



HAL
open science

Innovation par le design thinking et business models inclusifs : conceptualisation et mise en oeuvre des strategies d'entreprise pro-pauvres. Cas Schneider Electric et General Electric Healthcare

Walid Belazreg

► To cite this version:

Walid Belazreg. Innovation par le design thinking et business models inclusifs : conceptualisation et mise en oeuvre des strategies d'entreprise pro-pauvres. Cas Schneider Electric et General Electric Healthcare. Economies et finances. COMUE Université Côte d'Azur (2015 - 2019), 2017. Français. NNT : 2017AZUR0015 . tel-01563392

HAL Id: tel-01563392

<https://theses.hal.science/tel-01563392>

Submitted on 17 Jul 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITE CÔTE D'AZUR



ÉCOLE DOCTORALE 513 Droit Et Sciences Politiques, Économiques et de Gestion



INSTITUT SUPÉRIEUR D'ÉCONOMIE ET DE MANAGEMENT



Groupe de Recherche En Droit, Économie, Gestion –CNRS UMR 6227



**INNOVATION PAR LE *DESIGN THINKING* ET *BUSINESS MODELS*
INCLUSIFS: CONCEPTUALISATION ET MISE EN OEUVRE DES
STRATEGIES D'ENTREPRISES PRO-PAUVRES
Cas Schneider Electric et General Electric Healthcare.**

**Thèse en vue de l'obtention du titre
de Docteur en Sciences-Économiques**

Présentée et soutenue publiquement par

Walid BELAZREG

Le 3 juillet 2017 devant le jury composé de:

Monsieur Xavier RICHET Professeur à l'Université Sorbonne Nouvelle- Paris 3 et Université Côte d'Azur (Directeur de Recherche).

Madame Catherine MERCIER SUISSA Maître de Conférences HDR à l'IAE de Lyon - Université Jean Moulin Lyon 3 (Rapporteur).

Monsieur Sami HAMMAMI Professeur à l'Université de Sfax (Rapporteur).

Madame Djamila EL IDRISSE Maître de Conférences HDR à l'IAE de Nice- Université Côte d'Azur (Examineur).

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

REMERCIEMENTS

Je voudrais exprimer tout d'abord ma profonde gratitude à mon directeur de thèse, Monsieur le Professeur Xavier Richet, pour sa gentillesse, sa disponibilité, son soutien sans faille, ses riches conseils et ses exigences de rigueur. Il a toujours su trouver les mots justes pour me motiver et me donner l'envie d'avancer dans ma réflexion. Qu'il sache aussi combien j'ai été touché par la confiance qu'il m'a toujours accordé pour finir ce travail. Je tiens aussi à remercier particulièrement Monsieur le Professeur Claude Berthomieu pour son soutien, son encadrement et sa disponibilité et ce, depuis qu'il a accepté de codiriger mon mémoire de Master avec Madame la Professeure Anne Hanaut au sein de l'ancien laboratoire, le CEMAFI, ainsi que pendant les travaux de recherche qui ont été réalisés par la suite.

Mes remerciements vont ensuite aux membres du jury. En premier lieu, je remercie vivement Monsieur le Professeur Sami Hammami, et Madame Catherine Mercier Suissa, Maître de Conférences qui m'ont fait l'honneur d'accepter d'évaluer ce travail et pour l'investissement que la fonction de rapporteur représente. Je remercie également Madame Djamila El Idrissi, Maître de Conférences, qui a accepté de siéger à mon jury.

Je remercie également les membres du laboratoire GREDEG pour les conditions d'accueil dont j'ai bénéficiés. Je remercie particulièrement Monsieur le Professeur Richard Arena, et Monsieur le Professeur Lionel Nesta pour leur soutien.

Mes remerciements et ma gratitude vont également à toutes les personnes que j'ai pu interviewer. Je les remercie de m'avoir accordé de leur temps et d'avoir partagé avec moi leurs expériences et réflexions sur le sujet de cette thèse.

Je veux également remercier ceux ont permis de contribuer à ma réflexion sur le *Design thinking* et la base de la pyramide (BP) et je pense en particulier à Madame Olivia Verger-Lisicki, responsable business inclusif à l'IMS, à Monsieur Maurille Larivière, Designer et co-fondateur de la SDS de Nice, et à Monsieur Navi Radjou, consultant en innovation&leadership à la Silicon Valley.

Enfin, je ne pouvais conclure sans remercier ma famille, et mes proches, qui m'ont apporté leur soutien et leur affection tout au long de la période de la recherche. Je tiens tout particulièrement à remercier mes parents pour avoir toujours autant cru en moi, et pour avoir été un soutien constant tout au long de ce travail, ainsi que Monsieur Hamed Chniti pour sa disponibilité et son soutien inconditionnel.

Nice le 28/05/2017

SOMMAIRE

Introduction Générale	1
1. Le contexte et les objectifs de la recherche.....	6
2. Problématique de la recherche.....	12
3. Les fondements théoriques de la recherche.....	16
4. Méthodologie de recherche.....	20
4.1. Conception de la recherche: le choix de la méthodologie qualitative.....	21
4.2. Choix de l'étude de cas.....	23
4.3. Le choix des cas.....	25
4.4. La collecte des données.....	26
4.5. Analyse des données.....	27
5. Organisation de la recherche.....	29
Chapitre 1. Business inclusif et Stratégies d'entreprises pro-pauvres à la base de la pyramide(BP)	30
Introduction.....	31
1.1. Les Stratégies d'entreprises face aux enjeux de la pauvreté.....	38
1.2. Stratégie d'entreprise, RSE et création de valeur partagée.....	91
Conclusion.....	114
Chapitre 2. Stratégie Océan Bleu (BOS) et Innovation de <i>business model</i>: Un cadre de l'innovation stratégique dans la complexité des marchés de la base de la pyramide	116
Introduction.....	117
2.1. Les approches stratégiques de l'innovation.....	125
2.2. L'évolution des processus de management de l'innovation.....	139
2.3. La stratégie Océan Bleu (BOS): création d'un nouvel espace stratégique de marché.....	156
2.4. La stratégie de l'innovation disruptive.....	176
2.5. Le concept de l'innovation stratégique.....	188
Conclusion.....	246

Chapitre 3. <i>Design thinking</i> et Capacités d'innovation et de résolution de Problèmes Complexes centrées sur l'humain et sur l'usage.....	248
Introduction.....	249
3.1. Vers l'économie de l'expérience: une économie centrée sur l'utilisateur, sur l'usage... sur l'humain.....	254
3.2. Le DT: innover pour résoudre les vrais problèmes humains.....	280
3.3. Les processus cognitifs du DT.....	291
3.4. Le DT comme <i>processus</i> vs DT comme <i>capacité</i>	301
3.5. Décloisonner DT et base de la pyramide.....	329
Conclusion.....	339
Chapitre 4. Capacités du DT et Pensée systémique: le développement d'une culture de la créativité dans les organisations.....	343
Introduction.....	344
4.1. DT, pensée systémique et capacités organisationnelles.....	351
4.2. Le <i>management systémique</i> de l'entreprise dans la complexité.....	388
4.3. La décision stratégique dans un environnement complexe.....	405
4.4. La réinvention de l'organisation par le DT.....	464
Conclusion.....	469
Chapitre 5. <i>Design thinking</i> et <i>business model</i> inclusif à la base de la pyramide: Etude de cas et discussion des résultats.....	472
Introduction.....	473
5.1. <i>SCHNEIDER ELECTRIC</i> : favoriser l'accès à l'énergie.....	480
5.2. <i>GE HEALTHCARE</i> : rendre la santé accessible à tous.....	497
5.3. DT et <i>business model</i> inclusif à la base de la pyramide.....	517
Conclusion.....	560
Conclusion Générale.....	564
Bibliographie.....	571
Table des matières.....	651
Annexes.....	658

Liste des tableaux

Tableau 1. Les principales approches théoriques utilisées dans ce travail.....	18
Tableau 1.1. Un cadre stratégique de l'engagement de l'entreprise à la base de la pyramide.....	37
Tableau 1.2. Les stratégies de création de valeur sociale.....	44
Tableau 1.3. L'évolution de la théorie de la BP.....	50
Tableau 1.4. La logique dominante des entreprises multinationales par rapport à la BP.....	60
Tableau 1.5. Comparaison entre la RSE traditionnelle et la création de valeur partagée.....	99
Tableau 1.6. Innover pour créer la valeur partagée: un nouveau modèle mental pour créer une culture d'innovation pour la création de valeur partagée.....	105
Tableau 2.1. Les orientations de croissance <i>market driven vs market driving</i>	127
Tableau 2.2. Les différences entre les trois degrés d'innovation concurrentielle.....	133
Tableau 2.3. Les différentes caractéristiques du management de l'innovation.....	142
Tableau 2.4. Modèle de compression vs modèle expérientiel de l'innovation.....	152
Tableau 2.5. Les différentes définitions de l'innovation-valeur dans la littérature.....	159
Tableau 2.6. Les dimensions de la stratégie dans la logique de l'innovation-valeur.....	161
Tableau 2.7. Les principes clés de la stratégie Océan Bleu.....	166
Tableau 2.8. La changement de focalisation de la stratégie.....	167
Tableau 2.9. Les caractéristiques du VFBP.....	172
Tableau 2.10. Distinguer les caractéristiques de l'innovation de continuité et de l'innovation disruptive.....	185
Tableau 2.11. Quelques définitions de l'innovation stratégique.....	197
Tableau 2.12. Les intensités de <i>l'innovation de business model</i>	205
Tableau 2.13. Exemples de composants de canevas de <i>business model</i> pour la base de la pyramide.....	241
Tableau 3.1. Les catégories et les éléments du DT.....	253
Tableau 3.2. Les Cinq générations de modèles/modes de pensée de l'innovation.....	261
Tableau 3.3. Les dix entreprises les plus innovantes.....	264

Tableau 3.4. Logique <i>G/D</i> et logique <i>S/D</i> de création de valeur.....	269
Tableau 3.5. Les différents modèles de création de valeur.....	272
Tableau 4.1. L'évolution de la pensée dans l'étude des systèmes organisationnels.....	355
Tableau 4.2. Les routines qui forment une capacité dynamique.....	364
Tableau 4.3. L'exploitation vs exploration dans l'ambidextérité.....	382
Tableau 4.4. De la pensée analytique à la pensée systémique.....	391
Tableau 4.5. Les principes permettant d'intégrer la complexité.....	404
Tableau 4.6. Décisions dans un contexte complexe.....	433
Tableau 4.7. Distinction DT, Pensée d'affaires et décision stratégique.....	436
Tableau 4.8. Les résultats de l'apprentissage organisationnel résultant des courant interprétativiste et structuraliste.....	445
Tableau 5.1. Nombre et part de personnes sans accès à l'énergie (pauvreté énergétique) en 2009.....	483
Tableau 5.2. Le marché de l'énergie pour les consommateurs de la BP (Besoins en énergie) en Milliards (PPP\$).....	489
Tableau 5.3. Population totale de la BP et dépenses de santé.....	500
Tableau 5.4. Infrastructure et ressources humaines dans le secteur de santé.....	505
Tableau 5.5. Echantillon d'entreprises/ <i>business inclusif</i>	539
Tableau 5.6. Principes opérationnels clés des entreprises étudiés.....	554
Tableau 5.7. Evolution du <i>business model</i> sur les marchés de la BP.....	559

Liste des Figures

Figure 1. Modèle conceptuel.....	16
Figure 2. Organisation de la recherche.....	29
Figure 1.1. La pyramide du marché.....	33
Figure 1.2. Le sentier de management de valeur sociale.....	45
Figure 1.3. Liens entre développement durable et responsabilité sociale de l'entreprise.....	48
Figure 1.4. Les trois piliers du développement durable.....	50
Figure 1.5. Le modèle BP de (London, 2007).....	62
Figure 1.6. L'innovation sous-contraintes et le contexte socio-économique de rareté.....	69
Figure 1.7. Cycle de découverte basé sur les <i>routines révolutionnaires</i> sur les marchés de la BP.....	80
Figure 1.8. Différences entre une vision des parties prenantes centrée sur l'organisation et une vision des parties prenantes axée sur le réseau.....	90
Figure 1.9. Maximiser le bénéfice économique et Social.....	92
Figure 1.10. La RSE stratégique.....	95
Figure 1.11. Les facteurs favorisant l'innovation pour la création de valeur partagée.....	100
Figure 1.12. Le Business inclusif.....	108
Figure 1.13. Les bénéfices du <i>business inclusif</i>	112
Figure 2.1. Les types d'innovation.....	131
Figure 2.2. Les chemins de la croissance.....	132
Figure 2.3. L'espace de l'innovation.....	144
Figure 2.4. Le processus d'innovation de produit <i>Stage-Gate</i>	146
Figure 2.5. L'évolution des pratiques de management de l'innovation.....	156
Figure 2.6. L'innovation-Valeur.....	160
Figure 2.7. Le cadre des quatre actions clés.....	164
Figure 2.8. Le canevas stratégique après l'application de la stratégie.....	165

Figure 2.9. Les trois tiers de non-consommateurs.....	171
Figure 2.10. Séquence stratégique.....	175
Figure 2.11. Le modèle de l'innovation disruptive.....	180
Figure 2.12. Les deux types d'innovation disruptive.....	183
Figure 2.13. La courbe en S et la seconde courbe.....	191
Figure 2.14. Les deux formes de l'innovation stratégique: stratégie de rupture et stratégie perturbatrice.....	200
Figure 2.15. Les éléments clés d'un <i>business model</i>	212
Figure 2.16. Le canevas de <i>business model</i>	213
Figure 2.17. Le processus de création de <i>business model</i>	220
Figure 2.18. Les composants d'un <i>business model</i> social.....	232
Figure 2.19. Interrelations entre le <i>business model durable</i> et la <i>création de valeur partagée</i>	238
Figure 2.20. Triple Layered Business Model Canvas (TLBMC).....	243
Figure 3.1. Les quatre étapes de construction économique.....	275
Figure 3.2. Les trois sphères du DT.....	285
Figure 3.3. Divergence vs. Convergence.....	291
Figure 3.4. L'entonnoir de la connaissance.....	295
Figure 3.5. Le gap de prédilection.....	296
Figure 3.6. Le processus de la pensée intégrative.....	299
Figure 3.7. Le processus du DT.....	306
Figure 3.8. Les quatre styles d'apprentissage et le processus d'apprentissage.....	309
Figure 3.9. Le processus <i>systémique</i> de l'innovation, le cycle du DT.....	311
Figure 3.10. Les éléments du <i>Design led innovation</i> (DLI).....	324
Figure 3.11. Le cadre conceptuel <i>DLI</i>	326
Figure 3.12. Un cadre intégral du design sur les marchés de la BP.....	338
Figure 4.1. DT vs capacités dynamiques.....	371

Figure 4.2. La boucle de <i>sensing</i> dans les processus du DT.....	372
Figure 4.3. La boucle de <i>seizing</i> dans les processus du DT.....	377
Figure 4.4. Différents modèles organisationnels pour différents types d'environnements....	423
Figure 4.5. Le cycle de l'apprentissage stratégique.....	430
Figure 4.6. Le modèle <i>Cynefin</i>	432
Figure 4.7. Les mécanismes de création de connaissances dans un contexte complexe.....	441
Figure 5.1. Estimation du marché à la base de la pyramide par secteur.....	479
Figure 5.2. Le rôle de l'entreprise dans l'expansion de l'accès à l'énergie.....	486
Figure 5.3. Les trois piliers du programme <i>BiPBoP</i> de Schneider Electric.....	496
Figure 5.4. La croissance dans l'industrie de santé en Inde.....	501
Figure 5.5. Les indicateurs clés du secteur de santé.....	503
Figure 5.6. Dépenses publiques de santé en pourcentage du PIB en dollar entre 1995 et 2013.....	504
Figure 5.7. Intégration des communautés à faibles revenus dans la chaîne de valeur dans le cadre du <i>business inclusif</i>	509
Figure 5.8. Un cadre pour l'innovation de <i>business model</i> à la base de la pyramide.....	527
Figure 5.9. Le cycle d'innovation BP.....	534
Figure 5.10. Dimensions organisationnelles influençant le développement d'un <i>business model</i> inclusif à la base de la pyramide.....	541

Liste des encadrés

Encadré 1.1. Création de valeur multiple, <i>triple bottom line</i> et la base de la pyramide.....	48
Encadré 2.1. La myopie des entreprises existantes.....	195
Encadré 2.2. Comment sont construits les "bons" <i>business models</i>	215
Encadré 3.1. La Pensée Intuitive.....	296
Encadré 4.1. Le contexte de l'économie de l'innovation.....	408

INTRODUCTION GENERALE

Les économistes ont toujours cherché à comprendre depuis les travaux d'A. Smith, les sources de la création de valeur. L'entreprise est depuis, considérée comme source principale de création de cette richesse à travers une division de travail créatrice de valeur. Le rôle des entreprises dans la création de la richesse se fédère autour de l'innovation à partir des travaux pionniers de l'école autrichienne, de Kirzner (1974) et de l'économiste Joseph Schumpeter, qui a introduit *le rôle de la dynamique* (et de la perturbation) créée par l'innovation dans le système économique par le processus de la « *destruction créatrice* ». Ces travaux ont depuis, introduit la conceptualisation dynamique des phénomènes. Le regain d'intérêt pour ces phénomènes dans la littérature économique s'est manifesté à travers la théorie de la croissance endogène (Romer, 1986 ; Aghion et Howitt, 2006), le renouveau de la théorie du management stratégique (Teece et al, 1997 ; Hamel, 1998; Kim et Mauborgne, 2005) et l'utilisation de la science de la complexité dans l'étude des phénomènes organisationnels et sociologiques (McKelvey, 1999 ; Thietart et Forgues, 1995 ; Morin et Le Moigne, 1999). Cela nous a permis d'entrer dans un nouveaux paradigme scientifique, celui de l'étude des phénomènes complexes, ayant des propriétés non linéaires et émergentes, dont l'innovation fait partie.

Par ailleurs, à partir du 20^{ième} siècle s'est développé un modèle d'innovation centré sur les laboratoires de R&D, sortes d'usines de l'innovation liées au modèle fordiste d'entreprise où tout le processus de production est piloté en amont. Dans cette forme d'organisation, l'innovation suit un cheminement linéaire, de l'invention (issue de la recherche fondamentale et de la science) au développement et l'insertion commerciale (ce qui correspond rarement à la réalité). Aujourd'hui dans une économie postindustrielle, fondée sur la connaissance, l'innovation devient un phénomène collectif¹, complexe, itératif, associant l'ensemble de l'entreprise à ses partenaires, ses utilisateurs, ses concurrents etc. qui devient finalement des co-acteurs de l'innovation. Cette approche de l'innovation est une approche holistique,

¹Le processus "*technology push*" de type fordiste est linéaire, alors que le processus d'innovation contemporain de l'entreprise sont plus riches en savoirs divers, ils supposent des itérations, et des médiations multiples et rapides. Il ne s'agit plus de préfigurer une demande mais de considérer les univers symboliques, culturels, sociaux et économiques de clients ou de groupes de clients (communautés d'intérêt, entreprises etc.). Dans ce sens, on peut parler de « *l'imaginaire des clients* » et non du « *client imaginaire* » qui servait de prétexte dans la logique antérieur d'innovation (Musso et al, 2005).

intégrative s'inspire bien de la science de la complexité (Musso et al, 2005; Carlisle et Mc Millan, 2006; Genelot, 2010). En effet, la nature même de l'innovation a évolué dans le temps, d'une focalisation exclusive sur le progrès technologique à la prise en compte de l'innovation dans la décision stratégique de l'entreprise à travers l'inclusion de l'ensemble des parties prenantes (Bean et Radford, 2001; Baden-Fuller et al, 2001). Une des problématique clé de notre temps est de trouver les moyens de construire des entreprises dans lesquelles l'innovation est à la fois systémique et radicale (Hamel, 1998). L'innovation doit permettre à l'entreprise de se réinventer et d'agir sur son contexte concurrentiel (Baden-Fuller, 1995 ; Hamel et Valikangas, 2003 ; Teece, 2007). Comme l'a très bien souligné, Steve Jobs en 1998, dans Fortune magazine "*L'innovation n'a rien à voir avec la R&D. L'innovation concerne les individus, la façon avec laquelle ils sont dirigés et ce que l'entreprise peut en tirer*".

Tidd et al, (2006) identifient les facteurs de développement d'une organisation innovante: La création d'un climat créatif développant les mécanismes de motivation à la créativité, un travail d'équipe efficace: des équipes croisées pour résoudre les problèmes, une organisation apprenante: permettant l'expérimentation proactive, l'identification et résolution des problèmes, le partage d'expérience passés et connaissances etc. Dans cette organisation, il existe une mise en place des conditions d'émergence des opportunités d'apprentissage, une structure appropriée, favorisant la créativité, l'apprentissage et les interactions, un leadership qui développe une vision partagée et une volonté d'innover à travers l'engagement des cadres et le développement d'une intention stratégique. Govindarajan et Trimble (2005) soulignent le fait que l'innovation de rupture nécessite un nouveau mode de pensée basé sur de nouvelles capacités, une nouvelle culture et de nouvelles méthodes de contrôle des performances. Les entreprises doivent passer à l'innovation non structurée basée sur la créativité improvisée et la liberté donnée aux individus pour utiliser leur intuition (Shapiro, 2001).

Le véritable défi pour l'entreprise est donc de maintenir en permanence en son sein une véritable discipline d'innovation (Drucker, 2006; Shapiro, 2001). Cette discipline est collective, elle se réalise selon l'expression de Thomas Edison, 99 % de transpiration et de 1% d'inspiration. Ce qui manque dans la plupart des entreprises aujourd'hui, ce ne sont pas les idées mais la façon de s'organiser pour les exploiter (Govindarajan et Trimble, 2005, Brown, 2008). La transformation de l'innovation en avantage compétitif durable, s'appuie sur un *équilibre instable* qui lie les hommes, la culture, les processus d'adaptation, l'organisation et le mode de management (Tucker, 2001). Dans le logique de la conception systémique de l'organisation (Mc Kelvey, 1999; Senge, 2006), les entreprises forment des *systèmes vivants* en quête de transformations permanentes. La capacité de changement continue devient

au cœur de la stratégie des entreprises pour faire face à la complexité de l'environnement : la clé de ce changement permanent est l'innovation continue. A partir de là, il faut mettre en évidence *les conditions organisationnelles qui favorisent l'apprentissage stratégique et de l'adaptation continue* dans un environnement turbulent et complexe (Shapiro, 2001 ; Hesselbein et al, 1996; Brown et Eisenhardt, 1998).

Le challenge central auquel font face les leaders aujourd'hui est le "besoin de changement" répétitifs² (Harford, 2012). Ce changement est loin d'être le passage d'une situation à une autre (A à B) dans un « one time event » : cette approche est au cœur de l'approche traditionnelle de la stratégie. Les recherches académiques montrent bien que le meilleur moment de changer est lorsque l'entreprise est encore en réussite (juste après la période de croissance). Parallèlement, le mauvais moment de changer est celui lorsque l'entreprise commence à décliner (Pietersen, 2002). La stratégie doit être développée comme étant un processus de *renouvellement continu en temps de changement continu* (Stacey et al, 2000). C'est le moyen par lequel l'entreprise crée son future. *L'apprentissage* est la clé de la création de nouvelles stratégies et de soutenir un avantage compétitif à long terme (De Geus, 1998). Le challenge réel est *d'apprendre stratégiquement* (Kuwada, 1998 ; Pietersen, 2002) : c'est-à-dire construire une organisation capable d'apprendre de façon continue et de *transformer cet apprentissage en stratégies radicales*.

Kim et Mauborgne (2005) définissent l'innovation³ du point de vue de la capacité des entreprises à créer une nouvelle valeur, qui elle même crée un *océan bleu*. La détection des "espaces blancs" (Johnson et al, 2008), c'est à dire l'identification des besoins non satisfaits, ou des « tâches à accomplir » et leur association à de nouveaux *business models* devient la source d'avantage compétitif à la fois sur les marchés développés et émergents. Les stratégies de rupture ou les stratégies de modification des règles du jeu constituent dans un environnement d'hyper-compétition une opportunité de migration de valeur à travers la

²Le challenge est de créer une organisation adaptative capable de s'ajuste rapidement sur une base continue. L'une des difficultés des dirigeants est l'incapacité de mobiliser de *façon répétitive* leurs entreprises derrière de nouvelles idées. L'avantage compétitif soutenable ne peut pas provenir d'un produit particulier ou service, quelque soit leurs qualité. C'est la capacité organisationnelle à s'adapter qui devient le seul avantage compétitif soutenable (Harford, 2012).

³Kim et Mauborgne (2005) trouvent que la plupart des nouvelles activités des entreprises qu'ils ont étudiées sont les activités issues d'améliorations incrémentales, c'est-à-dire une extension de gamme de produits existants. Ces extensions représentent 82% des lancements récentes, et seulement 39 % des profits réalisés. Les 14 % qui restent sont des innovations-valeur ou « value- innovation » et représentent 61% des profits des entreprises.

création un nouvelle «architecture de valeur» (Slywotzky, 1998 ; Hamel, 2000). Morris (2009) déclare que «*toute entreprise qui a l'intention de survivre doit innover, parce que l'innovation elle-même est la seule défense contre l'innovation*». La capacité d'innover exige d'une entreprise, d'évoluer, de s'adapter, et d'être flexible et en constante amélioration pour survivre et prospérer (Keeley et al, 2013; Teece, 2010). Les entreprises comptent souvent sur la technologie ou sur les produits pour fournir une différenciation, mais elles sont facilement copiées et rapidement dépassées (Morris 2009). Keeley et al, (2013) expliquent que les entreprises qui se concentrent uniquement sur les produits sont les plus susceptibles d'échouer, comme l'innovation réussie exige de nombreux types d'innovation à la fois.

Par ailleurs, la question de la pauvreté se trouve aujourd'hui au cœur de ces nouveaux développements théoriques sur l'innovation et la stratégie d'entreprise (Pahalad et Hart, 2002; Anderson et Markides, 2007; London et Hart, 2010; Milstein et al, 2007). Plusieurs entreprises multinationales, regardent maintenant les marchés à faibles revenus ou de la base de la pyramide (BP), comme source de croissance, alors que la croissance des marchés matures stagne (London et Hart, 2010). Les marchés à faibles revenus, nécessitent dans leur essence de l'innovation en matière de *business model*, le développement de nouvelles capacités, de nouveaux partenariats, un nouveau mode de pensée (Milstein et al, 2007; Faivre-Tavignot et al, 2012). Ceci nécessite une pensée innovante et une approche de stratégie et de *business model*, différentes de celles employées actuellement dans les plupart des entreprises sur les marchés développés (London, 2009).

Les *business models* des entreprises multinationales doivent s'adapter aux contraintes qui caractérisent ces marchés et afin d'accéder à cette large partie de la population mondiale, qui n'a jamais eu l'accès à des technologies sophistiqués (Faivre-Tavignot et al, 2012). La théorie de l'innovation disruptive (Christensen, 1997), suggère que ce type spécial d'innovation s'adresse à un marché qui n'existe pas, composé de *non-consommateurs*, et par conséquent crée un nouveau marché, en développant des produits et services avec des attributs différents de ceux valorisés sur le marché standard, permettant ainsi à des personnes d'accéder à la même technologie à un prix beaucoup plus bas (Govindarajan and Kopalle, 2006). Les stratégies de la BP, entrent dans le cadre des stratégies de «*création de valeur partagée*» (Porter et Kramer, 2006, 2011), de «*création de valeur mutuelle*» (London et Hart, 2010) ou de «*création de valeur durable*» (Hart et Milstein, 2003).

Le concept de la valeur partagée (Porter et Kramer, 2006, 2011) réinitialise les frontières du capitalisme, faisant entrer la responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans le cœur des activités des entreprises. En connectant le succès des entreprises à l'amélioration de

la société, il ouvre de nouveaux chemins pour répondre à de nouveaux besoins, gagner en efficacité, créer une différenciation et conquérir de nouveaux marchés. Faivre-Tavignot et al, (2012) soulignent que les initiatives menées à la base de la pyramide doivent répondre à cinq impératifs: *repartir du besoin client* (en réinventant intégralement le produit), *faire radicalement moins cher*(en revisitant intégralement les processus de production), *adopter un mode expérimental*(à travers le test et l'affinement progressif du *business model*), vendre autrement (inventer de nouveaux modes d'acquisition) et s'ouvrir à de *nouvelles parties prenantes*(réseau de partenaires etc.).

Les stratégies de la BP apparaissent en réalité comme *une formidable opportunité d'apprentissage* pour les multinationales, stimulant leurs capacités d'innovation et de remise en cause et les aidant à se transformer et devenir plus innovantes ainsi que permettant la découverte d'une nouvelle manière de mettre en œuvre leur responsabilité sociale au delà de la simple philanthropie, et des actions à la marge souvent déconnectées de la stratégie de l'entreprise (Faivre-Tavignot et al, 2012). Dans ce sens, la connexion faite entre le *Design thinking* (DT) et les stratégies de la BP (Lisicki, 2012; Kacou, 2011; Withney et Kelkar, 2004) est suggérée comme un facteur permettant «*d'aller plus loin dans les démarches base de la pyramide et d'éviter un certain nombre d'écueils bien connus comme celui d'une prise en compte très limitée des besoins et usages des publics fragilisés*» (Lisicki, 2012). Ces stratégies, nécessitent *de l'expérimentation auprès des utilisateurs*, sur le terrain et une vraie posture d'écoute, d'observation dans un esprit d'itération (Manceau, 2009; Kacou, 2011).

La BP requiert aussi des *capacités collaboratives* permettant d'organiser la mutualisation des connaissances et des données, *favorisant la transversalité* dans la conception de projets (Lisicki, 2012). «*Le développement de business models adaptés à la base de la pyramide, exige de développer des capacités collectives à penser et à créer des solutions nouvelles et pour répondre aux besoins de tous et pour aller plus loin dans la compréhension et la conception de nouveaux business models inclusifs*» (Lisicki, 2012). En réfléchissant à la centralité de sa modularité pour faire face à l'incertitude comme élément central de la valeur que le design apporte, Owen (2007) soutient que le DT, contrairement aux approches de management traditionnelles, cherche activement à faire des choix aussi longtemps que possible afin de maximiser l'apprentissage, à travers le prototypage rapide des idées, et l'itération. L'apprentissage a longtemps été mis en évidence comme étant au centre du but du design (Beckman et Barry, 2007).

L'objectif de cette dissertation est donc de comprendre comment les capacités du DT peuvent-elles faciliter le développement de *business models* innovants permettant de favoriser

l'accès aux populations pauvres des pays émergents à des biens et services abordables, dont ils n'avaient pas accès auparavant. Les entreprises qui s'impliquent à la BP doivent ainsi développer de nouvelles capacités et nouvel état d'esprit, afin de traiter avec ce segment. Pour répondre à ce questionnement, la dissertation s'appuie sur une étude qualitative basée sur deux études de cas. Cette introduction décrit d'abord le contexte et les objectifs de la recherche. Elle détaille ensuite les questions de recherche, l'approche théorique, et les principales contributions de la thèse. Elle se termine par la description des méthodes utilisées.

1. Le contexte et les objectifs de la recherche

De toute évidence, la RSE devient de plus en plus un enjeu essentiel pour les multinationales (MNC). Les entreprises agissant dans le monde globalisé ont compris que pour assurer la prospérité à long terme, leurs activités de RSE doivent être intégrées au cœur de leurs métiers. Il est donc nécessaire que les entreprises repensent leurs *business models* (Pfitzer et al, 2013). Cependant, il n'existe pas de solutions générales. Pour réussir, le *business model* doit être développé dans *le contexte* dans lequel il est censé fonctionner (Prahalad, 2011; Anderson et Markides, 2007). Par ailleurs, l'idée selon laquelle les entreprises peuvent jouer un rôle dans l'amélioration de la vie des gens dans les régions en développement du monde s'est répandue parmi les universitaires et les praticiens. Michelini et Fiorentino (2012) soulignent que les pays en développement souffrant de nombreux problèmes sociaux, la stratégie doit ainsi générer de la valeur économique ainsi que de la valeur sociale. Au cœur des *business models* visant à créer la valeur partagée se trouve l'objectif de combiner l'avantage social et commercial (Porter et Kramer, 2006). L'objectif de la valeur partagée est atteint lorsque la valeur est générée à la fois pour la société et les actionnaires (Porter et Kramer, 2006). Cependant, il est nécessaire d'examiner de plus près les conditions particulières associées à la construction de nouveaux *business models*. Comme l'indiquent Husted et Allen (2006), «*on sait relativement peu de choses sur la gestion de la responsabilité sociale des entreprises par les entreprises multinationales*».

Michelini et Fiorentino (2012) étudient les *business models* pour la création de valeur partagée (CSV) et affirment que «*malgré l'importance croissante de ces nouveaux business models, capables de combiner avantage social et commercial, la littérature est manquante*». Au cours de la dernière décennie, il y a eu de plus en plus d'appels pour trouver des solutions

alternatives aux problèmes de pauvreté dans les pays en développement et dans les économies émergentes. Plutôt que les approches d'aide et de bienfaisance qui ont dominé la scène pendant les dernières décennies, la ligne alternative de discussion autour des marchés inclusifs et de la BP met l'accent sur le rôle de l'innovation et de l'entrepreneuriat en faveur des pauvres (Prahalad, 2005). Ces approches proposent de nouveaux rôles pour le secteur privé, les multinationales, les grandes entreprises nationales, les petites et moyennes entreprises, ainsi que pour les organisations non gouvernementales (Hart, 2005, Kandachar et Halme, 2008).

Les marchés inclusifs et la littérature sur la BP⁴, suggèrent que les entreprises peuvent contribuer à atténuer la pauvreté de manière économiquement viable et qu'une telle approche est un moyen plus efficace d'atténuer la pauvreté que la philanthropie (Prahalad, 2005; Prahalad et Hammond, 2002). Souvent, les individus et les communautés enfermés dans un cycle de pauvreté et de privation de droits sont classés comme vivant à *la base de la pyramide* (Prahalad, 2005). Nous utilisons les termes «*innovation inclusive*» et «*innovation pour une croissance inclusive*»⁵ de manière interchangeable pour aborder les innovations qui créent les opportunités d'amélioration du bien-être de ceux qui sont à la BP. On se réfère aussi à la notion *business inclusif* pour décrire les efforts des entreprises dans ce domaine (Jenkins, et Ishikawa, 2010).

Les frontières de cette construction évoluent et restent mal définies dans la littérature et les observateurs du phénomène considèrent fréquemment l'innovation inclusive comme étant principalement axée sur des percées des ruptures de *business model*, permettant la participation à des initiatives à forte croissance et à fort profit des personnes pauvres (George et al, 2012). Le *business model* se réfère à la valeur qu'un produit ou service apporte au client,

⁴ La proposition BP présente la population à faibles revenus d'une manière nouvelle, perçue dans perspective d'affaires, en tant que consommateurs et entrepreneurs actifs (Hart, 2005). L'approche BP met l'accent sur les opportunités inexploitées pour une entreprise dans la mesure où les entreprises s'engagent à servir ce segment socio-économique auparavant négligé (cf. *Chapitre 1*).

⁵ L'innovation inclusive dans le contexte des marchés émergents, nécessite des stratégies dites de "*création de marché*" (Hart et Simanis, 2008), basées sur des processus *d'apprentissage intentionnels par l'action*, une logique de « création d'opportunités » (pro-activité) (Simanis et Hart, 2010), des systèmes de management flexibles et un questionnement des frontières de l'entreprise à travers des programmes de partenariat et de *co-création* (Prahalad, 2006; Perrot, 2011). Ces innovations représentent aussi une forme d'innovations disruptives ou d'océans bleus (Hart et Christensen, 2002 ; London, 2007) et se basent sur la capacité d'identifier de nouveaux espaces de création de valeur, des besoins latents, sur la créativité et sur un état d'esprit entrepreneurial favorisant la génération de nouvelles stratégies de rupture (Johnson et al, 2008).

à la manière dont le produit / service est livré aux clients et à la façon dont le profit est capturé (Chesbrough et Rosenbloom, 2002). Les *business inclusifs* sont cependant particuliers, car ils visent à atteindre des objectifs tant financiers que sociaux (PNUD, 2008). La proposition de valeur est élargie pour offrir un avantage non seulement au client mais aussi à la communauté des personnes à faible revenu en rendant la chaîne de valeur plus inclusive et plus juste. Le *business inclusif* vise les communautés à faibles revenus des économies émergentes, et implique simultanément le développement de *business models* et le traitement des problèmes socio-économiques de façon plus systémiques (Mair et Schoen, 2007).

Les recherches portant sur le rôle des stratégies d'entreprise sur les marchés de la BP sont cependant, restées longtemps limitées et n'ont été placées sur l'agenda académique que récemment, alors que le secteur privé a montré un intérêt croissant à créer des activités économiques à la base de la pyramide (Hoskisson et al, 2000). Les contraintes et les imperfections liés marchés, aux institutions et aux capacités des entreprises génèrent des coûts de transaction élevés, et rendent le succès difficile sur les marchés de la BP (Dhanaraj et Khanna, 2011). Par conséquent, les pratiques existantes des entreprises ont échoué à créer de la valeur sur ces marchés, et quelques évidences ont commencé à apparaître, montrant que l'application des stratégies traditionnelles sur ces marchés, ne couvre ni les besoins, ni ne réalise les profits escomptés (Prahalad, 2011). Seulement quelques entreprises ont poursuivi des stratégies de développement de produits et services spécifiques à ce type de marché et se sont montrés capables de les réaliser profitablement (PNUD, 2008).

En particulier en ce qui concerne *l'innovation inclusive de business model* dans les grandes entreprises, la littérature sur la BP et la littérature sur les marchés inclusifs, met rarement en lumière *les processus intra-entreprise* menant à l'innovation. Au lieu de cela, la plupart des études se concentrent sur des facteurs externes, des événements et des développements qui influencent la conception de nouveaux *business models* (George et al, 2012). Toutefois, si les chercheurs et les managers veulent comprendre les mécanismes qui mènent à l'innovation inclusive, il est impératif d'examiner de plus près *les processus intra-organisationnels* entourant *l'innovation inclusive de business model*. En effet, l'accent mis sur les défis externes dans la littérature actuelle, a minimisé l'importance *des aspects internes du processus d'innovation*, particulièrement dans les entreprises multinationales (Olsen et Boxenbaum, 2009; Dhanaraj et Khanna, 2011; George et al, 2012).

Dans ce travail, et dans la lignée de certains travaux précédant, on considère que la croissance des initiatives de *business inclusif* dans les multinationales est effectivement entravée par les obstacles qui résident dans les organisations elles-mêmes et dans leurs

capacités d'adaptation face aux changements⁶. Les aspects *intra et extra-organisationnels* de l'innovation inclusive sont étudiés, à travers l'étude des *apports organisationnels* de la méthode DT dans la réussite de *l'innovation inclusive de business model* (Lisciki, 2012; Kacou, 2011). Olsen et Boxenbaum (2009); George et al, (2012) énumèrent plusieurs obstacles aux initiatives *business inclusif*, tels que la maximisation du profit à court terme, les structures d'incitation basées sur les unités d'affaires, l'évitement de l'incertitude etc.

George et al, (2012) soulignent «*qu'en dépit du contexte apparemment riche en ressources que les multinationales sont censées offrir pour un développement de l'inclusive business, les promoteurs des innovations inclusives peuvent faire face à une grave pénurie de ressources: manque de temps, manque de financement adéquat et manque d'accès à l'expertise dans l'organisation etc.*». Afin de surmonter ces contraintes et afin de promouvoir l'innovation inclusive, des individus dévoués peuvent chercher à utiliser les ressources limitées disponibles, utilisant *le bricolage entrepreneurial*, en créant de nouvelles combinaisons avec les ressources disponibles⁷ (Anderson, 2008, Baker et Nelson, 2005), l'intrapreneuriat, en agissant comme un entrepreneur dans une large entreprise (Antoncic, 2007) et le bricolage intrapreneurial définit comme «*une activité entrepreneuriale dans une grande organisation caractérisée par le regroupement créatif de ressources rares*» (George et al, 2012). Quels sont ainsi les types d'entreprises qui peuvent initier l'innovation inclusive et comment exploitent-elles ces initiatives avec succès (Anderson et Markides, 2007, Kanter, 1999, Prahalad, 2005)? Est-ce que les individus non conformistes qui refusent les contraintes de ressources, sont le moteur de la croissance (Halme et al, 2012)? Qu'est ce qui stimule le succès ou l'échec des innovations de type *bottom-up* par rapport aux innovations de type Top-down? Les idées qui émergent et s'intègrent dans le contexte local ont-ils de meilleures chances d'adoption ou de succès que celles qui sont planifiés ailleurs et importées par la suite?(George et al, 2012; Halme et al, 2012).

Les organisations aspirent souvent à réaliser la flexibilité stratégique, définie comme la capacité d'identifier les opportunités d'innovation, d'engager des ressources à de nouvelles pistes d'action ou d'inverser le déploiement improductif des ressources (Shimizu et Hitt,

⁶La recherche sur l'innovation peut en grande partie être divisée en deux courants: *un courant plutôt économique* axée sur les différences de modèles d'innovation dans différents pays et contextes et *un courant organisationnel* qui se concentre sur une analyse au niveau des structures intra-organisationnelles (Brown et Eisenhardt, 1995). Ce travail se concentre sur le dernier courant qui cherche à comprendre les facteurs organisationnels influençant le processus d'innovation.

⁷ Le bricolage est étudié dans le cadre de *l'improvisation organisationnelle* (cf. Chapitre 4).

2004). Les capacités dynamiques et la structure organisationnelle sont théorisées comme influençant la flexibilité stratégique (Halme et al, 2012). La réactivité résulte ainsi de la souplesse des ressources, des pratiques managériales et des structures qui facilitent la focalisation managériale (Ethiraj et al, 2005; Teece, 2010). Comment la culture de la créativité, la structure organisationnelle et les partenariats affectent-ils la flexibilité stratégique pendant l'innovation de *business model*? (Halme et al, 2012). Selon Halme et al, (2012), une culture organisationnelle créative améliore la flexibilité stratégique pendant l'innovation du *business model* en veillant à ce que la rétroaction provenant du changement structurel ne soit pas supprimée par des procédures bureaucratiques, la résistance au changement ou des coalitions politiques enracinées. Une culture organisationnelle créative sous-tend la capacité dynamique de l'entreprise à changer et à adapter ses ressources et ses activités⁸.

Les changements structurels qui stimulent la *simplification structurelle*, la coopération entre unités et réduisent les coûts de coordination augmentent l'habilité de l'organisation à équilibrer entre *exploitation et exploration* (Crossan et Hurst, 2006; Morieux et Tollman, 2014). George et Bock (2012) se réfèrent à la simplification structurelle comme la focalisation de l'attention des managers sur la résolution des problèmes et l'identification des opportunités découlant de l'évolution des environnements. Halme et al, (2012) s'attendent à ce que durant l'innovation de *business model*, la réduction de la complexité structurelle, augmente la flexibilité stratégique. Halme et al, (2012) suggèrent aussi que la collaboration avec des partenaires externes représente aussi un outil d'exploration. Lorsque les entreprises opèrent dans des environnements turbulents, l'accès aux connaissances peut améliorer la précision des décisions stratégiques des managers. Les effets de réseau et de collaboration améliorent généralement l'innovation et la performance (Chesbrough et al, 2006).

⁸Seelos et Mair (2007) soulignent que les entrepreneurs pro-pauvres dans les pays émergents peuvent construire un ensemble de ressources stratégiques, qui peuvent se transformer en capacités de création de valeur pour l'entreprise. Milstein et al, (2007) suggèrent que les capacités créatrices de valeur se basent sur l'habilité des entreprises à développer des "routines révolutionnaires", qui *forment un réservoir de capacités* au delà de la pensée stratégique traditionnelle basée sur le management du risque, l'amélioration de l'efficacité etc. Ces routines jouent un rôle dans la dynamique compétitive sur des marchés caractérisés par la pauvreté, en aidant les entreprises à créer de nouveaux *business models* utilisant *la pensée non-linéaire et l'expérimentation*.

La littérature sur la BP souligne que les entreprises développant des stratégies inclusives, font face à de nombreux challenges⁹ (résultant des caractéristiques spécifiques des marchés de la BP) différents de ceux rencontrés sur les marchés développés (de Soto, 2000; London et Hart, 2004; Dawar et Chattopadhyay, 2002). En effet, ceci suggère que les initiatives entreprises sur les marchés de la BP, nécessitent des *business models* innovants et de nouveaux modèles mentaux pour faire face à ces challenges (Chesbrough et al, 2006). Les caractéristiques des personnes et de l'environnement à la base de la pyramide non seulement créent des difficultés, mais aussi apportent des opportunités (London et Hart, 2004).

Les critères d'évaluation et d'interprétation des challenges, regroupent la catégorisation des challenges comme opportunités vs menaces et de la faisabilité de l'action en réponse aux challenges. Les challenges caractérisés comme opportunités sont perçus comme positifs, impliquant un gain potentiel (Jullian et Ofori-Dankwa, 2007). L'interprétation des challenges affecte le traitement de l'information, la prise de décision, le changement stratégique, l'apprentissage organisationnel etc. (Daft et Weick, 1984; Sharma, 2000; Jawahar et McLaughlin, 2001). L'interprétation est affectée par la stratégie, la culture, les caractéristiques de l'exécutif et des individus (Anderson et Nichols, 2007; Barr et Glynn, 2004). Les managers des entreprises opérant sur les marchés de la BP doivent apprendre à transformer ces challenges et ces contraintes en opportunités en adoptant *un état d'esprit flexible et résilient* (Radjou et al, 2013).

⁹ Parmi ces challenges, on peut citer *les challenges cognitifs* qui se traduisent par la réticence des personnes pauvres à s'engager dans des projets dont l'objectif est de réaliser plus de profit. *Le challenge de construire la confiance*, les entreprises doivent ainsi construire des processus d'engagement des consommateurs basés sur la construction de confiance (Karnani, 2007). Les faibles revenus des populations de la BP nécessite de la part des entreprises de créer des produits fonctionnels, durables et basiques et de les produire en large volume pour bénéficier des économies d'échelles. La fragmentation rurale et géographique de ces marchés ruraux combiné à une faible infrastructure rend difficile l'exploitation des économies d'échelles (Banerjee et Duflo, 2007; Karnani, 2007).

L'objectif global de ce travail est d'identifier comment sont développés les *business models inclusifs*, favorisant l'accès aux biens et services à des populations vivants dans une situation de pauvreté (étant des consommateurs ou des producteurs). Il s'agit d'identifier les facteurs organisationnels clés favorisant la création de *business models* innovants et durables, permettant la création d'une valeur partagée (CSV) à la base de la pyramide (BP).

2. Problématique de la recherche

La viabilité économique à long terme, nécessite l'introduction d'une nouvelle logique d'entreprise qui transformerait notre réflexion et notre manière de voir les choses (Porter et Kramer, 2011). Les entreprises doivent remplacer les anciens *business models*, par des approches radicalement nouvelles par le biais du processus de la "destruction créatrice"(Chesbrough et al, 2006). Cela pourrait se faire en incluant la participation les populations de la base de la pyramide, qui ont été précédemment ignorées (Hart et Milstein, 2003; Senge, 2006). Cela peut signifier aussi, procéder à une réévaluation, qui peut aller des opérations, des ressources et capacités aux clients et à la chaîne d'approvisionnement (London et Hart, 2004).

Par ailleurs, les entreprises proactives encouragent activement leurs employés à participer à des activités qui amélioreront leur performance en matière de développement durable (Ramus, 2001; Chowdhury, 2013). Les entreprises peuvent soutenir les initiatives de durabilité en encourageant l'innovation et l'expérimentation, en renforçant les compétences, en diffusant l'information, en offrant des récompenses, en reconnaissant et en gérant les objectifs et les responsabilités etc.(Ramus, 2001). Cependant, les recherches suggèrent que, le passage du "*business as usual*" à un engagement systématique durable est difficile (Ramus, 2001). Il est nécessaire d'analyser les obstacles spécifiques au changement, d'explorer les possibilités de maximiser l'innovation, de procéder à une évaluation systématique des parties prenantes et de comprendre comment elle peut contribuer au développement durable (Hamann et al, 2008).

Les entreprises faisant face à ces challenges, doivent stratégiquement améliorer leurs ressources pour s'adapter aux changements (Zollo et Winter, 2002; Raisch et al, 2009). Ceci signifie que les organisations doivent aujourd'hui trouver des méthodes différentes pour faire

face à une compétition rapide et agile. La dimension d'apprentissage, de création de connaissances est en effet extrêmement importante pour les entreprises et monte en intensité avec le nouveau paradigme économique que l'on vit aujourd'hui (Eisenhardt et Martin, 2000; Teece, 2007; Luo, 2000; Cepeda et Vera, 2007). Ce dernier n'est plus du tout celui décrit par M. Porter (1990) autour de l'avantage concurrentiel, mais celui de la compétition par l'innovation, où ce qui est décisif, c'est la capacité dynamique des entreprises, leur capacité de transformation, d'auto-remise en cause très liées aux effets de réseaux, aux interrelations dans l'écosystème, et par extension à une dynamique d'inclusion et de *co-innovation* (Vermuelen et al, 2008). Les entreprises ont besoins de capacités dynamiques pour innover de façon routinière, s'adapter, et améliorer leurs ressources pour se conformer aux contraintes changeantes de l'environnement (Tashman et Marano, 2010; Eisenhardt et al, 2010).

Le changement de *business model* est ainsi vital (Chesbrough et al 2006; Chesbrough, 2010) dans des contextes dynamiques. Mais au-delà des mutations technologiques, se saisir des *mutations sociales* comme agent de transformation du *business model* est fondamental pour l'avenir des entreprises (Prahalad, 2011). Les projets *business inclusif* représentent ainsi un véritable laboratoire d'innovation pour les entreprises, notamment pour le renouvellement de leurs compétences et de leurs connaissances¹⁰ (Prahalad, 2011; Seelos et Mair, 2007; Simanis et Milstein, 2012).

Seelos et Mair (2007) soulignent les entreprises opérant sur les marchés de la BP, doivent construire de nouvelles ressources, employer multiples stratégies en reconfigurant leurs capacités existantes dans des nouveaux *business models* (i.e. adapter leurs capacités et stratégies). Saisir de nouvelles opportunités sur les marchés de la BP, nécessite aussi *une nouvelle façon de penser, de nouvelles capacités organisationnelles*, de nouvelles structures et de nouvelles relations collaboratives (London et Hart, 2004; Halme et al, 2012). Le DT peut être utile pour les managers, pour favoriser le développement des capacités d'adaptation des entreprises multinationales sur les marchés de la BP, à travers le développement des capacités d'identification et de saisie de nouvelles opportunités (Kacou, 2011; Whitney et Kelkar, 2004;

¹⁰ Se baser sur les connaissances existantes peut devenir un désavantage pour les entreprises multinationales sur les marchés (inconnus et complexes) de la base de la pyramide. En effet, les capacités développées sur les marchés avancés, basées sur l'efficacité, la standardisation des processus et la réduction des coûts peuvent devenir une contraintes sur ce type de marché où les *capacités adaptatives d'exploration* sont plus importantes (London et Hart, 2004; Simanis et Milstein, 2012). Une *stratégie adaptative pour manager la connaissance* peut aider les organisations à devenir innovante et à construire les capacités dynamiques sur des marchés complexes (Sherif, 2006; Kutz et Snowden, 2003) (cf. *Chapitre 4*).

Rosensweig, 2012). En effet, identifier de nouvelles opportunités nécessite des compétences entrepreneuriales et des compétences en matière de pensée stratégique¹¹ de la part des managers et des équipes (Shane et Venkataraman, 2003; Kacou, 2011). La saisie de nouvelles opportunités nécessite un arbitrage et une expérimentation avec de nouveaux *business models* ainsi que la construction d'une organisation complexe favorisant la créativité et la prise de risque (Martin, 2009).

Le DT appliqué au niveau stratégique renferme les routines et les processus nécessaires pour permettre à l'entreprise de s'adapter et de maintenir sa compétitivité dans des environnements dynamiques (Rosensweig, 2012). Ces processus constituent une *capacité dynamique*, dans le sens où le DT incorpore des boucles de *sensing*, de *seizing* qui permettent aux managers d'identifier des opportunités entrepreneuriales, de développer de nouveaux *business models* pour ces opportunités, et des boucles de reconfiguration collective des ressources physiques pour implémenter ces modèles et s'adapter aux changements de circonstances (Pinchen et Schweitzer, 2014; Rosensweig, 2012). Sur la base de méthodologies qualitatives, on cherche à développer notre compréhension de la contribution du DT au développement des processus stratégiques et des routines clés, favorisant la création de *business models innovants et inclusifs* à la BP.

On cherche ainsi à comprendre comment ces processus peuvent résoudre les problèmes organisationnels complexes et peuvent permettre de définir des stratégies compétitives adaptatives aux changements, en intégrant à la fois des méthodologies créatives et analytiques. Les principes de la théorie des *capacités dynamiques* et de *la pensée complexe*, sont utilisés pour décrire comment le DT peut-il favoriser *l'innovation de business model* dans les entreprises multinationales à la BP: en opérant un changement *de capacités, de culture et d'état d'esprit* dans l'entreprise, en la rendant plus *collaborative* et plus *engagée avec le consommateur* pour donner du sens à ses problèmes. Cette thèse a proposé de comprendre le DT comme un concept organisationnel qui, lorsqu'il est intégré dans différents contextes organisationnels et culturels, peut prendre différentes formes, et par conséquent, peut conduire

¹¹Les organisations doivent identifier des opportunités de manière effective dans un environnement de plus incertain. Pour cela, ils ont besoins de processus organisationnels pour actionner la capacité d'identification des opportunités. Dans ce sens, les managers doivent se comporter en tant *qu'entrepreneurs*, comme créateurs du futur, comme penseurs stratégiques (Radjou et al, 2013). Le futur doit être réinventé et ceci nécessite une perspective entrepreneuriale. Le manager comme penseur stratégique doit être entrepreneur, créatif et doit bien comprendre l'environnement complexe et développer une stratégie créative qui se reflète dans un *business model* innovant.

à des résultats différents. Cependant, pour permettre des discussions académiques sur les *capacités organisationnelles* du DT, la thèse a proposé de comprendre le DT à travers *certains de ses principes fondamentaux*: la centralité sur l'humain, la collaboration et la créativité interne et externe, l'expérimentation et le prototypage, qui sont décrétés et incorporés à travers un certain nombre de processus et pratiques organisationnelles, de mentalités, et de techniques favorisant l'innovation de *business model*. Dans ce sens, le DT agit sur le renforcement des capacités d'innovation de rupture, et peut finalement conduire à ce qu'une organisation devienne progressivement plus ouverte à d'autres formes d'innovation plus radicales.

A partir de ces développements, la problématique générale de notre recherche sera la suivante:

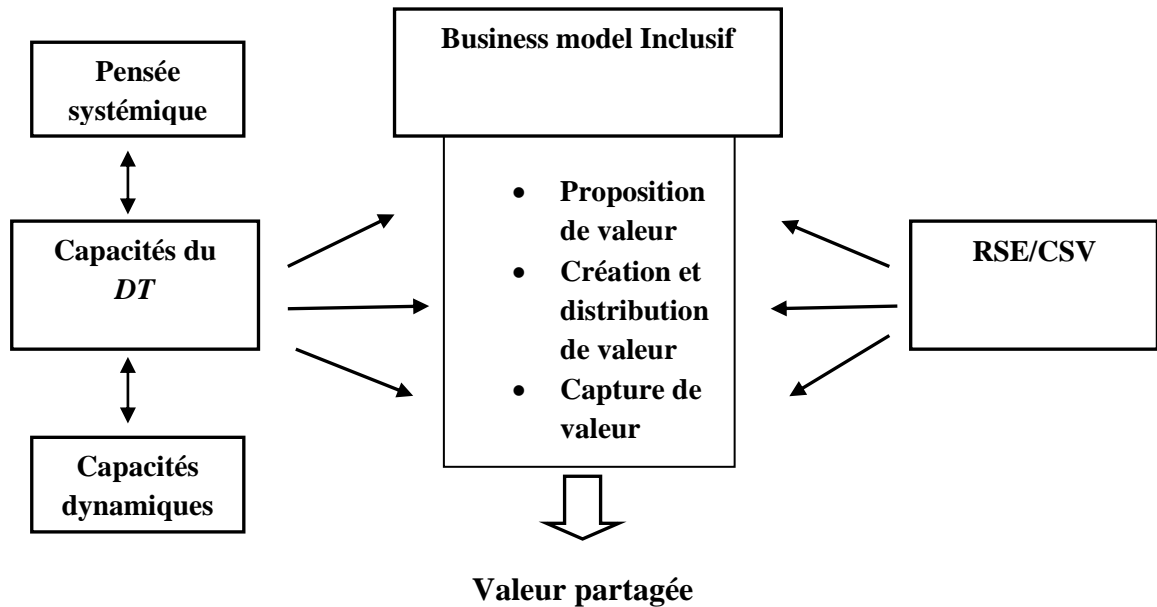
Comment les entreprises multinationales peuvent-elles utiliser les capacités du DT pour favoriser le développement de *business models* inclusifs ciblant les populations desservies sur les marchés de la base de la pyramide? Comment ces entreprises peuvent-elles résoudre les problèmes sociaux complexes sur les marchés émergents en adoptant de nouvelles approches radicales?

Cette problématique est élargie à travers trois autres sous-questions:

- A quel étendu les entreprises multinationales intègrent-elles les enjeux de RSE et de la durabilité sociale dans leurs *business models* et leurs stratégies pour créer de la valeur partagée (CSV)?
- Quel rôle peuvent jouer les stratégies proactives de la base de la pyramide dans le développement de nouvelles capacités d'innovation, de transformation et de remise en cause dans les entreprises multinationales?
- Quel rôle peuvent jouer les capacités du DT dans le développement des *business models* inclusifs à la base de la pyramide? Comment la culture de la créativité, de prise de risque, de collaboration radicale, peut-elle faciliter la création de valeur partagée

(CSV) à la base de la pyramide, en favorisant le développement de nouveaux *business models* innovants et inclusifs?

Figure 1. Modèle conceptuel



3. Les fondements et la portée théorique et pratique de la recherche

Nous avons mené une recherche documentaire afin de repérer ce que les chercheurs ont déjà écrit sur le sujet que nous étudions. Les théories que nous avons choisies ont contribué à influencer la formulation de notre question de recherche et la façon dont nous avons recueilli des données. Les termes clés que nous avons cherché à explorer étaient: *innovation de business model, business model inclusif, RSE stratégique, création de valeur partagée, durabilité, capacités dynamiques, DT, capacités collaboratives, intelligence collective etc.*

- *Les soubassements théoriques de la recherche*

On intègre les récentes avancées de plusieurs disciplines scientifiques distinctes: la science de la complexité appliquée à l'organisation de l'entreprise (Stacey et al, 2000; Brown et Eisenhardt, 1998 ; Mc Kelvey, 1999), l'approche DT (Brown, 2008; Martin, 2009), la théorie des capacités dynamiques ou des ressources dynamiques (Teece, 2007 ; Eisenhardt et Martin, 2000), la théorie de la Base de la Pyramide (BoP 2.0, *business inclusif*) (Prahalad, 2004; 2005) et la théorie de l'innovation disruptive (Christensen et al, 2004)(cf. *Tableau 1*). L'intersection de ces courants offre une base conceptuelle riche pour le développement de solutions innovantes face à des problèmes complexes se développant dans des contextes de changement rapide, de multiples interactions et de contraintes multiples (i.e. contexte de pauvreté sur les marchés émergents) (Kandachar et Halme, 2008).

Ce travail met en valeur la méthode de management Agile de l'innovation¹² et de résolution des problèmes complexes, sur laquelle se base le DT. Une approche par le DT va au-delà du processus de résolution linéaire des problèmes complexes (Dunne et Martin, 2006). Cette méthode met en valeur les *capacités collaboratives, de co-création* avec multiples parties-prenantes et les compétences de la pensée systémique ou complexe en général (cf. *Chapitre 4*). Cette méthode est testée dans un contexte de la base de la pyramide, un contexte qui représente un terrain fertile pour les innovations disruptives et les destructions créatrices (Hart et Christensen, 2002; Prahalad et Kirshnan, 2008). En effet, le *business inclusif* ciblant les populations de la BP, nécessite la mise en place d'une *nouvelle culture* basée sur le changement, la créativité, et l'agilité (Dhanaraj et Khanna, 2011; Prahalad, 2011).

Cette méthode Agile se base sur les principes de la science de la complexité, dans laquelle l'innovation émerge d'un système dont le comportement est non linéaire. L'innovation est un processus hautement complexe qui présente les caractéristiques d'incertitude, d'auto-organisation, d'émergence à partir du désordre (Stacey et al, 2000). Ce processus complexe demande à être managé comme tel, d'observer les processus en action, d'accompagner la créativité et la faciliter (Auger, 2007). La référence à la pensée complexe, est faite non pas pour organiser l'innovation mais pour organiser les conditions de son éclosion et de son développement (Genelot, 2010). Il s'agit de développer les processus

¹²Ces méthodes sont inspirées des méthodes de développement dites "*Agile Scrum*" utilisés dans le domaine des logiciels informatiques (cf. *chapitre 2*).

créatifs qui mènent vers l'innovation sur la base de la motivation intrinsèque des employés, de la passion, de l'auto-organisation, de la prise de risque et de l'acceptation de l'incertitude (Auger, 2007; Radjou et al, 2013; Amabile, 2002).

On donne ainsi à l'approche systémique des organisations une place prépondérante dans la dynamique de l'émergence de stratégies innovantes et de la création de valeur dans un environnement turbulent et incertain (Hamel, 1998 ; Johanessen et Olsen, 2009). Ceci nous conduit vers la mise en place d'une approche *ouverte de l'innovation, plus démocratique* (Von Hippel, 2005), co-créative, centrée sur le consommateur, et sur l'innovation collaborative plus que sur le seul avantage technologique (OCDE, 2009 ; Prahalad et Kirshnan, 2008 ; Sahwney et Prandelli, 2000). Ce processus *d'intelligence collective*, vise à rassembler l'ensemble des parties prenantes pour développer une *compréhension commune* d'un problème complexe (dans une perspective interprétative, Lester et Piore, 2006) pour lequel les participants peuvent concevoir de nouvelles solutions innovantes.

Tableau 1. Les principales approches théoriques utilisées dans ce travail (compilation de l'auteur)

	Approches de capacités et de l'innovation	Approches de la complexité
Cadre théorique représentatif	Théorie des capacités dynamiques (DRBV) (Teece et al, 1997 ; Teece, 2007). Théorie de l'innovation disruptive (Christensen, 1997; Christensen et Raynor, 2006)	Théorie des systèmes complexes (Carlile et Mc Millan, 2006 ; Van de Ven et al, 1995 ; Stacey, 1996).
Principes fondateurs	La performance résulte de l'innovation rapide qui perturbe le paradigme existant et laisse hors de portée les concurrents.	L'entreprise est un système auto-organisé, formé d'interactions non-linéaires. La performance résulte du maintien d'un écosystème qui conduit à la productivité, à la synergie de la durabilité et la diversité des bénéfices tirés.
Prescriptions clés	Développer des capacités dynamiques qui permettent à l'entreprise de recombinaison ses ressources et ses compétences pour former une nouvelles proposition	Développer les capacités d'un écosystème à travers l'intervention directe ou en apportant les moyens de développement des capacités à

	de valeur. Créer une base unique de compétition par des mesures agressives.	travers le réseau.
--	---	--------------------

- *La portée théorique et pratique de la recherche*

Sur le plan théorique, cette thèse apporte une contribution à la littérature sur l'innovation en montrant le rôle du DT dans *l'innovation stratégique* ou *l'innovation de business model*, dans le contexte particulier de la BP et du *business inclusif*. Sur la base de différentes études et recherches, la thèse soutient que la mise en œuvre de la méthode DT dans le contexte spécifique de la base de la pyramide, peut contribuer au développement des capacités organisationnelles favorisant l'innovation inclusive de *business model* dans les entreprises multinationales. Cette thèse ouvre ainsi des pistes de recherche sur le DT en mettant l'accent sur une perspective plus systémique de sa contribution potentielle à l'innovation, et contribue aux théories de l'innovation en suggérant également une interaction entre les capacités d'innovation d'une entreprise et l'utilisation de la méthode DT qui, si les conditions de son implémentation sont réunies, peut contribuer à la construction des capacités d'innovation stratégique dans les entreprises multinationales. Par ailleurs, d'autres recherches seront nécessaires pour démontrer comment sont construites ces capacités d'innovation stratégiques dans les entreprises multinationales grâce à l'implémentation du DT.

Sur le plan pratique, cette thèse étudie le rôle du DT dans un contexte organisationnel particulier, celui de la base de la pyramide, en mettant en évidence quelques outils du concept dans la situation de la base de la pyramide, caractérisée par des contraintes particulières comme: la *co-création*, la transversalité des compétences, la reformulation des problèmes ou l'expérimentation active. L'utilisation de la perspective holistique du DT, permettant l'apprentissage et l'expérimentation dans le contexte de la base de la pyramide, peut contribuer à la construction des capacités d'innovation stratégique dans une organisation à long terme.

4. Méthodologie de recherche

Les hypothèses épistémologiques sont des hypothèses qui traitent de la "*base des connaissances*" et de la façon dont la connaissance peut être transférée à d'autres (Ritchie et al, 2014). Saunders et al, (2009) se réfèrent à l'épistémologie comme "*la définition de la connaissance*" et "*ce qui peut être considéré comme une connaissance acceptable*" dans des domaines d'étude spécifiques. Il y a trois principales positions épistémologiques que l'on peut adopter comme philosophie de recherche: le positivisme, le réalisme et l'interprétivisme (Saunders et al, 2009). Long et al, (2000) notent que le positivisme est difficile à définir mais affirment qu'il intègre une position épistémologique dans laquelle les méthodes utilisées en sciences naturelles peuvent s'appliquer à la réalité sociale. Une autre position épistémologique est le réalisme. Selon Saunders et al, (2009), le réalisme définit la réalité en utilisant nos sens, conduisant ainsi au fait que la réalité objective peut être vue différemment. Enfin, l'interprétivisme, troisième position épistémologique, soutient que le monde social est complexe, trop complexe pour être défini par des principes scientifiques (Rubin et Babbie, 2014). L'interprétivisme est de nature subjective, ce qui signifie qu'il préconise que les humains sont différents en tant qu'acteurs sociaux et qu'il est de la responsabilité des chercheurs de saisir la signification subjective d'un acte social particulier.

Après avoir examiné les différentes positions épistémologiques, nous utilisons la position épistémologique d'un interprétiviste. Ainsi, en mettant en évidence les différences entre les acteurs sociaux dans la façon dont différentes entreprises innovent leurs *business models*, il est important pour nous d'être subjectif dans la nature de l'interprétation de leurs réponses. La base des connaissances que nous cherchons à acquérir ne sera pas généralisable et objective, mais dépendra cependant des acteurs spécifiques que nous cherchons à observer. De plus, nous pensons qu'il n'est pas possible de considérer le contexte des *business models* et leur innovation comme une chose qui peut être vue à partir d'une approche scientifique stricte puisqu'ils sont si spécifiques au contexte, donc nous pouvons voir qu'une approche interprétative est appropriée puisque il n'y a pas de scénario unique.

4.1. Conception de la recherche: le choix de la méthodologie qualitative

Les approches de conception de la recherche peuvent être déclinées en conception fixe ou souple, plus traditionnellement appelées méthode quantitative et qualitative (Robson, 2011). La conception fixe implique que tous les détails sur la façon de collecter les données sont décidés avant la collecte réelle commence. Dans un plan de recherche souple, il existe un plan préliminaire de collecte des données, mais les détails peuvent changer pendant le déroulement du processus. Les différentes conceptions peuvent être combinées (Eisenhardt, 1989). Cette méthode fait référence à une vaste gamme de procédures empiriques conçues pour décrire et interpréter les expériences des participants à la recherche dans des contextes spécifiques (Denzin et Lincoln, 2000). En revanche, la quantification, se concentrant sur une portion relativement faible de la réalité qui ne peut être scindée ni unifiée sans perdre l'importance de l'ensemble du phénomène (Krauss, 2005). En général, la recherche qualitative est basée sur une ontologie relativiste et constructiviste qui pose qu'il n'y a pas de réalité objective. Au contraire, il existe de multiples réalités construites par des êtres humains qui éprouvent un phénomène d'intérêt (Lythcott et Duschl, 1990).

Selon Robson (2011), une bonne façon de choisir une conception de recherche appropriée est de partir des questions de recherche et des objectifs de l'étude. Les objectifs de cette étude sont essentiellement de décrire les processus de mise en œuvre d'un nouveau *business model* dans un pays en développement ou émergent. Nous cherchons à explorer les concepts de durabilité, la RSE, les *business models* inclusifs et la valeur partagée (CSV). Pour répondre aux questions de recherche, il est nécessaire de comprendre le contexte dans lequel fonctionne *business model* de l'entreprise.

L'adoption des méthodologies qualitatives permet une meilleure synthèse théorique et permettent à de nouvelles interprétations et de nouvelles idées d'émerger (Denzin et Lincoln, 2000). A l'inverse d'une approche quantitative (basée sur l'étude de données secondaires issues de différentes sources tels que les enquêtes), l'adoption d'une approche plus sociale permet d'investiguer les micro-mécanismes de comment les ressources de l'entreprise peuvent-elles évoluer pour générer un nouvel avantage compétitif en saisissant de nouvelles opportunités (Ambrosini et Bowman, 2009). Le choix des questions de recherche et l'unité d'analyse sont deux étapes importantes pour concevoir une étude de cas réussie (Eisenhardt, 1989, Yin, 2009). Cependant, il est également important de développer une compréhension

théorique préliminaire. La théorie est censée se rapporter aux données recueillies, d'où un développement préliminaire du cadre théorique est fait avant la collecte des données. Le développement de la théorie est une partie essentielle du processus de conception de la recherche, car il donne une compréhension plus profonde de ce qui est étudié (Yin, 2009). Au début de l'étude empirique, un développement théorique préliminaire a été effectué, mais le processus qui a suivi peut être considéré comme *itératif*, car une partie des concepts utilisés ont été trouvés et ajoutés parallèlement à l'enquête empirique. Un *processus de recherche itératif* est un processus dans lequel les données empiriques collectées, et la théorie s'influencent mutuellement. Un cycle continu d'aller-retour entre théorie et empirique est mis en place (Eisenhardt, 1989). La démarche *qualitative* s'oppose à la démarche *quantitative* (Eisenhardt, 1989):

- *La recherche qualitative* : c'est une méthode de recherche conduite dans l'objectif de compréhension des problèmes dans leur ensemble. Cette méthode est souvent liée aux *études de cas* et aux études où l'objectif est d'accéder à une quantité importante d'informations à travers un échantillon réduit.
- *La recherche quantitative* : cette méthode se positionne à l'opposée de la méthode qualitative. Cette méthode de recherche se base sur la collecte de données numériques et une analyse statistique et économétrique des variables quantitatives. Dans cette méthode, un nombre important de données sont collectés pour aboutir à des conclusions de nature plus générales et une projection vers le futur, souvent à travers des relations de causalité.

Les deux méthodes de recherche sont dans une large mesure complémentaires dans le sens où l'évidence empirique d'une étude de cas peut être qualitative ou quantitative (Eisenhardt, 1989). L'intérêt du choix de la démarche qualitative est reconnu par plusieurs auteurs comme étant une démarche qui peut combler les insuffisances de la démarche quantitative qui ne peut fournir des explications sur la nature des relations (Van de Ven et Garud, 1994 ; Pennings, 1996). La pertinence de cette démarche augmente dans les études qui explorent des phénomènes complexes comme l'innovation, et la formulation des stratégies du changement: c'est le cas de notre étude. Cette démarche sert à expliquer, l'ensemble des relations entre les variables d'un phénomène étudié (Eisenhardt, 1989). L'explication des relations est une caractéristique importante de cette démarche à travers *la recherche du "comment" du processus*. Mucchielli (1996) définit une stratégie de recherche qualitative comme étant *"une stratégie de recherche utilisant différentes techniques de recueil et d'analyse qualitatives dans le but d'expliquer, comprendre un phénomène humain ou social"*.

L'objet de ce type de recherche est d'étudier un phénomène humain, qui n'est pas directement visible, afin de le comprendre et connaître "*le comment*" du phénomène. Or, ce phénomène ne peut se comprendre et s'analyser qu'à partir de la représentation des acteurs qui le vivent ou en sont témoins. De cette façon, on s'appuie sur l'expérience vécue et ressentie par les acteurs dans leur contexte. Cette conceptualisation justifie le recours à une approche qualitative. Hhady-Rispal (2002) souligne que la recherche qualitative est légitimée pour toute recherche ayant pour objet la compréhension d'un phénomène en interaction avec le sujet, la génération de concepts, de propositions théoriques etc.

4.2. Choix de l'étude de cas¹³

Une étude de cas est une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte réel, surtout lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes (Yin, 2003). Selon Hartley (2004), les études de cas impliquent une enquête détaillée, souvent avec des données recueillies sur une période de temps, des phénomènes, dans leur contexte. La recherche qualitative fournit une analyse du contexte et des processus qui éclairent les questions théoriques étudiées (Hartley, 2004). Le processus permet aux chercheurs de saisir une compréhension holistique d'un phénomène étudié. Le processus vise à répondre à la question de savoir comment et pourquoi poser des questions plutôt que de déterminer combien ou combien (Yin, 2003). Les études de cas utilisées comme outil pour générer et tester la théorie, ont fourni des idées révolutionnaires dans le domaine du management stratégique, l'économie, la sociologie, la psychologie organisationnelle, l'anthropologie etc. Une étude de cas n'est pas une méthode, mais une stratégie de recherche

¹³Le recours à l'étude de cas se justifie (Mucchielli, 1996; Hhady-Rispal, 2000):

- Lorsque les développements théoriques préexistants sont faibles et lorsqu'il ya proposition de nouveaux concepts;
- La complexité du phénomène étudié : l'avantage des études de cas réside dans la capacité d'identification des variables cruciales et les possibilités de mieux appréhender les processus de changement et de développement (la compréhension des processus relationnels, des décisions entrepreneuriales) justifie le recours à l'étude de cas;
- L'importance du contexte : fournir une situation où l'on peut observer le jeu d'un grand nombre de facteurs interagissant ensemble, permettant ainsi de Scener la richesse des situations sociales.

(Hartley, 2004), qui cherche à examiner un phénomène dans ses contextes plutôt que d'en être indépendant (Pettigrew, 1973).

Une étude de cas explore principalement la particularité et l'unicité d'un seul cas. Une mission indispensable d'une étude de cas est cependant de comprendre le caractère distinctif d'un cas individuel. Selon Yin (2009), une étude de cas "*enquête sur un phénomène contemporain en profondeur et dans son contexte réel*". De plus, une étude de cas est appropriée lorsque de multiples sources de preuves sont nécessaires pour comprendre le phénomène (Yin, 2009). Selon Eisenhardt (1989), la collecte des données peut être effectuée de diverses manières, allant des entrevues à l'observation, aux questionnaires et aux archives. D'autres conditions qui distinguent une étude de cas d'autres méthodes est qu'elle répond communément aux questions de comment et pourquoi, et par opposition à une expérience, il ne nécessite pas de contrôle sur les événements comportementaux. Il existe de nombreux types d'études de cas. Ils peuvent par exemple être *explicatifs*, *descriptifs* et *exploratoires* et être exécutés dans des cas uniques ou multiples (Yin, 2009). L'étude présentée dans cette thèse a été réalisée sous la forme d'une étude de cas descriptive du développement par Schneider Electric et General Electric des capacités de création d'un *business model inclusif* sur les marchés émergents. L'approche descriptive permet au chercheur de décrire et d'illustrer comment, par exemple, une organisation, un *business model* etc., fonctionne dans un contexte spécifique.

Deux entreprises¹⁴ ont été sélectionnées, et chacune a été étudiée utilisant différentes techniques qualitatives. Les développements exposés lors des chapitres suivants, montrent bien que le phénomène de création de *business models inclusifs* à la BP est relativement nouveau. Eisenhardt (1989) explique que l'utilisation des études de cas au lieu de large questionnaires est mieux approprié pour comprendre le lien entre les différents paramètres dans un contexte inconnu ou non familier. Ce contexte demande une revue détaillée des différents facteurs et différentes choses, chose difficilement réalisable statistiquement (George et Bennett, 2005). Pour identifier les spécificités de la base de la pyramide, une approche par "étude de cas heuristique" est choisie pour explorer les processus d'innovation à la base de la pyramide. (George et Bennett, 2005). Cette étude se base une étude de cas multiples, souvent utilisée dans le cadre de situations réelles comme dans le cas des marchés de la BP. Cette

¹⁴Le nombre de cas à choisir reste cependant aléatoire (Eisenhardt, 1989), son appréciation reste soumise à la quantité d'informations à tirer pour valider et enrichir la théorie. Dans notre étude, nous avons eu recours à deux cas d'étude. Ce choix été conditionné par la disponibilité des entreprises questionnées et l'accès aux données secondaires.

méthode permet de voir si les résultats s'appliquent à un cas unique ou à de multiples cas (Eisenhardt, 1989).

4.3. Le choix des cas

Concevoir une étude de cas est un processus comprenant plusieurs étapes. Sélectionner les cas est une étape fondamentale (Yin, 2009). Trouver l'unité d'analyse appropriée commence par les questions de recherche et les objectifs de l'étude. Selon Denscombe (2000), la sélection de l'unité d'analyse est de préférence fondée sur la pertinence de l'unité. Fondamentalement, l'unité d'analyse dans cette thèse est choisie en fonction de sa pertinence pour la théorie. Les cas choisis dans cette thèse sont en corrélation avec l'état actuel de la recherche dans les domaines de la RSE, du DT et du *business inclusif*. Les entreprises sélectionnées sont des cas pilotes pour le développement de projets *business inclusif* sur les marchés émergents. Welman et Kruger (1999) soutiennent que les chercheurs s'appuient sur leur expérience, leur ingéniosité et leurs résultats de recherches antérieures pour obtenir délibérément des unités d'analyse de telle sorte que l'échantillon qu'ils obtiennent puisse être considéré comme représentatif de la population concernée.

Notre stratégie d'accès aux cas d'entreprises s'est fait selon le mode de choix raisonné : ce mode se base sur le jugement du chercheur pour constituer un échantillon de sujets en fonction de leur caractère typique (Fortin, 1996). Les cas sélectionnés proviennent de différents secteurs, ce qui permet de généraliser les résultats. La première étude de cas qui a été utilisée a été le projet accès à l'énergie ou *BiP-BoP*, un projet développé par Schneider Electric, visant à fournir l'électricité à bas coût aux populations pauvres en Asie et en Afrique. Cette étude de cas est basée sur diverses sources telles que les données de l'entreprise et les interviews. La deuxième étude de cas a porté sur l'entreprise General Electric-Healthcare, qui a développé un programme, nommé *Healthymagination* visant à développer l'accès à une santé abordable pour une plus large population dans le monde. Cette étude de cas est basée sur diverses sources telles que les données et les rapports des entreprises, des organismes internationaux et des interviews.

4.4. La collecte des données

Les méthodes qualitatives et les études de cas sont caractérisées par le fait qu'elles sont de préférence conduites en utilisant des données provenant de nombreuses sources (Eisenhardt, 1989, Yin, 2009). La collecte de données suit la phase de planification et de conception du projet de recherche et comprend de nombreux choix et considérations. Les études de cas, se basent souvent sur une combinaison de multiples sources de données et la triangulation des informations (Welman et Kruger, 1999). La collecte de données dans ce travail, s'est principalement basée sur les rapports officiels des entreprises et les interviews avec un certain nombre de managers et du personnels des entreprises, par exemple, les responsables développement durable, et les managers de projets etc.

Les entretiens ont porté sur les aspects suivants:

- Les facteurs qui ont soutenu les projets *business inclusif* sur les marchés de la BP;
- Les stratégies de conception de nouveaux *business models inclusifs* et le rôle du management de la créativité interne et externe dans les entreprises concernés;
- Les logiques collaboratives pour engager et gérer les relations avec les clients et les partenaires ;
- Les apports du DT dans le développement des capacités de création de nouveaux *business models inclusifs*.

4.4.1. Les interviews

Réaliser des interviews est une méthode qui est couramment associée à l'approche qualitative et aux études de cas (Denscombe, 2000). La méthode ne nécessite pas d'équipement compliqué, mais d'autre part les entretiens nécessitent un certain nombre de considérations à la fois éthiques et pratiques. Trois types d'interviews peuvent être conduit (Saunders et al, 2009): les entretiens structurés, semi-structurés et non structurés. Pour notre thèse, des interviews semi-structurés seront utilisés. La structure semi-structurée est devenue de plus en plus fréquente au cours des dernières années et elle permet d'identifier et de clarifier le contexte organisationnel propre au contexte et sa relation avec la question de recherche. Il existe trois types interviews ouvertes: interviews conversationnels d'information,

approche générale d'interview et l'interview ouverte standard (Patton, 1980). Pour notre propos, le guide général d'interview est le plus pertinent parce que nous voulons que nos interviewés puissent parler librement pendant nos entrevues. C'est alors le travail de l'interviewé de répondre à la question de la façon dont il la comprend. Les guides d'entretiens (cf. *Annexe 1*), fournissent à l'intervieweur une liste de plusieurs questions prédéterminées. Nous avons basé nos questions prédéterminées sur les théories que nous avons utilisées. Nous avons donc posé des questions sur leur *business model*, sur la manière dont ils incorporent la RSE et la durabilité dans leur business model et sur les apports organisationnels du DT pour la conception de nouveaux *business models* inclusifs à la base de la pyramide etc.

Comme indiqué par Denscombe (2000), la sélection des répondants dans la recherche qualitative est rarement basée sur la probabilité ou l'objectivité. Le choix des répondants repose plutôt sur un jugement subjectif sur les entités qui peuvent être utiles pour atteindre les objectifs du projet de recherche. Dans cette étude, le choix des personnes interrogées a été fait dans le but d'obtenir le plus de points de vue possibles afin d'obtenir une image d'ensemble sur le sujet recherché. Les choix des personnes interrogées concernées étaient fondés sur des suggestions et des liens personnels. Par conséquent, la sélection ne peut être considérée comme totalement impartiale.

4.4.2. Les données secondaires

Dans le cadre de ce travail, nous avons aussi utilisé des données issues des rapports officiels des entreprises sélectionnées, ainsi des données issues des études réalisés par des organismes officiels comme l'IFC, la Banque Mondiale, le WBCSD, le WEF, le WRI etc.

4.5. Analyse des données

En fin de compte, l'analyse des données empiriques suit la structure des propositions théoriques et les objectifs de l'étude. Selon Yin (2009), il s'agit d'une stratégie préférable car les objectifs et les propositions de l'étude ont été façonnés dès le début. Par ailleurs, il est plus difficile de travailler avec des mots que avec des nombres, car les mots peuvent avoir des significations multiples et peuvent être très ambigus en fonction du contexte (Miles et

Huberman, 2003). Afin de réduire la grande quantité de texte, il faut coder les données¹⁵ (Miles et Huberman, 2003; Robson, 2011). Le codage des données est la première étape de l'analyse de données. Un code est "*une abréviation ou un symbole appliqué à un segment de mots*" (Miles et Huberman, 2003) et ce sont des catégories qui découlent de la question de recherche (Allard-Poesi, 2003). *Les nœuds* est l'outil principal qui va permettre au chercheur de réaliser son codage. Ils représentent *les catégories* à l'intérieur desquelles les segments de données (des phrases, des paragraphes, des séquences vidéo etc.) seront organisés. En créant des codes, on peut aisément catégoriser les données selon leur question, leur concept ou leur théorie. Cependant, il convient de faire attention lors du codage pour éviter d'utiliser des codes trop larges ou trop étroits et il ne devrait y avoir aucune donnée classée en deux ou plusieurs catégories codées (Graneheim et Lundman, 2004). Il existe plusieurs techniques de codage, mais deux méthodes peuvent être mis en évidence: le *codage à priori* et le *codage à posteriori* (Allard-Poesi, 2003):

- Le *codage à priori*: la grille de codage peut-être construite sur la base de la littérature. Les nœuds correspondent alors à des catégories préexistant à l'analyse. Cela consiste ainsi à appliquer un cadre théorique bien établi à un terrain d'étude peu exploré;
- Le *codage à posteriori*: dans ce cas la grille de codage est construite à partir des données. Les catégories de l'analyse se construisent au fur et à mesure du processus de recherche. Ces approches dites de "*theory building*", visant à développer une grille d'analyse sur la base des données cherchent à mettre en évidence une conceptualisation progressive en distinguant deux niveaux de codage, *codage de premier ordre*, très proche des données, et un *codage de deuxième ordre*, plus tourné vers l'abstraction (Gioia et al, 2013; Miles et al, 2014).

Lors de cette thèse, on a adopté la méthode de *codage à priori*. Dans ce sens, on est parti de la littérature pour créer une grille de codage, dans un second temps, des nœuds ont été créés pour coder les documents dans NVivo. Le codage implique un processus de plusieurs étapes qui vise à définir ce dont les données sont réellement par rapport au sujet et a donc un rôle central. L'analyse des données recueillies de cette étude a commencé par l'identification de codes qui peuvent également être décrits comme des thèmes qui sont pertinents pour l'étude (Coule et Patmore, 2013). Les thèmes retenus sont basés sur les propositions théoriques. Le codage thématique a permis une analyse plus approfondie des différents entretiens (Miles et Huberman, 2003). Fondamentalement, les thèmes représentent les

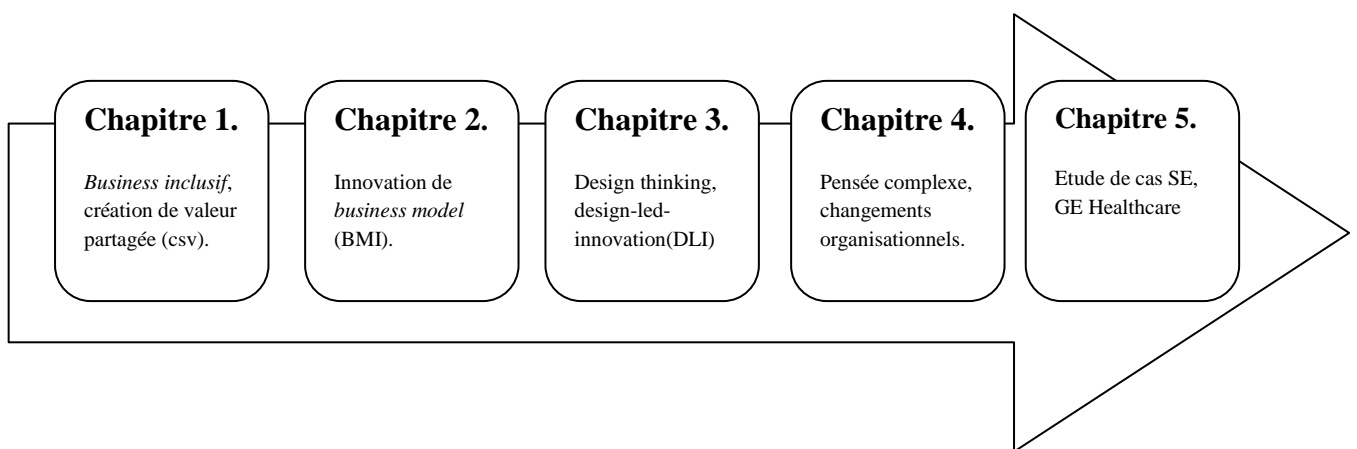
¹⁵ Le logiciel NVivo version 8 a été utilisé à cet effet.

concepts clés présentés dans le cadre de l'étude. Les thèmes suivants ont été créés à partir de la littérature: "*HUM*" pour centralité sur l'humain, "*COLL*" pour collaboration et partenariat, "*EXP*" pour expérimentation et prototypage, "*LEAD*" pour processus organisationnel et leadership, "*CO*" pour *co-création*.

5. Organisation de la recherche

Le schéma des chapitres est illustré à travers la figure ci-dessous. Le *chapitre 1*, décrit le concept *business inclusif*, de création de valeur partagée et introduit les conditions d'implémentation des *business models* inclusifs à la BP. Dans le *chapitre 2*, on a décrit les différents types d'innovations stratégiques, et on a conceptualiser le *business model* d'une entreprise ainsi le *business model* à vocation durable. Dans le *troisième chapitre*, on a décrit l'approche DT et son rôle dans le développement des capacités d'innovation d'une entreprise, à travers l'utilisation du concept *design-led-innovation*. Le rapprochement entre le design et la base de la pyramide a été aussi réalisé. Le *chapitre 4*, introduit le rôle des capacités dynamiques du DT, à travers le développement d'une approche systémique de l'organisation. Le *chapitre 5*, représente le chapitre empirique de la thèse, les études de cas et l'analyse des résultats.

Figure 2. Organisation de la recherche



Chapitre 1.

Business inclusif et Stratégies d'entreprise Pro-pauvres à la Base de la Pyramide (BP)

"Les opportunités les plus prometteuses du 21^{si}ècle vont être celles qui se trouvent à l'intersection entre les besoins sociétaux non-satisfaits et l'innovation commerciale" (Laszlo et Zhexembayeva, 2011).

Introduction

Les gouvernements ont été souvent perçus comme la réponse aux problèmes de la société. Le gouvernement peut encourager les contributions de la part du secteur privé en mettant en places des législations et en utilisant son pouvoir d'achat pour créer un environnement favorable. La philanthropie peut aussi catalyser le changement, mais la charité a une habilité limitée pour attendre une échelle durable (Hills et al, 2012). Aussi, l'aide au développement a été pendant quelques décennies du ressort quasi-exclusif des États du Nord et des institutions internationales. Depuis plusieurs années, ils n'en n'ont plus le monopole: les entreprises notamment, par le biais du *business inclusif* sont devenues des acteurs à part entière du développement tout en contribuant, aussi dans les pays industrialisés, à la lutte contre l'exclusion et la pauvreté. Il ne s'agit pas de charité ou de philanthropie mais d'activités économiques à la fois profitables pour les entreprises et à fort impact social pour leurs clients, leurs salariés, leurs fournisseurs. Le secteur privé possède, cependant, les compétences et les technologies nécessaires pour l'innovation, et excelle dans le développement de solutions durables à des besoins identifiés et dans la diffusion de ces solutions à grande échelle (Hills et al, 2012).

Nelson et Prescott (2008) soulignent le rôle des entreprises dans l'atteinte des OMD¹⁶ (objectifs du millénaire pour le développement). Les entreprises sont des acteurs économiques majeurs, qui peuvent jouer un rôle significatif dans des domaines comme la réduction de la pauvreté, le changement climatique etc. En effet, sans l'implication du secteur privé, il sera difficile de progresser sur ces fronts (Caroll, 2008). Le secteur privé peut jouer un rôle essentiel dans l'intégration sociale et économique des populations pauvres en agissant à la fois selon des logiques d'affaires et en respectant la responsabilité sociale mais en ne suivant pas non plus des logiques de charité (Guegan, 2011; Payaud, 2012). La création de valeur partagée (CVP) (Porter et Kramer, 2011) à travers la mobilisation des technologies innovantes, des processus et des compétences du secteur privé peut aider à atteindre les objectifs internationaux à travers la création de *business models* inclusifs, et à travers le

¹⁶Les nations unies (ONU) ont établi en 2007, 8 objectifs en matière de développement, à atteindre par les pays membres: (a) éradiquer l'extrême pauvreté et la famine (b) atteindre l'éducation primaire universelle (c) promouvoir l'égalité des genre et intégrer la femme (d) réduire la mortalité infantile (e) améliorer la santé maternelle (f) combattre des maladies comme le sida, la malaria (g) assurer la durabilité environnementale (h) développer un partenariat global pour le développement.

"capitalisme créatif" (Nelson et Prescott, 2008). Le concept traditionnel de création de valeur à été étendu au contexte de la base de la pyramide (BP) où les résultats bénéfiques, pour l'entreprise et pour la société sont visés de façon égale (London et Hart, 2004; Seelos et Mair, 2007). De plus en plus d'entreprises, identifient ainsi, les marchés de la BP comme vecteurs de croissance et de profitabilité. Ainsi, et alors que la charité traditionnelle et la philanthropie, ont échoué à combattre la pauvreté par manque d'adaptation, les entreprises émergent comme les acteurs qui possèdent les ressources nécessaires, l'innovativité, et les capacités pour réaliser plus (Kanter, 1999).

Prahalad et Hart (2002) et Prahalad (2004) ont développé l'idée de l'existence d'une fortune à la base de la pyramide du marché¹⁷. Ils considèrent que les populations se situant à la base de la pyramide économique et vivant avec moins de 3000 dollars par an (cf. *Figure 1*), représentent un marché potentiel attractif mais largement ignoré. Au cœur de leur théorie, se trouve l'idée d'un bénéfice mutuel pour les entreprises et les populations pauvres à travers le fait de considérer ces derniers comme des consommateurs et non comme des individus hors du circuit économique (London et Hart, 2010). Selon cette théorie, le marché de la BP représente des opportunités à la fois aux entreprises multinationales de générer de nouveaux profits, et de créer de nouveaux marchés et aux populations pauvres de bénéficier d'un accès à la consommation et à une amélioration de leurs conditions de vie¹⁸ en les aidant à satisfaire leurs besoins non satisfaits ou sous-satisfaits (London et Hart, 2004).

La BP représente une opportunité pour plusieurs multinationales de création de nouveaux marchés dans le contexte de saturation de leurs marchés traditionnels au fur et à mesure que l'offre excède la demande (dans les pays développés ou au niveau supérieur sur les marchés émergents). Les marchés de la BP offrent ainsi aux entreprises l'opportunité de capturer une nouvelle demande avec un potentiel de croissance élevé, créant ainsi des espaces de marchés incontestés, ou des *océans bleus* (Kim et Mauborgne, 2005) et générant des *innovations disruptives* (London et al, 2011; Vermeulen et Hutte, 2014; Christensen et Hart, 2002).

¹⁷Les termes marchés de la BP et marchés à faibles revenus sont utilisés de façon interchangeable.

¹⁸Karnani (2007) critique le fait de ne considérer les pauvres que comme des consommateurs et insiste sur le fait de les considérer aussi et avant tout comme des producteurs. Il avance le fait que les populations pauvres regorgent d'entrepreneurs et de talents à développer. De plus, selon lui, la consommation seule ne réduira pas durablement la pauvreté, il faudrait impliquer les pauvres comme réels acteurs de l'économie et non seulement acheteurs, afin de créer véritablement de la richesse.

Le contexte dans lequel opèrent les grandes entreprises connaît aujourd'hui des évolutions significatives. Les problématiques de l'environnement, de développement durable et de responsabilité sociale sont notamment de plus en plus omniprésentes. Que ce soit à travers les législations, les régulations ou la pression des consommateurs, les entreprises ne peuvent plus ignorer ces thèmes (Guegan, 2011). Dans ce contexte de remise en cause profonde des modèles traditionnels, l'argumentaire de Prahalad (2004) autour du concept de la fortune à la base de la pyramide s'est répandu auprès de nombreuses multinationales, et plusieurs initiatives ont tenté de percer sur ce marché jusqu'ici négligé. Ces initiatives ont pour but à la fois de développer une connaissance et expertise sur ce marché et de dégager du profit à un certain point. Ces initiatives s'inscrivent aussi dans la problématique de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), en intégrant en leur cœur des aspects sociaux et de durabilité. Le développement économique doit être interprété de façon holistique, comme un processus tiré par la coévolution des technologies et des facteurs sociaux. Les systèmes sociotechniques peuvent être définis dans un sens fonctionnel: comme étant des systèmes intégrant la production, la diffusion et l'utilisation de la technologie pour combler des fonctions sociétales comme la communication, la mobilité, la nutrition etc. (Geels, 2004; Smith et al, 2010).

Figure 1.1. La pyramide du marché (Prahalad, 2004: P 10)



Attali (2013) dans son livre "pour une économie positive", définit *l'économie positive* comme "une économie qui, rassemble par définition, toutes les entités qui produisent des biens ou des services, marchands ou non marchands, privés ou publics, et qui souhaitent être utiles aux générations suivantes. L'économie positive vise donc à réconcilier la démocratie, le

marché et le long terme; à rendre compatibles l'urgence du court terme et l'importance du long terme. L'économie positive considère le monde comme une entité vivante, qu'il convient de protéger et de valoriser et dont l'humanité n'est qu'une des dimensions" (...) "Une entreprise positive considère que le bien-être de ceux qui la composent, dirigeants et salariés, et de ses actionnaires n'est pas sa seule raison d'être : elle doit, au-delà du profit et des salaires, créer des services utiles à la collectivité présente et future. En particulier, elle doit s'intéresser à améliorer la qualité et la durabilité de son environnement écologique et social".

Le concept d'économie positive n'est pas totalement nouveau, il se rapproche d'autres concepts plus étroits, qui lui sont intrinsèquement liés, tels que le "*triple bottom line*" (Elkington, 1988, 1994), ou encore "*la création de valeur partagée*" (Porter et Kramer, 2006, 2011), le capitalisme conscient "*conscious capitalism*" (Sisodia et Mckay, 2013). Des modèles innovants émergent ainsi et génèrent des richesses à la fois financières et positives, extra-financières (Attali, 2013). En se fixant d'autres objectifs, notamment sociaux et environnementaux, que celui exclusivement financier, et en les plaçant au même niveau que le profit, plusieurs organisations sont d'ores et déjà des acteurs de l'économie positive (Attali, 2013).

Selon Guegan (2011), le concept de base de la pyramide est aussi un enjeu économique pour les entreprises multinationales des pays développés, au delà de ses enjeux humains. Il s'agit pour ces entreprises de développer une connaissance et une expertise du marché de la base de la pyramide, considéré comme marché du futur, à fort potentiel, de par le nombre de consommateurs potentiels qu'il comprend et les perspectives de développement. Les grandes entreprises locales comme *Tata* ou *Infosys* en Inde, *Haier* en Chine qui ont une meilleure compréhension du terrain, risquent de prendre un avantage conséquent sur ce marché (Immelt et al, 2009). Selon Immelt et al, (2009), une entreprise comme *General Electric (GE)*, sait parfaitement comment rivaliser avec ses concurrents traditionnels, mais doit absolument apprendre à rivaliser avec les concurrents en provenance des pays émergents, selon de nouvelles règles, afin de ne pas se faire dépasser.

L'innovation prend une importance clé pour les entreprises multinationales dans leur approche stratégique sur ces marchés (vu le nombre de contraintes observées sur ces derniers) (Prahalad et Hart, 2002). Les entreprises multinationales doivent ainsi développer leur expertise sur les besoins des populations pauvres et leurs stratégies de production, de distribution et de marketing. Elles doivent faire preuve de *créativité et repousser les barrières des modèles conventionnels* (Prahalad, 2011). Ceci représente un exercice délicat, pour des grandes entreprises qui ont des processus, une organisation bien rodés et des produits bien

établis dans les marchés développés et qui se retrouvent donc sur ce marché dans une position d'outsider inhabituelle pour elles. Les entreprises multinationales qui ont mis en place des stratégies réussies dans ce contexte, à l'image de *SE ou GE* et bien d'autres ont développés des compétences et des stratégies nouvelles. Des articles précédents liés au concept de la base de la pyramide, se sont focalisés sur l'idée selon laquelle les entreprises multinationales possèdent les capacités nécessaires pour s'adresser aux marchés de la BP et contribuer à la réduction de la pauvreté (Prahalad et Hammond, 2002; Prahalad, 2004). Cette forme de stratégie, consiste à utiliser comme levier les capacités existantes en modifiant légèrement le business model traditionnel de l'entreprise multinationale pour distribuer des produits et services sur d'autres zones géographiques (Seelos, 2008; Sanchez et Ricart, 2010).

Cependant, d'autres travaux ultérieurs ont signalé le besoin pour les entreprises multinationales de changer radicalement leurs *business models*, développer de nouvelles capacités et créer de nouveaux partenariats (i.e. établir une nouvelle combinaison de leurs ressources et compétences) pour s'adresser à ces marchés avec succès (Vermeulen et al, 2008; Simanis et Hart, 2008; London et al, 2010). Olsen et Bauxenbaum (2009) soulignent que l'implémentation des programmes BP, implique un changement radical dans les routines dans le but d'implémenter de nouveaux *business models*. Ceci nécessite une pensée innovante et une approche différente des modèles et des stratégies employés actuellement.

Les multinationales se retrouvent ainsi dans la position d'un nouvel entrant sur ces marchés, et avance par tâtonnements afin de développer une expertise et de trouver les formules adéquates pour y opérer. Le nouveau rôle du secteur privé dans la lutte contre la pauvreté, à la base de la pyramide pose ainsi la question du développement de solutions innovantes afin de répondre aux besoins et demandes spécifiques des populations pauvres (Guegan, 2011). A travers les dernières années, le design dans le contexte de la base de la pyramide a été investigué par plusieurs auteurs appartenant à différentes disciplines (Whitney et Kelkar, 2004; Kandachar et Halme, 2008; Eaton et al, 2009; Viswanathan et al, 2009). Jagtap et Kandachar (2009) soulignent que parmi les enjeux de la base de la pyramide se pose la question de comment les entreprises peuvent-elles accéder à l'information dans un contexte d'infrastructure faible, de cadre réglementaire sous-développé, d'un manque de connaissance des consommateurs de la BP, et le faible accès de ces consommateurs aux services financiers etc.

L'innovation et le design à la base de la pyramide intègrent ainsi de nombreux enjeux auxquels les entreprises doivent faire face pour réussir leur entrée sur ce marché complexe. Un aspect important dans l'innovation à la base de la pyramide est aussi celui de la durabilité

(Simanis et Hart, 2008). En effet, au vu des problématiques écologiques et de développements actuels, les entreprises sont encouragées à déployer des stratégies respectueuses des ressources afin de ne pas répliquer les modes de consommation des pays développés, qui ne sont plus tenables à long terme. Une approche vertueuse de l'innovation à la base de la pyramide intègrerait ainsi de nombreux paramètres sociaux et environnementaux, en plus de paramètres technologique et commerciaux. Hart et Sharma (2004) proposent le concept de "*Radical Transactiveness*". Il s'agit de la capacité à intégrer de façon continue la connaissance provenant des parties prenantes en marge "*fringe stakeholders*", qui possèdent des points de vues radicalement différents. Le postulat sous-jacent implique le fait que gérer l'équilibre entre continuité et efficacité n'est plus suffisant. Il repose donc sur l'innovation de rupture et la destruction créative à travers l'imagination compétitive.

Anderson et Markides (2007) ont étudié les facteurs de succès des innovations stratégiques sur à la base de la pyramide. Ils ont identifiés quatre facteurs clés de la réussite de ces innovations, qui doivent être: abordables, acceptables, accessibles. Dans le même sens, Prahalad (2004) identifie le cadre des 4A (*affordability, acceptability, availability* et *awareness*). De ces deux développements, plusieurs constats sont tirés sur les enjeux des auxquels font faces les multinationales à la base de la pyramide. Premièrement, une attention particulière doit être portée aux prix, puisque les consommateurs visés ont très peu d'argent disponible. Deuxièmement, le produit ou service doit être adapté au marché, c'est-à-dire qu'il doit respecter à la fois les besoins et les cultures en présence. Troisièmement, il doit aussi être disponible et accessible facilement, grâce à de nouvelles méthodes de distribution notamment. Enfin, le consommateur doit connaître le produit, les entreprises doivent donc développer des moyens alternatifs de communication (Guegan, 2011).

Perrot (2011) développe un cadre conceptuel stratégique de l'engagement des entreprises à la BP en distinguant deux situations:

- Une approche "*licence to operate*", qui considère la base de la pyramide comme un problème non commercial. Des projets sont lancés pour répondre aux pressions extérieures et sont perçus comme s'écartant des activités de base de l'entreprise. Par conséquent, ils ne sont pas intégrés dans les processus de l'entreprise et ne reçoivent aucun soutien spécifique;
- Une approche commerciale de la base de la pyramide, qui cherche à cibler ce segment à travers des stratégies de marché.

Tableau 1.1. Un cadre stratégique de l'engagement de l'entreprise à la base de la pyramide (Perrot, 2011: P40).

	Etape 1. <i>Approche "License to operate"</i>	Etape 2. <i>Approche commerciale</i>
Système de croyances	La BP comme problème philanthropique et de relations publiques.	La BP comme une opportunité d'affaires.
Système de frontières	Ne fait pas parti des activités de l'entreprise.	Frontières rigides/ <i>Frontières flexibles</i>
Management	N'est pas aligné avec les processus de l'entreprise.	Système de diagnostic/ <i>système flexible.</i>
Stratégie BP	Programmes isolés.	Stratégie de capture de marché/ Stratégie de <i>création de marché.</i>

Le chapitre 1, apporte une revue de la littérature relative à différents concepts tels que la *création de valeur partagée (CSV)*, le *business inclusif*, perçus comme le résultat des efforts réalisés par les entreprises multinationales sur de nouveaux marchés incertains en matière de développement des *capacités dynamiques, collaboratives* entre un ensemble de parties-prenantes.

1.1. Les Stratégies d'entreprise face aux enjeux de la pauvreté¹⁹

Avec la progression de la globalisation, le rôle des états nations diminue de plus en plus. En parallèle, les entreprises possèdent la possibilité de contribuer à la société et au bien-être de la population (Tashman et Marano, 2010). Fort et Schipani (2004) soulignent que la contribution des entreprises se fait entre autre, en se comportant de façon éthique et transparente et en développant des cultures organisationnelles qui agissent comme des institutions médiateurs pour la promotion d'un comportement éthique.

Tashman et Marano (2010) développent un lien conceptuel entre la stratégie d'entreprise et le développement économique qui réduit la pauvreté. Il est ainsi avancé que la performance économique peut s'améliorer si les entreprises implémentent des stratégies de réduction de la pauvreté. Kanter (1999) a introduit le terme "*d'innovation sociale d'entreprise*" pour souligner le fait que les entreprises doivent utiliser les problèmes sociaux comme un laboratoire d'apprentissage pour l'identification des besoins non satisfaits et pour le développement de solutions qui créent des nouveaux marchés tout en répondant aux préoccupations de la société. "L'innovation sociale d'entreprise" est une approche importante pour les entreprises qui décident d'entrer sur les marchés à faibles revenus (Mahlouji et Anaraki, 2009).

¹⁹Plusieurs chercheurs ont définis l'état de *pauvreté* en termes de revenu, suggérant que les plus démunis sont ceux qui ont un revenu inférieur à un ou deux dollars (Prahalad, 2005; Rangan et McCaffrey, 2004). Selon cette définition, plus d'un milliard de personnes vivent en extrême pauvreté avec moins d'un dollar par jour, et autour de 2,6 de milliard vivent dans une pauvreté modérée avec moins de deux dollars par jour (PNUD, 2008). L'utilisation du revenu monétaire comme facteur pour identifier et mesurer la pauvreté revient à plusieurs décennies. Cependant, plusieurs chercheurs ont notés que le fait de mesurer le manque de revenu ne qualifie pas le niveau du bien-être d'un individu ou une communauté ou capturer la complexité sociale et la diversité des conditions qui traduisent la pauvreté (Jain and Vachani, 2006). Sen (1999) offre une conceptualisation plus large en définissant la pauvreté comme une privation de capacités humaines et de l'exercice des droits fondamentaux de survie, de sécurité, et de liberté. Ces capacités incluent souvent le manque d'accès à l'éducation, l'emploi, la santé, l'eau potable etc. Dans ces conditions, une personne peut vivre en situation de pauvreté, car elle ne peut pas exercer ses habilités fondamentales relatives à la survie, à la sécurité et à la liberté (Sen, 1999). La conceptualisation de la pauvreté de Sen décrit un point de vu multidimensionnel de la pauvreté, où elle est un phénomène non seulement déterminé par des facteurs économiques, mais aussi sociaux et politiques (Banque mondiale, 2002).

Aujourd'hui, le principe de "*triple bottom line*" croit de plus en plus en importance (Elkington, 1994). Dans ce sens, les entreprises sont censées bâtir leurs entreprises d'une manière qui crée de la valeur, non seulement pour l'entreprise, mais aussi pour la société (Porter et Kramer, 2011). Ce nouvel impératif commercial offre des nouvelles possibilités d'innovation, mais crée également de grands défis. C'est particulièrement vrai pour les multinationales qui, en raison de leur caractère complexe et étendu, ont de la difficulté à s'adapter aux nouvelles attentes et à reconstruire des *business models* (Prahalad et Hart, 2002). Les marchés en forte croissance d'aujourd'hui sont ceux des pays en développement (Michelini et Fiorentino, 2012).

Pour Prahalad et Hart (2002) les entreprises disposant d'une volonté d'investir dans des pays en développement peuvent trouver des débouchés commerciaux et des avantages concurrentiels en répondant aux besoins d'un marché en croissance. Toutefois, il ne s'agit pas d'importer les systèmes occidentaux dans les pays en développement. Il s'agit plutôt d'innovation et de changements fondamentaux de stratégie visant à créer des *business models* économiquement viables et conformes aux besoins des communautés locales (Prahalad, 2011). L'objectif est de dépasser la philanthropie et de se concentrer sur la prospérité commune, appelée aussi «valeur partagée» (Porter et Kramer, 2011). Grâce à l'innovation et à l'esprit d'entreprise, de nouveaux *business models* mis en œuvre dans les communautés pauvres peuvent réduire la pauvreté et améliorer l'autonomie des communautés (Brugmann et Prahalad, 2007).

Porter et Kramer (2011) notent que «*le concept de valeur partagée brouille la ligne entre les organisations à but lucratif et à but non lucratif. De nouveaux types d'entreprises hybrides apparaissent rapidement* ». Récemment, les entreprises, engagées dans la RSE stratégique, ont choisi de mettre en œuvre de nouveaux *business models* hybrides qui s'inscrivent dans une tendance plus générale des études qui rentrent dans l'école de pensée de l'entrepreneuriat social d'entreprise (CSE) (Austin et Reficco 2009; Michelini et Fiorentino, 2012). A travers ces nouveaux *business models*, les entreprises cherchent à créer de nouvelles opportunités d'affaires dans lesquelles elles abordent le marché à bas revenu en aidant à résoudre les défis mondiaux tout en générant des bénéfices simultanément (Michelini et Fiorentino, 2012).

En essayant d'appliquer le principe de la création d'une valeur partagée, de nombreuses entreprises ont commencé à créer des modèles alternatifs de gouvernance et des stratégies qui peuvent faire référence à l'entrepreneuriat social d'entreprise (CSE). Plusieurs entreprises multinationales commencent à faire la transition de la poursuite de la responsabilité sociale au

développement des processus d'entrepreneuriat social d'entreprise (Michelini, 2012). L'objectif fondamental de l'entrepreneuriat social d'entreprise est d'accélérer les transformations organisationnelles des entreprises en générateurs plus puissants de l'amélioration de la société²⁰ (Michelini et Fiorentino, 2012). L'entrepreneuriat social d'entreprise n'est pas une autre forme de RSE, mais plutôt un processus de dynamisation et d'avancement du développement de la RSE (Austin et Reficco, 2009; Michelini, 2012).

1.1.1. Le développement durable: l'apprentissage de la rupture

Le développement durable est défini comme la recherche d'un équilibre entre respect de l'environnement, prospérité économique et équité sociale (Carter et Rogers, 2008; Farrell et Hart, 1998). Dyllick et Hockerts (2002) définissent le développement durable comme "*la réponse aux besoins directs et indirects des parties prenantes (actionnaires, employés, clients etc.), sans compromettre son habilité à répondre aux besoins des parties prenantes futures*". La contribution des entreprises au développement durable est définie comme étant la responsabilité sociale ou sociétale de l'entreprise (RSE). Celle-ci comprend trois volets²¹ : *un volet social*, regroupant les questions liées à l'équité et au respect des droits (diversité, motivation, éthique, etc.), *un volet sociétal*, s'intéressant au développement des communautés (*lutte contre la pauvreté*, santé, éducation) et *un volet environnemental*, consacré au respect et à la protection de l'environnement (eau, énergie, pollution, etc.) (Elkinton, 1998; Faivre-Tavignot et al, 2010) (cf. *Figure 3*).

²⁰Ces nouveaux types d'entreprises sont aussi définis comme des «entreprises intégrées» ou des «entreprises hybrides», et elles peuvent générer différentes formes d'innovation sociale. Les entreprises hybrides se sont ces entreprises dont la frontière chevauche entre le monde des entreprises et le monde des organisations publiques orientés vers des missions non lucratives. Ainsi, ils ne rentrent pas complètement dans l'une ou l'autre sphère (Hockerts, 2006). Ils peuvent être compris comme représentant le juste milieu entre les organisations à but non lucratif pure fondés sur la philanthropie et les organisations exclusivement à but lucratif avec peu ou pas de mission sociale (Haigh et al, 2015).

²¹Le concept de "*triple bottom line*" prend aujourd'hui de plus en plus d'importance. Le concept se base sur le fait que les *business models* modernes doivent non seulement répondre à des objectifs économiques mais aussi sociaux et environnementaux (Elkinton, 1998) (cf. *Encadré 1*).

La RSE constitue un véritable défi à travers le monde pour les entreprises aujourd'hui, notamment parce qu'elle s'interroge sur leur rôle face aux mutations socio-économiques engendrées par les phénomènes tels que le réchauffement climatique, la raréfaction des ressources naturelles ainsi que l'augmentation de la pauvreté (Faivre-Tavignot et al, 2010). Le comportement des entreprises face à ces enjeux diffère. Les entreprises les plus performantes ont été proactives dans leur approche, élaborant de véritables stratégies proactives (Hart, 2005; MacGregor et Fontrodona, 2008). La plupart des entreprises ont adopté un comportement défensif ou réactif face aux pressions extérieures (réglementations etc.) par des actions souvent disparates et mal coordonnées, donnant lieu à une communication abondante, qualifiée péjorativement de « *greenwashing* » (Faivre-Tavignot et al, 2010). Carroll (1979) a établi une typologie des différentes réponses des entreprises aux défis du développement durable. Ces réponses peuvent aller de la réaction (refus de prendre en compte ces défis en considération), à la pro-action (prendre en compte ces défis pour devenir leader dans son secteur), en passant par la défense (ne faire que ce qui est exigé) et l'accommodation (avancer de manière progressive).

Shrivastava (1995) appelle à intégrer le développement durable dans la logique des entreprises, dans le cœur de leurs activités et que la durabilité doit devenir un aspect intégral de l'efficacité de l'entreprise. Ainsi, le meilleur moyen de provoquer le changement c'est à travers l'incorporation de la durabilité dans les *business models* et des stratégies des entreprises (Porter et Kramer, 2011). Selon Porter et Kramer (2011), la RSE traditionnelle implique des contradictions entre les besoins de la société et les intérêts particuliers des entreprises. Souvent, les initiatives de RSE et de durabilité sont détachées des stratégies d'entreprise et servent à limiter l'impact social des activités commerciales des entreprises (Crilly, Zollo, et Hansen, 2012).

Laszlo et Zhexembayeva (2011) définissent la notion de la "durabilité imbriquée" comme étant "*l'incorporation de la valeur sociale et environnementale dans le cœur des activités des entreprises tout en éliminant les contradictions entre le prix et la qualité*". C'est la stratégie par laquelle la création de valeur pour l'entreprise se confond avec la création de valeur pour la société et pour l'environnement: c'est la création de valeur durable (Laszlo et Zhexembayeva, 2011). La notion de la durabilité d'entreprise "*corporate sustainability*" est définie par le NBS (2015) comme étant "*les business models et les décisions qui créent une valeur économique et qui bénéficient au monde aujourd'hui et demain*". La durabilité se réfère ainsi aux "*business models et aux décisions managériales qui créent la valeur sur le court, moyen et long terme, en se basant sur des interactions bénéfiques mutuellement entre la*

chaîne de valeur de l'entreprise et les systèmes sociaux, environnementaux dont ils dépendent" (NBS-SA, 2014).

Dans ce sens, Boons et al, (2013) définissent l'innovation durable comme étant "*un processus où les considérations de durabilité (environnementale, sociale et financière) sont intégrées dans les systèmes de l'entreprise, de la génération d'idées à la recherche-développement (R&D) et à la commercialisation*". Les résultats de ce processus sont de nouvelles technologies, produits et services, ainsi que de modèles organisationnels et d'affaires, c'est-à-dire des innovations en matière de durabilité, avec des performances améliorées, qui incluent des critères écologiques, économiques et sociaux.

Michelini et Fiorentino (2012) définissent le concept d'entrepreneuriat social d'entreprise "*Corporate Social Entrepreneurship*" (CSE)²² comme étant "*un processus de génération de valeur partagée et de réponse à de nouvelles opportunités à travers l'utilisation innovante des ressources et des compétences de l'entreprise*". Selon Michelini et Fiorentino (2012), l'entrepreneuriat social d'entreprise, inclut différentes approches de création de valeur et par la suite deux types de *business models* qui peuvent fonctionner dans les communautés à faibles revenus. Les deux *business models* qui peuvent être distingués du concept sont:

- *Le social business model*, qui inclut les populations à faibles revenus comme des consommateurs. Le social business est défini comme un sous-ensemble de l'entrepreneuriat social qui fonctionne comme une entreprise. Toutefois, contrairement aux entreprises traditionnelles, il n'y a pas de dividendes distribuées pour les

²²La définition de l'entreprise sociale désigne le résultat tangible de l'entrepreneuriat social. Par conséquent, lorsque nous parlons d'entrepreneuriat social, nous nous référons au processus qui investit dans la recherche d'opportunités et la réponse à des besoins sociaux non satisfaits. Si ce même processus est appliqué au secteur des entreprises, on peut s'y référer comme étant *l'entrepreneuriat social d'entreprise* (CSE). Deux cadres conceptuels sont la source et le fondement de *l'entrepreneuriat social d'entreprise*: l'entrepreneuriat d'entreprise et l'entrepreneuriat social (Austin et Reficco 2009). Covin et Miles (1999) ont défini la première comme «*la présence de l'innovation dans le but de rajeunir ou de redéfinir les organisations, les marchés ou les industries afin de créer ou de maintenir une compétitivité concurrentielle*». L'entrepreneuriat social est défini comme le processus impliquant l'utilisation innovante des ressources dans la poursuite des opportunités visant à catalyser le changement social ou de réponse aux besoins sociaux (Mair et Marti, 2006). Austin et al, (2005) définissent *l'entrepreneuriat social d'entreprise* comme "*le processus d'extension du domaine de compétences de l'entreprise par un levier sur les ressources, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de son contrôle direct, dans l'objectif de création simultanée de valeur économique et sociale*". L'objectif fondamental de *l'entrepreneuriat social d'entreprise* est l'accélération de la transformation organisationnelle des entreprises en générateurs plus puissants de l'amélioration sociétale. *L'entrepreneuriat social d'entreprise* est un processus qui permet aux entreprises de développer des formes plus avancées et plus performantes de la RSE (Austin et Reficco 2009).

actionnaires. Une entreprise sociale est conçue exclusivement pour fournir une valeur sociale (Yunus, 2010). Les entreprises sociales sont considérées comme des «*organisations qui cherchent des solutions commerciales aux problèmes sociaux*» (Thompson et Doherty, 2006). Plusieurs chercheurs, montrent que le concept de mission sociale est central (Mair et Marti, 2006; Peredo et McLean, 2006).

- *Le business model inclusif*, qui inclut les populations à faibles revenus comme des partenaires. Le *business model inclusif* est une interprétation plus large de l'entrepreneuriat social qui permet donner une autre forme d'entreprise innovante. Prahalad (2004) a fondé le concept de "*servir les pauvres d'une manière rentable*". La rentabilité dans le secteur à faibles revenus ne peut être obtenue que si les entreprises changent leurs opinions traditionnelles sur les pays en développement en ne les considérant plus comme un territoire à exploiter mais comme un marché composé de producteurs et de consommateurs ayant des besoins spécifiques qui pourraient être satisfaits grâce à des *business models* spécifiques et innovants.

Une analyse de la littérature suggère que le *business model inclusif*, et le *social business model*, représentent les *business models* les plus adaptés pour mettre en œuvre l'approche de la base de la pyramide (Michelini et Fiorentino, 2012). La création de valeur partagée est un point clé dans le *business model inclusif*, en plus de la nécessité de s'engager avec les parties prenantes pour réaliser des affaires mutuelles et saisir des opportunités sociales. Ainsi, le *business model inclusif* «*est à l'origine de la convergence entre l'entreprise traditionnelle et l'entreprise sociale*» (Marquez et al, 2010). Le *business model inclusif* est donc un moyen d'intégrer les communautés pauvres ou à faibles revenus dans les processus de création de valeur (Michelini et Fiorentino, 2012).

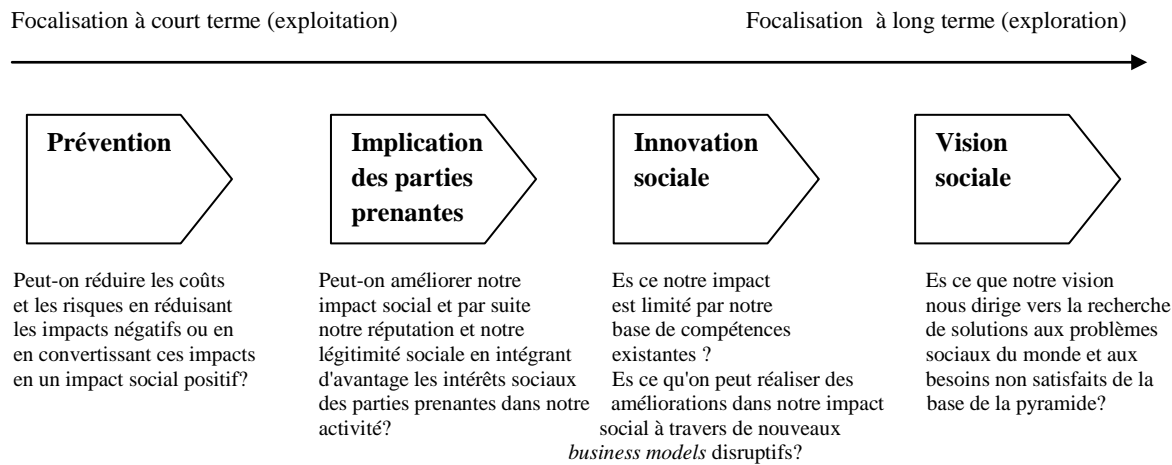
Les marchés cibles visés par le *business model inclusif* peuvent varier de la base de la pyramide aux segments à hauts revenus (Gaertner et Ishikawa, 2014). Le *business model inclusif* peut offrir de nouvelles opportunités à une entreprise pour conduire les entreprises de manière responsable et, en même temps, générer de la valeur économique et sociale. Les entreprises inclusives établissent des ponts entre les entreprises et les pauvres pour un bénéfice mutuel (Michelini et Fiorentino, 2012). Les avantages du *business model inclusif* vont au-delà des bénéfices immédiats et des revenus plus élevés. Pour les entreprises, elles incluent la génération des innovations, la construction de marchés et le renforcement des chaînes d'approvisionnement. Et pour les pauvres, ils incluent une productivité plus élevée, des gains durables et une plus grande autonomisation (PNUD, 2008)(cf.ci-après).

Les stratégies s'adressant à la base de la pyramide sont étudiées dans l'optique des stratégies d'entreprise et des *business models* durables visant à "*bien faire*" en "*faisant du bien*" ou "*doing well by doing good*" (London et Hart, 2004, Laszlo et Zhexembayeva, 2011). La contribution sociale des entreprises est l'une des raisons d'être du secteur privé (Hart, 2005). Sur la base des travaux de Stuart Hart (1995; 2005), Klein (2008) distingue quatre stratégies possibles d'innovation, dans la poursuite de la création de valeur économique à travers la création de valeur sociale (i.e. *création de valeur partagée*). Les quatre stratégies sont complémentaires (Hart, 2005). Une stratégie de "vision sociale", sur le long terme est d'une plus grande portée et, si elle est complétée correctement par les autres stratégies, possède de fortes chances de réussite.

Tableau 1.2. Les stratégies de création de valeur sociale (Hart, 2005; Klein, 2008: P 8).

	Innovation sociale	Vision sociale
Futur	Augmenter l'impact social à travers de nouveaux <i>business models</i> et de nouvelles technologies.	La création d'une vision commune et un plan partagé, pour résoudre de façon durable les problèmes de la société et servir les besoins non satisfaits.
Aujourd'hui	Prévention	Implication des parties prenantes
	Ajustements incrémentaux internes (de process) pour augmenter l'impact social et prévenir les effets sociaux négatifs.	Augmentation de l'engagement des parties prenantes et intégration de nouvelles perspectives et connaissances des parties prenantes dans les activités existantes de l'entreprise, avec l'objectif d'augmenter l'impact social.
	Interne	Externe

Figure 1.2. Le sentier de management de valeur sociale (Hart, 2005; Klein, 2008: P 8).



Un défi majeur auquel sont confrontées les entreprises du 21^{ème} siècle est *la capacité à se remettre en cause*, et de chercher à introduire des stratégies de rupture (Lehmann-Ortega et Roy, 2009) dans un contexte d'hyper-compétition ²³(D'aveni, 1994). Cette capacité est particulièrement difficile à instaurer et à renouveler, particulièrement dans des entreprises établis et perçue souvent comme un événement ponctuel et non récurrent²⁴ (Le Roy et Yami, 2007; Hamel et Valikangas, 2003). Lehmann-Ortega et Roy (2009) définissent les stratégies de rupture comme "*une remise en cause radicale des règles du jeu habituelles, en proposant une nouvelle valeur au client, aboutissant à la création d'un nouveau marché ou à l'extension du marché à son avantage*".

Selon Prahalad (2005); Anderson et Markides (2007) et Yunus et al, (2010) la remise en cause les règles du jeu, peut permettre aux multinationales d'avoir accès à un large marché, celui des pauvres. D'autres stratégies proactives répondant aux enjeux environnementaux de la RSE, peuvent aussi ouvrir l'accès à de nouveaux marchés et le développement des capacités organisationnelles (Hart, 2005; Sharma et Vredenburg, 1998²⁵; Husted et Allen, 2006). Une

²³Les entreprises sont soumises aujourd'hui à de nouvelles formes de concurrence, émanant de compétiteurs agressifs et innovants. Cette concurrence est accentuée par la mondialisation, les nouvelles technologies et les bouleversements réglementaires (D'aveni, 1994).

²⁴Les ruptures, doivent être considérés comme un processus continu, et ordinaire dans l'organisation (Alter, 2010) (cf. *Chapitre 4*).

²⁵En utilisant des études de cas, les auteurs trouvent une évidence du développement d'une capacité pour l'intégration des parties prenantes, une capacité pour un apprentissage de niveau supérieur, une capacité pour l'innovation continue, dans les entreprises adoptant des stratégies proactives répondant aux enjeux environnementaux de la RSE.

réponse proactive aux défis du développement durable exige souvent une remise en cause des règles du jeu habituel du secteur, conduisant *in fine* à une stratégie de rupture. Ces stratégies proactives répondant aux enjeux du développement durable peuvent aussi contribuer à l'éclosion de capacités de remise en cause de la logique dominante, sous-jacentes à la rupture (Faivre-Tavignot et al, 2010; Faivre-Tavignot et al, 2012).

Faivre-Tavignot et al, (2010) montrent à travers l'expérience de plusieurs entreprises multinationales, que les stratégies proactives de RSE menées par ces dernières sur les marchés de la BP, constituent un laboratoire d'apprentissage de la rupture, puisqu'elles nécessitent, la remise en cause de la logique dominante et qu'elles favorisent le recours à la collaboration, à l'expérimentation et à l'orientation marché pour développer de nouveaux *business models*. Yunus et al, (2010) mettent en évidence un ensemble de capacités nécessaires au développement de nouveaux *business models*²⁶ à la base de la pyramide et à la réussite des stratégies proactives de RSE. La capacité de remise en cause de la logique dominante à travers la mise en place d'un apprentissage en "*double boucle*"²⁷ (Argyris et Schon, 1978) est essentielle à la création de nouvelles stratégies de remise en cause des règles compétitives, développant ainsi de nouvelles compétences indispensables à la rupture. La mise en place de partenariats collaboratifs pour accéder à de nouvelles ressources favorise le développement de nouveaux *business models* à la base de la pyramide.

Le principal avantage des arrangements collaboratifs se trouve dans le rassemblement de ressources et de connaissances développés par les partenaires, ce qui contribue au développement d'un large portefeuille de ressources dans le réseau. *L'expérimentation stratégique*, constitue une autre capacité, favorisant l'innovation de *business model* à la base de la pyramide (Mc Grath, 2010). L'expérimentation favorise l'apprentissage rapide, joue un rôle fondamental dans la résolution de problèmes où les solutions sont incertaines. Lancer de petites expérimentations, aide à minimiser les risques et maximise le taux d'apprentissage de l'entreprise et rend possible l'identification de stratégies potentielles de succès avec efficacité. Les contraintes du développement durable encouragent les managers à recourir à

²⁶Les contraintes du marché à la base de la pyramide ont conduit Essilor à revoir radicalement son mode opératoire en proposant un dispositif original. Ce dispositif permet à la fois le diagnostic ophtalmologique à distance ainsi que la réalisation et la commercialisation des lunettes (A travers cette stratégie d'intégration en aval, Essilor est devenue son propre distributeur)(Faivre-Tavignot et al, 2010).

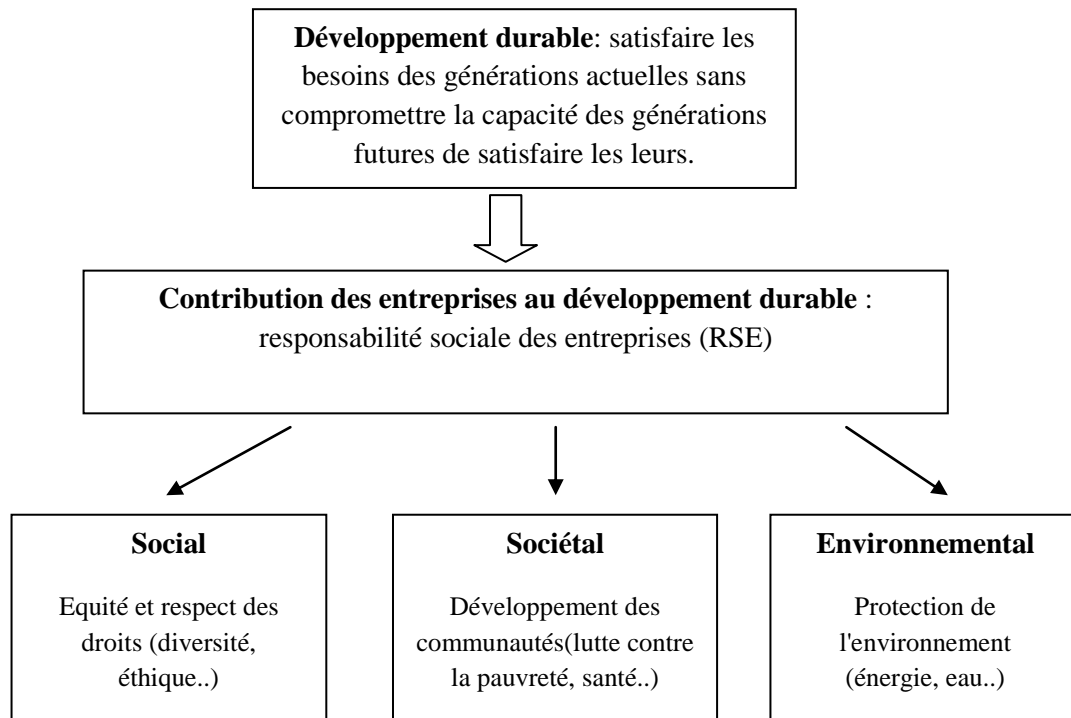
²⁷ A l'inverse de l'apprentissage en "*single loop*" , qui se confine au changement de stratégies dans un cadre existant, l'apprentissage en "*double loop*" forçant l'entreprise à transformer ses références fondamentales et adopter de nouvelles références (Argyris et Schon, 1978).

l'expérimentation, en testant différents *business models*. Les nouvelles compétences développées peuvent alors être dupliquées, dans le champ du développement durable, mais également dans le cœur de métier de l'entreprise (Faivre-Tavignot et al, 2010).

Dans la logique des travaux de Hart et Sharma (2004); Kanter (1999); Faivre-Tavignot et al, (2010); Faivre-Tavignot (2016), on considère dans ce travail que l'engagement des entreprises dans stratégies proactives de réponse aux défis du développement durable peut leur permettre d'acquérir ou de renforcer leurs capacités d'apprentissage de la rupture. En cherchant à identifier comment les capacités du DT peuvent-elles favoriser l'innovation de *business model inclusif* à la base de la pyramide, on cherche à identifier comment sont développés les capacités de remise en cause de la logique dominante, sous-jacentes à la rupture, à travers les stratégies proactives de RSE (capacités d'expérimentation, de collaboration etc.).

Selon Faivre-Tavignot (2016), dans le champ de la stratégie et de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), la littérature s'intéresse souvent au *pourquoi*: pourquoi l'entreprise devrait-elle adopter des comportements plus responsables? Est-ce le gage d'une plus grande compétitivité? Mais peu de travaux portent sur le *comment*, à savoir les modalités de mise en œuvre de la RSE, et sur l'innovation stratégique et la transformation des entreprises permettant de répondre aux intenses défis environnementaux et sociétaux qui se posent à notre économie. Dans ce sens, la confrontation aux marchés de la BP peut également stimuler les *capacités d'innovation* des multinationales dans leurs pays d'origine (Faivre-Tavignot et al, 2012). "*En confrontant les multinationales à de nouveaux défis, les stratégies de la BP apparaissent en réalité comme une formidable opportunité d'apprentissage, les aidant à se transformer et devenir plus innovantes (...)*les marchés de la BP les poussent à se questionner, à élargir leur horizon, à créer de nouveaux possibles: ils stimulent leurs capacités de remise en cause et, partant, d'innovation" (Faivre-Tavignot et al, 2012).

Figure 1.3. Liens entre développement durable et responsabilité sociale de l'entreprise
(Faivre-Tavignot et al, 2010: P 4).



Encadré 1.1. Création de valeur multiple, "*triple bottom line*" et la base de la pyramide.

Le concept de création de multiples formes de valeur doit son origine au principe de "*triple-bottom-line*" d'Elkington (1998). Selon ce principe, pour pratiquer une politique de développement durable, les entreprises doivent assumer simultanément des responsabilités environnementales (écologiques) et sociales (sociétales) parallèlement à leurs obligations économiques (financières) (Jonker, 2014). Les entreprises avaient traditionnellement tendance à se concentrer principalement sur la création de valeur économique. La recherche d'un équilibre plus durable entre les personnes, la planète et les profits, exige de revoir totalement le rôle de l'entreprise dans la société, y compris ses défis et opportunités (Jonker, 2014). En effet, une entreprise devrait s'organiser de manière à ce que la valeur créée soit distribuée aux actionnaires mais également à d'autres parties prenantes (Porter et Kramer, 2011). Une condition préalable à la mise en œuvre de ce concept implique de mettre l'accent sur l'équilibrage des intérêts d'un plus large éventail de parties dans le but de générer une

réciprocité plus équitable en ce qui concerne la richesse créée, qui est ensuite partagée entre un plus grand ensemble de parties prenantes. Cela montre que la création de multiples formes de valeur se produit lorsque les parties prenantes instaurent des collaborations avec l'objectif d'optimiser les synergies entre leurs intérêts individuels (Jonker, 2014). Les *business models* conventionnels sont ainsi moins appropriés pour analyser la nature interdépendante et collaborative d'un large éventail de parties prenantes qui opèrent au sein d'un même "écosystème" de création de valeur (Adner et Kapoor, 2010). Par conséquent, si les parties créent collectivement de la valeur, elles devraient aussi participer au partage de la valeur créée. *"Les connaissances à acquérir à cet égard doivent mettre l'accent sur la "capacité collaborative" des diverses parties prenantes de s'organiser en réseaux plutôt que de manière conventionnelle"* (Jonker, 2014). La conception de *business models* durables doit suivre trois principes (Jonker, 2014):

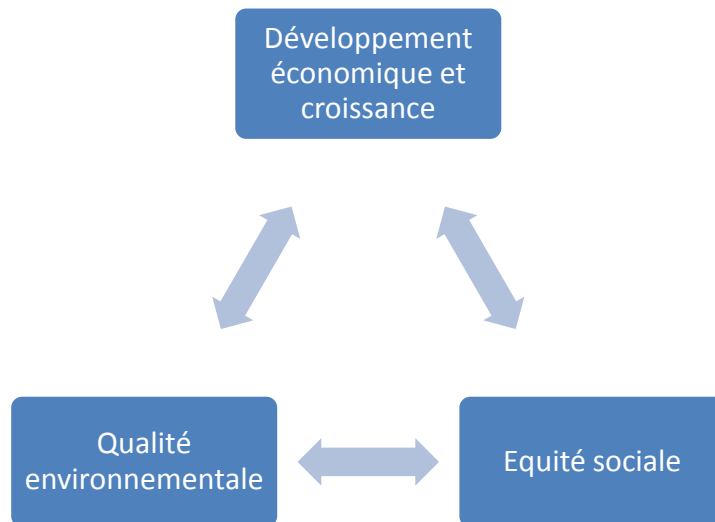
1. Le principe de création de valeur collaborative, qui se base sur l'idée que les constituants investissent ensemble dans la création de valeur;
2. Le principe de création de valeur partagée, qui est l'idée que les constituants partagent la valeur qu'ils ont créée de façon collaborative;
3. Le principe de création de valeur multiple, qui est simultanément la création de valeur écologique, sociale et économique.

En ciblant la population de la base de la pyramide, une partie de l'iniquité sociale de leur exclusion de l'activité économique peut être éliminée. Les entreprises qui servent la base de la pyramide doivent donner accès aux produits et services auxquelles ils n'ont pas eu accès précédemment. Les entreprises doivent ainsi encourager l'équité sociale dans la société. La pauvreté est une forme d'iniquité sociale, car les personnes pauvres n'ont pas toujours un accès équitable aux produits et services en raison de contraintes comme le manque d'infrastructures décentes, les faibles revenus, le manque d'éducation et la discrimination etc.

Les entreprises établissent souvent une distinction entre la population à revenu élevé et celle à bas revenu, et les produits et services sont conçus pour prendre en compte les consommateurs à haut revenu. Le développement durable doit être une condition sine qua non lorsque les organisations veulent cibler la base de la pyramide. En effet, un chemin pour réaliser la croissance et le développement est en se développant dans des nouveaux marchés incontestés tel que la base de la pyramide (London et Hart, 2004). Lorsqu'une organisation veut cibler la base de la pyramide, réalisant simultanément la croissance et le développement économiques ainsi que l'amélioration de l'équité sociale et la qualité de l'environnement, elle

doit complètement refondre son *business model* pour surmonter ces conflits (Hart et Prahalad, 2002).

Figure 1.4. Les trois piliers du développement durable (basé sur Elkinton, 1998).



1.1.2. Les stratégies de la base de la pyramide: la réduction de la pauvreté basée sur le marché

Depuis des décennies, le débat portant sur la recherche de solutions à la pauvreté a aboutit à deux grands ensembles de propositions, opposant au aide au développement aux solutions libérales inspirées du marché²⁸ (Banerjee et Duflo 2011). Depuis les années 1980, les solutions à la pauvreté fondées sur le marché ont été mises en pratique par une diversité d'acteurs, y compris les ONG et les entrepreneurs sociaux (avec des activités telles que le développement des compétences professionnelles des agriculteurs ou l'aide aux petite entreprise etc.). Si la recherche de solutions à la pauvreté a toujours été la responsabilité des

²⁸Des économistes comme Jeffrey Sachs soutiennent le fait que si les pays riches tenaient leur promesse de déboursier 0,7% de leur PIB pour l'aide au développement, alors la pauvreté serait résolue au cours d'une vie(Sachs, 2005). D'autre part, d'autres économistes, comme William Easterly, mettent en évidence les limites intrinsèques de l'aide au développement et concluent que seul le marché peut résoudre les problèmes de pauvreté (Easterly, 2006).

gouvernements et des organisations philanthropiques comme les fondations et les ONG, des acteurs privés, qui cherchent à contribuer à la résolution d'un problème social à travers un *business model* durable, émergent de plus en plus (Bornstein, 2007).

Le concept de la BP peut être identifié comme une approche basée sur le marché de résolution du problème de pauvreté, qui diffère des approches traditionnelles du marché et des stratégies gouvernementales (Pitta et al, 2008). Les approches traditionnelles de réduction de la pauvreté partent de l'hypothèse que les communautés à faibles revenus sont incapables de s'occuper d'eux-mêmes, nécessitant une assistance caritative ou publique. En revanche, le concept de la BP part d'une approche ascendante ou "*bottom-up*" (London, 2008), reconnaissant que le fait d'être pauvre n'élimine pas le commerce, les processus et les opportunités de marché (London et Hart, 2004, Prahalad, 2004). Les auteurs soutiennent le fait que les entreprises privées peuvent contribuer à réduire la pauvreté tout en générant des bénéfices (création de valeur mutuelle) en inventant de nouveaux *business models* pour fournir des produits et des services pour assister les communautés défavorisées.

Le concept de la BP s'est développé depuis plusieurs années et attire de plus en plus l'attention des entreprises. Ce concept s'inscrit dans un courant de pensée qui perçoit l'entreprise comme un acteur social majeur et qui doit aussi jouer un rôle dans le combat contre la pauvreté (Prahalad, 2005; Prahalad et Hart, 2002). Au-delà de la philanthropie traditionnelle et de la logique de fondations d'entreprise et de dons, le secteur privé est considéré comme pouvant jouer un rôle essentiel dans l'intégration sociale et économique des populations pauvres en agissant selon des logiques d'affaires, en respectant certes la responsabilité sociale mais en ne suivant pas non plus des logiques de charité (Guegan, 2011).

Prahalad et Hart (2002) ont développé l'idée de l'existence d'une fortune à la base de la pyramide en considérant que cette dernière représente un marché potentiel attractif mais largement ignoré par les entreprises multinationales. Au cœur de leur théorie, se trouve l'idée d'un *bénéfice mutuel* pour les entreprises et les populations pauvres en considérant ces derniers comme des consommateurs et non des individus en dehors du circuit économique. Le marché existant à la base de la pyramide permettrait d'une part aux entreprises d'engranger de nouveaux profits et d'autre part aux populations pauvres d'accéder à la consommation et à une amélioration de leurs conditions de vie (London et Hart, 2011).

En outre, la réduction de la pauvreté est considérée comme une activité essentielle par laquelle les entreprises ainsi que les pauvres peuvent tirer profit, à la fois financièrement et non financièrement. Le point de vue de la BP se distingue aussi de l'approche dominante en ce sens qu'il est plus inclusif, c'est-à-dire qu'il comprend ceux qui vivent dans la pauvreté au lieu

de se limiter à un groupe très restreint de personnes riches. Un élément clé du concept est la conviction qu'il existe un profit à réaliser en «faisant du bien». Un autre élément central est la conceptualisation des opportunités de marché, qui se réfère généralement à l'introduction de nouveaux produits, ou une reconfiguration des produits existants, qui permettent aux outputs d'être vendus au-dessus du coût de production aux consommateurs des segments à faibles revenus. La focalisation sur les segments à faibles revenus²⁹ a donné lieu à de nouveaux concepts tels que le *business inclusif*, qui appréhendent d'une manière plus large les opportunités aux entreprises multinationales (Olsen et Boxenbaum, 2009).

Dans ce travail, on retient la définition originale du concept en sciences économiques et en management d'entreprise (Prahalad, 2005; Prahalad et Hart, 2002), qui désigne la BP aujourd'hui comme des stratégies d'entreprise, souvent de rupture, qui répondent aux besoins des populations pauvres, en mettant en place des innovations accessibles pour cette clientèle généralement délaissée, combinant à la fois une logique d'affaire (entrepreneuriale) et une logique sociale (résoudre les besoins de la société). La BP appelle ainsi une nouvelle lecture des *business models*, en rupture avec les modèles traditionnels, en combinant à la fois, modèle commercial et objectif social.

La BP peut être défini comme "*la création de nouvelles opportunités de marché aux segments à bas revenus dans le monde en développement avec l'objectif simultané de contribuer à la résolution des problèmes sociétaux importants dans ces régions*" (Olsen et Boxenbaum, 2009). Les pauvres représentent un « marché latent » pour des produits et des services. La BP, en tant que marché, constituera une nouvelle opportunité de croissance pour le secteur privé et un forum pour l'innovation de rupture et de création d'océans bleus (Ramdorai et Herstatt, 2013 ; Hart et London, 2005 ; Kim et Mauborgne, 2005). La BP recèle d'opportunités de création de valeur importantes pour les consommateurs, les actionnaires et les collaborateurs qui restent largement inexploitées à ce jour. Les marchés de la BP doivent devenir partie intégrante des activités du secteur privé. Ils doivent s'inscrire dans le *core business* des entreprises ; ils ne peuvent être relégués dans le giron de la RSE (Porter et Kramer, 2011).

De nombreuses études ont néanmoins montré que les tentatives des entreprises pour accéder à ces marchés n'ont pas été couronnées de succès en raison de leur incapacité à attirer

²⁹Viswanathan et Rosa (2007) nomment ces marchés "*marchés de subsistance*", en se basant sur le fait qu'ils forment des communautés d'individus et de familles engagés dans des modes d'échanges économiques socialement imbriqués et souvent informels.

des clients sur le marché à faibles revenus avec des stratégies marketing enrichissantes (Michellini, 2012). Dans ce sens, Deloitte (2006), rapporte que le succès à long terme sur les marchés émergents dépend des offres de produits novateurs et non des micro-ajustements des produits existants, de la baisse des prix ou des nouveaux canaux de vente. L'étude souligne que plus de 80% des produits vendus dans les marchés émergents étaient identiques ou légèrement différents des produits vendus sur les marchés domestiques plutôt que d'offrir des caractéristiques ou des types de produits fondamentalement différents pour attirer le profil unique des clients des marchés émergents. L'étude souligne aussi que les marchés émergents deviennent au fil du temps le catalyseur de l'innovation dans les nouveaux produits et services. Cependant, l'exploitation du potentiel de croissance de ces économies en plein essor, nécessite l'abandon de bon nombre des hypothèses sur les besoins des clients, la conception des produits et les stratégies d'innovation sur lesquelles les entreprises se sont appuyés dans les économies développées.

En considérant la base de la pyramide comme étant des consommateurs, on constate que les multinationales prennent un premier pas dans l'inclusion économique et l'autonomisation sociale. Pourtant, il existe des limites au delà desquelles le capitalisme ne peut être étendu pour adopter l'idéalisme de l'inclusion (Karamchandani et al, 2011). Karnani (2007) fait valoir que les personnes à la base de la pyramide sont vulnérables à l'exploitation par le marketing et ne sont pas informés des coûts d'opportunité et des externalités d'achat de biens et services. Par exemple, la grande disponibilité du microcrédit peut perturber l'autosuffisance de la communauté traditionnelle, tout en renforçant la dépendance à la dette et la dépendance envers les détaillants. Seelos et Mair (2007) soutiennent le fait que donner aux personnes en situation de précarité la possibilité d'acheter plus ne reflète pas leur capacité à payer plus.

De même, Karnani (2007) souligne que les entreprises ne devraient pas pousser les produits de marque aux consommateurs vulnérables de la base de la pyramide, qui ne sont en fait que des substituts coûteux pour les produits traditionnels fournis par les producteurs locaux. Sans une compréhension adéquate du contexte de la base de la pyramide, l'accès à ces marchés peut créer de nouvelles vulnérabilités et perturber plutôt que d'améliorer l'harmonie sociale (Karnani, 2007). Ainsi, la simple fourniture d'un plus grand nombre de biens et de services peut ne pas atteindre l'inclusion économique et la réduction de la pauvreté initialement suggérées dans l'approche de la BP (Davidson, 2009; de Soto, 2000).

À la lumière de ces critiques, la littérature sur la stratégie de la BP a récemment évolué de la vision considérant la BP en tant que «consommateurs» ou «producteurs» dans la chaîne

de valeur à une vision les considérant comme des «partenaires» engagés dans la *co-crédation* d'entreprises entièrement nouvelles (London, 2009). Inspiré par les idées du développement communautaire et participatif (Chambers, 1983), cette approche «bottom-up» soutient l'idée que les projets BP doivent être conduits par les besoins des pauvres (Arora et Romijn, 2011). Cette approche souligne également la nécessité pour les entreprises de collaborer avec les organismes locaux et les ONG, ainsi que des «parties prenantes» possédant des connaissances, des expériences et des compétences (Simanis et Hart, 2008). La deuxième génération de cette théorie souligne l'importance d'ajouter de la valeur au produit. Les stratégies de la BP 2.0 considèrent les pauvres non pas exclusivement comme des consommateurs, mais comme des partenaires commerciaux, et la relation s'étend au-delà de l'écoute à un dialogue profond³⁰ (Simanis et Hart, 2008).

Dans le cadre des stratégies BP 2.0, le principal objectif financier de l'entreprise est non seulement d'accroître l'efficacité de la production pour réduire les coûts, mais aussi d'innover le processus de production lui-même. Ce modèle de revenus peut être analysé non seulement en considérant la façon dont une entreprise gagne de l'argent grâce à une variété de flux de revenus, mais aussi en examinant la gestion des revenus. De ce point de vue, l'évolution de la théorie de la BP montre que la frontière entre les modèles à but lucratif et à but non lucratif devient floue et que de nouveaux types d'entreprises hybrides apparaissent rapidement (Porter et Kramer, 2011). Ces types d'entreprises peuvent être analysés à partir de la tendance des études sur l'entrepreneuriat social d'entreprise (CSE) (Austin et al, 2005). En conséquence, lors de la mise en place de projets BP collaboratifs, l'établissement de réseaux qui encouragent les parties prenantes (sociétés, communautés défavorisées et ONG) à agir de façon co-créative (Kandachar, et Halme, 2008), peuvent permettre la co-découverte de nouvelles opportunités qui répondent aux besoins des communautés économiquement défavorisées (Whitney et Kelkar, 2004; Smith, 2007).

London (2007) développe un modèle conceptuel de la BP (cf. *Figure 5*) qui comporte six principes fondamentaux: la participation externe; *co-crédation*; connecter le local et le non local; innovation patiente; croissance autofinancée; se concentrer sur ce qui est bon pour le segment BP. La participation externe nécessite la présence et la participation des entreprises sur les marchés en développement (London, 2007). Les entreprises multinationales sont

³⁰Les recherches à ce sujet révèlent comment la compétence de *co-crédation* avec les intervenants locaux représente une composante essentielle dans les résultats du développement social (Simanis et Hart, 2008). La *co-invention* locale et le développement ascendant sont considérés comme des composantes vitales de la philosophie de la BP (Foster et Heeks, 2013).

appelé à jouer un rôle de leadership actif dans la promotion du développement durable (McFalls, 2007). En ce qui concerne la *co-crédation*, la *co-invention* locale (Kolk, Rivera-Santos, et Rufín, 2013) et le développement ascendant sont des composantes clés des projets BP réussis (Whitney et Kelkar, 2004). En termes de connexion du local et du non local, un projet BP consiste à prendre des biens produits localement, comme des produits agricoles, et à les vendre sur des marchés non locaux, y compris à la fois les marchés les plus riches du pays et les marchés internationaux (Arnould et Mohr, 2005).

En termes d'innovation patiente, les entreprises sont confrontées à des défis pour trouver des moyens de mettre en place les initiatives BP dans des délais dictés par les cibles traditionnelles de l'entreprise. La croissance autofinancée implique la recherche d'avantages concurrentiels et la maximisation des bénéfices qui pourraient découler des projets BP et de leurs partenaires (Londres, 2007). Mettre l'accent sur ce qui est bon pour le segment de marché de la BP repose sur la présence de ressources, d'expertise et d'infrastructure sociale dans la communauté en développement à exploiter, avec des projets construits de manière ascendante. Compte tenu de ces problèmes, cette thèse soutient le point de vue qu'une approche de la BP basée sur le marché, qui vise à faire progresser les (OMD) sur la pauvreté, est concevable. À l'appui de cette position, Dowell, Hart et Sharma (2010) supposent qu'il est essentiel que les entreprises développent leurs intérêts dans les pays en développement, en réponse à différentes pressions concurrentielles et institutionnelles.

Sanchez et Ricart (2010) soulignent le fait que la logique de création de valeur sur les marchés à faibles revenus dépend de la nature du *business model*. Les deux auteurs présentent deux types de configuration de *business models* qui peuvent être implémentés sur les marchés BoP :

- *Des business models isolés* : caractérisés par une stratégie d'exploitation, dont l'objectif est la recherche de l'efficacité à travers la réduction des coûts et en fixant des prix en dessous du niveau que les consommateurs peuvent payer (levier sur les ressources et les capacités propres)³¹ ;
- *Des business models interactifs ou ouverts* : caractérisés par une stratégie d'exploration qui utilise comme levier les ressources externes et accélère l'innovation

³¹Suivant cette logique, l'entreprise augmente l'efficacité de ses facteurs de production pour réduire les coûts. L'entreprise cherche à renforcer les différents cercles vertueux de son *business model* à travers des processus innovants (i.e. réingénierie des processus (BPR) etc.). Alors l'entreprise peut réduire sa structure de coûts pour augmenter le volume de vente, générer des économies d'échelle qui nourrissent les cercles vertueux de réduction des coûts (Sanchez et Ricart, 2010).

et les processus d'apprentissage. L'entreprise a pour objectif de générer des innovations qui augmentent la capacité de paiement en augmentant la valeur créée aux consommateurs. Ces innovations permettent de créer de nouvelles opportunités business, générant des Océans bleus (cf. *Chapitre 2*).

Les *business models* interactifs se basent sur l'innovation, et sur l'apprentissage et l'avantage compétitif résulte de la combinaison des ressources internes de l'entreprise et celles de son écosystème³² à travers le développement des capacités relationnelles (London et Hart, 2004). La motivation finale de l'entreprise dans ce contexte est de créer de nouvelles sources de revenus à travers des produits et des *business models* innovants et à la fois contribuer à améliorer les conditions de vie des populations pauvres (i.e. créer de la valeur partagée)(Sanchez et Ricart, 2010). Prahalad et Lieberthal, (1998); Chandra et Neelankavil, (2008), ont suggéré des idées et des approches et ont donné des conseils utiles pour réussir sur les marchés à faibles revenus:

- Repenser l'équation prix / performance car les consommateurs sont plus sensibles aux prix. Repenser l'équation signifie non seulement réduire les coûts dans le développement de produits, mais créer de nouveaux produits à un prix inférieur. Avoir des coûts inférieurs ne signifie pas nécessairement avoir moins de qualité ou moins de sophistication. Développer des avantages supplémentaires pour les produits traditionnels est nécessaire pour satisfaire les besoins spécifiques du marché tout en maintenant un niveau de prix bas. Pour mieux comprendre les besoins du segment à faible revenu, les entreprises doivent investir les ressources nécessaires pour acquérir une compréhension approfondie de ces besoins. Chaque pays est unique et les besoins d'un même pays peuvent varier considérablement;
- Adapter la stratégie de la marque au marché local;
- Repenser les coûts de la construction du marché, considérant que la modification des habitudes régionales est difficile et coûteuse;
- La mondialisation de la R&D, qui signifie non seulement la réduction des dépenses et l'obtention des incitations gouvernementales, mais aussi, l'intégration des besoins et de l'expertise locale dans la conception des produits;

³²Les écosystèmes d'entreprise sont indéniablement cruciaux pour la réussite opérationnelle à la BP. Les écosystèmes peuvent être définis comme étant "*des communautés ou réseaux d'acteurs interconnectés dont les actions déterminent si business model inclusif de l'entreprise va être une réussite*" (Gradl et Jenkins, 2011).

- La planification de nouvelles stratégies de distribution, l'adaptation des stratégies marketing et de vente.

Michelini (2012) a analysé l'évolution de la théorie de la base de la pyramide, du BP1.0 au BP 2.0 en employant le cadre théorique d'Osterwalder et Pigneur (2010)³³ pour l'analyse des *business models* (cf. *Tableau 3*).

Tableau 1.3. L'évolution de la théorie de la BP (Michelini, 2012: P 7).

Piliers	Composants du <i>business model</i>	BP 1.0	BP 2.0	Source
Produit	Proposition de valeur	Adaptation	Valeur ajoutée	Deloitte (2006)
Interface consommateur	Consommateur cible	Pauvres comme consommateurs	Pauvres comme partenaires	Simanis et Hart (2008)
Infrastructures de management	Canaux de distribution	Distribution large	Construire un engagement partagé	Prahalad et Lieberthal (2008)
	Configuration des relations de création de valeur	Ecouter Isolé	Dialogue/co-création	Bruggman et Prahalad(2007)
	Compétences clés	Connaissances existantes	Nouvelles capacités	Sanchez et Ricart (2010)
	Réseau de partenariat	Relations à travers les ONG	Relations directes facilitées par les ONG	Simanis et Hart (2008)
Aspects financiers	Structure de coût	Efficiencie	Innovation	Sanchez et Ricart (2010)
	Modèle de revenu	Profit	Profit et hybride	Porter et Kramer (2011)

³³ cf. la présentation de ce canevas dans le *chapitre 2*.

Payaud (2012) résume les stratégies de la base de la pyramide et présente cinq caractéristiques relatives spécifiques:

- Les stratégies de la BP sont des stratégies développées par des entreprises de type capitaliste. Elles se distinguent donc des entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS) dont le projet est à vocation exclusivement sociale. Ce type de stratégies repose sur un postulat fondamental: il n'existe pas seulement des entreprises de type « *friedmanienne* », les entreprises peuvent ainsi découvrir un projet autre que celui de se préoccuper des seuls actionnaires. Nombreuses sont les entreprises qui se lancent dans ces stratégies: Danone, Essilor, Lafarge, Nestlé, Schneider Electric, Général Electric etc. ;
- Les stratégies de la BP sont une stratégie de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) qui vise une population précise: cette population est extrêmement démunie, elle se trouve à la base de pyramide de la richesse mondiale, à savoir les personnes qui disposent de moins de 2\$ par jour, communément appelée base de la pyramide. Jusque-là rares sont les stratégies RSE qui se fixaient un objectif proche de l'aide au développement dans leurs stratégies d'affaires. Par exemple, Danone intègre implicitement cet objectif « apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre », Schneider Electric (SE) propose dans le cadre d'un programme responsable³⁴ d'apporter une électricité propre et sûre à ceux qui en ont le plus besoin partout dans le monde;
- Une stratégie RSE-BP, selon la taxonomie³⁵ proposée par (Martinet et Payaud, 2008) se distingue d'une stratégie RSE qui aurait pour projet une aide exclusivement traduite par un don tel un don financier ou un don de produits et/ou services, cette stratégie ne sera pas considérée comme une stratégie cosmétique selon cette même taxonomie. Dans les pays anglo-saxons, cela relève traditionnellement du « *charity business* » ou d'une conception purement philanthropique de la RSE d'inspiration protestante (selon Max Weber). Dans les pays latins ce sont plutôt les nombreuses formes d'économie solidaire qui s'inscrivent dans l'optique du don. Les stratégies de la BP n'ont donc pas

³⁴Plus de précisions sur le programme *BiP-BoP* dans le *chapitre 5*.

³⁵La taxonomie des stratégies de RSE proposée par Martinet et Payaud (2008) divise ces stratégies en cinq catégories allant de l'entreprise *friedmanienne*, à l'entreprise sociale passant par la RSE cosmétique, la RSE impliquée (RSE périphérique et RSE intégrée) et la RSE-BP.

vocation d'aide d'urgence, car elles s'inscrivent dans la durée au sein des communautés locales³⁶;

- Les stratégies de la BP reposent sur une implication des communautés locales aux processus de conception, de distribution. En effet, ces populations ne peuvent devenir consommateurs potentiels que si une politique d'innovation radicale est poursuivie. Une nouvelle enveloppe prix/performance doit être conçue afin de diviser par dix et parfois deux cents le prix d'un produit/service comparable en Occident : des innovations radicales de produits et méthodes de distribution, des réagencements de compétences des opérateurs, des programmes de formation, des interfaces producteurs/distributeurs/clients totalement inédites sont indispensables pour redessiner totalement le système d'activités et le rendre économiquement viable dans des contextes à très faible pouvoir d'achat, infrastructures déficientes, pratiques locales de corruption etc. Ces innovations radicales reposent notamment sur la participation des populations locales;
- L'intégration de ces communautés locales ne peut se réaliser sans un exercice anthropologique, sans lequel le risque serait de considérer qu'il existe un seul type de pauvreté, d'identifier incorrectement les besoins de telle ou telle pauvreté, pire de créer plus d'effets pervers que de soutien, etc. Ainsi, la pratique du management stratégique ne doit pas s'exercer sans un souci anthropologie. Dans des filiales d'Afrique Centrale, Nestlé organise un programme pour mieux appréhender les besoins des communautés locales en termes d'alimentation. Des rencontres au sein des foyers sont donc réalisées de manière à identifier quels sont les ingrédients utilisés et quelles méthodes sont employées, une équipe Nestlé accompagne parfois la famille de l'achat des produits jusqu'à la présentation des plats sur la table.

Selon un rapport du Centre d'analyse stratégique (2012), les démarches BP reposent sur trois principes fondamentaux :

- Il existe un marché encore sous-estimé par les entreprises, formé par l'ensemble des personnes dont les revenus sont insuffisants pour accéder aux biens et services produits par les grandes marques ;

³⁶Par exemple, dans le cadre d'un programme d'électrification d'un petit village de 1000 foyers, *Schneider Electric* développe un programme de formation à la maintenance de l'installation de 100 personnes et la création de 50 emplois supplémentaires (cf. *chapitre 5*).

- La construction d'une offre adaptée à cette clientèle passe moins par une logique « lowcost » que par l'intégration de ses besoins spécifiques, censée permettre la croissance de la demande et la rentabilité à terme du marché ;
- La rentabilité économique de ces démarches est considérée comme l'une des conditions de leur succès, tant sur le plan de l'implication des entreprises que sur celui de l'inclusion sociale des personnes pauvres. Les démarches BP se différencient en cela du *social business* promu par le prix Nobel de la paix Muhammad Yunus, qui ne vise pas la profitabilité mais l'équilibre économique, donc le réinvestissement total des bénéfices éventuels.

Selon Prahalad et Hart (2002), les entreprises du secteur privé, et en particulier les entreprises multinationales sont marquées par une logique dominante profondément enracinée, qui les empêche de voir le formidable potentiel de la BP (cf. *Tableau 4*).

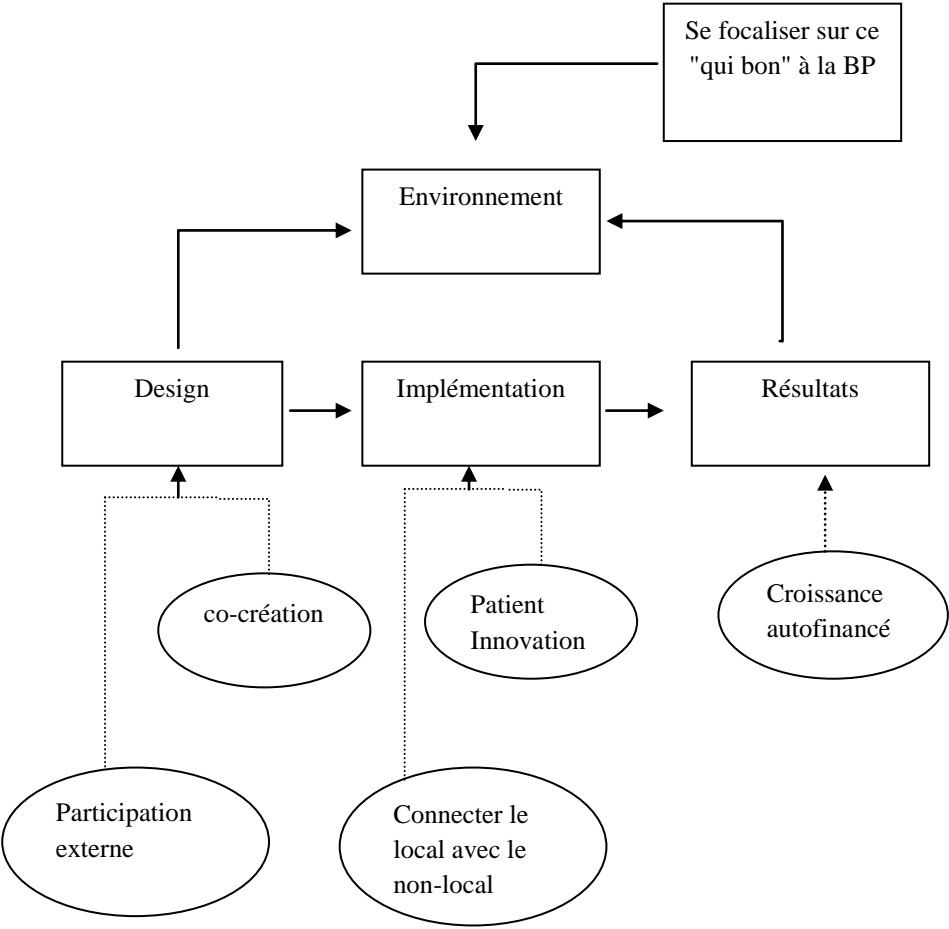
Tableau 1.4. La logique dominante des entreprises multinationales par rapport à la BP
(Pralhad et Hart, 2002 : P 8)

Présumés	Implications
Les pauvres ne sont pas des consommateurs cibles. Ils n'ont pas les moyens d'acheter nos produits ou nos services.	Notre structure de coûts est une donnée ; avec notre structure de coûts, nous ne pouvons pas servir les marchés de la BP.
Les pauvres n'ont pas besoins des produits vendus dans les pays développés.	Nous sommes tenus par une forme et une fonctionnalité. Les pauvres n'ont pas les moyens pour acheter les produits dans les formats que nous proposons. Par conséquent, il n'y pas de marché à la BP.
Seuls les pays développés apprécient et sont prêts à payer pour des innovations technologiques.	Les marchés de la BP n'ont pas besoin de solutions technologiques de pointe ; ils ne sont prêts à payer pour en avoir. Par conséquent, la BP ne peut pas être une source d'innovations.
Le marché de la BP n'est pas fondamental pour la croissance et la vitalité à long terme des entreprises multinationales.	Les marchés de la BP sont, au mieux une distraction attractive.

Prahalad (2011) note que le nouveau défi sur le marché de la BP est de «*convertir les marchés non organisés et fragmentés en un marché organisé du secteur privé*», transformant ainsi la BPen micro-consommateurs, micro-investisseurs et innovateurs. La BP permet aux entreprises d'explorer la possibilité d'un marché non atteint composé de nouveaux micro-consommateurs et de micro-producteurs, mais l'accent doit passer de l'innovation centrée sur le produit à l'innovation de business model, dont dérive le produit (Prahalad, 2011). De plus, Prahalad (2011) déclare qu'une nouvelle perspective émerge et que de nombreuses grandes entreprises utilisent de plus en plus les marchés de la BP comme laboratoire d'innovation non seulement pour les marchés de la BP, mais aussi pour les marchés établis. Il conclut en se demandant: si une voiture bon marché, conforme aux normes européennes d'émissions, est vendue en Inde, pourquoi ne pourrait-elle pas être vendue en Europe? Il introduit ainsi un nouveau paradigme de développement qui part de l'innovation sur le marché de la BP et se déplace vers la classe moyenne pour atteindre la compétition globale.

Landrum (2007) constate que bien que les exemples d'innovation de Prahalad (2005) soient spécifiques au marché et que sa revendication de l'éradication de la pauvreté ne soit pas pleinement soutenue, l'intention générale de l'analyse de CK. Prahalad est d'inciter les entreprises à être plus innovantes et plus créatives. Tukker (2005) conclut que les économies de la BP offrent de grandes possibilités de développer la durabilité en expérimentant des systèmes de production et de consommation totalement nouveaux.

Figure 1.5. Le modèle BP de (London, 2007)



1.1.3. Les entreprises multinationales³⁷ et la base de la pyramide du marché

Les entreprises multinationales s'emparent de plus en plus des questions de pauvreté et mettent en place des stratégies innovantes pour aider les plus défavorisés (London, Hart et Barney, 2011). La motivation de profit pour l'entreprise peut stimuler le développement sur le long terme, à partir du moment où les stratégies de croissance de l'entreprise impliquent souvent la réplique des activités profitables sur de nouveaux marchés, déployant des investissements, créant des emplois à long terme et réalisent des contributions durables au bien-être social (Dunfee et Hess, 2000). De plus, les initiatives publiques et civiles de lutte contre la pauvreté reconnaissent l'importance du secteur privé dans une réduction durable de la pauvreté (UNDP, 2008).

Pour des chercheurs comme Mohr, Sengupta et Slater (2012), se baser sur la seule habileté des programmes gouvernementaux et des ONG pour faire face aux challenges de la base de la pyramide d'une manière effective semble non réaliste. Ces institutions possédant des ressources limitées. Cependant, la pensée traditionnelle en management des entreprises tend à percevoir les environnements d'affaires liés à la pauvreté comme fortement risqués. La faiblesse des institutions, le manque de gouvernance, la corruption etc., contribuent à de telles affirmations (Khanna and Palepu, 2010). Comme conséquence, les stratégies traditionnelles des entreprises tendent à ne pas prendre en considération l'engagement sur ces marchés (Tashman et Marano, 2010).

Par ailleurs, Prahalad et Mashelkar (2010) et Hart (2010) soulignent que les avantages que possèdent les entreprises multinationales sont nombreux et peuvent être classés en trois catégories: (a) des efforts de recherche approfondis sur les marchés de la BP sont nécessaires pour développer la connaissance du marché et comprendre ses caractéristiques uniques. Les entreprises multinationales, possèdent les ressources et l'habileté pour surmonter les challenges liés à ces marchés et confère aux entreprises multinationales un grand avantage, (b) grâce à leur habileté à créer une infrastructure commerciale, à transférer les ressources et les connaissances, les entreprises multinationales peuvent capitaliser sur leur position pour

³⁷Les modèles de pauvreté à but non lucratif tels que les programmes d'aide humanitaire ont été une caractéristique de l'aide au développement pendant un certain nombre d'années (Yunus, 2010). Hahn (2009) montre que l'aide au développement et la charité, donnent peu de résultats sociaux durables. L'auteur affirme que les dons de pays à pays peuvent même entraver le développement du commerce.

transférer les connaissances et les meilleures pratiques d'un marché de la BP à un autre, (c) un autre avantage possédé par les entreprises multinationales est leur capacité de migration vers le haut de gamme. En plus de leur habilité à transférer le savoir-faire et l'apprentissage à travers les segments de la BP, les multinationales peuvent transférer les innovations à travers les différents niveaux de la pyramide du marché (Prahalad et Mashelkar, 2010).

Un certain nombre d'autres raisons existent pour lesquelles le secteur privé devrait participer à la réduction de la pauvreté à des fins lucratives. Les populations vivant en situation de pauvreté présentent d'importantes opportunités pour le secteur privé³⁸. Elles représentent un marché avec des opportunités pour l'entrepreneuriat, la croissance et l'innovation (London et Hart, 2004; Christensen, Craig, et Hart, 2001). Il existe une situation gagnant-gagnant où "*faire du bien*" pour les populations pauvres peut permettre aux entreprises de réaliser des gains financiers (Letelier, Flores et Spinosa, 2003; Rangan, Quelch, Herrero, et Barton, 2007).

En effet, des initiatives d'entreprise profitables sur ces marchés stimulent de nouveaux investissements et de nouvelles innovations. Elles motivent le secteur privé à déployer sa capacité de résolution de problèmes pour faire fonctionner le marché plus efficacement en faveur des pauvres. Le succès sur les marchés de la BP nécessite des *business models* innovants et des technologies disruptives qui diffèrent significativement des autres tiers de la pyramide dû aux circonstances spécifiques à ces marchés (Seelos et Mair, 2007; Chesbrough et al, 2006). De plus, le succès sur les marchés de la BP nécessite une approche commerciale innovante et une logique compétitive significativement différente des autres tiers de la pyramide (Prahalad, 2005). Ainsi, en décidant de ne pas entrer sur ces marchés, une entreprise peut manquer ces nouveaux développements et en subir aussi les conséquences sur le marché intérieur.

³⁸D'après une étude faite par Enea consulting et Care (2011) auprès d'une vingtaine de dirigeants, les stratégies visant les populations de la BP sont perçues comme une source d'opportunités sur plusieurs plans: *la stratégie commerciale* (conquête de nouveaux marchés), *la dynamique interne* (mobilisation des salariés dans le cadre de projets à forte valeur éthique et sociétale), *l'innovation* (invention de nouveaux modèles d'action pour l'entreprise), *la cohésion sociale* (contribution à la lutte contre la pauvreté).

1.1.3.1. Vers un capitalisme plus "inclusif"

Selon Porter et Kramer (2006), le système capitaliste est en train de sombrer dans une crise majeure qui entraîne la nécessité de réviser la logique sous-tendant les modèles commerciaux traditionnels. Ainsi, et selon les auteurs *"nous avons besoin d'une forme de capitalisme plus sophistiquée, fondée sur un but social. Mais ce but ne doit pas naître de la charité mais d'une compréhension plus profonde de la concurrence et de la création de valeur économique. Cette nouvelle évolution du modèle capitaliste reconnaît de nouvelles et meilleures façons de développer des produits, de servir les marchés et de construire des entreprises productives"*.

Traditionnellement, les entreprises multinationales délocalisent leurs départements de R&D sous forme d'investissement direct étranger (IDE) dans les économies émergentes. Deux principales raisons sont à signaler (Gassman et Han, 2004):

- Accéder aux marchés locaux;
- Accéder à un personnel hautement qualifié à bas coûts.

Dans ce sens, la plus grande part de R&D est réalisée par les entreprises multinationales sur les marchés émergents consiste dans l'adaptation de produits globaux à des besoins spécifiques des marchés locaux. La R&D, essentielle au développement de nouveaux produits à été souvent limitée au siège, et ceci est particulièrement vrai dans la cadre de l'internationalisation de la R&D dans les économies émergentes. Prahalad et Lieberthal (1998) appellent *"corporate imperialism"*: la perspective restreinte et arrogante qui a guidé les entreprises multinationales lors de leur conquête des marchés émergents il y a vingt ans. Les entreprises multinationales ont considéré des pays comme la Chine ou l'Inde comme étant de vastes agglomérations formés de consommateurs à la recherche de biens et services modernes.

Prahalad et Lieberthal (1998) montrent comment les décisions en termes de marketing, les décisions opérationnelles, de distribution, des multinationales ont été déformés. En tentant d'orienter leurs produits vers des petits segments d'acheteurs les plus affluents-les prototypes des consommateurs occidentaux, ils ont raté, comme résultat une opportunité réelle pour atteindre des marchés plus larges en bas de la pyramide socio-économique. La réussite sur les marchés émergents, nécessite que les entreprises passent du temps à comprendre les caractéristiques uniques et les besoins de ces marchés et de leur population.

Cet intérêt va permettre de débloquer de nouvelles ressources, va forcer les grandes entreprises à innover de manière qui impactera ses opérations à travers le monde (Prahalad et Lieberthal, 1998). La clé pour l'entreprise, si l'objectif est de créer un développement économique qui contribue à réduire la pauvreté, est de s'engager dans un management stratégique basé sur un capitalisme inclusif, à travers, entre autre, la reconnaissance des personnes démunies formellement, comme étant d'importantes parties prenantes (Milstein et al, 2007). En effet, un nombre croissant d'entreprises explorent la possibilité de développer une approche plus inclusive du capitalisme qui crée des opportunités économiques pour plus de la moitié de la population mondiale, exclue de la mondialisation et qui possède d'énormes besoins non satisfaits. En tentant de comprendre les besoins et les aspirations de cette large population, les entreprises peuvent saisir de nouvelles opportunités pour construire de nouvelles capacités d'innovation, accéder à de nouveaux marchés et saisir des opportunités considérables de croissance en termes de revenus (London, 2005; Milstein et al, 2007; Hart et Christensen, 2002).

George et al, (2012) et en ligne avec l'interprétation donnée à la réduction de la pauvreté et au développement social par Sen (1999), définissent la "*croissance inclusive*" comme étant les améliorations dans le bien-être social et économique des communautés qui n'ont pas eu structurellement accès au ressources, capacités, et opportunités. La croissance inclusive peut être perçue comme "*le résultat souhaité des initiatives innovantes qui ciblent les individus dans des secteurs abandonnés de la société et en même temps, une caractéristique des processus par lesquels de tels initiatives existent*" (George et al, 2012). Les termes "*innovation inclusive*" et "*innovation pour une croissance inclusive*" peuvent être utilisés de façon interchangeable pour décrire l'innovation qui crée ou accélère les opportunités d'amélioration du bien-être des groupes exclus, ceux qui vivent à la base de pyramide (OCDE, 2015). L'innovation inclusive traite principalement avec les ruptures de *business model* (Halme et al, 2012), qui permettent la participation des personnes auparavant pauvres à une croissance forte, à des entreprises à forte rentabilité etc. George et al, (2012) définissent ainsi l'innovation inclusive comme "*le développement et l'implémentation de nouvelles idées qui aspirent à la création des opportunités qui stimulent le bien-être social et économique pour les membres défavorisés de la société*". Les innovations inclusives ont pour objectif de créer la valeur partagée. Les entreprises peuvent accéder à de nouveaux marchés et créer des opportunités d'affaires à la base de la pyramide en collaboration avec les groupes de consommateurs locaux (Van Der Klein et al, 2012).

1.1.3.2. Changement de *business models*, de capacités et de modèles mentaux

Les entreprises font face aujourd'hui à des changements de demandent de la part des consommateurs, une compétition soutenue et de nouveaux développements technologiques. Les capacités pour réussir à se transformer, à s'adapter, à innover un *business model* sont les clés du succès (Teece, 2007). Cependant, ces capacités sont souvent sous-développés dans la plupart des grandes entreprises qui se focalisent souvent sur leurs marchés existants. Les capacités organisationnelles de transformationsont devenues essentielles pour les entreprises multinationales dans des environnements complexes. La plupart des études qui vont dans ce sens, se sont concentrés sur les marchés développés. Peu de travaux se sont intéressés aux capacités de transformation des entreprises sur les marchés de la BP (Vermeulen et al, 2008; Tashman et Marano, 2010).

En effet, le marché à faibles revenus ou la base de la pyramide, nécessite l'innovation dans les *business models*, le développement de nouvelles capacités et la création de partenariats (London et al, 2010). Tout cela exige une réflexion innovante et une approche différente des modèles et des stratégies d'entreprise actuellement employés. Les entreprises multinationales doivent développer les capacités qui vont leur permettre d'adapter leurs processus et routines courantes³⁹ pour une meilleure compréhension des marchés de la BP (Viswanathan et Sridharan, 2012; Olsen et Boxenbaum, 2009; Tashman et Marano, 2010).

La littérature sur le *business inclusif* s'est focalisée sur les marchés de la BP comme source potentielle d'innovation disruptive ou frugale (Hart et Christensen, 2002; Zescky et al, 2011; Radjou et al, 2013). Elle s'est focalisée en l'occurrence sur comment des *business models* innovants sont créés dans un contexte de contraintes- tels qu'un accès déficient à l'information de marché, des environnements réglementaires déficients ou des contraintes liés à l'infrastructure physique ou bancaire (Anderson et Markides, 2007; Prahalad et Mashelkar, 2010; Kandachar et Dhiel, 2009; Kandachar, 2010) (cf. *Figure 6*). Le manque d'information et de compréhension des marchés à faibles revenus contribue à l'échec des stratégies visant à

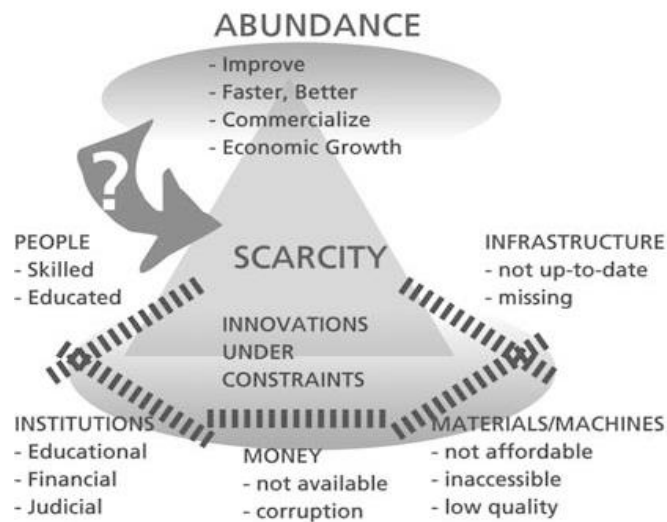
³⁹Les entreprises tendent souvent à exploiter ce qu'ils connaissent et se concentrent sur leurs marchés traditionnels (le top de la pyramide) en utilisant leurs pratiques existantes (Olsen et Boxenbaum, 2009). Sur le long terme, ce comportement basé sur les expériences passés conduit à la construction de modèles mentaux qui dictent à l'entreprise comment interpréter et répondre à l'information qui se présente. Les entreprises doivent abandonner ce qu'ils connaissent et se préparer à adapter leurs capacités existantes pour explorer de nouveaux marchés (Day, 2002; Pitta et al, 2008).

pénétrer ces marchés (Prahalad et Hart, 2002). Le principal challenge des entreprises multinationales sur ces marchés est la compréhension du consommateur et de son environnement (Nakata et Weidener, 2012; Prahalad, 2011). Dans le contexte des marchés émergents, les entreprises doivent naviguer dans un environnement changeant en déployant des réponses créatives (Teece et al, 1997).

Milstein et al, (2007) suggèrent que ces stratégies se basent sur des capacités stratégiques non-traditionnelles (révolutionnaires) ou non-linéaires dans leur mise en œuvre. Dans le contexte des stratégies de la base de la pyramide, ces capacités peuvent représenter les processus de prise de décision, les structures et capacités organisationnelles, qui permettent aux entreprises d'améliorer le potentiel de contribution de valeur des personnes en situation de pauvreté, à travers la réduction de la pauvreté.

En plus, ces capacités permettent aux organisations de développer leurs propres capacités et routines pour un engagement réussi les communautés dont le potentiel est diminué par la pauvreté (Tashman et Marano, 2010). Ces capacités étendent l'envergure du balayage de l'environnement et l'identification des parties prenantes et facilitent la création de nouvelles compétences à travers l'intégration des parties prenantes traditionnellement délaissés, et expérimentent avec de nouveaux *business models*, rendant primordial l'innovation managériales et technologique (Tashman et Marano, 2010). La réussite de ces stratégies se base sur la valorisation et la facilitation de la co-invention *bottom-up* en intégrant différents partenaires tout en construisant la capacité locale et l'intégration sociale (London, 2010; London et Hart, 2004). Un autre challenge fondamental de l'innovation de *business model* à la base de la pyramide consiste à se *libérer de la mentalité établie* et des systèmes et métriques qui contraignent l'imagination des entreprises multinationales (Hart, 2010).

Figure 1.6. L'innovation sous-contraintes et le contexte socio-économique de rareté
(Kandachar, 2010: P 71).



1.1.3.2.1. Les conditions organisationnelles de déploiement des stratégies d'entreprise pro-pauvres

Schuster et Holtbrügge (2012) affirment que même si les multinationales veulent jouer un rôle important dans la lutte contre la pauvreté, la littérature sur l'internationalisation de l'entreprise manque de connaissances théoriques et de preuves empiriques systématiques sur la façon dont les multinationales peuvent entrer sur les marchés à faibles revenus. En conséquence, ces auteurs affirment que: les recherches antérieures sur le développement des pays pauvres par la Banque mondiale ou les Nations Unies reposent essentiellement sur les théories de la finance et de l'économie, alors que les théories du management stratégique et du marketing sont rarement appliquées. L'institution de l'entreprise est le moteur économique qui tire l'économie globale.

L'entreprise possède en effet, d'importantes capacités et compétences pour créer le développement économique, dont manquent la société civile et le secteur public (Tashman et Marano, 2010). Malgré la persistance de la pauvreté et les faibles performances observés dans plusieurs entreprises opérant dans les communautés pauvres, les chercheurs ont noté un nombre croissant d'entreprises ayant adopté avec succès des stratégies pro-pauvres. Des entreprises multinationales aux PME, plusieurs entreprises opèrent dans différentes industries

et proviennent de différents pays, incluant les pays en développement. Ces entreprises emploient une variété de capacités visant à construire des compétences en matière de création des produits et services qui répondent aux besoins de la société, en matière de réduction des prix pour la création d'une nouvelle demande, en matière d'investissement dans l'élimination des contraintes de marché, en matière d'engagement dans des alliances etc.(Rangan et al, 2007). Ce type de stratégie s'est traduit dans certains cas par de nouvelles lignes de produits et services qui répondent aux besoins sociaux qui ont une croissance remarquable (Seelos et Mair, 2007).

Par ailleurs, Olsen et Boxenbaum (2009) identifient les barrières qui affectent stratégies d'entreprise pro-pauvres. Alors que les facteurs externes liés aux contraintes des marchés de la BP sont importants, les *barrières organisationnelles* internes affectent aussi la réussite de ces stratégies. L'une des implications les plus intéressantes de la BP est l'impact radical qu'il peut avoir sur le *business model* de base d'une entreprise. Contrairement à une grande partie de l'activité de durabilité de l'entreprise, dont une large partie consiste à élaborer et à communiquer des politiques et des objectifs de développement durable, la BP exige que les entreprises développent de nouveaux produits et qu'ils s'étendent sur des segments de marché complètement différents avec une composante de développement durable concrète (Olsen et Boxenbaum, 2009).

Cette orientation implique l'élaboration de solutions commerciales entièrement nouvelles liées à l'achat, la fabrication, l'emballage, le marketing, la distribution et la publicité. En conséquence, les projets BP ne peuvent être exécutés que par quelques personnes au sein de l'entreprise, ils doivent être intégrés dans des domaines clés dans les opérations où les décisions sur les nouveaux produits et les marchés sont faites et exécutées (Olsen et Boxenbaum, 2009). Pour la plupart des entreprises, la BP nécessite donc un changement organisationnel complet et une forte implication des principaux domaines d'activité responsables de la création de nouveaux marchés (ce qui dépasse de loin ce qui est nécessaire pour mettre en œuvre la plupart des autres activités de durabilité)(Olsen et Boxenbaum, 2009).

Sur la base d'une étude de cas, Olsen et Boxenbaum (2009) concluent que la stratégie de durabilité a évolué de la gestion des risques vers une orientation commerciale. Alors qu'auparavant la stratégie de durabilité avait principalement porté sur l'élaboration des politiques et des cibles de durabilité de l'entreprise, la nouvelle stratégie se focalise sur la création de nouvelles opportunités d'affaires axées sur le développement durable. Essentiellement, le changement consiste à conceptualiser la durabilité comme une source

potentielle de revenus plutôt qu'une dépense nécessaire. Le changement implique une plus grande focalisation sur les technologies et les capacités de l'entreprise, et nécessite une participation plus active des domaines d'activité qui sont responsables du développement et de la commercialisation de nouveaux produits. La nouvelle stratégie cible donc spécifiquement les groupes stratégiques cross-fonctionnelles et les acteurs affiliés dans les opérations responsables de développement de nouvelles opportunités de marché (Olsen et Boxenbaum, 2009).

La littérature sur la base de la pyramide, souligne le fait que les entreprises multinationales doivent développer des solutions locales pour créer un marché qui sert les populations pauvres (Simanis et Hart, 2008; Seelos et Mair, 2007). Cependant, le développement de solutions locales sur chaque marché est lié à l'avantage compétitif des entreprises multinationales, qui est lui même tiré de leurs capacités à créer et développer des connaissances globales, à les transférer à travers les pays, à répliquer les solutions et à réaliser des efficacités d'échelles globales (Winter et Szulanski, 2001).

Vermeulen et al, (2008) ont souligné le rôle du changement de capacités des entreprises comme moyen de s'adresser à la base de la pyramide. Zhou and Li (2010) ont aussi souligné l'importance des capacités adaptatives sur les marchés émergents. Pour ce faire, les entreprises doivent acquérir les connaissances et les ressources, qui leur permettent de dépasser les challenges de la base de la pyramide (London and Hart 2004). Le changement organisationnel⁴⁰ dans le contexte de l'implémentation des stratégies de la BP peut être aussi compris à la fois en termes de routines, qu'en termes de "mentalité" ou "*mindset*"⁴¹ et de culture (Olsen et Boxenbaum, 2009; Dhanaraj et Khanna, 2011). Changer de mentalité signifie motiver un individu à contester le statu quo, à trouver des alternatives, à fournir des concepts et des contextes pour de nouvelles structures cognitives et à fournir une logique et un raisonnement suffisants pour que les participants remplacent les structures existantes par d'autres (Muñoz, Mosey et Binks, 2011).

⁴⁰Le changement organisationnel peut prendre plusieurs formes, du plus large et plus conceptuel, tel que le changement de mentalité ou de stratégie, au plus concret, tel que le changement dans les activités etc. (Mintzberg, 2004) (cf. *Chapitre 4*).

⁴¹Comment peut-on transformer les mentalités? Souvent, la mentalité est le produit de concepts et de contextes que l'on a développés sur une partie importante de la vie (Johnson-Laird, 1983). C'est une orientation cognitive distincte qui détermine la façon dont nous interprétons les contextes, qui à leur tour contrôlent les comportements (Taylor et Gollwitzer, 1995).

Par ailleurs, si l'on peut anticiper l'évolution de l'environnement institutionnel dans un pays, il demeure largement imprévisible dans le temps (Mintzberg, 2004). Lorsque cette incertitude s'accompagne d'une croissance rapide, les méthodes habituelles de planification d'une opportunité de marché se révèlent futiles (Chang et Velasco, 2001). Les opportunités de croissance peuvent être bloquées en raison de l'indécision du gouvernement, ou peuvent soudainement émerger en raison d'autres décisions politiques inattendues (Dhanaraj et Khanna, 2011). Ainsi, les marchés émergents exigent une approche dynamique et non linéaire (Khanna et Palepu, 1997; 2010). Cependant, *fonctionner d'une manière itérative* peut être frustrant pour de nombreux dirigeants habitués à des plans à long terme et la stratégie. Les amener à voir l'évolution des marchés et la planification des scénarios plutôt que la planification stratégique peut considérablement améliorer leur efficacité (Chang et Velasco, 2001).

La planification des scénarios⁴² n'est pas spécifique aux marchés émergents. Dans de nombreux cas où il ya une grande incertitude, les stratèges ont appliqué ceci avec succès. Une fois que les employés acceptent la réalité de l'incertitude et le fait que cette dernière n'est pas «ingérable», ils seront capables de travailler efficacement (Dhanaraj et Khanna, 2011). L'implication en faveur de la stratégie devient alors significative. Plutôt que d'être surpris par les changements de politique, les employés apprennent à s'attendre à l'inattendu, et se préparer à de multiples scénarios afin qu'ils puissent agir sur les changements (Dhanaraj et Khanna, 2011). L'établissement de la stratégie implique ensuite une série d'exercices de planification de scénarios et un investissement minutieux dans des options qui pourraient améliorer la croissance future (Mintzberg, 2004).

L'accès aux bonnes informations est nécessaire pour la planification (Mintzberg, 2004). Dans les marchés hautement institutionnalisés, les managers sont habitués aux données des études de marché facilement accessibles ou à d'autres formes d'informations nécessaires à la prise de décision (Li, 2008). Dans les pays émergents, la courte histoire des réformes du marché, le rythme rapide du changement et le contexte institutionnel faible créent une situation où ces données ne sont pas disponibles. Les entreprises doivent d'être

⁴²Schwartz (2000) suggère que les managers inventent et examinent ensuite, en profondeur, plusieurs histoires d'avenir tout aussi plausibles. Les histoires sont soigneusement étudiées, orientées vers les décisions de la vie réelle. Une telle approche empêche de se coincer dans un scénario préféré, qui peut constituer la base d'une stratégie statique, tandis que rester flexible et ouvert à de multiples possibilités permet un dynamisme stratégique (Dhanaraj et Khanna, 2011).

entrepreneuriales et doivent adopter *une stratégie d'apprentissage par la pratique* ou de *learning by doing* (Dhanaraj et Khanna, 2011). Les entreprises qui restent ainsi en dehors du marché à attendre que l'information fiable émerge, se font souvent évincer par la concurrence. Même lorsque les données sont disponibles, celles-ci peuvent être biaisées, et l'interprétation peut nécessiter une connaissance du contexte (Khanna et Palepu, 1997). Ce n'est qu'en travaillant à partir du marché que l'on peut générer des données significatives et des idées d'action (Dhanaraj et Khanna, 2011).

Dhanaraj et Khanna (2011) interprètent l'absence de données comme un vide institutionnel. La planification des scénarios se nourrit d'un flux constant de nouvelles informations, et fournit des informations précieuses en temps réel qui permet de construire de meilleurs plans. Dans cette optique, les entreprises doivent éviter le piège d'extrapolation du passé et identifier plutôt des scénarios alternatifs. Les expériences sont essentielles pour imaginer l'inimaginable, et nécessitent de générer ses propres données pour l'analyse, plutôt que de s'appuyer sur des sources de données existantes (Hoskisson et al, 2000).

Comme l'a souligné Drucker (1993), chaque entreprise a une théorie, qui comprend "*les hypothèses sur l'environnement de l'organisation; la société et sa structure, le marché, le client et la technologie*". Dans la plupart des cas, les entreprises extrapolent la théorie qui a été validé sur le marché occidental et cherchent à la confirmer sur les marchés émergents. Malheureusement, les théories obsolètes et invalides peuvent conduire à une mauvaise interprétation des données, et donc, peut être une cause d'échecs. L'approche de vides institutionnels (Khanna et Palepu, 1997; Dhanaraj et Khanna, 2011; Hoskisson et al, 2000) peut être un cadre utile pour la stratégie sur les marchés émergents.

En raison du sentier différent à la fois de l'innovation de produits et de *business model*, des changements organisationnels complets peuvent être nécessaires pour réussir sur ces marchés dynamiques (Olsen et Boxenbaum, 2009). Quelques auteurs ont fait allusion à certaines exigences spécifiques. Sehgal et al, (2010); Simanis et Hart, (2008) ont souligné le rôle de *l'agilité organisationnelle*, qui requiert des équipes *cross-fonctionnelles*, une chaîne d'approvisionnement non traditionnelle et un soutien au leadership avec une culture d'apprentissage. Les auteurs font allusion aux organisations qui doivent être plus tolérantes à l'incertitude et à l'ambiguïté, avec une certaine souplesse dans la répartition des ressources. London (2009) souligne que les structures et les processus organisationnels traditionnels doivent être réexaminés.

Développer des solutions innovantes et durables à la BP, exige des changements dans la façon dont l'entreprise s'organise, les processus organisationnels et les structures (Halme et

al, 2012). La culture organisationnelle, les valeurs et le leadership semblent aussi essentiels à l'élaboration de stratégies dans les marchés à faibles revenus (Christensen et Overdorf, 2000). Ainsi, et avant que les multinationales puissent accéder à ce segment, il est impératif que les managers reconnaissent la nature du leadership nécessaire pour intégrer ces marchés. *La créativité, l'imagination, la tolérance à l'ambiguïté, la passion*, l'empathie et le courage peuvent être aussi importants que la compétence analytique, l'intelligence et la connaissance (Prahalad et Hart, 2002).

L'affrontement d'un nouvel environnement met l'entreprise devant un dilemme, soit elle explore de nouvelles capacités pour adapter son *business model* et entrer sur un nouveau marché, ou soit elle exploite ses capacités existantes en les adaptant légèrement (O'Reilly et Tushman, 2008). L'accent mis sur l'exploitation des capacités existantes conduit à des rigidités qui rendent l'entreprise incapable de s'adapter à l'environnement (Leonard-Barton, 1992). Dans le cas des projets BP, pour les multinationales, cette rigidité est illustrée par des projets insuffisamment innovants pour répondre aux besoins des consommateurs. Les chercheurs en stratégie ont tenté de trouver des solutions pour combiner suffisamment d'exploration pour s'assurer que l'organisation s'adapte à son nouvel environnement et l'exploitation pour assurer la performance requise. Les entreprises doivent ainsi être ambidextres, c'est-à-dire pouvoir combiner exploration et exploitation (O'Reilly et Tushman, 2008).

La capacité de s'adapter et de changer pour répondre aux demandes changeantes du marché est cruciale pour la durabilité, le succès et la rentabilité à long terme de l'entreprise (O'Reilly et al, 2009; Raisch et al, 2009). Les entreprises exploitent les marchés occidentaux traditionnels grâce aux connaissances et aux routines existantes, alors que la croissance à long terme sera réalisée en explorant de nouveaux marchés (Prahalad et Hart, 2002). Cette "*ambidextérité*" organisationnelle est une capacité dynamique qui permettra la poursuite simultanée d'innovations incrémentale et discontinues (Raisch et al, 2009). Les entreprises ambidextres ont un avantage concurrentiel car elles ont la capacité de reconfigurer les ressources de l'entreprise de différentes façons (Eisenhardt et al, 2010) pour répondre à l'opportunité qu'offre les marchés à faibles revenus.

1.1.3.2.2. Stratégies d'entreprises pro-pauvres: le rôle des capacités dynamiques

Dans une économie globale, le consommateur s'attend à des offres créatives, poussées par un marketing innovant qui change la valeur d'usage des produits en se distinguant d'une simple stratégie de vente (Sanchez et al, 2009). De plus, dans un environnement compétitif complexe dans lequel les entreprises opèrent a accru la demande des consommateurs pour une valeur supérieur (Sanchez et al, 2009). Cette création de valeur au consommateur devient un facteur clé dans la recherche d'une façon de réalisation d'un avantage compétitif (Woodruff, 1997). Le processus d'adaptation des pratiques de l'entreprise pour satisfaire de nouveaux besoins, nécessite des capacités managériales spécifiques et dynamiques et consiste à inventer un nouveau marché et de nouveaux clients réceptifs aux nouvelles valeurs des innovations qui s'offrent sous forme de services ou de solutions à un problème spécifique (Teece, 2010).

Ces capacités sont dynamisées par des processus d'apprentissage permettant de combiner des ressources internes tangibles et intangibles (technologiques, connaissances, compétences, savoir-faire) avec des ressources externes (informations, connaissances, expertises des parties intéressées) qui changent la perception de l'entreprise de son environnement et lui permettent de détecter des opportunités d'innovation et de les saisir par des innovations basées sur les connaissances (Teece, 2010). Ces innovations fondées sur les connaissances sont pilotées par des capacités stratégiques ou compétences clés (Prahalad et Hamel, 1989).

Le succès sur des marchés dynamiques et complexes, nécessite un changement des capacités opérationnelles pour développer de nouveaux processus et connaissances en congruence avec le changement de l'environnement (économique, social, territorial, écologique) (O'Reilly et Tushman, 2008). Les capacités qui favorisent le changement de ces routines opérationnelles⁴³ et des ressources et connaissances sont nommés capacités

⁴³Helfat et Petraf (2003) définissent les capacités comme étant les tâches de l'entreprise, les processus, les routines, les compétences et les connaissances qui permettent d'assembler, d'intégrer et de déployer les ressources de l'entreprise (i.e. capital physique, ses actifs; capital humain, ses compétences, ses connaissances et ses réseaux; capital organisationnel, sa structure organisationnelle et son autorité de prise de décision) dans le but d'atteindre un résultat final, souvent le profit. Ces capacités sont difficilement imitables, et conduisent à des avantages compétitifs. Les capacités sont divisés en deux catégories de capacités: capacités opérationnelles et capacités dynamiques. Les capacités opérationnelles forment les processus et les activités associés spécifiques au fonctionnement de l'entreprise (O'Reilly et Tushman, 2008). Une autre classification divise ces capacités en

dynamiques (Teece, 2007). Les entreprises qui opèrent sur ces marchés doivent apprendre et développer les capacités dynamiques⁴⁴ favorisant l'innovation de *business models* de façon systématique (Foss et Saebi, 2015). Les éléments clés des capacités dynamiques sont les processus organisationnels et managériaux stratégiques qui supportent l'identification "*sensing*", la saisie "*seizing*" des opportunités technologiques, et de marché ainsi que la reconfiguration des actifs et des structures organisationnelles en parallèle de la croissance de l'entreprise et des changements des marchés (Teece, 2007). Les capacités dynamiques reflètent l'habilité d'une organisation à réaliser de nouvelles formes innovantes d'avantages compétitifs et de création de valeur prenant en compte les dépendances au passé et les positions de marché (Eisenhardt et Galunic, 2001) (cf. *Chapitre 4*).

L'innovation inclusive ou frugale est souvent associée à la réponse à de sévères contraintes de ressources avec des produits ayant des avantages extrêmes en termes de coûts comparés à des solutions existantes (Zeschky et al, 2011). Le facteur stimulant des ces innovations sont les considérations des besoins non satisfaits dans une large population sur les marchés en développement, tel que les besoins liés à l'accès à l'énergie ou à la santé⁴⁵ (Lim et al, 2013). Dans notre travail, on considère que l'innovation frugale⁴⁶ est fondamentalement une innovation de *business model*, qui nécessite de nouvelles structures de ressources (i.e. une nouvelle configuration de ressources, et de capacités), de nouvelles structures d'interactions (interactions entre l'entreprise et ses parties prenantes) et de nouvelles structures de création

capacités ordinaires qui constituent les routines et les connaissances qui permettent à l'entreprise de fonctionner et capacités substantives forment les routines et les connaissances qui permettent la résolution de problèmes (Winter, 2003; Zahra et al, 2006).

⁴⁴Tashman et Marano, (2010) définissent les *capacités dynamiques pro-pauvres* comme étant comme étant "*les routines stratégiques utilisées par les entreprises pour développer et déployer les stratégies d'entreprise de la base de la pyramide*". Lors de la description du rôle des capacités dynamiques pro-pauvres, les processus de manipulation des ressources, peuvent être exprimés à travers deux domaines: la chaîne de valeur et l'environnement externe de l'entreprise (Tashman et Marano, 2010).

⁴⁵Opérer sur ces marchés avec plusieurs contraintes est perçu comme étant un stimulus pour l'incubation d'idées d'innovations inclusives qui visent à satisfaire les besoins insatisfaits des consommateurs (Prahalad, 2005).

⁴⁶Les innovations frugales (Zeschky et al, 2011) ne sont pas considérés comme étant seulement des solutions temporaires pour des consommateurs à bas revenus mais possèdent le potentiel d'atteindre les consommateurs sensibles aux prix dans les pays développés (Immelt et al, 2009). Ils ne sont pas non plus considérés comme étant une sous-offre inférieure aux standards de qualité, ces innovations sont considérés comme des innovations "*no-frill*" ayant les mêmes fonctions que les offres existantes (Radjou et al, 2013; Zeschky et al, 2011).

de valeur (i.e. système qui définit et supporte les processus de création et de capture de valeur) (George et al, 2012).

Ce type d'innovation disruptive ou frugale ne modifie seulement une offre existante mais doit créer un nouveau marché (Immelt et al, 2009) et il est ainsi différent de l'innovation de produit ou de processus et nécessite des changements organisationnels significatifs et une reconfiguration des capacités (Bock et al, 2012; Christensen et Overdorf, 2000). Prahalad et Maschelkar (2010) suggère le concept de "*l'innovation Ghandienne*" qui inclut des changements radicaux dans la dynamique de l'entreprise (nouveaux modèles de prix, nouveaux modèles de distribution etc.) et la modification des capacités organisationnelles existantes et la création de nouvelles capacités pour la création de produits et services efficaces en ressources et maintenant un certain niveau de qualité. En effet, le développement traditionnel de produit, les canaux de vente, de prix et de distribution ne sont plus valables sur les marchés à bas revenus, les *business models* et les pratiques de marketing doivent évoluer. L'innovation inclusive doit être considérée comme étant une innovation disruptive de business model (créant un nouveau marché, une nouvelle valeur) qui nécessite de nouvelles capacités, par opposition au processus d'innovation incrémentale qui se basent sur les capacités ordinaires associés aux opérations normales ou quotidiennes (Christensen et Overdorf, 2000).

Les entreprises qui pratiquent l'innovation inclusive, ont besoins d'un ensemble de capacités leur permettant de délivrer des services à une grande échelle, et de répondre à une audience sensible aux coûts à travers une combinaison créative de leurs compétences, ressources et connaissances (Bound et Thornthorn, 2012). Cette configuration de ressources, compétences, et routines donnent lieu à un avantage compétitif à travers une plus grande efficacité résultant dans la réduction des coûts pour l'entreprise et les consommateurs (Radjou et al, 2013). Milstein et al (2007) soulignent que les entreprises doivent développer des "*routines révolutionnaires*"⁴⁷: un ensemble de processus et approches de résolution de

⁴⁷ Par opposition, les *routines évolutives* prédisposent les entreprises à implémenter les projets qui augmentent l'efficacité, réduisent l'exposition au risque et maintiennent l'organisation dans une position opérationnelle, favorisant *l'adaptation incrémentale* et minimise la variation, la diversité et le changement. Ces routines prédisposent l'entreprise à opérer dans un environnement connu. La focalisation sur le contrôle et la standardisation avec l'établissement de relations familiarisées avec les partenaires et la parties prenantes, implique le fait que de telles activités permettent rarement d'approcher de nouvelles opportunités sur de nouveaux marchés, sous-servis ou de permettre un repositionnement compétitif, inhibant ainsi *l'innovation exploratoire* qui crée des opportunités de nouveaux marchés futurs (Milstein et al, 2007; O'Reilly et Tushman, 2008).

problèmes qui favorisent le changement transformationnel dans des environnements non familiers (contexte différents des marchés de la BP).

Afin de créer un "*capitalisme plus inclusif*" et capturer la valeur qui peut émerger des marchés de la BP, les entreprises doivent développer des routines qui *perturbent intentionnellement le statu quo*, aidant l'entreprise à innover et créant une valeur partagée de croissance sur le long terme. Spécifiquement, les entreprises doivent être capables de chercher *la variation*, développer de nouvelles compétences, incuber des innovations disruptives et abandonner les activités obsolètes (Hart et Milstein, 2003). En essayant de servir les populations pauvres, les entreprises doivent éviter la tendance de se baser sur leurs routines évolutionnaires qui encouragent le transfert de *business models* et capacités construites pour servir les marchés développés ou l'extension incrémentale de ces derniers (London et Hart, 2004). Ces routines peuvent empêcher le développement des capacités d'innovation nécessaires pour servir les populations pauvres et sont peu utiles pour les entreprises cherchant à approcher des opportunités potentielles de nouveaux marchés (London et Hart, 2004). L'exploration des possibilités de création d'un capitalisme plus inclusif qui crée des opportunités pour des millions de desservies, nécessite de *l'expérimentation, et de la créativité* pour la compréhension des besoins et des aspirations de cette communauté caractérisés par une faible concurrence et des choix limités de biens et services (Milstein et al, 2007). L'objectif du déploiement des *routines révolutionnaires* est de générer un cycle de découverte qui inclue la recherche pour la diversité et la variation, cultiver de nouvelles compétences et incuber des innovations disruptives (Milstein et al, 2007) (cf. *Figure 7*).

Les entreprises opérants sur les marchés de la BP doivent en premier lieu chercher (Milstein et al, 2007):

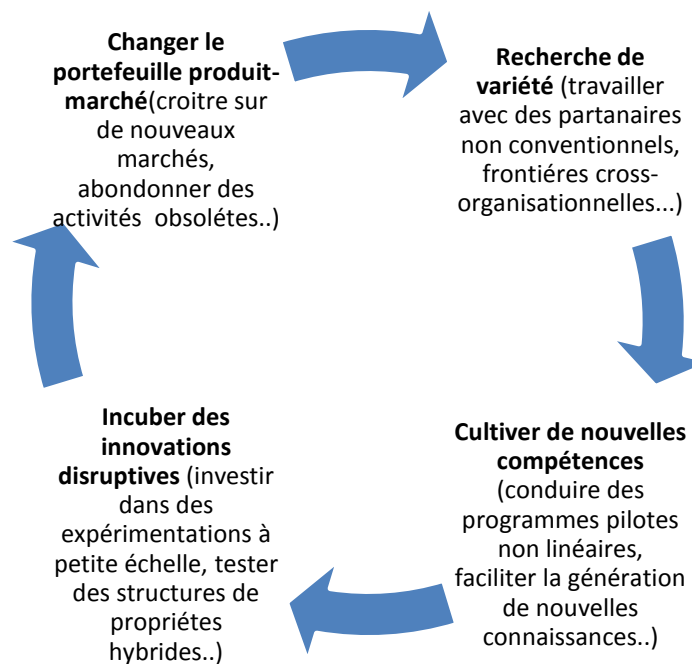
- *La variété*: les marchés à forte croissance de demain sont peuplés de consommateurs non familiers, qui ont des besoins et des problèmes différents de ceux actuellement servis par les entreprises. La création de nouveaux *business models* qui redéfinissent les règles du jeu ne peut être réalisé à travers des processus incrémentaux. Les managers doivent passer au delà des procédures opérationnelles standards et trouver de nouveaux moyens de construire et d'appliquer la connaissance. Les managers doivent développer des routines qui encouragent les *conversations participatives* et inclusives sur les tendances des besoins futurs et le rôle de l'entreprise pour formuler ce futur (Hart et Milstein, 2003). Les entreprises tendent à employer des routines qui absorbent exclusivement les opinions des parties prenantes familières (tels que les investisseurs, les fournisseurs et les consommateurs) et sous-estiment l'importance des

tendances culturelles, sociales, environnementales aux profits des seuls problèmes économiques. Ceci rend difficiles d'identifier les challenges émergents assez tôt pour permettre aux managers d'évaluer comment ils peuvent recombinaer leurs connaissances et actifs pour innover à travers le temps. Développer des relations avec des parties prenantes qui sont à la marge ou "*fringe stakeholders*" des opérations courantes de l'entreprise peut créer un contexte de découverte de flux de connaissances inconnus (nouveaux consommateurs, partenaires etc.) (Hart, 2005). Ces routines qui encouragent le dépassement des frontières organisationnelles et technologiques permettent aux entreprises de créer la valeur en l'exposant à de nouveaux paradigmes et permet d'injecter de nouvelles informations qui challengent l'ensemble des heuristiques bien établis (Rosenkopf et Nerkar, 2001; Hart et Sharma, 2004). S'adresser à des besoins différents de ceux servis par le capitalisme global, nécessite la construction de nouveaux marchés, (non seulement l'extension géographique des produits existants ou des combinaisons produit-technologie conçues pour les besoins des consommateurs riches). Ceci se fait à travers la prise en compte des besoins basiques du marché, des attributs uniques et des aspirations de ceux qui ne sont pas encore bien servis par les *business models* traditionnels (Radjou et al, 2013);

- *Cultiver de nouvelles compétences*: Les marchés à faibles revenus, à la base de la pyramide, présentent des challenges, car les besoins non satisfaits de ces marchés ne peuvent pas être satisfaits par des extrapolations linéaires de l'ensemble des compétences existantes à travers les entreprises et les communautés locales. Les entreprises sont souvent gouvernées par des forces qui préfèrent souvent construire sur ce qui existe. Sur les marchés à faibles revenus, l'ambiguïté et les difficultés liées aux opportunités empêchent d'anticiper les conséquences d'une décision. Cultiver de nouvelles compétences et routines qui permettent de découvrir de nouvelles façons pour faire face aux problèmes non-familiers est nécessaire. Ces nouvelles compétences sont à la fois *externes et internes* à l'entreprise. Les routines qui permettent la génération de nouvelles connaissances, représentent de nouvelles compétences qui peuvent être cultivés. Sur des marchés fondamentalement différents comme les marchés de la BP, la connaissance réelle est sur le terrain. Les entreprises adeptes de la facilitation *d'un leadership*, d'un flux de connaissances *bottom-up* et des routines qui permettent d'accéder à de nouvelles sources d'information sont celles qui produisent les décideurs qui peuvent mieux comprendre les besoins et les opportunités présentent sur les marchés de la BP;

- *Incuber des innovations disruptives*: Identifier comment servir le besoins insatisfaits du marché ne nécessite pas de large investissements financiers. Bien au contraire, les routines qui encouragent l'entrepreneuriat local (à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise) combiné aux routines qui encouragent la propriété et le contrôle distribué résulte dans le développement des initiatives à petite échelle autour de nouveaux business et technologies. Les managers insistent souvent sur le contrôle des initiatives d'innovation dans le but de réduire les risques et minimiser les coûts. Les routines basées sur la standardisation des procédures opérationnelles (de jugement des succès et échecs des investissements) inhibent les activités d'innovation radicales en limitant l'expérimentation non linéaires et les nouveaux apprentissages (Mc Grath, 2010). En tentant de répondre aux besoins insatisfaits, les entreprises manquent souvent de compréhension des consommateurs et des marchés. La capacité des entreprises à customiser des solutions aux idiosyncrasies locales leurs permettrons de développer des innovations nécessaires pour capitaliser sur de nouvelles opportunités. Les routines qui permettent un contrôle distribué permettent à ceux qui sont les plus proche des problèmes d'évaluer le succès et l'échec des projets.

Figure 1.7. Cycle de découverte basé sur les *routines révolutionnaires* sur les marchés de la BP (Milstein et al, 2007: P 94).



Au final, on peut dire que l'innovation inclusive, telle qu'elle est présentée dans le cadre de ce travail, peut être perçue comme une capacité dynamique spécifique à l'entreprise. Une capacité dynamique étant définie comme une ressource propre à l'entreprise, non transférable, et qui a pour objectif d'améliorer la productivité des autres ressources possédées par l'entreprise (Barney, 2001). Ces capacités sont celles qui permettent à l'entreprise de délivrer de nouveaux biens et services ou accéder à de nouveaux marchés (Stadler et al, 2013). Les innovations inclusives développées sur les marchés de la BP peuvent être perçues comme des capacités qui ne sont pas facilement copiables et ces innovations nécessitent que l'entreprise s'adapte aux changements des consommateurs et des opportunités technologiques tout comme le développement de nouveaux produits et processus à travers des stratégies de création de valeur. Il existe ainsi une différence fondamentale entre seulement vendre des produits ou services à bas prix tout en se focalisant sur le profit et l'utilisation des ressources de l'entreprise et la motivation de profit pour développer des solutions durables face à des problèmes sociaux (Saul, 2010).

De plus, pour entrer sur les marchés de la BP, l'innovation est considérée comme une obligation (Sanchez et Ricart, 2010). Ceci est conforme avec la thèse de l'approche des capacités dynamiques qui suggère que les innovations doivent être constamment adaptés aux changements des besoins des consommateurs et des opportunités technologiques (Teece, 2007). Sur ces marchés les entreprises doivent concentrer leurs activités sur l'amélioration du prix et des performances tout en se focalisant sur la fonctionnalité.

Cette méthode dynamique résulte souvent en innovations disruptives et ouvre les possibilités de déblocage de valeur pour l'entreprise, les consommateurs et l'ensemble des communautés en identifiant de nouvelles opportunités sur ces marchés (potentiel de marché non réalisé dans des problèmes sociaux tout en poursuivant des objectifs économiques) (Weiser, Kahane, Rochlin, et Landis, 2006). Les innovations inclusives perçues comme une capacité dynamique possèdent le potentiel de créer des opportunités économiques profitables et de créer de nouvelles formes de valeur à partir de problèmes sociaux non résolues dans la santé, le transport, l'accès à l'électricité etc. (Saul, 2010). Ces innovations se focalisent sur le long terme, ce qui est aussi conforme avec l'approche des capacités dynamiques.

1.1.3.2.3. Le rôle de l'innovation de *business model*

Les opportunités de croissance sur les marchés de la BP sont significatives, car la pauvreté représente des besoins insatisfaits qui forment le point de départ à la création de valeur pour les entreprises capables de répondre à ces besoins avec des produits abordables et fonctionnels (Milstein et al, 2007). L'engagement dans les communautés à faible revenu peut conduire à la création de nouveaux marchés (Prahalad et Hart, 2002; Hart et Christensen, 2002; London, 2007). Dans ce sens, le concept de la BP, est basé sur l'idée que les marchés de la BP sont une source d'opportunités d'innovation pour les entreprises multinationales qui trouvent le chemin de construire des *business models* qui incluent les besoins réels des ces communautés (Prahalad, 2011; Massa et Tucci, 2014). Prahalad (2005) propose un cadre pour un engagement actif du secteur privé et propose une base d'un engagement profitable gagnant-gagnant. Il souligne que la barrière qui empêche l'entreprise de concevoir des produits et services qui répondent aux besoins des populations les plus pauvres et par la suite les produire et les distribuer est l'ingénuité humaine- c'est-à-dire l'innovation. Les entreprises multinationales sont en effet dans une position unique pour innover des *business models* qui peuvent aider à réduire la pauvreté (Halme et al, 2012).

La première raison pour les entreprises de s'engager dans l'innovation de *business model* ce sont les changements majeurs dans l'environnement (Sosna et al, 2010; Johnson et al, 2008). Les opportunités d'affaires liés aux larges besoins économiques non satisfaits à la base de la pyramide sur les marchés émergents ont souvent conduits les chercheurs et les professionnels à l'étude des *business models* (Ricart et al, 2004; Vermeulen et al, 2008; Massa et Tucci, 2014). Les marchés de la BP représentent des contextes différents de ceux sur lesquels les entreprises multinationales opèrent traditionnellement et remettent en cause les méthodes traditionnelles des entreprises multinationales. Les besoins, les consommateurs, les caractéristiques des produits, les méthodes de production, les canaux de distribution sont différents (Milstein et al, 2007).

L'environnement social, culturel et économique qui caractérisent les marchés émergents⁴⁸ sont aussi différents. Les entreprises sont ainsi appelés à repenser chaque étape de

⁴⁸Une des caractéristiques des marchés de la BP est qu'ils réunissent souvent en même temps plusieurs moteurs de croissance et de changement : déréglementation, participation des entreprises privés, déploiement des nouvelles technologies de l'information et de la communication- avec ce qu'elles impliquent en termes

leur chaîne de valeur et développer de nouveaux *business models* (Prahalad et Hart, 2002). Les *business models* existants sont d'une application limitée et doivent être adaptés (Seelos et Mair, 2007; Milstein et al, 2007). Chesbrough et al, (2006) en étudiant le développement de produits sur les marchés émergents soulignent que malgré que la conception du "bon" produit est une condition nécessaire pour pénétrer les marchés de la BP, les entreprises qui réussissent à générer des opérations commercialement durables, sont celles qui mettent en place le "bon" *business model*⁴⁹. Ces *business models* jouent un rôle clé dans la création d'éléments clés comme les canaux de distribution, de fournisseurs, de vente, nécessaires au succès des transactions commerciales. Dans ce sens, les marchés de la BP constituent une importante source d'innovation de business model (Prahalad, 2011; Eyring et al, 2012).

Seelos et Mair (2007) incitent les entreprises à construire de nouvelles ressources, et employer de multiples stratégies en reconfigurant les capacités existantes et la création de nouveaux *business models*. Les marchés de la BP requièrent une nouvelle philosophie de l'innovation. Pour s'implanter sur ces marchés, les entreprises multinationales doivent oublier leurs *business models* traditionnels adaptés aux marchés développés- le Top de la pyramide et bâtir de nouveaux *business models*, des processus internes adaptés, et des systèmes de management adaptés à la réalité des marchés de la BP (Prahalad, 2011). Outre le fait qu'elle est l'une des clés de la réussite des grands groupes sur les marchés locaux, cette démarche d'apprentissage apportera les connaissances nécessaires permettant de repenser la façon avec laquelle ces entreprises gèrent les marchés développés. Chesbrough (2010) souligne que les changements dans les *business models*, nécessitent non seulement des changements dans les processus organisationnels, mais aussi des modifications dans l'architecture de l'entreprise: comment l'entreprise s'organise et délivre la valeur pour s'adapter aux marchés BoP. La réussite d'un *business model* dépend de l'alignement de l'ensemble des éléments de la structure

d'évolution des attentes des consommateurs (démographie favorable, accès au crédit) (Prahalad, 2005). Dans cette situation, la courbe en *S* (qui rend compte du mode de diffusion de nouveaux produits et de nouveaux services sur les marchés industrialisés) n'est plus pertinente. Sur les marchés de la BP, les changements s'opèrent plus rapidement. Dans ce sens, les managers doivent s'adapter à la courbe en *I*, ce qui constitue le vrai défi du contexte de la BP pour la plupart des grandes entreprises dont les systèmes et les méthodes sont taillés pour une croissance lente (rythme et intensité de l'investissement, rythme de développement des marchés etc.).

⁴⁹ L'émergence de nouvelles architectures conçues pour d'autres objectifs que la génération exclusive de profits, tels que la résolution des problèmes sociaux et les problèmes de durabilité attirent de plus en plus l'attention des chercheurs étudiant les *business models* dans ces contextes (Yunus et al, 2010; Seelos et Mair, 2007). Les chercheurs utilisent le concept de *business model* pour s'intéresser à la manière avec laquelle les entreprises s'organisent et capturent une valeur qui n'est pas nécessairement économique.

interne, des processus et de la stratégie qui doivent être fortement focalisés sur les opportunités (London, 2009).

1.1.3.2.4. Capacités collaboratives et de *co-création*: la stratégie de "*création de marché*"

Christensen, Ojomo et Van Bever (2017) distinguent deux stratégies qui expliquent la réussite ou l'échec de certaines entreprises multinationales sur les marchés en développement. Les stratégies "*push*", sont guidées par les priorités de leurs initiateurs et génèrent des solutions qui sont imposées aux marchés et aux consommateurs. Les stratégies "*pull*", répondent aux besoins quotidiens des consommateurs. La plupart des multinationales espèrent parvenir à une croissance progressive en poussant leurs produits actuels vers les consommateurs émergents de la classe moyenne. Ils apportent avec eux une grande partie de leur structure de coûts et de leur mode de fonctionnement existants, et fixent ainsi les prix à des niveaux qui limitent la pénétration du marché. En adoptant cette stratégie, ils visaient réellement une base finie de consommation existante, dans un environnement hautement concurrentiel. Lorsque les entreprises développent des produits que les gens veulent attirer dans leur vie, ils *créent des marchés* qui servent de fondement à la croissance et à la prospérité durables. Plusieurs entreprises se concentrent sur la réponse aux *besoins non satisfaits des consommateurs* plutôt que de chercher des opportunités à forte marge en poursuivant la classe moyenne (Christensen, Ojomo et Van Bever, 2017). Leurs investissements sont guidés par le désir d'augmenter l'affordance et l'accessibilité, et la discipline des prix et des coûts qui en résulte alimente une croissance plus élevée, élargissant le marché en ciblant la non-consommation. Dans ce sens, la *non-consommation*, devient une opportunité de création de nouveaux marchés (Christensen, Ojomo et Van Bever, 2017).

Les estimations des besoins de la BP, conduisent à une confusion entre les besoins et la demande: les besoins de la BP sont sans doute énormes- les besoins de la population d'accéder à l'électricité, à l'eau, à la nourriture et à l'éducation dans de nombreux pays ne peut pas être niées. Cependant, ces besoins ne constituent pas une demande (Simanis et Hart, 2009). Les initiatives à la BP qui existent actuellement confirment ce point de vue: alors que les besoins sont énormes, il n'existe pas de demande pour un produit qui semble répondre à un problème

spécifique de pauvreté⁵⁰ (Perrot, 2011). Tandis que les besoins sont grands, la plupart des marchés de la BP n'existent pas, mais doivent être construits. Simanis et Hart, (2008) soutiennent l'idée que «*les marchés n'existent pas et que les entreprises doivent les créer*».

Selon Simanis et Hart (2008), la base de la pyramide n'est pas réellement un marché. Les populations à faible revenu n'ont pas été conditionnés à penser que les produits offerts sont quelque chose qu'on pourrait même acheter. Et ils n'ont pas adapté leurs comportements et leurs budgets pour intégrer ces produits dans leurs vies (Perrot, 2011). Simanis et Hart (2009) soulignent le fait que les entreprises doivent créer les marchés pour des produits qu'elles introduisent en aidant le consommateur à comprendre les avantages de faire quelque chose d'une manière différente. Perrot (2011) distingue deux grands types de stratégies d'entreprise liés de la BP:

- Des stratégies défensives visant à saisir les marchés existants;
- Des stratégies plus innovantes, qui visent à *créer de nouveaux marchés* de la BP et à développer les capacités des entreprises. Les deux stratégies ont également des répercussions sur la façon dont les projets sont gérés et financés.

Dans le cas des *stratégies de création de marché*, qui s'appuient davantage sur les capacités d'innovation, les entreprises mettent en place des structures ad hoc destinées à gérer les projets séparément de l'organisation principale (Perrot, 2011). Les stratégies utilisées pour entrer sur les marchés de la BP sont fondées sur la valorisation et la facilitation de la co-invention "*bottom-up*" ou "*ascendante*", tout en étant socialement intégré. Ces stratégies consistent à investir des ressources pour développer la capacité au-delà des limites des frontières de l'entreprise (Hart, 2005) et se libérer des mentalités, des systèmes et des métriques établies qui contraignent l'imagination des entreprises (London et Hart, 2004). Pour réussir à entrer dans des environnements complexes, les entreprises doivent éviter de s'appuyer sur des approches opérationnelles et comprendre les lacunes des stratégies basées uniquement sur les réalités des marchés développés. En plus d'étendre leurs propres connaissances et capacités dans les nouveaux marchés, les entreprises doivent s'associer avec les populations locales qui connaissent la complexité des environnements dans lesquels ils

⁵⁰ *Procter & Gamble*, leader mondial des biens de consommation de soins de santé, a introduit dans plusieurs pays un nouveau sachet en poudre destiné à purifier l'eau instantanément et convertir l'eau boueuse en eau potable. Après plusieurs tentatives pour adapter la stratégie de produit et de marketing aux clients locaux, la société a fait face à un problème pour expliquer aux gens pourquoi ils devraient payer pour l'eau, alors que ce "produit", vu dans certaines cultures comme un don de Dieu, a toujours été à leur disposition gratuitement.

vivent, et travailler avec ces populations pour développer des stratégies durables, qui sont "ascendantes" plutôt que "descendantes"⁵¹(Simanis et Hart, 2008).

La facilitation du processus de *co-création*, fait appel à des compétences multiples, favorisant la création des *capacités locales* dans les pays en développement, afin de créer de la valeur (i.e. réduction de la pauvreté, lutte contre les maladies etc.) pour les communautés économiquement défavorisées (Baker et al, 2005). La littérature sur la BP, souligne l'importance des approches basées sur le marché pour le succès du développement social, humain et économique (Seelos et al, 2011; Simanis et Hart, 2008). Les capacités sont relatives à des questions liées à la participation étendue, le partenariat, le dialogue approfondi, l'ouverture à l'expérimentation et l'apprentissage mutuel (Simanis et Hart, 2008).

Notre travail soutient que les capacités, non seulement peuvent être créées mais sont essentielles pour le développement et la performance fonctionnelle des démarches inclusives (Tashman et Marano, 2010). Cette travail, intègre le rôle des capacités dynamiques⁵² dans une démarche inclusive business de réduction de la pauvreté. Les chercheurs ont souligné que l'application des principes de la BP dans le contexte des pays en développement, exige l'adoption de capacités innovantes qui vont au-delà de la préoccupation des approches commerciales occidentales (Hart et Dowell, 2011). Ces capacités peuvent impliquer, la facilitation des liens entre les communautés économiquement défavorisées et les partenaires potentiels de la distribution ou de la chaîne d'approvisionnement (Porter et Kramer, 2006), la formation d'alliances stratégiques avec des ONG et des groupes communautaires et le réseautage au sein des pays en développement⁵³ (Brugmann et Prahalad, 2007).

⁵¹Le "protocole BP" est axé sur deux principes: *la création de valeur mutuelle* selon laquelle chaque étape du processus crée de la valeur pour tous les partenaires, et le *Co-Venturing*, où l'entreprise et les communautés BP travaillent en partenariat pour développer l'entreprise à travers une approche hautement évolutionnaire et interactive qui, ultimement cristallise la nouvelle proposition de valeur (Simanis et Hart, 2008).

⁵²La structuration de l'encastrement des transactions des parties prenantes-partenaires nécessite que chacune développe des capacités dynamiques (Teece et al, 1997; Vermeulen et al, 2008). Cette capacité de résilience est un processus qui permet de créer un équilibre d'intérêts entre parties prenantes, et non des seuls propriétaires et/ou dirigeants. Ce renouvellement des compétences répond certes à un critère de survie, mais de survie durable qui suggère de satisfaire des demandes politique, sociale, écologique, mais bien évidemment aussi économique et financière. Ainsi, l'entreprise doit apprendre de la population, elle doit s'imprégner des spécificités et assembler des compétences locales, intégrer les subtilités culturelles et les particularités qui font que ce marché se distingue de celui des pays riches (Martinet et Payaud, 2008).

⁵³Cette coalition d'individus et d'organisation enchâssée dans un système socio-économique local crée «une communauté», au sens de Peredo et Chrisman (2006). Ces auteurs, développent le concept d'entreprise fondée

Sanchez et al, (2007) ont observé qu'une entreprise adoptant la *co-crédation*, pourrait avoir besoin d'offrir un ensemble diversifié de composantes (i.e.assistance technique, activités de formation, programmes d'éducation etc.) lorsqu'elle travaille avec les segments à faible revenu pour créer de la valeur. Ces auteurs ont également suggéré que les entreprises construisent des réseaux afin de permettre aux communautés économiquement défavorisées d'interagir avec divers acteurs spécialisés du marché. Prahalad (2010) soutient la notion de capacités de "connaissance collaborative". Prahalad (2010) affirme que la reconnaissance croissante que la fusion de la connaissance locale d'une organisation non gouvernementale avec la portée globale de l'entreprise multinationale peut créer des solutions uniques et durables. Ray et Ray (2011) ont également préconisé l'importance de l'acquisition de connaissances et d'expériences locales.

Au final, on peut dire qu'alors que la participation externe est nécessaire pour catalyser le développement des projets BP, la co-invention locale et le développement "ascendant" sont des composantes clés du mantra de la BP (London et Hart, 2004). Cela permet aux entreprises de combiner les connaissances développées au sommet de la pyramide avec l'expertise trouvées à la base de la pyramide, de manière à permettre la co-découverte de nouvelles opportunités pour servir ceux de la BP (Whitney et Kelkar, 2004). Plutôt que de s'appuyer sur des solutions importées des pays développés, le *business model* de l'entreprise et toute solution technologique associée est *co-crédé* entre une diversité de partenaires, avec la participation locales étant considérées comme cruciales pour le succès (Hart et Sharma, 2004).

Comme l'a indiqué Chambers (1997), la plupart des programmes traditionnels de réduction de la pauvreté reposent également souvent sur une approche descendante. En effet, ce n'est qu'à travers un processus de *co-crédation* qu'une entreprise peut vraiment s'entendre et répondre aux besoins de la BP. Les stratégies RSE-BP appellent à des outils et à des dispositifs profondément ré-encastés dans les contextes locaux (Payaud, 2012). Selon Enea consulting et Care (2011), l'innovation à la base de la pyramide passe par un désapprentissage plus que par un apprentissage: «*la BP nous oblige à oublier les réflexes, les instincts, les normes et revenir à des fondamentaux -la connaissance du client, ses besoins- que la sophistication des marchés du Nord et la sédimentation des théories marketing a tendance à nous faire perdre de vue. Le BP est une initiative radicale qui oblige à repenser de*

sur la communauté ou "*Community-based enterprise*", et y voient une stratégie soutenable du développement local des pays pauvres.

fond en comble le modèle de production et même l'organisation du travail, impliquant un double décloisonnement».

L'innovation à la BP, nécessite ainsi une référence spécifique aux collaborations et aux activités complémentaires, qui soulignent la nature ouverte des organisations qui réussissent ce type d'innovation (Lim et al, 2013). La création de valeur mutuelle (pour l'entreprise et la société), nécessite de nouvelles capacités impliquant des partenariats collaboratifs et des processus d'innovation différents. Des capacités tels que le partage de connaissances, la flexibilité, le sourcing et l'entrepreneuriat local aident à répondre aux challenges de qualité, de bas prix, de la durabilité et de la profitabilité (London et Hart, 2004). De plus, le succès de ce type d'innovation réside dans l'acquisition de nouvelles connaissances spécifiques au marché et leurs intégration par les entreprises pour concevoir des solutions adaptés aux besoins des consommateurs locaux (Anderson et Markides, 2007; Kanter, 1999). En effet, les marchés de la BP nécessitent une compréhension profonde des caractéristiques et des challenges dont font face les consommateurs (physique, économiques etc.)(Nakata et Weidner, 2012; Viswanathan et Sridharan, 2012).

L'approche de la BP va ainsi plus loin en incluant les parties-prenantes à la marge ou "*fringe stakeholders*" (Hart et Sharma, 2004). Le concept de parties prenantes est un terme courant dans la discussion sur la RSE. Il constitue un fondement important de la RSE puisqu'il souligne le fait qu'une entreprise doit être *«consciente et répondre aux diverses demandes de ses constituantes, y compris les employés, les clients, les investisseurs, les fournisseurs et les communautés locales»* (Pedersen, 2006). Freeman (1984) a défini les parties-prenantes comme *«tout groupe ou individu qui peut affecter ou est affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation»*. Cependant, le modèle traditionnel des parties prenantes a reçu plusieurs critiques. Roberts (2003) reconnaît le lien étroit entre les parties prenantes et la réputation de l'entreprise et souligne le fait qu'une entreprise doit reconnaître plusieurs parties prenantes. Key (1999) fait valoir que les modèles traditionnels des parties prenantes ne reflètent pas la complexité des systèmes sociaux, car ils tendent à être plus axés sur la façon de classer les acteurs que sur la question sociale elle-même. Par conséquent, il existe une gamme de modèles d'acteurs qui se sont développés dans le but de mieux refléter le processus de management des questions sociales par l'entreprise.

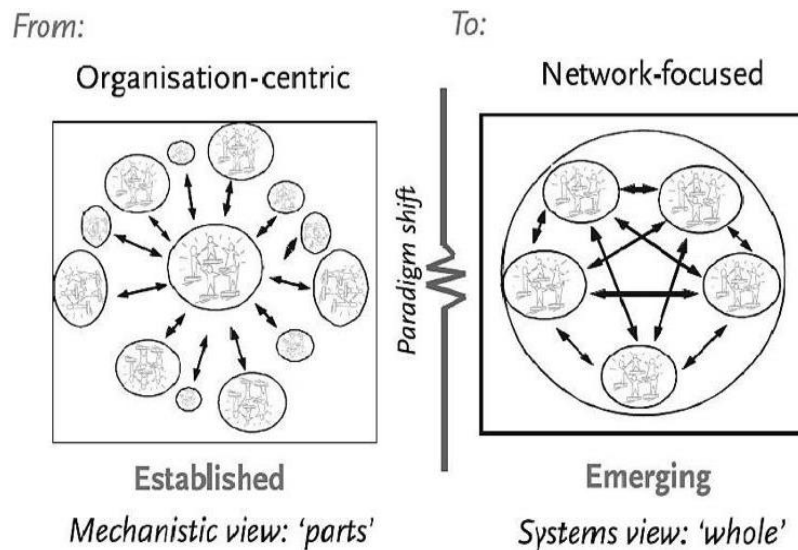
Une approche à plus long terme de la gestion des parties prenantes implique une perspective multipartite (Roberts, 2003). Il s'agit plutôt de comprendre que les besoins des parties prenantes à la marge, sont essentiels pour l'entreprise en termes de performance future. Mena et Palazzo (2012) définissent les initiatives multipartites comme des *«mécanismes de*

gouvernance privés impliquant des entreprises, des organisations de la société civile et parfois d'autres acteurs, tels que les gouvernements, les universités ou les syndicats, pour faire face aux défis sociaux et environnementaux». Le point de vue des intervenants multiples a suscité une grande attention quand il s'agit de la participation communautaire et des opérations dans les pays en développement ou pour faire face aux défis environnementaux et sociaux (Fraser et al, 2005). Dans ce sens, s'est développé la perspective «ascendante», qui souligne la nécessité de la participation communautaire comme méthode d'identification des facteurs essentiels au développement de nouveaux *business models* (Simanis et Hart, 2009).

Dans le même sens, un point de vu s'est développé et soutient la limite de la théorie des parties prenantes basée sur une approche centrée sur l'organisation⁵⁴ (Svendsen et Laberge, 2005). Les questions de durabilité et de RSE sont généralement de nature complexe, incluant un large éventail d'intervenants. Par conséquent, ils sont difficiles à traiter efficacement sans collaboration (Svendsen et Laberge, 2005). Svendsen et Laberge (2005) soutiennent qu'il faut passer d'une vision centrée sur l'organisation à une vision axée sur le réseau de l'engagement des parties prenantes. La *Figure 8*, illustre le passage d'une *approche axée sur l'organisation* à une *approche axée sur le réseau*. Le changement implique que lorsque divers acteurs identifient un problème qui est pertinent pour tous, l'entreprise peut gagner à devenir axée sur le réseau plutôt que sur l'organisation. Une conception axée sur l'organisation implique que l'entreprise est au centre d'un certain nombre de relations bilatérales (Svendsen et Laberge, 2005). Dans ce sens, un réseau multipartite peut soutenir le «*développement de politiques d'interaction entre l'entreprise et la société*» (Roloff, 2008).

⁵⁴Dans l'approche centrée sur l'organisation, l'accent est mis sur la réduction des risques et l'amélioration de la réputation (Roloff, 2008).

Figure 1.8. Différences entre une vision des parties prenantes centrée sur l'organisation et une vision des parties prenantes axée sur le réseau (Svendsen et Laberge, 2005: P 97).



Les entreprises d'aujourd'hui ont tendance à «rétrécir leur noyau et à étendre leur périphérie» (Gulati et al, 2012). Un nombre croissant d'entreprises s'engagent dans des arrangements collaboratifs au sein "d'écosystèmes d'affaires" (Moore, 1996), avec des acteurs non traditionnels, pour accéder à la connaissance qu'ils ne se possèdent pas eux mêmes. Pour les entreprises qui opèrent sur les marchés de la base de la pyramide, les collaborations et les partenariats avec des acteurs externes sont jugés particulièrement importants (Brugmann et Prahalad, 2007, Reficco et Marquez, 2012). Reficco et Marquez (2012) soulignent le fait lorsque les flux d'informations et de ressources sont instables, ce qui caractérise souvent les marchés de la BP, il y aura une augmentation substantielle des coûts pour l'entreprise. Pour combler ces lacunes institutionnelles et réduire les coûts pour l'entreprise, l'entreprise doit s'engager avec d'autres acteurs tels que les ONG et les entrepreneurs sociaux, formant ainsi, "un réseau inclusif". Dans ce sens, Caneque et Hart (2015) développent les stratégies "BP 3.0", où différentes parties prenantes travaillent en collaboration pour développer des solutions systémiques.

1.2. Stratégie d'entreprise, RSE et création de valeur partagée (CVP)

L'idée selon laquelle les entreprises peuvent améliorer la vie des personnes sur les marchés en développement et aussi développés a reçu un intérêt non seulement académique mais aussi professionnel. Les termes *business inclusif*, entrepreneuriat social...sont utilisés pour questionner les *business models* même des entreprises. Porter et Kramer (2011) prônent de nouveaux modèles où les richesses économiques sont intimement liées au progrès social et où les besoins de la société sont le point de départ de la création de marchés (London, 2009). Les entreprises doivent ainsi se construire d'une façon qui leur permet de créer la valeur, non seulement pour eux même mais aussi à la société. Les démarches de la base de la pyramide rejoignent pleinement cette approche, en proposant d'intégrer les préoccupations de réduction de la pauvreté au cœur des relations marchandes des entreprises. Ces dernières doivent innover, adopter un changement fondamental de stratégie pour créer des *business models* durables économiquement et adaptés aux besoins des communautés locales (Prahalad et Hart, 2002).

La mise en application de la politique de RSE de l'entreprise est actuellement l'une des principales raisons d'être des projets BP⁵⁵(Enea Consulting et Care, 2011). L'entreprise y trouve une façon directe et cohérente avec son cœur de métier de mettre en pratique ses engagements sociétaux (Porter et Kramer, 2011). La BP permet aux entreprises qui s'y engagent de faire la preuve d'un engagement conforme à la mission sociétale et économique de l'entreprise: c'est une possibilité de réconcilier le cœur de métier de l'entreprise avec son rôle global, et pas seulement économique, au sein de la société (SNV et WBCSD, 2008) (cf. *Figure 9*). Jusque-là cantonnés à des fondations ou des départements soigneusement séparés du cœur de l'activité, les enjeux sociétaux peuvent être réellement intégrés à l'entreprise et chacun des collaborateurs peut se les approprier (Enea consulting et Care, 2011). Les

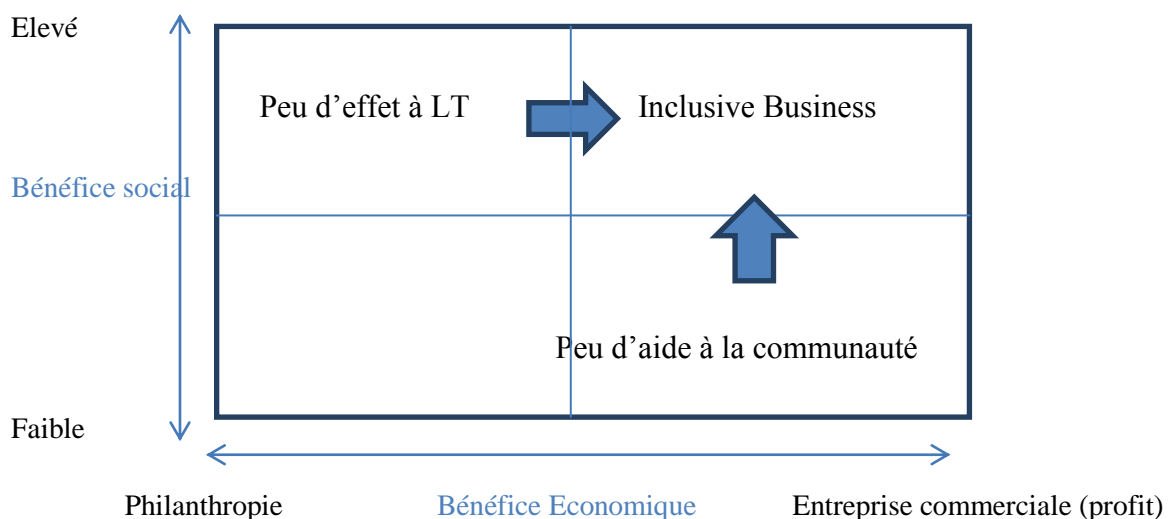
⁵⁵ Enea consulting et Care (2011) citent trois exemples d'entreprises multinationales mettant en place des stratégies en faveur de la base de la pyramide: *Orange*, considère ces projets comme une opportunité de créer non seulement de la valeur ajoutée économique mais aussi de la valeur ajoutée sociétale auprès de ses clients dans les pays en développement. *Danone*, va plus loin et envisage la contribution de l'entreprise, à sa mesure, à « rendre leur dignité » aux populations les plus fragiles. *Sanofi-Aventis*, ambitionne d'aider à la croissance des pays en développement par une politique d'accès facilité aux médicaments pour les populations BoP, en permettant de rompre le cercle vicieux maladie-pauvreté.

entreprises multinationales ont réalisé que leur prospérité de long terme dépend de l'intégration des activités de RSE dans le cœur de leurs activités. A travers l'innovation et l'entrepreneuriat, les nouveaux *business models* implémentés sur les marchés émergents peuvent réduire la pauvreté et améliorer l'engagement des communautés (Brugmann et Prahalad, 2007).

Du point de vue de la valeur partagée, les entreprises doivent intégrer la perspective sociale dans le cadre qu'elles utilisent pour comprendre la compétition et développer sa stratégie (Michelini, 2012). Le principe de la valeur partagée devient influent lorsque les entreprises décident d'étendre leurs activités aux pays en développement et cibler le marché à faibles revenus ou BP, où le lien entre entreprises et société croit rapidement (Jamali 2010). En effet, d'une part, ces pays représentent une bonne opportunité d'affaires et, d'autre part, ils sont caractérisés par des problèmes sociaux substantiels. Ainsi, les stratégies de RSE doivent générer du profit, tout comme la création de valeur sociale à un degré plus large que sur d'autres marchés (Michelini et Fiorentino, 2012).

Michelini et Fiorentino (2012) soulignent que les pays en développement souffrant de nombreux problèmes sociaux, la stratégie doit ainsi générer la valeur économique ainsi que la valeur sociale, donc une valeur partagée. Au cœur des *business models* visant à créer de la valeur partagée se trouve l'objectif de combiner l'avantage social et commercial (Porter et Kramer, 2006). L'objectif de la valeur partagée est atteint lorsque la valeur est générée à la fois pour la société et les actionnaires (Porter et Kramer, 2006).

Figure 1.9. Maximiser le bénéfice économique et Social (SNV et WBCSD, 2008: P 2).



1.2.1. La RSE au cœur de la stratégie de l'entreprise

Aguinis (2011) définit la RSE comme étant «*les actions et politiques organisationnelles spécifiques au contexte, qui tiennent compte des attentes des parties prenantes et du "triple bottom line" de la performance économique, sociale et environnementale*». Porter et Kramer (2006) font valoir que la RSE n'est plus une composante marginale dans une entreprise, mais plutôt obligation pour rester compétitif sur le marché. Les auteurs affirment qu'il y a plusieurs raisons d'utiliser la RSE: les obligations morales, la durabilité, la réputation etc. Dans une étude des entreprises espagnoles, Husted et Allen (2007) ont constaté que la RSE peut créer de la valeur. En outre, Husted et Allen (2009) ont constaté que la RSE a un effet positif sur la création de valeur dans les entreprises multinationales. Le WBCSD (2002) définit la RSE comme: «*l'engagement des entreprises à contribuer au développement économique durable, en travaillant avec les employés, leurs familles, la communauté locale et la société, pour améliorer leur qualité de vie*». Cette définition de la RSE convient bien à notre étude.

Husted et Allen (2006) différencient entre la RSE locale et globale et soulignent que la différence réside principalement dans la communauté qui le demande. La RSE locale s'occupe des responsabilités des entreprises vis-à-vis de la communauté locale et par conséquent les besoins et les circonstances diffèrent selon les communautés. La RSE globale comporte des enjeux communs dans toutes les sociétés, comme les droits de la personne et la protection de l'environnement. Les questions globales de RSE sont traitées dans de nombreux cas par des organisations comme les Nations Unies et dans de nombreux accords, il est d'avis que les entreprises en collaboration avec les ONG et les gouvernements peuvent résoudre certains de ces problèmes. En conséquence, le défi pour les entreprises est d'être sensible aux exigences locales et mondiales (Husted et Allen, 2006).

Par conséquent, la focalisation des entreprises a évolué du «*pourquoi ils doivent implémenter les activités de RSE vers comment ils doivent le faire effectivement*» (Roberts, 2003). Les différentes approches de RSE, proviennent du lien qui existe entre entreprise et société mais présentent différents aspects sur l'objectif et sur la focalisation de la RSE (Mc Elhaney, 2009). Parmi ces approches, on trouve la *RSE stratégique*, qui se focalise sur la réalisation des aspects économiques de la RSE (Garrigà et Melé, 2004). Une *approche stratégique de la RSE*, implique une focalisation sur «*comment atteindre un avantage compétitif à travers la recherche de points d'intersections entre l'entreprise et la société*»

(Husted et Allen, 2006). Les entreprises peuvent ainsi contribuer à la société et créer des opportunités d'affaires (Porter et Kramer, 2011) (cf. *Figure 10*). Le concept de *création de valeur partagée* (CVP) décrit bien ce phénomène (Porter et Kramer, 2006; 2011).

Sur les marchés émergents, les challenges sont très importants et le principe de création de valeur partagée augmente d'importance, alors que la connexion entre entreprise et société augmente fortement (Michelini et Fiorentino, 2012). Dans cette approche stratégique, la RSE ne représente pas seulement des obligations mais aussi des opportunités d'affaires (Husted et Allen, 2006). Mc Elhaney (2009) définit la RSE stratégique comme étant *«une stratégie d'affaires qui est intégrée au cœur des compétences de l'entreprise, et conçue pour créer de la valeur à l'entreprise et réaliser un changement social positif, et doit être intégrée aux opérations courantes et à la culture de l'entreprise»*.

L'engagement dans la *RSE stratégique* peut renforcer l'image et la réputation de l'entreprise (Porter et Kramer, 2011). Cet engagement peut aussi impacter les ressources humaines et la structure de coûts- la RSE peut être une stratégie de recrutement de talents pour l'entreprise en addition de son rôle dans l'utilisation efficace des ressources, les employés étant intéressés pour les entreprises qui sont responsables sur le plan social et environnemental (Mc Elhaney, 2009; Porter et Kramer, 2011). Le rôle de la RSE comme source d'innovation et comme une stratégie de développement de l'avantage compétitif a été aussi signalé par plusieurs auteurs (Kim et You, 2013; Husted et Allen, 2006; Brugman et Prahalad, 2007). L'idée de base est que les entreprises multinationales qui travaillent pour améliorer les conditions sociales et économiques dans lesquels ils opèrent, peuvent simultanément améliorer leur compétitivité (Husted et Allen, 2006). Pour Husted et Allen, (2006) les bénéfices vont au delà de la construction de réputation, pour toucher au développement des capacités organisationnelles. Selon Kim et You (2013), la RSE stratégique stimule aussi les opportunités d'innovation et joue un rôle important dans le développement des performances de l'entreprise.

Figure 1.10. La RSE stratégique (Porter et Kramer, 2006: P 12).

Impacts sociauxgénériques	Impacts sociaux sur la chaine de valeur	Dimensions sociales du contexte compétitif
Bonne citoyenneté	Mitiger les effets des activités de la chaine de valeur	Philanthropie stratégique qui utilise les capacités comme levier pour améliorer le contexte compétitif RSE stratégique
RSE réactive	Transformer les activités de la chaine de valeur au bénéfice de la société tout en renforçant la stratégie	

1.2.1.1. La création de valeur partagée (CSV)

Les nouveaux aspects de la création de valeur implique ainsi, la création de valeur pour la société tout en créant simultanément la valeur économique pour l'entreprise (Porter et Kramer, 2006). Qu'il soient appelées "*création de valeur partagée*" (Porter et Kramer, 2006, 2011), "*création de valeur mutuelle*" (London et al, 2010), "*création de valeur durable*" (Hart et Milstein, 2003), ces approches décrivent tous le même phénomène. Cela comprend l'ensemble des pratiques visant à accroître la compétitivité d'une entreprise et créer de la richesse économique tout en créant une valeur sociale, et générant des avantages sociétaux ou de réduction de coûts pour les communautés locales, en répondant à ses besoins et à ses défis (London et al, 2010; Phills et al, 2008). Porter et Kramer (2011) insistent fortement sur le fait que la valeur partagée⁵⁶ ne doit pas être considérée comme une stratégie additionnelle en dehors du cœur de métier mais une composante principale de la rentabilité de l'entreprise et de

⁵⁶Le concept de valeur partagée est différent de celui de la charité, de la durabilité, et de la RSE car il s'agit d'une stratégie visant à étendre l'activité commerciale d'une entreprise pour générer des bénéfices. Ici, les entreprises n'agissent pas comme des donateurs charitables mais comme des entreprises commerciales (Porter et Kramer, 2006). Alors que la responsabilité sociale de l'entreprise se concentre plutôt sur la réputation et les employés d'une entreprise, la création de valeur partagée affecte directement la rentabilité et la compétitivité de l'entreprise. En outre, la création de valeur partagée implique une autosuffisance économique (London et al, 2010), critère qui est rarement dans d'autres activités philanthropiques.

la stratégie compétitive. Le nouvel aspect de valeur ici est de répondre à des besoins sociaux à partir d'une perspective stratégique (Porter et Kramer, 2011). Cependant, le management de la création de valeur partagée est complexe et dépend du contexte culturel de l'entreprise et la stratégie (Pfitzer et al, 2013).

Toutefois, selon Porter et Kramer (2011), les entreprises restent emprisonnées dans une approche dépassée de la création de valeur et considèrent la création de valeur de façon étroite, au lieu de chercher à répondre aux besoins des clients qui influence le succès à long terme. Afin de résoudre la vision étroite des entreprises sur la création de valeur pour les parties prenantes, la valeur partagée doit être considérée. Cela est obtenu par la création de valeur économique qui, à son tour, crée une valeur sociétale (Porter et Kramer, 2011). La valeur partagée est une nouvelle façon de créer un succès économique en plaçant les valeurs sociales au cœur de l'entreprise⁵⁷. Il s'agit d'accroître simultanément la richesse économique et la richesse sociétale.

Porter et Kramer (2011) définissent la valeur partagée comme *«des politiques et des pratiques d'exploitation qui améliorent la compétitivité d'une entreprise tout en faisant progresser les conditions économiques et sociales dans les communautés dans lesquelles elle opère»*. Le point clé de la valeur partagée⁵⁸ porte sur l'intégration du progrès social et économique et sur la façon dont ils peuvent se développer ensemble (Porter et Kramer, 2011). Les auteurs affirment que *«la dépendance mutuelle de l'entreprise et de la société, implique que les décisions commerciales et les politiques sociales doivent respecter le principe de la*

⁵⁷Pour mettre en œuvre le concept de valeur partagée, Porter et Kramer (2011) suggèrent trois stratégies: les entreprises doivent d'abord réévaluer et réinventer leurs produits existants pour répondre aux marchés et aux besoins sociaux pressants (cf. *chapitre 2* pour la stratégie Océan Bleu). Il existe nomment plusieurs domaines de la société qui demandent constamment de nouvelles innovations, telles que la santé, le logement, la nutrition, la sécurité financière etc. Les produits pourraient alors être remaniés, les fonctions éliminées etc. La chaîne de valeur doit être redéfinie dans des domaines tels que logistique et l'énergie, l'utilisation des ressources, l'approvisionnement, la distribution. Finalement, des clusters sectoriels de soutien dans les communautés où l'entreprise opèrent, doivent être construits.

⁵⁸La notion de valeur partagée souligne implicitement une question fondamentale: *qu'est-ce que la valeur?* Dans beaucoup d'écrits sur la valeur partagée, il est explicitement reconnu que la valeur est quelque chose qui va delà de la valeur économique et qui peut se référer à des formes de valeurs environnementales, sociales et économiques. Ainsi, elle résonne dans une certaine mesure avec l'idée "*triple bottom line*" mis en avant dans le domaine de la durabilité des entreprises. Dans ce travail, nous utilisons la durabilité des entreprises pour désigner une intégration des activités commerciales avec le management environnemental et social visant à créer de la valeur économique, des écosystèmes sains et des collectivités fortes (NBS, 2015). Ainsi, si elle est mise en œuvre avec succès, la durabilité des entreprises mène à la création de valeur partagée.

valeur partagée» (Porter et Kramer, 2011). Ce qui contraste directement avec l'opinion de Milton Friedman (1970) dans l'article du New York Magazine, selon laquelle «*la responsabilité sociale de l'entreprise est d'augmenter ses bénéfices*». «*La RSE et les processus métier de base peuvent devenir indiscernables les uns des autres, en allant vers l'intégration sociale de l'entreprise*» (Porter et Kramer, 2011).

Crane et al, (2014) résumant le concept de valeur partagée comme l'acte d'une entreprise essayant de résoudre des problèmes sociétaux tout en créant un profit économique. Néanmoins, le succès d'une communauté est étroitement lié au succès d'une organisation, car il faut un fort soutien de la part de la communauté locale pour accroître la demande d'un produit (Porter et Kramer, 2011). De même, la communauté locale a besoin d'une entreprise forte pour aider à la création d'emplois. Afin de maximiser la valeur d'une entreprise, les managers doivent faire évoluer les relations, attirer les parties prenantes et créer des communautés (Freeman et al, 2004).

Harrison et Wicks (2013) discutent également de la création de valeur partagée et affirment que les éléments essentiels dont une entreprise a besoin pour créer une valeur partagée comprennent: (a) la compréhension que le but d'une entreprise est basée sur combien de valeur ils peuvent fournir à leurs parties prenantes, (b) la compréhension que l'utilité des parties prenantes devrait inclure des facteurs monétaires et non monétaires, (c) l'insertion de mesures pour les principales parties prenantes, (d) la compréhension que les parties prenantes ont des désirs différents et que les attentes des parties prenantes devraient être atteintes par la performance. Pfitzer et al, (2013) ont étudié comment les entreprises multinationales mettent en application le concept de la valeur partagée à travers les industries et les contextes. Le facteur clé de la valeur partagée est l'habileté d'innover. Le ciblage des besoins sociaux peut permettre aux entreprises de créer de nouveaux produits et services pour répondre à ces besoins.

La création de valeur partagée offre ainsi un *changement profond de mentalité* et une alternative à la RSE traditionnelle (qui se manifeste souvent sous forme d'effort philanthropique, touchant une petite fraction des ressources des entreprises, et se concentrant sur la minimisation de l'impact environnemental de l'entreprise, au lieu d'une pleine utilisation des cœurs compétences de l'entreprise à la poursuite du profit) (cf. *Tableau 5*). L'entreprise peut réaliser des bénéfices économiques en créant une nouvelle valeur à travers les initiatives stratégiques qui contribuent à l'ensemble de la société (Borgonovi et al, 2011). Des problèmes tels que la pauvreté, la pollution, et la santé ne sont pas perçues comme des externalités, mais comme des considérations liés aux cœurs compétences, possédant un impact substantiel sur la

croissance et l'efficacité opérationnelle, sur la productivité, offrant des opportunités pour l'augmentation des profits et l'accroissement de l'avantage compétitif. Lorsque les entreprises cherchent à résoudre des problèmes sociaux, comme un élément central de leur stratégie compétitive, ils peuvent réaliser des changements durables à grande échelle dans la société (Borgonovi et al, 2011).

L'idée de créer une valeur partagée s'applique également à la création de valeur pour les marchés à faibles revenus⁵⁹. Les opportunités de servir ces marchés doivent être égales ou même supérieures à celles des marchés développés, car les besoins de la société y sont encore plus urgents (Porter et Kramer, 2011). La Chine, l'Inde et le Brésil ont déjà émergé comme des marchés rentables et à forte croissance, mais comme d'autres marchés à faibles revenus, à la base de la pyramide économique, ils offrent encore un énorme potentiel de marché, inexploité avec plusieurs milliards de clients potentiels. *"Le concept de valeur partagée réinitialise les frontières du capitalisme. En connectant le succès des entreprises à l'amélioration de la société, il ouvre de nouveaux chemins pour répondre à de nouveaux besoins, gagner en efficacité, créer une différenciation et conquérir de nouveaux marchés"* (Porter et Kramer, 2011).

⁵⁹Les contraintes qui pèsent sur la création de valeur dans les marchés à faible revenu peuvent être naturellement plus profondes que dans les pays développés. London et al, (2010) énumèrent les contraintes dont font face les entreprises pour créer et capturer la valeur sur ces marchés (contraintes de productivité, de ressources financières et de ressources de production, contraintes transactionnelles, le pouvoir de marché et la sécurité du marché). En parallèle, plusieurs entreprises ont réussi à dépasser ces contraintes en élaborant des stratégies de d'investissement spécifiques, créant de la valeur partagée à travers de nouveaux *business models*.

Tableau 1.5. Comparaison entre la RSE traditionnelle et la création de valeur partagée
(Borgonovi et al, 2011: P 11).

	<i>RSE traditionnelle</i>	<i>Création de valeur partagée (CVP)</i>
Motivation	Réputation et License pour opérer	Avantage compétitif
Accélérateur	Parties prenantes externes	Stratégie d'entreprise
Mesure	Dépenses	Valeur économique et sociale créée
Management	Départements RSE	A travers l'ensemble de l'entreprise
Bénéfice social	Projets réussis	Changement durable sur une large échelle
Bénéfice économique	Réduction de risque et bien-faisances	Nouvelles opportunités d'affaires

1.2.1.2. Innover pour créer de la valeur partagée

Les approches de l'innovation pour la création de valeur partagée se sont souvent focalisée sur les aspects technique et les structures qui supportent l'innovation dans une entreprise. Ceci inclut l'intégration de l'innovation dans une approche de charité, créant des unités autonomes et obtenant un support philanthropique ou un support du gouvernement (Pfizer et al, 2013). L'habilité d'une entreprise à innover dépasse la focalisation sur les structures et les capacités techniques (Leth et Hems, 2013). Selon Foster et Kaplan (2001) et De Geus (2002), c'est le facteur humain qui rend l'entreprise performante et innovante. Les personnes (employés, fournisseurs, partenaires) de l'entreprise sont responsables du développement de nouvelles idées créatives qui différencient l'entreprise des concurrents. L'habilité de création de valeur partagée, dépend des personnes de l'entreprise-(i.e. leur sens d'objectif, d'apprentissage et de créativité sont les facteurs clés de la culture d'innovation).

La vitesse à laquelle une entreprise peut *identifier les problèmes sociaux* et produire des solutions innovantes qui résolvent ces problèmes apporte un avantage compétitif réel (Foster et Kaplan, 2001). Les entreprises doivent motiver les employés pour *penser en dehors du cadre* et *créer une culture* qui supporte l'apprentissage et l'adaptation (Foster et Kaplan, 2001). Ceci conduit à de nouveaux types de création de valeur, à *réaliser une vision partagée*

et réaliser l'objectif de l'entreprises et ses parties prenantes (Leth et Hems, 2013)(cf. *Figure 11*).

Figure 1.11. Les facteurs favorisant l'innovation pour la création de valeur partagée (Leth et Hems, 2013: P 5).



Leth et Hems (2013) définissent six fondations de l'innovation pour la création de valeur partagée (CSV) (cf. *Tableau 6*). Ces six fondations se renforcent mutuellement pour faciliter l'habilité organisationnelle à créer des solutions innovantes qui visent à la fois les besoins sociaux et économiques et créent de la valeur partagée sur le long terme:

- *Un nouveau modèle mental*

Les *modèles mentaux* sont des hypothèses enracinées et des généralisations, qui influencent la manière de comprendre le monde et la prise de décisions (Senge, 2006). Le modèle mental d'une entreprise est enraciné dans sa culture et ses procédures opérationnelles. Le modèle mental qui a prédominé pendant la révolution industrielle, s'est focalisé sur la pensée déductive pour standardiser, simplifier et rationaliser les opérations afin d'améliorer les efficacités et réduire les coûts (Foster et Kaplan, 2001), la croissance se base sur des opérations de fusions-acquisitions, ce modèle a permis la croissance de la valeur financière de l'entreprise. Foster et Kaplan (2001) parlent de blocage culturel "*cultural lock in*" où la forte

culture- les règles de prise de décision, les processus de contrôle, l'information utilisée pour la prise de décision- bloquent le progrès de l'entreprise. Le blocage culturel- c'est l'incapacité de changer la culture de l'entreprise même face à des menaces de marché prévisibles expliquent pourquoi ils trouvent des difficultés pour répondre aux messages venus du marché. Ce blocage résulte de l'ossification de ses habiletés de prise de décision, ses systèmes de contrôle⁶⁰, et ses modèles mentaux (transformation en routines défensives). Ceci amortit l'habileté d'innovation de l'entreprise et signale le déclin de la performance de l'entreprise.

Le modèle mental traditionnel ne permet pas d'anticiper le changement, et comment se préparer face au changement. Ce modèle a permis l'innovation et le changement incrémental. Lockwood (2009); Martin (2009); Morris (2011) ont signalés le besoin d'un nouveau modèle mental qui permet à l'entreprise de développer *une culture d'apprentissage et d'adaptation* au monde externe qui résulte dans l'innovation et l'avantage compétitif. Ce modèle mental de l'innovation est nécessaire pour la création de valeur partagée, avec les additions d'un objectif social, les besoins des parties prenantes et la création de valeur totale.

- *Culture et Leadership*

Le passage d'un mode de pensée traditionnel à un modèle mental de création de valeur partagée, se traduit par le changement de la culture de l'entreprise, sa stratégie, et son approche de création de valeur et son habileté de créer le changement. Le rôle du leadership est essentiel dans l'innovation pour la création de valeur partagée (Pfitzer et al, 2013). Le

⁶⁰Les systèmes de contrôle de l'entreprise renferment l'habileté de l'organisation d'innover à la vitesse et l'échelle du marché. Sous l'hypothèse de continuité, les arguments de construction d'un nouveau business peut être éliminés depuis que son succès ne peut être validé en avance. Sous ces circonstances, il est plus enclin que les idées basés sur une croissance incrémentale basés sur les capacités et modèles mentaux actuels sont encouragés. Les systèmes de contrôle limitent la créativité à travers leur dépendance à *la pensée convergente*. La pensée convergente se focalise sur des problèmes clairs et apporte des solutions connus rapidement. Cette pensée se focalise sur l'ordre, la simplicité, les routines, les responsabilités claires etc. Le pensée convergente se base sur une hypothèse de continuité (Foster et Kaplan, 2001). La pensée convergente peut être effective pour traiter des changements incrémentaux. La discontinuité, d'un autre coté, se développe sur un autre type de pensée, *la pensée divergente*. Cette pensée se focalise sur l'élargissement, la divergence du contexte de prise de décision. Elle est plus concernée avec l'utilisation des questions que de trouver des réponses rapides. La pensée divergente s'intéresse plus à poser les bonnes questions qu'au contrôle à travers les processus conventionnels convergents (Foster et Kaplan, 2001).

leader de l'entreprise met en place l'objectif, la vision, les valeurs, qui ultimement forme sa culture et détermine ses performances. Pour créer la valeur partagée, il faut qu'il y ai un objectif et des valeurs partagées. Et ceci est le rôle du leadership et non du management. Le leader collabore avec des entrepreneurs sociaux, des équipes de personnes, pour générer des idées et apporter des structures pratiques qui favorisent l'exécution des idées. Le rôle du leader est de créer un environnement favorisant *l'engagement et la créativité des personnes*, ouvrir des possibilités, de penser non seulement, en terme de valeur commerciale mais aussi en termes d'objectifs sociaux-*créer la valeur commerciale en résolvant des problèmes sociaux* (Pfitzer et al, 2013). Les leaders sont activement à la recherche d'employés "*intra-preneurs*", avec des compétences techniques combinés avec une large compréhension des problèmes sociétaux, *l'empathie et l'habilité d'explorer*, apprendre, et penser de façon créative en encourageant les personnes pour explorer et identifier de nouvelles opportunités, à la fois commerciale et sociale, à travers la participation dans la communauté.

- "*Insights*" consommateurs et parties prenantes

Les entreprises cherchent aujourd'hui à être centrées sur le consommateur: c'est à dire se focaliser sur les besoins des consommateurs. Les entreprises obtiennent aujourd'hui de plus en plus de données sur les préférences des consommateurs (utilisant des techniques de focus groups, d'études de marché). Malgré cela, les besoins des consommateurs et des parties prenantes et les attentes sont largement insatisfaits (Lockwood, 2013; Brown et Wyatt, 2010). Leh et Hems (2013) dans leur étude sur la création de valeur partagée par les entreprises australiennes, soulignent l'importance de la compréhension des besoins des consommateurs⁶¹ et des parties prenantes dans le développement de nouveaux produits et services. Ils soulignent le rôle joué par le DT pour innover en vue de *créer de la valeur partagée*. Le DT

⁶¹On se réfère au DT dans ce travail comme un *ensemble de processus* qui aident à convertir les idées émanant des techniques ethnographiques (i.e. observations participatives, interviews). C'est uneméthode pour assister les managers dans la découverte des besoins latents, comportements et désires. Le DT vise à résoudre les *besoins humains réels*- par opposition aux besoins artificiels identifiés à travers les techniques de segmentation traditionnelles provenant des données quantitatives. Commencer avec les méthodes recherche qualitatives des besoins existants des personnes (i.e. les besoins des parties prenantes dans une perspective de valeur partagée ou durable), permet aux entreprises de créer des solutions désirables, faisables, et viables (Seemann, 2012).

aide les entreprises à penser en dehors du cadre, à mieux comprendre les besoins des consommateurs et les parties prenantes. L'application du DT va au delà de développement de produits et services pour les consommateurs, sa méthode *basée sur la pensée systémique*, lui permet de *résoudre les problèmes sociaux complexes* en collaboration avec les parties prenantes tels que les fournisseurs, le gouvernement et les ONG, pour créer à la fois une valeur économique et sociale. Le DT peut être utile dans la résolution des problèmes sociaux tels que la pauvreté, la création d'une santé à bas coûts etc. (Brown et Wyatt, 2010).

- *Mesurer la création de valeur totale*

La valeur partagée vise à créer à la fois la valeur commerciale et sociale. Les entreprises ont des compétences bien établies dans la mesure et le *reporting* des bénéfices financiers. En revanche, la mesure de la valeur sociale crée un nombre de challenges:

- La mesure de multiple résultats;
- Attribuer les résultats à un produit ou service spécifique;
- Quantifier le changement qui arrive comme résultat de l'intervention;
- Comptabiliser les résultats économiques, sociaux et environnementaux qui se réalisent à différents espaces temporels.

Leth et Hems (2013) introduisent le concept de création de valeur totale. Le concept aide les entreprises à mesurer la valeur totale créée - économique, sociale, environnementale - de l'utilisation de leurs produits et services. Le concept possède deux forces principales:

- La valeur sociale créée - la valeur humaine, intellectuelle, environnementale et sociale créée par l'initiative de valeur partagée;
- La valeur créée pour l'ensemble des parties prenantes.

L'habileté de mesurer la valeur totale générée des initiatives de valeur partagée est essentielle au succès de long terme de l'entreprise. Mesurer la valeur totale et l'impact des initiatives, aide à construire des relations fortes et de confiance avec les parties prenantes, identifier les améliorations aux initiatives pour créer plus de valeur tout en sécurisant des fonds pour ces initiatives (Leth et Hems, 2013). A travers le temps, la création de valeur totale peut être incorporée dans la valorisation des entreprises avec la performance financière et la valeur de la marque.

- *Collaboration et partenariats*

Dans l'innovation pour la création de valeur partagée, la collaboration et le partenariat sont les clés- à la fois internes et externes à l'entreprise. Les *équipes cross-fonctionnelles* jouent un rôle important dans la création des idées innovantes de valeur partagée et assurent leurs bonne exécution. Les équipes cross-fonctionnelles *atteignent leur créativité maximale lorsqu'ils ont composés de spécialistes qui ont des compétences complémentaires*. Ils ont le support et la protection (des pressions à court terme des activités courantes) du leadership pour développer de nouveaux produits et services (Leth et Hems, 2013). Ces équipes sont responsables pour délivrer et exécuter une idée qui apporte une valeur commerciale et sociale. Les équipes cross-fonctionnelles génèrent leurs idées de leur expérience dans l'entreprise et de leur compréhension des besoins des consommateurs et des parties prenantes. Dans ce cadre, le DT constitue un outil de valeur qui *favoriser le prototypage des idées* et la compréhension intime des besoins de l'entreprise, des consommateurs et des parties prenantes.

L'habilité de construire des relations de confiance et authentiques avec les fournisseurs, les partenaires, les experts favorise la génération des idées innovantes favorisant le changement. La réussite de ces idées nécessite *un modèle de co-crédation* (Prahalad et Ramswamy, 2004). La réussite des collaborations et des partenariats nécessite entre autres:

- Des individus engagés à l'initiative de valeur partagée, qui font face aux challenges quand ils surgissent;
- Une vision partagée, un objectif, qui aide à réunir les parties ensemble tout en les gardant focalisés sur le résultat;

- *Intégration et exécution*

La création de valeur partagée doit être intégrée à la stratégie de l'entreprise pour engager les employés, les fournisseurs et les partenaires à participer à l'achèvement commun de l'objectif (Porter et Karmar, 2011; Pfitzer et al, 2013). L'objectif social de l'entreprise est devenu un outil puissant, utilisé comme un levier stratégique pour la prise de décision. Plusieurs entreprises comme (GE, SE, Unilever, P&G etc.) utilisent l'objectif social dans le développement de produits et services, et décision des initiatives à prendre. Elles considèrent que les opportunités commerciales doivent être alignées à l'objectif et aux valeurs de

l'entreprise. Mackey et Sisodia (2013) définissent "*l'entreprise authentique*" comme étant "*une entreprise dans laquelle les parties prenantes font confiance dans la marque, et les produits et services sont alignés avec l'objectif et le comportement de l'entreprise*".

Tableau 1.6. Innover pour créer de la valeur partagée: un nouveau modèle mental pour créer une culture d'innovation pour la création de valeur partagée (Leh et Hems, 2013: P 5).

	Modèle mental d'innovation traditionnel	Modèle mental d'innovation pour créer la valeur partagée
	<i>Standardiser, rationaliser, simplifier pour améliorer l'efficacité.</i>	<i>Apprentissage, adaptation pour identifier de nouvelles opportunités de création de valeur partagée.</i>
Création de valeur	Valeur financière pour les actionnaires	<i>Valeur totale</i> pour les parties prenantes
Résolution de problèmes	Déductive et inductive- Quoi Technique <i>Exploitation</i> - scientifique Certitude Inside-out	Abductive-Ce qui peut être Humaniste <i>Exploration</i> - créative et intuitive Incertitude <i>Outside-in</i>
Leadership et management	Pouvoir hiérarchique Contrôle Réponse connue	Diffusion de pouvoir <i>Flexibilité</i> Poser les bonnes questions
Insights	Recherche basée sur le produit	Observation et enquête sur les comportements, les besoins et les perceptions. i.e. méthode <i>design thinking</i>
Mesures	Mesure de stabilité et de ce qui peut être prouvé	Mesure de l'innovation et la valeur totale créée
Développement des idées	Interne et individuel	Externe, réseau et collaboration

Stratégie	Sociale et environnemental séparé	Problèmes sociaux, économiques et environnementaux sont intégrés Dialogue continu
Potentiel de changement	Incrémental	<i>Transformationnel</i>
Croissance	Acquisitions	Création de valeur économique et sociale- création de nouveaux produits et marchés

1.2.2. Le *business inclusif*

Les *business models* inclusifs élargissent l'accès aux biens, services et aux moyens de subsistance pour les populations à la base de la pyramide de façons viables et évolutives (PNUD, 2008). Les *business models* inclusifs, aident les entreprises à transformer les populations mal desservies en marchés de consommation dynamiques et en diverses sources d'approvisionnement. Dans le processus, les entreprises développent des innovations de produits, de services et de *business models* (Jenkins et al, 2011). La notion de *business inclusif*, exige d'avantage d'attention et d'innovation dans la façon dont les entreprises font les affaires. Il s'agit de créer de nouvelles formes d'emploi, de nouveaux marchés, de produits et services abordables. Cela stimule la croissance économique et encourage l'esprit d'entreprise (Bonnell et Veglio, 2011). Faire les affaires de manière inclusive est à l'origine basé sur la responsabilité sociale de l'entreprise.

En effet, sans être socialement responsable, l'entreprise ne peut pas suivre stratégie menant à la création de *business models* inclusifs (Jenkins et al, 2011). Les *business models* inclusifs opèrent avec communautés à faibles revenus dans les pays en développement, en les aidant à surmonter la pauvreté et leur permettant d'accéder à l'information et, en outre, aux biens et services dont ils ont besoin au prix qu'ils peuvent payer. Les personnes dont les ressources économiques sont limitées sont des cibles pour les entreprises inclusives (PNUD, 2008). L'objectif du *business inclusif* est de permettre aux entreprises, à la fois sur les marchés matures ou dans des pays émergents, de développer de nouveaux *business models* innovants

et inclusifs, et des stratégies cherchant à répondre aux besoins sociaux grandissant tout en visant la rentabilité économique (Lisicki, 2012).

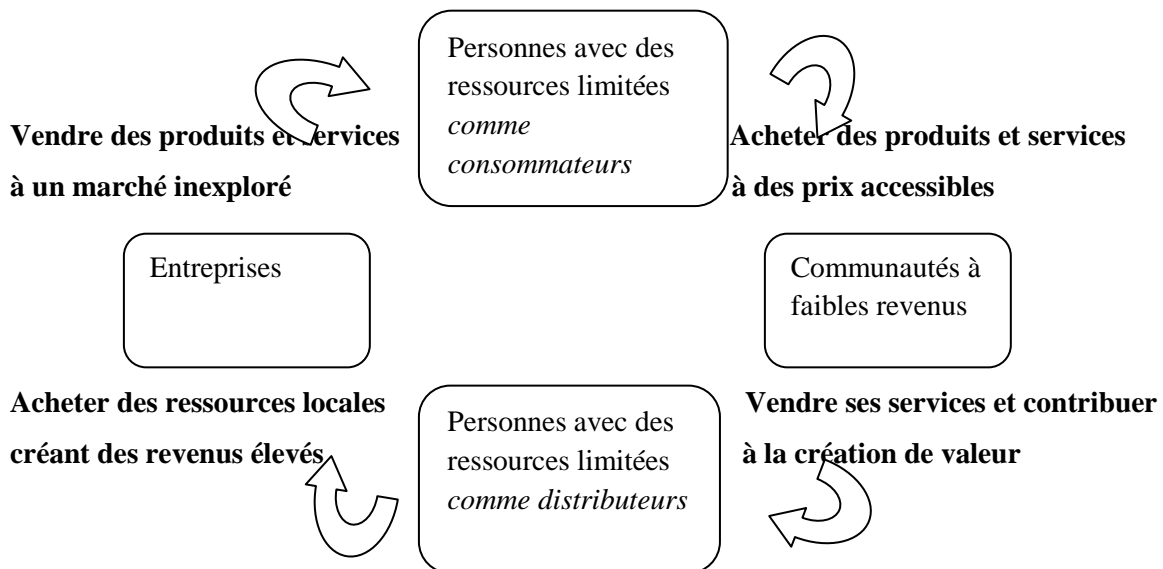
IFC et WISH (2014) définissent le *business model* inclusif comme étant "*des initiatives privées, qui aident à étendre l'accès aux produits, services, et aux moyens de subsistance à la base de la pyramide de façon commercialement viable et évolutive*". L'idée fondamentale derrière la notion, est d'intégrer la population de base de la pyramide dans la chaîne de valeur de l'entreprise- côté demande comme étant des clients et des consommateurs et côté offre comme des employés, de producteurs, et des entrepreneurs. Les *business models* inclusifs, construisent des ponts entre les entreprises et les communautés pauvres, pour créer un bénéfice mutuel dans la chaîne de valeur, dans le lieu de travail et sur les marchés, tout en gardant en vu la profitabilité économique (IFC et WISH, 2014). Pour les populations pauvres, ceci signifie une plus grande productivité, des gains de durabilité, et une plus grande implication. En Inde par exemple, les *business models* inclusifs ont émergé dans un contexte de faible indicateurs de santé, une globalisation économique et la volonté des gouvernements à travailler avec le secteur privé, et la reconnaissance des pauvres comme des clients au lieu seulement de bénéficiaires (IFC et WISH, 2014).

SNV et WBCSD (2011) définissent le *business inclusif* comme étant "*une initiative entrepreneuriale profitable, responsable sur le plan environnemental et social, qui intègre les communautés à faibles revenus dans leur chaîne de valeur pour un bénéfice mutuel pour l'entreprise et la communauté*". L'objectif est d'améliorer la vie des populations à faible revenu, tout en augmentant le retour pour l'entreprise. Un *business inclusif* offre à l'entreprise l'opportunité pour un développement durable et l'expansion de son marché pour inclure les populations à la base de la pyramide. Le *business inclusif* offre aux familles pauvres une chance de prendre un avantage des opportunités offertes par le marché et de profiter de la nature dynamique du secteur d'affaires. Un *business inclusif* implique une relation entre une entreprise et un groupe d'entrepreneurs locaux ou des consommateurs et cherche à maximiser à la fois la valeur économique et sociale de l'opportunité (SNV et WBCSD, 2011).

En ceci, le *business inclusif* diffère des autres schémas comme la philanthropie, qui tendent à être séparée des activités de l'entreprise et ne cherche pas nécessairement à générer des retours financiers et créer une durabilité sur le long terme. Le *business inclusif* est un terme ombrelle pour un ensemble de modèles qui cherchent à "*créer de la valeur en fournissant des produits et services aux populations pauvres ou en achetant à partir des pauvres en tant que fournisseurs ou distributeurs*" (PNUD, 2008; SNV et WBCSD, 2008). (cf. Figure 12). Selon SNV et WBCSD (2008), un *business model* inclusif est un "*modèle qui*

cherche à contribuer à l'atténuation de la pauvreté en incluant les communautés à faibles revenus au sein de sa chaîne de valeur sans perdre de vue l'objectif ultime qui est de générer des bénéfices ".

Figure 1.12. Le Business inclusif (SNV et WBCSD, 2008: P 3).



Les concepts de la base de la pyramide - (Prahalad et Hammond, 2002; London, 2009; Simanis et al, 2008) et du *social business* (Seelos et Mair, 2005; Yunus et al, 2010) poursuivent à la fois l'idée selon laquelle les entreprises pro-pauvres incluent les populations défavorisés dans leur chaîne de valeur. Cependant, la différence clé entre les deux idées, se trouve dans les incitations et les objectifs avec une focalisation à la fois sur le profit et les bénéfices apportés aux populations pauvres dans le cas des projets BP et une focalisation exclusive sur les objectifs sociaux dans le cas des projets *social business*. La notion de *business inclusif* (Mendoza et Thelen, 2008; Marquez et al, 2010) peut regrouper les deux approches. L'idée fondamentale est tirée de l'observation que les activités commerciales peuvent contribuer à l'objectif de long terme de la réduction de la pauvreté en intégrant les populations pauvres négligées, dans des chaînes de valeur efficaces et des structures de marché à la fois, comme consommateurs ou producteurs⁶² (Munir et al, 2010).

⁶²Les concepts de la base de la pyramide et du *business inclusif* ont donc un fondement éthique ambitieux puisqu'il s'agit d'engager une lutte généralisée contre la pauvreté en utilisant une approche économique, en s'appuyant sur les entreprises et sur le sens entrepreneurial des populations. Derrière la pauvreté se cache d'un côté des besoins insatisfaits considérables de la part d'une population sous-consommatrice et de l'autre côté, une

Un *social business model*, implique qu'une entreprise adapte les produits de son portefeuille d'affaires actuel à un marché à faibles revenus (Michelini et Fiorentino, 2012). Ainsi, la proposition de valeur se traduit par une offre de produit et services, avec des caractéristiques et des prix qui répondent aux besoins du secteur à faible revenu. Par exemple Adidas a lancé un nouveau modèle de chaussures qui coûtent seulement 1\$ par paire de chaussures. Les *business models* inclusifs, d'autre part, impliquent des communautés à faibles revenus comme des fournisseurs ou des distributeurs (Michelini et Fiorentino, 2012; WBCSD et SNV, 2008). Par conséquent, dans les *business models* inclusifs, ce n'est pas le produit qui est changé, c'est plutôt un processus interne où le cœur de métier, qui est transformé pour générer de la valeur à long terme pour l'entreprise et la communauté. Les deux types de *business models*, diffèrent également dans la façon dont le profit est géré (Michelini et Fiorentino, 2012).

Dans le *social business model*, les dividendes sont souvent réinvestis dans le *business model*, tandis que le *business inclusif* est géré comme une entreprise traditionnelle à but lucratif. Il existe également des similitudes entre les deux modèles. Par exemple, le *social* et *l'inclusive business*, sont similaires en termes des connaissances locales et d'utilisation de réseaux de partenaires, dans les deux domaines, des partenariats avec des organisations à but non lucratif et des organisations locales et internationales sont fréquents (Michelini, 2012). Michelini et Fiorentino (2012) soulignent qu'il existe ainsi différentes façons de *créer une valeur partagée*: soit à travers l'offre d'un nouveau produit adapté aux besoins locaux, (*social business model*), soit par le développement d'une chaîne d'approvisionnement locale, (*inclusive business model*). Les deux modèles offrent, cependant un instrument conceptuel pour analyser le développement de nouveaux *business models* sur les marchés en développement. Michelini et Fiorentino (2012) soulignent toutefois qu'il est nécessaire d'approfondir les recherches dans ce domaine et que «*il pourrait être utile de développer des entretiens approfondis avec des personnes impliquées dans la mise en œuvre de nouveaux business models*».

Selon le rapport Terra Nova (2014), le *business inclusif* cible des publics jusqu'alors exclus des modèles d'affaires traditionnels. Il permet d'introduire de nouveaux savoir-faire et de nouvelles technologies, tout en améliorant les qualifications des personnels et partenaires

demande potentielle considérable pour les entreprises. Le *business inclusif* combine ainsi à la fois potentiel économique et implication éthique. Ceci rejoint la notion de «*capitalisme créatif*» de Bill Gates qui appelle à étendre le marché à des domaines qu'il ne couvre pas en s'appuyant à la fois sur un moteur éthique (des valeurs) et un moteur économique (l'entrepreneuriat).

issus des populations pauvres. Il contribue ainsi à l'amélioration des conditions nécessaires à l'accroissement de l'activité économique dans les pays émergents et en développement. Le rapport Terra Nova (2014), souligne qu'il faut faire la distinction entre le *businessinclusif* et *l'entrepreneuriat social* par le fait que le premier a pour mission de créer des activités rentables ayant un impact social alors que le second a pour vocation première l'impact social en ne recherchant qu'une rentabilité limitée. Que ce soit dans les pays développés ou dans les pays en développement, les projets *business inclusif* poursuivent deux objectifs complémentaires: *la performance économique et la recherche d'un impact social significatif*. Dans cette perspective, de nombreuses initiatives ont été lancées notamment par des entreprises internationales et Françaises comme Danone, Lafarge ou Schneider Electric etc.

Le rapport Terra Nova (2014) souligne aussi que les entreprises Françaises, connaissent des difficultés pour répondre aux besoins des populations pauvres. La méconnaissance des comportements de consommation des populations pauvres et vulnérables, entraînent souvent un marketing de produits inadapté, soit parce qu'il promeut une stigmatisation des populations concernées, soit parce qu'il aboutit à une cannibalisation des offres, dites classiques. L'un des principaux enjeux de ces projets est aujourd'hui de passer d'une logique de projet pilote à une véritable dimension industrielle générant des projets de grande envergure. Les entreprises qui se sont lancées dans le *business inclusif* ont dû faire face à de nombreuses difficultés.

Le *business inclusif* est souvent porté au sein des entreprises par des *intrapreneurs transdisciplinaires*, ces projets sont, jusqu'à présent, des cas isolés. L'enjeu est désormais celui du changement d'échelle. Les entreprises qui se lancent dans le *businessinclusif* doivent faire face à de nombreuses difficultés liées notamment à une profitabilité limitée, à l'asymétrie d'information sur ces marchés, à l'économie informelle, à la forte concurrence et aux nombreux coûts cachés. Malgré ces difficultés, un certain nombre de bonnes pratiques ont déjà été identifiées (Terra Nova, 2014). Elles concernent *l'intégration dans la stratégie des membres des populations ciblées pour mieux prendre en compte les contraintes culturelles, économiques et adapter les produits à leurs besoins*. Elles reposent également sur la mise en place d'une *organisation alliant flexibilité et un management décentralisée* ainsi que sur la *constitution de réseaux locaux de distributeurs et de partenaires institutionnels et associatifs* (Terra Nova, 2014).

Mackey et Sisodia (2013) ont introduit la notion de "*capitalisme conscient*" qui est défini comme "*étant une façon de penser le capitalisme et l'entreprise, qui reflète mieux le place de l'humain, l'état de notre monde aujourd'hui et la vocation inné de l'entreprise de*

créer un impact positif sur le monde". Les "entreprises conscientes" sont galvanisés par l'objectif de servir, aligner et intégrer les intérêts de l'ensemble des ses parties prenantes. Il possèdent des leaders conscients, motivés par les services réalisés pour l'entreprise, à l'ensemble des personnes rattachés à l'entreprise et à la planète qu'on partage. Ils ont comme objectif de créer la valeur financière, sociale, émotionnelle, écologique à l'ensemble des parties prenantes. Le *business inclusif* repose ainsi sur la liberté d'action des acteurs économiques (les citoyens, les ONG, les entreprises, les commerçants) pour créer la richesse en éradiquant la pauvreté.

Le *business inclusif* lie ainsi, les populations à faibles revenus aux entreprises de deux façons (SNV et WBCSD, 2011):

- En intégrant les populations à faibles revenus dans la chaîne de valeur comme des consommateurs en leur rendant possible d'accéder à des produits ou services dont ils ont besoins aux prix abordables.
- En intégrant les membres de la population à faibles revenus avec la chaîne de valeur de l'entreprise comme des partenaires, fournisseurs de matière première ou services, ou comme des distributeurs. L'inclusion des entrepreneurs de faible échelle dans la chaîne de valeur de l'entreprise permet de générer un revenu additionnel, créer de l'emploi et accélère le transfert de capacités aux populations à faibles revenus.

Figure 1.13. Les bénéfices du *business inclusif* (SNV et WBCSD, 2008: P 4).

Les bénéfices du *business inclusif* avec les partenaires, fournisseurs ou distributeurs

Pour l'entreprise	Pour les populations à faibles revenus
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sécuriser l'offre de matière première ▪ Assurer la traçabilité et le contrôle qualité des matières premières ▪ Réduire les coûts de transaction ▪ Partager les risques ▪ Accéder aux réseaux de connaissances locales ▪ Une meilleure relation avec le gouvernement ▪ Un positionnement stratégique dans les nouveaux marchés de marché équitable 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des prix et des conditions équitables ▪ Des ventes assurées ▪ L'expansion et la création d'emplois ▪ L'assistance et la formation technique ▪ Le transfert de technologie et de connaissances ▪ L'accès au financement ▪ La participation dans un environnement d'investissement et d'affaires

Les bénéfices du *business inclusif* avec les consommateurs

Pour l'entreprise	Pour les populations à faibles revenus
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accéder à de nouveaux marchés ▪ Augmentation de revenu ▪ Transfert des innovations de produit aux marchés existants ▪ Augmenter la valeur de la marque et son positionnement dans le but de capturer de nouveaux marchés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un plus grand accès à des produits et services de qualité ▪ Des prix plus bas et plus abordables ▪ Une meilleure qualité de vie ▪ Une meilleure productivité

En se focalisant exclusivement sur les micro-avantages, le motif de faire des affaires avec les personnes pauvres n'est pas toujours rentable immédiatement. Ce qu'il faut c'est développer la croissance et compétitivité à long terme à travers l'accélération de l'innovation (Pfitzer et al, 2013). Les produits, services et *business models* qui en résulte peuvent être

transférés avec succès sur les marchés développés, attirant de nouveaux consommateurs sur ces marchés. S'étendre sur les marchés pauvres permet aux entreprises de capturer une part de marché sur une économie en forte croissance, et il permet aux entreprises de construire la reconnaissance de la marque et de fidéliser une base de consommateurs à croissance élevée (PNUD, 2008).

Néanmoins, selon Ashley (2009), alors que le concept de création de valeur partagée a conduit à déplacer la RSE plus vers la stratégie d'entreprise, le *business inclusif* a permis de déplacer la terminologie vers plus de profit et moins vers un cadre éthique. Dans le cadre du *business inclusif*, il y a une moindre focalisation sur le gain d'avantages compétitifs à travers l'impact social (ça reste cependant l'un des bénéfices potentiels), en mariant profit avec impact sur le développement. Le *business inclusif* se trouve dans plusieurs sortes d'entreprises, alors que la littérature sur la création de valeur partagée se focalise sur les entreprises multinationales (Ashley, 2009). Cependant, en relation avec plusieurs exemples d'entreprises, un nombre de *business models* peuvent être décrits comme consistant à la fois avec la *création de valeur partagée* et le *business inclusif* (Borgonovi et al, 2011).

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons exploré différents concepts liés à la réduction de la pauvreté, basés sur une perspective d'affaires, tels que le *business inclusif*, la *création de valeur partagée* et l'approche collaborative de la base de la pyramide. Ainsi, on a vu que adopter une offre de marketing mix standard importée des marchés développés ne fonctionnera pas à la base de la pyramide, dont les circonstances nécessitent des niveaux élevés de personnalisation (London et Hart, 2004). On ne peut pas accéder au potentiel du marché de la BP en modifiant simplement les approches globales actuelles, par exemple en réduisant les prix de vente, mais plutôt en créant une approche *totalelement nouvelle* pour servir ce vaste potentiel de marché (Williams et al, 2012). Williams et al, (2011, 2012) développent un modèle qui utilise le concept de l'innovation-valeur (Kim et Mauborgne, 2005), où la valeur est créée à l'intersection où les actions de l'entreprise, affectent positivement sa structure de coûts et sa proposition de valeur (cf. *Chapitre 2*).

Par ailleurs, Micheline (2012); Micheline et Fiorentino (2012) soulignent qu'il existe des avantages et des risques pour les entreprises comme pour la collectivité, qui peuvent provenir des social business et des *business inclusif*. Pour l'entreprise, les avantages proviennent de l'amélioration de l'image de marque et de la réputation ainsi que l'avantage concurrentiel de trouver de nouveaux marchés et de bâtir des relations locales. Il existe également certains types de bénéfices qui ne peuvent être obtenus que dans le *business inclusif*, car ils sont liés à la productivité locale. Ces avantages se traduisent par exemple par une réduction des coûts de production, l'accès aux réseaux de distribution locaux et des matériaux de qualité. Pour la communauté, les avantages du social business sont liés à la qualité de vie locale car elle peut fournir de nouveaux produits et augmenter l'esprit d'entreprise. En outre, il existe également des risques tant pour la société que pour la communauté. En ce qui concerne les risques pour l'entreprise, les marchés émergents nécessitent en général des coûts de démarrage et de transaction élevés en raison de problèmes tels que la situation politique et les difficultés de gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Par conséquent, il ya un risque que l'entreprise n'atteindra pas la viabilité économique et il peut y avoir des conséquences négatives pour la réputation de l'entreprise (Micheline et Fiorentino, 2012). Le plus grand risque du social business est qu'il pourrait conduire à une privatisation de biens qui de préférence est censé être public. En ce qui concerne le *business*

model inclusif, les risques pour la communauté comprennent le développement d'un marché oligopolistique et donc que les fournisseurs pourraient perdre leur autonomie (Michelini et Fiorentino, 2012).

La croissance économique est, en tout état de cause, considérée comme le moteur principal des entreprises qui développent des *business models inclusifs* (Jenkins et Ishikawa, 2010). Cependant, ce but est poursuivi parallèlement à l'éthique de «*créer de la valeur pour tous*» (co-création de valeur) en sachant qu'en faisant des affaires avec la population à faibles revenus, les entreprises créent un potentiel de croissance tout en améliorant la vie des pauvres (Jenkins et Ishikawa, 2010). Par ailleurs, le *business model inclusif* est basé sur le concept de la «constellation de valeur» (Norman et Ramirez, 1993). Ce concept se réfère au processus de génération de valeur au sein de la chaîne de valeur de l'entreprise ainsi qu'au sein du réseau de valeur de ses fournisseurs et partenaires (Norman et Ramirez, 1993). De ce point de vue, le principal objectif de l'entreprise est le système de création de valeur au sein duquel différents acteurs économiques - fournisseurs, partenaires commerciaux, et clients - travaillent ensemble pour co-produire de la valeur (Norman et Ramirez 1993).

Le *business inclusif* est également caractérisé par un lien étroit avec l'écosystème, qui est une communauté économique basée sur l'interaction des différentes organisations qui sont orientées vers la production de biens et de services. L'écosystème comprend l'environnement structurel, les organismes de réglementation, les organismes de soutien et d'autres acteurs, tels que les concurrents et les communautés. La relation entre l'entreprise et l'écosystème repose sur une dépendance mutuelle (i.e. *une co-dépendance*), et l'entreprise doit évoluer avec les acteurs de l'environnement (i.e. *une co-évolution*) (Marquez et al, 2010). Le *business model inclusif* se caractérise par une combinaison et un transfert de connaissances et de technologies du haut de la pyramide vers la base de la pyramide et du bas vers le haut (i.e. *un co-apprentissage*). Par exemple, le co-apprentissage peut se référer à la formation et à l'assistance technique de l'entreprise aux producteurs locaux ou à la possibilité pour l'entreprise d'accéder aux connaissances, à l'expertise et aux idées locales. Le partage des connaissances permet la *co-découverte* de nouvelles opportunités pour servir ceux de la BP (London 2009, Whitney et Kelkar 2004). La cible des *business models inclusifs* peut être l'un des éléments suivants: les populations locales et non locales à faible revenu, les personnes à revenu moyen et élevé (locales et non locales) et les organisations locales et internationales à but non lucratif (Michelini et Fiorentino 2012).

En considérant ces définitions, on peut conclure que le terme entrepreneuriat social et entrepreneuriat social d'entreprise (CSE) sont utilisés pour désigner le nombre croissant d'organisations qui ont créé des modèles pour satisfaire efficacement les besoins humains fondamentaux, que les marchés et les institutions existants n'ont pas réussi à remplir (Michelini, 2012). L'entrepreneuriat social combine l'entrepreneuriat traditionnel avec la mission de changer la société et d'améliorer le bien-être. Dans ce sens, *l'entrepreneuriat social d'entreprise* (CSE) est le même processus développé par une entreprise traditionnelle existante. Le CSE représente ainsi une évolution et une interprétation avancée de la RSE (Michelini, 2012). Dans les prochains chapitres, on a cherché à intégrer ces concepts avec les approches de l'innovation stratégique et du DT pour mieux élucider les capacités d'innovation de business model des entreprises multinationales qui veulent s'implanter sur ces marchés à faibles revenus et explorer de nouvelles opportunités d'affaires tout en contribuant à résoudre les challenges actuels de société (i.e. générer de nouveaux *business models* pour créer de la valeur partagée). Ceci implique une nouvelle façon de faire des affaires, de nouveaux partenariats et un différent état d'esprit de la part des managers, qui doivent s'armer de nouveaux outils et de nouvelles connaissances pour faire face à ces challenges.

Chapitre 2.

Stratégie Océan Bleu (BOS) et Innovation de *Business Model*: Un Cadre de l'innovation Stratégique dans la Complexité des Marchés de la Base de la Pyramide.

"La meilleure façon de prédire l'avenir, c'est de le créer". Peter Drucker

Introduction

L'innovation, peut être définie comme le désir inhérent à une entité de changer. Ce changement peut prendre plusieurs formes - de la transformation (*business model* ou produits et services), l'amélioration (processus / technologie) à un dynamisme plus ambitieux (mélange des deux aspects précédents)- et peut être piloté par une dynamique interne (anticipations des changements dans l'environnement) ou simplement comme une réponse aux changements dans l'environnement (réaction aux changements introduits par d'autres agents) (Mintzberg, 2004). Le changement peut provenir de plusieurs sources: changement d'ajustement entre les anciens besoins et les solutions existantes, les changements sur les marchés (segmentation accrue), les changements démographiques, les changements de perception des clients existants (écologiquement conscients) ou tout simplement la découverte de nouvelles connaissances qui pourraient aider à résoudre les problèmes existants (Sniukas, 2010).

L'innovation découle d'un besoin profond de changement de la part des entités, ce changement est guidé par une quête d'amélioration. Bien que les outils de gestion traditionnels tels que la réingénierie des processus et l'amélioration continue puissent être des sources d'innovation, ils étaient le plus souvent confondus avec l'innovation (Hamel, 1998; Sniukas, 2010). Par ailleurs, dans des contextes d'incertitude, les approches traditionnelles de la stratégie sont clairement impuissantes. Les planificateurs n'ont pas le temps de recueillir les données requises ou même d'accéder aux bonnes données. La réalité de la stratégie dans un tel contexte est que l'avantage est temporaire et donc la stratégie est susceptible de changer (Burgelman et Grove, 2007). Le principal défi est alors la capacité à gérer le changement et innover continuellement et de s'adapter (Hamel et Valikangas, 2003).

Dans des environnements turbulents, il est nécessaire d'élargir l'attention de l'entreprise et exploiter de nombreuses ressources pour comprendre l'avenir et le créer (Drucker, 2006). Il devient nécessaire de définir la performance de l'entreprise d'une manière qui englobe un large éventail de considérations non seulement sur les résultats économiques, mais aussi des mesures de performance sociale et environnementale, ce que Elkington (1998) appelle *triple bottom line* (cf. *Chapitre 1*). Cette extension des objectifs doit répondre à la satisfaction de multiples intérêts des parties prenantes au-delà de l'intérêt traditionnel des actionnaires, qui doit se traduire par *l'innovation dans le business model* de l'entreprise.

Selon la définition Schumpetérienne de l'innovation, celle-ci se rapporte à un nouveau produit, à un nouveau processus de production ou à une nouvelle source d'approvisionnement (Schumpeter, 1934). Cette vision holistique de l'innovation est bien souvent réduite à la deuxième composante, l'innovation de nouveaux processus de production. L'innovation est souvent présentée comme un facteur de gains de productivité, avant toute chose. La réalité est en revanche beaucoup plus complexe. Dans des marchés complexes et incertains, l'innovation se rapporte à l'ensemble des processus qui permettent de renouveler la demande pour les biens et services et de transformer les *business models* (Hamel, 2000).

Sawhney et al, (2006) ; Chopard et Zarka (2010) soulignent que la démarche d'innover dans les entreprises est biaisée par un ensemble d'idées reçues :

- *L'innovation est le fruit du hasard* : l'innovation n'arrive pas par hasard, comme l'écrivait déjà Louis Pasteur « le hasard ne favorise que les esprits préparés ». L'innovation est souvent le fruit de l'obstination d'une équipe, d'une entreprise visionnaire (l'exemple de la voiture hybride de Toyota le montre bien). Le développement des plans stratégiques à long terme va l'encontre d'une idée fautive d'une innovation tributaire du hasard ;
- *L'innovation est synonyme de créativité* : la créativité est nécessaire mais pas suffisante à l'innovation. Pour devenir une innovation, la créativité et l'imagination doivent être placées au cœur de l'entreprise. Il n'y a pas d'innovation que si la créativité est guidée par des finalités ambitieuses et tournée vers des besoins non satisfaits ou non exprimés des consommateurs (Von Hippel, 2005 ; Lafley et Charan, 2008) ;
- *L'innovation est forcément technologique* : la plus révolutionnaire des technologies ne garantit pas le succès d'un produit. L'innovation n'est pas toujours liée à une rupture technologique mais à une façon de voir le monde, le consommateur, la capacité à innover avec les partenaires pour aboutir à une synergie d'action, identifier les combinaisons possibles etc. L'acceptation de l'altérité culturelle joue un rôle important ;
- *L'innovation ne peut pas être organisée* : l'innovation est le fait d'un leadership qui est constamment à la poursuite de l'innovation et du changement. Un leader doit créer un environnement favorable à la génération continue de l'innovation : savoir dialoguer avec les équipes de terrain pour faire avancer un projet innovant, intégrer la culture du risque, l'engagement autour du pari de la transformation etc.

Quelques premières questions émergent de ces développements (Prahalad, 2009):

- L'innovation est-elle aléatoire ou systématique, réservée à quelques personnes ou se base-t-elle sur un système organique (pensée systémique) qui inclut ensemble de processus, de règles et d'outils qui favorisent l'émergence et la transformation des idées innovantes en valeur nouvelle ?
- L'innovation est-elle liée à la technologie, à la R&D, aux nombres de brevets déposés, ou en revanche à la capacité créative et entrepreneuriale des individus à remettre en cause l'ordre existant et à développer des *business models* innovants (processus, canaux de distribution, réseaux etc.)?
- Est-elle plus précisément le fruit de l'orientation entrepreneuriale de l'entreprise et la flexibilité de son management ?

La réponse à ces questions appelle le passage à un nouvel état d'esprit et un nouveau mode de pensée de l'innovation (Hamel, 1998) :

- *Le passage d'une pensée linéaire et rationnelle à une pensée non linéaire* basée sur les systèmes complexes, les dynamiques situationnelles et *l'innovation discontinue* qui remet en cause les modes de pensée dominants hérités de l'époque industrielle. Face aux mutations technologiques, économiques et géopolitiques, environnementales et sociétales, le succès des entreprises devient le produit de la capacité permanente à générer un portefeuille d'idées, d'expérimentations et de projets qui aident les entreprises dans leurs choix stratégiques (Hamel, 2000). Faire de la place à un apprentissage de marché à partir de tests des idées radicales, des projets d'expérimentation à petite échelle, devient le cœur des enjeux stratégiques et transformationnels des entreprises et le chemin pour l'ère révolutionnaire. L'innovation discontinue requiert une exploration de l'inconnu pour créer de nouvelles connaissances et de nouvelles possibilités, elle procède par des *expérimentations stratégiques* pour tester la viabilité de nouvelles idées (Gupta et al, 1999);
- *L'adoption d'une conception reconstructionniste*⁶³ de l'innovation: innovation-valeur ou innovation tirée par le design (Kim et Mauborgne, 1999 ; 2005 ; Verganti, 2008 ;

⁶³La conception reconstructionniste s'oppose à la *conception structuraliste*- ou conception déterministe de l'environnement qui trouve ses racines dans l'école de l'organisation industrielle, et qui se concentre sur l'enchaînement *structure-conduite-performance* (Voir les travaux de Bain (1959) ; Scherer (1970)). La structure du marché, dictée par les conditions de l'offre et de la demande oriente la conduite des vendeurs et des acheteurs

Kumar et Whitney, 2007). Cette conception prolonge les réflexions de la théorie de croissance endogène (qui opère selon une logique de séparation entre les idées et les connaissances qui se trouvent derrière l'innovation et se focalise sur le rôle de l'entrepreneur créatif Schumpétérien ouvrant ainsi la voie à l'imitation comme source de l'innovation). Elle cherche à analyser la manière dont *les idées et les connaissances* sont déployés dans l'étape de création pour assurer une *croissance endogène ou organique de l'entreprise*. L'entreprise est ainsi à tout moment capable de créativité, des lors qu'elle effectue *une restructuration cognitive* et radicalement nouvelle des données et des éléments de marchés existants. La conception reconstructionniste est avant tout une conception stratégique. Les adeptes de cette conception refusent de se laisser enfermer dans des frontières et estiment qu'il existe *une demande latente* qu'il s'agit de révéler et d'exploiter. Ceci ne sera possible que si le centre de gravité se déplace de la concurrence à l'innovation et de l'offre à la demande. La création d'une nouvelle valeur va donner naissance à une nouvelle demande. Pour y parvenir l'entreprise doit entamer un voyage de découverte qui passe par *l'exploration systématique des alternatives* au delà des frontières entre marchés et par le réagencement des éléments existants pour fonder un nouvel espace stratégique qui suscite sa propre demande. La stratégie d'innovation-valeur de fait qu'elle agit *sur la demande*, agrandit les marchés existants et crée de nouveaux. Cette conception procède par reconstruction⁶⁴ des éléments de valeur pour l'acheteur à travers la *redéfinition du problème* qui amène à *réinventer l'activité et donc la stratégie*.

qui détermine à son tour la performance finale. Des facteurs exogènes sont derrière le changement dans le tout le système (mutations macro-économiques, technologiques etc.). La conception structuraliste incite l'entreprise à prendre une position défendable sur un marché dont les contours sont supposés fixes, les acteurs s'attachent avant tout à capter des richesses existantes plutôt que d'en créer des nouvelles. Le stratège cherche donc à étudier ses rivaux puis essayer de faire mieux pour se doter d'un avantage concurrentiel. Le côté offre de l'équation devient ainsi une variable déterminante de la stratégie. *La conception reconstructionniste* prend ses origines dans les travaux de J. Schumpeter et dans les travaux de croissance endogène (Romer, 1990, Lucas, 1993) : *les forces qui bouleversent les structures économiques et les paysages industriels viennent de l'intérieur du système*.

⁶⁴La *reconstruction* diffère de la *recombinaison* (i.e. l'innovation comme étant une nouvelle combinaison des ressources productives selon Schumpeter). Cette dernière a pour but d'agencer différemment des technologies ou des moyens de production existants pour trouver une solution innovante à un problème existant. L'exploitation efficiente des possibilités technologiques tend à trouver des solutions innovantes qui renforcent l'orientation stratégique existante de l'entreprise (Kim et Mauborgne, 1999).

L'innovation-valeur n'est pas forcément une affaire de technologie mais elle cherche avant tout à *créer de l'utilité à l'offre* proposée : proposer *une valeur radicalement supérieur à un prix accessible* pour un marché de masse.

L'innovation doit ainsi procurer aux entreprises une source d'avantage concurrentiel et une croissance future (Tucker, 2008). Le raccourcissement du cycle des stratégies et l'accroissement de la concurrence, rendent l'innovation la seule manière pour les entreprises de maintenir un avantage compétitif durable. L'innovation peut se rapporter à une nouvelle façon de répondre aux besoins des marchés existants ou ayant atteint leur maturité mais aussi à la découverte des nouveaux besoins latents, en mettant en place de nouvelles formes de d'organisation, de distribution, de liens avec la demande etc. (Tucker, 2008).

Dans une économie basée sur la connaissance, l'innovation ne se base pas sur les stratégies traditionnelles de création de nouveaux produits ou de nouvelles technologies⁶⁵ (Porter, 1986). L'innovation doit dépasser la logique de « faire mieux », pour embrasser une logique de faire les choses différemment des autres (Kim et Mauborgne, 2005). L'innovation devient alors stratégique⁶⁶ (Markides, 1997, Christensen et al, 2002), elle se rapporte à la création de nouveaux marchés, de nouvelles valeurs et de nouveaux *business models*. Selon Hamel et Valikangas (2003), le temps de l'innovation incrémentale est révolu. L'innovation traduit ainsi un ensemble de changements des règles qui régissent les modes d'interactions entre individus au sein d'une organisation et à l'extérieur de celle-ci, conduisant au développement de nouvelles activités, à l'exploration de nouveaux marchés et à la mise en place de nouveaux *business models*. L'innovation doit être perçue une source de création de valeur : c'est son premier test. Le point de départ de cette stratégie étant le client (Drucker, 2007).

L'innovation doit être perçue comme une source de renouvellement du marché et d'exploration d'une nouvelle valeur pour le consommateur et les clients (Kotler et al, 2002). Les premiers travaux sur les «stratégies de ruptures», ou stratégies de transformation des règles du jeu, ont été réalisés par R. Buaron (1981) dans le McKinsey Quarterly sous le nom de « New Game strategies ». Ce travail essaye de dessiner un tableau stratégique dans lequel

⁶⁵Les approches stratégiques classiques sont basées sur l'alignement stratégique et à l'identification de positions concurrentielles durables, la réorganisation des processus, le management de la qualité, la réduction des coûts et le management de l'efficacité en générale (cf. *Chapitre 4*).

⁶⁶Sous le terme innovation stratégique, on peut mettre à la fois : la stratégie océan bleu (BOS) ou stratégie d'innovation-valeur, l'innovation de *business model* (BMI), l'innovation de marché, l'innovation disruptive etc. Durant les prochains développements, ces termes sont utilisés de façon interchangeable.

les entreprises peuvent soit émuler l'approche fonctionnelle et les forces des leaders ou réécrire les règles de l'industrie pour exploiter un avantage unique à travers l'industrie.

Les travaux récents remettent à jours le rôle fondamental des stratégies de rupture dans un contexte de turbulence et d'incertitude et montrent l'insuffisance des stratégies incrémentales à donner aux entreprises un avantage concurrentiel sur le long terme (Lehman-Ortega et Roy, 2009 ; Berghman et al, 2012). L'hyper-compétition comme le montre D'aveni (1994) est caractérisée par un ensemble de facteurs- mutations technologiques, sociales, pression des actionnaires etc. Ces mutations ouvrent la voie à de nouvelles opportunités, à de nouvelles possibilités offertes aux entreprises qui font preuve de créativité et d'esprit entrepreneurial. L'accélération des changements et les turbulences dans un environnement globalisé, leur amplitude, leur complexité et leur ambiguïté intrinsèque rendent obsolètes les modèles et modes de pensée stratégiques traditionnels. Cependant, ces derniers continuent, encore trop fréquemment, à servir de guides pour l'action (Denis, 2010).

Les stratégies d'imitation, de «benchmarking » et les améliorations incrémentales débouchent rarement sur des avantages concurrentiels durables qui permettent de différencier les entreprises sur le long terme (Peters, 1990, Kim et Mauborgne, 1997 ; Slywotzky et Wise, 2003). Alors que le management de l'efficacité nécessite une approche stratégique basée sur la planification et une organisation autour de structures bien établies, le management de l'innovation nécessite une organisation et état d'esprit favorisant la prise de risque, la création d'une vision future et la créativité (Mintzberg, 2007). Le succès futur de l'entreprise dépend de sa capacité d'innovation de rupture (Hamel, 2000). Le développement de ces capacités doit faire partie intégrale de la stratégie de croissance de l'entreprise (Deloitte, 2004) et les obstacles à l'implémentation de l'innovation disruptive sont nombreux et peu d'entreprises ont compris les facteurs de l'innovation réussie (Christensen et al, 2002 ; Assink, 2006).

Les marchés émergents dans leur composante BP sont considérés comme des marchés complexes (Radjou et al, 2013), de part l'adversité et les contraintes matérielles et financières présentes sur ce marché. Les entreprises multinationales qui veulent innover et répondre aux besoins de ces marchés doivent adapter leur *business model* utilisé sur les marchés développés ou ToP (Top of the Pyramid). Les entreprises multinationales doivent prendre en considération les spécificités de ces marchés et les besoins différents en termes de prix, de coûts etc. Le succès sur les marchés de la BP nécessite ainsi de l'innovation disruptive (Hart et Christensen, 2002). Dans ce sens, les entreprises multinationales doivent développer des *business models* (nouvelles propositions de valeur, nouveaux circuits de distribution,

nouveaux partenariats etc.) qui prennent en considération les spécificités et les besoins des marchés de la BP (Prahalad, 2011).

Eyring et al, (2012) soulignent que la plupart des entreprises multinationales se contentent d'importer leur *business model* domestique sur les marchés émergents (i.e. stratégies de réduction des prix à travers la vente en petites quantités ou à travers l'utilisation d'une main d'œuvre à bas coûts etc.). En revanche, les entreprises multinationales doivent tenter d'identifier les besoins non satisfaits ou les "*Job to be done*" (JBD)⁶⁷ des "non consommateurs" sur les marchés de la BP, ouvrant ainsi la voix à la création de nouveaux *business models* et au changement des règles du jeu. Johnson et al, (2008) décrivent les opportunités sur les marchés de la BP comme des "espaces blancs" permettant aux entreprises multinationales de générer des innovations de *business model* et contribuant à la création de nouveaux marchés. Les marchés de la BP sont ainsi un terrain favorable aux innovations disruptives (ou de rupture) qui permettent de mettre sur le marchés des solutions simples, abordables qui étaient hors de porté auparavant (Hart et Christensen, 2002; Markides, 2013).

L'innovation disruptive aide à expliquer comment des produits et services compliqués sont convertis en des solutions simples et abordables, elle offre souvent une valeur supérieur au consommateur à un moindre coût. Une des caractéristiques des innovations disruptives est qu'ils attirent les "non consommateurs" qui seront satisfaits par des solutions simples et abordables (Christensen et Hwang, 2008). Les marchés de la BP sont constitués d'une vaste population de personnes avec un accès limité au produits et services, sont prêt à adopter des produits abordables avec des performances acceptables (Hart et Christensen, 2002; Ramdrai et Herlstatt, 2013).

Le *chapitre 2*, apporte une revue relative à différents concepts stratégiques de l'innovation tels que *l'innovation stratégique ou l'innovation de business model* et ses sous-ensembles comme *la stratégie océan bleu et l'innovation disruptive*, qui se présentent comme le résultat de l'utilisation de nouvelles méthodes de management de l'innovation tels que la *méthode Agile de l'innovation* ou le DT. Par ailleurs, les marchés émergents sont considérés comme des marchés de non-consommation, nécessitant la création de nouveaux marchés (Christensen et al, 2008; Kim et Mauborgne, 2005) et de nouveaux *business models* ciblant les besoins de cette population exclue du marché (Prahalad, 2011), par des innovations disruptives ou frugales (Radjou et al, 2013).

⁶⁷La notion de "*Job to be done*" peut être traduite en français par "*tâches à accomplir*".

2.1. Les approches stratégiques de l'innovation

Birkinshaw et al, (2008) définissent l'innovation à la fois comme un processus de changement et un résultat. L'innovation implique à la fois la nouveauté et la créativité nécessaire à sa création. Une distinction est aussi faite entre les innovations de rupture qui révolutionnent l'économie et changent les modes de vie des personnes (invention de la voiture) et les innovations cumulatives ou incrémentales qui améliorent l'existant (Jacoby et Rodriguez, 2007). L'innovation, c'est « *la réalisation de la nouveauté* » (Durance et Mousli, 2010). Peter Drucker (1993) définissait déjà l'innovation comme "*la conception et la réalisation de quelque chose de nouveau, encore inconnu et inexistant, de manière à établir des contributions économiques nouvelles à partir de la combinaison d'éléments anciens, déjà connus et existants en leur donnant une dimension économique nouvelle*". Il n'y a pas forcément d'invention⁶⁸ dans une innovation, mais il faut toujours de la créativité, de l'astuce, et de l'imagination (Alter, 2010; Durance et Mousli, 2010). Les innovations peuvent commencer à partir des inventions ou découvertes mais il est possible qu'une innovation commence par une nouvelle idée ou une recombinaison d'idées existantes, ce qui conduit à dire que l'innovation peut être créée à partir de zéro ou acquise à partir de l'environnement (Durance et Mousli, 2010).

⁶⁸Selon Durand (2010) "*l'invention caractérise l'activité humaine d'imagination, de création et de confection d'objets nouveaux. L'invention n'est pas la découverte qui, comme nous venons de le voir, consiste à mettre à jour un phénomène, un objet, une espèce qui préexistait à son auteur et que celui-ci repère, identifie, montre ou décrit, mais sans l'avoir confectionné. L'invention consiste au contraire à créer ce qui n'existait pas*". L'invention ne garantit pas l'innovation. L'innovation est une invention industrialisée et mise sur le marché. L'invention relève de l'idée, l'innovation nécessite sa réalisation concrète au service d'utilisateurs et de clients. Il ya d'ailleurs un nombre considérable d'inventions qui ne se transformeront jamais en innovations parce qu'elles sont parfaitement inutiles et totalement inadaptées aux besoins véritables des clients potentiels (Durand, 2010). Alter (2010) établit clairement une différence de fond entre ces deux concepts. «*L'invention a pour but de traiter une question de manière abstraite, indépendamment de son contexte économique et social. L'innovation représente le processus par lequel un corps social s'empare ou ne s'empare pas de l'invention en question*». Les inventions doivent venir du corps social (appropriation de la part des salariés, création d'un sens) concerné pour qu'elles puissent être transformées en innovation (Alter, 2010).

2.1.1. Les différentes formes de croissance par l'innovation

Naver et al, (2004) distinguent entre une orientation de marché réactive et une orientation proactive. Une orientation réactive est tirée par le consommateur, focalisée sur la satisfaction des besoins exprimés alors qu'une orientation proactive a pour objectif la satisfaction des besoins latents. Naver et al, (2004) ont démontrés que les approches proactives peuvent conduire à plus de produits et services innovants, et à plus de nouveaux produits réussis. Une autre distinction est faite par (Kumar et al, 2000; Carrillat, Jramillo et Locander, 2004) qui différencient entre les organisations "*tirées par le marché*" ou "*market driven*" et les organisations qui "*tirent le marché*" ou "*market driving*" (cf. *Tableau 1*). Les premières, suivent les développements du marché pour introduire de nouveaux produits et services. Leur approche est incrémentale et évolutionnaire, elles visent à garder le statuquo à travers une focalisation sur les préférences des consommateurs existants dans le cadre de la structure de marché existante (Day, 1999; Jaworski et al, 2000). Les secondes, entreprennent les actions qui redéfinissent leur industrie, offrent de nouvelles propositions de valeur au marché, à travers des systèmes d'activité uniques. Cela implique de ne pas accepter la structure présente du marché. Leur approche est révolutionnaire et disruptive. Les innovations stratégiques sont réalisés par des organisations "*market driving*" qui sont souvent de nouveaux entrants sur une industrie (Jaworski et al, 2000).

L'innovation stratégique est une stratégie plus agressive pour la création d'avantages compétitifs. L'innovation incrémentale, en revanche n'a pas pour objectif de perturber le marché existant (Berghman et al, 2012). Les approches "*market driving*" suggérés par Jaworski et al, (2000) se réfèrent (a) au façonnement de la structure de marché à travers une approche de déconstruction-construction ou de modification fonctionnelle, (b) au façonnement du comportement du marché à travers la création des préférences pour le consommateur, inverser ceux qui existent déjà ou changer les préférences des concurrents. Kumar et al, (2000) souligne que les approches "*market driving*" impliquent une nouvelle proposition de valeur substantielle au consommateur et un nouveau système d'affaires. Les besoins latents ou émergents sont adressés.

Tableau 2.1. Les orientations de croissance *market driven vs market driving* (Adapté de Berghman et al, 2012: P 963).

Définition	Éléments Clés
<p>Orientation de marché <i>market Driven</i></p> <p>"Une orientation qui est basée sur la compréhension et la réaction aux préférences et comportements des acteurs dans une structure de marché donnée" (Jaworski et al, 2000).</p> <p>"Une habilité supérieur à comprendre, attirer, et garder les consommateurs les plus importants" (Day, 1999).</p> <p>Orientation de marché <i>market Driving</i></p> <p>"Influencer la structure du marché et/ou les comportements des acteurs de marché dans le but d'améliorer la position compétitive de l'entreprise" (Jaworski et al, 2000).</p> <p>"Les entreprises <i>market driving</i> sont capables de répondre aux opportunités de création de valeur au consommateur avec leurs capacités précisément car elle tirent la structure du marché" (Carrillat et al, 2004).</p> <p>"Le succès des entreprises <i>market driving</i> est basé sur l'innovation radicale sur deux sauts dimensionnels discontinues dans la proposition de valeur et l'implémentation d'un système business unique" (Kumar et al, 2000).</p>	<p>Garder le statuquo (préférences existantes des consommateurs, structure de marché existante)(Jaworski et al, 2000).</p> <p>Une logique d'affaires réactive (Tuominen et al, 2004).</p> <p>Le faconnement de la structure du marché: changer la composition des acteurs et/ou les rôles réalisés par ces acteurs (déconstruction, construction, modification fonctionnelle).</p> <p>Le faconnement du comportement du marché: se focaliser sur de nouveaux attributs et/ou une offre nouvelle au monde (Jaworski et al, 2000).</p> <p>Répondre à une logique d'affaires proactive (des concepts d'affaires innovants et radicaux/ qui influencent et/ou créer des marchés) (Tuominen et al, 2004)</p> <p>Révolutionner l'industrie en changeant les règles du jeu (Kumar et al, 2000).</p>

2.1.2. La typologie de l'innovation

L'innovation⁶⁹ est souvent classée en innovation de produit et service ou aussi en innovation dans la manière de créer et délivrer des produits et services (processus)(Damanpour et al, 2009). Une autre distinction peut être faite entre l'innovation de produit et de processus et l'innovation de marché (i.e. de création d'un nouveau marché) (Assink, 2006 ; Johne, 1999). L'innovation peuvent être aussi dans le management (innovation managériale) ou aussi le *business model* (innovation de chaine de valeur) (Hamel, 2000 ; Hamel et Breen, 2007; Damanpour et Aravind, 2012). L'innovation couvre ainsi un continuum, de l'innovation incrémentale ou de continuité (remodelage des fonctionnalités ou adaptation) à l'innovation radicale et l'innovation disruptive ou de rupture (changement de paradigme) (Christensen et al, 2004).

L'innovation incrémentale se fait à l'intérieur des frontières d'un marché, d'une technologie et d'une organisation existante⁷⁰. Ce type d'innovation implique un risque faible et de faibles ressources financières. L'innovation de rupture, change le jeu, attaque le business existant et offre une plus grande opportunité de croissance (Hamel et Valikangas, 2003). Selon Hamel et Breen (2007) l'innovation peut être liée aux processus et cible l'excellence opérationnelle, ou elle concerne un produit ou un service, en d'autres termes, concerne de nouvelles offres qui vont être introduites sur le marché. L'innovation peut être aussi stratégique et reconfigure le *business model*. Finalement, l'innovation peut être managériale et représente une combinaison de compétences et de ressources qui sont unique pour l'entreprise (Hamel et Valikangas, 2003). Kaafarani and Stevenson (2011) identifient quatre types d'innovation:

- *Transformationnelle*: L'innovation transformationnelle est équivalente à l'innovation disruptive qui change la société, elle révolutionnaire en nature;

⁶⁹Schumpeter (1934) a défini l'innovation comme soit (a) l'introduction d'un nouveau produit (b) l'introduction d'une nouvelle méthode de production (c) la création d'un nouveau marché (d) la conquête d'une nouvelle source d'approvisionnement (e) la réalisation d'une nouvelle organisation de l'industrie.

⁷⁰Selon Dewar et Dutton (1986), l'innovation radicale se réfère à des changements fondamentaux qui représentent des changements révolutionnaires, et s'éloignent clairement des pratiques existantes. La différence entre incrémental et radical est le degré de changement apporté par l'innovation, et par conséquent, le degré de connaissances nouvelles portées par l'innovation.

- *Catégorie*: L'innovation catégorie cible les besoins satisfaits et non satisfaits des clients, elle plus évolutionnaire en nature;
- *De marché*: L'innovation de marché implique la construction ou l'extension de nouveaux marchés en modifiant uniquement les produits, services et méthodes de distribution;
- *Opérationnelle*: L'innovation opérationnelle permet de faire les choses plus rapidement et moins cher (l'exemple d'Amazon). C'est mettre en place des processus, des opérations, et des relations efficaces et innovantes. L'objectif c'est la recherche des efficacités qui économisent du temps, améliore la qualité, la productivité, l'environnement de travail ou améliore la technologie.

Bessant (2013) établit différentes formes d'innovation⁷¹:

- L'innovation de produit: changement dans les produits/services qu'offre l'organisation;
- L'innovation de *process*: Changement dans la manière avec laquelle les produits/services sont créés. (Exemples de Skype, Ebay, Système de production Toyota, Banques en ligne et via le mobile au Kenya) ;
- L'innovation de position: Changement dans le contexte dans lequel les produits/services sont introduits (Exemples: Servir des marchés sous-servis ou la BP avec la Tata Nano qui rend accessible la voiture à des populations pauvres en Inde, Les compagnies aériennes *low cost* qui ouvrent l'espace à ceux qui ne pouvaient pas y accéder- Création d'un nouveau marché, disruption des marchés existants) ;
- L'innovation de paradigme: Changement dans les modèles mentaux sous-jacents qui cadre ce que fait l'organisation (Exemples de Grameen Bank- repenser les hypothèses sur les crédits et les pauvres, la plateforme I tunes, Cirque du Soleil- qui a redéfinit l'expérience du cirque).

Jacoby et Rodriguez (2007) distinguent entre innovation révolutionnaire, innovation évolutionnaire et innovation incrémentale (cf. *Figure 2*). Denning (2005) définit l'innovation transformationnelle qui traduit le passage d'un mode opérationnel connu et sécurisé à un mode inconnu et potentiellement Chaotique. L'innovation transformationnelle nécessite une offre différente ou faire quelque chose fondamentalement différent. Une métamorphose dans laquelle la plupart des entreprises n'excellent pas. Une telle innovation est disruptive car elle introduit de nouveaux produits et services qui changent le paysage d'affaires en apportant une

⁷¹ Cette classification distingue dans chaque forme entre innovation incrémentale et innovation radicale. Les exemples donnés sont des exemples d'innovations radicales.

proposition de valeur radicalement différente. L'innovation transformationnelle consiste aussi à combattre le statu quo dans l'organisation. Ce changement va remettre en cause les processus, la culture, les stratégies existantes et les consommateurs de l'entreprise. La résolution du paradoxe de l'innovation disruptive nécessite un différent type de leadership (transformationnel) au delà du "*command and control*" habituel-approche favorisant la statu quo et l'innovation incrémentale- innovation dans le cadre des hypothèses habituelles en faisant la même chose mais seulement moins cher, rapidement ou mieux (cf. *chapitre 3*).

Lee et Olson, (2010) ; Johnston et Bate, (2013) ; Govindarajan et Trimble, 2005, Markides, 2006⁷²) distinguent quatre types d'innovations :

- Les innovations de produits et services : appliquer des idées créatives pour améliorer les produits et les services. Même s'ils apportent quelque chose de nouveau au consommateur, ces innovations ne modifient pas le *business model* existant ;
- Les innovations des processus de la chaîne de valeur : améliore les processus existants- aboutit à une meilleure efficacité à travers l'amélioration de la productivité par l'implémentation d'une nouvelle technologie majeure (qui augmente les efficacités de la chaîne de valeur). Même si elle crée de la valeur au consommateur : baisse des prix, amélioration de la qualité des produits, ce type d'innovations ne changent pas aussi le *business model* ;
- Les innovations d'amélioration continue, amélioration incrémentale des processus : typique des programmes comme le six-sigma dans lequel ont excellé des entreprises comme GE ;
- Les innovations stratégiques : ils peuvent inclure des innovations dans le produit ou les processus mais souvent impliquent des *business models non existants*. La création de stratégies innovantes sans le changement de technologie ou de produits vendus aux consommateurs a conduit au succès plusieurs entreprises comme JC Decaux. Les stratégies radicales peuvent être simples tel que le modèle de JC Decaux de fournitures de d'équipements de rue et de stationnement (modèle de revenu par la publicité).

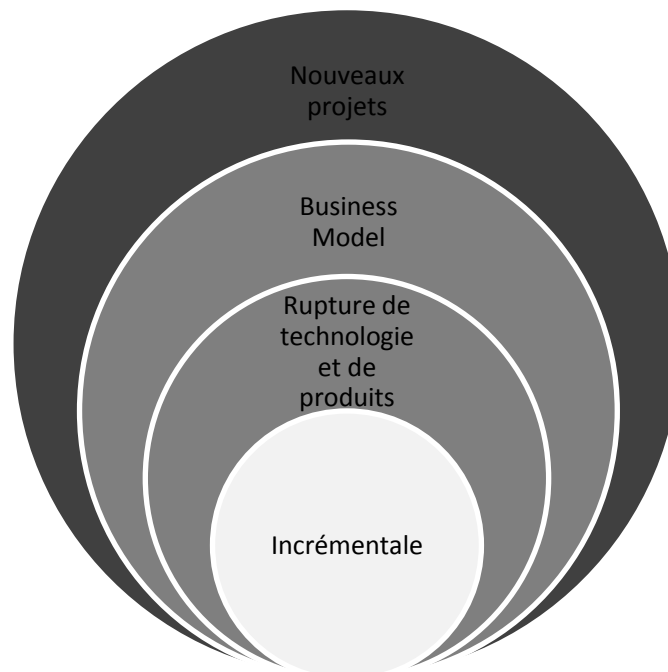
⁷²Markides (2006) distingue trois principales formes d'innovations, qui créent différents types de marchés et différents avantages compétitifs:

- L'innovation technologique ;
- L'innovation de *business model* ou stratégique ;
- L'innovation radicale de produits ;

Dans le même sens, Morris (2011) distingue entre plusieurs types d'innovations (cf. *Figure 1*):

- L'innovation incrémentale;
- L'innovation radicale de produit et de technologie;
- L'innovation de *business model*;
- L'innovation de nouveaux projets.

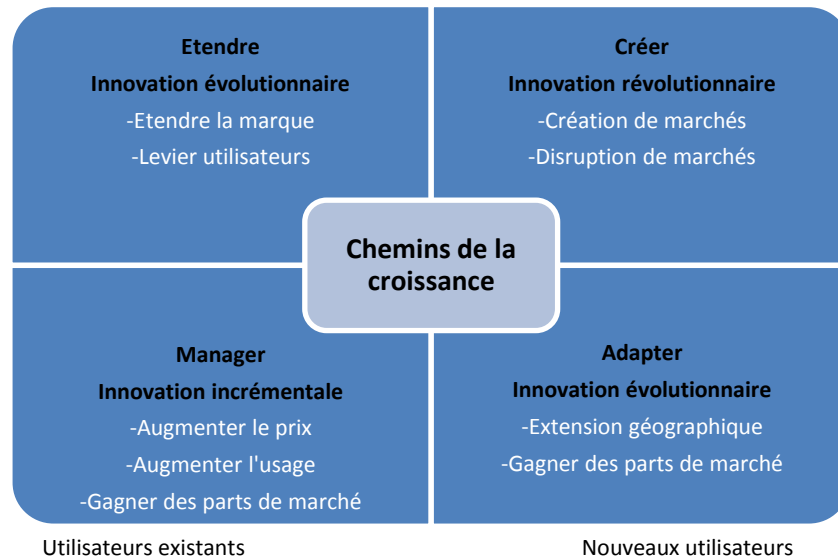
Figure 2.1. Les types d'innovation (Morris, 2011: P 21).



Chaque type se caractérise par un aspect différent de la situation compétitive: les innovations incrémentales permettent de garder le cap avec la compétition; les innovations radicales, les innovations de *business models*, et les nouveaux projets innovants peuvent donner à l'entreprise une avancée stratégique sur la concurrence. Cependant, la plupart des entreprises se focalisent souvent sur l'innovation incrémentale. Une pratique plus large qui intègre l'ensemble des types est réellement nécessaire à la survie et au succès (Morris, 2011). La typologie qui part de la nature même de l'innovation (produit, procédés, commerciales et organisationnelles) est de loin la plus répandue (Carrier et Garand, 1996). Les chercheurs tout comme les entreprises, se sont souvent focalisés sur l'innovation de produit (ou de service) (Van de Ven, 1986; Prahalad et Ramaswamy, 2004a). Ainsi, certains auteurs, comme Van de Ven (1986) ou Hamel (2006) appellent pour une recherche qui s'appuie sur une approche plus globale de l'innovation. L'innovation stratégique s'inscrit dans ce cadre, et peut se concrétiser

indifféremment en une innovation de produit, de *process*, commerciale ou organisationnelle (Lehman-ortega et Roy, 2009). La nature intrinsèque de l'innovation n'est pas la variable clé, elle apparaît plus comme un moyen que comme une fin.

Figure 2.2. Les chemins de la croissance (Adapté de Jocoby et Rodriguez, 2007: P 14).



Dahan (2004) propose de distinguer non pas deux mais trois niveaux de radicalité dans l'innovation concurrentielle: *l'innovation concurrentielle incrémentale* (qui correspond à l'efficacité opérationnelle, Porter, 1996), *l'innovation stratégique*, et enfin *la révolution stratégique*. L'innovation stratégique correspond à une stratégie singulière qui va à l'encontre du modèle dominant, tout en restant dans le même secteur d'activité que les concurrents. L'innovation stratégique permet donc à une entreprise de différencier davantage son offre, de fidéliser une partie de la clientèle, mais elle continue à faire face à des rivales. Ceci correspond à la "concurrence monopolistique" Chamberlinienne. La révolution stratégique implique, le développement d'un concept d'offre tellement novateur qu'il ne trouve aucun équivalent sur le marché actuel: l'entreprise crée alors un nouveau secteur d'activité dans lequel elle évolue seule, tant que des imitateurs n'apparaissent pas. Cette situation extrême correspond plus à la concurrence Schumpétérienne, où l'innovateur bénéficie d'un monopole plus ou moins temporaire (Dahan, 2004) (cf. *Tableau 2*).

Pour être qualifiée de révolution stratégique, une innovation concurrentielle doit, cumuler deux caractéristiques: la nouveauté du *business model* d'une part, et la nouveauté du concept d'offre (de biens et/ou de services) d'autre part. La nouveauté du *business model*

correspond au minimum à une innovation stratégique, qui repose généralement sur un nouveau mode de relation avec le client, et donc une série d'innovations le long de la filière de production (innovations de *process*), de distribution (nouveaux canaux), et éventuellement jusqu'à l'utilisation par le client final (nouveaux comportements de consommation)(Dahan, 2004).

Tableau 2.2. Les différences entre les trois degrés d'innovation concurrentielle(Dahan, 2004: P7).

Radicalité de l'innovation concurrentielle →	Faible: innovation concurrentielle incrémentale	Moyenne: innovation stratégique	Elevée: révolution stratégique
Objectif concurrentiel de l'entreprise	Battre les concurrents à leur propre jeu	Remettre en cause les règles du jeu concurrentiel	Eviter toute forme de concurrence en créant son propre secteur d'activité
Les produits de l'entreprise	...doivent être les meilleurs de sa catégorie	...doivent être très différenciés dans sa catégorie	...doivent être les seuls de sa catégorie
Type de concurrence sur le marché	Concurrence quasi parfaite	Concurrence monopolistique (Chamberlin)	Monopole temporaire (Schumpeter)
Intensité de la concurrence	Elevée	Faible	Nulle
Exemples	Hewlett Packard, McDonald's, Xerox...	Dell, Microsoft, Nespresso, Canon, Starbucks, Amazon, EasyJet	Ebay, Ikea

Birkinshaw et al, (2008)⁷³; Hamel et Breen (2007) ajoutent l'innovation managériale aux formes traditionnelles d'innovation (opérationnelle, de produit et stratégique). Hamel et Breen, (2007) distinguent le Management 2.0⁷⁴ par opposition au management traditionnel qui a dominé pendant l'ère industrielle ou Management 1.0. Hamel et Breen, (2007) définissent l'innovation managériale comme étant "*tout ce qui modifie substantiellement les structures traditionnelles de l'entreprise et la manière de travailler, lui permettant ainsi de mieux atteindre ses objectifs. Ce sont tout les changements créateurs de valeurs touchant aux structures organisationnelles et au rôle de chacun (création de réseaux de résolution des problèmes etc.)*". L'innovation managériale touche aux processus de management de l'entreprise⁷⁵ - les tâches et les routines qui déterminent la façon dont les tâches de management sont effectuées au quotidien : ces processus comportent l'élaboration de la stratégie, la gestion de projets, la communication interne, le management des connaissances, l'allocation des ressources, l'évaluation du personnel etc. Les processus de management sont les leviers qui transforment les principes en pratiques quotidiennes (Hamel et Breen, 2007).

L'innovation managériale suppose de résoudre trois problèmes principaux, qui sont nécessaires à l'adaptabilité stratégique des entreprises (Hamel et Breen, 2007) :

- Comment faire en sorte que les informations dérangeantes ne soient pas passées sous silence ou accompagnées d'une explication permettant de les évacuer à mesure qu'elles remontent vers le sommet de la hiérarchie ?

⁷³Birkinshaw et al, (2008) définissent l'innovation managériale comme étant "*l'invention et l'implémentation d'une pratique managériale, processus ou technique qui est radicalement nouvelle et vise à poursuivre les objectifs organisationnels*".

⁷⁴Le *Management 2.0* est à rapprocher au Web 2.0 qui se construit autour de nouvelles architectures de participation, comme les réseaux sociaux, les wikis etc. Par opposition aux structures sociales traditionnelles, où les connexions se font verticalement et autour d'un noyau central, le Web 2.0 est un réseau autonome caractérisé par des connexions et de contrôles horizontaux (McAfee, 2006).

⁷⁵L'innovation opérationnelle touche quant à elle aux processus fonctionnels de l'entreprise- (achat, fabrication, marketing, service clients, traitement des commandes etc.). L'excellence opérationnelle débouche rarement sur un avantage concurrentiel à long terme, elle doit dans un monde hyper-compétitif s'appuyer sur une innovation managériale ou sur un business model robuste et innovant. L'existence des entreprises dans les pays émergents en l'occurrence en Chine et en Inde, se base sur des structures de management centrées autour de l'innovation. Pour exister, ces entreprises sont obligées d'innover en termes d'organisation et de stratégies de création de valeur, en mettant l'accent sur des capacités de changement organisationnel et stratégique rapides (Hamel et Breen, 2007).

- Comment élaborer un processus de management susceptible de générer continuellement des centaines d'options stratégiques ?
- Comment accélérer le redéploiement des ressources des projets anciens vers les initiatives d'avenir ?

2.1.3. L'ADN (code) des innovateurs de rupture

Marc Giget (2010) rappelle que rien n'est permanent, sauf le changement, et il montre comment surviennent de grandes vagues d'innovation, suivies de périodes de stabilité. Ces vagues se déploient en une longue période de progression et d'accumulation de connaissances nouvelles, de poussée scientifique et technique, suivie d'une phase plus courte de combinaison des connaissances (synthèse créative). C'est pendant cette dernière phase que vont foisonner les produits nouveaux. Godet (2010) rappelle que l'innovation peut être majeure tout en étant *low-tech*. *"Il faut apprendre à se saisir et à adapter les idées des autres pour les transformer en synthèse créative, comme a su le faire Apple avec l'iPod, qui ne comporte aucune technologie « maison », mais qui a utilisé des technologies développées ailleurs"*. Pour être performante, l'innovation et la recherche doivent être managées, c'est-à-dire accompagnées, tant en matière de stratégie que d'organisation et de gestion des dispositifs. Les innovateurs observent les problèmes concrets et les transforment en solutions (Dyer et al, 2011). C'est que de grands innovateurs comme Steve Jobs (Apple) ou Jeff Bezos (Amazon) ont fait. En transformant les problèmes en solutions, ils pensent différemment. La question est alors la suivante: comment font les innovateurs pour penser différemment? Et comment ils agissent différemment?

Dans la recherche de réponses, Dyer et al, (2011) ont réalisé une étude sur une durée de six ans pour découvrir les origines des stratégies créatives et souvent disruptives dans les entreprises innovantes. Dyer et al, (2011) identifient cinq compétences et comportements clés que les innovateurs disruptifs doivent maîtriser (ou le code de génération des idées innovantes) :

- *La pensée associative*

La pensée associative signifie associer ou connecter des choses qui n'étaient pas connectés auparavant. L'association, ou l'habilité de connecter des questions non-liés, problèmes ou idées à partir de différents domaines, est centrale au code de l'innovateur⁷⁶(cas de l'IPod, connexion avec le mécanisme de fermeture du cadenas). L'association est semblable au muscle mental qui peut croître fortement en utilisant la compétence de découverte. Quand les innovateurs s'engagent dans ces types de comportements, ils construisent leur habilité à générer des idées qui peuvent être recombinaés de nouvelles façons. Le plus fréquemment les personnes tentent de comprendre, catégoriser et enregistrer une nouvelle connaissance, le plus facile leur cerveaux peuvent naturellement réaliser, enregistrer et recombinaer les associations. Selon Steve Jobs, la créativité est seulement la présence d'assez de points à connecter (connexions de choses). Il est important aussi de percevoir l'organisation comme une collection de points (i.e. idées, activités, personnes, processus, départements etc.). Les interconnexions et les interdépendances entre ces points, favorisent l'émergence de l'innovation (Shapiro, 2001). La pensée innovante provient ainsi de la réalisation de connexions (entre idées, entre entreprises, entre industries)(Shapiro, 2001). Selon Shapiro (2001), la plupart des entreprises se focalisent souvent sur les points, essayant seulement d'améliorer une partie de l'organisation d'une façon souvent prescriptive, mettant à coté les connexions, essentielles à l'innovation.

Mettre en place le bon environnement pour l'innovation, implique de regarder l'entreprise comme étant un portefeuille de capacités, au lieu d'une organisation en silos ou orientée *process* (Shapiro, 2001). Regarder l'entreprise de cette façon, aide à se focaliser sur les résultats à atteindre au lieu des procédures ou la structuration de l'entreprise. L'analogie avec le *Jazz* illustre ce point. Le *Jazz* reflète la collaboration à travers un groupe où chaque artiste connaît l'impact de ses actions sur les autres (Shapiro, 2001). La réussite de l'innovation demande ainsi un état d'esprit collaboratif, dans le but d'éviter l'optimisation d'une capacité au détriment des autres ou au détriment de la performance globale. Se focaliser sur les interactions, au lieu des activités isolées, apporte plus de flexibilité nécessaire à

⁷⁶L'entrepreneur Frans Johansson décrit ce phénomène comme étant "l'effet Medici" en se référant à l'explosion créative de Florence quand la famille Medici a mis en relation des personnes appartenant à différentes disciplines (philosophes, scientifiques, peintres etc.). La connexion de ces individus et des différents domaines a favorisé la renaissance d'une des époques les plus inventive dans l'histoire.

l'innovation. Le *jazz* peut être assimilée à une activité sociale au sein de l'entreprise (Shapiro, 2001). Les employés doivent être engagés à chercher des améliorations et ceci se fait à travers un équilibre entre structure et liberté (cf. *Chapitre 4*).

- *Le questionnement*

Peter Drucker (2007) a décrit le pouvoir de questions provocantes. Selon Drucker (2007), le travail le plus difficile et le plus important n'est pas de trouver les bonnes réponses, mais de trouver les bonnes questions. Pour Ratan Tata, président de Tata Group, il s'agit de "questionner le non questionnable". L'innovateur se pose souvent des questions qui remettent en cause la situation actuelle. Il cherche ainsi à remettre en cause le *statuquo*. Il passe le plus grand de son temps à penser comment changer le monde en se posant la question la suivante: "*si on fait ceci, qu'est ce qui peut arriver?*". Pour poser la bonne question, les entrepreneurs innovants (Dyer et al, 2011):

- *Demandent "pourquoi?" et "pourquoi pas?" et "Et si?" "quelles sont les barrières à?"*: la plupart des managers se focalisent sur comment rendre les processus existants- le statuquo- meilleurs (Par exemple: améliorer les ventes sur un marché donné) alors que les entrepreneurs innovants, sont plus enclins à challenger les hypothèses existantes à travers un processus de questionnement qui va débloquent de multiples idées et opportunités. Dyer et al, (2011) appellent ceci le "*questionstorming*". (Par exemple: Marc Benioff, le fondateur de salesforce.com s'est posé la question fondamentale pourquoi nous nous sommes toujours entraînés de télécharger et mettre à jour les logiciels de la façon dont nous faisons, alors qu'on peut le faire sur internet? A.G Lafley, l'ancien président de P&G voulait toujours savoir comment les gens utilisent les produits P&G et est ce qu'ils sont enchantés ou pas? David Neeleman, le fondateur de Jetblue apprend souvent en posant des questions, ce questionnement lui a souvent permis de trouver des idées innovantes permettant de résoudre un problème et trouver des solutions possibles);
- *Imaginent les opposés*: Roger Martin (2009) souligne que les penseurs innovants ont souvent la capacité de retenir deux idées diamétralement opposés dans leurs têtes. Ils sont capables de produire une synthèse qui est supérieure aux deux idées opposées.
- *Adoptent les contraintes*: La plupart des personnes s'imposent des contraintes seulement quand ils font face aux limitations du monde réel (tels que les limitations

des ressources ou les restrictions technologiques). Les plus grandes questions, imposent souvent des contraintes dans notre esprit et servent comme un catalyseur aux idées innovantes. La "créativité sous contraintes" est à la base du modèle d'innovation *Jugaad* où les innovateurs se basent sur les contraintes pour innover et créer de la valeur (Radjou et al, 2013; Gibbert, Hoegl et Valikangas, 2006);

- *Adoptent l'observation*: Les exécutifs motivés par la découverte, produisent des idées innovantes en scrutant le comportement des consommateurs potentiels. En observant les autres, ils agissent comme des anthropologues et des scientifiques. Souvent les nouvelles idées, proviennent de l'observation des personnes au travail et dans leur vie réelle. A travers ces observations, la question posée est souvent: pourquoi ils font comme ça? Les innovateurs regardent intentionnellement les petits détails de comportement- dans l'activité des consommateurs, fournisseurs et autres entreprises- dans le but de prendre conscience de nouvelles façons de faire les choses. Par exemple, Ratan Tata a eu l'inspiration qui a conduit à la voiture la moins cher en observant les familles en Inde voyageant sur un motorcycle. Les observateurs essaient souvent un ensemble de techniques pour voir le monde différemment. La culture d'observation est imbriquée aussi dans la culture des entreprises Japonaises comme Toyota à travers le slogan "aller sur le terrain et regarder par soi même";
- *Adoptent l'expérimentation*: Quand on pense à expérimenter, on pense aux scientifiques ou aux grands inventeurs comme Thomas Edison. Comme les scientifiques, les entrepreneurs innovateurs sont activement à la recherche de nouvelles idées en créant des prototypes et en lançant des pilotes. Les expérimentateurs construisent des expériences interactives et essaient de provoquer des réponses non-orthodoxes pour identifier les informations qui émergent. Les entreprises innovantes (exemple d'Amazon, P&G etc.) donnent une place centrale à l'expérimentation dans tous qu'ils font pour favoriser l'innovation. Cette culture qui favorise l'expérimentation se base sur la tolérance à l'échec comme source d'apprentissage;
- *Adoptent le réseautage*: Allouer du temps et de l'énergie pour trouver et tester des idées à travers un réseau formé de diverses individus, donne à l'innovateur une perspective radicalement différente. Un moyen pour générer des idées est de se mettre en réseau avec d'autres personnes (de domaines différents, d'expériences différentes etc.)(méthode multidisciplinaire du DT). Contrairement à la plupart des exécutifs- qui utilisent le réseau pour accéder aux ressources, pour commercialiser leurs entreprises- les entrepreneurs innovants sortent de leur confort pour rencontrer différentes

personnes avec différentes idées et perspectives pour élargir leur propre connaissance (visite d'autres pays etc.).

La pensée innovante peut être soit innée, soit apprise ou développée par la pratique. Penser différemment, nécessite ainsi l'association et la connexion d'idées non connectés auparavant (Dyer et al, 2011). Cela nécessite d'agir différemment et donner du temps aux équipes pour cultiver activement plus d'idées créatives. Les leaders doivent ainsi développer de nouvelles compétences: le questionnement, l'observation, l'expérimentation et le réseautage. Maîtriser ces compétences va résulter en de nouvelles idées innovantes (Dyer et al, 2011).

2.2. L'évolution des processus de management de l'innovation

Les entreprises ne parviennent jamais à l'excellence, et une solution consiste à répondre à l'absence des certitudes par quelques règles de base: une qualité des services de niveau international, une capacité de réponse flexible aux changements, de l'innovation permanente et la recherche constante de nouveaux marchés, soit en améliorant des produits en phase apparente de maturité, soit en lançant de nouveaux produits (Peters, 1987). Peters (1987) dans "*Thriving on Chaos*", introduit le concept de *Chaos management* qui constitue la base du potentiel du changement continu. Les principes du Chaos management selon T. Peters (1987) sont:

- *Une réponse obsessionnelle aux besoins et attentes des clients* (capacité de réponse totale à travers des partenariats avec les clients, les fournisseurs, forger un esprit client dans l'entreprise, et donner un rôle aux interactions informelles entre les fonctions internes et externes pour favoriser la flexibilité et l'innovation);
- *Une innovation constante dans tous les compartiments de l'entreprise* (investir dans de petits projets comme base de la stratégie d'innovation, créer des équipes autonomes, expérimentation sur des produits nouveaux, former des équipes pluridisciplinaires, participation collective et implication des clients et des fournisseurs dès la conception, créer une capacité d'innovation à l'échelle de l'entreprise à travers une capacité d'adaptation constante et de changement);
- *Un esprit de partenariat à travers l'ensemble de l'entreprise* pour gagner une adhésion totale aux objectifs (implication du personnel, encouragement de l'initiative,

création d'équipes autonome et la simplification de la structure et l'élimination de la bureaucratie etc.);

- *Une passion de changement chez les dirigeants* et une capacité de rallier autour d'une vision inspiratrice (expérimentation sur terrain, apprentissage des expériences, prise de risque etc.);
- *Un tableau de bord simple* mais capable d'assurer un pilotage efficace (mesurer les paramètres essentiels : création de créneaux, la capacité de réponse, la qualité, l'encouragement de l'échec etc.).

D'hier à aujourd'hui, la manière de manager l'innovation est passée de la focalisation sur la R&D et les grands projets techniques vers l'expérimentation dans des unités autonomes, responsables vis-à-vis des clients. Le management des organisations est passé du contrôle à la participation, de la hiérarchie aux équipes et au management intermédiaire comme animateur (Janzsen, 2000). Le rôle du leadership est passé de la planification, de la centralisation, au partage de la vision et des valeurs et à la participation de l'opérationnel à la stratégie (Hesselbein et al, 2001). Le rôle du leadership consiste ainsi à insuffler la passion du changement, et des notions comme le ralliement par la vision et le management flexible viennent supplanter les méthodes directives traditionnelles, comme les directives rédigées au siège central, le reporting etc.(Hesselbein et al, 2001). L'innovation concerne ainsi le changement, et ceci prend place à travers le passage du spectre des simples améliorations incrémentales- faire mieux ce que l'on fait- aux changements radicaux, nouveaux pour le monde (Bessant, 2013).

Les entreprises établies possèdent une forte assise dans leur environnement connu et développent des routines effectives pour y faire face (March, 1991). Ceci veut dire aussi un manque d'habileté d'exploration vers différentes directions ou chemins- souvent exprimé comme l'inhabileté de "penser en dehors du cadre", limitant ainsi l'habileté de l'organisation de faire face aux changements de conditions (Bessant, 2013). Tidd et Bessant (2009) établissent la distinction entre l'innovation radicale et l'innovation incrémentale et la différence de culture nécessaire pour organiser ces différents types d'innovation⁷⁷. Ces différents types

⁷⁷Norman et Verganti (2014) soulignent que *«l'innovation incrémentale est de loin la forme dominante de l'innovation et même si elle n'est pas aussi excitante que l'innovation radicale, elle est tout aussi importante»*.

Lawson et Samson (2001) et Norman et Verganti (2014) affirment que *«sans innovation radicale, l'innovation progressive atteint une limite, sans innovation progressive, le potentiel généré par un changement radical n'est pas pris en compte»*. D'autres chercheurs soulignent que la dichotomie n'est pas pertinente puisque l'innovation

d'innovations, nécessitent différents types de capacités organisationnelles- structures, systèmes, ressources humaines, réseaux, culture etc. (Von Stamm, 2003; Tidd et Bessant, 2009)(cf. *Tableau 2*).

O'Connor et McDermott (2004); Rice et al, (2001) caractérisent l'innovation radicale par une forte incertitude, et comme un processus non linéaire, hautement exploratoire et expérimental, impliquant le "*probing*" et l'apprentissage. Le management de l'innovation radicale ne doit pas se limiter à un processus défini (exemple des méthodes *Stage Gate* et *Six Sigma*). La culture et l'adhésion au "process" qui se trouve dans les grandes entreprises, tend à pousser les efforts vers l'innovation incrémentale à faible risque (O'Reilly et al, 2009). L'innovation incrémentale se focalise souvent sur des améliorations en terme de coûts ou de fonctionnalités des produits/services existants et dépend largement des compétences d'exploitation. A l'opposé, l'innovation radicale concerne le développement d'un nouveau modèle ou lignes de produits, basés sur de nouvelles idées ou technologies ou sur des réductions de coûts substantielles, et nécessite des compétences d'exploration (Leifer et al, 2001).

peut être perçue comme un continuum d'amélioration progressive, des processus d'apprentissage et d'innovation radicale (Lynn et al, 1996).

Tableau 2.3. Les différentes caractéristiques du management de l'innovation (Tidd et Bessant, 2009: P 4).

Incrémentale	Procédures	Radicale
Formalisée Centralisée Systématique Fonctionnelle Orientée efficacité	Structures	Contingente Décentralisée Lâchement couplée Facilitation à la création de connaissance <i>Support à la prise de risque et l'expérimentation</i>
Homogènes Agés et expérimentés	Individus	Hétérogènes Jeunes et entrepreneurs Techniques Questionnant
Mature Forte inertie Se focalise sur l'efficacité Se focalise sur le travail d'équipe Amélioration continue	Caractéristiques de l'organisation	Entrepreneurial <i>Se focalise sur la découverte</i> Coopération individuelle
Réduction de coûts Ajout de fonctionnalités Amélioration de l'efficacité	Focalisation	Nouvelles méthodes et technologies <i>Expérimentation</i> Nouvelles idées Création
Existants	Produits/technologies	Nouveaux
Exploitation	Management	<i>Exploration</i>

Bessant (2013) a mis en place un simple modèle nommé "espace de l'innovation" (cf. *Figure 3*): L'axe vertical se réfère à l'activité clé de l'innovation (i.e. recherche, sélection et implémentation)- réalisés sous forme d'étapes incrémentales ou de grands bonds. L'axe horizontal décrit la complexité de l'environnement- le nombre de différents éléments (qui peuvent être des technologies, des marchés, acteurs politiques etc.) et la multiplication de leurs interactions, qui augmente la complexité et rend l'environnement imprédictible. Il est possible pour une organisation de prendre en compte toute la variété de son environnement à travers un cadre simplifiant - une façon dont l'organisation donne du sens à son monde afin d'y opérer. En partant à droite de la *Figure*, il est possible de reformuler son environnement et prendre en compte de nouveaux éléments, de nouveaux challenges et opportunités émergentes.

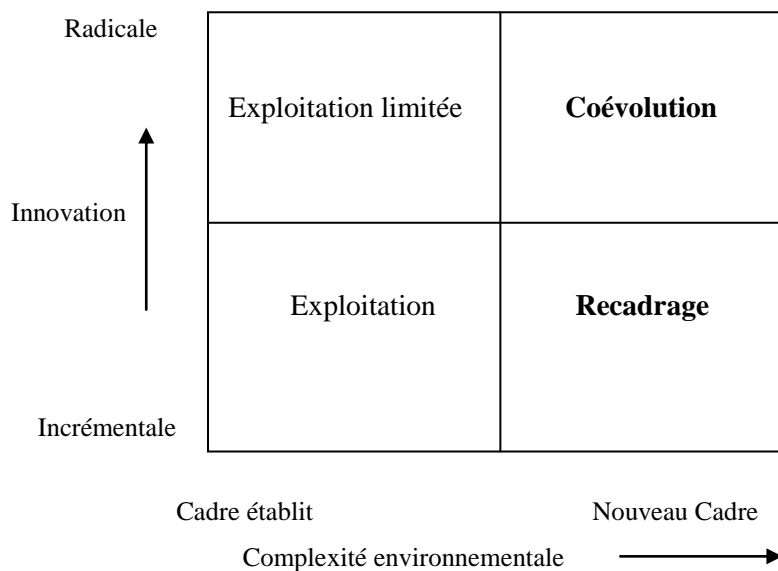
Dans la *Figure 3*, on peut aussi observer quatre zones qui ont différentes implication pour le management de l'innovation (Bessant, 2013). Les zone 1 et 2 sont des territoires familiers de l'innovation, où les entreprises établies dominant en possédant des routines bien développées pour faire face aux problèmes de recherche, de sélection, et d'implémentation, en exploitant bien leur espace bien défini. Les zones 3 et 4 impliquent l'intégration de nouveaux éléments dans le cadre et l'exploration de nouvelles combinaisons d'éléments dans l'environnement. Les anciennes règles du jeu ne s'appliquent pas, et c'est dans cet espace que les compétences entrepreneuriales sont importantes (identification des marchés non desservis, les technologies sous-utilisés et création de nouvelles combinaisons pour répondre à ces besoins et exploiter ces opportunités). Il s'agit d'introduire un nouveau cadre qui prend plus en considération la variété et la complexité externes (Bessant, 2013). Ce processus est risqué et entraîne souvent l'échec, mais peut également conduire à l'émergence de modèles alternatifs. De façon significative, cela se produit souvent en travaillant avec des éléments de l'environnement non liés aux *business models* établis - par exemple, travailler avec de nouveaux utilisateurs ou des marchés marginaux (Prahalad 2005; Bessant, 2013).

Dans les zones 3 et 4, les compétences clés, sont l'ouverture, la flexibilité, et l'habilité de reconfiguration- formant *les capacités dynamiques* de l'entreprise (cf. *Chapitre 4*). Le problème des entreprises établies est qu'elles ne peuvent pas simplement abandonner leurs anciennes approches et adopter de nouvelles- elles font face au challenge de se débarrasser leurs modes de pensées établis (Bessant, 2013). Pour ces entreprises, le challenge est d'explorer de nouveaux espaces et simultanément maintenir une approche traditionnelle de l'innovation- (i.e. développer l'ambidextrie organisationnelle)(O'Reilly et Tushman, 2008; Benner and Tushman, 2003; Birkinshaw and Gibson, 2004). La reformulation du problème est

particulièrement difficile, car elle nécessite la redéfinition des systèmes de connaissances utilisés par les organisations. Au fur à mesure qu'ils restent dans le cadre, les flux de connaissances supportent un cercle vertueux de l'innovation continue ou "*sustaining innovation*" (Christensen et al, 2002).

Les entreprises innovantes, poussent les frontières de connaissances à travers une exploration extensive, et deviennent des adeptes de la collaboration avec les consommateurs, les fournisseurs, et d'autres acteurs qui les aident à mettre en place un système d'innovation efficace- dans lequel une recherche bien managée et régulière conduit à ce type d'innovations valorisés par ce groupe d'acteurs (Bessant, 2013). Lorsqu'il s'agit de regarder à travers un cadre différent, ce type d'actifs devient un handicap. Les flux de connaissance à travers différents canaux et à travers différents points et de nouvelles connexions doivent être mis en place (Bessant, 2013). Ceci constitue un problème pour les entreprises établis (à l'inverse des nouveaux venus) qui ont une tendance naturelle de renforcer des systèmes existants (réseaux établis, consommateurs existants) ce qui rend l'émergence de nouvelles connexions très difficile. Cette idée est au cœur des observations de Christensen (1997) sur l'innovation disruptive.

Figure 2.3. L'espace de l'innovation (Bessant, 2013: P 8)



2.2.1. La méthode traditionnelle ou structurée dite *Stage-Gate*

Durant les décennies passées, les recherches sur l'innovation se sont basées sur un point de vu traditionnel: processus structurés, forts investissements en R&D, développement de produit intensif en coûts et en technologie etc. (Radjou et Prabhu, 2015). Depuis plusieurs décennies, la plupart des grandes entreprises ont organisé leurs processus de développement de produits à l'aide d'une logique de cascade ou "*waterfall*" et des systèmes *stage-gate*, pour rendre le développement des produits plus efficace et réduire les incertitudes le plus tôt possible (Cooper et al, 2009; Wheelwright et Clark, 1992) (cf. *Figure 4*). Leifer et al, (2001); McDermott et O'Connor, (2002) ont souligné que bien que ces modèles aient aidé les entreprises à raccourcir les délais, la recherche montre que trop de formalisation peut être désavantageuse pour l'innovation et ont soutenu que les processus de développement établis ne donnent pas lieu à des produits innovants.

Dans "*The innovator's dilemma*", Clayton Christensen (1997) souligne à propos des processus de management de l'innovation traditionnels comme le *Stage-Gate*: "*Le système "Stage-Gate" assume que la stratégie proposée est la bonne stratégie; le problème est qu'à l'exception des innovations incrémentales, la bonne stratégie ne peut pas être totalement connue en avance. Le système Stage-Gate n'est pas adapté à la tâche d'évaluation des innovations dont l'objectif est de générer une nouvelle croissance, mais la plupart des entreprises continuent à le suivre simplement parce qu'il ne voient aucune autre alternative*". McDermott et O'Connor (2002) montrent que ce type de processus de réduction de l'incertitude peut être adapté pour développer des produits prédéfinis, mais pas des produits ou des solutions qui sont radicalement différents. Engwall (2003) souligne que lorsque les idées de ce qui doit être développé, existent dès le début, il ya peu de place pour des concepts véritablement innovants. Les idées et les connaissances requises sont considérées dans ce type de processus comme étant des entrants, et non pas comme évoluant tout au long du projet, par conséquent, très peu d'apprentissage a lieu pendant l'exécution du projet (Engwall, 2003).

Morris et al, (2014) soulignent que la clé de succès dans l'innovation disruptive est d'utiliser une stratégie qui réconcilie flexibilité et contrôle; un cadre de d'itérations contrôlés peut apporter le degré suffisant de flexibilité et en même temps donner au management l'information nécessaire pour une allocation de ressources correcte. Une *approche Agile du*

management de l'innovation est très adaptée aux projets à fort degré d'incertitude (Morris et al, 2014).

Figure 2.4. Le processus d'innovation de produit *Stage-Gate* (Wheelwright et Clark, 1992: P 7).



Selon Radjou et al, (2013), la notion de management de l'innovation est un "oxymore". En d'autres termes, on ne peut pas "manager" l'innovation. Les entreprises ont surinvestit dans des outils et technique structurée pour manager l'innovation. Ceci a conduit à une approche centrée *process*, rigide et linéaire de l'innovation (Georgsdottir et Getz, 2004). Radjou et al, (2013) préconisent une méthode d'innovation *Bottom-up* plus centrée sur l'ingénuité des personnes, sur la créativité improvisée et qui appelle plus de facilitation que du management de la part du leadership (Radjou et Prabhu, 2015) (cf. *chapitre 4*).

Selon Radjou et Prabhu (2015), l'approche dominante de l'innovation qui prévaut dans les pays développés aujourd'hui est conçue pour un monde d'abondance, stable, et prévisible. Les entreprises cherchent à innover avec une R&D gourmande en ressources, des processus de développement fastidieux et des structures de management hiérarchiques, où la plupart des fonctions des nouveaux produits ne sont pas déterminées par l'observation des besoins profonds des consommateurs mais par les conjectures des équipes de R&D et de marketing sans se préoccuper de la valeur pour le consommateur (Radjou et al, 2013). Ces méthodes sont inadaptées dans des contextes très volatiles, où les cycles de vie des produits sont très courts, et où le capital et l'accès aux ressources naturelles sont fortement restreints.

Selon Radjou et Prabhu (2015), il faut adopter des stratégies émergentes plutôt que prédéterminées, basées sur une démarche pragmatique: passer du temps sur le terrain, observer et interagir avec les clients potentiels pour recevoir des feedbacks sur une idée avant de transférer ces observations dans la conception et la R&D. Il faut procéder par tâtonnement et expérimentations rapides⁷⁸. L'innovation ne peut pas être ainsi réduite à un *process*. La

⁷⁸Elie Ohayon, président de *Saatchi&Saatchi*, souligne que: «l'ancienne l'approche était: 'j'ai une idée géniale ; je vais mettre 10 ans pour la développer et une fois qu'elle sera mise sur le marché, tu verras que

pratique codifiée, répétable, contredit fortement la nature de l'innovation, qui nécessite un travail inconfortable pour remettre en cause le statu quo d'une industrie ou d'une organisation. L'innovation est différente ainsi de l'exécution efficiente des processus : alors que la dernière demande de la précision, de la consistance et de la répétition, l'innovation demande de la variation, de la découverte et de l'échec (Lafley et Charan, 2008 ; Shapiro, 2001).

Les dernières décennies ont vu l'application de nombreux processus de travail dans nombreuses entreprises, des programmes tels que le TQM, l'ISO 9000 ont été d'importantes tendances des dernières années. Des programmes d'efficience telle que le *Six Sigma*⁷⁹ deviennent ineffectifs et inhibent l'innovation de rupture. Ces programmes utilisent traditionnellement des outils d'analyses statistiques pour produire des données claires qui aident à produire une meilleure qualité, et de réduire les coûts. Ces programmes sont efficaces lorsqu'on connaît le résultat qu'on cherche à contrôler, mais perdent toute leur pertinence lorsque la nature du problème qu'on cherche à définir n'est pas connue (Lafley et Charan, 2008). Ce qui différencie l'innovation du développement de produit traditionnel, c'est que l'innovation traite avec l'inconnu, le complexe et incertain (Lester et Piore, 2006).

Selon Lester et Piore (2006), *«les processus analytiques fonctionnent mieux quand les résultats alternatifs sont bien compris et peuvent être clairement définis et distingués les uns des autres. Alors que les processus interprétatifs sont plus appropriés lorsque les résultats possibles sont inconnus, lorsque la tâche est de créer ces résultats et de déterminer quelles sont leurs propriétés réelle. Ces deux manières de procéder impliquent des compétences très différentes, différentes façons de travailler ensemble, différentes formes de contrôle et d'autorité de gestion, et finalement, différentes façons de penser l'économie»*. Étant donné que de nombreuses organisations ont du mal à accroître leur capacité d'innovation, elles voient souvent l'innovation comme synonyme de créativité et de grandes idées (O'Connor et Ayers, 2005). Par conséquent, ils se tournent vers des solutions telles que les nouvelles méthodes d'idéation, implication des utilisateurs dans l'idéation etc.(O'Connor et Ayers, 2005).

j'avais raison». La nouvelle approche doit être: "j'ai une idée, je vais la mettre sur le marché de manière frugale, recevoir un feedback rapide, itérer sur mon développement et relancer ce cycle"»(Radjou et al, 2013).

⁷⁹Des programmes tels que le *Six Sigma* sont mis en place pour identifier les problèmes qui surviennent dans les processus de travail- et ainsi utiliser des mesures rigoureuses pour réduire les variations et éliminer les défauts. Lorsque ce type de programmes devient imprégné dans la culture de l'entreprise, la créativité est fortement réduite. George Buckley, président de 3M souligne que l'invention est par nature un processus désordonné. On ne peut pas mettre en place un processus *Six Sigma* dans ce contexte et programmer trois bonnes idées mardi et deux bonnes idées mercredi (Lafley et Charan, 2008).

Selon Govindarajan et Trimble (2010); Birkinshaw et al, (2008), l'attention doit être plutôt portée sur l'exécution ou l'implémentation des idées. O'Connor et Ayers, (2005) décrivent les aspects nécessaires à la réalisation des innovations et des compétences d'accompagnement appropriées. Ces compétences représentent la découverte (ou l'exploration), l'incubation (ou l'expérimentation) et l'accélération (ou l'exploitation). Les activités peuvent se chevaucher, et les compétences requises ne peuvent pas être détenues par les mêmes personnes ou équipes (O'Connor et Ayers, 2005).

2.2.2. La méthode *Agile* du management de l'innovation: *le rôle de l'expérimentation et de la co-crétation*

Un vaste corpus de recherches sur le processus d'innovation a été développé ces dernières décennies (Eisenhardt et Tabrizi, 1995; Damanpour et al, 2009; Govindarajan et Trimble, 2010; Radjou et Prabhu, 2015). Selon Andersen et al, (2004), une compréhension qui émerge de cette littérature est que les processus d'innovation sont non linéaires et itératifs et nécessitent un équilibre entre la planification et le chaos. Selon Eisenhardt et Tabrizi (1995), dans des conditions d'incertitude, un «modèle expérimental» peut être adapté, permettant l'improvisation et la flexibilité, où l'apprentissage est accéléré par des itérations et des tests, combinés à une forte motivation et un fort leadership (Sandmeier, 2008)(cf. *Tableau 4*). Miron et al, (2004); Steiber et Alange (2013) notent que des dimensions telles que l'autonomie, la prise de risque, la tolérance à l'erreur, la faible bureaucratie et l'orientation à l'apprentissage sont les caractéristiques les plus répandues d'une culture de l'innovation.

L'adaptation, l'improvisation, l'expérimentation rapide, l'échec rapide, une tolérance élevée à l'ambiguïté, marquent peut-être le début d'une nouvelle ère, une nouvelle économie (O'Connor, 1998; Sawyer, 2000, 2006). Harford (2012) souligne que le monde est devenu beaucoup trop imprévisible et profondément complexe. Les entreprises doivent s'adapter, expérimenter, improviser plutôt que planifier, travailler de bas en haut plutôt que de haut en bas, et faire des petits pas plutôt que de grands bonds en avant. Une démarche expérimentale laisse un grand part au hasard, à la rencontre fortuite ou "*sérendipité*", qui permet d'ouvrir le champ des possibles (Harford, 2012).

Une démarche d'innovation par l'expérimentation a plusieurs avantages (Seulliet, 2014):

- C'est une innovation pragmatique, qui utilise « les moyens du bord ». C'est en quelque sorte la base de "*l'innovation jugaad*";
- C'est une innovation qui est plus Agile. Au lieu de suivre le processus traditionnel séquentiel, elle procède par boucles itératives et *s'apparente davantage un processus d'essais-erreurs, fait d'ajustements successifs*. Il en résulte que l'innovation est ainsi plus rapide et plus économique ;
- C'est une innovation qui produit des résultats plus pertinents. A partir du moment où des expérimentateurs et des co-créateurs sont dans la boucle, ils vont naturellement faire en sorte que les innovations auxquelles ils s'attaquent répondent le mieux possible à leurs aspirations et besoins.

Selon Radjou et al, (2013), les situations de pauvreté peuvent nourrir les approches d'innovation, car l'inclusion nécessite une sensibilité forte aux différences individuelles et aux circonstances locales. Dans les pays occidentaux, avec la paupérisation de la classe moyenne et l'augmentation des consommateurs à faibles revenus, il y a une montée de la consommation « frugale » à la recherche de plus de sens et de simplicité. Cette sensibilité fera le succès des *business models* de demain, fortement dépendante d'une bonne adaptation aux besoins, très divers, d'un grand nombre de personnes (personnalisation et volume). Ces consommateurs à faibles revenus doivent être considérés comme des *co-créateurs* de valeur sur le marché (Radjou et al, 2013).

Pour Brown (2008) la conception a le plus d'impact quand elle est retirée des mains des concepteurs et mise entre *les mains de tout le monde*⁸⁰. Plusieurs entreprises utilisent de plus en plus la méthode DT qui met en valeur ce mécanisme de « *market back* » (Radjou et al, 2013). Il a été ainsi, soutenu que les connaissances sur les besoins des utilisateurs sont un point de départ supérieur au développement technologique ou aux visions au sein de l'entreprise (Jansen et Dankbaar, 2008). D'autre part, certains chercheurs ont fait valoir que le fait de répondre aux besoins exprimés des utilisateurs conduit inéluctablement à l'innovation

⁸⁰L'entreprise Américaine GE est passée ces dernières années d'une culture centrée 'sur le produit' à une *culture centrée sur le consommateur* totalement nouvelle pour le groupe. Il s'agit d'identifier les attentes des consommateurs en engageant un dialogue avec eux, déterminer les solutions pertinentes de façon participative, chercher l'innovation non plus seulement dans les laboratoires scientifiques mais dans le laboratoire du monde réel (Brown, 2008; Immelt et al, 2009).

incrémentale (Govindarajan et Trimble, 2010; Christensen et al, 2008). Diverses méthodes ont été proposées pour intégrer les connaissances des utilisateurs, en particulier celles qui soulignent l'importance de répondre aux besoins tacites et futurs des clients actuels et futurs plutôt que de se fier à ce que les utilisateurs réellement disent (Von Hippel, 2005; Narver et al, 2004).

Les approches ethnographiques et empathiques ont été utilisées pour étudier les clients dans leurs contextes (Leonard et Rayport, 1997) ainsi que divers approches de *co-création* impliquant des utilisateurs (Prahalad et Ramswamy, 2004b), tels que l'approche "*probe and learn*" où les utilisateurs fournissent une rétroaction sur des prototypes immatures (Lynn et al, 1996, Gupta et al, 1999). Par ailleurs, le monde de l'ingénierie des logiciels nous a donné un exemple concret du DT dans le développement Agile des produits qui promeut, la notion de croissance à travers des boucles rapides de test et d'itération. Le management agile de projets (APM) a émergé des principes adoptés par les développeurs de logiciels, et plus particulièrement des processus qui sous-tendent le développement agile de logiciels (Cockburn, 2002). Cette technique itérative dite "*agile scrum*"⁸¹, basée sur le travail de Nonaka et Takeuchi (1986) est fondamentalement différente des techniques séquentielles et analytiques de la méthodologie traditionnelle dite "*waterfall*".

Highsmith (2004) suggère explicitement que les principes de management agile de projets s'articulent à la fois autour de la création de produits adaptatifs, qui sont faciles à utiliser et moins coûteux à changer et des équipes de projets adaptatifs qui peuvent répondre rapidement aux changements dans l'écosystème du projet. Ceci implique l'abandon de quelques éléments du modèle traditionnel de management de projet en faveur de l'expérimentation, et le changement de l'attitude des managers basée sur la routine basée sur les planification-exécution. Récemment, les approches de développement du consommateur (Blank et Dorf, 2012) encouragent à la génération de réponse réelle à partir des données du marché le plutôt possible. L'approche du DT offre une méthode similaire: en plus de chercher une compréhension profonde du consommateur et la génération d'alternatives créatives, le DT, promeut le prototypage rapide et le test comme moyen de trouver différentes solutions au problèmes (Fixson et Rao, 2014).

⁸¹Les principes du développement agile de logiciels sont consacrés dans le manifeste pour le développement agile de logiciels écrit en 2001 et le management agile des projets a évolué à partir de l'application de ces principes.

Toutefois, même si la connaissance des outils et méthodes est nécessaire, ce qu'il faut aussi *c'est une culture qui favorise l'expérimentation* et perçoit l'échec comme une opportunité d'apprentissage (par opposition à une culture d'analyse-action) (Thomke, 2001; Leybourne, 2009). Cette culture organisationnelle favorise la prise de risque individuelle et doit donc accepter une part d'incertitude et d'indétermination. Or, la plupart des organisations aujourd'hui est réticente à travailler dans des perspectives non linéaires d'itération et de transformation progressive du projet (Leybourne, 2009). Les capacités de flexibilité et d'improvisation sont fondamentales, ainsi que la perméabilité permanente aux idées et aux retours des différents acteurs de l'écosystème (Sawyer, 2006, Crossan et al, 1999).

Le management agile de projets, exige, par conséquent, des employés adaptatifs, opérant au sein d'organisations qui sont eu même capables de s'adapter aux changements de l'environnement et des exigences (Leybourne, 2009). Sur le plan théorique, il est suggéré que le management agile de projets s'appuie sur des éléments de la science de la complexité et des systèmes complexes adaptatifs⁸²(CAS)(Leybourne, 2009). La science de la complexité suggère que de nouveaux produits peuvent être créés de manière non prévisible et que les résultats émergents se manifestent souvent à un «point de basculement» entre l'ordre et le Chaos (Stacey et al, 2001). Les résultats émergents produits par ces systèmes se réalisent lorsque la rigidité imposée par le *process* et la planification détaillée sont remplacés par de la flexibilité et de l'improvisation. Les structures émergentes permettent de développer *la capacité d'apprendre de l'expérience collective de personnes impliquées*, générant un gisement d'actions potentiellement réutilisables (Cooke-Davies et al, 2007)(cf. *Chapitre 4*).

L'affirmation de base du management agile de projets est que la combinaison d'éléments de science de la complexité et ce que Highsmith (2004) appelle des "*équipes adaptatives*", opérant ensemble pour atteindre un objectif commun, produiront des résultats plus proches des exigences du consommateur, que celles produites par les équipes de projet traditionnelles qui se basent sur les routines et procédures. Les concepts d'expérimentation et

⁸²Chin (2004) considère le management agile de projets comme un moyen de faire face à l'incertitude interne et externe qui n'est pas tempérée par l'expérience. L'incertitude interne englobant les domaines qui peuvent être contrôlés par le projet (les coûts, le temps). L'incertitude externe comprend des facteurs qui ne sont pas sous le contrôle du manager de projet, tels que l'environnement, la concurrence etc. L'incertitude interne et externe ajoutent à la nature dynamique, flexible et adaptative du projet, il s'ensuit que certains éléments de la théorie de la complexité peuvent s'appliquer au management agile de projets (Leybourne, 2009).

d'improvisation sont implicites dans ce modèle, et l'on pense que cet abandon de structure peut aussi offrir des avantages financiers et temporels (Sawyer, 2006, Leybourne, 2009).

Tableau 2.4. Modèle de compression vs modèle expérimentiel de l'innovation (Sandmeier, 2008: P 31).

<i>Caractéristiques</i>	<i>Stratégie de compression</i>	<i>Stratégie expérimentielle</i>
<i>Hypothèses clés</i>	Certitude	Incertitude
<i>Vision de l'innovation</i>	Séries prédictibles d'étapes Bien définis	Sentier incertain à travers des marchés et technologies changeants
<i>Stratégie</i>	Rationaliser le processus	Construire une compréhension rapide des options tout en maintenant la focalisation et la motivation
<i>Tactique</i>	Planification Implication des fournisseurs Des étapes de projets successifs	Itérations multiples Tests extensifs Jalons fréquents Leadership Fort

2.2.3. Vers une approche Totale du management de l'innovation

Le management total de l'innovation (Xu et al, 2007 ; Shen et al, 2009) se base sur une vision systémique et non linéaire de l'organisation, formée d'un ensemble de capacités dynamiques d'innovation. L'innovation est totale lorsqu'elle se base sur un portefeuille d'innovations : managériales, organisationnelles, culturelles, de structure, de stratégie, conférant à ce concept une portée stratégique. L'objectif est de dépasser les questions tactiques de court terme, pour intégrer à la stratégie le rôle des compétences collectives et organisés en réseaux dynamiques au lieu d'être orienté *process* (Guthridge et al, 2008). Selon

Birkinshaw et al, (2008) l'innovation est de plus en plus considérée comme la responsabilité de toute l'organisation, en tant qu'une capacité permanente.

Le management de l'innovation, dans la plupart des entreprises possède plusieurs désavantages (Xu et al, 2007) :

- Il n'est pas stratégique, mais à court terme. Le management de l'innovation, dans la plupart des entreprises n'est pas perpétuel et ne cible pas l'ensemble des parties critiques de l'entreprise qui la différencie de la compétition;
- Il n'est pas holistique et n'est pas réalisé par l'ensemble des personnes à tous les niveaux. La plupart des entreprises se focalisent partiellement sur l'innovation technologique, et ignore l'interdépendance de l'innovation technologique avec d'autres types d'innovation comme l'innovation dans la culture, l'innovation de la stratégie, dans les processus etc. Le management de l'innovation est implémentée seulement par le département de R&D et non pas par l'ensemble des personnes de l'organisation;
- Il se focalise sur le court terme, et non pas sur la création de valeur aux consommateurs et à l'ensemble des parties prenantes;
- Il est excessivement focalisé sur le produit final.

Van de Ven et al, (2008) indiquent que le processus d'innovation n'est pas séquentiel et ordonné, ni aléatoire; en revanche c'est un cycle dynamique et non linéaire regroupant des activités divergentes et convergentes qui se répètent à travers le temps si les conditions facilitateurs sont présents. Ce processus n'est pas contrôlable par les personnes, mais ils peuvent apprendre à le manœuvrer en développant les compétences de management ambidextres. Le management de l'innovation n'est pas un événement en une seule fois, mais une séquence interactive, distribuée et non linéaire à haut risque qui requiert une coordination dynamique de la stratégie, la technologie, la culture, les personnes etc. Dans un monde où la concurrence est féroce et où le consommateur a pris le pouvoir, l'innovation doit devenir l'affaire de tous dans l'entreprise (Sharzynski et Gibson, 2008). Le décroisement de la conception, de la R&D et des individus créatifs dans un système d'innovation recouvrant l'ensemble de l'entreprise permet de créer des opportunités d'innovation. Hamel (2006) parle « d'apartheid créatif » pour caractériser les entreprises dans lesquels les capacités de création sont isolées du reste de l'entreprise.

Les principaux défis auxquels sont confrontées les entreprises de ce siècle sont (Hamel, 2006):

- Accélérer rapidement le rythme du changement de la stratégie, quelque soit la taille de l'entreprise ;

- Faire de l'innovation une affaire de tout le monde, tous les jours ;
- La création d'un environnement de travail motivant, permettant à chacun de donner le meilleur de lui même, favorisant la créativité et l'expression des compétences.

Sharzynski et Gibson (2008) appellent à développer l'innovation comme une compétence centrale au sein de l'organisation. L'entreprise est un système interdépendant, formé de processus organisationnels cohérent favorisant l'apprentissage, la transmission et de création de connaissances et de compétences, des valeurs et des objectifs spécifiques (Senge, 2006). La croissance de l'entreprise basée sur l'innovation doit inclure différents principes (Tucker, 2001) :

- L'innovation doit inclure une recherche organisée, continue et systématique des nouvelles opportunités ;
- L'innovation doit inclure l'ensemble des personnes au sein de l'organisation ;
- L'innovation doit être centrée autour des consommateurs (CCI);
- L'innovation doit être appréhendée d'une manière compréhensive, systématique et approchée en tant que discipline.

Govindarajan and Trimble (2005) et Teece (2010) soulignent le fait que les entreprises doivent mettre en place un ensemble d'expérimentations pour aboutir à la création de nouveaux *business models*. Les innovateurs stratégiques ont besoins d'ADN spécifique pour mettre en place ces expérimentations. Cet ADN différencie les innovateurs des entreprises classiques. L'ADN organisationnel de ces entreprises peut être étudié sur la base du cadre *7 S* développé par le cabinet McKinsey (Davenport et al, 2006). Govindarajan and Trimble (2005) proposent quatre éléments pour analyser ces entreprises⁸³:

- *La structure* : les flux d'information et de processus ;
- *Les équipes* : leadership, compétences ;
- *Les systèmes* : planification, budget, contrôle ;
- *La culture de l'organisation* : les valeurs et les comportements.

Hesselbein et al, (1996) explorent et analysent la focalisation suivante du management de l'innovation: (1) Comment diriger les personnes qui rendent l'innovation possible, (2) Comment créer un environnement qui encourage l'innovation, (3) Comment pratiquer l'innovation. Les auteurs indiquent que dans l'entreprise "tous le monde doit être innovateur".

⁸³Dans la logique de l'organisation ambidextre, ces éléments exploitent simultanément les compétences pour créer de la valeur et explorent l'environnement à la recherche de nouvelles opportunités pour les traduire en de nouveaux marchés.

Le système d'innovation est un ensemble intégré de processus, d'outils qui lient la stratégie d'entreprise à de nouvelles sources de création de valeur dans le but de créer un avantage compétitif durable. Les entreprises doivent aujourd'hui concevoir leur processus d'innovation de façon holistique, rendre l'innovation systématique, impliquant l'ensemble des personnes de l'entreprise, et n'importe où dans l'entreprise dans la génération de nouvelles idées utilisant des méthodes non conventionnelles dans la recherche des besoins non satisfaits ou non articulés, utiliser le prototypage rapide des idées etc. L'innovation doit être considérée comme étant une activité organique au sein de l'organisation à travers la création d'une culture de soutien à l'innovation (Shapiro, 2001). Shapiro (2001) indique que la réponse à un environnement imprédictible et changeant est *l'innovation 24/7*⁸⁴ - l'innovation 24 heures par jour, sept jours sur sept et l'innovation à travers l'ensemble de l'organisation- tout le monde, chaque jour, et réalisée par tous.

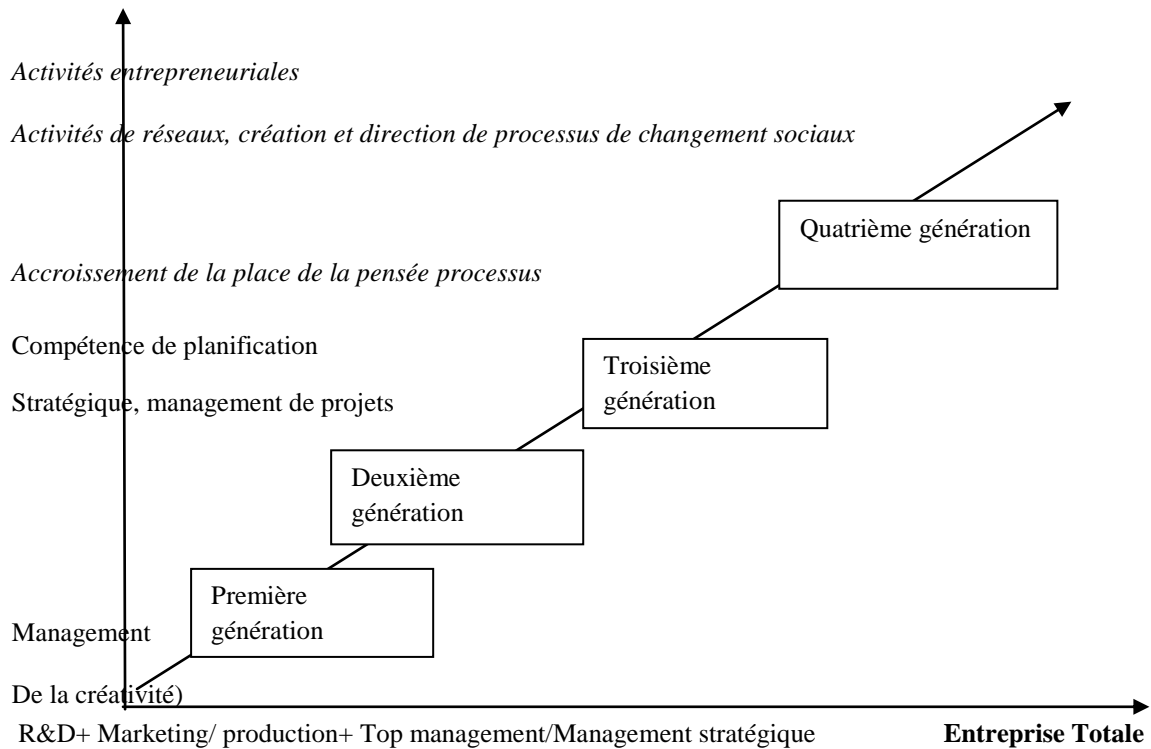
L'innovation 24/7 diffère des autres formes d'innovation, particulièrement le TQM et la réingénierie (Shapiro, 2001). L'innovation 24/7 est selon Shapiro (2001): (1) stratégique, elle ciblée à travers les parties de l'entreprise qui la différencie des concurrents, (2) permansive, l'idée de l'innovation transperce chaque aspect de l'organisation de sa structure à son management, (3) elle est holistique, reconnaît l'interdépendance de l'ensemble des aspects de l'entreprise, (4) elle se focalise sur la création de valeur, (5) elle utilise la technologie comme facilitateur, non une réponse, (6) Elle reconnaît le rôle critique des personnes, l'innovation est faite par des personnes pour des personnes. Le succès provient de l'engagement des personnes de l'organisation.

L'innovation 24/7 apporte les stratégies et les techniques les plus récentes pour survivre dans l'âge du changement: (1) créer une culture d'innovation et injecter l'innovation continuellement à travers l'exécution de chaque processus, (2) implémenter l'approche par les capacités à chaque niveau de l'organisation, et coordonner ses cinq éléments essentiels- stratégie, mesures, processus, personnes, et la technologie, (3) aligner l'ensemble des parties prenantes- des consommateurs, parties prenantes aux employés- à tous les niveaux de l'organisation (Shapiro, 2001). Ces perspectives soulignent que le management de l'innovation est une activité permanente, nécessitent l'implication totale des personnes, et l'intégration de la

⁸⁴Le *management total de l'innovation* adopte une approche de *l'innovation 24/7*: l'innovation se réalise de façon continue et perpétuelle, partout à travers un réseau global d'innovation qui promeut l'innovation interne et externe. L'innovation se réalise par tous le monde, les managers de l'innovation doivent reconnaître la capacité innée des personnes de s'adapter, créer et innover en leur donnant un espace individuel pour innover (Xu et al, 2007).

conception, de la stratégie, la technologie (incluant la TI), la structure, les processus business, et la culture à tous les niveaux de l'organisation (Shapiro, 2001).

Figure 2.5. L'évolution des pratiques de management de l'innovation (Janszen, 2000 : P 22).



2.3. La stratégie Océan Bleu (BOS): création d'un nouvel espace stratégique de marché

Kim et Mauborgne (1999, 2005) soulignent que l'univers du marché est constitué premièrement, d'un océan rouge, qui forme l'espace des entreprises existantes: c'est l'espace stratégique connu. Les frontières du secteur sont bien acceptées et les règles du jeu sont bien définies, et chaque entreprise essaye de faire mieux que les autres dans un espace est de plus en plus encombré. Et deuxièmement, d'un océan bleu, qui est constitué des entreprises qui n'existent pas encore: c'est l'espace inconnu (Kim et Mauborgne, 1999). Dans cet océan, la concurrence n'a plus d'importance, car les règles du jeu restent à définir. Traditionnellement, la réflexion stratégique des entreprises tourne essentiellement autour de problèmes propres aux océans rouges, qui trouvent ses origines dans la stratégie militaire où la stratégie est l'art

d'affronter ses adversaires et leur disputer le terrain. Cette approche nie la possibilité de créer un nouvel espace stratégique (Kim et Mauborgne, 1999). L'avancée stratégique a toujours été un facteur de succès durable de l'entreprise: c'est l'ensemble des actions et des décisions managériales qui concourent à l'élaboration d'une offre commerciale capable de créer un marché (Kim et Mauborgne, 2005). Dans le cadre d'une stratégie Océan Bleu, la démarche stratégique appliquée est celle de l'innovation-valeur où il s'agit d'opérer un saut de valeur, tant pour l'acheteur que pour l'entreprise, qui permet de mettre la concurrence hors jeu en créant un nouvel espace stratégique non disputé⁸⁵(Kim et Mauborgne, 2002).

L'innovation-valeur accorde une importance équivalente à la valeur et à l'innovation. La seule focalisation sur la création de valeur sans l'innovation conduit à la réalisation des petits gains successifs au consommateur et aboutit seulement à des améliorations incrémentales (Kim et Mauborgne, 2002). D'un même côté, la seule innovation est plutôt une stratégie qui donne la priorité aux percées technologiques avec le risque parfois d'aller loin par rapport aux demandes des clients et au prix qu'ils acceptent de payer (Kim et Mauborgne, 2002). Ce ne sont ni l'innovation technologique, ni les bons choix du moment pour entrer sur un marché qui différencie les gagnants des perdants. L'innovation-valeur se produit lorsque l'entreprise met ses efforts d'innovation en phase avec ses impératifs en matière d'utilité, de prix et de coûts (Kim et Mauborgne, 2005). Ce n'est pas le cas des innovations purement techniques, qui peuvent être introduit au niveau du sous système de production sans avoir un impact sur la stratégie globale. *"Ce type d'innovation a beau réduire les coûts de l'entreprise et l'aider à conserver son avantage compétitif mais laissera inchangé le côté utilité de sa proposition"*(Kim et Mauborgne, 2005).

Selon Kim et Mauborgne (2005), la dynamique de marché de l'innovation-valeur contraste avec les pratiques traditionnelles de l'innovation technologique⁸⁶. Ces pratiques consistent à fixer un prix élevé au départ, à limiter l'accès au marché et à appliquer une stratégie d'écroulement pour exploiter au maximum l'innovation. En deuxième temps,

⁸⁵L'innovation-valeur est avant tout une affaire de stratégie et concerne la totalité de l'activité de l'entreprise. L'ensemble du système est orienté vers un saut de valeur pour les acheteurs. La vision structuraliste de la stratégie prend comme stable les conditions d'un secteur dans une vision déterministe. Dans l'innovation-valeur, à l'inverse, les acteurs ont la possibilité de modifier les frontières des secteurs (Kim et Mauborgne, 2002).

⁸⁶Les innovations purement techniques ont peu d'impact sur la stratégie globale de l'entreprise, car elles laissent inchangée l'utilité de la proposition de valeur et conduit rarement à créer un nouvel espace stratégique. De plus, ces innovations ne sont pas intégrées dans une approche globale et peuvent se réaliser seulement au niveau d'un sous-système (produit etc.) (Kim et Mauborgne, 2005).

l'entreprise songe à baisser le prix et les coûts pour conserver ses parts de marché⁸⁷. Mais dans l'univers des biens non rivaux et non excluables comme les idées et les connaissances qui recèlent un fort potentiel d'économies d'échelles, d'apprentissage et de rendements croissants, le volume, le prix et les coûts prennent une grande importance. L'entreprise confrontée à cette configuration a intérêt à viser dès le départ la masse des acheteurs cibles et l'élargissement du marché (Kim et Mauborgne, 1999). Le moyen d'y parvenir est de proposer une valeur radicalement supérieure et un prix accessible à ce marché de masse. Les créateurs d'océans bleus poursuivent simultanément l'un et l'autre objectif. L'offre d'une valeur d'usage est importante dans cette stratégie (Kim et Mauborgne, 2005).

Des économies sont réalisées grâce à l'atténuation ou à l'exclusion de certains critères traditionnellement au cœur des efforts compétitifs dans le secteur. La valeur pour le client est relevée par le renforcement ou la création de critères jusque là peu présents ou absent du secteur. Cette stratégie n'est possible que s'il ya équilibre de l'ensemble des efforts en matière d'utilité, de prix et de coût. Cette approche globale intègre toute la gamme des activités fonctionnelles et opérationnelles de l'entreprise (Kim et Mauborgne, 2005). La stratégie Océan Blue crée une nouvelle demande qui n'existait pas dans le passé (Kim et Mauborgne, 2005). Ceci signifie que les entreprises doivent commencer à servir les *non consommateurs* (dans notre étude, ils peuvent être représentés par la population de la BP). La stratégie Océan Bleu commence ainsi, par la création d'un espace de marché incontesté, ce qui permet de neutraliser la compétition.

⁸⁷ cf. Travaux de M. Porter (1986) et (1990) pour plus de détails de cette approche traditionnelle de la stratégie, dans laquelle l'entreprise opère un choix entre apporter plus de valeur au client, mais à un coût plus élevé ou faire une offre plus banale à un coût modéré (différenciation vs domination par les coûts).

Tableau 2.5. Les différentes définitions de l'innovation-valeur dans la littérature (Kataria, 2013: P 48)

Définitions de l'innovation-valeur	Auteurs
Les entreprises tentent de redéfinir l'industrie en cherchant de nouveaux consommateurs et créer une nouvelle proposition de valeur pour les consommateurs au lieu de se baser sur l'imitation ou l'amélioration incrémentale. Par conséquent, une entreprise peut créer un espace de marché incontesté, dans lequel l'entreprise est la première sur le marché, ce qui peut lui donner un pouvoir de monopole temporaire; elle peut créer rapidement des économies d'échelle et exploiter des effets de feedback positifs, qui offre à l'entreprise une opportunités de croître rapidement.	Lindic, Bavdaz et Kovacic (2012)
L'innovation-valeur est définie comme la délivrance d'une valeur exceptionnelle au consommateur le plus important dans la chaîne de valeur.	Balsano, Goodrich, Leek, et al, (2008)
L'innovation-valeur est la réinvention de la stratégie pour la croissance.	Goodrich et Aiman-Smith, (2007)
La capacité de l'innovation-valeur est définie comme étant (1) la capacités de créer un <i>business model</i> fondamentalement différent ou nouveau et, (2) changer les rôles et les relations de pouvoir dans l'industrie et la chaîne de l'offre.	Berghman, Matthyssens, et Vandembemt, (2006)
L'innovation-valeur est la création d'une valeur exceptionnelle pour le consommateur, plus effectivement quand le consommateur est le plus important dans la chaîne de valeur.	Dillon, Lee, et Matheson, (2005)
L'innovation-valeur identifie l'innovation qui se réalise quand les membres de l'organisation travaillent sur l'identification de nouvelles façons de servir les consommateurs actuels, sur l'identification de nouveaux marchés.	Aiman-Smith, Goodrich, Roberts, et Scinta, (2005)
L'innovation-valeur est la création de produits ou services pour lesquels il n'y a pas de compétition directe.	Kim et Mauborgne, (2005)

2.3.1. Les fondamentaux de l'innovation-valeur: le changement de la base de la stratégie

L'innovation-valeur est pièce maîtresse de la stratégie Océan Bleu et elle rejette le principe fondamental qu'une opposition existe entre bas prix et différenciation (Kim et Mauborgne, 1999). Selon M. Porter (1990) chaque entreprise doit avoir deux choix stratégiques: créer une valeur moyenne à faibles coûts, ou accroître la valeur tout en augmentant les coûts. La *Figure 6* montre l'idée derrière l'innovation-valeur: la réduction des coûts tout en augmentant la valeur délivrée au consommateur. *Les cinq dimensions de la stratégie* incluent les hypothèses de l'industrie, la focalisation stratégique, les consommateurs, les actifs et la capacités, les offres de produits et services. Ces dimensions déterminent comment les managers repèrent et poursuivent les opportunités, comprennent les risques, et quelles questions ils doivent se poser (Kim et Mauborgne, 2000)(cf. *Tableau 6*).

Figure 2.6. L'innovation-Valeur (Kim et Mauborgne, 1999: P 45)

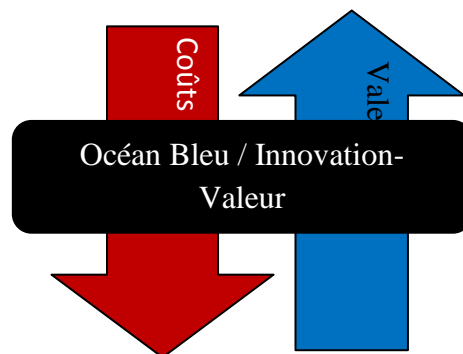


Tableau 2.6. Les dimensions de la stratégie dans la logique de l'innovation-valeur (Kim et Mauborgne, 2000: P 106)

Les cinq dimensions de la stratégie	Logique conventionnelle	Logique de l'innovation-valeur
Hypothèses de l'industrie	Les conditions de l'industrie sont données.	Les conditions de l'industrie peuvent être reformulées.
Focalisation stratégique	L'entreprise doit construire un avantage compétitif. L'objectif est de battre la concurrence.	La compétition n'est pas un <i>benchmark</i> . Une entreprise doit poursuivre un saut de valeur pour dominer le marché.
Consommateurs	L'entreprise doit élargir sa base de consommateurs à travers une segmentation poussée et à travers la customisation. Elle doit se focaliser sur les différences dans ce que valorisent les consommateurs.	L'innovateur-valeur cible la masse des acheteurs. Elle se focalise sur les points communs de ce que les consommateurs valorisent.
Actifs et capacités	L'entreprise doit utiliser comme levier ses actifs et capacités existantes.	L'entreprise ne doit pas être contrainte par ce qui existe déjà. Elle doit se poser la question: qu'est ce qu'on fait si on commence un nouveau?
Offre de produits et de services	Les frontières traditionnelles de l'industrie déterminent les produits et services qu'une entreprise offre. L'objectif est de maximiser la valeur de ses offres.	L'innovation-valeur se traduit par des solutions totales recherchées par les consommateurs, même si elle pousse l'entreprise au delà de l'offre traditionnelle de l'industrie.

2.3.2. Le canevas stratégique

Les entreprises qui cherchent à créer un Océan Bleu doivent adopter la "bonne" stratégie: dans la stratégie Océan Bleu, la priorité doit être donnée aux questions de fonds au lieu des chiffres (Kim et Mauborgne, 1999). La stratégie d'une entreprise prend souvent la forme d'un plan d'action à mettre en place pour atteindre l'ensemble des objectifs prédéfinis. Kim et Mauborgne (2005) soulignent l'existence d'un problème avec le processus de planification: ce plan inclut souvent un ensemble de documents décrivant la compétition, les coûts, les consommateurs cibles etc., et incluant les objectifs et les initiatives qui prennent la forme d'un budget composé de tableaux et des graphiques. La complexité des documents empêche souvent les employés et les managers d'avoir une large image de la situation (cf. *Chapitre 4*). Le canevas stratégique proposé par Kim et Mauborgne (2005), vise à aider les décideurs à présenter leurs stratégies clairement de façon à prendre en compte de la situation complète (cf. *Figure 8*).

Une stratégie effective doit prendre en compte trois caractéristiques (Kim et Mauborgne, 2005):

- *La focalisation*: les entreprises doivent faire un choix explicite sur leur domaine de focalisation qui doit être le plus spécifique possible. Une stratégie focalisée assure que l'organisation ne va pas être distraite des tâches en cours. Un défaut de focalisation peut conduire à des structures de coûts élevés et une exécution défailante du *business model*;
- *La divergence*: la stratégie d'une entreprise doit être unique, et par conséquent différente des stratégies de ses concurrents. Les entreprises entrent souvent dans une compétition directe avec leurs concurrents (adoptant ainsi une même courbe de valeur sur le canevas stratégique) sans se préoccuper de la valeur réelle créée pour le consommateur. Les entreprises adoptant la stratégie Océan Bleu doivent assurer que leurs courbes de valeur divergent de l'industrie. Ils doivent identifier les facteurs non créateurs de valeur pour les consommateurs, les réduire ou les éliminer et doivent identifier les facteurs créateurs de valeur pour les consommateurs.
- *Un slogan convainquant*: un slogan convainquant est une phrase mémorable qui résume le ton d'une entreprise ou d'une marque. Un slogan convainquant doit délivrer un message clé. Une forte stratégie est souvent accompagnée par un slogan

convainquant qui attire les consommateurs. Quand le slogan échoue à attirer les consommateurs, ceci affaiblit le potentiel commercial du produit.

Le canevas stratégique⁸⁸ est un cadre analytique qui permet d'aider les entreprises dans la compréhension de leur stratégie, les aidants à créer des Océans Bleus (Kim et Mauborgne, 2005). Il sert les objectifs suivants (Kim et Mauborgne, 2005):

- Capturer la position industrielle sur un marché existant, en montrant quels sont les facteurs de l'industrie sur lesquels se focaliser;
- Il montre où les concurrents actuels et potentiels sont entrain d'investir et quelle valeur obtiennent les consommateurs de chaque offre sur le marché;
- La courbe de valeur (le profile stratégique de l'entreprise) montre comment les entreprises investissent dans les facteurs de compétition et où ils doivent investir dans le futur pour se distinguer de la concurrence. Il aide les entreprises à comprendre où ils peuvent changer leur focalisation et diverger des stratégies des concurrents et créer un Océan Bleu. C'est un outil graphique qui décrit la performance relative de l'entreprise sur les facteurs clés de concurrence sur une industrie. La logique conventionnelle de la plupart des entreprises montre que le canevas suit la forme de la concurrence existante: amélioration de la valeur, et battre la concurrence en offrant toujours plus avec moins. La plupart des entreprises n'essayent pas de mettre en cause la courbe existante.

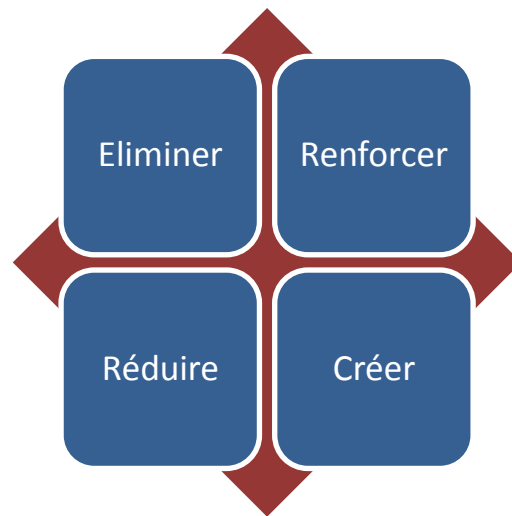
Pour entrer dans un Océan Bleu, les entreprises doivent modifier fondamentalement la courbe de valeur par rapport à l'industrie. Ils doivent passer de la focalisation sur la compétition et réorienter leur stratégie des consommateurs aux non consommateurs (Kim et Mauborgne, 2005). Pour redessiner le canevas stratégique du secteur d'activité, il faut commencer par oublier les rivaux et se concentrer sur les alternatives et se désintéresser des clients pour cibler *les non clients* afin de réinventer les éléments de valeur pour l'acheteur (sortir de la logique traditionnelle qui consiste à étudier les concurrents existants et puis choisir entre différenciation et domination) (Kim et Mauborgne, 2005; Christensen et al, 2002). Pour cela, Kim et Mauborgne (2005) ont créés un cadre de quatre actions clés (cf. *Figure 7*) pour dépasser les compromis faits par les consommateurs sur une industrie (et assiste les entreprises dans la création des Océans Bleus). Des gains de coûts sont réalisés à

⁸⁸Un canevas stratégique à trois fonctions (Kim et Mauborgne, 2005): (1) révéler le profil stratégique du secteur d'action en expliquant les facteurs qui régissent la concurrence sur ce marché, (2) il indique les critères prioritaires et le profil des acteurs actuels, (3) il donne la courbe de valeur de l'entreprise en indiquant les critères sur lesquels elle se concentre et les possibilités de les aborder différemment.

travers l'élimination et la réduction de quelques aspects établis sur une industrie et qui ne créent pas de valeur. La valeur pour le consommateur est augmentée en élevant et créant des éléments que l'industrie n'a pas offerts auparavant. Les questions suivantes doivent être posées pour remettre en cause la logique industrielle et les *business models* dominants (Kim et Mauborgne, 2005):

- Quels sont les facteurs que l'industrie prend comme données et doivent être éliminés ou exclus ?;
- Quels sont les facteurs doivent être réduits ou atténués par rapport au niveau du secteur (ces facteurs impliquent les possibilités d'abaisser les coûts par rapports aux concurrents) ?;
- Quels sont les facteurs qui doivent être renforcés au delà des standards de l'industrie ?;
- Quels sont les facteurs que l'industrie n'a jamais offert auparavant et qui doivent être créés ?

Figure 2.7. Le cadre des quatre actions clés (Kim et Mauborgne, 2005: P 50).

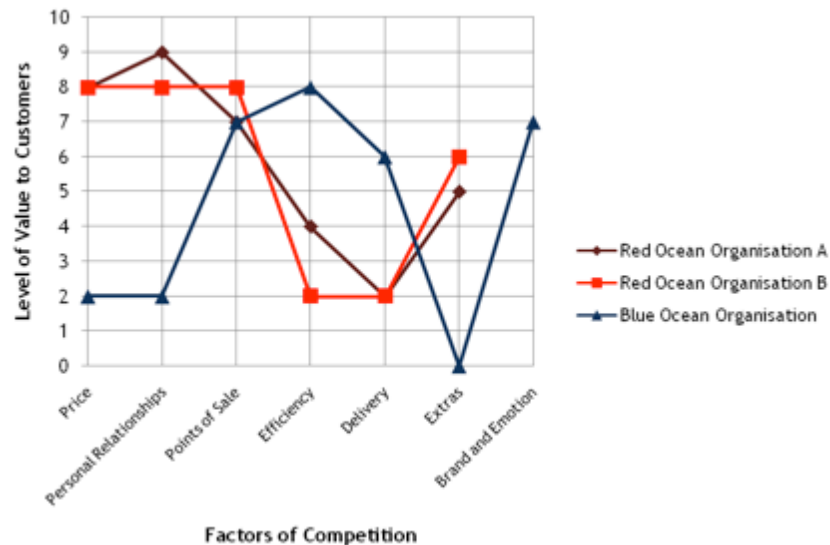


La logique stratégique conventionnelle implique que les entreprises offrent de meilleures solutions pour des problèmes existants, alors que la logique de l'innovation-valeur cherche à redéfinir le problème et dépasser l'opposition valeur-coût. Les entreprises doivent s'assurer qu'ils n'offrent pas à leurs consommateurs plus que leurs besoins et plus qu'ils ne peuvent payer et doivent ainsi réduire ou éliminer l'offre excédentaire de performances⁸⁹. Le

⁸⁹ L'offre excédentaire de performances se réalise lorsque le taux auquel l'amélioration de la technologie est plus rapide que les besoins des consommateurs (Christensen et al, 2008). Ces performances excédentaires sont les déclencheurs de la base de compétition, et des critères utilisés par les consommateurs pour choisir un produit ou

cadre des actions clés en application de la stratégie Océan Bleu montre les facteurs de compétition à réduire, à éliminer ou à élever. Par exemple: on peut éliminer les extras, réduire le prix, élever l'efficacité et les points de vente, créer la marque et les émotions (cf. *Figure 8*).

Figure 2.8. Le canevas stratégique après l'application de la stratégie Océan Bleu (Kim et Mauborgne, 2005: P 54).



2.3.3. Les principes clés d'une stratégie Océan Bleu

La stratégie Océan Bleu implique souvent des risques. La minimisation des risques implique de suivre les principes clés de cette stratégie (cf. *Tableau 7*). La question clé est: comment tirer systématiquement le maximum des opportunités en réduisant au minimum les risques que comportent la formulation et la mise en œuvre de la stratégie Océan Blue ? (Kim et Mauborgne, 2005).

un autre. L'offre excédentaire de performances cause une plus grande segmentation de marché, qui diminue le marché cible d'une entreprise .

Tableau 2.7. Les principes clés de la stratégie Océan Bleu (Kim et Mauborgne, 2005: P 95).

Principes de formulation	Facteur de risque que chaque principe atténué
Redessiner les frontières entre marchés	Risque lié à la recherche
Donner la priorité aux questions de fonds, non seulement aux chiffres	Risque lié à la planification
Viser au delà de la demande existante	Risque lié à l'échelle
Bien réussir le séquencèrent stratégique	Risque lié au BM
Principes d'exécution	Facteur de risque que chaque principe atténué
Vaincre les grands obstacles internes	Risque organisationnel
Intégrer l'exécution et l'élaboration stratégique	Risque de management

- **Principe 1.** Redessiner les frontières entre marchés: la nouvelle focalisation de la stratégie

La stratégie Océan Bleu cherche à regarder au delà des frontières d'une industrie et comment elle peut aller au delà de la compétition. La redéfinition des frontières entre marchés se base sur cinq sentiers clés (Kim et Mauborgne, 1999). Le *premier sentier*: regarder à travers des industries alternatives. L'entreprise ne fait pas seulement concurrence avec d'autres produits et services dans sa propre industrie, mais aussi avec les entreprises qui produisent des produits et services alternatifs ou substituts (des produits et services qui ont une différente forme mais qui offrent la même utilité et fonctionnalité). Le *deuxième sentier*: regarder à travers différents groupes stratégiques dans une industrie (les groupe stratégiques se réfèrent à des entreprises dans une industrie qui poursuivent des stratégies similaires et sont souvent classés selon deux dimension le prix et la performance). Le *troisième sentier*: regarder à travers les acheteurs impliqués directement ou indirectement dans l'achat du produit. Le

quatrième sentier: regarder à travers des offres de produits et services complémentaires. Les entreprises doivent examiner ce qui se passe, avant, durant et après l'utilisation d'un produit pour trouver toute valeur cachée dans des produits et services complémentaires. Le *cinquième sentier*: regarder à travers les aspects fonctionnels et émotionnels. Il y a des entreprises qui ont une orientation fonctionnelle, rationnelle, focalisée sur le prix et l'utilité. D'autre se focalisent sur l'émotionnel, ajoutant des extras qui augmentent le prix sans ajouter des fonctionnalités.

Les études de marché traditionnelles découvrent rarement des nouvelles données sur les besoins des consommateurs et suivent souvent une logique de "*plus de la même chose pour moins*" (Kim et Mauborgne, 2005). La création de nouveaux espaces de marché, nécessite de remettre en cause l'orientation *fonctionnelle-émotionnelle* de l'industrie (Kim et Mauborgne, 1999). Le *sixième sentier*: regarder les tendances. Les tendances externes ont une influence sur l'ensemble des industries. L'analyse de ces tendances permettra aux entreprises de débloquer l'innovation qui crée un nouvel espace de marché. Les entreprises doivent comprendre comment ces tendances peuvent changer la valeur pour les consommateurs.

Tableau 2.8. La changement de focalisation de la stratégie (Kim et Mauborgne, 2005: P 100).

	Compétition frontale	Créer un nouvel espace de marché
Industrie	Se focaliser sur les concurrents dans une industrie.	Se focaliser sur les substituts et les alternatives.
Groupe stratégique	Se focaliser sur une position compétitive dans une industrie.	Regarder à travers les groupes stratégiques dans une industrie.
Groupe d'acheteurs	Se focaliser sur mieux servir un groupe d'acheteurs.	Redéfinir les groupes d'acheteur d'une industrie.
Envergure d'offres de produits et services	Se focaliser sur la maximisation de la valeur des offres d'un produit et service dans les frontières d'une industrie.	Regarder à travers des offres de produits et services complémentaires qui vont au delà des frontières de l'industrie.

Orientation fonctionnelle et émotionnelle d'une industrie	Se focaliser sur l'amélioration du rapport prix-performance, en phase avec les orientations fonctionnelles-émotionnelles d'une industrie.	Repenser l'orientation fonctionnelle-émotionnelle d'une industrie.
Temps	Se focaliser sur l'adaptation aux tendances externes.	Participer à la formation des tendances externes.

- **Principe 2.** Donner la priorité aux questions de fonds, non aux chiffres

L'élaboration d'un canevas stratégique conduit à élaborer des stratégies qui libèrent la créativité des collaborateurs (Kim et Mauborgne, 2005). L'entreprise Sud-Coréenne Samsung par exemple, s'est basé sur le canevas stratégique, en fondant le centre VIP en 1998. Des équipes transversales (des différentes unités) s'y réunissent pour discuter de leurs projets stratégiques à partir de l'analyse des canevas stratégiques. Ce centre aide les unités du groupe à prendre la décision sur la nature de leurs offres. Parmi les fruits des efforts des équipes, le téléviseur à cristaux liquides de 40 pouces lancé en 2002, qui est devenu le leader sur le marché. Le téléphone SGH T 100 avec 10 millions d'unités vendues etc. Samsung organise depuis 1999 des journées innovation-valeur présidées par la direction générale. Le but est de développer une vraie culture d'entreprise, un langage commun et de diffuser les normes en matière de stratégie qui impulse le portefeuille du groupe vers l'Océan Bleu.

- **Principe 3.** Viser au delà de la demande existante

Viser au-delà de la demande existante, constitue un autre principe de la stratégie Océan-bleu. Il faut commencer par rompre avec le privilège des clients existants, et avec une segmentation de plus en plus poussée. Cela peut conduire l'entreprise à se trouver sur des

niches. L'entreprise peut cibler ses non clients (au delà de la demande existante) et se concentrer sur les éléments communs à toutes les préférences exprimées au lieu des différences entre acheteurs- la dé-segmentation avant la poursuite de la segmentation (Kim et Mauborgne, 2005). Une telle démarche permet de viser au delà de la demande existante et d'accéder à une nouvelle masse de clients. Les *non clients peuvent être transformés en clients* (Christensen et al, 2006). L'imagination de nouveaux espaces stratégiques passe par l'exploration des solutions alternatives: se libérer de la concurrence et identifier les opportunités les plus prometteuses parmi l'infinité des possibilités existantes, tel est le défi (Kim et Mauborgne, 2005).

Anthony et al, (2008); Christensen et al, (2004) identifient trois tiers de consommateurs:

- Les consommateurs *undershot* ou sous-servis: ce sont les consommateurs qui trouvent que la demande existante ne répond pas complètement à leurs besoins. Ils sont souvent frustrés avec le manque de sophistication et de performance. Ces consommateurs sont typiquement intéressés par les nouvelles technologies, et achètent souvent des produits sophistiqués. Les entreprises identifient souvent ces consommateurs ou *lead users* (Von Hippel, 2005) pour créer de nouvelles idées et améliorations. Ces *lead users* cherchent souvent une meilleure performance à des prix élevés et reflètent souvent une petite partie du marché. Souvent les entreprises innovent à une vitesse supérieure à celle du changement des besoins des consommateurs, et ceci conduit à la production de produits compliqués et à prix élevé pour le consommateur (pour ces entreprises, un plus grand profit signifie souvent mettre sur le marché des produits sophistiqués);
- Les consommateurs *overshot* ou sur-servis: ce sont des consommateurs pour lesquels les produits existants sont assez chers, assez compliqués à l'usage. Les contraintes pour ces consommateurs sont souvent le prix, la complexité, l'usage. Ces consommateurs non satisfaits, sont la cible de nouveaux produits et des entreprises cherchant à identifier nouvelles opportunités sur le marché;
- Les non-consommateurs: ces consommateurs manquent de compétences, de richesse ou d'habileté pour utiliser eux même un produit. Ils sont souvent sous servis ou ignorés. Les entreprises ne réalisent pas souvent que des produits simples et abordables peuvent leur permettre de se connecter à un nouveau segment de marché.

En cherchant à savoir pourquoi les non-consommateurs ne sont pas des utilisateurs actifs, les entreprises peuvent capturer de nouveaux marchés⁹⁰.

Les *non-consommateurs* offrent plusieurs opportunités d'Océans Bleus. Dans le but de convertir cette demande latente en une demande réelle sous forme de nouveaux consommateurs, l'entreprise doit comprendre les besoins de ces nouveaux consommateurs. Kim et Mauborgne (2005) ont identifiés trois types de *non-consommateurs* qui peuvent devenir des consommateurs (cf. *Figure 9*).

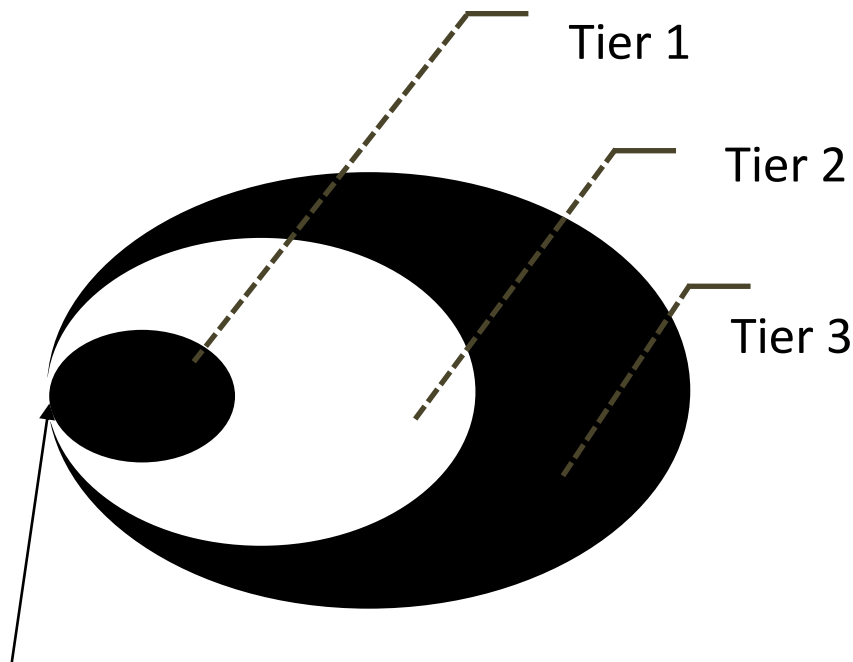
- *Le premier Tiers*: formé de personnes qui utilisent l'offre de l'entreprise, et qui sont prêt à migrer vers la prochaine opportunité trouvée. Ces consommateurs sont à la frontière du marché, prêts à chercher de nouvelles alternatives. Ce premier niveau est formé des non clients imminents (ceux qui achètent rarement ou par nécessité le produit du secteur). Proposer à ces personnes un saut de valeur, peut conduire à augmenter leurs potentiel d'achat;
- *Le deuxième Tiers*: formé de personnes qui refusent d'utiliser l'offre de l'industrie ou du secteur. Ces non- consommateurs cherchent à utiliser des alternatives.
- *Le troisième Tiers*: formé de personnes qui n'ont jamais considéré l'offre de l'industrie comme une option pour combler leurs besoins. Ils sont situés loin du marché actuel de l'entreprise. Ce sont les non clients inexplorés qui n'ont jamais pensés à l'offre de l'entreprise : la réflexion sur les points communs avec les clients de l'entreprise peut conduire à les attirer. L'entreprise doit considérer l'ensemble des non clients au lieu de se concentrer sur certains d'entre eux. Transformer le besoin en une demande est la stratégie à suivre dans ce tiers (Brown, 2009).

La stratégie Océan Bleu crée une nouvelle demande qui n'existait pas auparavant, ceci signifie que l'entreprise doit remettre en question les pratiques de stratégie traditionnelles et commencer par servir les non-consommateurs au lieu des consommateurs existants (Kim et Mauborgne, 2005) et éviter la segmentation fine, qui cherche à étendre et retenir les consommateurs existants pour assurer la croissance sur son marché cible. Au lieu de se focaliser sur les différences des consommateurs, les entreprises doivent considérer ce qu'ils ont en commun et construire sur ces points communs. L'entreprise doit se poser la question:

⁹⁰Dans le contexte de la BP, plusieurs entreprises ont ciblés les non-consommateurs et ont pu générer de nouveaux espaces de marché. On peut citer la banque *Capitek* qui apporte des solutions bancaires simples, accessibles, et abordables aux populations non bancarisés en Afrique du Sud, et *Cemex* qui apporte des solutions de logement abordables aux personnes mal logés au Brésil.

pourquoi les non-consommateurs n'utilisent pas ses produits? (Kim et Mauborgne, 2005; Chistensen et al, 2008)

Figure 2.9. Les trois tiers de non-consommateurs (Kim et Mauborgne, 2005: P 80).



Position actuelle de l'entreprise

La base de la pyramide (BP) est souvent ignorée et négligée par les entreprises multinationales qui préfèrent cibler les marchés de niche de la classe moyenne et supérieure qui sont connus par les entreprises. Ainsi, la BP peut être considérée comme composée de non-consommateurs (Christensen et Hart, 2002; Christensen et al, 2017). Par conséquent, la BP qui est composée majoritairement de *non-consommateurs* peut être considérée comme un Océan Bleu possible (Williams et al, 2012). L'innovation-valeur est très importante pour la BP, en raison des contraintes auxquelles elle est confrontée. Lorsque les entreprises veulent s'étendre à la BP, ils doivent appliquer les principes de la stratégie Océan Bleu pour s'assurer qu'ils peuvent offrir des produits une plus grande valeur à faible coût (Williams et al, 2012). Les principes de la stratégie Océan Bleu peuvent également être ainsi utilisés pour permettre à une entreprise de réaliser un profit tout en intégrant l'équité sociale et la qualité environnementale. Williams et al, (2012) proposent un modèle qu'ils nomment "*Value Flame at the Base of the Pyramid*". Ce modèle se base sur les travaux de Kim et Mauborgne (2005),

Prahalad (2005) et Simanis et Hart (2008) et il est composé de cinq catégories (cf. *Tableau 9*). Ce modèle est illustré à travers le cas de l'entreprise Indienne Godrej & Boyce.

Tableau 2.9. Les caractéristiques du VFBP (Williams et al, 2012: P 276).

Changer d'état d'esprit	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rompre l'opposition valeur -coût 2. Se focaliser sur la performance-prix 3. Transposition à travers les pays 4. Se focaliser sur la conservation des ressources 5. Prendre en considération l'environnement opérationnel hostile 6. Nouvelles méthodes pour accéder aux pauvres 7. La population de la BP comme partenaire de l'entreprise 8. Elargir l'imagination
Ne pas concurrencer	<ol style="list-style-type: none"> 9. Rendre la compétition inopérante 10. Compréhension profonde de la fonctionnalité du produit 11. Incorporation facile de l'évolution de fonctionnalités 12. Développer des solutions hybrides infrastructure-technologie 13. Dialogue profond
S'aligner pour la différenciation	<ol style="list-style-type: none"> 14. Aligner toutes les activités de l'entreprise dans la poursuite de la différenciation 15. Les innovations de <i>process</i> sont aussi critiques que les innovations de produit 16. L'infrastructure est critique 17. Partage de capacités, engagements commun
Créer un nouveau potentiel de marché	<ol style="list-style-type: none"> 18. Créer et capturer une nouvelle demande

	<p>19. Eduquer les consommateurs sur l'usage du produit</p> <p>20. Les interfaces sont critiques</p> <p>21. Des relations directes et personnelles facilitées par les ONGetc.</p>
--	---

- **Principe 4.** Bien réussir la séquence stratégique

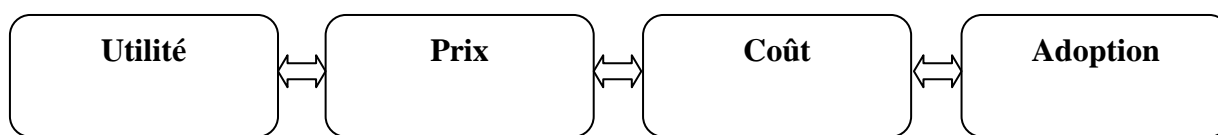
Pour que l'innovation-valeur se produise, les entreprises doivent aligner les innovations sur l'utilité de l'offre et prix et coûts (Kim et Mauborgne, 2005). Les entreprises doivent développer comprendre quelles sont les idées qui peuvent créer une valeur commerciale (introduire un produit au bon moment et à un prix que la plupart des clients peuvent se permettre). Un nouveau produit doit offrir à ses clients une valeur ajoutée et une *utilité exceptionnelle* à un *prix abordable*, tout en permettant à l'entreprise d'en tirer un bon profit (Kim et Mauborgne, 2005) (cf. *Figure 10*). Kim et Mauborgne (2005) discutent d'une *séquence stratégique* spécifique que les entreprises doivent suivre pour valider leurs idées et atteindre un succès commercial, mettant en valeur l'utilité, le prix, le coût et l'adoption.

- *L'utilité*: dans le cadre de l'innovation-valeur, un produit est développé, moins en fonction de ses possibilités technologiques et plus une fonction de son utilité pour les clients (Kim et Mauborgne, 2005). Kim et Mauborgne, (2005) ont développé une *carte d'utilité* pour aider les managers à comprendre les différents niveaux où ils peuvent améliorer l'utilité, l'expérience et la valeur créée pour le consommateur. L'entreprise doit évaluer l'expérience délivrée au consommateur selon ces différents critères. Cette carte comprend un ensemble d'expériences utilisateurs (l'achat, l'utilisation, les complémentaires, la disposition) et des leviers d'utilité⁹¹. Selon Kim et Mauborgne, (2005), il existe plusieurs leviers d'utilité (simplicité, risque, image et distraction, commodité, productivité du consommateur). Par exemple, la productivité d'un consommateur peut être améliorée par des innovations qui rendent toute activité plus rapide, meilleure et plus pratique (Kim et Mauborgne, 2005);

⁹¹cf. **Annexe 4.** carte d'utilité. La carte d'utilité se compose de 36 espaces, et en localisant un nouveau produit dans un d'entre eux, les managers peuvent voir si la nouvelle idée créera une proposition de valeur différente de produits déjà disponibles.

- *Le prix*: Kim et Mauborgne (2005) soutiennent que dès le début les entreprises doivent fixer le prix de leur produit pour capturer la masse du marché. C'est important que les entreprises déterminent le prix qui leur permettra de capturer un grand nombre de clients rapidement. Le prix qu'une entreprise choisit, doit non seulement attirer le marché de masse, mais aussi aider l'entreprise à les conserver. Kim et Mauborgne (2005) appellent cela la *stratégie de prix*. Les clients doivent être convaincus qu'ils reçoivent le meilleur valeur au meilleur prix afin de rester fidèle. Le fait de fixer le bon prix stratégique, a de nombreuses implications pour une entreprise. Si les entreprises ne prennent pas immédiatement avantage des économies d'échelle et capturent la masse du marché, les concurrents pourraient capturer l'ensemble des avantages. Le prix stratégique aborde ainsi le bloc des revenus du *business model* de l'entreprise (cf. plus bas). Dans le contexte de la BP, il faut s'assurer que les coûts soit faibles, pour pouvoir créer une valeur partagée à la fois pour l'entreprise et le consommateur;
- *Les coûts*: Kim et Mauborgne (2005) proposent une approche de fixation des coûts qui va à l'encontre de la méthode traditionnelle. Selon cette méthode, une entreprise doit fixer le prix, puis soustraire le profit pour arriver au coût cible. Traditionnellement, les entreprises déterminent le coût d'une offre, en y ajoutant le bénéfice souhaité pour obtenir le prix. Selon la logique de l'innovation-valeur, pour maximiser le potentiel de profit d'une idée d'Océan Bleu, une entreprise doit commencer avec le prix stratégique, puis déduire sa marge bénéficiaire désirée de son prix pour atteindre le coût cible et pour que la structure des coûts soit rentable. La structure des coûts est un bloc essentiel du *business model* d'une entreprise (cf. plus bas). Une entreprise doit être créative pour atteindre le coût cible. Kim et Mauborgne (2005) montrent que les entreprises disposent de trois leviers qu'elles peuvent utiliser pour atteindre leur coûts cibles: (1) La rationalisation et l'innovation en matière de coûts (rationalisation des opérations etc.), (2) Les partenariats (collaborations etc.), (3) Le modèle de fixation de prix(repenser la chaîne de valeur, les opérations et les partenariats etc.);
- *L'adoption*: l'innovation entraîne des changements, et implique l'engagement des acteurs de l'organisation: les employés, les partenaires etc., et l'ouverture de discussions ouvertes et transparentes sur les changements apportés afin de surmonter la plupart des craintes (Kim et Mauborgne, 2005).

Figure 2.10. Séquence stratégique (Adapté de Kim et Mauborgne, 2005).



- **Principe 5.** Vaincre les grands obstacles organisationnels

Kim et Mauborgne (2005) identifient quatre obstacles à l'exécution de la stratégie océan bleu (et pour qu'un *business model* rentable soit développé):

- ✓ **Obstacles cognitifs:** éduquer les employés à la nécessité du changement stratégique;
- ✓ **Obstacles liés aux ressources:** les besoins en ressources de l'entreprise changent, à mesure que les stratégies changent, les ressources étant limitées, et ceci peut créer des défis pour une entreprise;
- ✓ **Obstacles de motivation :** les employés et les autres parties prenantes doivent être motivés pour la réussir la nouvelle stratégie;
- ✓ **Obstacles politiques:** plusieurs parties prenantes peuvent résister au changement pour protéger leur position.

- **Principe 6.** Intégrer l'exécution et l'élaboration stratégique

Les entreprises doivent s'assurer que tous les employés comprennent et appuient la stratégie pour assurer le succès. Une culture de confiance et d'engagement doit être créée pour s'assurer que la stratégie soit bien réalisée. Kim et Mauborgne (2005) font valoir que les mauvais processus conduisent à la perte de confiance des employés dans leur organisation, et ceci affecte les attitudes et les comportements des employés. Kim et Mauborgne (2005) identifient le rôle de (a) l'engagement: faire participer les individus à donner leur avis sur les décisions qui les touchent, (b) l'explication: toutes les personnes doivent comprendre pourquoi certaines stratégies sont mises en œuvre, (c) la clarté des attentes: les nouvelles règles du jeu doivent être clairement énoncées par les managers, une fois la nouvelle stratégie est en place.

Dans le *chapitre 4*, on étudiera le rôle du DT dans les processus de prise de décision, mettant en avant le rôle des stratégies émergentes dans des contextes complexes.

2.4. La stratégie de l'innovation disruptive

L'innovation disruptive, contrairement à l'innovation de continuité, offre d'abord des performances moindres dans les attributs clé de la performance, mais offre un attribut secondaire de la performance, ce qui la rend attractive à un segment de marché moins exigeant (Christensen et Bower, 1996). Les innovations disruptives sont généralement plus simples, plus pratiques et plus abordables (Christensen et Raynor, 2003). Ils créent souvent un potentiel de croissance pour entreprises tout en ouvrant l'accès à des produits et des services qui étaient auparavant hors de portée de certaines personnes (Christensen et Raynor, 2003; Hart et Christensen, 2002). Gilbert (2003) définit la disruption comme étant *«des occurrences soudaines qui émergent de nul part qui perturbent le marché établi»*. Gilbert (2003), distingue trois phases de disruption. Dans la première phase, l'innovation crée un nouvel espace de marché en dehors du marché existant. Dans la seconde phase, le nouveau marché empiète sur le marché existant; la croissance du marché existant ralentit en conséquence. La troisième phase, est la phase de l'accélération de la croissance et la maturation de l'innovation disruptive et implique une réduction significative de la taille du marché existant. Les managers des entreprises existantes échouent souvent à reconnaître les disruptions comme étant des opportunités, car les nouveaux marchés potentiels se trouvent en dehors de leur base de ressources existantes (Christensen et Raynor, 2003).

Anthony et al, (2008) définissent l'innovation disruptive comme étant *«une type particulier d'innovation qui se réalise quand un innovateur met sur le marché une innovation qui est simple, accessible, abordable; qui change les règles du jeu»*. La théorie de l'innovation disruptive, aide à expliquer comment des produits et services compliqués, peu abordables, sont éventuellement transformés en des produits et services abordables et simples (Christensen et Hwang, 2008). L'innovation disruptive, résulte en des changements majeurs, mais ne se base pas souvent sur une innovation technique (dans la plupart du temps la technologie est triviale), c'est le *business model* (i.e. la façon dont s'organise et opère une entreprise) qui favorise l'innovation (Anthony et al, 2008). Selon Anthony et al, (2008), l'identification des opportunités d'innovation disruptive passe par (a) regarder sur les marchés

où il ya des contraintes qui inhibent la consommation et où il y a quelque chose (compétences, argent, accès à la solution) qui rend difficile pour les personnes de résoudre un problème dans leur vie, (b) essayer d'identifier où les personnes essayent d'accomplir un «*Job to be done*» ou une «tâche à accomplir», où est le problème que le consommateur ne pas résoudre d'une façon adéquate aujourd'hui. L'identification des consommateurs frustrés (ou les non consommateurs) et la résolution de leurs problèmes ouvre la porte à l'innovation disruptive. Les méthodes itératives *d'observation des consommateurs*, de *prototypage rapide* et le co-développement sont souvent utilisés pour créer des disruptions (Christensen et al, 2002).

Les innovation disruptives visent à *créer de nouveaux marchés* et de nouveaux *business models* (Christensen et al, 2002). Les innovations disruptives se traduisent souvent en (Tovstiga et Birchall, 2004): (a) une nouvelle proposition de valeur, (b) un nouveau *business model*, et (c) un nouvel ensemble de connaissances (typiquement intégrées dans une nouvelle technologie, alors qu'une nouvelle connaissance souvent élargit les possibilités d'approcher une opportunité d'affaires). Pour la plupart des entreprises, le challenge est relatif à la construction et au déploiement de *nouvelles connaissances stratégiques* sous forme de nouvelles *capacités* et ceci doit se faire plus rapidement que la concurrence (Bahrami, 1996; Tovstiga et Birchall, 2004). Le challenge pour les entreprises voulant concurrencer sur la base d'une nouvelle innovation disruptive est le déplacement le long d'une courbe représentant l'opportunité de marché. Au fur et à mesure que l'entreprise construit ses capacités, elle construit son potentiel et ses positions pour concurrencer sur le nouveau marché. La but du jeu étant de réussir à acquérir une position en terme de capacités stratégiques et à construire un environnement organisationnel facilitateur (processus, structure, culture) autour de ces capacités pour saisir l'opportunité avant la concurrence (Tovstiga et Birchall, 2004).

2.4.1. Le «*dilemme de l'innovateur*» et le modèle de l'innovation disruptive

Christensen (1997) parle du « *dilemme de l'innovateur* » lorsque les entreprises leaders qui développent leurs positions concurrentielles sur la base des techniques de gestion des innovations continues et dans le cadre de technologies maîtrisées, se trouvent souvent incapables de gérer des innovations disruptives réalisées par des nouveaux entrants sur le marché. Christensen (1997) a identifié deux catégories distinctes d'innovations-*innovation de continuité et innovation disruptive*. Dans les situations de continuité, où la course se base la réalisation de meilleurs produits qui peuvent être vendus aux consommateurs les plus attractifs, les entreprises établis sont les plus performantes. Dans des circonstances de disruption, où le challenge est de commercialiser un produit simple, plus abordable, qui est vendu avec moins d'argent et fait appel à un type de consommateur moins attractif, les nouveaux entrants sont plus enclin de battre les entreprises établis (Christensen et al, 2008). Peu de technologies ou d'idées sont intrinsèquement disruptifs dans leur caractère. En revanche, leur impact disruptif doit être modelé dans la stratégie, alors que les managers intègrent l'idée à un plan et vont par la suite l'implémenter (Christensen, 1997).

Christensen (1997) a identifié les éléments clés de la disruption (cf. *Figure 11*): premièrement, dans chaque marché, il y a un taux d'amélioration que le consommateur peut absorber ou utiliser, représenté par la ligne en pointillé (par exemple, les utilisateurs ne peuvent pas utiliser la totalité des performances d'une voiture dû à des considérations de sécurité, de trafic etc.). Il y a une distribution de consommateurs autour de cette médiane. Les consommateurs dans le tiers le plus demandant, peuvent n'être jamais satisfaits avec le meilleur de ce qui est disponible, et ceux dans le tiers le moins demandant peuvent être sur-satisfaits avec le peu de ce qui est disponible. En moyenne, cette médiane représente une technologie qui est dite acceptable ou *good enough* pour servir les besoins des consommateurs les plus demandant (Christensen, 1997).

Deuxièmement, dans chaque marché, il y a différentes trajectoires d'amélioration que les entreprises apportent quand ils introduisent de nouveaux produits. La ligne continue et en ponté dans la *Figure 11*, suggère que la vitesse de progression de la technologie dépasse souvent l'habileté des consommateurs d'en tirer profit sur n'importe quel tiers de marché. Cependant, l'entreprise dont les produits sont positionnés sur les besoins des consommateurs les plus demandant va probablement dépasser ce que ces même consommateurs sont capables d'utiliser dans le futur (Christensen, 1997). Ceci, arrive car les entreprises essaient souvent de

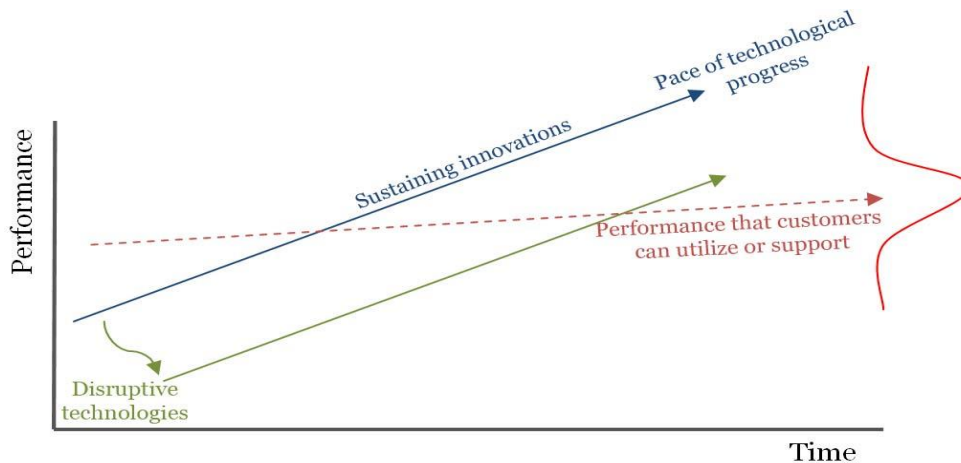
mettre en place des produits avec de meilleures performances, que ce qu'ils peuvent vendre, pour des marges de profits plus élevés, aux consommateurs 'non encore satisfaits' dans le tiers le plus demandant du marché (par exemple, les processeurs offrent aujourd'hui plus de vitesse que les consommateurs les plus demandant peuvent utiliser). Le troisième élément du modèle est la distinction entre l'innovation disruptive et l'innovation de continuité ou "*sustaining innovation*"(Christensen, 1997).

Les innovations de continuité, ciblent les consommateurs *high-end* ou les plus demandant, avec de meilleures performances que ceux qui étaient disponibles. Une partie de ces innovations sont incrémentales (amélioration continue)(Christensen et al, 2004). Une autre,représente des innovations radicales, qui dépassent en nouvelles performances les produits des concurrents (Christensen et al, 2004). Parce que cette stratégie,implique la réalisation de produits de meilleures performances, les entreprises établis ont une plus grande motivation (et les ressources) pour créer ce type d'innovations de continuité (Christensen et al, 2004). En recherchant des marges de profits élevés, et en augmentant les performances de leurs produits, ces entreprises surpassent ou *overshoot* des clients les moins demandant, les moins capables d'adopter les solutions existantes et qui sont capables d'accepter des produits ayant des performances basiques, à prix raisonnables (Christensen, 1997). Ce phénomène empêche l'entreprise de différencier d'une manière profitable ses produits et services et ouvre à la voie aux innovations disruptives provenant de l'entrée de nouveaux acteurs qui perturbent les acteurs établis (Christensen et al, 2004).

Les innovations *disruptives*, ne cherchent pas à introduire des produits meilleurs aux consommateurs établis sur des marchés existants (Christensen et al, 2004). En revanche, ils perturbent et redéfinissent cette trajectoire en introduisant des produits et services qui ne sont pas aussi bons que les produits existants. Mais les innovations disruptives offrent d'autres bénéfices, typiquement, ils sont plus simples, plus abordables, et font appel à de nouveaux consommateurs moins demandant (Christensen et al, 2004). Christensen et Bower (1996) montrent aussi que les entreprises existantes peuvent développer des nouvelles technologies, en s'adressant aux besoins des consommateurs existants, mais échouent à développer des technologies plus simples qui sont initialement utilisées sur des marchés émergents, car leurs ressources sont souvent destinés à cibler des consommateurs plus aisés. Parce que le taux du progrès de la technologie peut excéder la performance demandée sur un marché, des technologies qui sont utilisées initialement sur des marchés émergents peuvent le devenir plus tard sur les marchés principaux (Christensen et Bower, 1996). Lorsque le produit disruptif arrive sur des nouveaux marchés ou sur des marchés *low-end*, le cycle d'amélioration

commence (Christensen et Bower, 1996). Et parce que la vitesse de progrès technologique dépasse les habilités d'utilisation des consommateurs, la technologie initialement pas assez satisfaisante, s'améliore pour correspondre avec les besoins des consommateurs les plus demandant (Christensen et Bower, 1996).

Figure 2.11. Le modèle de l'innovation disruptive (Christensen, 1997).



2.4.2. La disruption "low-end" vs disruption de "nouveaux marchés"⁹²

L'innovation disruptive crée la croissance en redéfinissant la performance soit en apportant une solution simple, abordable à la partie *low-end* d'un marché établi, soit en aidant les non-consommateurs à résoudre les problèmes rencontrés dans leur vie courante (Anthony et al, 2008). Christensen et Raynor (2003); Anthony et al, (2008) distinguent deux types de stratégies d'innovations disruptives (cf. *Figure 12*):

- Les stratégies *low-end* ou de ruptures inférieures ;
- Les stratégies de création de nouveaux marchés ou de combat contre la "Non consommation".

Les entreprises qui cherchent à croître sur la base des innovations disruptives tentent à la fois d'offrir des produits et services qui facilitent le quotidien des clients, et de leur apporter des solutions bonne qualité et à de faible prix et ainsi d'étendre un marché existants à de nouveaux consommateurs ou "non consommateurs" (Anthony et al, 2008; Christensen et al, 2004; Kim et Mauborgne, 2000). Markides (2006) fait une distinction entre différents types

⁹²cf. **Annexe 9**, pour des exemples d'entreprises à l'origine d'innovations disruptives.

d'innovations disruptives: technologique, de *business model* et innovations radicales de produit. Markides (2006) propose de se focaliser sur les innovations de *business model* et les innovations radicales de produit comme formes principales d'innovations disruptives.

Govindarajan et Kopalle (2006) ont fait une distinction claire entre les disruptions *low-end* et les disruptions *high-end* basées sur le niveau de radicalité des innovations disruptives. Les auteurs, soulignent que la radicalité est un concept basé sur la technologie alors que la disruption est un concept basé sur le marché. Selon les auteurs, l'innovation disruptive introduit un ensemble d'attributs différents en termes de prix et de performances relatives à un produit existant, une combinaison non attractive pour les consommateurs traditionnels, à cause de la performance inférieure sur les attributs valorisés par ces consommateurs- alors qu'un segment différent de consommateurs peut valoriser ces nouveaux attributs (Govindarajan et Kopalle, 2006). Utterback et Acee (2005) reconnaissent l'importance des technologies disruptives, non pas dans leur capacités de déplacement des produits existants mais dans leur habilité d'élargir les marchés existants et apporter de nouvelles fonctionnalités.

➤ *Disruption par la création de nouveaux marchés*

Les disruptions de nouveaux marchés ciblent la *non-consommation*, car les produits disruptifs ouvrant un nouveau marché sont assez abordables et simples à utiliser (Christensen et al, 2008). Ils permettent à une toute une nouvelle population de personnes de commencer à posséder et utiliser le produit, et ceci d'une façon plus facile (Par exemple: Sony a créé une disruption de nouveau marché avec le transistor à batterie (le Walkman) qui cible de nouveaux consommateurs qui n'utilisent pas la génération précédente de produits et services, Canon qui a permis aux personnes de faire eux même leurs photocopies à la maison ou au bureau d'une façon facile)(Christensen et al, 2008). Alors que les disruptions de nouveaux marchés, ciblent la *non-consommation*, au fur et à mesure que les performances s'améliorent, ils deviennent assez bons pour attirer les consommateurs dans un nouveau réseau de valeur, commençant par le tiers les moins demandant (Christensen et al, 2008).

L'innovation disruptive n'envahit pas le marché principal; au lieu, ils tirent les consommateurs en dehors du marché principal, car ces consommateurs trouvent plus de faciliter à utiliser le nouveau produit. Les entreprises cherchant à créer la croissance par la disruption, doivent premièrement chercher de nouveaux chemins pour faire face à des

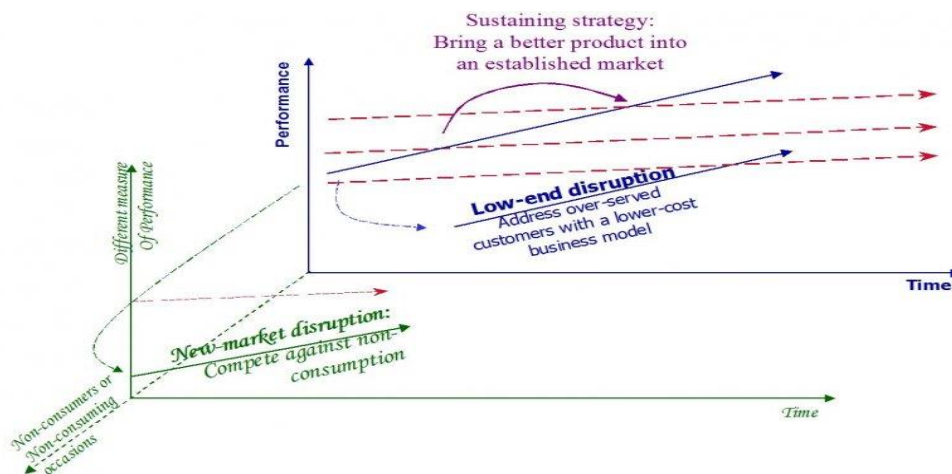
situations de non consommation (i.e. l'incapacité des personnes à utiliser les produits et services disponibles soit parce qu'ils sont hors de portée financièrement, soit à cause de leur complexité)(Christensen et al, 2002). Il est ainsi plus facile de cibler des consommateurs potentiels qui ne sont pas des acheteurs actuels, que d'essayer de prendre des consommateurs chez les concurrents (Christensen et al, 2002). Les stratégies disruptives qui cherchent à créer de nouvelles solutions pour des consommateurs entièrement nouveaux, doivent se conformer à trois principaux tests (Christensen et al, 2002):

- Est ce que les consommateurs cibles de l'innovation par le passé, sont ceux qui n'étaient pas capables de réaliser une tâche eux même par manque de moyens financiers ou de compétences? La plupart des innovations disruptives réussies, ont donné un accès à des produits et services qui étaient assez chers ou assez complexes (par exemple: la démocratisation de l'utilisation du PC auparavant réservé à des spécialistes). Si une idée ne peut pas être façonnée pour passer ce test décisif, les chances de créer une nouvelle initiative de croissance diminuent considérablement. L'innovation peut réussir à satisfaire certains clients, mais elle ne créera pas une nouvelle croissance significative (par exemple: concernant la banque de détail en ligne, il n'y a tout simplement pas une grande population de non-consommateurs pour les comptes bancaires proposant des services bancaires par Internet. La plupart des clients à faibles revenus, et même la plupart des adolescents, ont des comptes bancaires qui offrent un accès facile aux services de base. Les banques en ligne, ne pourraient pas ainsi attirer de nouveaux clients que par la concurrence avec les banques établies. En revanche, les courtiers en valeurs mobilières en ligne tels que Charles Schwab ont eu le potentiel de créer un nouveau marché de croissance disruptif parce qu'ils pourraient permettre à un nouveau groupe de clients de spéculer. En outre, ils ont rendu le commerce si simple et peu coûteux que les gens pourraient commencer à gérer leurs propres portefeuilles sans l'aide de professionnels. Parce que ces entreprises ont ciblés la *non-consommation* à l'opposé de Merrill Lynch, elles pourraient créer une nouvelle vague de croissance disruptive.
- Est ce que l'innovation est destinée à des consommateurs qui vont accepter des produits simples?
- Est ce que l'innovation va aider les consommateurs de faire plus facilement et plus efficacement ce qu'ils font actuellement?

➤ *Disruption du business model existant par le "low-end"*

Les disruptions qui prennent racine au *low-end* du réseau de valeur principal, sont nommées disruptions *low-end*. (Christensen, 1997; Christensen et al, 2002). Des disruptions telles que le commerce discount et l'entrée des constructeurs automobiles Coréens sur le marché Nord-Américain ont été des disruptions *low-end*, en ce sens qu'elles n'ont pas créés de nouveaux marchés, elles ont simplement créés des *business models low-cost*. Ces innovations croissent rapidement, car elles sont moins attractives pour les clients des entreprises établies. Bien qu'ils soient différents, les disruptions de nouveaux marchés et de *low-end*, créent le même dilemme pour les opérateurs historiques (Christensen, 1997). Les perturbations du nouveau marché incitent les opérateurs historiques à ignorer les attaquants, et les disruptions *low-end* motivent les opérateurs historiques à fuir l'attaque (Christensen et al, 2008).

Figure 2.12. Les deux types d'innovation disruptive (Christensen et al, 2008 ; Christensen, 1997).



On peut dire finalement, que les innovations disruptives possèdent aussi des caractéristiques spécifiques qui les distinguent des autres innovations discontinues et qui font que les entreprises établies échouent souvent à les commercialiser (Christensen, et al, 2002 Christensen and Raynor, 2003; Christensen, 1997):

- *Le manque d'attrait financier*: les innovations disruptives semblent financièrement peu attrayantes pour les entreprises à poursuivre, par rapport à leurs investissements

principaux, parce que (a) les marges bénéficiaires pour les innovations disruptives sont généralement inférieures, (b) les entreprises ne sont pas en mesure d'estimer correctement la taille du marché des innovations disruptives puisque ces innovations créent des marchés complètement nouveaux, (c) les entreprises ont tendance à poursuivre de grands marchés, alors qu'au départ, les marchés pour les innovations disruptives sont beaucoup plus petits que les marchés traditionnels et ne peuvent fournir des volumes qui rendent intéressante pour les entreprises;

- *L'incompatibilité avec le réseau de valeur existant* (les fournisseurs en amont, les canaux de marché, les fournisseurs auxiliaires etc.). Les innovations disruptives n'entrent pas dans les réseaux à valeur existant de l'organisation et les nouvelles innovations disruptives du marché créent généralement de nouveaux réseaux de valeur avec de nouveaux attributs de performance.

Tableau 2.10. Distinguer les caractéristiques de l'innovation de continuité et de l'innovation disruptive (Christensen et al, 2004 ; Christensen et al, 2008)

Dimension	Innovations de continuité	Disruption Low- end	Disruption de nouveaux marchés
Performances cible de produits ou services	Résulte dans l'amélioration des performances des attributs les plus valorisés par les consommateurs de l'industrie principale.	Résulte en des produits qui sont <i>good enough</i> par rapport au référentiel de performances, dans le <i>low end</i> du marché principal.	Résulte dans des performances plus faibles par rapport aux attributs traditionnels mais améliore la performance dans de nouveaux attributs- typiquement la simplicité et les coûts.
Consommateurs ciblés ou application de marché	<i>Les consommateurs les plus attractifs</i> (les plus profitables) sur les marchés principaux, qui sont capable des payer pour la performance améliorée.	Cible les consommateurs du <i>low-end</i> du marché principal.	Cibler les <i>non- consommateurs</i> qui historiquement ont eu un manque d'argent ou de compétences pour acheter le produit.
Impact sur le <i>business model</i> (processus et structure coût)	Améliorer ou maintenir les marges de profit en exploitant les processus existants et la structure de coûts et utiliser efficacement les avantages compétitifs existants.	<i>Utiliser une nouvelle approche opérationnelle et/ou financière</i> – une différente combinaison des marges de profits inférieurs et une utilisation des actifs qui permet d'augmenter les profits à un prix discount, nécessaire au <i>low-end</i> du marché.	<i>Le business model</i> doit permettre de gagner de l'argent au prix le plus faible par unité vendue et à une unité de volume de production qui, initialement peut être un petit marché émergent.

2.4.3. La théorie du *Job to be done* "JBD" ou des «tâches à accomplir»

Plusieurs auteurs comme Christensen et al, (2008); Christensen et Raynor (2003); Christensen et al, (2004); Christensen et al, (2005); Bettencourt et Ulwick (2008) ont introduit la théorie de *Job-to-be-done* ou des «tâches à accomplir». Il s'agit de l'ensemble des missions ou de tâches à accomplir pour satisfaire le client. Les techniques traditionnelles d'analyse de marché qui se focalisent sur la génération de l'intelligence du consommateur actuel (révéler les besoins non satisfaits) peuvent dans ce sens inhiber l'innovation (Christensen et al, 2002). En effet, "écouter la voix du consommateur" peut conduire les entreprises à adapter leurs offres, ou à reformuler les préférences des consommateurs, et conduit souvent à la "tyrannie des marchés servis" (Prahalad et Hamel, 1991; Kumar et al, 2000).

Selon Christensen et al, (2004) quand les consommateurs achètent un produit, ils le font pour «accomplir une tâche» pour eux même. Les entreprises réussissent quand ils rendent facile aux consommateurs "d'accomplir quelque chose" qu'ils cherchent historiquement à accomplir. La théorie de segmentation de marché⁹³ est basée l'hypothèse selon laquelle la réponse aux besoins des membres d'un segment va conduire à nouveau produit réussi (Christensen et al, 2005). Les segments de marché sont souvent formés à travers des attributs facilement identifiables et mesurables (caractéristiques de produits, profils démographiques etc.). Ces attributs sont souvent inadéquats, car ils se basent sur des lignes arbitraires autour de groupes définis par des données facilement trouvables et cachent souvent les besoins réels de consommateurs. La segmentation de marché échoue à connecter l'entreprise avec ses consommateurs (Christensen et al, 2004). La structure d'un marché, pensée à partir des points de vue des consommateurs est une méthode plus adéquate: les consommateurs ont juste besoins d'accomplir une tâche donnée. Le rôle de l'entreprise est de comprendre ces besoins

⁹³ La segmentation de marché consiste à diviser les clients par taille de marché, par démographie ou par genre, pour tenter de comprendre les besoins de consommateurs représentatifs dans ces segments et par la suite créer des produits qui ciblent ces besoins. Le problème est que les consommateurs ne conforment pas leurs désires pour correspondre à ceux d'une partie des consommateurs dans leur segment. Cette méthode répandue dans les écoles de management et dans les départements de marketing de grandes entreprises, représente la raison clé qui fait que l'innovation de produit est devenu un pari dans lequel les chances de gagner sont extrêmement faibles (Christensen et al, 2005).

(ou tâches) que les consommateurs cherchent à accomplir dans leur vie et pour lequel ils peuvent acheter un produit ou un service (Christensen et al, 2004).

La théorie des "tâches à accomplir" suppose que les produits sont réussit seulement lorsqu'ils sont connectés avec une circonstance- une tâche que les consommateurs auront besoin d'accomplir (Christensen et al, 2004). Les produits qui correspondent vraiment à une circonstance rendent plus facile pour le consommateur de réaliser quelque chose qu'il essaye d'accomplir. Selon Christensen et al, (2016), identifier et comprendre le *job to be done*, ne sont que les premières étapes dans la création de produits que les clients veulent. Il est également essentiel de créer le bon *ensemble d'expériences* pour l'achat et l'utilisation du produit, puis d'intégrer ces expériences dans les processus d'une entreprise. Si l'entreprise comprend les expériences qu'elle doit fournir aux clients, cela lui permettra de comprendre comment elle doit l'intégrer afin de fournir des expériences pour réaliser le "job". L'entreprise doit s'organiser autour de processus qui permettent de réaliser le "job" en question, et fournir aux clients les expériences dont ils ont besoin (Christensen et al, 2016).

Selon Christensen et al, (2016), *«Lorsque nous achetons un produit, nous l'avons essentiellement fait pour nous aider à faire un "job"(...) les jobs sont multi facettes. Ils ne sont jamais simplement portés sur la fonction; ils ont des dimensions sociales et émotionnelles puissantes. Et les circonstances dans lesquelles les clients essaient de les réaliser sont plus critiques que toutes les caractéristiques de l'acheteur»*. Une proposition de valeur réussie crée ainsi de la valeur pour les clients, en fournissant *une solution à un problème fondamental* dans une situation donnée (Johnson et al, 2008; Osterwalder et Pigneur, 2010). Selon Johnson et al, (2008), la conception de l'offre, commence *«une fois que nous avons compris le "job" et toutes ses dimensions, y compris le processus complet de la façon de le réaliser»*. Dans le *«canevas de proposition de valeur»*, Osterwalder et Pigneur, (2010), déterminent en premier lieu, le "job" que le client cherche à réaliser, les difficultés et les gains, pour explorer les problèmes fondamentaux de la situation du client. La deuxième face du modèle, traduit la situation problématique en une proposition de valeur potentielle, qui se traduit en offres nouvelles qui éliminent les difficultés et créent de la valeur dans un contexte donné.

2.5. Le concept de l'innovation stratégique

De nombreux auteurs (Stopford et Baden-Fuller, 1994; Kim et Mauborgne, 1997; Markides, 1999; Markides et Charitou, 2004) commencent leur réflexion en critiquant les pratiques concurrentielles actuelles des entreprises, soulignant que la plupart d'entre elles ont tendance à jouer le jeu compétitif de leur secteur en suivant des règles identiques. Ceci conduit à une bataille frontale entre concurrents, alors qu'il pourrait être opportun d'éviter totalement l'affrontement en adoptant une stratégie radicalement différente qui rendrait la posture stratégique et l'offre de l'entreprise uniques (Dahan, 2004). Koenig (1996) souligne que les options stratégiques de l'entreprise ne se limitent pas à l'affrontement et à la coopération, il existe aussi l'évitement. Les recherches opposent souvent deux modes de concurrence: *l'amélioration continue* de l'offre existante de l'entreprise (faire mieux de la même chose), qui correspond à l'innovation incrémentale et la *reconfiguration complète* de la manière dont la valeur est générée par l'entreprise, qui correspond à l'innovation de rupture ou stratégique. La seconde option offre de meilleures opportunités d'amélioration de la profitabilité de l'entreprise (Hamel, 2000).

L'innovation stratégique est à différencier avec l'innovation non-stratégique par le fait qu'elle commence avec les paramètres existants de l'entreprise à savoir *le consommateur cible* (l'entrée de *Canon* sur le marché des imprimantes pour les petites entreprises), *la proposition de valeur* (le passage d'IBM de la vente de logiciels et du matériel à la vente de solutions), ou *la re-conception des architectures de la chaîne de valeur* (le système de vente direct de DELL) (Davila et al, 2006; Govindarajan et Trimble, 2010). Malgré quelques similitudes, l'innovation stratégique diffère de l'innovation technologique ou l'innovation de produit. Les nouvelles technologies ne conduisent pas toujours à des produits réussis, ni les nouveaux produits ne sont pas toujours stratégiquement signifiants ⁹⁴(Govindarajan et Trimble, 2010). Une innovation stratégique ne correspond pas non plus à une stratégie de différenciation au

⁹⁴Quelques entreprises comme *Southwest Airlines Co.*, ont réussi à travers des stratégies innovantes- sans plus d'innovation dans les technologies, produits ou services vendus aux consommateurs. La manière dont la valeur est générée est radicalement différente des compagnies aériennes traditionnelles. Même si une innovation technologique peut être une opportunité pour changer radicalement la stratégie concurrentielle de l'entreprise, ce n'est pas une condition indispensable pour la mise en place d'une innovation stratégique (Markides, 1997). Dans l'innovation stratégique la dimension du changement organisationnel est donc au moins aussi importante que celle du changement technologique.

sens de Porter (1980). Alors que toute stratégie de différenciation porte sur des éléments perceptibles par le consommateur (ajout de fonctionnalités à un produit etc.), l'innovation stratégique concerne l'ensemble de l'entreprise, et implique généralement des réorganisations radicales dont le consommateur n'a pas forcément conscience.

Markides (1997) se réfère à l'innovation stratégique comme étant la stratégie de "*rupture des règles du jeu*" permettant à l'entreprise de survivre sur des marchés volatils et complexes. Markides et Charitou (2004) définissent l'innovation stratégique comme étant une façon fondamentalement différente de concurrencer sur des marchés existants, qui commence par l'innovation dans le *business model* de l'entreprise et qui conduit à une nouvelle façon de jouer le jeu. L'innovation stratégique se traduit par l'innovation dans le business model de l'entreprise, conduisant à la disruption de l'industrie (Lehmann-ortega, 2006). Elle concerne la création de nouveaux marchés, elle crée un saut de valeur pour le consommateur et reformule les marchés existants pour réaliser les améliorations de valeur pour les consommateurs et pour l'entreprise (Gebauer et al, 2012; Schlegelmilch et al, 2003). L'innovation stratégique a pour objectif de créer un avantage compétitif en créant la valeur au consommateur et aboutit à la création de nouveaux marchés (Berghman et al, 2012). Les auteurs se sont mis d'accord se le fait que l'innovation stratégique est la redéfinition du *business model* d'une entreprise mais la question se pose quant à la manière avec laquelle les entreprises redéfinissent leur *business model*?

Dans son livre « *only the paranoïde survive* », Andy Grove (1996) appelle à identifier les *points d'inflexion stratégique*-des points ou des signaux de changement rapide dans l'industrie qui impactent l'entreprise. Les entreprises « paranoïaques » sont en perpétuel insatisfaction de leur état actuel et en recherche constante de nouveaux moyens de croître⁹⁵. La courbe en S (Sigmoid curve) (cf. *figure 13*), nous montre que le challenge auquel font face les entreprises dans un environnement changeant, non linéaire, est la capacité de changement continue. L'innovation stratégique constitue la solution pour éviter les frictions du « *dilemme*

⁹⁵ Grove (1996) parle de « *dissonance stratégique* » pour signifier l'application des dirigeants des mêmes tactiques qui ont fonctionné dans le passé pour faire face à des changements nouveaux (des inflexions). Le top management doit tolérer l'organisation à *expérimenter* de nouvelles techniques, exploiter différents canaux de distribution, identifier de nouveaux consommateurs va permettre d'apporter de nouveaux « insight » sur des processus, des *business models* etc., et couper avec les anciennes réponses : il doit faire *régner le Chaos et les actions bottom-up des middle managers puis régner dans le Chaos par un engagement fort au changement*. Mettre en place des actions stratégiques (concrètes) par opposition aux plans stratégiques, traduit *l'intention stratégique* de long terme de l'entreprise. Suivre les deux types d'actions est le meilleur chemin de la transformation stratégique et la caractéristique d'une *organisation adaptative*.

de l'innovateur » (Christensen et Raynor, 2003) et une façon de générer de façon proactive une nouvelle courbe de valeur (Kim et Maubourgne, 1999).

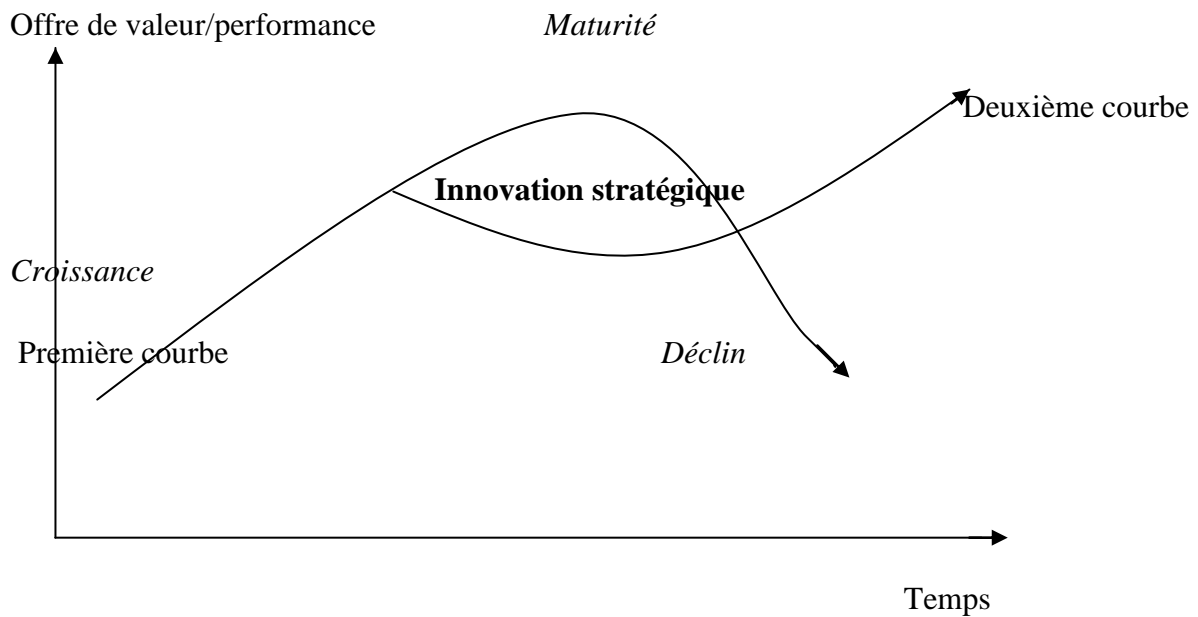
Les entreprises qui développent leurs *capacités d'innovation stratégique* en avance surprennent les concurrents en changeant les règles du jeu et connaissent une croissance soutenue (Berghman et, 2012). Les entreprises qui se contentent de renforcer leur *business model* se heurtent au mur de la croissance et leurs performances commencent à décliner. L'innovation stratégique développée comme étant un processus de *croissance organique*, et *endogène* devient une question de survie pour les entreprises, celles qui exécutent avec succès l'innovation stratégique peuvent créer une croissance de rupture et générer un *cycle entièrement nouveau* (Govindarajan et Trimble, 2005).

Dans un environnement complexe et turbulent, le succès de l'entreprise est de plus en plus court, et ceci signifie que l'organisation doit instituer le changement plus rapidement qu'avant. Une organisation ne doit pas amorcer le changement trop tardivement, pour ne pas perdre les possibilités d'action, ni trop tôt pour éviter les risques de ne pas distinguer entre un signal et un bruit : le timing joue un rôle important (Anthony et al, 2008; Govindarajan et Trimble, 2010). Moore (2004) propose un modèle dans lequel l'étendu auquel le développement de nouvelles propositions de valeur pour des consommateurs existants nécessite un nouveau *business model* est fonction des changements dans la base de la compétition⁹⁶. Selon Johnson et al, (2008) un *business model* innovant peut permettre de développer de nouvelles propositions de valeur en réponse à la marchandisation, d'une meilleure façon par rapport à l'innovation de produit ou de processus.

Les *business models* innovants peuvent débloquer les opportunités pour servir des segments de consommateurs entièrement nouveaux. Ceci correspond à un processus de démocratisation (Osterwalder et Pigneur, 2010): en permettant d'étendre les produits et services aux non-consommateurs potentiels, parce que les offres existantes sont inabordables (en considérant le niveau de vie des consommateurs); compliqués (en référence aux compétences potentielles des consommateurs) ou parce que les consommateurs potentiels manquent d'accès (manque d'information ou de temps, distances géographiques etc.) à ces produits et services. Les tentatives de répondre aux besoins des consommateurs à la BP, tombent dans cette catégorie (Massa et Tucci, 2014).

⁹⁶ cf. Figure **Annexe 3**.

Figure 2.13. La courbe en S et la seconde courbe (adapté de Foster, 1986 ; Tushman et al, 1997 ; Pietersen, 2002 : P 37)



2.5.1. L'inertie des entreprises établies

L'innovation technologique suit la notion de courbe en S (ou de cycle de vie d'un produit) où elle suit des phases de croissance (et d'apprentissage), de *design dominant*⁹⁷ puis de déclin⁹⁸ (Abernathy et Clark, 1985; Utterback, 1994). L'innovateur entrepreneur, suite à l'imitation de son innovation doit initier une nouvelle rupture et un nouveau cycle (Shumpeter, 1934). Cependant, l'innovation ne peut pas être que de nature technologique et les ruptures ne sont pas dues qu'à des discontinuités technologiques. L'innovation est favorisée par une stratégie d'attaque plutôt qu'une stratégie de défense basée sur un processus

⁹⁷Utterback (1994) définit un *design dominant* comme étant le seul qui gagne l'allégeance du marché, le seul auquel les innovateurs doivent adhérer s'ils espèrent diriger un marché.

⁹⁸ Abernathy et Utterback (1978) développent un modèle d'innovation dans lequel ils définissent l'innovation de produit comme étant une nouvelle technologie ou une combinaison de technologies introduites commercialement pour répondre à un besoin de marché. A travers les cycles successifs du cycle de vie d'un produit, les entreprises commencent à se focaliser sur l'innovation de produit mais par la suite changent leur attention à l'innovation de processus.

graduel d'amélioration de l'existant⁹⁹ (Foster, 1986). (cf. *Encadré 1.*) Abernathy et Utterback (1978) dans ce qu'ils appelaient le « dilemme de la productivité », signalaient le fait que la seule focalisation de l'entreprise sur les gains de productivité inhibe sa flexibilité et son habilité d'innovation. La recherche de solutions par l'entreprise autour de ses ressources existantes ou « *neighborhood search* » peut la conduire à une « myopie organisationnelle » ou à une myopie de l'apprentissage (Levinthal et March, 1993). Les « cœurs compétences » de l'entreprise (Hamel et Prahalad, 1990) peuvent donner lieu à des rigidités organisationnelles ou « cœur rigidités » (Hannan et Freeman, 1984 ; Leonard-Barton, 1995). L'entreprise peut éliminer ces rigidités par l'exploration de nouvelles connaissances (Levinthal et March, 1993).

Hannan et Freeman (1984) introduisent le rôle de l'inertie structurelle, qui est liée à l'incapacité des entreprises établis à changer de routines et de s'adapter à l'environnement. L'inertie culturelle, psychologique et la bureaucratie, jouent un rôle important dans l'étouffement de l'émergence des nouvelles idées innovantes et ainsi que leur exécution (Christensen et Raynor, 2003 ; Sull, 2005 ; Govindarajan et Trimble, 2005). Les entreprises existantes restent pénalisées par le manque d'initiatives audacieuses et imaginatives et une faible détermination de réinvention (Hamel, 2006; Gilbert, 2003; Foster et Kaplan, 2001; O'Reilly et Tushman, 2008). Trois facteurs contribuent à *l'inertie stratégique* des entreprises et font obstacles à son renouveau (Hamel et Valikangas, 2003) :

- La tendance des équipes de management à nier ou à ignorer la nécessité d'un nouveau départ stratégique ;
- Le manque d'alternatives convaincantes au statuquo qui conduit souvent à la paralysie stratégique ;
- Les rigidités qui rendent difficile de réallouer les hommes et les capitaux en faveur de nouvelles opportunités.

Les succès passés¹⁰⁰, et un manque de capacités locales pour appréhender les opportunités émergentes, accélèrent une "culture organisationnelle d'optimisation" qui cherche

⁹⁹ Foster (1986) a introduit l'idée qu'il existe une forme de discontinuité entre une ancienne et une nouvelle technologie, illustrant son concept avec deux courbes en S chevauchantes.

¹⁰⁰La plupart des entreprises existantes souffrent de *complaisance* (Dweck, 2016), de l'aversion au risque et de la pression du court terme (des investisseurs et des consommateurs). Selon Dweck (2016), la complaisance provient d'une mentalité rigide (ou fixe), des processus d'innovation structurés, des succès passés qui empêchent les entreprises à développer de nouvelles solutions quand ils font face à de nouveaux challenges et tendent à rappeler des solutions validés et connus. Dweck (2016) distingue deux types de mentalité chez les individus: une

à maintenir la qualité, garder les coûts bas et généralement manager les crises dans les opérations quotidiennes (Day et al, 2000). Dans un autre spectre, on trouve des entreprises préparées à faire le bond en avant. Ces entreprises possèdent un modèle mental différent. Elles intègrent des cultures organisationnelles orientées vers la poursuite de nouvelles quêtes (Arthur, 1999). Tripsas et Gravetti (2000) suggèrent que souvent les entreprises se focalisent sur la tâche difficile de développer leur capacité de créer de nouvelles technologies et ils négligent de voir l'image globale, plus large. Elles considèrent que lorsque l'innovation technologique est développée, elles peuvent se baser sur les stratégies existantes pour la mettre sur le marché. Ces entreprises, échouent à réaliser que l'innovation disruptive demande de nouveaux *business models*, de nouvelles ressources et une nouvelle mentalité (Christensen et Raynor, 2003). Hamel et Prahalad, (1991) ont introduit le terme d'"orthodoxie sectorielle"¹⁰¹. Baden-Fuller et Pitt (1996) parlent eux de "script cognitif".

Foster et Kaplan (2001) soulignent que les entreprises doivent être reconfigurées pour faire face au challenge de la disruption. Elles doivent apprendre à rivaliser différemment. Dans le but de s'accommoder à la disruption, les entreprises doivent dépasser les conceptions organisationnelles rigides, qui sont conçues pour les transactions répétitives et les opérations routinières et l'optimisation. Les entreprises doivent devenir flexibles: la flexibilité permet une réponse continue aux changements non anticipés du marché; un ajustement aux conséquences inattendus d'un changement prédictible; de précipiter le changement intentionnel poussé par des événements inattendus dans l'environnement compétitif (Bahrami, 1996). La flexibilité est un trait multidimensionnel qui demande l'agilité et la versatilité (Tovstiga et Birchall, 2004).

mentalité fixe et une mentalité de croissance. Les individus avec une mentalité de croissance croient que leurs qualités basiques peuvent être améliorées à travers l'effort. Les recherches montrent que les managers voient plus de potentiel de leadership dans leurs employés quand leurs entreprises adoptent une mentalité de croissance- la croyance que le talent doit être développé dans chaque individu, et non perçu comme fixe, comme un don inné possédé par quelques personnes. Par exemple, Microsoft, a délibérément créé une culture de mentalité de croissance. Sous le leadership de Satya Nadella, Microsoft, se focalise sur l'apprentissage et la créativité (l'entreprise offre aux employés la chance de sortir de leurs tâches journalières et développer des compétences de leadership comme collaborer entre disciplines et tester et prototyper de nouvelles idées)(Dweck, 2016).

¹⁰¹Au fil du temps le nombre d'options concurrentielles retenues dans un secteur d'activité a tendance à diminuer. Certaines options sont abandonnées en raison de la sous-performance des entreprises les ayant adoptées. Ceci amène progressivement à une convergence dans les pratiques concurrentielles jugées "efficaces" par les entreprises du secteur et entraîne un "*biais cognitif*" : les managers accumulent des préjugés à propos de "ce qui marche" et de "ce qui ne marche pas", sans jamais les remettre en cause, aboutissant ainsi à un mode de pensée unique, propre au secteur (Hamel et Prahalad, 1991).

Selon Kelly (1998), la disruption challenge le mode de pensée des managers. Elle doit faire avec la conception de l'organisation et les capacités pour saisir "*l'imparfaitement inconnu*" au lieu du "parfaitement connu". Les entreprises établies doivent apprendre à improviser, expérimenter et adapter leurs *business models*¹⁰² au changement de circonstances (Radjou et al, 2013)(cf. *Chapitre 4*).

Le succès des entreprises apparaît aujourd'hui de plus en plus lié à des postures stratégiques favorisant l'évolution organisationnelle permanente de l'entreprise. Nombreuses recherches montrent que l'innovation doit être portée dans le cadre de la stratégie de l'entreprise pour servir le changement stratégique d'entreprise (Janszen, 2000 ; Xu et al, 2007). Sur le court terme et dans un contexte stable, les activités de management des processus pour des changements incrémentaux peuvent être bénéfiques pour les organisations mais ils peuvent être inconsistants dans des environnements changeants et dynamiques dans lesquels l'innovation continue est nécessaire (Benner et Tushman, 2003).

Kaplan (2012) propose que l'innovation de *business model* doit en effet être traitée avec une importance égale à l'innovation de produit. L'auteur apporte un guide pratique pour les entreprises multinationales, renfermant trois catégories majeurs et quatorze principes pour l'innovation de *business model*: connecter, inspirer, et transformer. *Connecter*, concerne la nature d'esprit d'équipe nécessaire pour l'innovation de *business model* et comment l'implémenter. Par exemple, permettre la rencontre entre innovateurs en dehors des "silos" traditionnels, mettre en place des structures permettant les réseaux de collaboration flexible à travers l'entreprise et insister sur le DT collaboratif. *Inspirer*, se réfère à l'injection du sens dans le développement de nouvelles idées, encourageant la pensée systémique, challenger les hypothèses courantes, et expérimenter rapidement¹⁰³. *Transformer*, concerne l'encouragement des changements à grande échelle au lieu des changements incrémentaux, constamment tester de nouvelles choses, et construire une urgence pour l'innovation (Kaplan, 2012).

¹⁰²Les entreprises doivent créer le temps et l'espace pour les employés pour improviser et expérimenter avec de nouvelles idées (Google emploie le modèle 70/20/10) pour organiser le travail et encourager la pensée en dehors du cadre en allouant 20% du temps à des activités différentes des activités courantes.

¹⁰³Kaplan (2012) propose pour la conduite de la "R&D" pour l'innovation de *business model*, une "usine de l'innovation de *business model*", connectée avec l'ancienne, et voulue par le top management, formée d'innovateurs avec des rôles diverses (ethnographes, générateurs d'idées etc.) et maintenue comme une activité séparée de l'innovation de produit qui supporte le *business model* courant.

Encadré 2.1. La myopie des entreprises existantes (Foster, 1986)

Les entreprises établies se concentrent sur leur *business model* existant et commettent plusieurs erreurs stratégiques :

- Elles croient qu'un processus graduel d'amélioration technologique est suffisant;
 - Elles supposent que si elles comprennent la technologie présente, les besoins des consommateurs et la compétition, elles auront des signaux d'alerte suffisamment tôt;
 - Elles se concentrent sur ce qu'elles font pour leurs consommateurs et sous-estiment la création d'un nouveau modèle pour ces consommateurs;
 - Elles définissent d'une manière erronée le marché;
 - Elles croient qu'elles ont une excellente compréhension des concurrents mais souvent elles regardent les mauvais concurrents;
 - Elles sous-estiment le temps de réaction nécessaire.
-

2.5.2. L'innovation stratégique ou l'innovation de *business model*

L'innovation stratégique est une rupture qui crée un surcroît de valeur très significatif par rapport à l'offre de référence de l'industrie (Markides, 2007; Lehman-ortega et Roy, 2009; Christensen et al, 2002). Elle permet de répartir ce surcroît de valeur entre l'entreprise innovante, ses clients et ses partenaires de son réseau de valeur. Elle permet aussi d'inventer un *business model*¹⁰⁴ plus performant que le précédent, rendant non pertinent et obsolète ce dernier (Massa et Tucci, 2014). Elle peut faire émerger dans certains cas de nouveaux marchés ou de nouvelles industries soit, qu'elle permette de monétiser des besoins latents qui ne pouvaient être satisfait de manière économique. La valeur de l'innovation stratégique se mesure à la solidité et à la pertinence de son *business model*, qu'il s'agit d'inventer un

¹⁰⁴ Cette notion peut être traduite en français par « modèle économique » ou encore « équation économique » mais elle est souvent utilisée sous son appellation anglaise.

nouveau ou de modifier profondément celui qui domine une industrie (Massa et Tucci, 2014). Le *business model* constitue aujourd'hui un outil de réflexion stratégique précieux (Lehmann-ortega et Moingeon, 2010). Sont qualifié de stratégiques, les innovations de rupture, qui sans être forcément de nature technologique, changent la donne concurrentielle en modifiant significativement le business model en vigueur d'une activité donnée (Lehman-ortega et Roy, 2009). Kim et Mauborgne (1999) définissent l'innovation stratégique comme étant une innovation créatrice de valeur ou « value innovation » qui va au delà de la seule innovation technologique.

Hamel (2006) souligne le fait que l'innovation créatrice de valeur doit être systémique et non linéaire. Elle doit:

- Etre développée dans une vision globale et ne se limite pas au seuls produits et technologies. L'innovation doit s'intégrer à la stratégie de l'entreprise et passer au delà de la seule innovation technologique ;
- Etre développée dans une vision dynamique et non linéaire pour bénéficier des opportunités de marché.

Un avantage compétitif futur basé sur l'innovation doit dépasser les stratégies génériques liées aux produits et l'innovation incrémentale et porter sur l'innovation organisationnelle par le concept entreprise ou *business innovation*¹⁰⁵ qui renferme la capacité du système entier de l'entreprise à créer et à apporter une valeur consistante aux consommateurs et une profitabilité adéquate aux actionnaires (Sahwney et al, 2006; Hamel, 1998). L'innovation stratégique porte ainsi sur le renouvellement du business model qui consiste à mettre en application le concept entreprise (i.e. sa manière de faire du business). L'idée est que l'entreprise peut innover dans son *business model*, avec ou sans innovation technologique : c'est à dire au-delà de l'innovation de produit ou de procédé.

L'innovation de *business model* peut aider les entreprises à exploiter de nouvelles opportunités (saisir l'espace blanc) de trois différentes façons, qui représentent différents challenges et opportunités liés à l'innovation de *business model* (Johnson, 2010):

- En supportant le développement de nouvelles propositions de valeur qui s'adressent à une "tâche à accomplir"(JBD) non satisfait pour des consommateurs existants ;
- En s'attaquant à de nouveaux segments de consommateurs qui ont été traditionnellement négligés par les propositions de valeur existantes;

¹⁰⁵ cf. **Tableau Annexe 5** pour description de l'innovation dans le concept d'entreprise.

- En entrant dans des industries entièrement nouvelles ou un nouveau terrain;

Les innovations de *business model* apportent une rupture aux normes industrielles existantes en (Skarzynski et Gibson, 2008) :

- Servant des groupes de consommateurs dont les besoins sont non satisfaits ;
- Apportant des bénéfices nouveaux ou différents ;
- Délivrant la valeur d'une manière différente ou non conventionnelle.

Tableau 2.11. Quelques définitions de l'innovation stratégique (compilation auteur)

Définitions de l'innovation stratégique	Auteurs
L'innovation stratégique vise à re-conceptualiser les <i>business models</i> , à créer des espaces de marché incontestés, et des bonds dans la valeur créée au client.	Gebauer, Worch et Truffer (2012)
L'innovation stratégique est « <i>un changement créatif et significatif des pratiques historiques, dans au moins un des trois domaines. Ces domaines sont la conception de l'architecture de chaîne de valeur; la conceptualisation de la valeur délivrée aux clients et l'identification des clients potentiels</i> ». L'innovation stratégique consiste à explorer l'inconnu pour créer de nouvelles connaissances et de nouvelles possibilités. Il procède par l'expérimentation stratégique pour tester la viabilité de nouvelles idées d'affaires.	Markides et Oyon (2010)
L'innovation stratégique se produit lorsqu'une entreprise identifie des gaps dans la carte de positionnement de l'industrie, et ces écarts deviennent par la suite de grands marchés. Par gaps, nous entendons (a) un nouveau segment de clientèle que d'autres concurrents ont négligés, (b) des besoins émergents des clients ou des besoins existants qui ne sont pas bien servis par d'autres concurrents, (c) une nouvelle façon de promouvoir, produire, distribuer des produits / services existants (ou nouveaux) à des segments de clientèle existants (ou nouveaux).	Anderson et Markides (2007)
L'innovation stratégique est «la stratégie de rupture des règles. Les innovateurs stratégiques peuvent redéfinir leurs activités ou, suivre le cadre d'Abell (1980), plus précisément les aspects de «qui», «quoi» et «comment» de leurs activités.	Jacobs et Heracleous (2005)
« <i>L'innovation stratégique est une manière fondamentalement différente de pratiquer la concurrence dans un secteur d'activité existant</i> ».	Charitou et Markides (2003)
« <i>L'innovation stratégique est la capacité de reconcevoir le modèle sectoriel existant en créant une nouvelle valeur pour le client, prenant les concurrents à contre-pied et produisant plus de</i>	Hamel (1998)

<i>richesse pour les actionnaires».</i>	
<i>«L'innovation-valeur rend la concurrence insignifiante en offrant une nouvelle valeur fondamentalement supérieure aux acheteurs sur les marchés existants, et en permettant un saut qualitatif dans la valeur créée, et crée de nouveaux marchés».</i>	Kim and Mauborgne (2005)
<i>«L'innovation tragique est la reconceptualisation fondamentale du business model de l'entreprise et la reconfiguration des marchés existants (en brisant les règles et en changeant la nature de la concurrence) pour réaliser des améliorations de valeur pour les clients et une croissance élevée pour les entreprises».</i>	Schlegelmilch et al, (2003)
La croissance est dérivée de deux chemins de compétition et les entreprises sont bien avisées s'ils cherchent de nouveaux chemins de créer de nouveaux marchés et <i>business models</i> .	Christensen et al, (2002)
<i>«L'innovation stratégique est la reconceptualisation fondamentale de ce qu'est l'activité, amène ensuite à une manière spectaculairement différente de jouer le jeu dans un secteur donné».</i>	Markides (1998)
<i>«L'innovation stratégique signifie que les entreprises adoptent une approche nouvelle et créative de la concurrence, dans sa manière, dans le lieu, et dans le choix des antagonistes».</i> <i>«C'est la capacité à créer de nouvelles stratégies qui altèrent les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activité est la marque d'une organisation performante».</i>	Baden-Fuller et Stopford (1994)
L'innovation stratégique signifie <i>«une innovation dans le business model qui conduit à une nouvelle manière de jouer le jeu».</i>	Markides et Charitou (2003)
<i>«L'innovation stratégique concerne les changements de règles du jeu. Lorsqu'un business model cohérent est transformé en un autre business model cohérent, les règles du jeu sont changées».</i>	Govindarajan et Trimble (2005)
La résilience est l'habilité de réinventer de façon dynamique les <i>business models</i> et stratégies quand les circonstances changent.	Hamel et Välikangas (2003)
<i>«L'innovation stratégique à découvrir de nouveaux business models et de nouvelles manières de créer de la valeur pour les clients».</i>	Tucker (2008)
L'habilité de manager l'ambidextérité de flux d'innovation disruptive et incrémentale, peut conduire à de nouveaux marchés et une réécriture des règles d'une industrie.	O'Reilly et Tushman (1998)

Ces différentes définitions, si elles diffèrent par le choix des termes, comportent néanmoins plusieurs points communs. Elles insistent toutes sur (Lehman-ortega et Roy, 2009; Bourdon et Lehman-ortega, 2007):

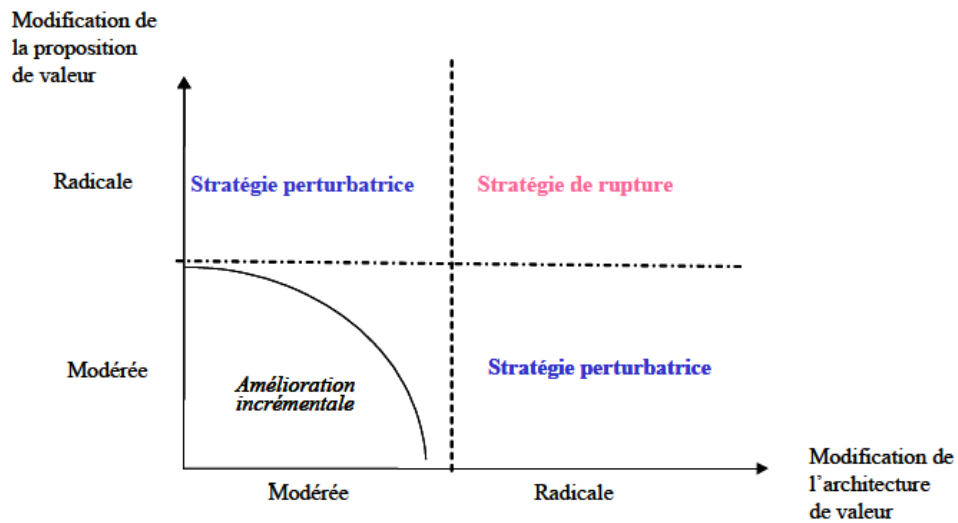
- La modification des règles du jeu ;
- La reconceptualisation, la reconfiguration ;
- L'aspect radical, fondamental.

La dichotomie entre radical et incrémental (cf. section 2.1.2) peut également s'appliquer à la forme particulière d'innovation, qu'est l'innovation stratégique (Bourdon et Lehman-ortega, 2007). En complétant sur les travaux de Markides et Geroski (2004)¹⁰⁶; Kim et Mauborgne (2005); Pin et al, (2003)¹⁰⁷, Bourdon et Lehman-ortega (2007), on suggère qu'il est possible de modifier radicalement la proposition de valeur du *business model* pour le client sans pour autant modifier radicalement l'architecture de valeur de l'entreprise. Bourdon et Lehman-ortega, (2007) développent une typologie qui suggère des degrés d'accessibilité à l'innovation stratégique (cf. *Figure 14*). Les stratégies *perturbatrices*, modifient partiellement le *business model*, déstabilisant le jeu concurrentiel. Les stratégies de *rupture* portent à la fois sur les deux axes, introduisant un *business model* radicalement nouveau, permettant à l'entreprise de se retrouver en situation de monopole temporaire (Bourdon et Lehman-ortega, 2007). Selon Bourdon et Lehman-ortega (2007), «*le terme de rupture doit donc être réservé à des situations extrêmes, qui correspondent bien à la définition de la rupture : l'interruption, la cessation brusque. La perturbation correspondant quant à elle à un bouleversement, à un niveau inférieur de radicalité*».

¹⁰⁶Markides (2008); Markides et Geroski (2004) distinguent entre les innovations ayant un impact sur les compétences et les actifs existants, et les innovations ayant un impact sur les habitudes et les comportements des consommateurs. L'innovation stratégique conduit à la destruction des compétences et les actifs collection complémentaires des entreprises établies.

¹⁰⁷Selon Pin et al, (2003), la modification d'un seul axe du *business model* (l'axe l'architecture de valeur) peut être radical et conduire à une modification des règles du jeu concurrentiel. Les auteurs, expliquent qu'une entreprise peut établir une modification radicale dans la manière de produire un bien ou un service, par un agencement et un management différents de sa chaîne de valeur sans pour autant provoquer de bouleversement dans la proposition de valeur (Bourdon et Lehman-ortega, 2007).

Figure 2.14. Les deux formes de l'innovation stratégique: stratégie de rupture et stratégie perturbatrice (Bourdon et Lehman-ortega, 2007: P 11).



Nous proposons à la suite des travaux de Lehman-ortega et Roy (2009); Bourdon et Lehman-ortega, (2007) la définition suivante, qui apparaît comme une synthèse des différentes définitions issues de la littérature:

L'innovation stratégique est l'introduction réussie dans un secteur d'un business model radicalement nouveau, née de la modification radicale de la proposition de valeur pour le client et/ou de l'architecture de valeur.

2.5.3. L'innovation stratégique : la création d'une valeur¹⁰⁸ substantiellement nouvelle

Berghman et al, (2012) définit l'innovation stratégique comme étant «*la création d'une valeur nouvelle et substantiellement supérieur au consommateur, à travers une manière fondamentalement nouvelle de jouer le jeu dans une industrie. Cela implique une déviation par rapport aux hypothèses traditionnelles d'une industrie, et ainsi changer les règles de jeu dans cette industrie. L'innovation stratégique peut se réaliser à travers la redéfinition le business model et les rôles et les relations de pouvoir dans l'industrie*». Les spécialistes de l'innovation stratégique, ont mis l'accent sur une «*redéfinition de l'espace du marché*» (Hamel, 1998) et sur l'innovation dans la valeur proposée au client (Kim et Mauborgne, 1999). Slywotzky et Wise (2004) parlent de «*l'innovation de la demande*». Kim et Mauborgne (1997, 1999) utilise le terme «*innovation-valeur*».

Kim et Mauborgne (1999) indiquent que la différence entre l'innovation-valeur et la création de valeur est que cette dernière couvre une arène beaucoup plus large de manœuvres stratégiques (par exemple, la réduction des prix) et laisse la place à la création de valeur à une échelle incrémentale (par exemple, l'innovation incrémentale de produit). Normann et Ramírez (1993) soutiennent que la stratégie n'est plus un problème de positionnement (produits, marchés, chaîne d'approvisionnement), mais implique une *réinvention de la valeur*. Les offres devraient donc offrir une valeur à la clientèle qui est assez bonne en termes des anciens d'attributs, mais qui dépassent en performance sur de nouveaux attributs (Markides et Charitou, 2004). En plus, l'offre pourrait inclure des éléments qui n'ont pas encore été

¹⁰⁸La littérature a souvent conceptualisé la "valeur" comme étant la valeur délivrée aux actionnaires, aux parties-prenantes et aux consommateurs. A la fin, c'est la valeur délivrée au consommateur qui fonde les deux autres catégories (Drucker, 2006). La littérature récente en stratégie, a insisté sur le rôle central que joue la valeur supérieur délivrée au consommateur dans la création d'un avantage compétitif sur le long terme. L'hypothèse générale est les entreprises créent de la valeur pour eux mêmes en créant la valeur aux consommateurs (Bowman et Ambrosini, 2000; Slywotzky, 1998; Sheremata, 2004). Par ailleurs, Harrison et Wicks (2013) affirment qu'une *approche des parties prenantes* pour définir la valeur prend en compte bien plus que simplement la valeur économique, mais approche également comment la valeur est créée pour toutes les parties prenantes, qui contribuent aussi à créer cette valeur. Essayer d'améliorer uniquement la valeur économique peut diminuer la valeur pour les autres parties prenantes qui, à son tour, diminue l'avantage concurrentiel durable d'une entreprise au fil du temps (Harrison et Wicks, 2013). On adopte cette définition de la valeur, car dans ce travail, nous ne sommes pas uniquement axés sur la partie économique de la valeur.

considérés comme essentiels traditionnellement (Khalifa, 2004). A cet égard, les entreprises doivent également prêter attention aux changements de valeur souhaités par les clients (Flint et al, 2002). Les recherches sur l'innovation-valeur ont en effet démontrés que les innovations commerciales ciblant de nouveaux espaces de marché contribuent à une augmentation des bénéfices beaucoup plus élevée que les extensions de lignes supplémentaires (Kim et Mauborgne, 2005; Christensen et al, 2008). De cette façon, les spécialistes de l'innovation stratégique, ont porté l'idée de renverser les conventions établis de l'industrie dans le domaine de la valeur du client lui-même. L'innovation sans création de valeur pour le client peut être trop axée sur la technologie (Kim et Mauborgne, 2005).

Selon Hamel (1998), l'objectif de l'innovation stratégique n'est pas tant de réduire les coûts, mais de capturer une part disproportionnée de la création de richesse de l'industrie, c'est-à-dire la part de la capitalisation boursière totale de toutes les entreprises dans un domaine. Les entreprises devraient donc concentrer leur attention sur la croissance des revenus en créant une valeur client supérieure, et non pas sur la simple réduction des coûts (Hamel et Valikangas, 2003). Traditionnellement, les entreprises mettent en œuvre des innovations qui répondent aux besoins des clients au sein de leur réseau de valeur établie.

Selon Christensen et al, (2008), il est difficile pour les entreprises établies de rassembler des ressources derrière des innovations qui ne répondent pas aux besoins des clients connus, actuels. Les auteurs soulignent, que nombreux entreprises établies ne redéfinissent pas leurs systèmes actuels, car cela implique des débouchés commerciaux beaucoup plus mal définis et risqués et l'établissement de nouveaux réseaux de valeur et de nouveaux marchés. Les extensions sont donc introduites afin de cibler clients le plus sophistiqué, haut de gamme, et donc à haut profit au sein de ce réseau de valeur. Ce faisant, les entreprises surpassent les besoins de la plupart des clients (Christensen, 1997). A la place, les entreprises peuvent cibler des segments de clients négligés ou des besoins de consommateurs négligés, dont fait parti la base de la pyramide (Markides, 2013).

2.5.4. L'innovation de *business model*¹⁰⁹

Bocken et al, (2014) affirment que *l'innovation de business model* implique de changer la façon de faire des affaires. De la même façon Teece (2010), affirme que le changement du business model de l'entreprise, implique un changement du paradigme par lequel elle accède au marché. «*L'innovation de business model est un type d'innovation organisationnelle dans lequel les entreprises identifient et adoptent de nouveaux portefeuilles d'opportunités*» (Teece, 2010). Le terme *business model* est assez répandu et central dans la pratique managériale (Magretta 2002; Johnson et al, 2008). Toutes les entreprises utilisent explicitement ou implicitement un *business model* particulier, qui décrit la création de valeur, l'offre et la capture de la valeur créée (Teece, 2010).

Dans la littérature existante, le concept de *business model* a été défini de différentes façons: comme une description, une représentation, une architecture, un modèle structurel, une méthode etc.(Amit et al, 2010). Les composants sont constitués: de la notion de valeur (flux de valeur, proposition de valeur), les aspects monétaires et financiers, les aspects liés aux relations d'échange d'une entreprise (par exemple, les canaux de distribution) et les compétences et activités (Chesbrough, 2010; Teece, 2010). Dans l'ensemble, il est largement admis que la *notion de valeur* est au cœur de tout *business model* (Teece, 2010). Un bon *business model*, doit répondre à la vieille question de Peter Drucker: *Qu'est-ce que la valeur-client?* (Magretta, 2002).

¹⁰⁹Selon une étude du cabinet Arthur D. Little (2011), la proportion de produits innovants sur des marchés nouveaux ou adjacents pourrait se multiplier par trois par rapport à dernière décennie. Une telle augmentation aurait aussi des conséquences fondamentales sur la nature du management de l'innovation. L'innovation disruptive, la création de nouvelles stratégies et de nouveaux *business models* prendront une place importante. De plus, une étude réalisée par IBM "Global CEO Study" (2012), indique que la comparaison entre des entreprises performantes à celles qui sont moins performant, montre qu' il n'existe aucune différence significative dans leur approche de l'innovation en produits et en services. La différence se situant dans leur approche de l'innovation en terme de *business model*. Les entreprises performantes ont tendance à bouleverser des secteurs d'activité entiers. Selon cette étude, ces entreprises ont 48% plus de chances que les autres de percer sur d'autres secteurs, et sont deux fois plus à même d'en inventer de nouveaux. L'étude confirme que les entreprises performantes ont plus tendance à innover avec des partenaires externes. Cette étude confirme ainsi le rôle de l'ouverture, de la connectivité et de l'innovation collaborative dans la création de nouveaux *business models*. La *co-crédation* avec des partenaires, donne aux entreprises performantes les moyens de se lancer dans des formes d'innovation plus avancées, de recombinaison leurs capacités internes et externes pour créer de la valeur.

La recherche en innovation montre que répondre à cette question n'est pas une tâche anodine lors de l'élaboration d'un nouveau *business model* (Massa et Tucci, 2014). De plus, des spécialistes comme Zott et Amit (2010) soulignent que la conception des *business model* est une tâche cruciale pour les entrepreneurs et les managers. Ils discutent des outils et des méthodes tels que le système d'activité pour conceptualiser un nouveau *business model*. Dans une perspectives technologique, un *business model* repose sur la création et la valorisation des investissements dans la recherche et développement (R&D)(Chesbrough, 2006). Le rendement économique qu'une entreprise peut attendre de la mise sur le marché d'une nouvelle technologie, dépend du *business model*. C'est-à-dire que le *business model* constitue la logique heuristique qui relie en partie le potentiel technique à la réalisation du retour économique (Chesbrough, 2006).

Selon Teece (2009), «*l'innovation technologique doit souvent être accompagnée d'une innovation du business model, si l'innovateur veut capter la valeur*». Chesbrough (2006) affirme qu'un *business model* "ouvert" utilise la nouvelle division du travail -à la fois dans la création de valeur et dans la capture d'une partie de cette valeur. Les modèles ouverts créent de la valeur en tirant parti de nombreuses autres idées, en raison de l'inclusion d'une variété de concepts externes. Les modèles ouverts peuvent également permettre une plus grande capture de valeur, en utilisant un actif, une ressource ou une position etc. (Chesbrough, 2006).

Chesbrough et Rosenbloom (2002) illustrent bien ce type d'innovation créatrice de valeur avec le cas de l'entreprise 3COM et son exploitation réussie de l'invention du réseau local Ethernet mis en place par Xerox avec un *business model* différent. Les innovations technologiques doivent être ainsi pensées dans une logique de création de valeur et dans le cadre d'un *business model* cohérent avec les objectifs de l'entreprise, capable de réaliser la valeur latente dans les opportunités perçues. Une entreprise doit ainsi avoir multiples *business models* pour permettre à la fois l'émergence des innovations continues et des innovations disruptives (Markides et Sosa, 2013).

Selon Chesbrough et Rosenbloom (2002) un *business model* doit remplir six fonctions particulières: (a) articuler la proposition de valeur, c'est-à-dire la valeur créée pour les utilisateurs à travers l'offre technologique, (b) identifier un segment de marché, c'est-à-dire les utilisateurs auxquels la technologie sera utile et pour quel objectif, (c) définir la structure de la chaîne de valeur au sein de l'entreprise nécessaire à la création de l'offre, (d) estimer la structure de coûts et le potentiel de profit issu de la production de l'offre, prenant en compte la proposition de valeur et la structure de la chaîne de valeur choisies, (e) décrire la position de l'entreprise au sein du réseau de valeur qui relie fournisseurs et clients y compris

l'identification des compléments potentiels et des concurrents, (f) formuler la stratégie concurrentielle par laquelle l'entreprise innovante gagnera un avantage sur les rivaux.

L'innovation de *business model* couvre à la fois les ajustements incrémentaux et les redéfinitions radicales (Schaltegger et al, 2012). La classification proposée dans le tableau ci dessous, illustre une gamme possible d'intensités de l'innovation de *business model* (Lüdeke-Freund et al, 2016). Cette classification distingue les changements incrémentaux et radicaux de la création globale de valeur et si ceux-ci sont associés à de nouvelles propositions de valeur. Les changements apportés à la proposition de valeur au client ont un effet immédiat sur la façon dont les clients font l'expérience d'une offre (Lüdeke-Freund et al, 2016).

Tableau 2.12. Les intensités de *l'innovation de business model* (Lüdeke-Freund et al, 2016: P 29).

	<i>Proposition de valeur constante au consommateur</i>	<i>Nouvelle proposition de valeur au consommateur</i>
<i>Changement radical de business model</i>	Amélioration: Modification de plus de la moitié de tous les éléments du modèle.	Re-conception: Nouvelle proposition de valeur pour le client (Par exemple Airbnb, (a crée réseau mondial d'hébergeurs privés coordonné, Tata (a crée la Nano desservant les familles roulant en scooters)
<i>Changement incrémental de business model</i>	Ajustement: Modification de moins de la moitié de tous les éléments du modèle. (Par exemple, l'ajout de nouveaux partenaires au modèle de production d'une entreprise, l'extension du nombre et de la qualité des canaux de distribution etc.)	Adoption: Nouvelle proposition de valeur (Par exemple l'introduction d'aliments biologiques dans les supermarchés classiques comme réaction à l'augmentation des parts de marché des magasins spécialisés).

2.5.4.1. La définition et les composants d'un *business model*

Teece (2010) souligne que «*l'équilibre et la concurrence parfaite sont une caricature du monde réel. Les clients ne veulent pas seulement des produits; ils veulent des solutions à leurs besoins perçus*». Cette citation implique que les entreprises sont en concurrence les uns avec les autres de différentes manières pour satisfaire les besoins de leurs clients, qui sont capturés à travers les *business model*.

2.5.4.1.1. Définition d'un *business model*

Plusieurs chercheurs s'accordent à dire que l'internet, conjuguée aux progrès connexes des technologies de l'information et de la communication (TIC), a servi de catalyseur à l'expérimentation et à l'innovation de *business model* (Amit et Zott, 2002, Afuah et Tucci, 2001). En définissant le *business model* dans l'économie du Web, les notions de flux et de relation sont fortement soulignées. Un *business model* représente le dispositif par lequel les flux principaux et le réseau de relations de l'entreprise sont conçus, en vue de créer des avantages pour les différents acteurs participants, en tant que fournisseurs, partenaires, clients (Amit et Zott, 2002). Amit et Zott (2012) définissent le *business model* comme étant «*le contenu, la structure et la gouvernance des transactions, conçues pour créer de la valeur à travers l'exploitation des opportunités d'affaires*». Zott et Amit (2010) définissent le *business model* comme «*le contenu, la structure et la gouvernance des transactions conçues pour créer de la valeur par l'exploitation des opportunités d'affaires*». Une définition simple d'un *business model*, le présente comme «*un plan directeur de la façon dont une entreprise fait des affaires avec ses clients, ses partenaires et ses fournisseurs*» (Osterwalder et al, 2005; Amit et Zott, 2012).

Bocken et al, (2014); Osterwalder et al, (2005), définissent aussi le *business model* d'une entreprise, comme un outil conceptuel contenant un ensemble d'objets, de concepts et de relations avec l'objectif d'explicitation la logique métier d'une entreprise. Selon Teece (2010), «*un business model articule la logique d'affaires et fournit des données et d'autres éléments de preuve démontrant comment une entreprise crée et délivre de la valeur aux clients*». D'après

ces définition, on peut conclure que l'objectif du *business model* est alors de présenter un aperçu de l'interconnexion entre les différents aspects de l'entreprise et la valeur qu'elle crée pour ses clients visés afin de se procurer un avantage concurrentiel (Boon et Lüdeke-Freund, 2013). Dans ce travail, on adoptera cette définition du *business model*.

Contrairement aux travaux essentiellement axée sur les industries de la technologie, Teece (2009) et Chesbrough (2006), Johnson et al, (2008) en citant de véritables cas réussis comme Intuit et Apple, soulignent que l'objectif premier de l'innovation de *business model* est de faciliter la réalisation de tâches particulières, auxquelles les gens n'ont pas accès à cause de l'insuffisance de richesse, par manque de temps ou de compétences. L'innovation de *business model* est ainsi liée à la façon dont les biens et services sont achetés et rendus accessibles au client. Selon Markides (2008), les innovations de *business model* tendent à modifier fondamentalement les règles concurrentielles d'un secteur, soit en attirant de nouveaux clients sur le marché, soit en encourageant les consommateurs existants à consommer davantage. Selon l'auteur, les innovateurs de *business model* ne découvrent pas de nouveaux produits ou services. Zott et Amit (2008) interprètent également l'innovation de *business model* comme de nouvelles formes d'échanges économiques. Les *business models* se réfèrent ainsi à de nouvelles façons de mener des échanges économiques entre les différents participants. La conceptualisation et l'adoption de nouvelles façons de réaliser des transactions peuvent être obtenues, par exemple, en connectant des parties jusqu'alors non connectées, ou en reliant les participants aux transactions de nouvelles façons ou en concevant de nouveaux mécanismes de transaction (Zott et Amit, 2008).

Casadesus-Masanell et Ricart (2010) ont observé que deux autres phénomènes ont été accompagnés d'une innovation considérable dans la façon dont les entreprises «font des affaires»: (1) l'avènement des technologies postindustrielles, (2) les efforts des entreprises pour accéder à de nouveaux marchés dans les pays en développement ou sous-développés et atteindre les clients de la base de la pyramide. Alors que l'étude des *business model* a traditionnellement porté sur les activités commerciales, l'émergence de nouvelles architectures organisationnelles conçues à des fins autres que économiques, telles que la résolution de problèmes sociaux et de durabilité, a commencé à attirer l'attention des chercheurs qui étudient les *business models* (Seelos et Mair, 2007; Yunus, et al, 2010). Le prix Nobel Mohamed Yunus a été le pionnier du concept de micro-finance et a conçu une organisation nouvelle, la Grameen Bank, dont le but principal est l'éradication de la pauvreté (Yunus et al, 2010)

2.5.4.1.2. Les composants d'un *business model*

Les hypothèses implicites portant sur la concurrence et le fonctionnement d'un secteur d'activité peuvent être remises en cause notamment en posant des questions touchant aux fondements même du *business model* adopté. Plusieurs auteurs proposent une liste de questions "révolutionnaires" (Markides, 1999; Kim et Mauborgne, 1997; Hamel, 2006). Markides (1999), incite les entreprises à se poser les questions du *Qui*¹¹⁰ (qui sont nos clients ?), du *Quoi*¹¹¹ (quelle devrait être notre offre aux clients ?) et du *Comment*¹¹² (comment peut-on fournir cette offre au mieux ?), afin de s'affranchir de la situation actuelle de l'entreprise, héritée du passé. Magretta (2002) souligne qu'un *business model* doit répondre à plusieurs questions déjà posés par Peter Drucker: (1) *Qui* est notre consommateur?; (2) *Quelle* est la valeur proposée au consommateur?; (3) *Comment* doit-on générer des revenus à partir de ce business?; (4) *Quelle* est la logique économique intrinsèque qui explique comment on peut délivrer la valeur aux consommateurs à un coût approprié? Ici, le concept du client, la valeur client et la gestion des revenus, sont destinés à constituer des éléments constitutifs du *business model* d'une entreprise. D'autres chercheurs se sont efforcés de diviser un modèle d'entreprise et d'identifier ses différentes composantes. Nous allons maintenant examiner comment un *business model* fournit une vue holistique sur la façon dont les activités d'une entreprise sont inter-liés afin de créer de la valeur.

¹¹⁰Le *qui* concerne la découverte de nouveaux segments de consommateurs ou de segments mal servis par d'autres entreprises ou de nouveaux besoins. Pour innover, l'entreprise doit au départ considérer les besoins de ses clients et repenser l'interface entre l'organisation et les clients. L'entreprise doit ensuite capturer la valeur créée de l'interaction avec les clients et les partenaires pour générer de nouveaux revenus.

¹¹¹L'*offre de l'entreprise*, consiste dans l'innovation au niveau des technologies et des méthodes d'assemblage (la modularité pour assurer la rapidité et le coût etc.) et au niveau des solutions proposées pour former une combinaison intégrée et customisée de produits et services qui résolvent les problèmes des consommateurs.

¹¹²Les *processus*, représentent les activités de l'entreprise pour conduire ses opérations internes. Pour innover sur cette dimension, l'entreprise peut reconfigurer ses processus pour une plus grande efficacité, qualité et cycles de temps (exemple : processus TPS etc.). Ceci inclut la manière avec laquelle l'entreprise se structure elle-même, structure ses relations, et le rôle des employés et leurs responsabilités. L'innovation organisationnelle regroupe la redéfinition de la forme de l'organisation, des rôles, des responsabilités, et des incitations de ses unités et ses individus: restructuration de l'organisation autour du consommateur au lieu du produit (par exemple : l'alignement des capacités opérationnelles et de ventes).

Dans une proposition initiale, Osterwalder et al, (2005) identifient quatre piliers principaux-le produit, l'interface client, l'infrastructure et les aspects financiers- autour desquels certains «blocs» sont identifiés:

- Le pilier du *produit* se réfère à la question de savoir ce que fait une entreprise pour créer de la valeur pour ses clients. Ce pilier se compose d'un bloc de construction, appelé proposition de valeur, qui vise à expliquer quel type de valeur l'entreprise crée pour ses clients à travers ses produits ou services;
- *L'interface client*, se compose de trois blocs, qui essayent de répondre à la question du pour «qui» la valeur est créée. Ces éléments constitutifs sont: le client cible, les canaux de distribution et les relations clients. Le client cible est le type de client que l'entreprise veut cibler avec sa proposition de valeur, et cela est décidé en identifiant un segment de clientèle approprié (la segmentation peut être fondée sur l'âge, le revenu, le sexe). Les canaux de distribution se réfèrent aux points de connexion par lesquels la valeur est fournie entre la société et son client cible. Enfin, la relation client définit le type de connexion que l'entreprise essaie d'établir avec ses clients cibles;
- *La gestion de l'infrastructure*, traite de la question de savoir comment tirer de la valeur d'un client cible et se compose de trois éléments: la configuration des valeurs, les compétences de base et le réseau de partenaires. La configuration de la valeur se compose de la façon dont une entreprise utilise ses ressources et ses activités pour tirer parti de leur proposition de valeur. Les compétences de base concernent les connaissances nécessaires pour tirer parti de la proposition de valeur. Le réseau de partenaires est lié aux accords interentreprises conclus pour augmenter la proposition de valeur pour ses clients cibles.
- *Les aspects financiers*, tentent de répondre à la question de «combien» et se constituent en deux éléments: la structure des coûts et les flux de revenus . La structure des coûts traite du coût inhérent des activités, des ressources, des partenariats, des canaux de distribution et des relations avec les clients qui sont nécessaires pour créer et tirer parti de la valeur. Les flux de revenus se réfèrent à la façon dont l'entreprise reçoit de l'argent de ses différentes propositions de valeur.

Osterwalder et Pigneur (2010) ont proposé directement «neuf blocs», qui composent un *business model*- proposition de valeur, canaux, relations clients, segments clients, flux de revenus, activités clés, ressources clés, partenariats clés, structure des coûts). Davenport et al, (2006) mentionnent trois composantes de base d'un *business model*: la proposition de valeur pour les clients, la configuration de réseau de valeur pour créer cette valeur et des rendements

garantissant la satisfaction des acteurs concernés et donc la durabilité du *business model*. Johnson et al, (2008) présentent un concept de *business model* basé sur quatre éléments caractéristiques (proposition de valeur client, formule de profit, ressources clés et processus clés).

Casadesus-Masanell et Ricart (2011) soutiennent qu'un *business model* consiste en «un ensemble de choix managériaux et les conséquences de ces choix», et il est composé des éléments suivants:

- Les choix de politique, qui déterminent les actions qu'une organisation entreprend dans toutes ses opérations;
- Les choix d'actifs, qui se rapportent aux ressources tangibles qu'une entreprise déploie;
- Les choix de gouvernance, qui se réfèrent à la façon dont une entreprise organise la prise de décision.

Michelini et Fiorentino (2012) ont adapté le cadre d'Osterwalder pour identifier la principale différence entre les *business models* sociaux et inclusifs. Plus précisément, les auteurs ont utilisé les catégories et sous-catégories suivantes pour analyser: la proposition de valeur, l'écosystème (la gouvernance, la chaîne de valeur, les compétences et le réseau de partenaires), le marché (les clients et la distribution), les aspects économiques (gestion des recettes). Yunus et al, (2010) ont identifié quatre composantes d'un *business model* social: la proposition de valeur (les parties prenantes et le produit et service), l'équation de profit social (le profit social et le profit environnemental), la constellation de valeur (la chaîne de valeur interne et externe) et l'équation économique (revenus de vente, structure des coûts et capitaux employés). Marquez et al, (2010) a analysé la spécificité du *business model inclusif*, et a sélectionné certains éléments constitutifs identifiés par Osterwalder et al, (2005). Plus précisément, ils ont utilisé les composants suivants: la proposition de valeur, le canal de distribution, la relation client, le réseau de partenaires et le modèle de revenus.

Johnson et al, (2008) décrivent le *business model* comme étant composé de quatre éléments inter-liés, qui, ensemble, créent, délivrent la valeur:

- *La proposition de valeur au consommateur (PVC)*: une entreprise performante, est une entreprise qui cherche à créer de la valeur aux consommateurs- plus particulièrement l'aider à résoudre un problème ou accomplir une tâche donnée (c'est un problème dans une situation donnée nécessitant une solution). Après la compréhension de ce problème dans toutes ses dimensions, incluant le processus complet permettant de comprendre comment de résoudre ce problème, la conception de l'offre commence.

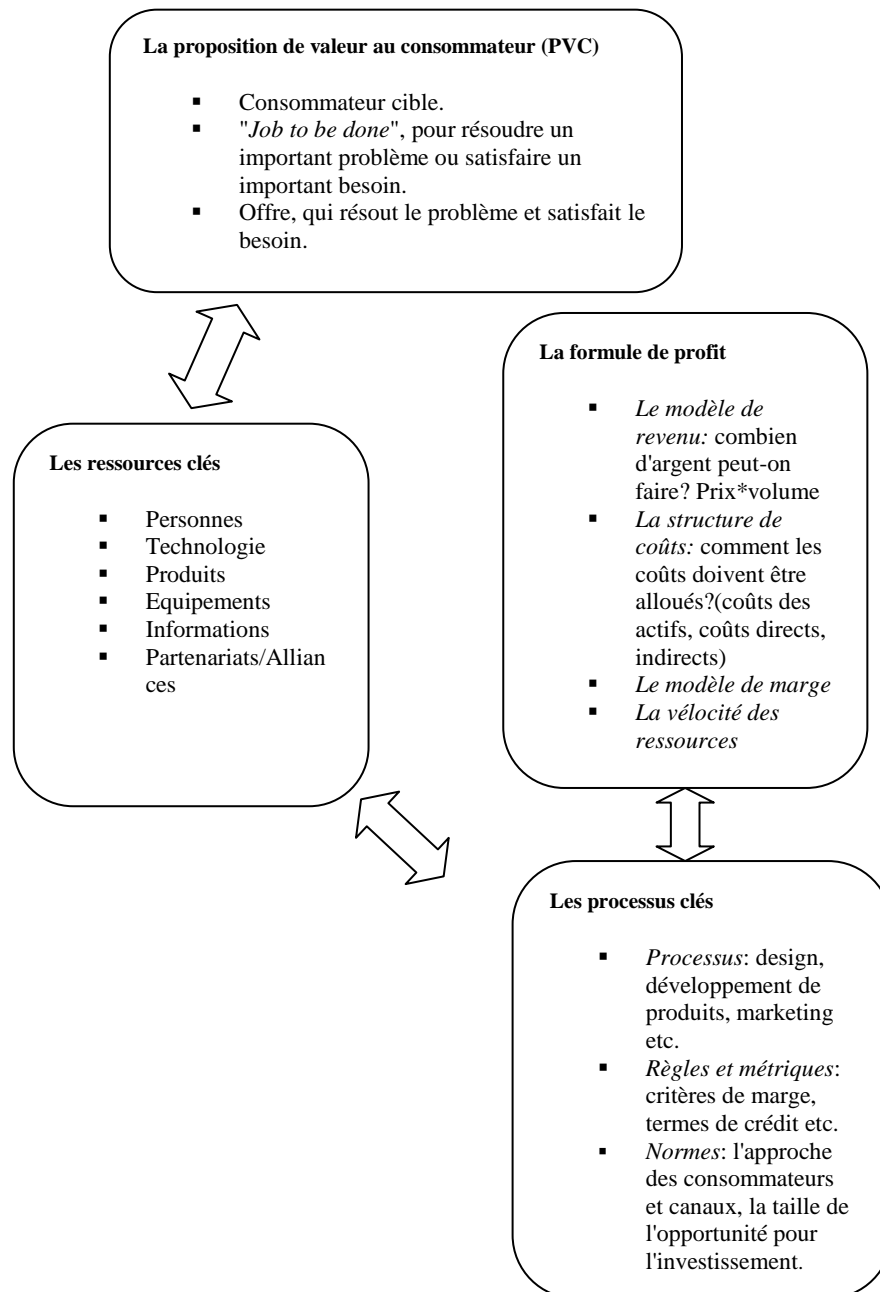
Plus la tâche est importante pour le consommateur, moins le niveau de satisfaction avec les options actuelles, et mieux la solution de l'entreprise est meilleur dans la résolution du problème que les alternatives existantes (et moins élevé sera le prix), et meilleure sera la proposition de valeur pour le consommateur. Les opportunités de créer une proposition de valeur aux consommateurs sont plus pertinentes quand les produits et services alternatifs ne sont pas conçues avec la prise en compte du problème réel en considération- l'entreprise peut créer une offre qui résout ce problème de façon efficace.

- *La formule de profit*: la formule de profit définie comment l'entreprise crée la valeur pour elle même, et en même temps créer la valeur aux consommateurs. Elle consiste en: (a) *le modèle de revenu*: $\text{prix} \times \text{volume}$. (b) *la structure de coûts*: coûts directs, indirects, économies d'échelle. La structure de coûts va être tirée par les coûts des ressources clés utilisés par le *business model*. (c) *le modèle de marge*: étant donné le volume attendu et les structure de coûts, la contribution nécessaire par chaque transaction pour réaliser le profit désiré. (d) *la vélocité des ressources*: comment on peut réaliser un turn-over rapide des inventaires, les actifs fixes et d'autres actifs- et surtout comment on peut utiliser les ressources- pour réaliser notre volume attendu et nos profits. Le point de départ est la fixation du prix nécessaire pour délivrer la proposition de valeur et par la suite déterminer les variables coûts et des marges brutes. Ceci détermine par la suite l'échelle et la vélocité de ressource nécessaires pour réaliser le profit désiré.
- *Les ressources clés*: les ressources clés sont les actifs tels que les employés, la technologie, les produits, les canaux, nécessaires pour délivrer la proposition de valeur au consommateur cible. La focalisation ici est sur les éléments clés qui créent de la valeur au consommateur et l'entreprise, et la façon dont ces éléments interagissent.
- *Les processus clés*: les entreprises les plus performantes possèdent des processus managériaux et opérationnels qui permettent de délivrer la valeur d'une façon qu'elles peuvent répéter et augmenter l'échelle. Ceci peut inclure des tâches récurrentes tels que la formation, les ventes et service. Les processus clés incluent aussi les règles de l'entreprise, ses métriques, et ses normes. Ces éléments forment le socle d'une entreprise.

La proposition de valeur et la formule de profit définissent la valeur pour le consommateur et pour l'entreprise, respectivement. Les ressources et processus clés décrivent comment la valeur sera fournie à la fois au consommateur et à l'entreprise. L'avantage de ce

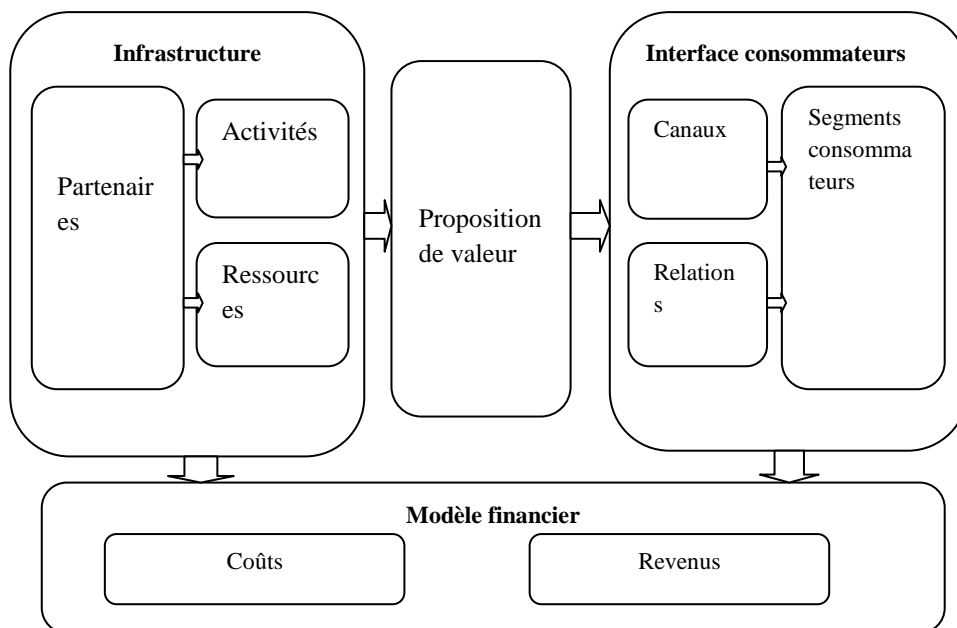
cadre, réside dans les interdépendances complexes de ses composants. Des modifications majeures touchant à ces quatre éléments affectent les autres éléments et l'ensemble du système (Johnson et al, 2008) (cf. Figure 15).

Figure 2.15. Les éléments clés d'un *business model* (Johnson et al, 2008: P62).



Une variété de concepts visuels ont été développés pour soutenir ces fonctions et représenter des *business model*, souvent inspirés de l'ontologie et le canevas¹¹³ d'Osterwalder et al, (2005) et d'Osterwalder et Pigneur (2010). Le canevas combine quatre piliers principaux (cf. Figure 16): la proposition de valeur pour les clients, l'infrastructure d'entreprise, qui combine des activités et des ressources propres et tierces pour développer des propositions de valeur concurrentielles. Pour les proposer aux segments de clients cibles, l'interface client établit des canaux de communication et de distribution ainsi que les relations clients. Enfin, le modèle financier, optimise les coûts encourus par l'infrastructure commerciale et les revenus de l'interface client pour s'approprier la valeur économique pour l'entreprise. Cette proposition résonne avec la définition de Teece (2010), qui met l'accent sur la création de valeur, la distribution et la capture.

Figure 2.16. Le canevas de *business model* (Adapté à partir d'Osterwalder et Pigneur, 2010: P 10).



¹¹³Osterwalder et Pigneur (2010) affirment qu'un concept doit être simple, pertinent et intuitivement compréhensible, sans trop simplifier les complexités de fonctionnement des entreprises. Ils ont conçu le *Business Model Canvas* pour donner aux organisations la possibilité de réfléchir et de conceptualiser *business model* de leur entreprise et d'analyser les modèles des concurrents et toutes les autres organisations qui peuvent être comparés. Le *Business Model Canvas* est une version améliorée de l'ontologie de *business model* d'Osterwalder et al, (2005).

2.5.4.2. La réinvention du *business model*: le rôle de l'expérimentation et du prototypage

«Le concept de *business model* est séduisant, car il suggère un changement dans la manière dont les stratégies sont conçues, créées et exécutées. Dans des environnements très incertains, complexes et en mouvement rapide, les stratégies portent plus sur l'expérimentation rapide et l'apprentissage évolutif que sur les compétences traditionnelles de planification et d'exécution. La modélisation, par conséquent, est une approche utile pour déterminer une stratégie, car elle suggère l'expérimentation, le prototypage et un travail qui n'est jamais tout à fait fini» (Govindarajan et Trimble, 2010).

Johnson et al, (2008) identifient plusieurs circonstances nécessitant une réinvention du *business model* de l'entreprise:

1. La possibilité de s'adresser par des innovations disruptives aux besoins de *larges groupes de clients potentiels*, exclus d'un marché parce que les solutions existantes sont trop chers ou compliqués pour eux. Cela inclue la possibilité de *démocratiser des produits sur les marchés émergents* (à la base de la pyramide), comme Tata l'a fait;
2. La possibilité de capitaliser sur une technologie nouvelle en intégrant un nouveau *business model* autour de cette technologie ou la possibilité de tirer profit d'une technologie testée en le mettant sur un tout nouveau marché (par exemple en transférant des technologies militaires vers l'espace commercial ou vice versa);
3. La possibilité d'accomplir une "*tâche à accomplir*" sur un marché où elle n'existe pas encore. C'est courant dans les industries où les entreprises se concentrent sur les produits ou segments de clientèle, ce qui les conduit à raffiner les produits existants de plus en plus, et à l'augmentation de la marchandisation à travers le temps. Par exemple, lorsque l'entreprise FedEx est entré sur le marché de la livraison de colis, elle n'a pas essayé de faire la concurrence à travers des prix bas ou une meilleure commercialisation. Au lieu de cela, elle s'est concentrée sur l'accomplissement d'un besoin non satisfait, relatif au besoin de recevoir des colis de façon plus rapide et plus fiable que n'importe quel autre service. Pour ce faire, elle a dû intégrer ses processus clés et ses ressources dans une manière plus efficace. Le *business model* qui a résulté de cette "*tâche à accomplir*" a donné à FedEx un avantage concurrentiel significatif qu'UPS a pris de nombreuses années à copier;

4. La nécessité de repousser les perturbateurs du "low-end"(exemple de la voiture "low-cost" de Tata);
5. La nécessité de réagir face au changement de la base de compétition. Par exemple, Hilti a eu besoin de changer son *business model* en partie à cause de la baisse des coûts de fabrication. Bien entendu, les entreprises ne devraient pas réinventer leurs *business models*, à moins d'être sur que l'opportunité justifie l'effort.

Encadré 2.2. Comment sont construit les "bons" *business models* (basé sur Johnson et al, 2008).

Johnson et al, (2008) mettent en pratique leur cadre de *business model* en examinant les innovations de deux sociétés en matière de *business model*:

- *Création d'une proposition de valeur client*: il n'est pas possible d'inventer ou de réinventer un *business model* sans d'abord identifier une proposition de valeur client claire. Souvent, ça commence comme une réalisation tout à fait simple. Ratan Tata du groupe Tata, un jour pluvieux avait remarqué que le grand nombre de scooters serpentant précairement à travers les voitures et que la plupart portent des familles entières-les deux parents et plusieurs enfants. Ratan Tata a tout de suite, aperçu une "tâche à accomplir"(JBD): apporter une alternative plus sûre pour les familles qui roulent en scooters. Il a compris que la voiture la moins chère disponible en Inde coûtait facilement cinq fois qu'un scooter et que beaucoup de ces familles ne pouvaient pas se permettre un. Offrir un prix abordable, et une alternative plus sûre et plus pratique pour les familles était une proposition de valeur puissante, avec le potentiel pour atteindre des dizaines de millions de personnes qui pouvaient pas acheter une voiture. Ratan Tata a également reconnu que le *business model* de Tata Motors ne pouvait pas être utilisé pour développer un tel produit au prix nécessaire. De l'autre coté, Hilti, un fabricant du Liechtenstein d'outils électriques haut de gamme pour l'industrie de la construction, a reconsidéré "tâche à accomplir" pour beaucoup de ses clients actuels. Pour répondre à un changement de la proposition de valeur, l'entreprise avait besoin d'opérer un changement dans les outils et, dans le processus, de changer de focalisation de la fabrication et de la distribution au service. Cela signifiait que Hilti devait construire une nouvelle formule de profit et développer de nouvelles ressources et de nouveaux processus. L'attribut le plus important d'une proposition de valeur de client est sa précision: comment elle se conforme à la "tâche

à accomplir". Mais une telle précision est souvent la chose la plus difficile à réaliser. Les entreprises qui tentent de créer la nouveauté négligent souvent de se concentrer sur une "seule tâche". Une façon de générer une proposition précise de valeur pour le client est de réfléchir aux quatre barrières les plus courantes empêchant les gens des tâches particulières: insuffisance de richesse, d'accès, de compétences ou de temps. Le fabricant de logiciels *Intuit* a conçu "QuickBooks" pour répondre aux besoins de petites entreprises pour éviter de manquer d'argent. En remplissant cette tâche avec des logiciels de comptabilité simplifiés, *Intuit* a brisé la barrière des compétences qui empêchait les petites entreprises d'utiliser des logiciels plus compliqués.

- *Concevoir une formule de profit*: Ratan Tata savait que la seule façon d'obtenir des familles d'accéder aux voitures serait de briser la barrière de la richesse en diminuant drastiquement le prix de la voiture. Tata envisageait un prix de l'ordre de 2 500 dollars, moins de la moitié du prix de la dernière voiture disponible. Cela a bien sûr eu des conséquences dramatiques pour la formule de profit: cela exigeait à la fois une baisse importante des marges brutes et une réduction radicale de nombreux éléments de la structure des coûts. Il savait, cependant, qu'il pourrait encore gagner de l'argent s'il pouvait augmenter le volume des ventes de façon spectaculaire, et il savait que sa cible de consommateurs était potentiellement énorme. Pour Hilti, passer à un programme de gestion de contrats nécessitait de transférer les actifs des bilans des clients vers elle-même et de générer des revenus grâce à un modèle de contrat de location/souscription. Pour une redevance mensuelle, les clients pourraient avoir un ensemble complet d'outils à portée de main, avec réparation et entretien inclus. Cela impliquerait un changement fondamental de toutes les composantes majeures de la formule de profit: le flux de revenus (tarification, mise en place des paiements), la structure des coûts (y compris le développement des ventes et les coûts de gestion des contrats).
- *Identifier les ressources et processus clés*: Ayant articulé la proposition de valeur pour le client et pour l'entreprise, les entreprises doivent alors considérer les ressources clés et les processus nécessaires pour fournir cette valeur. Pour une entreprise de services professionnels, par exemple, les ressources clés sont généralement ses personnes, et les processus clés, sont naturellement les personnes liées (formation et développement, par exemple). Souvent, ce ne sont pas les ressources et les processus individuels qui font la différence, mais leur relation les uns avec les autres. Les entreprises devront presque toujours intégrer leurs ressources et processus clés d'une manière unique pour

correspondre parfaitement à la "*tâche à accomplir*" pour un ensemble de consommateurs. Lorsqu'ils le font, ils créent presque toujours un avantage concurrentiel durable. En se concentrant d'abord sur la proposition de valeur et la formule de profit, on voit clairement comment ces ressources et processus doivent inter-liés.

Le consensus croissant sur le fait que l'innovation de *business model* est la clé de la performance des entreprises (Chesbrough, 2010, Johnson et al, 2008) a amené les chercheurs travaillant sur le *business model* à se concentrer sur les questions liées au renouvellement et à l'innovation de *business model* dans les entreprises établies. Selon Bouchikhi et Kimberly (2003), l'identité d'une organisation peut devenir un piège lorsqu'elle limite les options stratégiques, alors l'organisation ne peut pas faire face efficacement à un environnement en mutation. Les tentatives de changement qui sont en conflit avec cette identité sont souvent vouées à l'échec. Chesbrough (2010) suggère deux types d'obstacles à l'innovation de *business model* dans les entreprises existantes. Le premier type de barrière est *structurel*. Les obstacles existent en termes de conflits avec les actifs existants et les *business model* (c'est-à-dire que l'inertie émerge en raison de la complexité requise pour la reconfiguration des actifs et des processus opérationnels). Le deuxième type de barrière est *cognitif*. Il se manifeste par l'incapacité des managers (qui ont opéré dans les limites d'un certain *business model*) à comprendre la valeur potentielle dans les technologies et les idées qui ne correspondent pas au *business model* actuel.

Chesbrough (2010) suggère trois outils qui pourraient aider à surmonter ces obstacles. La premier consiste à construire des cartes de *business model* pour clarifier les processus sous-jacents, qui deviennent alors une source d'expérimentations pour envisager des combinaisons alternatives de processus. La seconde consiste à conférer un pouvoir d'expérimentation à travers l'organisation. Le troisième est l'expérimentation elle-même. *L'expérimentation*¹¹⁴ est conceptualisée comme un processus de découverte visant à obtenir

¹¹⁴L'expérimentation représente une méthode scientifique largement utilisée dans la science empirique. L'expérimentation est utilisée pour tester les théories existantes ou de nouvelles hypothèses afin de les soutenir ou de les réfuter. Les expériences scientifiques nécessitent une planification et une mise en œuvre rigoureuses de la recherche afin de vérifier et de valider une hypothèse basée sur des données empiriques et des observations. En sciences sociales, en particulier, les expériences sont régulièrement difficiles à mettre en œuvre parce que les variables importantes sont difficiles à contrôler (de Vaus 2001).

un apprentissage cumulatif à partir d'une série d'échecs avant de découvrir une alternative viable *business model* existant. Sosna et al, (2010) ont analysé le cas d'une entreprise familiale Espagnole de produits diététiques, confrontée à d'obsolescence de son *business model* à partir de changements extérieurs imprévus. L'entreprise a réussi à reconfigurer son *business model* grâce à l'expérimentation, à l'évaluation et à l'adaptation- une approche d'apprentissage par tâtonnements, impliquant tous les échelons de l'entreprise.

Une fois que les idées pour les innovations de *business model* ont été générées, les entreprises doivent passer à la mise en œuvre. Dans la phase d'idéation, la génération des idées pour de nouveaux *business model* peut se faire en posant les questions «et si?» relatives aux différentes composantes du *business model* de l'entreprise. Néanmoins, en raison de la complexité de l'innovation de *business model* et de sa nature comme processus d'essai-erreur basé sur la découverte, il est essentiel d'assurer l'apprentissage avant de réaliser l'investissement (Nidumolu et al, 2009). L'apprentissage précoce peut être réalisé en commençant petit, en apprenant rapidement et en augmentant d'échelle rapidement. Nidumolu et al, (2009), divisent chaque étape en trois phases: expérimentation et pilotes, débriefing, apprentissage, et mise à l'échelle.

Lüdeke-Freund et al, (2016) proposent les étapes suivantes liés au renouvellement du *business model*¹¹⁵ (cf. Figure 17):

- Définir les prototypes et les pilotes et s'engager rapidement dans l'expérimentation à la périphérie des *business models* existants. Cette étape implique également de conférer une liberté pour l'expérimentation¹¹⁶;
- S'assurer qu'il existe les mécanismes nécessaires pour gérer l'apprentissage délibéré. Ces mécanismes sont:(1) l'accumulation d'expérience(2) l'articulation des connaissances (processus par lequel la connaissance implicite est articulée à travers

¹¹⁵ Eyring et al, (2012) identifient un processus systématique en trois étapes de reconfiguration de business model sur les marchés émergents:

1. Identifier un important "job" non satisfait (une tâche à accomplir) qui cible un besoin que le consommateur cherche à satisfaire;
2. Dessiner le *business model* qui accomplit le "job" d'une manière profitable pour un prix que le consommateur peut payer;
3. Implémenter et faire évoluer le *business model* en testant les hypothèses et en les ajustant au fur et à mesure de l'apprentissage.

¹¹⁶Govindarajan et Trimble (2005) donnent trois caractéristiques à l'innovation stratégique (1) le coût élevé d'une expérimentation, (2) la longue durée de chaque expérimentation, (3) le fort degré d'ambiguïté des résultats.

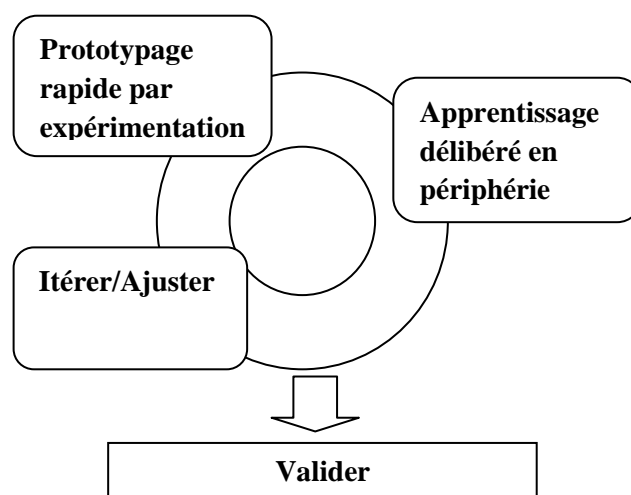
des discussions collectives, des séances de débriefing et des processus de performances), et (3) la codification des connaissances (processus d'élaboration d'outils formels, tels que les documents écrits, les évaluations du rendement, les rapports).

- Itérer en ajustant jusqu'à validation;
- Garder les investissements initiaux à faible échelle, jusqu'à ce que les concepts soient prouvés;
- Investir plus substantiellement seulement quand il y a plus de preuves qu'une idée particulière fonctionnera.

Selon McGrath (2010), contrairement aux concepts traditionnels, tels que la planification stratégique et la conception de business plans, «*les stratégies qui visent à découvrir et exploiter de nouveaux modèles doivent engager une expérimentation et un apprentissage significatifs*». Les *business models* ne peuvent pas être entièrement planifiés ex-ante. Ils prennent plutôt forme à travers un processus de découverte ou «*discovery-driven*». Ce processus accorde une grande importance à l'expérimentation et au prototypage (Sosna et al, 2010; McGrath, 2010). Hayashi (2009) souligne aussi le rôle de l'expérimentation et de la contestation des hypothèses initiales dans l'innovation de business model. La nature orienté vers la découverte des *business models* affecte également l'efficacité de différentes approches de conception et de planification. Les outils financiers qui ont un sens dans un monde expérimental (raisonnement des options réelles) peuvent être plus appropriés que les outils déterministes (la valeur ajoutée économique projetée et la valeur actuelle nette) pour supporter l'innovation de *business model* (McGrath, 2010).

Selon McGrath (2010), la disruption du *business model*, peut se produire suivant le modèle de l'innovation disruptive, de Christensen (1997). Au début, ces nouveaux modèles s'apparentent plutôt à des expérimentations que des idées éprouvées et peuvent ne pas attirer l'attention des entreprises en place. Les entreprises nouvellement formées qui emploient souvent de nouveaux *business models*, opèrent souvent dans des créneaux de marché, servent des clients que les entreprises existantes ne servent pas, se basent sur des prix que les entreprises existantes considèrent comme peu attrayants et s'appuient sur des ressources nouvelles qui ne sont pas nécessairement sous le contrôle des entreprises existantes.

Figure 2.17. Le processus de création de *business model* (Lüdeke-Freund et al, 2016: P41).



Giesen et al, (2007) proposent que l'innovation de *business model* dans les entreprises établis peuvent être classée en trois groupes: (1) l'innovation du modèle de l'industrie, qui consiste à innover dans la chaîne de valeur de l'industrie en s'installant dans de nouvelles industries, en redéfinissant des industries existantes ou en créant des industries entièrement nouvelles, (2) l'innovation du modèle de revenu, qui représente l'innovation dans la façon dont les revenus sont générés, (3) l'innovation du modèle de l'entreprise, en changeant le rôle qu'une entreprise joue dans la chaîne de valeur, ce qui peut impliquer des changements dans les réseaux d'employés, de fournisseurs, de clients, y compris les configurations des capacités et des actifs.

L'innovation stratégique consiste à explorer l'inconnu pour créer de nouvelles connaissances et de nouvelles possibilités. Elle procède par des expérimentations stratégiques pour tester la viabilité de nouvelles idées d'affaires (Govindarajan et Trimble, 2011). Dans un environnement économique caractérisé par des changements spectaculaires, la capacité à explorer les opportunités émergentes par l'apprentissage à partir *d'expérimentations stratégiques* est plus cruciale que jamais (Govindarajan et Trimble, 2010). «*Une expérimentation stratégique est une nouvelle entreprise risquée au sein d'une entreprise établie. Il s'agit d'un pari pluriannuel au sein d'une industrie mal définie qui n'a pas de formule profit claire. Les clients potentiels sont de simples possibilités. Les propositions de valeur sont des suppositions. Et les activités qui mènent à des résultats rentables ne sont pas claires*» (Govindarajan et Trimble, 2011). La plupart des cadres qui ont participé à des expérimentations stratégiques conviennent que la clé du succès est l'apprentissage rapide (Govindarajan et Trimble, 2005). Malheureusement, les habitudes inhérentes au processus de

planification conventionnels¹¹⁷ désactivent l'apprentissage. Pour résoudre les nombreuses inconnues associées à toute nouvelle initiative, les équipes de management, doivent apprendre. Cet apprentissage se fait par tâtonnements, par essais-erreurs. Par opposition, les études et analyses peuvent être seulement suffisantes pour générer un plan parfait (Govindarajan et Trimble, 2011).

Selon Bucolo et Matthews (2011), le terme expérimentation quand il s'agit *business models* est appuyé sur la notion scientifique de mise en place d'expériences et de contrôle et de manipulation de certaines variables du modèle d'entreprise. Ce processus permet de tester un résultat hypothétique à l'aide d'observations empiriques de données. En revanche, le terme «prototypage» est souvent utilisé dans la littérature d'innovation de *business model* pour souligner l'importance de l'apprentissage itératif et des processus de résolution de problèmes. Cela est lié spécifiquement à l'expérimentation lors du test de différentes solutions et de leur adaptation sur la base des résultats d'une expérience. Bucolo et Matthews (2011) proposent que le concept de «prototypage» se réfère au déblocage d'une mentalité qui représente *l'ouverture de nombreuses possibilités futures*, non seulement celles planifiées. Lors du prototypage, l'apprentissage itératif et l'exploration de nouvelles options de *business model* est l'objectif, par opposition à l'essai d'un modèle prédéfini.

Bucolo et Matthews (2011) posent ainsi la question: Comment prototyper un *business model*? Selon les auteurs, le prototype de *business model* répond à un double objectif. Tout d'abord, le prototype permet d'explorer divers scénarios et ensuite il teste leur viabilité. Davenport (2009) souligne que les entreprises doivent développer la capacité de «*test et d'apprentissage*», elle doivent donner aux managers les compétences nécessaires pour effectuer des expériences à petite échelle, non seulement pour éviter les erreurs coûteuses- mais également pour permettre aux grandes idées de voir le jour. La vraie récompense se produit quand l'organisation dans son ensemble passe à *un état d'esprit de test et d'apprentissage* (Davenport 2009).

Doz et Kosonen (2010) ont proposé un programme de leadership pour accélérer le renouvellement de *business model*. Pour surmonter la rigidité qui accompagne les *business model* établies, les entreprises doivent devenir plus agiles, ce qui peut être réalisé en développant trois méta-capacités: *la sensibilité stratégique, l'unité du leadership* et la

¹¹⁷Historiquement, les systèmes de planification et de contrôle ont été conçus pour mettre en œuvre une stratégie prouvée. En revanche, les systèmes de planification des expérimentations stratégiques devraient être conçus pour explorer les stratégies futures en soutenant l'apprentissage, compte tenu de l'imprédictibilité de la réalité (Govindarajan et Trimble, 2010).

flexibilité des ressources. Doz et Kosonen (2010) soulignent l'importance du rôle de l'équipe de direction pour s'engager collectivement à prendre les risques nécessaires pour créer de nouveaux *business models* et abandonner les anciens.

2.5.5. Les aspects de l'innovation stratégique sur les marchés émergents

En parallèle des travaux initiaux sur les opportunités de servir la base de la pyramide par les entreprises multinationales, un autre courant s'est développé en liant le paradigme de l'innovation disruptive et le concept de marchés non-servis sur les marchés émergents (Hart et Christensen, 2002; London et Hart, 2004). Selon ces travaux, les entreprises multinationales développent des produits et *business models* destinés aux marchés émergents et par la suite servir le segment inférieur des marchés développés via le processus de "*reverse-innovation*"¹¹⁸ (Immelt et al, 2009). De plus, les pressions croissantes pour accéder aux marchés émergents et en développement, particulièrement ceux du milieu et de la base de la pyramide, impliquent une urgence pour l'innovation de *business model* (Casadesus-Masanell et Ricart, 2011).

2.5.5.1. Les formes d'*innovation inclusive* sur les marchés émergents

Les marchés de la base de la pyramide présentent de nouvelles opportunités pour les multinationales. Ces marchés peuvent être un levier pour créer des innovations disruptives (Hart et Christensen, 2002). Cependant, la plupart des entreprises multinationales ont trouvé des difficultés pour entrer sur ces marchés ou les ont largement ignorés (Ramdorai et Herstatt, 2013 ; Prahalad et Lieberthal, 1998). Dans ce sens, les entreprises multinationales tendent souvent à focaliser leurs consommateurs existants, ignorant par la suite les nouveaux marchés émergents qui ne présentent pas initialement une base profitable de consommateurs (Christensen et Bower, 1996). Selon Chataway, Smith et Wield (2005), la trajectoire

¹¹⁸ Immelt et al, (2009) et Govindarajan et Ramamurti (2011) discutent en détail le processus de "reverse innovation", où les innovations destinées aux populations pauvres et créées pour les pays en développement, qui sont par la suite transférées sur les marchés développés par les entreprises multinationales.

dominante de l'innovation est intensive en capital, en échelle, et dépend d'une infrastructure de réseau de haute qualité, se base souvent sur les compétences hautement qualifiés et développe un portefeuille de produits qui répond aux besoins des populations riches¹¹⁹. Par conséquent, les populations pauvres qui représentent une large partie de la population globale sont désavantagés, à la fois comme consommateurs ou comme producteurs. Une telle innovation selon l'approche Schumpétérienne, augmente les inégalités par ce qu'elle bénéficie seulement aux innovateurs et leurs consommateurs.

2.5.5.1.1. L'innovation disruptive

Hart et Christensen (2002) ont été les premiers à établir le lien entre l'innovation disruptive et les marchés émergents. Ils proposent plusieurs exemples d'entreprises ayant réussi à introduire des innovations disruptives sur les marchés à faibles revenus, permettant aux personnes pauvres d'accéder à certains types de produits et de technologies et de générer des profits. Hang et Chen (2008); Hang et al, (2011) ont présenté plusieurs cas d'entreprises Asiatiques, qui en commençant par leurs marchés locaux, ont développé des innovations disruptives. Le succès réalisé sur ces marchés leur ont permis des améliorations de performances sur des attributs qui ont au départ été négligés par les consommateurs de référence sur les marchés développés. Ceci leur a permis aussi de réussir et de trouver de plus en plus de réponse sur les marchés développés.

Selon Jagtap et Kandashar (2008), les marchés de la BP apportent une bonne opportunité pour les entreprises pour réussir à vendre des produits et services développés à travers les innovations disruptives sur ces marchés pour plusieurs raisons: (a) les innovations disruptives généralement, satisfont les besoins de consommateurs provenant de nouveaux marchés par rapport aux entreprises des marchés traditionnels, (b) des produits et services simples et moins onéreux, émergent de ces innovations, peuvent être plus appropriés sur les marchés de la BP, (c) se focaliser sur les marchés de la BP comme de nouveaux marchés pour

¹¹⁹Le progrès technique contribue favorablement au développement économique, en jouant sur la manière avec laquelle le travail et le capital sont déployés dans une économie, mais a aussi des implications sur les inégalités (régionales, entre industries etc.) exacerbées par des gaps de productivités et de distribution de revenu (Paunov, 2013). En suivant certaines trajectoires technologiques, l'innovation peut finir par un processus plus excluant, mis en évidence par la coexistence d'une croissance soutenue et une pauvreté globale (Cozzens et Kaplinsky, 2009).

employer l'innovation disruptive peut économiser le temps et l'effort nécessaires dans la recherche de nouveaux marchés pour l'innovation disruptive.

De nouvelles formes d'innovation destinées à améliorer le bien être de groupes de populations à faibles revenus, émergent de plus en plus sur les marchés émergents¹²⁰. Ces innovations sont dites "inclusives" ou innovations pour un "développement inclusif" (Paunov, 2003). Ces innovations visent à rendre accessibles des produits ou services aux consommateurs ayant de faibles revenus. Shumacher (1973) employait le terme de "*technologie appropriée*" pour signifier le besoins de réaliser des systèmes de production et des technologies durables, à petites échelles, décentralisées, et intensive en travail.

Selon Kaplinsky (2011), des termes employés tels que "innovation pro-pauvres" sont souvent utilisés pour se référer à des activités innovantes visant à développer des technologies appropriés pour des consommateurs pauvres. Zeschky et al, (2011) emploient les terme de "cost innovation", "innovation contrainte en ressources", "grassroots innovation" ou "innovation frugale" pour se référer aux efforts de développement de produits possédant des avantages coûts comparés aux solutions existantes en réponse aux besoins de consommateurs ayant de fortes contraintes de ressources. Ces innovations combines à la fois des connaissance locales avec un large éventail de technologies développés en externes.

Selon Paunov (2013), ces innovations inclusives n'impliquent pas dans plusieurs cas des innovations technologiques. Souvent, elle vont au delà du produit, elle prennent souvent la forme d'innovations de *business models* adoptés pour l'implémentation et la diffusion de nouveaux produits sur de nouveaux marchés. Prahalad (2005); Hart (2005) soulignent que la notion "d'appropriation" des innovations pour les populations pauvres a été étendue au delà de la "conception de la technologie" à la conception de *business models*, incorporant à la fois l'intérêt de l'entreprise et des utilisateurs potentiels. La création de nouveaux marchés à travers la re-conception de produits, de la chaine de valeur, sans changer la base de la technologie, est intimement aligné au concept de l'innovations disruptive (Christensen et al, 2008).

¹²⁰ Comme on l'a signalé dans le chapitre précédent, l'investissement dans l'innovation qui crée de la valeur pour la société en ciblant ses besoins ou challenges comme la sécurité, la dégradation de l'environnement peut être considéré comme un investissement dans la *RSE stratégique* qui rend l'entreprise plus compétitive ou crée de nouveaux marchés pour l'entreprise sur le long terme (Porter et Kramer, 2011).

2.5.5.1.2. L'innovation Frugale ou *Jugaad*

Le *Jugaad* trouve ses origines dans les zones rurales en Inde. Dans ces zones, les fermiers construisent leurs propres véhicules pour leur transport quotidien. Ces véhicules sont conçues en utilisant des composants utilisés dans d'autres engins (Talukdar, 2004). Ces solutions sont typiquement basées sur une résolution de problèmes imaginative que sur des inventions technologiques (Radjou et al, 2013). L'expression en elle même, se réfère à la conversion des déchets en quelque chose d'utilise et beau. Comme résultat du *Jugaad*, de nouvelles entreprises ont émergé à partir d'idées créatives et sont devenus de petits entrepreneurs. Ces entreprises utilisent une approche basée sur l'improvisation stratégique pour résoudre les problèmes et satisfaire les besoins rapidement et à moindre coût, générant souvent des ruptures (Gulati, 2010a).

L'innovation frugale ou *Jugaad* commence avec le problème à résoudre- non avec le produit. Selon Govindarajan et Trimble (2010) si l'on veut produire un réfrigérateur aux Etats-Unis pour le peuple Indien, ça va coûter une centaine de dollar et le peuple Indien ne peut pas accéder à cette machine. Pour être accessible, cette machine doit coûter moins de 75\$. Pour cela, il ne faut pas commencer avec l'idée d'un réfrigérateur; il faut en revanche commencer à penser à partir du problème du consommateur. Cette pratique commune en Inde, signifie souvent développer des produits simples avec un bénéfice élevé, à un faible coût, spécialement conçues pour les personnes de la base de la pyramide (Gulati, 2010a). L'objectif final étant la création d'une valeur supérieure et d'une nouvelle expérience aux consommateurs (Radjou et al, 2013). Aujourd'hui, les consommateurs n'achètent plus seulement de produits, mais sont à la recherche de nouvelles expériences. Ils veulent établir un lien affectif avec les produits qu'ils achètent (Gulati, 2010a; Radjou et Prabhu, 2015)(cf. *Chapitre 3*).

L'innovation *Jugaad* signifie en Indien: un résultat innovant, une solution improvisée pour résoudre un problème socio-économique pressant, né de l'ingéniosité et de l'utilisation de moindre ressources (financières, environnementale etc.) et se base sur une faculté à « *faire plus avec moins* » (Radjou et al, 2013; Radjou et Prabhu, 2015). Ce concept est devenu dans les dernières années, la nouvelle tendance managériale des entreprises Asiatiques et de plusieurs entreprises occidentales et il est défini comme une approche improvisationnelle visant à résoudre les problèmes de façon créative, moyennant un faible coût, en un temps

assez court, sans une aucune discipline ou taxonomie (Gulati, 2010a). Sur les marchés émergents où de nouvelles menaces et opportunités peuvent émerger spontanément, les innovateurs *Jugaad* sont forcés non seulement à *penser de façon flexible*, en dehors du cadre ou *think out of the box* mais doivent aussi à agir de façon flexible (structure flexible, autonomie donnée aux personnes, émergence) par opposition à la rigidité de la planification stratégique (standardisation des processus, aversion au risque, complaisance etc.). C'est l'art de la pensée holistique (et ainsi latérale), de la créativité résiliente et de l'improvisation, du prototypage sous-contraintes sévères et aussi du *fail cheap, fail early, fail fast* (Gulati, 2010a; Radjou et al, 2013).

En démontrant une forte Agilité¹²¹, ces innovateurs expérimentent, tâtonnent et utilisent leurs intuition et improvisent pour faire face rapidement à des challenges non anticipés et saisir des opportunités inattendues plus rapidement que les concurrents- tel que le changement des besoins des consommateurs etc. (Radjou et Prabhu, 2015). Cet état d'esprit est semblable au concept de la déviance positive de S. Parkin (2010). La déviance positive étant: la stratégie employée par les employés pionniers, les *outliers* (Gladwell, 2011), qui utilisent des méthodes peu conventionnelles pour résoudre des problèmes épineux. Ces employés qui défient les règles et les limites fixés pour créer des innovations de rupture. L'innovation frugale-une approche managériale basée sur le *Jugaad*¹²²- s'est développée ces dernières années.

Gupta (2012) souligne que l'innovation frugale représente une nouvelle philosophie managériale, qui intègre les besoins spécifiques des marchés de la BP comme point de départ et travaille par la suite sur le développement de solutions appropriées qui peuvent être significativement différents des solutions existantes ciblant les segments supérieurs du

¹²¹ Ce modèle d'innovation suit un processus d'apprentissage *expérientiel* ou *learning by doing* très proche du DT (cf. *chapitre 3*). Une meilleur solution est une solution basée sur le marché. Un modèle de R&D Agile, commence par mise sur le marché de solutions *good enough* basées sur une implication immersive et active du consommateur, à travers des observations ethnographiques des usages des consommateurs, des phases de prototypages itératifs et des feedbacks rapides (Radjou et Prabhu, 2015) (cf. section 2.2.2).

¹²²Un autre rapprochement avec le *Jugaad* se trouve dans le concept de *grassroots innovation* ou innovation locale, qui est caractérisé par le fait que les populations pauvres sont considérées comme des innovateurs. Ces innovations sont premièrement créés par des personnes locales avec les ressources disponibles (Gupta et al, 2003). Le rôle du réseau est aussi aspect important dans l'innovation locale. Le réseau est important car les innovations particulièrement dans les zones rurales demandent une communication intensive entre personnes locales, qui joue un rôle important dans l'encouragement de la petite science (Gupta et al, 2003).

marché. L'innovation frugale est premièrement focalisée sur les classes pauvres comme des groupes cibles et comme des co-créateurs de produits appropriés (Zeschky et al, 2011). Deuxièmement, elle se réfère à une approche d'adaptation extensive du management de produit, de la production et du développement sans investir fortement dans la R&D. Troisièmement, les solutions résultants sont capables de satisfaire la demande de l'échelle supérieur du marché (Immet et al, 2009).

L'innovation frugale ne se base pas sur des aspects technologiques sophistiqués mais répond aux besoins basiques des consommateurs à un coût faible tout en créant une valeur supérieure (Zeschky et al, 2011). Gupta et Wang (2009) identifient l'innovation frugale comme étant le développement de produits, processus et *business models* simples et écologiques avec un faible input en ressources. Parce que ces innovations s'adressent à des besoins uniques, le développement de produits appropriés, nécessite une personnalisation des produits, services, technologies et *business models* selon l'environnement local des consommateurs (Radjou et al, 2013). Ceci nécessite un travail collaboratif avec les consommateurs, les organisations de la société civile ou les gouvernements (Prahalad, 2005; Altman et al, 2009; Milstein et al, 2007).

Moore (2011) explique l'innovation frugale dans une perspective de process, lorsque l'innovation est réalisée de façon frugale. Ceci est connu comme "l'ingénierie frugale" ou "innovation contrainte". Dans ce contexte, l'habilité d'absorber, adapter, et construire sur la base de technologies importés d'ailleurs au lieu de construire sur la base de technologies complètement nouvelles pour réduire les coûts, accélérer le développement de produit et délivrer de la *value for money* (Kumar, 2008).

L'innovation frugale est le fait de concevoir des offres spécialement conçues pour les segments ayant de faibles revenus, alors que l'innovation inversés est le fait de développer et vendre de nouveaux produits d'abord sur les marchés émergents et ensuite les modifier pour les vendre sur les marchés développés. Prahalad et Mashelkar (2010) étendent le terme de l'innovation Gandhienne¹²³ et la définissent comme étant une approche de l'innovation qui "*offre plus de valeur avec moins de ressources au plus grand nombre de personnes exclus de la consommation*". Cette approche de l'innovation se base sur deux éléments clés : l'affordance et la durabilité. Cette approche et ses caractéristiques doivent selon plusieurs auteurs et experts de l'innovation, remplacer le modèle traditionnel basé sur le prix premium

¹²³Les termes innovation Gandhienne, innovation frugale et innovation disruptive sont utilisés de manière interchangeable.

et l'abondance des ressources comme facteurs d'innovation. Ainsi, les entreprises doivent rendre leurs offres accessibles à un grand nombre de personnes en les rendant moins chères et en développant des produits et services avec moins de ressources (Prahalad et Mashelkar, 2010).

Plusieurs entrepreneurs et leaders Asiatiques ont remis en question et ont rejetés les règles dominantes (de faire des affaires) en faveur de nouvelles pratiques et un nouvel état d'esprit ou mentalité d'innovation : « faire plus avec moins » (Radjou et al, 2013). Les entreprises locales armées d'une forte ambition (intention stratégique), ont développés une façon différente de pensée et de manager l'innovation (Prahalad et Mashelkar, 2010). Le contexte local de ces pays, a forcé les entreprises locales à développer des produits et services dits, *value for money* en changeant l'équation prix-performance (Gulati, 2010a). Ce contexte (complexe) est caractérisé entre autre par des contraintes de ressources de tout genre (limites de budgets de recherche etc.), des contraintes de prix faibles (revenu annuel faible) et un manque d'infrastructure (Bhati, 2010).

Les règles fondamentales de cette approche de l'innovation frugale, que tout leader d'entreprise peut suivre, sont au nombre de cinq (Prahalad et Mashelkar, 2010 ; Capelli et al, 2010):

- *Développer une croissance inclusive*

Les leaders des entreprises doivent développer un engagement profond à une croissance inclusive qui va les forcer à penser aux consommateurs non servis (qu'ils soient de pauvres ruraux qui n'ont pas accès au téléphone ou de pauvres urbains qui n'ont pas accès aux services médicaux d'urgence). Cette focalisation challenge les exécutifs à pousser l'enveloppe performances-prix avec l'objectif d'assurer l'affordance et penser à augmenter l'échelle afin de réduire les coûts. Afin de servir plus de personnes, les leaders doivent se poser la bonne question: « Au lieu de dire étant donné notre structure coûts, quels segments pouvons-nous servir, il faut se demander étant donné qu'on veut s'attaquer aux consommateurs non servis, quelle doit être notre structure de coûts ? » (Prahalad et Mashelkar, 2010).

- *Avoir une vision non ambiguë et fortement humaine*

Le leadership est crucial dans la construction des « innovations Gandhiennes » dans les organisations. Des leaders comme Ratan Tata ou Sunil Bharti, ont articulés des visions claires de ce qu'ils veulent accomplir. De plus, leur vision a une forte dimension humaine : comment rendre la vie des gens plus facile et meilleure¹²⁴ ? (Gulati, 2010). Il s'agit de plonger dans le cœur des consommateurs pour identifier (avec intuition et passion) leurs besoins latents ou non exprimés (Radjou et al, 2013 ; Hamel, 2006). Ces leaders s'engagent constamment avec les équipes projets apportant la sécurité qui protège les équipes du doute durant les temps difficiles et modèrent aussi la sur-confiance.

- *Avoir des objectifs ambitieux*

Les leaders doivent établir des objectifs ambitieux et des calendriers clairs pour les achever. Ce processus forme l'intention stratégique de l'entreprise (Hamel et Prahalad, 1990). En créant des aspirations qui vont au-delà des ressources existantes ou les approches existantes pour délivrer les produits, les leaders vont forcer les managers à devenir plus innovants et entrepreneuriaux (l'écart entre les aspirations et les ressources étant l'essence de l'entrepreneuriat). Les managers ont alors deux choix : utiliser un levier sur les ressources existantes ou changer entièrement les règles du jeu.

- *Apprendre à innover avec les contraintes*

Les innovateurs Gandhiens commencent par accepter les contraintes auxquels ils font face. Des paramètres¹²⁵ stricts formant ce que Prahalad (2006) appelle « innovation sand-box » : cadre dans lequel les équipes de développement exercent leur créativité (cf.ci-après). Les leaders doivent forcer les équipes à travailler dans des frontières auto-imposés qui

¹²⁴Par exemple comment aider les personnes pauvres en Inde à voyager moins cher et en sécurité, ou comment permettre aux patients pauvres d'acheter des médicaments moins chers etc.

¹²⁵ Pour fabriquer la Nano, les équipes de Tata Motors ont appliquée des paramètres stricts concernant le prix, la sécurité, les standards environnementaux, l'espace etc.

proviennent d'une profonde compréhension des consommateurs- vision *outside-in* de l'innovation (Gulati, 2010b).

- *La focalisation sur les personnes*

De part de fait que leurs activités soient profitables et créent de la valeur aux actionnaires, les innovateurs Gandhiens se focalisent plutôt sur le consommateur (Prahalad et Mashelkar, 2010). Le langage dans ces organisations est : les consommateurs comme personnes, les fournisseurs comme partenaires, et les employés comme innovateurs (Gulati, 2010; Prahalad et Mashelkar, 2010). Nayar (2008) a étudié la mise en place de cette approche *bottom up* dans l'entreprise Indienne HCL. Hamel (2012) met aussi l'accent sur le rôle donné aux employés dans le management des entreprises modernes.

Les innovateurs Gandhiens ne partent pas d'un niveau de prix donné pour établir leurs marges de profit (cette méthode suppose que les entreprises ne peuvent pas réduire leur structure coût pour réduire le prix et que les populations pauvres ne peuvent pas avoir accès à des produits de haute technologie). En revanche, ils se disent si on change notre manière d'opérer pour réduire les coûts et se focaliser en revanche sur le retour sur le capital employé et non seulement les marges opérationnelles (Prahalad et Mashelkar, 2010). Si il y a une réduction de prix suffisante et que les produits sont abordables aux populations pauvres, il y a aura alors un fort potentiel de croissance. Les innovateurs Gandhiens utilisent aussi des méthodes d'évaluation des performances différents. Alors que les autres se focalisent sur les profits, les marges opérationnelles etc., ces derniers se focalisent sur le retour sur capital investit, l'accès et l'influence, l'efficacité d'innovation, le volume, les coûts et ils se concentrent aussi *sur la création de nouveaux marchés* (Prahalad et Mashelkar, 2010).

2.5.5.1.3. L'innovation catalytique

Dans la continuité des travaux de Prahalad et Mashelkar (2010), les pratiques fondant le passage de la focalisation sur les prix premium à l'affordance et la durabilité pour concevoir des produits et services accessibles sont nommés par Christensen et al, (2006) "*innovations catalytiques*", et sont basés *premièrement sur le changement social* au lieu du maintien du

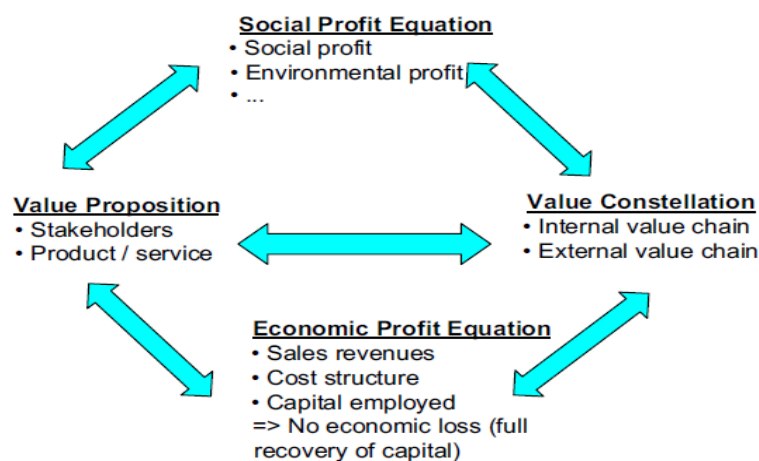
statu quo à travers le développement de nouveaux produits par des acteurs et des partenaires existants. Les innovations catalytiques sont un sous-segment de l'innovation disruptive. Comme l'innovation disruptive, qui offre des alternatives simples pour un groupe de consommateurs sous-servis, l'innovation catalytique peut améliorer le statu quo en créant des solutions suffisantes pour répondre aux problèmes sociaux. Les innovations disruptives possèdent un effet significatif sur les structures industrielles et résultent souvent en un changement social. Cependant, les changements sociaux provoqués par les innovations disruptives sont largement non intentionnels, ils se réalisent en poursuivant des opportunités d'affaires, alors que dans l'innovation catalytique le changement social est l'objectif principal (Christensen et al, 2006).

Les acteurs (entreprises ou entrepreneurs sociaux) qui s'engagent dans l'innovation catalytique aspirent à augmenter le bien être social des consommateurs pauvres en créant des solutions durables et changeant le système. Cinq qualités sont assignées à ce type d'innovateur (Christensen et al, 2006): Premièrement, ils poussent le changement social de façon systématique en utilisant les économies d'échelle et la réplication. Deuxièmement, ils répondent à des besoins qui sont mal servis ou non servis du tout. Troisièmement, ils offrent des solutions *low-cost* avec des performances réduites mais qui sont suffisantes pour satisfaire le consommateur. Quatrièmement, ils explorent les ressources inhabituelles telles que la main d'œuvre volontaire, le capital intellectuel etc. Cinquièmement, ils sont souvent ignorés par les concurrents présents. L'analogie est faite avec l'innovation frugale mais l'innovation catalytique se focalise surtout *sur le changement social* (exemple de la *Grameen Bank* qui offre des microcrédits pour aider les petits entrepreneurs à créer leurs propres entreprises). Mulgan et al, (2007) définissent l'innovation sociale sous la forme de nouvelles idées qui ont objectif de répondre aux besoins sociaux. Elle représente l'ensemble des activités innovantes qui sont motivés par l'objectif de réponse à un besoin social et qui sont développés et diffusés à travers les organisations dont les objectifs sont premièrement sociaux.

Yunus et al, (2010) soulignent qu'en plus des considérations traditionnelles de construction de *business model* (expérimentation, partenariat, remise en cause des hypothèses de base), un modèle social doit impliquer des parties prenantes orientées vers le profit social et spécifier les objectifs de profit social (cf. *Figure 18*). Le *business model* social inclut non seulement les consommateurs, fournisseurs et d'autres partenaires mais aussi l'ensemble des parties prenantes y compris les actionnaires qui comprennent et acceptent sa mission sociale. Les *social business models* sont souvent construits autour de propositions de valeur qui répondent aux besoins de groupes sociaux particuliers, principalement dans les pays en

développement ou les segments à faibles revenus des pays industrialisés, c'est-à-dire les pauvres qui ne peuvent pas accéder aux marchés traditionnels et les minorités négligées sans perspective de développement économique. Les *social business models* visent donc à fournir des biens et des services non disponibles à ceux qui en ont en réellement besoin. Par exemple, Grameen-Danone au Bangladesh offre des yogourts enrichis en micronutriments aux groupes à faible revenu et aux plus pauvres. En conséquence, la proposition de valeur a été redéfinie de produit haut de gamme où l'accent sur le style de vie à prix bas et l'accomplissement des besoins nutritionnels de base (Yunus et al, 2010).

Figure 2.18. Les composants d'un *business model* social (Yunus et al, 2010: P 319).



2.5.5.2. L'innovation de *business model* pour la création de valeur partagée

Le concept de valeur partagée reconnaît que les contributions sociétales des entreprises ne se limitent pas au paiement des impôts, à la création d'emplois ou à l'élaboration de produits utiles. Les entreprises ont également le potentiel, les ressources et les capacités pour développer des solutions novatrices qui transforment les questions environnementales et sociales en opportunités de marché (Porter et Kramer, 2011). Porter et Kramer (2006; 2011) ajoutent une perspective stratégique à la RSE. Selon les auteurs, la RSE traditionnelle implique des contradictions et des compromis entre les besoins multiples de la société et les intérêts particuliers des entreprises. Souvent, les initiatives de RSE et de durabilité sont détachées des stratégies d'affaires, avec un impact limité sur la société (Crilly et al, 2012).

Porter et Kramer (2011), proposent la valeur partagée comme un pont entre l'intérêt personnel des entreprises et le progrès de la société. Les intérêts commerciaux d'une entreprise deviennent un levier pour améliorer le bien-être environnemental et social, grâce à *la redéfinition des marchés, à la révision des processus de création de valeur* et au renouvellement des relations entre entreprises et collectivités (cf. *Chapitre 1*).

Les deux premiers aspects concernent directement l'innovation de *business model* (Lüdeke-Freund et al, 2016). L'accent mis sur les *business models* des entreprises par rapport à la valeur partagée est prometteur et stimulant en même temps. Alors que la valeur partagée peut être atteinte à bien des égards, y compris l'adoption générale de politiques commerciales plus ou moins innovantes et de pratiques d'exploitation, les marchés créent des barrières structurelles à des solutions plus radicales et face à la capacité des entreprises à aligner pleinement leur recherche de profits sur les progrès sociétaux (Lüdeke-Freund et al, 2016). Un nombre croissant d'auteurs suggèrent qu'un des moyens pour surmonter les obstacles pour être à la fois rentable et bénéficié à son milieu naturel et social est d'adopter des *business models* innovants, ce qui signifie développer de nouvelles architectures de création de valeur organisationnelle, de livraison et de capture (Boons et al, 2013; Massa et Tucci, 2014, Schaltegger et al, 2016).

2.5.5.2.1. L'approche de *l'innovation sandbox*

Les recherches ont souvent mentionnées le fait que les entreprises multinationales, trouvent des problèmes pour approcher la base de la pyramide et construire des *business models* adaptés à ce contexte, ce qui explique pourquoi ils trouvent des difficultés pour réussir sur ces marchés. Dans ce sens, Prahalad (2006) présente le modèle de *l'innovation sandbox* (bac à sable de l'innovation) qui représente un outil stratégique que les entreprises multinationales peuvent utiliser afin de répondre aux exigences de la base de la pyramide, en créant des solutions innovantes pour résoudre des problèmes et dépasser les obstacles. Ce modèle représente un outil qui se focalise sur les contraintes du marché pour identifier des opportunités d'affaires.

L'innovation sandbox est un processus de conception de l'innovation stratégique-introduit par C.K Prahalad, conçu pour les entreprises ciblant les consommateurs à la base de la pyramide. L'approche est basée sur l'idée que l'innovation stratégique pour de la BP, doit

satisfaire quatre critères (1) une qualité de classe mondiale, (2) une réduction significative au niveau du prix, (3) la scalabilité, (4) l'abordabilité pour de la BP. *In fine*, cette approche est différente de l'approche linéaire de l'innovation *stage-gate*, elle met en place des contraintes strictes, incluant les contraintes commerciales au départ du processus de l'innovation. Dans l'approche *stage-gate*, les contraintes viennent à la fin du processus.

Pour créer des *business models* de haute qualité, et *low-cost*, le processus de "*innovation sandbox*" commence par l'identification quatre conditions (Prahalad, 2006):

- L'innovation doit résulter en un produit ou service de qualité de classe mondiale;
- L'innovation doit réaliser une réduction significative au niveau du prix- au moins 90% de réduction au niveau du coût par rapport à un produit vendu sur les marchés occidentaux;
- L'innovation doit être étendue: elle doit être produite, distribuée, et utilisée dans différentes localités et circonstances.

L'approche est appelée *innovation sandbox*, car elle implique une forme d'exploration libre, et une expérimentation ludique (le sable, avec ses frontières mouvantes) dans des contraintes extrêmement fixes (les murs, rigides, formant la boîte), représentés par les quatre conditions ci-dessous. Prahalad (2006) développe un exemple de *innovation sandbox* pour l'industrie de la santé. Selon Prahalad (2006), la valeur de cette approche est bien visible sur le marché de la BP, mais n'importe quelle industrie peut générer des ruptures en créant un contexte similaire pour elle-même.

Pour résumer, au cœur de cette approche, se trouve "*la créativité contrainte*" et elle inclue (Prahalad, 2006):

1. Un ensemble de contraintes auto-imposées (les murs qui imposent une discipline);
2. Un environnement pour *l'expérimentation systématique* dans ces contraintes (le sable à l'intérieur des murs qui accélère la créativité et la création de nouvelles solutions). La pensée non-conventionnelle doit être dirigée vers différentes directions, et de nouvelles solutions doivent être formulées utilisant la pensée créative dans la résolution des problèmes. Il est important qu'une organisation trouve des solutions applicables à différentes circonstances et aux contraintes uniques de leur marché.

Les barrières imposées par *l'innovation sandbox*, forcent une l'entreprise à regarder au delà de ses paramètres habituels pour découvrir un nouveau territoire. Ceci nécessite une pensée à l'intérieur du *sandbox*: toutes les conventions doivent être ignorées et les organisations doivent continuellement trouver le moyen d'améliorer leurs façons habituelles de faire des affaires. Le consommateur de la BP peut être l'un des meilleurs amis qu'une

entreprise innovante n'a jamais eu, car il force à trouver des alternatives et des solutions excentriques due aux limitations imposées (Prahalad, 2006).

Dabholkar (2009) développe une approche dynamique de l'*innovation sandbox* pour concevoir l'innovation stratégique sur tout marché et comporte trois éléments:

1. Les murs: un ensemble de contraintes où chacun correspond à un mur du *sandbox*;
2. Le sable: un laboratoire pour un prototypage rapide et une expérimentation systématique;
3. Les "enfants": un ensemble de personnes passionnés et hétérogènes.

- *Les murs* (les contraintes) du *dynamic innovation sandbox* renferment trois types:
 - *Un besoin insatisfait du consommateur (ou du non-consommateur)*: comprendre les discontinuités de l'environnement et répondre à la question: qu'est ce un besoin non satisfait ? Pour Google, un besoin non satisfait était: une application mail en ligne usable et gérable;
 - *Les cœurs compétences ou actifs*¹²⁶: elle répond à la question- qu'est ce qu'on a d'unique et différenciant et possédant un potentiel de création une valeur substantielle au consommateur? Dans le cas de Google, l'actif unique était "le moteur de recherche";
 - *Le business model*: c'est une façon pour capturer la valeur créée-de monétiser l'innovation. Dans le cas de Google, le *business model* était de fournir une taille fixe pour la boîte de réception gratuitement et en paiement pour l'espace additionnel.
- *Le sable*: le rôle du prototypage rapide dans l'innovation a été signalé par plusieurs auteurs. *Fail early and fail often* est un principe bien accepté de l'innovation (Kelley et Littman, 2007; Thomke, 2001; Thomke et al, 1998). L'innovation stratégique implique une longue durée d'expérimentation. Cependant, peu d'entreprises créent des laboratoires pour stimuler la capacité d'expérimentation systématique. Google a créé un environnement pour l'expérimentation où un prototype peut être créé rapidement.
- *Les "enfants"*: un bac à sable est de faible utilité s'il ne peut permettre à un ensemble de personnes *d'expérimenter avec passion*. L'hétérogénéité permet de regarder différentes perspectives (murs) du *sandbox*. L'expérimentation est implicitement un effort cross-fonctionnel. Elle fonctionne mieux quand des experts avec une expérience dans différentes fonctionnalités correspondant à différentes contraintes, expérimentent

¹²⁶Plusieurs entreprises commencent par fixer leurs *cœurs compétences*. GE, construit sur son expertise dans les nanotechnologies. P&G construit sur son expertise dans la conception.

et dialoguent ensemble. Ceci représente un challenge pour les grandes entreprises où les fonctions de recherche, de marketing, sont souvent en silos.

2.5.5.2.2. L'innovation de *business model* durable¹²⁷

Les managers des entreprises existantes, peuvent être confrontés à des problèmes liés à la gestion simultanée de *business model* multiples (Markides et Charitou, 2004). Les entreprises qui entrent à la BP, ou ciblent de nouveaux besoins ou à de nouveaux segments de clients, sont confrontées aux conflits potentiels entre les *business model* duales (Markides et Charitou, 2004). Un défi critique lié au management des *business model* est représenté par les conflits issus de multiples *business models* (Markides et Oyon, 2010). Saisir de nouvelles opportunités en développant de nouveaux *business models* peut impliquer, pour les entreprises existantes, l'exploitation (ou la considération) de deux *business models* en même temps (Markides et Oyon, 2010). Par exemple, pour cibler les clients potentiels en Inde, *Hindustan Unilever* (la filiale Indienne d'Unilever) fonctionne avec un *business model* qui est différent du *business model* de base. Singapore Airlines a lancé *Silk Air* pour attirer les clients dans le segment à bas prix du marché en plus de ses opérations traditionnelles.

Selon Markides et Charitou (2004), il y a un compromis à faire quand l'entreprise adopte un double *business model*, car un nouveau *business model* risque de cannibaliser les

¹²⁷Boons et Lüdeke-Freund (2013); Bocken et al, (2014) classifient les *business models* durables en trois archétypes ou groupes d'innovation de *business model*: (a) *environnemental (innovations technologiques)*, traite de la façon dont l'entreprise peut utiliser plus efficacement les matériaux ou les ressources pour améliorer la valeur (maximiser l'efficacité énergétique et matérielle, réduire les boucles de ressources etc.), (b) *social*, contribue à répondre aux besoins et aux désirs des clients par le biais, par exemple, de produits durables tout en répondant de manière proactive aux tendances des parties-prenantes (délivrer la fonctionnalité vs propriété, engagement des parties prenantes sur le long terme pour générer un bien être social etc.), (c) *économique (innovations organisationnelles)* (création de valeur inclusive, partage de ressources et connaissances, créer de nouvelles opportunités d'affaires, levier sur les ressources et talents, approches collaboratives etc.). Les solutions à la base de la pyramide rentrent dans ce troisième archétype. Les *business models* durables adoptent une approche *triple bottom line* pour définir la performance des entreprises et tenir compte d'un large éventail d'intérêts des parties prenantes (Upward, 2013). Les entreprises adoptant de tels modèles peuvent être plus résistantes et compétitives à plus long terme, en reconnaissant les interdépendances entre leurs propres opérations et les contextes dans lesquels elles sont intégrées (Boons et Lüdeke-Freund, 2013).

ventes existantes et les bases de clients, de détruire le réseau de distributeurs existants, de compromettre la qualité des services offerts aux clients etc. Pour gérer ces compromis, les experts en stratégie ont traditionnellement proposé de maintenir les deux *business models* séparées en deux unités différentes (Massa et Tucci, 2014). Cependant, Bocken et al, (2014) affirme que la canevas traditionnel de *business model*, ne suffit pas à créer de la valeur pour de multiples parties prenantes dans des aspects liés à la durabilité tels que les aspects environnementaux et sociaux en plus des aspects économiques. Il est donc nécessaire d'introduire un *business model* innovant pour le développement d'un canevas de *business model durable* (SBMC)(Boons et al, 2013; Bocken et al, 2014). Un *business model durable* peut être décrit comme «un *business model* qui crée un avantage concurrentiel grâce à une valeur client supérieure et contribue au développement durable de l'entreprise et de la société» (Lüdeke-Freund, 2010).

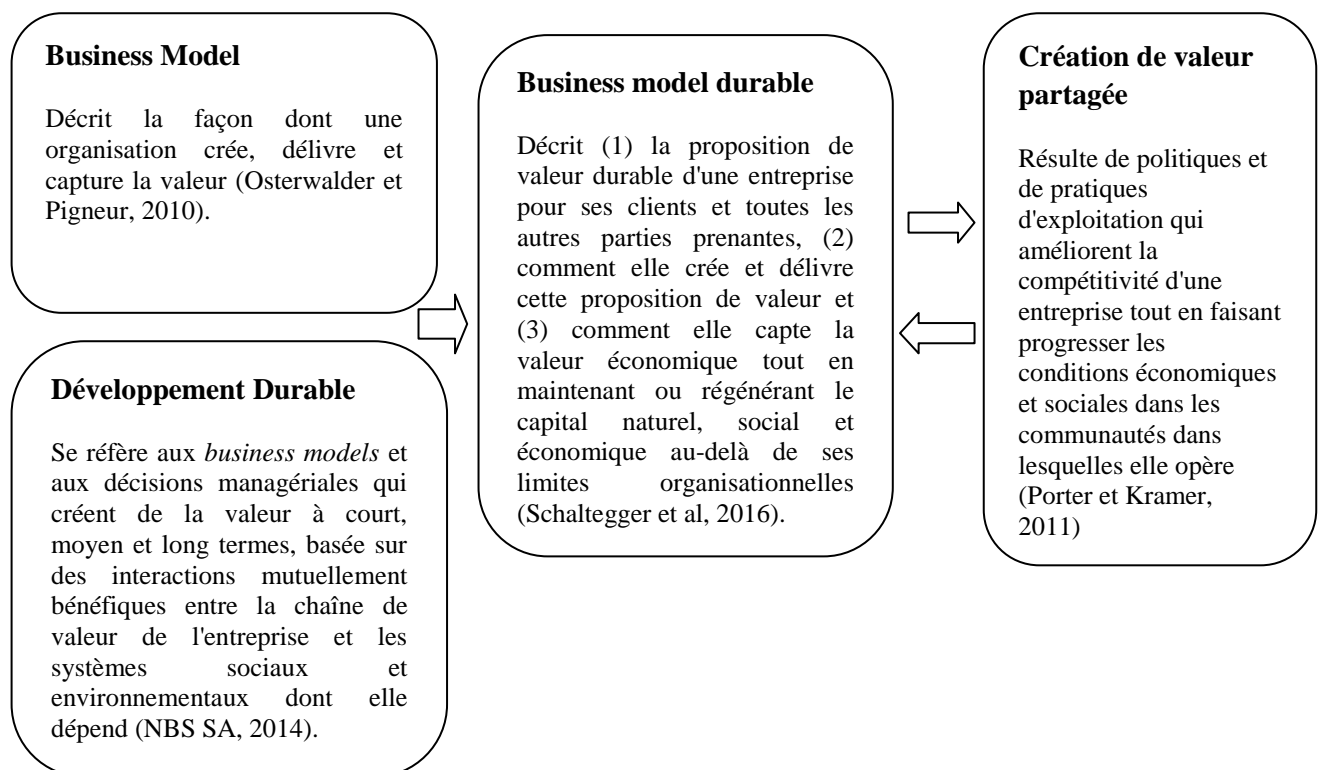
Bocken et al, (2014) définissent l'innovation de *business model durable* comme «des innovations qui créent des impacts positifs importants et/ou réduit significativement les impacts négatifs pour l'environnement et /ou la société, en modifiant la façon dont l'organisation et son réseau créent ou modifier leurs propositions de valeur ». De plus, en modifiant les activités existantes ou en créant de nouvelles activités pour conduire l'entreprise vers un développement durable, participe à l'innovation de *business model durable*. Entre-temps, l'intention de l'innovation de *business model durable* est d'explorer les facteurs potentiels en termes de succès économique et de contribution au développement durable (Bocken et al, 2014).

Le *business model* pour la durabilité (BMfS) est défini comme «un *business model* qui aide à décrire, analyser, gérer et communiquer (1) la proposition de valeur durable d'une entreprise à ses clients et à tous les autres intervenants, (2) comment il crée et délivre cette valeur, (3) comment elle capte la valeur économique tout en maintenant ou en régénérant le capital naturel, social et économique au-delà de ses frontières organisationnelles» (Schaltegger et al, 2016). Parallèlement, un *business model* pour la valeur partagée (BMfSV) décrit «la proposition de valeur d'une entreprise pour ses parties prenantes, la façon dont cette proposition de valeur est créée et délivrée et comment elle capture la valeur économique tout en maintenant ou en régénérant le capital des communautés dans lesquelles elle opère» (Bocken et al, 2014). Garcia-Castro et Aguilera (2015) introduisent la notion de «création de valeur totale», qui reconnaît que toute entreprise dépend de diverses parties prenantes, qui fournissent diverses formes de capital, comme les investisseurs qui fournissent le capital

financier, l'environnement qui fournit le capital naturel et des employés qui fournissent le capital intellectuel et humain.

Le DT peut aider les entreprises à analyser leurs contextes et à identifier les principaux intérêts des parties prenantes, leurs défis et leurs besoins non satisfaits. Les approches d'engagement telles que les entretiens, les observations sur le terrain et l'observation participative révèlent souvent des histoires individuelles qui soutiennent le développement de la perspective de la «*création de valeur totale*» (Lüdeke-Freund et al, 2016). Lüdeke-Freund et al, (2016), associent la notion de BMfS, au concept de valeur partagée (cf. *Figure 19*). Le concept de *business model* classique, d'Osterwalder et Pigneur (2010), doit être étendu pour reconnaître les objectifs normatifs particuliers de la durabilité des entreprises. Dans ce sens, le BMfS tel qu'il est défini, soutient la valeur partagée car il crée des valeurs multiples, ce qui est une autre façon de faire référence à la création de valeur partagée pour les entreprises et la société.

Figure 2.19. Interrelations entre le *business model durable* et la *création de valeur partagée* (Lüdeke-Freund et al, 2016: P18).



Lüdeke-Freund et al, (2016) définissent l'innovation de *business model durable* comme: «l'acte de changer la logique qui démontre comment une entreprise crée et offre de la valeur à la société et l'environnement par le biais de règlements internes sans compromettre la capacité à répondre aux besoins de l'avenir. L'objectif d'un *business model durable* est toujours de créer de la valeur pour les clients, mais en mettant davantage l'accent sur les aspects environnementaux et sociétaux». Au cœur d'un tel *business model* se trouve une *proposition de valeur durable* (SVP) qui va au-delà d'une simple proposition de valeur client. Une *proposition de valeur durable* est une offre basée sur un produit et/ou un service qui a de la valeur, non seulement pour les clients principaux d'une entreprise, mais aussi pour ses autres parties prenantes.

La notion de *proposition de valeur durable* a été définie par Patala et al, (2016) comme «une promesse sur les avantages économiques, environnementaux et sociaux que l'offre d'une entreprise offre aux clients et à la société en général, en considérant à la fois les bénéfices à court terme et la durabilité à long terme». Les entreprises qui mettent en œuvre des BMfS et des propositions de valeur durable sont économiquement viables alors qu'elles contribuent à résoudre les problèmes environnementaux et sociaux. Ils créent de multiples formes de valeur au-delà des gains financiers pour leurs parties-prenantes. En d'autres termes, ils créent délibérément des *formes de valeur partagée* (Lüdeke-Freund et al, 2016). Ainsi, en changeant leurs *business models*, les entreprises pourraient trouver des moyens de reconnecter la création de valeur sociale et environnementale avec la rentabilité économique.

Lüdeke-Freund (2010) affirme qu'un canevas de *business model durable* pourrait être obtenu en ajoutant ou en changeant les cinq parties suivantes dans le *business model* canevas d'Osterwalder et Pigneur (2010): (1) *Pilier de la proposition de valeur*¹²⁸: élargit les propositions de valeur pour intégrer les avantages publics et privés, (2) *Pilier de l'interface client*¹²⁹: implique des clients et des partenaires responsables dans les processus de création de

¹²⁸Il s'agit d'offrir des propositions de valeur à la clientèle avec des effets positifs équilibrés et mesurables sur l'environnement et la société. La *proposition de valeur* (CVP) doit fournir une valeur écologique et /ou sociale mesurable en parallèle avec la valeur consommateur. Elle devrait refléter un dialogue entre l'entreprise et la société pour équilibrer les besoins des clients et de la société. Les entreprises doivent considérer que la (CVP) et ses valeurs normatives sous-jacentes sont temporairement et spatialement déterminés. Tesla Motors, prévoit de passer de voitures haut de gamme coûteuses à des solutions de rechange pour les clients moyens. Ils passent des valeurs d'exclusivité aux valeurs des besoins quotidiens, comme la sécurité abordable (Lüdeke-Freund, 2010).

¹²⁹A la base de la pyramide par exemple, les entreprises doivent établir des relations avec les clients en reconsidérant les défis sociétaux différemment des marchés développés. Plusieurs auteurs, ont averti sur le fait de ne pas transférer simplement les *business models* des pays développés vers le monde en développement. Sur

valeur (3) *Pilier de l'infrastructure*¹³⁰: prendre avantage des partenariats, ce qui permet de valoriser les ressources et les activités(4) *Pilier financier*¹³¹: évaluer les mesures combinés des actionnaires, et de la valeur environnementale et sociale(5) *Pilier non-marchand*: dédier des ressources et des activités pour explorer les opportunités actuellement négligées dans les sphères non marchandes. Afin d'élaborer un nouveau *business model* qui intègre les conditions des marchés de la BP, Van Themaat et al, (2013) adaptent les caractéristiques du canevas de *business model* d'Osterwalder et Pigneur (2010) à la base de la pyramide, et analyse ses neuf blocs en intégrant les éléments de durabilité et d'environnement de marché à la lumière de la littérature de la BP (cf. *Tableau 13*).

L'objectif est de se faire une idée des éléments traditionnels du *business model* qui doivent être adaptés ou modifiés pour opérer avec succès sur les marchés de la BP. Se développer à la BP nécessite le bon *business model* pour être en mesure d'apporter des technologies abordables et des options peu cher accessibles à tous à un prix abordable. Avant qu'une organisation puisse commencer à concevoir son *business model*, il est d'une importance vitale de *comprendre les besoins et les exigences fondamentales des consommateurs* de la BP (comprendre les modes de vie et les habitudes d'achat et les frustrations) afin de surmonter les contraintes et de corriger les hypothèses qui ont été faites sur le marché (Van Themaat et al, 2013). Prahalad (2011) a souligné le fait que les organisations doivent non seulement faire des études de marché à la BP, mais qu'elles doivent «*faire une immersion dans la vie de leur marché cible*». Par conséquent, mieux l'entreprise comprend la BP, plus forte sera la probabilité de réussite du *business model*.

ces marchés, il s'agit pas de satisfaire de simples désirs d'achat, mais les besoins humains fondamentaux (Lüdeke-Freund et al, 2016).

¹³⁰Dans le cadre des BMfS, les entreprises doivent s'engager activement avec leurs fournisseurs et autres partenaires pour développer des ressources et des capacités pour créer la valeur partagée. Dans certains cas, tels que les marchés de la BP, l'engagement peut nécessiter des collaborations intersectorielles avec des organisations d'entreprises locales et sociales (Lüdeke-Freund et al, 2016).

¹³¹Les entreprises doivent élaborer des modèles de tarification inclusifs, des modèles de tarification qui incluent autant de segments de clientèle que possible, au lieu de maximiser les marges bénéficiaires de chaque offre (Lüdeke-Freund, 2010).

Tableau 2.13. Exemples de composants de canevas de *business model* pour la base de la pyramide (Adapté de Van Themaat et al, 2013: P 200)

Composants	Description
Consommateurs	L'organisation doit être consciente de qui sont ses clients et connaître leur environnement politique, économique, socioculturel et technologique. Leurs besoins doivent être compris pour satisfaire leurs exigences fondamentales. Si le marché n'est pas bien analysé et correctement compris, l'organisation pourrait proposer de fausses hypothèses concernant les exigences fondamentales de ses clients.
Proposition de valeur (Quoi?)	L'offre de l'organisation doit être fonctionnelle, de haute qualité, évolutive, simple, robuste, durable et écologique. L'offre doit respecter ces conditions pour être adoptée par la population de la BP et générer des flux de recettes de l'organisation.
Prix (Flux de revenus)	La proposition de valeur d'une organisation doit être abordable pour s'assurer que l'organisation obtient toujours des revenus élevés, même si les marges bénéficiaires et le revenu de produits et services sont faibles. Ce bloc examine également comment une organisation gagne de l'argent et le modèle de tarification qu'elle utilise.
Canaux	Pour qu'une organisation puisse gagner de l'argent grâce à la BP, elle doit atteindre de grands volumes de la population à la BP. Cela ne peut se faire que si les canaux de commercialisation et de distribution atteignent effectivement un volume élevé de clients.
Interface consommateur	Il est important de construire de bonnes relations avec populations de la BP. Cette population doit se sentir à l'aise avec les interfaces utilisées dans l'organisation. Ils ont besoin de se sentir qu'ils peuvent aborder l'organisation sans crainte d'humiliation et d'embarras, due à la confusion et aux complexités.

Ressources clés (Quoi?)	Il est important que les ressources disponibles soient bien gérées et utilisées de manière innovante (les ressources limitées devraient être utilisées avec intelligence).
Activités clés (comment ?)	Le temps est de l'argent et si les activités ne sont pas terminées efficacement, l'organisation perdra de l'argent. Par conséquent, l'organisation doit trouver des moyens de diminuer la durée des activités afin de réduire les coûts et améliorer l'efficacité. Si les processus internes d'une organisation ne sont pas productifs, plus de temps sera nécessaire et l'organisation perdra de l'argent.
Partenariats clés (Avec qui?)	Les partenariats clés peuvent aider une à accélérer la pénétration des marchés de la BP. Les partenaires clés peuvent partager leurs infrastructures pour faciliter l'accès de l'organisation à la BP. Les coûts et la complexité peuvent augmenter si certaines parties de l'opération ne sont pas externalisées. Cela peut conduire à moins de recettes pour l'organisation, car elle doit faire tout par elle-même et ne peut pas s'appuyer sur des connaissances et des infrastructures établies.
Structures de coûts	Une organisation qui veut faire de l'argent à la BP doit constamment se concentrer sur la réduction des coûts et la construction d'une structure à faible coût. Les faibles coûts conduisent à des profits plus élevés et, comme la marge bénéficiaire à la BP est très faible, toute réduction des coûts entraînera des profits plus élevés.

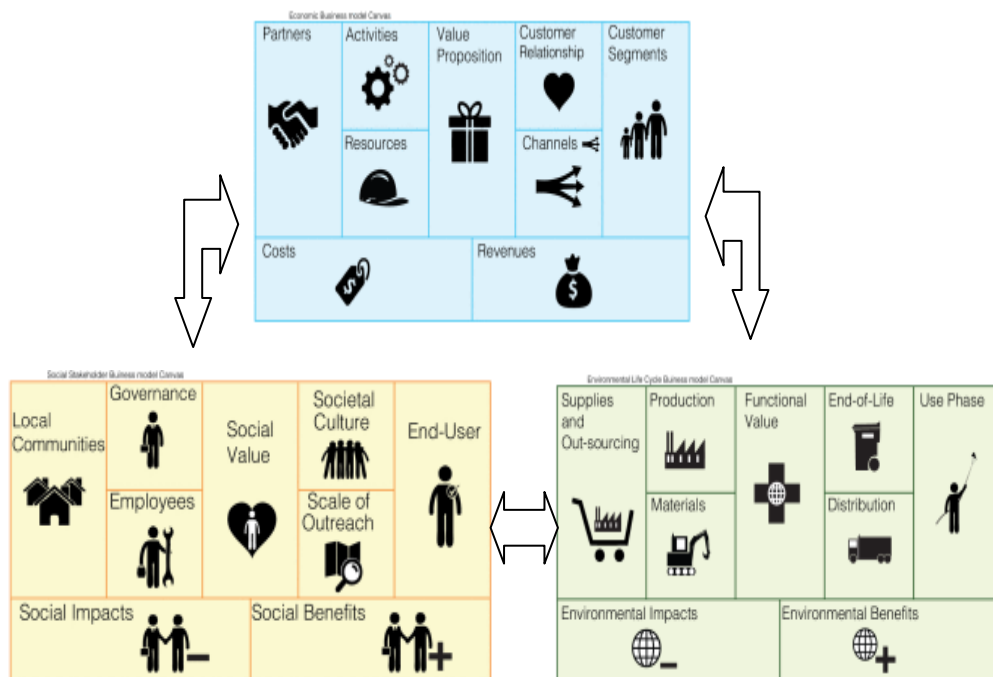
L'extension la plus radicale du canevas d'Osterwalder et Pigneur (2010) est le "*canevas de business model fortement durable*" (SSBMC), développé par Upward (2013). Le canevas couvre des éléments et son contenu a été étendu non seulement pour inclure les éléments proposés par le canevas d'Osterwalder et Pigneur (2010), mais aussi pour représenter les contextes d'une organisation (environnement naturel, société etc.), ses parties prenantes et leurs besoins. Le (SSBMC) suggère de travailler sur des questions spécifiques telles que «*Qui sont les acteurs humains et non humains qui peuvent choisir de s'engager dans l'entreprise?*» ou «*Quels sont les besoins fondamentaux des acteurs humains et non humains?*». «*Comment l'organisation définit-elle le succès sur le plan environnemental, social et économique (du*

point de vue de tous les acteurs dans leurs différents rôles des parties prenantes)?».

L'utilisation de cet outil conduit donc à une notion élargie de la performance, basée sur une définition de la valeur, alignée sur les besoins humains fondamentaux (Upward, 2013).

Par ailleurs, Joyce, Paquin et Pigneur (2015) ont créé le *Triple Layered Business Model Canvas* (TLBMC) en ajoutant deux couches au canevas de *business model* original (cf. *Figure 20*). Le (TLBMC) est un outil permettant d'intégrer la durabilité dans le business model de l'entreprise, ce qui contribue également à la conception de nouveaux modèles. Joyce, Paquin et Pigneur (2015) ont ajouté deux couches au canevas original, qui sont le *Social stakeholder business model canvas* et *Environmental life cycle business model canvas* en addition de l'original, nommé, "*Economic business model canvas*". Le TLBMC pourrait être utilisé comme une approche pour créer un nouveau *business model*, qui pourrait capturer et délivrer des formes supplémentaires de valeurs, à travers ces deux couches supplémentaires. Cependant, la relation entre ces trois couches n'est pas clairement identifiée.

Figure 2.20. Triple Layered Business Model Canvas (TLBMC) (Joyce, Paquin et Pigneur, 2015)



Les innovations de *business model* pour la durabilité sont rarement réalisés par de grandes entreprises établies. Ces derniers sont confrontés à plusieurs obstacles qui ne sont pas rencontrés par de nouveaux entrants plus petits, plus agiles, tels que l'inertie due à des

investissements passés (Hannon et al, 2013). Cependant, quelques grandes entreprises¹³²saisissent des opportunités à la base du marché, de la société et de l'environnement naturel (Boons et Lüdeke-Freund, 2013; Chesbrough, et al, 2006; Eyring et al, 2012; Michelini et Fiorentino, 2012). Certains d'entre elles s'engagent activement dans l'expérimentation dans *l'apprentissage expérientiel* à la périphérie de leur *business model* (Boons et Lüdeke-Freund, 2013). Ces expérimentations sont souvent réalisées en partenariat avec des organisations plus agiles, telles que des entreprises sociales, des organisations à but non lucratif ou des ONG, qui ont plus d'expérience dans le traitement des questions sociales et environnementales sur le terrain (Gaertner et Ishikawa, 2014; Michelini et Fiorentino, 2012). Ces partenaires peuvent être une source de connaissances et d'intelligence pour traiter les opportunités découlant des questions sociales et environnementales, dont les résultats sont difficiles à prévoir et peuvent conduire à des *business model* périphériques inattendus pour les grands acteurs établis (Boons et Lüdeke-Freund, 2013).

Les grandes entreprises établies, font face à des obstacles uniques au développement de *business model durables*, y compris (Lüdeke- Freund et al, 2016):

- *Les pressions des résultats à court terme*: souvent représentées par le court-termisme et surtout rencontrées en présence de structures de gouvernance caractérisées par une propriété dispersée cherchant des gains à court terme. La tendance à gérer le court terme est à bien des égards contraire à l'élaboration de *business model durables*. Intégrer une orientation vers la durabilité dans une organisation et modifier en conséquence les *business models* existants et innovants est un effort systémique à long terme. De nouveaux *business model durables* ne se créent pas à court terme. Ils ne peuvent pas être entièrement planifiés ex-ante et impliquent des *expérimentations significatives et des processus d'essai et d'erreur*;
- *Aversion au risque*: en concevant de nouveaux *business models*, les grandes entreprises, risquent de cannibaliser leur activité existante. Lorsqu'une offre pour un segment de clientèle nouveau et jusqu'alors non desservi est introduite, les managers risquent de mettre en péril leurs activités existantes (Markides et Charitou, 2004);
- *Manque de capacités pour traiter les questions sociales et environnementales*: les grandes entreprises établies savent comment concurrencer sur les marchés, mais elles peuvent manquer de capacité pour traiter les questions sociales et environnementales.

¹³²Dans le cas des grandes entreprises, certains des principes qui sous-tendent les concepts de durabilité des entreprises et de création de valeur partagée, ont inspiré l'identité de ces sociétés depuis leur fondation (Boons et Lüdeke-Freund, 2013).

Par exemple, appliquer les théories du changement, c'est-à-dire planifier systématiquement des feuilles de route pour les transitions sociales et environnementales, est une pratique qui n'a pas encore été diffusée dans le secteur privé;

- *Manque d'intégration entre les entreprises et la stratégie de durabilité*: Le découplage des entreprises et de la stratégie de durabilité se reflète peut-être le mieux dans l'existence d'un département de la durabilité séparé confiné dans un silo culturel au sein de l'organisation d'une entreprise. En conséquence, les critères qui guident les décisions stratégiques et ceux qui guident les initiatives de durabilité sont formulés et évalués de manière isolée. Les grandes entreprises établies sont motivées par des pressions institutionnelles de divers types et sont souvent mises au défi de conserver leur légitimité par des activités ayant un sens symbolique plutôt que substantiel, qui ne sont que des compléments de leur cœur de métier;
- *Inertie et résistance au changement*: en ce qui concerne l'innovation de *business model*, l'inertie est causée non seulement par des facteurs structurels mais aussi par cognitifs. Seuls très peu d'opérateurs historiques s'engagent dans l'innovation radicale de *business model* et changent substantiellement leur façon de faire des affaires. Les principaux obstacles se manifestent dans les logiques dominantes et les pièges identitaires (Chesbrough, 2010). La logique dominante sur la façon dont le monde et les entreprises fonctionne, qui se base sur l'augmentation de l'efficacité opérationnelle, peut également empêcher les managers de voir de nouvelles opportunités lorsqu'ils échappent à leur logique dominante. De même l'identité d'une entreprise peut devenir un piège quand elle limite les options stratégiques d'une manière qui inhibe les réactions adéquates à un environnement d'affaires changeant. Pour éviter ces pièges, les managers sont tenus d'agir comme psychologues de leurs propres organisations, en expliquant leurs visions dominantes du monde et les hypothèses sous-jacentes.

Ces barrières font référence aux obstacles rencontrés par les entreprises, principalement en raison du manque de ressources et de *capacités dynamiques*¹³³ pour s'engager dans l'innovation de *business model* durable (Lüdeke- Freund et al, 2016). Laukkanen et Patala (2014) ont révélé aussi d'autres barrières culturelles et structurelles. Les auteurs, ont identifié les principaux obstacles à la BMfS selon trois dimensions: (1) la réglementation (absence de cadres réglementaires légaux à long terme, mécanismes de

¹³³cf. *Chapitre 4* pour le détail de cette approche.

réglementation incohérents etc.), (2) les questions financières (les risques financiers et le court-termisme), (3) des questions comportementales et sociales (manque d'acceptation par les clients, manque de pression des parties prenantes).

Conclusion

La création d'un développement durable, tout en soustrayant la BP en dehors du cercle de la pauvreté et en ouvrant la voie à une croissance durable pour l'économie mondiale, constituent l'une des principales idées de la littérature sur la BP (Prahalad et Hart, 2002). Afin d'agir de façon rentable sur les marchés de la BP tout en aidant les personnes qui y vivent, il faut mettre l'accent sur le concept de durabilité (Faivre-Tavignot et al, 2010). Le développement durable crée des retombées positives, qui à leur tour créent de nouveaux emplois et atténuent la pauvreté à long terme d'une manière qui n'est ni dommageable ni nuisible (Hart 2010). L'innovation de *business model* pour la durabilité et pour la création de valeur partagée ne peut pas être entièrement planifiée (Lüdeke- Freund et al, 2016). Elle résulte souvent d'une approche fondée sur *la découverte*¹³⁴, *l'essai et l'erreur*, qui implique *l'expérimentation* à la périphérie des activités existantes, la génération d'idées à partir des consommateurs, très proche des processus du DT (Chesbrough et al, 2006; Eyring et al, 2012; Johnson et al, 2008).

Bock et al, (2010) ont lié la recherche sur *business model* à la notion de flexibilité stratégique (Shimizu et Hitt, 2004) et ont proposé que les entreprises s'engagent dans l'innovation de *business model* pour obtenir une *flexibilité stratégique* en améliorant les capacités de réponse à la complexité de l'environnement, tout en réduisant la complexité formelle de la conception de l'organisation. La flexibilité stratégique implique une attitude proactive face aux pressions (Shimizu et Hitt, 2004). La flexibilité stratégique est imbriquée dans la capacité organisationnelle d'adaptation, d'apprendre, et d'évoluer dans des environnements turbulents (Zahra et George, 2002). Dans la perspective des ressources, la flexibilité est déterminée par l'adaptabilité des ressources de l'entreprise (Teece et al, 1997).

¹³⁴La méthode de planification basée sur la découverte ou "*discovery driven planning*" est détaillée dans le chapitre 4 de ce travail.

D'autres études suggèrent que des leaders agiles et un management efficace des connaissances sont des antécédents essentiels de la flexibilité stratégique (Lakshman, 2007). L'innovation de *business model* peut bien représenter une extension de ce que Henderson et Clark (1990) ont initialement conçu comme une innovation «architecturale», c'est-à-dire des innovations complexes qui nécessitent une reconfiguration systémique des capacités organisationnelles et technologiques existantes. Selon Teece (2007), l'innovation de *business model* nécessite de la créativité, de la perspicacité, de l'information sur les consommateurs, les fournisseurs et les concurrents et de l'intelligence. Le répertoire existant de capacités limite la capacité des managers à innover le *business model*, soit en les aveuglant de voir de nouvelles opportunités d'innovation ou en les empêchant d'agir sur ces opportunités quand ils les repèrent (Pisano, 2006). Dans ce sens, l'étude du concept de DT dans le chapitre suivant, vise à étudier les principes et les outils de ce concept et d'identifier son rôle dans le développement des capacités d'innovation de *business model*.

Chapitre 3.

Design thinking et Capacités d'innovation et de Résolution de Problèmes Complexes centrées sur l'humain et sur l'usage.

“On ne peut pas résoudre un problème avec le même niveau de pensée que celle qui l'a créé.”

Albert Einstein,

Introduction

Les dernières décennies ont connues une codification et une formalisation du processus de l'innovation dans les organisations¹³⁵- le développement de nouveaux produits est basé sur un processus *stage-gate* exécuté par des équipes spécialisées. Cependant, plusieurs entreprises, trouvent des difficultés à apporter des solutions complètes (non seulement des fonctionnalités ou des produits) avec des challenges de l'innovation de plus en plus complexes, dont plusieurs entreprises cherchent à décrypter les principes sous-jacents. Cette vision techno-centrée de l'innovation et sa philosophie basée sur des stratégies validés, risquent d'être inadaptée dans la complexité des marchés d'aujourd'hui (Senge, 2006).

Plusieurs auteurs, ont souligné la nécessité de se tourner vers un nouveau mode de pensée de l'innovation et de résolution des problèmes complexes (Lockwood, 2009, 2013; Senge, 2006 ; Kandachar, 2010) ainsi que de nouvelles options stratégiques et des produits nouveaux qui répondent aux besoins de tous et à l'ensemble de la société. Ces options doivent se baser sur des idées neuves pour résoudre des problèmes tels que la santé, la pauvreté ou l'éducation (Brown, 2008; Brown et Wyatt, 2010). Ce nouveau mode de pensée est appelé *design thinking*¹³⁶(DT), il traduit une approche globale de l'innovation, qui se base sur un raisonnement non linéaire, et qui combine à la fois la pensée divergente et la pensée convergente dans la résolution des problèmes complexes (Brown, 2009). C'est une nouvelle approche de l'innovation et de la conception basée sur une méthode systémique de résolution des problèmes (Le Masson et al, 2006 ; Brown, 2008). Brown (2008) l'un des pionniers de la pensée systémique en innovation remet en cause la pensée dominante (et rationnelle) en stratégie et met en évidence le rôle de la pensée divergente et de l'esprit synthétique dans la création de nouvelles idées et innovations radicales, adaptées aux contextes des entreprises et ayant un fort impact économique.

Beckman et Barry (2007) distinguent deux générations de méthodes de design à travers le temps: *la première génération* des théories et des méthodes design utilisent comme levier, les domaines de la recherche opérationnelle comme les techniques d'optimisation et la science

¹³⁵H. Simon (1969) a établi la distinction entre la science et le design. Liedka (2014) souligne que le DT se différencie de la méthode scientifique. Alors que la méthode scientifique cherche à découvrir ce qui existe déjà, le design cherche à découvrir ce qui est possible d'advenir mais qui n'est pas encore réalisé.

¹³⁶On peut utiliser le terme Pensée Design pour traduire le terme DT.

de la cybernétique. Ces approches conduisent les designers à penser explicitement comment décomposer un problème complexe en plusieurs composantes bien définies et à utiliser des experts dans plusieurs sous-disciplines pour résoudre ces problèmes. Ceci a conduit vers une conception Tayloriste du processus de design, divisé en plusieurs petites tâches qui doivent être réalisées et optimisées individuellement. Cette mécanisation du processus de design n'a pas permis la réconciliation des méthodes de la première génération avec les complexités des problèmes réels de design, particulièrement ceux qui valorisent l'équité sociale et le pluralisme. *La deuxième génération* des théories et des méthodes de design marque le début de focalisation sur le design comme un processus social. Ce processus se base moins sur une conception verticale du processus de design, et moins sur les experts pour apporter des solutions, mais engage à la place un ensemble d'acteurs diversifiés. Le design a ainsi évolué d'un processus de résolution linéaire des problèmes vers un processus de formulation et de reformulation de problèmes, ayant un point de départ collectivement acceptable (permettant une allocation de ressources appropriée à la résolution du problème) (Beckman et Barry, 2007).

Pour Boland et al, (2008) la *design attitude*, implique les attentes en cours lors d'un projet, et implique aussi le fait que chaque projet représente une opportunité pour créer quelque chose de remarquable, et de la réaliser de façon unique. Les designers abandonnent ainsi les solutions prédéterminées et adoptent un comportement résilient pour dépasser les contraintes environnantes (Dunne et Martin, 2006). A l'opposé des "*knowledge workers*" qui sont typiquement diplômés des écoles d'ingénieurs ou de gestion, les designers sont formés dans les écoles de l'art, où les processus de création de connaissances sont marqués par les interactions avec les éléments physiques et visuels tout comme les données et les chiffres. Les designers apprennent à "*penser avec leurs mains*", à utiliser des prototypes et leur intuition pour arriver à une solution finale. Ils apprennent largement par le "*doing*" au lieu de l'analyse et l'étude (Bolland et Collopy, 2004, Lawson, 2006). Schön (1983) décrit ce processus comme "*avoir une conversation*" avec le dessin. Le design comme étant un processus de résolution de problèmes, est imbriqué en caractère et nécessite une habilité d'embrasser différents modes de pensée et connaissances- art, science et technologie. Les solutions apportés par le design tendent à être holistiques, et les designers sont ainsi référencés comme des "*knowledge brokers*" (Hargadon et Sutton, 2000).

Le DT utilise une pensée systémique¹³⁷ ou intégrative qui combine à la fois la pensée intuitive et la pensée analytique dans la résolution de problèmes complexes (Martin, 2009; Brown, 2008). Brown (2008) souligne qu'une idée innovante doit répondre à trois critères: (a) la viabilité (elle doit s'inscrire dans un *business model* rentable), (b) la faisabilité (technologique ou technique), (c) la désirabilité (elle doit créer de la valeur pour le client). Les entreprises qui arrivent à jongler (et à équilibrer) avec ces trois dimensions obtiennent un avantage compétitif durable sur leur marché et contribuent à renouveler leur industrie¹³⁸ (Brown, 2009). L'innovation par le *design*, se base moins sur l'objet que sur le design comme mode de pensée, et comme méthode pour résoudre les problèmes les plus complexes et pour créer des innovations disruptives, des innovations simples, facilement utilisables et accessibles (Anthony et al, 2008).

L'innovation par le DT prend comme point de départ l'humain, c'est à dire, ce qui peut rendre la vie plus facile, et la technologie plus utile aux personnes qui l'utilise (Brown, 2008). Il s'agit de comprendre le contexte culturel, avant de commencer à générer des idées, au lieu de commencer avec la technologie ou de générer des idées pour des produits existants. Cette pensée se base ensuite sur une mentalité de prototypage rapide des idées pour accélérer le processus de l'innovation à travers un système participatif mettant en place des relations actives avec le consommateur, et des relations collaboratives et ouvertes (Dunne et Martin, 2006). Cette mode de pensée est conforme avec l'approche processuelle de l'organisation (Van de Ven et al, 1995 ; Langley et Denis, 2006). Van de Ven et al, (1995) soulignent le fait que l'innovation n'est pas ordonnée, séquentielle ou aléatoire mais résulte d'un cycle dynamique et non linéaire d'activités divergentes et convergentes qui se répètent à travers le temps et les niveaux.

Le DT sollicite les compétences possédées par tous le monde et n'est pas seulement centré sur l'homme, il est profondément humain (Brown, 2008). Il mobilise en plus de nos capacités logiques et de raisonnement, notre capacité d'intuition, d'inspiration, notre capacité à identifier des schémas, à bâtir des idées à fort contenu émotionnel tout en restant fonctionnelles (Brown, 2008). Le DT inclut l'empathie et la compréhension dans une

¹³⁷ Adopter une approche systémique, cela veut dire regarder les choses en termes de comment elles sont liées entre elles et non seulement regarder les choses de façon isolée (Cross, 2011).

¹³⁸ L'auteur présente les cas de Nintendo et de Shimano, qui a réussi à renouveler le marché du vélo en ciblant des non clients à l'image des personnes âgées. Ces deux entreprises ont su équilibrer parfaitement entre les trois dimensions présentées en créant de la valeur pour leurs clients et en s'inscrivant dans le cadre de business models rentables.

philosophie centrée sur l'humain ou sur l'utilisateur. Les éléments du DT peuvent être classés en trois catégories: pratiques, approche cognitive, et mode de pensée (Hassi et Laakso, 2011) (cf. *Tableau 1*). Le DT est de plus en plus considéré comme un outil de management stratégique, depuis le succès de la société américaine de design IDEO. Brown (2009) explique que le design est moins perçu comme une activité tactique en aval mais plus comme une méthode de management stratégique, à travers l'implémentation du design dans les idées et les concepts depuis leur conception. Approcher les problèmes organisationnels complexes par le DT a été appliqué avec beaucoup de succès et a permis à IDEO de devenir un des champions du DT en tant que *capacité stratégique et organisationnelle* (Brown, 2009). Depuis les travaux de Brown (2008); Brown (2009); Martin (2009); Dunne et Martin, (2006), le DT est appréhendé comme une capacité intégrée à l'entreprise et en particulier en étant qu'approche conceptuelle pour résoudre les défis dont font face les entreprises (Brown, 2008; Kimbell, 2011).

Dunne et Martin (2006) le décrivent comme une méthode pour "*approcher des problèmes organisationnels de la même manière avec laquelle les designers approchent les problèmes de design*". En particulier, les entreprises ont commencé à exploiter son potentiel pour obtenir un avantage concurrentiel en facilitant l'innovation, la différenciation de leur marque et la mise sur le marché de produits et de services plus rapidement (Brown, 2008). Buchanan (1995) décrit le DT comme un art libéral partagé et utilisé par tous les humains dans leur vie quotidienne, mais à des degrés divers. Simon (1969) décrit aussi le design comme une activité humaine fondamentale: "*Tout le monde conçoit des actions visant à faire évoluer les situations existantes en des situations préférés*". Cette capacité de design est cependant, souvent négligée en faveur de pratiques plus conventionnelles de résolution de problèmes (Brown et Wyatt, 2010). Comme le souligne Dunne et Martin (2006), tandis que l'éducation contemporaine met l'accent sur la prise de décision plus traditionnelle et les capacités de réflexion analytiques, l'ajout de l'attitude de design améliore *la capacité d'innovation*. Boland et Collopy (2004) soulignent que l'attitude de design, peut permettre de gérer l'incertitude et l'ambiguïté, implicites aux problèmes, alors qu'une attitude commerciale est plus adaptée aux problèmes stables. Les leaders d'entreprises, ont ainsi besoins d'être à la fois des designers et des preneurs de décision (Boland et Collopy, 2004; Liedtka, 2014).

Le chapitre 3, met au début l'accent sur le rôle du consommateur comme point de départ du processus de l'innovation et de la création de valeur, un rôle mis en évidence à travers l'étude du passage vers l'économie de l'expérience. Le chapitre décrit ensuite la méthode DT, ses principales caractéristiques et ses principaux fondements cognitifs, la

méthode design-led-innovation et ensuite les apports des deux méthodes dans le développement des capacités d'innovation dans les entreprises multinationales et dans le passage vers une culture d'entreprise centrée sur la création de valeur au consommateur et sur la créativité. Cette revue, nous permettra dans le chapitre 4, d'identifier les principales capacités organisationnelles sur lesquelles se base le DT en étudiant ses fondements dynamiques et systémiques.

Tableau 3.1. Les catégories et les éléments du DT (Hassi et Laakso, 2011: P 6)

Catégories du DT	Eléments du DT
Pratiques	<i>Human centred</i> /Empathie Penser en faisant Visualisation Divergence/convergence <i>Collaboration</i>
Approche cognitive	Point de vu Holistique Pensée intégrative Pensée <i>abductive</i> Formulation Réflective
Mode de pensée	Orientation future Optimisme Exploration <i>Expérimentation</i> <i>Tolérance à l'ambigüité</i>

3.1. Vers l'économie de l'expérience: une économie centrée sur l'utilisateur, sur l'usage... sur l'humain

Un changement de paradigme s'est opéré depuis les années 90, l'économie est devenue dominée par l'expérience client. Le client est devenu le point de départ de toute réflexion, bien avant la technologie ou le marché. L'innovation est devenue centrée sur le consommateur, non plus sur la technologie ou le produit (Sawhney et Prandelli 2000; Gulati, 2010b). L'innovation centrée sur le consommateur, n'est pas seulement une stratégie, c'est aussi un état d'esprit basé sur une croyance selon laquelle une création de valeur pour le consommateur et pour les employés est une création de valeur pour l'entreprise dans son ensemble (Selden et Mc Millan, 2006). Cependant, la plupart des entreprises sont incapables de faire cette transformation et se réorganiser de l'innovation centrée sur le produit ou sur les positions géographiques vers une organisation réellement centrée sur le consommateur (Gulati, 2010b). Selon Drucker (2007) le but unique d'une entreprise est de créer un consommateur. Un consommateur est cependant créé à travers l'offre d'une nouvelle valeur, qui s'appuie à son tour sur un *business model* unique. Le consommateur définit l'entreprise. «*Il est défini par le désir que satisfait un consommateur quand il ou elle achète un produit ou un service. Satisfaire le consommateur est la mission et le but de chaque entreprise*» (Drucker, 2007).

En mettant l'accent sur l'humain, et les émotions, l'expérience client offre un nouveau regard sur le client et favorise l'innovation (l'expérience client est au cœur de la réussite de plusieurs entreprises comme Amazon, Uber, Airbnb etc.). L'expérience client ne se limite pas à la relation client, elle intègre la culture d'entreprise, son écosystème, et l'ensemble des parcours qui jalonnent le chemin vers le client (Body et Tallec, 2015). L'expérience client permet d'aller au delà des besoins exprimés et non exprimés, favorise l'innovation de rupture, fluidifie les interactions, améliore les *process*, débanalise les offres et favorise la mobilisation des collaborateurs et l'ensemble des parties prenantes, grâce à une approche collaborative, et empathique liée à l'utilisation du DT comme méthode (Lietdka, 2010).

L'expérience client est considérée comme un changement de paradigme, un état d'esprit et un ensemble de pratiques interdépendantes et de temps d'action qui permettent de concevoir et de faire vivre des expériences personnelles, distinctives et mémorables (Body et Tallec, 2015). Pour être adoptée par le marché, l'innovation exige un travail sur

l'usage¹³⁹(Morand et Manceau, 2009). La facilité d'utilisation et l'insertion du produit dans des gestes perçus comme naturels par les clients déterminent son devenir commercial (Morand et Manceau, 2009). Une vision de l'innovation étendue à l'usage peut permettre de stimuler l'innovation non technologique, de favoriser le succès commercial des innovations techniques, et d'élargir ainsi le champ des innovations. Plusieurs études et classements le montre: les entreprises innovantes ne sont pas celles qui investissent le plus en termes de R&D (Manceau, 2009; Lisicki, 2012; Booz&Co, 2013).

3.1.1. Corrélation dépenses de R&D et innovation: le nouveau rôle des usages

La conception des produits et services innovants de demain ne peut résulter uniquement d'avancées techniques, comme auparavant. Face à un nombre grandissant de nouveaux produits, et des technologies, les consommateurs nourrissent de plus en plus de réactions de rejet (Musso et al, 2005). D'avantage informé, les consommateurs, tendent à se détourner des produits gadgets, des fausses innovations qui, par des astuces marketing, font d'un produit existant un nouveau produit (Musso et al, 2005). Ainsi, l'innovation va bien au delà des nombres de brevets déposés et de dépenses de R&D (Janszen, 2000). L'innovation dans sa composante non technologique joue désormais un rôle plus important, à travers le design¹⁴⁰ et l'analyse des usages (Marchall, 2011; Morand et Manceau, 2009). Une innovation

¹³⁹Un produit tel que *l'iPhone* doit son succès à un usage intuitif qui permet facilement de naviguer sur internet, regarder ses photos, se repérer dans une ville inconnue ou envoyer des messages électroniques. Les nombreux Smartphones l'ayant précédés intégraient des technologies similaires et offraient les mêmes fonctionnalités mais avec une utilisation moins aisée.

¹⁴⁰ Lisicki (2012) définit le design comme une « *démarche globale d'observation, de recherche, d'analyse, et de création pour de nouvelles expériences utilisateurs, à travers la conception d'objets, d'interfaces, d'espaces et/ou de services* ». Trop souvent perçue comme une discipline rendant les objets beaux plus que pratiques, la valeur ajoutée du design est difficilement perceptible pour les non-initiés. Cependant, un nombre croissant d'acteurs s'intéressent au rôle du designer dans les processus d'innovation, et mettent l'accent sur la singularité des compétences et des postures des designers. Sens de l'observation, pensée hors du cadre, prise en compte de paramètres techniques, mais aussi culturels, sociologiques, cognitifs, humanistes (Lisicki, 2012). De plus en plus de designers passent au delà de l'objet et adoptent une vision plus systémique. Selon Lisicki (2012), « (...) un "d" volontairement minuscule pour design, reflet d'une volonté de sortir le Design de son statut et d'encourager

non technologique réussie, intègre une *compréhension profonde des usages*, afin que le client puisse se l'approprier (Marchall, 2011). Le designer adopte ce rôle d'observateur pour appréhender les besoins et les comportements. L'innovation exige ainsi un travail sur *les usages*, sur les *business models*, sur les processus de conception et sur les facteurs psychologiques indispensables à la créativité et la prise de risque (Morand et Manceau, 2009). Drucker (2007) souligne que *«par-dessus tout, l'innovation n'est pas une invention. C'est un terme économique plutôt que de technologie. Les innovations non-technologiques-innovations sociales ou économiques - sont au moins aussi importantes que les innovations technologiques(...) il est le métier des entreprises de convertir le changement en innovation, c'est-à-dire en nouvelles affaires. Et c'est un pauvre homme d'affaires qui pense que l'innovation se réfère uniquement à la technologie. Le changement social et l'innovation sociale ont tout au long de l'histoire des entreprises au moins aussi importantes que la technologie»*.

Dans une étude faite pour le compte du ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi, intitulée *«Pour une nouvelle vision de l'innovation»*, Morand et Manceau (2009) rappellent l'importance de l'innovation non technologique. *«Vingt-trois pour cent seulement des entreprises françaises y ont recours, contre plus de 50% en Allemagne et dans les pays l'OCDE. Or l'innovation couvre un champ bien plus large que les brevets et la recherche et développement (R&D)»*. Selon Morand et Manceau (2009) *«l'innovation est le fruit d'un processus global dans lequel la R&D n'est qu'un ingrédient parmi d'autres, à intégrer dans une démarche organisationnelle complexe. L'innovation relève à la fois de la R&D, du développement et de la protection des technologies, de l'organisation, du marketing, du design, de la créativité, de la stratégie d'entreprise, de l'organisation, des politiques de recrutement, et de toutes les composantes du management»*. L'innovation est alors le fruit de processus multiples associant de nombreux facteurs fonctionnels et organisationnels. Elle doit s'ancrer dans les usages (Manceau, 2009; Marchall, 2011).

«L'innovation technologique est bancale si elle n'intègre pas une profonde compréhension des usages en amont. Ce qui est, par essence, le travail du designer», ont rappelé Morand et Manceau (2009). Etant donnée l'ampleur du spectre de l'innovation, elle

son intégration à une approche collaborative pluridisciplinaire, à l'écoute des usagers et génératrice d'innovation" (...) le design serait ainsi né avec une vocation sociale: utilité, fonctionnalité et beauté se rejoignant pour générer du bien commun. Objets, ou services, conçus pour répondre à des besoins, résoudre des problèmes, proposer des solutions innovantes ou inventer de nouvelles possibilités dans le but d'améliorer la qualité de vie des êtres humains».

ne peut pas être cantonnée à un seul département de l'entreprise. Il est impératif d'intégrer des *compétences multiples* dans la conception des produits ou services (Manceau, 2009). L'innovation doit être plurielle et transversale afin de permettre le renouvellement des *business models* et la déconstruction des schémas traditionnels de création de l'innovation. Le travail du designer favorise la transversalité et l'intégration d'une diversité de profils dans la conception de projets¹⁴¹(Lisicki, 2012).

Selon son étude annuelle, *Global innovation 1000*¹⁴², le cabinet Booz&Co (2013), classe Apple comme première entreprise la plus innovante suivie par Google, alors qu'elle est classée 70^e en termes d'investissement de R&D, avec un montant de 3,4 milliards de dollars (à titre de comparaison Microsoft est classée 7^{ième} avec le double des dépenses effectuées par Apple)(cf. *Tableau 3*). Cette différence prouve que l'innovation se trouve à tous les étages de l'entreprise: ses processus, son organisation, sa stratégie etc. Une approche trop technologique peut, s'avérer totalement inefficace: dans beaucoup d'appareils mis sur le marché, les nombreuses fonctionnalités ne sont utilisées qu'à 20 ou 30% de leur potentiel, faute d'une réflexion suffisante sur l'usage et sur la communication nécessaire pour s'approprier l'innovation.

¹⁴¹Lisicki (2012) décrit le DT par la capacité du designer d'intégrer des équipes pluridisciplinaires, en se basant sur son talent de médiateur, et contribuer à faire avancer une innovation et un design centrés sur l'humain. Ambition de cette démarche: générer de l'innovation centrée sur la compréhension des usagers, alliant leurs attentes (ce qui est désirable) à la technologie (ce qui est réalisable), et à l'économique (ce qui est viable). Une innovation née de groupes *alliant des profils variés*, dont le designer et *itérative* (processus d'essais, de remises en question, de corrections etc.).

¹⁴²L'étude *Global innovation 1000* distingue 3 types d'entreprises: (a) les *Need-Seekers* : se basent sur une compréhension fine des besoins et comportements de l'utilisateur final, ces entreprises répondent souvent à des besoins non-exprimés et sont les premières à commercialiser les nouveaux produits et services qui en découlent. (Exemple: Apple), (b) les *Market Readers* : se basent sur approche plus prudente de l'innovation, la création de valeur se concentre sur des innovations incrémentales à leurs produits. (Exemple : Hyundai), (c) les *Technology Drivers* : ces entreprises se basent souvent sur leurs compétences technologiques, en s'appuyant sur des investissements importants en R&D pour mener à la fois des innovations de rupture et des innovations incrémentales » (Exemple : Google). L'étude souligne qu'en France, les entreprises sont le plus souvent de type « *Technology drivers* »: la forte culture technique se reflète dans les choix organisationnels de l'entreprise. Les personnes interviewées dans l'étude expliquent que la responsabilité de l'innovation est souvent portée par plusieurs directions (recherche, achats, ...etc.), et que la culture d'entreprise française soutient peu l'innovation. Manceau (2009) rappelle que la capacité d'innovation Française est très centrée sur les grandes entreprises et sur la technologie, on y dissocie très souvent technologie et design, performance intrinsèque et marketing.

Le phénomène *d'over-engineering* suit cette logique axée sur la technologie (Radjou et al, 2013). Selon cette logique, on considère qu'il n'est d'innovation que technologique, on y associe systématiquement recherche et innovation, négligeant par la même la diversité des sources et des composantes de l'innovation. L'innovation est la réponse à un problème qui n'est pas *satisfait*, soit sur le marché, soit dans la société civile, ce n'est pas toujours une innovation marchande (Godet, 2010). «*La technologie, c'est important mais ce n'est pas l'essentiel. Il faut sortir du modèle classique de l'innovation, trop centré sur la technologie et surtout le high-tech, alors qu'il est admis que seules 20 % des innovations sont de source technique et 80 % de nature sociale, organisationnelle, commerciale, marketing ou financière*» (Godet, 2010).

Selon le rapport "*new nature of innovation*" de l'OCDE (2009), il apparaît que (50,98%) des innovations mises sur le marché n'intègrent aucune dimension technologique et relèvent de l'usage ou des *business model*. On observe ainsi un décalage entre une vision macro-économique de l'innovation, très centrée sur la R&D et les brevets, et la réalité des entreprises. Celles-ci savent que la recherche doit être combinée avec plusieurs autres facteurs pour générer une innovation. Ce n'est pas tant la recherche et son résultat- l'invention - qui leur importent, que l'innovation aboutie et la valeur qu'elle crée en cas de succès commercial (Morand et Manceau, 2009). Seule la *créativité* permet de transformer les idées et la R&D en outil compétitif grâce à des compétences en matière de design et de conception de produits et services (OCDE, 2009).

L'innovation n'est plus seulement une affaire de *S&T*, les entreprises autour du monde peuvent innover en suivant des chemins d'une nouvelle nature. Ces chemins challengent la politique publique des Etats et leurs attitude face à l'innovation¹⁴³(OCDE, 2009). L'OCDE (2009) signale que la nouvelle nature de l'innovation est moins basée sur les dépenses de R&D et les ressources internes de l'entreprise et plus basée sur l'innovation collaborative et ouverte qui touche les clients et toutes les parties prenantes de l'entreprise. Ceci explique en partie le déclin des grands centres de recherche historique comme celui le Xerox ou Bell Lab

¹⁴³ Les gouvernements doivent (OCDE, 2009):

- Construire des connaissances et des compétences pour favoriser la nouvelle nature de l'innovation à travers les universités, les institutions publiques etc.
- Introduire une régulation intelligente : la responsabilité des gouvernements est de changer les attitudes et la focalisation dans le monde de la recherche.
- Utiliser d'une manière intelligente la demande : le gouvernement doit aussi utiliser la demande publique d'une manière intelligente : développer des solutions communes etc.

à l'origine de plusieurs innovations radicales ainsi que la baisse des budgets consacrés à la R&D dans plusieurs grandes entreprises (Brown, 2009).

Le rapport de Jean-Luc Beylat et Pierre Tambourin, intitulé, « *L'innovation, un enjeu majeur pour la France: dynamiser la croissance des entreprises innovantes* » remis au gouvernement Français en avril 2013, préconise la nécessité de changer radicalement notre mode de penser l'innovation en passant « *d'une vision où les dépenses de R&D est la principale préoccupation à une vision systémique* ». L'innovation est définie dans le rapport comme un processus long au bout duquel est créés des produits, des services ou des procédés nouveaux qui font la démonstration qu'ils répondent à des besoins (marchands ou non marchands) et créent de la valeur pour toutes les parties prenantes. L'innovation se constate par le succès commercial ou sociétal qu'elle rencontre. Le rapport, souligne le fait que l'innovation n'est pas seulement technologique, ses composantes clés sont les suivantes : « *esprit visionnaire, prise de risque, acception et apprentissage de l'échec, capacité d'initiative, culture du projet et volonté d'aboutissement* ».

L'innovation nécessite « d'être à l'aise avec les incertitudes et les ambiguïtés, d'être capable d'identifier des opportunités que d'autres ne verront jamais et d'être tenace, persistant, tout en étant perméable aux idées et aux conseils » (Beylat et Tambourin, 2013). Le rapport, promeut ainsi la diffusion de la culture de l'expérimentation et son corollaire, la non-stigmatisation de l'échec, qui « *doivent être de plus en plus intégrées non seulement à la formation, mais aussi communiquées à travers les grands canaux d'information* » (Beylat et Tambourin, 2013). Manceau (2009); Morand et Manceau (2009) soulignent que pour innover, il faut apprendre à douter, développer son sens de l'observation, se projeter dans le future et penser en dehors du cadre. C'est dans ce contexte que le travail du designer trouve tout son sens. Une entreprise innovante doit prendre des risques, itérer à travers des tests de plusieurs innovations incrémentales de façon continue, pour optimiser ses capacités d'innovation. C'est le rôle joué par le designer qui teste sans cesse des outils et des produits créé en vue de leur amélioration.

Le rapport Beylat-Tambourin (2013) souligne aussi le fait que l'innovation se trouve au carrefour de plusieurs domaines, intégrant plusieurs disciplines et plusieurs acteurs. « *L'innovation non technologique, le design, le marketing sont des ressorts à développer pour permettre une meilleure valorisation économique de la R&D. Le design lorsqu'il s'exprime en synergie étroite avec les autres acteurs du processus d'innovation, peut être décisif pour la prise de part de marché. En adoptant le regard de l'utilisateur, le design devient l'interface intelligente entre l'offre et la demande de produits* ». Par ailleurs, les auteurs soulignent que

« *Le moteur le plus efficace pour stimuler l'innovation s'est avéré être celui des réseaux d'acteurs, désignés habituellement comme les écosystèmes. L'innovation est avant tout affaire de stimulation et de confrontation à des points de vue différents* ». Il s'agit de « *développer la circulation de l'intelligence* » : tout doit être fait pour que plus de personnes s'engagent dans des processus relevant de l'innovation. Ce qui nécessite un changement de culture, souligne le rapport.

Bolwijn et Kumpe (1990) ont remarqué que durant les dernières décennies les pratiques de management ont changé, de la focalisation sur la qualité, à la flexibilité et finalement l'innovation. Ces changements sont tirés par les changements sur le marché et le changement des besoins des consommateurs. En addition à la capacité liés à la l'efficience, la qualité et la flexibilité, la capacité d'innovation de l'entreprise devient nécessaire. Roussel et al, (1991) soulignent le rôle de la réduction des opportunités technologiques, la restriction des ressources financières, le changement des besoins des consommateurs dans le passage de la première génération de management de la R&D à la troisième. Ces auteurs appellent à l'intégration du management de la R&D dans la stratégie de l'entreprise. Rothwell (1992) introduit la cinquième génération de R&D tirée par le développement des TI, la concentration des réseaux de fournisseurs, de partenaires etc. Cette génération d'innovation est caractérisée par une forte intégration systémique et un réseautage extensif, une réponse flexible, de l'expérimentation et de tests continues (Davenport et al, 2006) (cf. *Tableau 2*). Le changement de l'environnement économique et les pratiques de management sont ainsi auto-renfonçants. Il existe en effet, une coévolution entre le changement dans le management et le changement des règles de compétition, l'organisation d'une industrie etc. (Davenport et al, 2006). Le changement l'environnement entraine le changement des processus de l'innovation interne et vice versa (Janszen, 2000).

Tableau 3.2. Les Cinq générations de modèles/modes de pensée de l'innovation (Davenport et al, 2006 : P131).

Génération	Période	Aspects principaux
Première/deuxième	1960+	Modèles linéaires simples- besoins pull, technologie push
Troisième	1970+	Modèle de couplage- interaction entre différents éléments
Quatrième	1990+	Modèle parallèle-intégration à travers l'entreprise : avec les fournisseurs, avec les consommateurs les plus demandeurs, focalisation les liens et les alliances
Cinquième	2000+	Intégration systémique et réseautage extensif, réponse flexible, expérimentation et tests continues

Brown (2009) présente quatre types d'entreprises innovantes qui reflètent quatre états d'esprit et cultures différentes vis-à-vis de l'innovation :

- Les entreprises qui développent leur nouvelles idées d'une manière incrémentale au sein de leur *business model* existant, avec le risque de tomber dans l'imitation facile de la part des concurrents ;
- Les entreprises qui privilégient la technologie et la découverte comme source principale d'innovation, avec le risque d'un bénéfice économique non correspondant aux investissements importants en R&D ;
- Les entreprises qui innovent en fonction des besoins des clients à la recherche d'une rentabilité à court terme, avec le risque de proposer des produits peu utiles pour le consommateur final ;
- Les entreprises qui privilégient *l'innovation basée sur la créativité et le changement du statu quo avec le risque liée au changement*. Ces entreprises privilégient le moyen

et le long terme avec une vision future leur permettant de prendre de l'avance sur leurs concurrents.

Miller et Morris (1998) appellent à faire évoluer l'entreprise et l'innovation à l'intérieur même des laboratoires de R&D. L'enjeu pour une entreprise est de modifier le procédé de l'innovation, il s'agit de casser la linéarité des processus qui iraient du concept de service au marché. Le célèbre slogan de Sony « vous en avez rêvé, Sony l'a fait » ne suffit plus par ce qu'il faut anticiper la versatilité du client et pour cela personnaliser et différencier l'offre. Pour anticiper le désir instable du client, il faut dès le début du processus de l'innovation favoriser le développement de l'imaginaire (créer les conditions aux hommes et femmes de l'entreprise de produire l'imaginaire). La mission de l'entreprise est la création de valeur (Drucker, 1993) en travaillant directement sur les attentes du client final. Dans les entreprises, il ya de nombreux obstacles et résistances à l'imaginaire et au décalage. Les routines et les habitudes, constituent un frein principal et aussi le plus souvent dans les entreprises la « culture d'ingénieur » pose un obstacle à la reconnaissance de la créativité par l'imaginaire (le rapport à la créativité se trouve souvent court-circuité par la technique, un imaginaire dominant comme une culture technicienne)(Musso et al, 2005).

Miller et Morris (1998) soulignent que le processus d'innovation demande peu d'investissements en matériel à ses débuts mais beaucoup de créativité et d'imagination. Kotler et Dubois (2004) distinguent trois types de marketing : le marketing réactif, qui consiste à identifier les besoins exprimés des clients et à y apporter une réponse¹⁴⁴, le marketing anticipatif, qui consiste à s'intéresser à ce dont le client pourrait avoir besoin dans un avenir proche, le marketing créatif qui imagine des solutions séduisantes auxquels les clients ne songeaient pas. Selon Hamel et Prahalad (1994), les entreprises ne doivent pas se contenter d'écouter les consommateurs, car les clients font rarement preuve d'imagination. Il ya rarement de demandes spontanées d'innovation radicale exprimées par les consommateurs (les attitudes et les valeurs de consommation sont souvent imprévisibles). C'est donc en étudiant des données très diverses issues d'observations, d'analyse des clients et de leur environnement, qu'il sera possible en récoltant « une base d'idée » qui permet de faire émerger de nouvelles offres (Hamel et Prahalad, 1994).

¹⁴⁴En analysant les marchés existants, leurs tendances, segmentant les différentes catégories de clients, leurs attitudes de consommation etc. Les entreprises identifient des besoins, des améliorations, des frustrations concernant différentes fonctionnalités d'un produit ou service. Cette étape permet d'évaluer les attentes des clients et leurs évolutions, se confronter aux performances des concurrents pour améliorer les produits existants (Kotler et Dubois, 2004).

Musso et al, (2005) posent la question suivante: «*si les démarches purement technology push et market pull deviennent inopérantes, comment produire des innovations qui trouvent leur marché et ne connaissent pas le sort des 80 % (ou même davantage) d'entre elles vouées à l'échec?*». La réponse à cette question réside tout d'abord, en prenant conscience des évolutions radicales des consommateurs, de nouvelles valeurs voient le jour, incitant une partie grandissante de la population à adopter des modes de vie plus authentiques et donc à rechercher des produits plus simples, plus émotionnels, faisant davantage de sens (Musso et al, 2005). Ensuite, solliciter l'imaginaire des clients pour mettre au jour leurs désirs, aspirations et besoins latents; faire entrer l'imagination et la créativité dans les entreprises; pratiquer la transdisciplinarité pour mieux croiser les regards, notamment ceux des responsables de la conception amont des produits (ingénieurs, marketeurs, designers), plutôt qu'en fonctionnant en silos; mettre en résonance la culture et l'imaginaire d'une entreprise avec ceux de ses clients (Musso et al, 2005).

Par ailleurs, les contraintes économiques, sociétales et techniques obligent donc les entreprises à repenser leur processus d'innovation. Il doit être raccourci, pour réduire les délais d'arrivée des nouveaux produits sur le marché, qui devront de plus en plus intégrer des services et être le plus possible personnalisés. Pour intégrer ces nouvelles données, il est indispensable d'impliquer le plus en amont possible le client dans le processus d'innovation (Musso et al, 2005). «*L'innovation du futur prendra beaucoup plus en compte les vraies aspirations des consommateurs, notamment par la détection d'usages émergents provenant des clients. L'innovation du futur sera donc nécessairement citoyenne et c'est en cela qu'elle rejoindra le développement durable, dans une vision élargie (intégrant les considérations sociales et environnementales)*» (Musso et al, 2005).

Pour résumer, on peut dire que plusieurs innovations peuvent s'appuyer sur de nouvelles technologies, mais elles doivent cependant être intégrées à de nouveaux usages et de nouveaux *business models* (Morand et Manceau, 2009). L'innovation est également, une affaire de mentalité, de mode de pensée ou de culture. La *tolérance à l'échec et la prise de risque* sont essentielles pour encourager les initiatives originales, qui peuvent aboutir à des solutions inexplorées. L'innovation est aussi souvent faite de chevauchements entre innovation incrémentale et innovation de rupture. De nombreuses innovations de rupture surviennent en travaillant sur des projets en apparence incrémentaux, tandis qu'à l'inverse les innovations de rupture entraînent souvent à leur suite des innovations incrémentales (Morand et Manceau, 2009).

Tableau 3.3. Les dix entreprises les plus innovantes (Rapport Booz&Co, 2013: P 7).

Classement	Entreprise	Industrie	Dépenses de R&D (en milliard de \$)
1 ^{ère}	Apple	Informatique et Electronique	3,4
2 ^{ème}	Google	Logiciels et Internet	6,8
3 ^{ème}	Samsung	Informatique et Electronique	10,4
4 ^{ème}	Amazon	Logiciels et Internet	4,6
5 ^{ème}	3M	Industrie	1,6
6 ^{ème}	GE	Industrie	4,5
7 ^{ème}	Microsoft	Logiciels et Internet	9,8
8 ^{ème}	IBM	Informatique et Electronique	6,3
9 ^{ème}	Tesla	Automobile	0,3
10 ^{ème}	Facebook	Logiciels et Internet	1,4

3.1.2. Le DT ou la création de valeur par «*l'innovation expérientielle*»

Le DT décrit de nouveaux processus pour mieux prendre en compte la réalité multiforme des phénomènes et appréhender des connaissances tacites des usages: compréhension des expériences de l'utilisateur, ethnographie des usages, implication des utilisateurs, travail collectif de conception, prototypage (apprentissage immédiat par l'action), expérimentation etc. (Lisicki, 2012). La méthode est appliquée dans plusieurs entreprises comme 3M, Apple, Google, GE etc. Dès lors, l'innovation technologique est remplacée par «*l'innovation expérientielle*», c'est-à-dire une innovation qui apporte une valeur ajoutée à

*l'expérience de l'utilisateur*¹⁴⁵ (Vial, 2010; Marchall, 2011). Cette innovation expérientielle passe par la création de produits adaptés aux utilisations et aux besoins des consommateurs (Cagan et Vogel, 2002; Pine et Gilmore, 2011). Le design est passé à travers le temps du produit à une problématique d'expérience¹⁴⁶. «*Aujourd'hui les designers ne dessine plus tant des produits mais aident les clients à réfléchir par rapport à une solution plus globale, qui devra de surcroit être durable et responsable*» (Marchal, 2011). Concernant, par exemple, la vente d'une machine à laver, la question de départ était: «comment parfaire son équipement?». Il faut maintenant revoir la question, élargir la problématique qui devient:« qu'est-ce que laver son linge à domicile ? » ou comment concevoir la nouvelle mobilité du futur plutôt que de continuer à se demander comment concevoir de nouvelles voitures? (Marchal, 2011).

Le designer va orienter sa démarche en fonction de l'objectif de l'utilisateur (Marchal, 2011). En design, on ne parle pas de consommateurs mais de « users », avec une approche centrée plus largement sur l'homme et ses usages, en valorisant non plus seulement les aspects fonctionnels mais aussi culturels, sociaux, relationnels et émotionnels. Il s'agit de partir des activités de la vie quotidienne plutôt que des objets. Le design est une méthode de conception et d'innovation. C'est une façon de penser « en dehors de la boîte ». Le designer ne dessine pas des objets, il imagine de nouvelles façons de vivre (Marchal, 2011).

Les objets et les services qu'il dessine sont la traduction formelle de cette pensée. Ils sont les outils et les moyens qui vont permettre de faciliter la vie de l'homme (Marchal, 2011). Le design est une façon de concevoir et un moyen pour innover, et non une finalité artistique. Le designer est donc de plus en plus amené à travailler en étroite concertation avec son client (Lisicki, 2012). La question qui se pose dorénavant ne concerne donc non plus seulement produit mais la pertinence de *l'expérience offerte*. "*Le design glisse sensiblement du tout matériel pour englober de plus en plus d'aspects intangibles, de l'ordre du vécu, pour*

¹⁴⁵La notion d'*expérience utilisateur* désigne l'ensemble des perceptions, émotions, représentations et actions qu'un objet de design suscite de manière subjective chez un usager (Marchal, 2011). « *Le design n'est rien d'autre qu'un générateur d'expérience humaine qui propose aux gens des expériences à vivre et qui répond à un besoin fondamental : celui d'enchanter l'existence à chaque instant* » (Vial, 2010).

¹⁴⁶Dans les années 60, l'objectif était de mieux dessiner les objets. Il ya eu une demande énorme de produits esthétiques. A partir des années 80, on quitte l'objet fonctionnel pour aller vers la séduction. Un nouveau levier de différenciation est alors l'émotion. La vision anglo-saxonne considère le design comme un processus, un système de pensée, de réflexion, de recherche de solutions innovantes (Marchal, 2011).

en arriver assez naturellement au domaine de la résolution de problématiques plus générales" (Marchal, 2011).

Le DT va au delà de la création d'objets esthétiques et fonctionnels qui répondent à des besoins d'utilisateurs. Il s'attèle à apporter des solutions globales, il vise à améliorer la vie de chacun. Il prend en compte (Gillibert et al, 2016):

- L'expérience globale de l'utilisateur;
- Le contexte d'utilisation;
- La culture des parties-prenantes.

3.1.2.1. Le logique *S/D* vs logique *G/D*: co-crédation de l'expérience-utilisateur

Khalifa (2004) a d'veloppé une configuration multidimensionnelle de la valeur-client, qui intègre trois points de vue complémentaires sur la valeur-client: le «*modèle d'échange de valeur*», le «*modèle d'accumulation de valeur*» et la «*dynamique de la valeur client*». Premièrement, le «*modèle d'échange de valeur*» est un modèle avantages-coûts, il considère la valeur-client, comme la différence entre les avantages (psychiques et d'utilité) et les coûts totaux (propriété du client). Deuxièmement, le «*modèle d'accumulation de valeur*», limite l'attention sur les avantages de l'équation de la valeur-client. Selon cette perspective, la valeur totale du client est affectée par quatre facteurs: (a) si le client est traité par l'entreprise comme un simple client ou comme une personne, (b) si la relation avec le fournisseur est une simple transaction ou elle implique une véritable interaction, (c) si les besoins des consommateurs que l'entreprise a l'intention de satisfaire sont à caractère d'utilité ou psychique, et si les avantages du client sont tangibles ou intangibles.

La valeur-client s'accumule toujours à travers la dernière option de ces quatre dimensions. De cette façon, la valeur-client, peut prendre quatre formes distinctes, allant de la *fonctionnalité* ou le produit, à *la solution* ou les fonctionnalités de soutien, à *l'expérience* ou l'ajout des intangibles, à la *signification* ou la connexion philosophique ou émotionnelle (Khalifa, 2004). La dynamique de la valeur client dans le modèle de Khalifa (2004) décrit comment les clients évaluent l'offre totale d'une entreprise. La présence ou l'absence de caractéristiques de base, et des caractéristiques implicites et explicites du produit / service attendus, affectent le niveau de satisfaction d'un client.

Les solutions totales, l'expérience et la signification délivrés par un produit ou un service, ont été fréquemment suggérées dans la littérature comme des améliorateurs de valeur (Van der Haar et al, 2001; Vandenbosch et Dawar, 2002; Simpson et al, 2001). Simpson et al, (2001) soutiennent que de nombreux consommateurs sont moins intéressés par de simples produits ou services, mais sollicitent des solutions globales. Par conséquent, les entreprises doivent être en mesure de regrouper des produits et des services (Vargo et Lusch, 2004, Kim et Mauborgne, 1999). Etant donné qu'une offre n'a de la valeur que dans la mesure où le client peut l'utiliser pour exploiter sa propre création de valeur, l'offre devrait en outre accroître le potentiel de création de valeur délivrée au client (Vandenbosch et Dawar, 2002).

Woodall (2003) distingue, dans une perspective économique quatre différentes approches de valeur pour le consommateur (VC):

- *La valeur d'échange* est une valeur qui est prédite sur la base de coûts et de rareté, ce type de valeur est intrinsèque aux commodités qui peuvent être mesurés;
- *La valeur utilisateur* ou *value in-use* est une perspective originaire de la notion d'Aristote selon laquelle la valeur est perçue subjectivement à travers l'utilisation de la commodité;
- *La valeur d'utilité* qui le résultat d'une considération personnelle de sacrifice et de bénéfice (i.e. comparer les bénéfices attendu d'un achat avec le prix et avec d'autres sacrifices (coûts d'apprentissage, coûts de recherche etc.) qui doivent être payés;
- *La valeur intrinsèque* qui signifie que tous les produits possèdent des qualités (ou attributs). Si ces qualités son mises en valeur, la valeur devient intrinsèque, et aide à déterminer les forces et la direction des relations qui existent entre un produit particulier et un consommateur spécifique. La valeur est crée à l'interface entre l'utilisateur et un objet.

Woodall (2003) dans une perspective philosophique, souligne que l'objectif central devient une estimation personnelle dans la valeur d'un objet. Ceci est cependant, dépendant des facteurs internes qui influencent les choix exprimés d'un individu (i.e. système de valeur personnel). Les valeurs représentent les orientations motivationnelles qui influencent toute activité cognitive et l'interprétation humaine de l'information. La vision traditionnelle est considérée comme une logique à dominante produits *G/D* et elle est basée sur la valeur comme un moyen d'échange (Vargo et Lush, 2004). Dans la logique *G/D*, la valeur est crée (manufacturée) par l'entreprise est distribuée sur le marché souvent à travers un échange de monnaie et de produits- la valeur est mesurée par cette transaction d'échange (Vargo et Lush, 2004).

Le rôle des consommateurs et de l'entreprise sont distincts, la création de valeur est souvent réalisée à travers une série d'activités effectuées par l'entreprise (transformation de matières première en biens valorisés ensuite sur le marché). Dans ce sens, Gulati (2010b) propose que les entreprises doivent passer d'une approche *inside out*¹⁴⁷ à une approche *outside in* de résolution des problèmes des consommateurs: l'entreprise doit chercher à comprendre les problèmes des consommateurs et les surprendre en les résolvants. Le changement va au-delà du fait que l'entreprise accorde plus d'attention au service à la clientèle: cela signifie orienter l'ensemble de l'entreprise vers la création d'une valeur supérieure pour les clients (Denning, 2010; Gulati, 2010b). Un mode de pensée *outside in* est centré sur le consommateur¹⁴⁸ (CCI) (Kumar et Withney, 2004; Selden et Mc Millan, 2006; Bettancourt et Ulwick, 2008) et commence avec le marché, pour ensuite chercher une réponse créative aux opportunités identifiés. Cette approche maximise la valeur délivrée aux clients et produit une organisation plus *résiliente* (Hamel et Valikangas, 2003; Gulati, 2010b).

La logique *S/D* présente un sens de la valeur comme étant une valeur d'utilité *value-in-use* (Vargo et Lush, 2006). Dans cette logique, le rôle des consommateurs et des producteurs n'est pas distinct, la valeur est souvent *co-crée* conjointement et réciproquement, par les interactions entre entreprises et bénéficiaires, à travers l'intégration des ressources et l'application des compétences (Vargo et Lush, 2004). La logique *S/D* perçoit tous les échanges comme basés sur un service- i.e. les biens sont des outils de livraison et d'application des ressources, ils sont un véhicule de livraison de services (Vargo et Lush, 2006) (cf. *Tableau 4*).

¹⁴⁷Cette approche s'inscrit dans la *logique push/G-D*- pousser les produits et services sur le marché sur la base d'une vision restreinte des consommateurs à travers l'optique produits. Cette approche trouve son origine dans les travaux d'A. Smith (1776) sur la valeur d'échange *value-in-exchange*. L'objectif des échanges économiques est de fabriquer et distribuer des biens à vendre. Dans cette perspective, l'efficacité maximale et le profit maximum est obtenu par la standardisation et les économies d'échelle.

¹⁴⁸Les utilisateurs achètent un produit ou un service pour "*accomplir une tâche*" donnée (JBD) (Christensen et al, 2008)(cf. *Chapitre 2*). Peu d'entreprises utilisent cette méthode pour découvrir de nouvelles opportunités (les méthodes classiques d'enquêtes découvrent rarement les meilleures idées ou un ensemble exhaustif d'opportunités de croissance). Bettancourt et Ulwick (2008) mettent en place une méthode dite de *Job Mapping* pour déconstruire une tâche du début à la fin. Une entreprise gagne une vision complète de tous les points sur lesquels un consommateur mise pour acquérir un produit ou service- à chaque étape dans la tâche. Avec le *Job Map*, une entreprise peut analyser les inconvénients des produits et services utilisés par les consommateurs. Le *Job Mapping* diffère fortement du *Process Mapping*, dans le sens où ce dernier identifie les tâches que les consommateurs cherchent à accomplir actuellement.

Dans cette logique, les connaissances et les compétences sont des ressources clés pour l'avantage compétitif. La logique *S/D* se focalise sur l'action des ressources opérantes (ceux qui agissent sur d'autres ressources opérationnelles) comme les connaissances et les compétences. La logique *G/D* se focalise sur l'échange des ressources opérationnelles (sur lesquelles des opérations sont réalisés, tels que les produits)(Vargo et Lusch, 2004). La notion de *co-crédation* de valeur suggère qu'il n'y a pas de création de valeur jusqu'à ce que une offre soit utilisée- l'expérience et la perception sont essentiels dans la détermination de la valeur (Vargo et Lusch, 2006). Dans la *co-crédation*, la valeur est dérivée avec la participation du bénéficiaire (le consommateur) à travers l'utilisation (consommation) dans le processus d'acquisition et d'usage (Holbrook, 1999; Ballantyne et al, 2011).

Tableau 3.4. Logique *G/D* et logique *S/D* de création de valeur (Vargo et al, 2006: P 148).

	Logique <i>G/D</i>	Logique <i>S/D</i>
<i>Nature de valeur</i>	Valeur d'échange	Valeur d'usage ou de contexte
<i>Crédateurs de valeur</i>	L'entreprise chaîne de valeur	L'entreprise, le consommateur, le réseau de partenaires
<i>Processus de création de valeur</i>	La valeur est intégrée dans des biens et services, la valeur est ajoutée en augmentant les attributs	Processus de création continue de valeur à travers l'usage
<i>Objectif de valeur</i>	Augmentation de la richesse pour l'entreprise	Augmentation de l'adaptabilité et le système de bien être à travers le service
<i>Mesure de valeur</i>	Montant nominal de valeur, le prix est reçu en échange	L'adaptabilité du système bénéficiaire
<i>Ressources utilisés</i>	Ressources primaires opérationnelles	Ressources opérantes
<i>Rôle de l'entreprise</i>	Produire et distribuer la valeur	Co-crédéer de la valeur
<i>Rôle des biens</i>	Unités d'output	Véhicule de ressource

		opérantes, permet d'accéder aux compétences de l'entreprise
<i>Rôle des consommateurs</i>	Utiliser ou détruire la valeur créée par l'entreprise	Co-crée de la valeur à travers l'intégration des ressources de l'entreprise avec les ressources d'autres acteurs publics et privés

Vandenbosh et Dawar (2002) proposent de changer le mode de pensée traditionnel-centré sur le produit et passer à une approche qui met le consommateur comme point de départ. Pour créer de la valeur au delà du produit, une approche collaborative qui intègre les différentes activités de l'entreprise avec les consommateurs comme un moyen de réduire le risque et les coûts. L'internet et les outils de médias sociaux ont rendu cette intégration possible et, aussi essentielle (Vandenbosh et Dawar, 2002). Ulaga (2003) critique les recherches sur la création de valeur au consommateur pour leur focalisation extensive sur les problèmes liés au produit au lieu de la dimension relationnelle de la valeur perçue par le consommateur. Ulaga (2003) plaide pour une meilleure incorporation du caractère multidimensionnel de la valeur relationnelle, où la valeur est créée à travers la collaboration avec le consommateur (Ballantyne et al, 2011). Prahalad (2004b) va dans cette direction et appelle à changer la logique dominante¹⁴⁹, centrée sur l'entreprise- la valeur se trouve dans les produits et services que l'entreprise produit. La logique *de co-crédation* de valeur souligne que la valeur est imbriquée dans des expériences personnalisées: la valeur est créée par les expériences (Prahalad, 2004b). Le passage vers "*l'innovation de l'expérience*" nécessite un changement des conditions d'une création de valeur réussie, de repenser l'organisation, les configurations fixes (modèle industriel de chaîne de valeur etc.), et aller vers des toiles plus flexibles (Denning, 2010).

¹⁴⁹La logique dominante reflète l'ADN de l'organisation, ses procédures opérationnelles et fait parti des succès passés influençant la manière de pensée des membres de l'organisation. Cette logique limite l'habileté de l'entreprise à stimuler l'innovation et la perception de nouvelles opportunités et menaces. Les entreprises existantes trouvent du mal à embrasser une logique plus large de compétition et de création de valeur et amorcer le changement. Parmi les outils de la pensée dominante on trouve les best practice, le *benchmarking* des performances etc. (Prahalad, 2004b).

Dans le processus de création de valeur, les consommateurs sont des co-créateurs¹⁵⁰ qui peuvent choisir les canaux de leur choix et comment ils veulent interagir (Ballantyne et al, 2011). Innover dans les expériences nécessite de se focaliser sur les liens (dans leur large définition, nombre de liens etc.)(Prahalad et Ramswamy, 2004b; Prahalad et Kirshnan, 2008). Les technologies et les produits ne sont pas une finalité en soi. On doit les penser en terme de "facilitateur d'expérience" (par exemple la miniaturisation n'est pas seulement une rupture technologique mais permet des innovations d'expérience tels que les diagnostics téléguidés etc.). Il faut trouver une nouvelle manière de penser la technologie comme facilitateur d'expérience (Prahalad et Ramswamy, 2004a). Dans ce modèle, l'expérience constitue la base de la valeur, elle est *co-créée* et les échanges (entreprise/consommateurs) représentent le cœur de la création de valeur (Prahalad, 2004b; Sawhney et al, 2005) (cf. *Tableau 5*).

Les managers doivent mettre en place des actions en temps réels, à travers des organisations flexibles et posséder une vision périphérique pour anticiper les changements (évolution rapide des consommateurs par exemple) (Gulati, 2010b). Ramirez (1999) plaide aussi pour la "*co-production de valeur*". Les services inclus doivent s'élargir dans le but de contribuer à une expérience consommateur, totale et individualisée (Sharma et al, 2001; Khalifa, 2004). Ces travaux nous mènent vers la notion de la *valeur émergente* (Woodall, 2003; Ballantyne et al, 2011), qui est en concordance avec la notion des *stratégies émergentes* (Minzberg, 2004) (cf. *Chapitre 4*), qui intègrent les deux, le concept de proposition de valeur réciproque, où le contenu final émerge de l'interaction communicative (Ballantyne et al, 2011).

¹⁵⁰La création de valeur peut être le point de départ d'un agenda de *co-création* avec les parties prenantes, afin de créer des avantages mutuels, qui émergent d'un processus de dialogue et de partage des connaissances (Verganti, 2008). Les propositions doivent être conçues comme un échange de valeur réciproque de valeur et décrite en termes de perception d'avantages perçues ou en termes de réduction de coûts (Ballantyne et al, 2011).

Tableau 3.5. Les différents modèles de création de valeur (Prahalad, 2004b: P 173).

Les hypothèses traditionnelles de création de valeur	Les nouvelles hypothèses de la valeur basée sur l'expérience
La valeur est échangée entre l'entreprise et le consommateur. La valeur est créée par l'entreprise.	La valeur est créée à un point d'échange.
La valeur est imbriquée dans des produits et services- l'innovation concerne le produit et le service.	La valeur est <i>co-créée</i> par l'entreprise et le consommateur.
La chaîne de valeur représente le processus de création de valeur.	La valeur est imbriquée dans les expériences.
L'innovation concerne les technologies, produits et processus.	La création d'expériences n'est pas une chaîne de valeur séquentielle et linéaire mais forme une toile flexible.
Les consommateurs possèdent le choix d'achat ou de non achat et les managers utilisent des outils pour les persuader.	L'innovation concerne les expériences: les technologies, produits, processus, sont critiques mais ne constituent pas un objectif.
	Les consommateurs prennent les décisions clés.

3.1.2.2. Vers l'économie de l'expérience

Selon Pine et Gilmore (2011), la construction économique a évolué à travers le temps, en quatre étapes: de l'agriculture passant par l'industrie et les services, et se terminant par les *expériences*¹⁵¹. Chaque étape constitue une étape un saut de valeur économique. L'expérience est considérée comme une nouvelle offre économique distinctive qui doit engager les cinq sens des consommateurs: l'expérience doit être unique, mémorable et durable. Pine et Gilmore (2011) introduisent le concept de *l'économie de l'expérience*, où les entreprises réussiront en produisant ou en soutenant des expériences. La pensée autour de l'expérience ou "*experience thinking*", s'est ainsi développée (Cagan et Vogel, 2002). Cette pensée propose un cadre nouveau pour développer des activités porteuses des valeurs créatives et innovantes. Aujourd'hui, les clients accordent plus de valeur à l'expérience qu'au produit ou même au service- des expériences mémorables qui engagent chaque individu de manière naturellement personnelle (Pine et Gilmore, 2011). Ce nouveau paradigme de l'expérience client intègre toute l'expérience et ne se concentre pas uniquement sur les caractéristiques du produit ou du service, les bénéfices que les consommateurs en retirent mais tout ce qui permet de valoriser ce qui se passe pendant les phases de choix, d'achat et de consommation et même après (Body et Tallec, 2015).

Roger Martin (2010) dans the "*Age of customer*", parle de cette transition d'un "capitalisme de l'actionnaire" où les dirigeants cherchent à maximiser la valeur aux actionnaires- alignement des intérêts des seniors managers avec celui des actionnaires à travers l'utilisation de compensations à base d'actions à un "*capitalisme du consommateur*" où la maximisation de valeur aux actionnaires passe par la maximisation de la valeur client. Peter Drucker (1993) soulignait déjà que le premier objectif d'une entreprise est d'acquérir et

¹⁵¹Le passage de la révolution industrielle à l'âge de l'information est également le passage du monde de l'éthique de la productivité et de faibles attentes au monde du travail en tant que moyen de fournir un éventail d'attentes de plus en plus élevé. Les clients attendent d'un produit qu'il améliore leur style de vie, tant sur le plan physique que symbolique. En bref, les gens veulent réaliser leurs rêves. Ces rêves sur un produit idéal est différent d'un autre groupe à un autre (Cagan et Vogel, 2002). L'argument de l'économie de l'expérience se trouve aussi dans les travaux de Jensen (2001), qui soutient que la société de l'information cédera la place à la société de rêve ou de la fantaisie. L'économie future sera basée sur les capacités à raconter et à vendre une histoire aux clients et créer des produits et des services qui *créent des expériences* plus proches de ces rêves (Jensen, 2001).

de retenir des consommateurs. Les entreprises doivent "*enchanter*" leurs consommateurs, leur délivrer du "bonheur" (Denning, 2010; Hseih, 2010; Marchall, 2011). Ainsi, les entreprises doivent faire plus que répondre aux attentes des consommateurs, et doivent générer un flux continu de valeur à leurs clients à travers la satisfaction des besoins dont les consommateurs n'ont pas encore conscience (Brown, 2009; Denning, 2010).

Plus la valeur est délivrée rapidement, plus elle est enclins de générer l'enchantement (Hseih, 2010). Actuellement, l'époque de l'économie de services a atteint ses limites, essentiellement en raison de son propre succès (Denning, 2010). Les biens et les services sont maintenant omniprésents et largement disponibles, de sorte que les clients recherchent une différenciation à un niveau supérieur (Pine et Gilmore, 2011). Selon Pine et Gilmore (2011), les produits peuvent être placés sur un continuum allant de indifférencié (commodités) à très différencié (expérience). Les produits de base conduisent à des biens, qui conduisent ensuite à des services, puis à des expériences. Ces expériences constituent une nouvelle source de valeur pour le consommateur (*cf. Figure 1*). En parallèle, il y a une augmentation de la magnitude des prix lors du passage des biens et services aux expériences. En d'autres termes, les gens vont accepter de payer plus pour des expériences de qualité (Pine et Gilmore, 2011).

Dans la partie supérieure droite de la (*Figure 1*), se trouvent les produits qui se différencient de la concurrence à travers l'amélioration des expériences. En d'autres termes, cette partie représente les produits qui forment la nouvelle économie de l'expérience. Les consommateurs qui font face à des offres assez semblables vont chercher à différencier leurs offres aux niveaux suivants. Passer à l'étape de l'expérience, exige plus ou moins que les entreprises abandonnent l'étape des produits de base. Dans cette hiérarchie de la valeur- qui partage de nombreux points communs avec la «*pyramide des besoins*» de Maslow- les expériences sont une offre supérieure, car elles offrent non seulement les avantages des services, mais aussi parce qu'elles sont mémorables et personnelles (Pine et Gilmore, 2011).

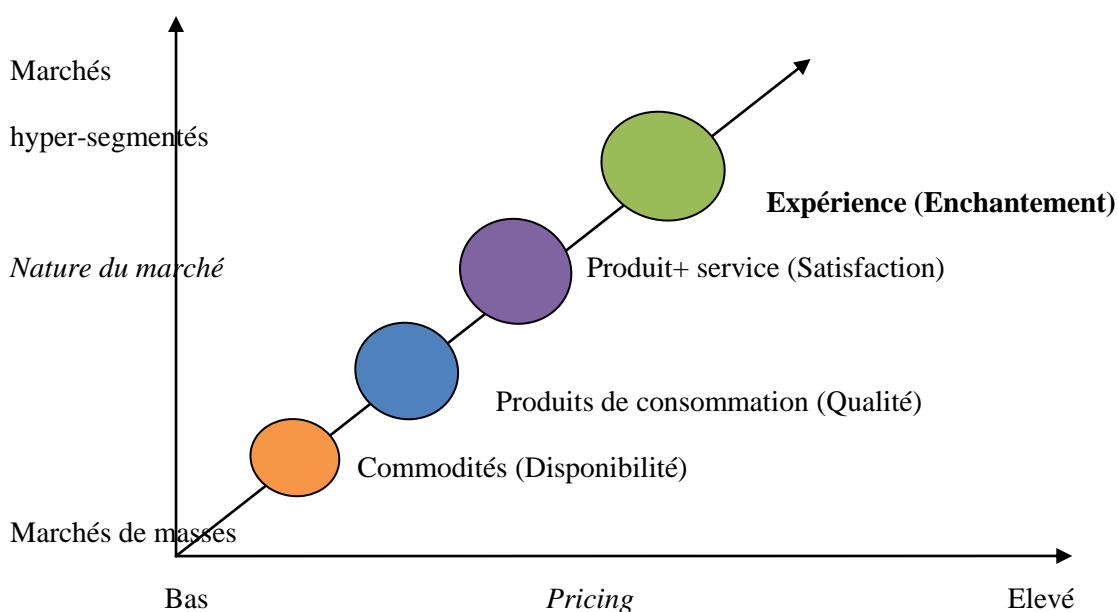
Pine et Gilmore (2011) affirment que les pays les plus riches entrent dans l'économie de l'expérience, parce que les services ont été largement diffusés. Selon Rifkin (2000), à long terme, l'économie passera d'une production industrielle importante à une production culturelle immatérielle. De plus en plus d'activités, vont inclure dans l'avenir, la commercialisation d'une vaste gamme d'expériences culturelles plutôt que de simples produits et services industriels traditionnels. Selon Rifkin (2000), «*Les concepts, les idées et les images - et non les choses - sont les véritables éléments de valeur de la nouvelle économie*». Pour exceller dans l'économie d'expérience, la croyance qu'il existe une structure logique sous-jacente, doit

être abandonnée et il faut passer de la pensée linéaire et analytique à la pensée associative et émotionnelle (Denning, 2010). Cela correspond bien à la "classe créative" de Florida (2004).

Beaucoup d'entreprises sont déjà entrées dans l'ère de l'économie de l'expérience. Ils aspirent à la création de valeur aux consommateurs, en s'appuyant sur des normes simples, sensibles ou ouvertes. Ils revitalisent des marques oubliées depuis longtemps ou prétendent satisfaire aux normes les plus élevées de *la responsabilité sociale et environnementale* pour honorer les valeurs nobles de leurs clients et employés (Pine et Gilmore, 2011). A l'instar de l'économie de la connaissance, l'économie d'expérience, constitue «un changement de valeur, du matériel vers l'immatériel» (Drucker, 2007). En revanche, l'économie de l'expérience traite avec le côté humain de la connaissance, avec l'intelligence émotionnelle (Cagan et Vogel, 2002). Selon Pine et Gilmore (2011), la transition d'une économie à l'autre est un processus lent. Les économies de service, de l'expérience et l'économie de «transformations» qui va suivre, coexisteront pendant longtemps, mais l'équilibre va sûrement changer.

Cagan et Vogel (2002) soulignent le fait qu'à mesure que les consommateurs deviennent plus sophistiqués dans leur capacité à sélectionner des produits, les entreprises doivent apprendre à comprendre la nouvelle structure de valeur de leurs clients. «Les entreprises doivent voir le processus comme dynamique, et constamment mettre à jour leur compréhension de qui sont leurs clients. Relier les qualités du produit au système de valeurs des clients, est la nouvelle méthode pour créer des produits réussis» (Cagan et Vogel, 2002).

Figure 3.1. Les quatre étapes de construction économique (Pine et Gilmore, 2011: P 98)



Pine et Gilmore (2011) affirment que les entreprises qui ne parviennent pas à offrir des expériences cohérentes, à sur-monétiser leurs expériences par rapport à la valeur reçue ou à sur-construire leur capacité pour les mettre en œuvre, verront bien évidemment une pression sur la demande et / ou sur les prix. En d'autres termes, les gens ont une capacité qui limite ce qu'ils peuvent se permettre de payer pour obtenir une valeur au-delà de ce qu'ils paient pour les produits de base. Selon Cagan et Vogel, (2002), la clé est de comprendre ce que cherche un marché donné dans un produit, puis d'ajouter dans les bonnes fonctionnalités pour créer la valeur appropriée. Cagan et Vogel, (2002) appellent cela "*psyché économétrie*", qui représente le profil de dépenses psychologiques d'un marché de niche. Il détermine ce que les gens perçoivent comme utile d'y dépenser de l'argent. L'expérience utilisateur est renforcée par la valeur que les gens estiment nécessaire de payer pour.

3.1.2.3. L'innovation basée sur la notion de *valeur expérientielle*

Holbrook (1999) définit quatre types de valeur de consommation: *la valeur utilitaire, la valeur sociale, la valeur altruiste et la valeur émotionnelle*. Holbrook (1999) perçoit la valeur apportée au consommateur en terme *d'expériences individuelles propres à chaque consommateur*. La *valeur expérientielle* du consommateur est basée sur le fait qu'une expérience holistique des consommateurs se réalise quand il interagit avec le produit ou le service. La valeur expérientielle est définie comme «*une préférence relativiste caractérisant l'expérience d'un sujet avec un objet donnée*» (Holbrook, 1999). La valeur expérientielle est définie comme étant «*la perception d'un produit ou service à l'issue d'une consommation directe ou une observation indirecte*» (Mathwick et al, 2001). La valeur expérientielle est différente dans ce sens, de la satisfaction client, car l'expérience peut être acquise sans aucune évaluation directe d'un produit ou service. La satisfaction client, est considérée comme l'évaluation d'un produit ou d'un service après l'acte d'achat (Yuan et Wu, 2008).

Selon Cagan et Vogel (2002), la valeur peut être décomposée en attributs spécifiques qui contribuent à l'utilité, à l'usabilité et à la désirabilité d'un produit, et qui relient les caractéristiques d'un produit à cette valeur. «*Étant donné que les produits permettent de créer une expérience à l'utilisateur, meilleure est l'expérience, plus la valeur du produit pour le consommateur. Dans l'idéal, le produit facilitant une manière plus agréable de faire quelque*

chose» (Cagan et Vogel, 2002). Cagan et Vogel, (2002) ont identifié un ensemble de possibilités d'ajouter de la valeur à un produit, appelées *value opportunities*¹⁵². L'émotion, l'esthétique, l'identité, l'ergonomie, l'impact, la technologie, et la qualité- contribuent chacune à *l'expérience globale* du produit et se rapportent aux caractéristiques de la valeur-utile, utilisable et désirable. Chesbrough (2011) avertit que ce, ce qu'il appelle, la réflexion basée sur la fabrication produits, conduit directement à une *trappe de la commodité*, qui conduit à ce que les produits sont vendus sur la base de leur coût au lieu de *leur valeur*.

3.1.2.3.1. Le rôle de *l'émotionnel* dans l'expérience consommateur

Les recherches dans plusieurs disciplines, des neurosciences à la psychologie, passant par l'économie comportementale se sont mis d'accord sur le rôle des émotions comme un moteur puissant du comportement du consommateur tout comme la rationalité et les données (Radjou et al, 2013). Dans un monde où les entreprises ont réalisé la parité sur les fonctionnalités, le prix, la distribution, engager *les émotions* des consommateurs est devenu un chemin crucial pour les entreprises de différencier leur offre des concurrents (Boatwright et Cagan, 2010; Liedtka et Ogilvie 2011). Selon Boatwright et Cagan (2010), l'émotion définit l'essence de l'expérience délivrée aux clients. «*C'est l'expérience perceptive du consommateur lorsqu'il utilise un produit*». Roberts (2005) dans son livre «*lovemarks*», souligne l'importance de l'engagement des émotions des consommateurs. Partant du postulat que «*la raison conduit à des conclusions alors que les émotions conduisent à l'action*», Roberts (2005) conclue que les facteurs émotionnels (vs rationnels) sont la clé de la compétition futur. «*Le futur va être gagné sur les relations et non pas sur les transactions*» (Roberts, 2005).

Roberts (2005) a créé la notion de *lovemark* pour remplacer la notion de marque, qui représente un futur au delà des marques, valorisé par le mystère, la sensualité et l'intimité. Plus que le service, l'expérience inclut «*l'engagement émotionnel créé pendant l'interaction avec les clients*» (Body et Tallec, 2015). Pour être réellement personnalisée, distinctive et mémorable, une expérience doit être durable et fait appel aux émotions. Les émotions nourrissent le souvenir, et plus l'expérience est forte, plus le souvenir durera longtemps. Pour

¹⁵²Les *opportunités de création de valeur* différencient un produit de la concurrence de la façon dont les besoins des gens, leurs besoins et désirs influencent l'achat et l'utilisation de ce produit (Cagan et Vogel, 2002).

créer une expérience dont on se souviendra longtemps, on doit comprendre les besoins des consommateurs et les émotions associés à ces besoins. De manière continue les consommateurs filtrent les signaux (tout ce qui comprit, perçu ou senti ou reconnu par son absence est un signal d'expérience) et les organisent en jeux d'impressions rationnelles et émotionnelles (Body et Tallec, 2015).

Woodall (2003) mentionne la valeur émotionnelle comme un dérivé de la valeur d'usage. Il est cependant, difficile de mesurer les émotions, et la tradition a longtemps été de mesurer la qualité de service perçu et même la valeur perçue de manière quantitative. Le concept de valeur dans le contexte ou *value-in-context* incite à regarder les situations qui composent ce contexte, spécifiquement la complexité des personnes, des expériences et des émotions. Cook (2002) discute de la relation entre les émotions et les besoins. Il propose qu'une approche axée sur les besoins soit potentiellement utile, plaidant pour les besoins essentiels de sécurité, d'équité et d'estime. Cook (2002) connecte ces besoins aux émotions extrêmes de joie et d'indignation, qui doivent guider le travail du designer. Le "jeu" et l'esthétique sont deux des caractéristiques de la valeur émotionnelle, considérés comme une forme de valeur dérivée pour le client (Woodall, 2003). L'esthétique peut être comprise comme «une appréciation de ce qui est agréable aux sens» (Woodall, 2003). Le rôle de des facteurs émotionnels dans la création de valeur a été aussi étudié par Rylander (2009) et Buchanan (1995), qui plaident pour une compréhension élargie de l'esthétique, définie comme étant l'équilibre entre tous les besoins et les désirs des utilisateurs, à l'intérieur des contraintes techniques et sociales (Buchanan, 1995).

3.1.2.3.2. La simplicité, l'affordance et l'ergonomie

Norman (2004) critique les approches orientées vers la science et la technologie, et plaide pour approche par le design, centrée sur l'humain, qu'il nomme: *Human Centered Design* (Norman, 2004). Norman (2002) propose de focaliser l'attention sur humain et ses besoins, ses compétences, ses perceptions et ses affects. Dans cette perspective, la mission du design n'est plus la production d'objets techniquement avancés ou performants mais celle d'objets susceptibles de répondre aux besoins humains et d'engendrer un usage sans obstacles: c'est-à-dire satisfaisant et agréable. Norman (2004) insiste pour la réintroduction de

«*la personne*», dans sa complexité, à la place des notions abstraites de client, consommateur, utilisateur. Cette conception tend à dépasser la dimension technique, ainsi que la dimension utilitaire ou cognitive (ergonomie), pour intégrer la dimension *psychologique et émotionnelle de l'interaction* (Roberts, 2005; Norman, 2004). Au delà de la performance technique, la visibilité, l'accessibilité et l'*affordance* (capacité d'un objet à suggérer sa propre utilisation) sont devenues les facteurs clés (Norman, 2002). Au cœur de cette philosophie, se trouve aussi la notion de facilité d'utilisation (ou l'ergonomie) *usability*- définie comme l'efficacité avec laquelle les utilisateurs utilisent un objet technique dans des contextes donnés (Krug, 2009). C'est-à-dire l'efficacité de l'interaction, non seulement du point de vue fonctionnel, mais aussi celui de la satisfaction psychologique de l'usage (Norman, 2002).

La facilité d'utilisation s'impose rapidement comme une condition essentielle à la réussite d'un produit (Boatwright et Cagan, 2010; Krug, 2009; Norman, 2004). A coté de l'usabilité, *la simplicité*, devient aussi un mot d'ordre de l'approche *centrée sur l'humain* (Maeda, 2006). Malgré l'évidence que les consommateurs veulent de la simplicité dans les produits et services qu'ils achètent et malgré le fait que la sur-ingénierie n'est plus soutenable, avec la chute des dépenses de R&D dans les pays occidentaux, plusieurs entreprises trouvent des difficultés à rendre la simplicité un aspect clé dans leurs produits et processus de commercialisation (Maeda, 2006; Radjou et al, 2013). Radjou et al, (2013) présentent plusieurs raisons expliquant cela:

- Les entreprises occidentales supposent que les consommateurs sont enclin de payer un prix élevé pour les produits qui présentent des aspects et des fonctionnalités supplémentaires. La peur de perdre le pouvoir de fixer des prix élevés conduit les entreprises à abandonner la simplicité;
- La complexité des produits a été très lucrative pour les entreprises dans le passé. Des versions améliorés de produits ont permis aux entreprises occidentales de différencier leurs offres de celles existantes ou des autres entreprises. Ceci a aidé les entreprises à convaincre les consommateurs de toujours mettre à jour ou remplacer les produits existants avec d'autres plus complexes. Ceci permet aussi aux entreprises de sécuriser leur croissance et maintenir des flux continues de revenus ;
- Les entreprises ne conçoivent pas souvent des produits avec les utilisateurs finaux. Maeda (2006) déclare qu'il est temps "*d'humaniser la technologie*". Le développement de la technologie actuel est tout sauf centré sur l'humain. La plupart des aspects des nouveaux produits ne sont pas déterminés par une observation profonde des consommateurs mais par des équipes de R&D et de marketing qui se

basent sur leur désir pour créer une meilleure version de produit, et pour ajouter de la valeur aux consommateurs;

- Finalement, les indicateurs utilisés par les entreprises occidentales- comme le nombre de brevets ou le pourcentage des revenus dédiés à la R&D- qui mesure et récompense l'habileté et non pas la valeur délivrée au consommateur. La valeur d'un produit ne doit pas être mesuré par le nombre de brevets associés. Elle doit être mesurée par la valeur expérientielle délivrée à l'utilisateur final. Pour plusieurs utilisateurs, la meilleure expérience est celle la plus simple. Le passage de la focalisation sur la complexité tirée par la R&D à la simplicité, nécessite de la part de l'entreprise des changements fondamentaux dans la manière de développer les produits.

3.2. Le DT: innover pour résoudre les vrais problèmes humains

Le DT a émergé du mouvement des méthodes de design (Jones, 1970, Buchanan, 1995), c'est un flux de recherche axé sur la compréhension des processus de pensée et des méthodes derrière la pratique de design. Buchanan (1995) a déplacé le concept de DT, de la compréhension de comment les designers, pensent, prennent des décisions et résolvent des problèmes à un concept plus généralisé où la pensée de design peut être appliquée à n'importe quel objet tangible ou système intangible (Kimbell, 2009). Ceci a déplacé le concept d'un style cognitif vers une approche intellectuelle de l'élaboration et de la résolution de problèmes qui a reconnu les aspects sociaux du travail de design (Kimbell, 2009).

Le DT reflète *une approche axée sur l'expérience*, qui examine dans une perspective individuelle les consommateurs et les utilisateurs au sein d'un système, incluant non seulement la fonction et l'utilisation d'un produit ou service, mais aussi l'anticipation des émotions ou des significations connexes avant d'envisager des solutions possibles (Crawford et Di Benedetto, 2003). Le fait d'être centré sur l'humain se distingue de l'orientation client (Kohli et Jaworski, 1990), adoptée par les managers marketing, car elle permet non seulement d'identifier des besoins non articulés ou latents, mais aussi de créer de nouveaux marchés (Michlewski, 2008). La méthode de DT développe trois axes (Gillibert et al, 2016):

- Elle alterne phases d'intuition "*divergentes*" et phases d'analyse "*convergentes*";

- Elle permet d'observer et d'étudier le terrain pour une meilleure compréhension des expériences utilisateurs à travers des études ethnologiques (par opposition aux études classiques, prospectives et déclaratives);
- Elle est fondée sur le principe de *co-création*, favorisant l'interactivité avec les clients et l'intelligence collective (la relation client est définie par tous les services de l'entreprise).

Leavy (2010) définit le DT comme "*la combinaison de la logique inductive et déductive de la pensée analytique avec la logique abductive de la pensée intuitive*". Cette définition s'appuie plus précisément sur le rôle du DT en tant que *troisième culture* au sein de l'entreprise, en suggérant qu'il combine les écoles de pensée analytiques et intuitive. Le DT vise essentiellement à intégrer le «*management par l'instinct*» avec l'approche quantitative pour trouver des solutions créatives (Martin, 2009).

3.2.1. Adopter l'état d'esprit du designer pour innover et résoudre les problèmes

Le concept DT lui-même, remonte aux travaux de Schön (1983) et de Lawson (1980, 2006), en architecture, qui expliquent en détail comment les designers pensent. La notion de *design* peut également être aussi trouvée dans les études classiques en management. Mintzberg (1996) a appelé une approche qui met l'accent sur l'activité consciente de développer des alternatives stratégiques, nommée «*école de design*». Simon (1969) déclare que «*Tout le monde conçoit des plans d'action visant à changer les situations existantes en des situations préférées*». Rittel et Webber (1973) ont élaboré les caractéristiques des problèmes irréductibles ou «*wicked problems*», qui sont définis comme étant indéterminés, ambigus et défiants les tentatives de délimiter leurs frontières, d'identifier leurs causes et d'exposer leur nature problématique. Cependant, le travail de Rowe (1987), est considéré comme la première tentative de généraliser le DT. Dès lors, l'intérêt pour le DT s'est développé rapidement dans la littérature avec l'approche de la *pensée intégrative* utilisée par la Rotman School of Business à l'Université de Toronto et l'approche d'IDEO, qui met l'accent sur la capacité du design à relever des défis environnementaux complexes et dynamiques, mais aussi à trouver des innovations pratiques axées sur l'homme. Et c'est en orientant l'innovation vers les consommateurs et les personnes, que l'entreprise est mieux en mesure de

créer de nouvelles opportunités de marché et un avantage concurrentiel (Brown, 2008; Martin, 2009; Liedtka et Ogilvie, 2011).

Le design est décrit comme une manière différente de pensée, de faire les choses et de résoudre les problèmes en agissant en *dehors du cadre* (Bucolo and Matthews, 2011). Stéphane Vial (2010) présente dans son livre «*court traité du design*», la méthodologie créative adoptée par le designer:

- *Premièrement*, il analyse. Il prospecte, il s'informe, il se documente, il observe. Il a besoin de connaître et comprendre le contexte, les acteurs, les enjeux;
- *Deuxièmement*, il problématise. Il demande, il questionne, il interroge. Il formule le problème que son projet doit résoudre;
- *Troisièmement*, il conçoit. Il imagine, il invente, il rêve. Il forge des solutions et en choisit une qu'il assume et qu'il est prêt à défendre, et ceci de manière parfois collaborative (il s'agit alors de *co-conception*);
- *Quatrièmement*, il dessine. Il fait des esquisses, des plans, des maquettes. Il crée les formes de son projet, qu'il valide ou non;
- *Cinquièmement*, il explique. Il parle, il expose, il justifie. Il fait comprendre ses choix afin de défendre son projet.

Selon Brown (2008), les *designers* ont développé un incroyable savoir-faire dans la recherche de solutions, la capacité à transformer les contraintes en opportunités, l'observation et la compréhension des besoins des individus. Ils se sont forgés un mode de pensée et une culture de l'innovation qui dépassent de loin les questions qu'ils résolvent en tant que designers (i.e. le DT). Penser comme un designer peut transformer la manière dont les entreprises développent de nouveaux produits et services (Brown, 2008; Bolland et Collapsy, 2004). Les managers peuvent s'approprier *le DT* en tant qu'approche créative pour les aider à faire émerger des opportunités bénéficiant à leurs entreprises (selon Brown, la forme verbale "*thinking*" explique ce que font les designers).

La portée du design au sein des entreprises est ainsi de plus en plus reconnue comme un atout stratégique important (Dell'Era et Verganti, 2010; Brown, 2008), qui fournit aux entreprises une approche axée sur le consommateur, qui utilise au mieux les capacités opérationnelles internes d'une entreprise à explorer le changement (Pascale et Sternin, 2005). Liedtka et Ogilvie (2011) décrivent les traits d'un designer comme ayant la sensibilité esthétique, la communication visuelle, les compétences ethnographiques, la reconnaissance de pattern et une approche systématique de la résolution de problèmes. Bien que la tâche de la stratégie incombe habituellement aux managers ou aux stratèges (McGrath, 2010; Teece,

2010), Martin (2009) soutient que «*les gens d'affaires n'ont pas seulement besoin de mieux comprendre les designers; Ils doivent devenir des designers*». La relation unique entre l'entreprise et le design est par ailleurs décrite dans les domaines universitaires et pratiques comme le DT (Brown, 2008).

3.2.2. Présentation et définition du DT

Le programme CPI (Création d'un Produit Innovant) de l'Ecole Centrale de Paris, de Strate Collège Designers et de l'ESSEC, définit le DT de manière claire et opérationnelle (Marchall, 2011): "*il s'agit d'un processus de réflexion, d'action et de résolution de problèmes, en vue de l'amélioration d'une situation d'usage*". Le DT repose sur une méthode d'innovation centrée sur l'utilisateur ou *human centric design*, organisée en plusieurs phases: compréhension, observation, réappropriation, créativité, prototypage, test, implémentation. Le terme DT est en lui même assez confus (Rylander, 2009): le terme est composé de deux mots ambigus, qui défient une définition à sens unique. Particulièrement, le mot "design" tel qu'il est utilisé communément, implique qu'il est lié spécifiquement aux professionnels de design. Cependant, le DT intègre les idées du travail en groupes *pluridisciplinaires*, l'itération, la remise en question continue et la démonstration par la preuve (prototypage et visualisation etc.). La conception de produits et services qui ont un impact réel, nécessite de la part des penseurs design d'équilibrer entre trois sphères: *la viabilité, la désirabilité, et la faisabilité* (Brown, 2008) (cf. *Figure 2*).

Brown (2008) définit le DT comme étant «*une discipline qui utilise la sensibilité et les méthodes des designers pour correspondre aux besoins des personnes avec ce qui est technologiquement faisable et avec ce qu'une stratégie business viable peut convertir en une valeur pour le consommateur et une opportunité de marché*». En intégrant au cœur de sa démarche, le travail d'observation, de recherche des besoins des utilisateurs ou «*need finding*» et de nouveaux usages, le DT replace le design, au sens anglo-saxon du terme, à une place centrale du processus d'innovation. Il contribue alors, loin du simple apport esthétique où il est trop souvent confiné, de façon décisive, aux côtés du marketing et de la technologie, à l'émergence d'innovations qui amélioreront notre quotidien (Marchall, 2011).

Les approches conventionnelles de résolution de problèmes, se basent souvent sur un groupe d'experts appartenant au même domaine pour résoudre un problème donné (approche analytique de résolution de problèmes vs approche interprétative) (cf. *chapitre 4*). Le DT, d'un autre côté, utilise comme levier *les compétences collectives* d'une équipe, composée de diverses expériences et expertises (Marchall, 2011). Pour aborder le problème sous un angle différent, l'équipe est capable de rompre les règles pour concevoir des solutions innovantes (Koh, 2012). Le DT est défini ainsi, comme étant une approche *interdisciplinaire*, centrée sur l'humain, qui a pour objectif l'innovation (Brown, 2008; Holloway, 2009). Être centré sur l'utilisateur, ne signifie pas demander aux consommateurs leurs besoins, mais il s'agit de trouver leurs besoins. En effet, les consommateurs réalisent souvent d'une façon rétrospective leurs besoins réels seulement quand une solution est mise sur le marché (Brown, 2008; Norman et Verganti, 2014).

Dans l'approche DT, les méthodes de recherche sociales (ethnographiques, sociologiques etc.), sont employées pour découvrir ces besoins latents et en extraire les opportunités d'affaires. Ceci permet aux penseurs design d'anticiper la demande et de créer des solutions radicales, qui changent les règles du jeu ou *game changing solutions* (Brown, 2008; Liedtka et Ogilvie, 2010). Le DT est une approche de résolution de problèmes, basée sur une observation empathique des consommateurs ou des utilisateurs. Cette approche cherche à dépasser les approches existantes de résolution de problèmes tels que la méthode *Six Sigma*. Le DT pousse les individus à penser largement, de façon holistique à propos des besoins des consommateurs, en adoptant une pensée générative au lieu d'être purement analytique. La méthode traditionnelle de développement de produit se base souvent sur des petites équipes d'experts pour identifier et concevoir une solution, une approche *Top Down* (Bollan et Collapy, 2004).

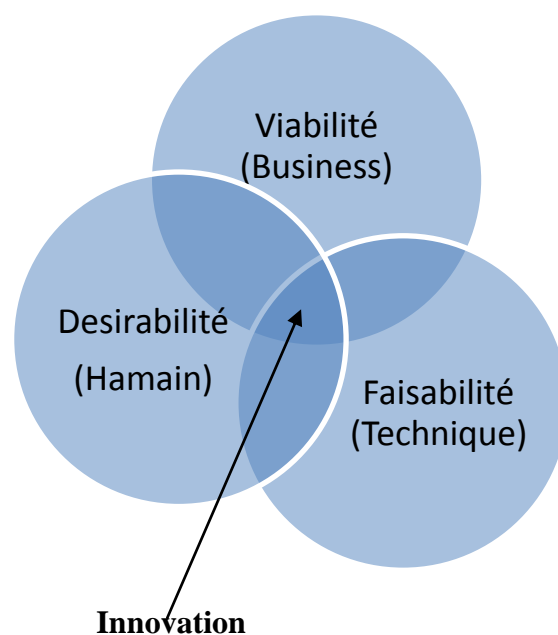
Dans l'approche du DT, le penseur design, observe les utilisateurs et formule le problème design basé sur l'apprentissage à partir des observations. Cette approche est similaire au travail des anthropologistes dans leurs études des autres cultures. A partir de la formulation et l'identification des problèmes design, les solutions produites peuvent être explorées (Brown, 2008). Brown (2008) caractérise les penseurs design par:

- *L'Empathie*: ils peuvent imaginer le monde de différentes perspectives- ceux des collègues, clients, utilisateurs finaux et consommateurs. En adoptant une approche *people first*, les penseurs design peuvent imaginer des solutions qui sont intrinsèquement désirables et rencontrent les besoins explicites et implicites. Les

penseurs design observent le monde en détail et utilisent leurs observations pour inspirer l'innovation.

- *Pensée intégrative*: ils ne se basent pas seulement sur des processus analytiques (choix ou/ou) mais aussi présente l'habilité de voir l'ensemble des saillants et les aspects contradictoires d'un problème et de créer des nouvelles solutions qui améliorent considérablement les alternatives existantes.
- *Optimisme*: ils assument que peu importe les difficultés liées aux contraintes d'un problème, une solution potentielle est meilleur que les alternatives existantes.
- *Expérimentalisme*: les innovations de rupture ne dérivent pas des améliorations incrémentales. Les *penseurs design* posent des questions et explorent les contraintes de manière créative qui conduisent vers de directions entièrement nouvelles. .
- *Collaboration radicale*: la complexité croissante des produits, services et expériences a remplacé le mythe du génie créatif avec la réalité du collaborateur interdisciplinaire. Le meilleur penseur design ne travaille pas simplement aux cotés d'autres disciplines; la plupart d'entre eux ont une expérience significative en plus d'un domaine. L'entreprise de design, IDEO, emploie différents profils, des ingénieurs, des anthropologistes, des psychologues etc.

Figure 3.2. Les trois sphères du DT (Brown, 2009; IDEO, 2012).



Parmi les fondamentaux du DT, il y a la compréhension du consommateur. Cette compréhension utilise une approche contextuelle et empathique comme source d'inspiration et de découverte des besoins non articulés. La meilleure façon de faire, est d'aller au devant du monde réel avec les consommateurs, avec *un esprit ouvert et un point de vu collaboratif* (Lockwood, 2009). Les recherches basées sur l'observation et les méthodes ethnographiques impliquent souvent la visualisation, la discussion, et la recherche de compréhension. La clé est de commencer par la compréhension- et non par la persuasion telle qu'elle est pratiquée dans les méthodes traditionnelles de développement de produits de type *push*. Dans la résolution des problèmes, cette approche implique des sociologues, des anthropologues avec les utilisateurs cibles. Les auteurs confirment le rôle clé des équipes multidisciplinaires dans l'innovation et la résolution des problèmes irréductibles et ouvre la voie à la pensée intégrative (Buchanan, 1992; Dunne et Martin, 2006; Martin, 2009; Leavy, 2010).

Dans cette recherche, et en accord avec des études antérieures (Brown, 2008; Martin 2009; Dunne et Martin, 2006), nous définissons le DT comme « *un processus créatif et stratégique caractérisé par le raisonnement abductif, la pensée et l'expérimentation itératives, la perspective holistique et centrée sur l'humain* ». Le *design* peut être utilisé pour décrire une approche *holistique et multidisciplinaire* de la résolution de problèmes, qui prend en compte les besoins, les désirs et les capacités des utilisateurs (Brown 2009). Le *design* est classé dans le domaine de l'innovation, comme étant une approche axée sur l'humain et basé sur le prototypage et l'utilisation des processus et des cadres conceptuels pour définir et résoudre des problèmes (Brown 2009).

3.2.3. Le DT utilise les outils Ethnographiques et Anthropologiques

Les *penseurs design* cherchent à se donner les instruments (analytiques et pratiques) pour comprendre et satisfaire les désirs et les besoins des consommateurs. Il veut « *aller voir derrière les coulisses, viser les individus, les contextes concrets, les cultures, les formes, l'histoire et même les business models pour les utiliser comme éléments capables d'influencer le design* » (Laurel, 2004). A cette fin, les méthodologies d'enquête utilisées par la psychologie, l'anthropologie et ethnographie sont convoquées dans le processus de design

(Lockwood, 2009). Le DT emprunte des techniques d'observation ethnographiques à l'anthropologie et les réapplique à la production de solutions pratiques (Brown, 2009).

Radjou (2009) propose la migration de la *R&D 1.0* à la *R&D 2.0* dans le contexte de l'innovation destinée aux populations desservies en Inde. Il considère que le modèle de *R&D 1.0*, qui se caractérise par la mise en place de laboratoires de *R&D* (staffs d'ingénieurs et de scientifiques) n'est plus approprié pour des entreprises multinationales afin de cibler les populations de la base de la pyramide sur les marchés émergents. En effet, pour identifier et répondre les besoins explicites et non satisfaits de la large base de consommateurs sur les marchés émergents, il faut adopter un nouveau modèle d'innovation global qu'il appelle, *R&D 2.0*. Ce modèle souligne qu'à côté des staffs d'ingénieurs et de scientifiques, les entreprises multinationales, doivent recruter trois autres types d'experts : des *anthropologistes* et des *ethnographes* et des *économistes de développement*¹⁵³.

En faisant des études anthropologiques et d'interaction avec le consommateur final dans leur milieu naturel, les entreprises multinationales peuvent apprendre à adapter leurs *business models* pour répondre au contexte culturel et socioéconomique¹⁵⁴(Radjou, 2009). Castillo, Dhiel et Brezet (2012) proposent une utilisation extensive des méthodes et outils basés sur les recherches qualitatives du contexte de l'utilisateur pour trouver et analyser l'information. Les méthodes qualitatives tels que l'ethnographie, l'évaluation rurale participative, la cartographie sociale, peuvent aider à découvrir des opportunités sociales, politiques, économiques et culturelles des personnes. Ces méthodes forment un outil puissant pour analyser et cartographier les relations dynamiques entre les personnes, les endroits, les objets et les institutions.

Selon Elliott et Jenckel (2003), l'éthographie est de plus en plus utilisée dans les études stratégiques à but commercial et pour collecter des informations sur les consommateurs. «*On considère que l'éthographie peut atteindre des endroits que d'autres méthodes de recherche ne peuvent pas. Elle peut accéder à ce que les gens font réellement au lieu ce qu'ils disent ou*

¹⁵³Les populations de la base de la pyramide possèdent des revenus très faibles, ils ne peuvent pas accéder à des produits conçus pour les consommateurs de la classe supérieure ou moyenne des pays développés. Souvent, les entreprises multinationales, réagissent face à cette réalité en mettant en place des ingénieurs de *R&D* locaux afin de concevoir des versions *low-end* de leurs produits traditionnels. Le rôle des économistes de développement est de concocter des mécanismes de prix et de financement créatifs (exemple microcrédit).

¹⁵⁴Par exemple, l'entreprise *Américaine Intel* au sein de son centre de recherche « *people and practice* », emploi des sociologues et des ethnographes qui passent des mois en immersion au sein des communautés locales, à observer les populations pour identifier les besoins latents des consommateurs locaux (Radjou, 2009).

pensent faire. Elle peut apporter des descriptions précises de l'écologie des marques et comment ils s'alignent à la complexité des vies des gens. Ca permet de comprendre le sens des comportements de consommation et comment peut-on intégrer une expérience culturelle et sociale plus large dans la vraie vie des consommateurs» (Eliott et Jenckel, 2003).

3.2.4. Le DT commence par l'Empathie

Koskinen et al, (2003) définissent l'empathie comme *« l'habilité d'être conscient, de comprendre, et d'être sensible aux sentiments et aux pensées d'une autre personne sans nécessairement avoir posséder la même expérience »*. Brown (2009) décrit l'empathie comme *"une habitude mentale"*. *«C'est une valeur culturelle fondamentale qui permet aux penseurs design de développer des produits, concepts, services et stratégies qui sont à la fois innovants et adaptatifs aux besoins actuels et désires des utilisateurs»*. Etymologiquement parlant, l'empathie désigne la compréhension des sentiments et des émotions d'un autre individu. On parle alors, *"d'empathie affective"*. Par extension, l'empathie est la capacité à comprendre aussi les états non-émotionnels d'autrui comme ses croyances et ses actes. On parle alors dans ce cas, *"d'empathie cognitive"*. L'empathie impose de l'attention et de l'observation et repose sur une capacité de représentation de l'état mental d'autrui indépendamment de tout jugement de valeur (Leonard et Rayport, 1997; Gillibert et al, 2016).

Leavy (2010) suggère que l'avantage de l'innovation par le DT réside dans sa création d'opportunités basées sur des innovations riches en émotions. Selon Kelley et Kelley (2013), l'empathie est *«la capacité de voir et d'expérimenter à travers les yeux d'une autre personne, de reconnaître pourquoi les gens font ce qu'ils font»*. L'empathie est identifiée comme étant l'un des attributs définissant les personnes pratiquant le DT (Martin, 2009). Être empathique permet aux participants de comprendre le contexte social, en se concentrant sur les gens et les idées qu'ils peuvent fournir pour comprendre le contexte et les opportunités pour les clients et les entreprises (Michlewski, 2008).

Les activités conduisant à l'empathie, incluent l'observation des autres (Brown, 2008); la compréhension profonde des expériences des autres (Liedtka and Ogilvie, 2011) etc. Par conséquent, être empathique envers les besoins des personnes et le contexte considère à la fois les besoins des clients ou de l'utilisateur et ceux de l'équipe d'innovation. En d'autres

termes, l'empathie s'étend au-delà de l'utilisateur à tous les acteurs du processus d'innovation. Elle exige l'observation, l'interaction et la compréhension des problèmes des gens, l'examen des besoins, et des comportements des personnes pour qui une solution est recherchée (Liedtka and Ogilvie, 2011; d.school, 2011).

La compréhension empathique va au delà de la connaissance: lors de l'empathie il n'y a pas de jugement, il faut comprendre l'utilisateur, les situations et pourquoi certaines expériences sont significatives à ces personnes, une relation qui implique une connexion émotionnelle (Battarbee et Koskinen, 2005). Koskinen et al, (2003) décrivent cette situation comme «*sortir du bureau et effectuer une immersion dans la vie, les environnements, les attitudes, les expériences et les rêves des futurs utilisateurs et internaliser les besoins des utilisateurs*». Lors de cette immersion, internalisation, les designers doivent fusionner avec les utilisateurs.

3.2.5. Le DT: une méthode *collaborative et pluridisciplinaire*

Parmi les apports principaux du DT, on peut retenir la constitution d'équipes interdisciplinaires, qui rassemblent des compétences multiples-ingénieurs, designers, ergonomes, anthropologues, experts en marketing, mais aussi psychologues, et sociologues- et la prise en compte de l'utilisateur final dans la chaîne de conception du produit (au travers d'enquêtes auprès du public, de procédures de test, de *feedback* et d'évaluation) (Moggridge, 2007). La méthode de travail collaborative constitue un véhicule clé pour la réalisation de l'innovation, elle regroupe l'ensemble des conditions favorisant *l'apprentissage collectif* (Bantel, 1993). La formation des *équipes multidisciplinaires*, permet une meilleure résilience face à l'ambiguïté, facilitent l'exploration et la création de nouvelles connaissances à travers le *learning by doing* et l'expérimentation (Koria et al, 2011).

Les situations complexes, à fort degré d'inconnu, nécessitent de l'apprentissage et de l'expérimentation. Le DT à travers une culture de collaboration (Dahlin et al, 2005), fait intervenir différentes interactions multiculturelles, favorisant un apprentissage significatif des situations ambiguës. Les équipes doivent vérifier largement les possibilités et les options valables, penser de manière systémique, holistique et intégrée. Douglas et Strutton (2009) suggèrent qu'une performance supérieure, nécessite des compétences fonctionnelles, une compréhension réciproque et une communication *cross-fonctionnelle*. La construction

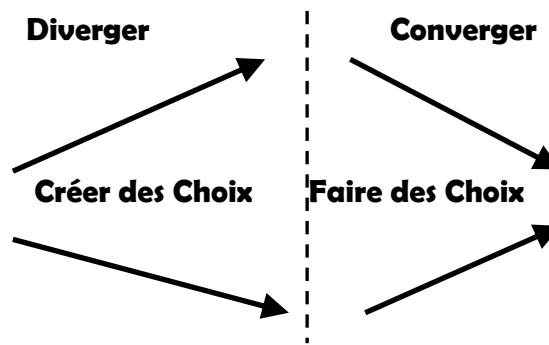
d'équipes avec divers profils, devient instrumentale en termes de performance en matière d'innovation (Koria et al, 2011).

Selon Schweitzer et al, (2016), pour faire face aux multiples facettes et interdépendances des projets d'innovation, l'utilisation d'équipes interdisciplinaires est commune à tous les projets DT. «*Etre orienté vers la collaboration montre la capacité d'une personne à s'intégrer facilement aux équipes, à examiner et à confronter la dynamique d'équipe et à embrasser la personnalité, l'expertise et le style de travail de chaque individu comme condition nécessaire pour bénéficier des avantages de la collaboration multidisciplinaire*» (Schweitzer et al, 2016). Afin de favoriser la collaboration, les experts en DT encouragent des comportements basés sur la construction sur l'énergie des autres et à différer ou à éviter le jugement (Kelley et Kelley, 2013).

3.2.6. Le DT combine *divergence* et *convergence*

Brown (2008) introduit l'approche divergente de résolution de problèmes comme complément à l'approche convergente. La convergence signifie: tirer le maximum des alternatives existantes. La divergence, cherche en revanche à multiplier les options, ouvrir les choix possibles et libérer la créativité. Les penseurs design, utilisent la pensée divergente, marquant leur habilité à mettre ensemble des idées et contraintes opposées dans le but de créer des solutions radicalement nouvelles (Dunne et Martin, 2006). A travers son processus itératif, le DT fait intervenir des phases de divergences et des phases de convergence simultanément (Brown, 2009) (cf. *Figure 3*). Ces phases sont respectivement appliquées à l'exploration et la définition du problème puis à la conception de la solution. Les méthodes itératives évitent de se focaliser sur le mauvais problème ou la mauvaise solution, en envisageant l'étendue des possibles et en développant une vision globale de la situation (Martin, 2009).

Figure 3.3. Divergence vs. Convergence (Brown, 2009: P 30).



3.3. Les processus cognitifs du DT

Les méthodes d'apprentissage par la pratique, d'itération, de prototypage et d'expérimentation, conduisent au rejet des raisonnements inductifs et déductifs comme fondations épistémologiques du DT (Koria et al, 2011). Le raisonnement *abductif* emploie un processus de raisonnement qui intègre le «*ce qui peut être*» (Fraser, 2009) où quelqu'un ne peut prouver que "quelque chose fonctionne en avance". L'abduction utilisée par les penseurs design, utilise les explorations itératives des problèmes (Dew, 2007). En addition, la pratique réflexive est nécessaire: Ce sont les processus d'identification, de formulation et de reformulation le problème. La reformulation réflexive (Boland et Collopy, 2004; Withney et Clayton, 2011), se réfère à l'habilité de regarder le problème d'une manière différente. Ceci est intimement lié à l'habilité de regarder différents chemins pour percevoir un problème (Hassi et Laakso, 2011).

Radjou et al, (2013) soulignent que l'habilité de *reformuler les problèmes* est une caractéristique des personnes qui possèdent un état d'esprit de croissance ou *growth mindset*, leur permettant de créer des solutions créatives, chose qui n'est pas facile pour ceux qui ont un état d'esprit fixe (cf. *chapitre 2*). La résolution des problèmes complexes, nécessite une approche systémique et holistique (Beckman et Barry, 2007), connectant l'interne et l'externe, regardant les problèmes, non seulement à travers les structures, mais aussi à travers les aspects socio-économiques, les relations et les interdépendances (Sato, 2009).

Dans ce contexte, la pensée intégrative est nécessaire pour identifier les "*aspects importants*" et prendre en compte des idées potentiellement conflictuelles ou contradictoires (Dunne et Martin, 2006). Il est nécessaire d'équilibrer entre les dimensions humaines et

techniques, entre l'exploitation et l'exploration, entre la pensée analytique et l'intuition etc. (Sato et al, 2010). Roger Martin (2009) suggère que le DT est une forme de "*raisonnement abductif*", où une personne ou une entreprise, est constamment à la recherche de l'équilibre entre *fiabilité* et *validité*, entre *l'art* et *la science*, entre *l'intuition* et *l'analytique*, et entre *l'exploration* et *l'exploitation* (cf. ci après). Schön (1983) suggère que les designers combinent à la fois, la connaissance tacite et la pensée critique dans le contexte du design. Grâce à ce processus, les designers développent les compétences requises pour à la fois, «*connaître en action*», c'est à dire, agir sur quelque chose sans pensée préalable et «*réfléchir en action*», c'est à dire, penser pendant que l'on fait quelque chose.

La réflexion aide les designers à résoudre les problèmes, la réflexion en action de Schön, pose la question «*Et si?*», puis analyse ses implications. Cette pratique de «question et conséquence», montre «*comment la réflexion en action peut être rigoureuse en soi et relie l'art de la pratique dans l'incertitude à l'art de la recherche scientifique*» (Schön, 1983). Ce processus *basé sur l'action* montre comment les designers sont capables de résoudre les problèmes divergents avec une expertise adaptative, collectant des connaissances appropriées et en testant le *status quo*. Pour reformuler le problème, il est crucial d'avoir la capacité de réinterpréter, d'élaborer et de développer de nouvelles histoires dans une situation problématique, jusqu'à ce que la situation donne un sens. La compréhension et l'interprétation de la connaissance, est une forme de construction de sens ou *sensemaking* (Weick, 1999) (cf. *Chapitre 4*).

Le DT, en tant qu'approche d'identification et résolution de problèmes, a été développée pour soutenir un intérêt organisationnel en incluant les non-designers dans le processus de design afin de développer les capacités d'innovation. Les méthodes qui sont devenues connues comme DT, ont été développées après que des générations de designers, ont raffiné le processus de design à l'intérieur et l'extérieur des organisations (Vogel, 2009). Ces méthodes reflètent à la fois la pensée convergente et divergente, développant et entretenant ainsi, parallèlement, plusieurs niveaux de pensée, en les équilibrant dans des proportions égales (Lawson, 2006).

3.3.1. L'entonnoir de la connaissance : du mystère à l'algorithme

Roger Martin (2009) établit un cadre pour comprendre la nature du DT. Il affirme que bon nombre des processus par lesquels les entreprises établissent actuellement leurs objectifs relèvent de la catégorie de la pensée analytique, basée sur le raisonnement déductif et inductif, qui utilisent la logique et l'analyse quantitative. Martin (2009) présente alors une nouvelle façon de penser, qui s'oppose à la pensée analytique et la définit comme la pensée intuitive (i.e. l'instinct créateur), qui permet de générer la vraie innovation. Martin (2009) insiste sur le fait que, au lieu qu'une organisation choisisse entre l'analyse ou la pensée intuitive elle doit utiliser les deux types de pensée en même temps. La combinaison des deux types de pensée est l'essence du DT.

Martin (2009) considère les problèmes irréductibles comme des mystères et soutient que pour qu'une entreprise puisse innover avec succès, elle doit réconcilier les deux modèles de pensée et passer ainsi par *l'entonnoir de la connaissance* (cf. *Figure 4*): du mystère (le mystère requiert qu'une organisation pose des questions dont la réponse n'est pas facilement trouvable et qui nécessite une exploration. Les questions doivent évoquer la curiosité et l'émerveillement avec la notion de «ce qui pourrait être»), à l'heuristique (exige d'une organisation de réduire le champ d'enquête et de travailler le mystère à une taille gérable.

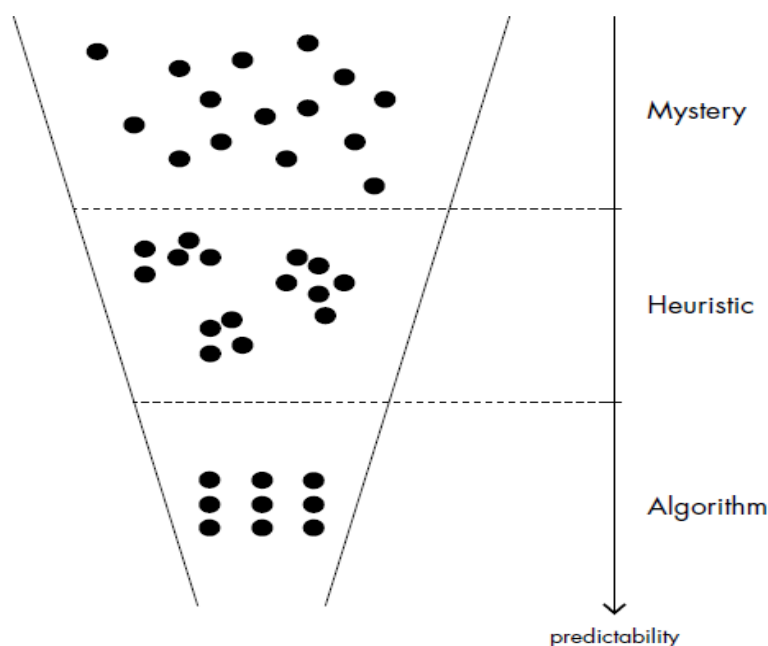
L'heuristique développée représente une compréhension incomplète mais nettement avancée de ce qui était précédemment un mystère), et finalement l'algorithme (l'heuristique se développe en un système qui fournit une procédure étape par étape pour résoudre un problème.). Ces deux activités différentes, allant du mystère à l'heuristique et de l'heuristique à l'algorithme, sont liées à la distinction faite par de Levinthal et March (1993) entre l'exploration de nouvelles possibilités et connaissances et l'exploitation des anciennes connaissances, dans l'apprentissage organisationnel. Les deux activités sont essentielles au succès d'une entreprise, mais elles sont difficiles à engager en même temps. Au cours de l'exploration, l'accent est mis sur l'expérimentation et l'innovation. Les activités d'exploitation mettent l'accent sur la gestion des affaires courantes, et l'accroissement de l'efficacité). Le DT, exploite pleinement son potentiel au cours des *activités d'exploration* qui traitent de l'inconnu et qui se caractérisent par l'incertitude et l'ambiguïté (Cooper et al, 2009).

Selon Martin (2009), le DT est l'équilibre entre la pensée analytique, logique et la pensée intuitive, créative et dynamique¹⁵⁵. Dans ce sens, l'exploitation des connaissances existantes et l'amélioration des produits et services existants est opposée à la génération ou l'exploration de nouvelles connaissances et les sources potentiels des innovations (March, 1991; Martin, 2009). Martin (2009), observe que la plupart des entreprises se focalisent sur les algorithmes et la production de résultats fiables. Ainsi, Martin (2009) distingue deux dimensions de l'innovation: la *fiabilité* et la *validité*. L'objectif de la fiabilité est de produire des résultats consistants et prédictibles. L'objectif de la validité, est de produire des résultats qui rencontrent les objectifs souhaités. Dans la plupart des entreprises, la fiabilité souvent domine, les entreprises apprennent ainsi du passé pour valider leurs idées. C'est la logique normale de management de l'entreprise: productivité, outils analytiques, *reporting* etc. La validité est liée à l'innovation et au changement. Développer un équilibre nécessite un nouveau système *de leadership* et de récompenses adaptées (Martin, 2009).

Du point de vu du DT, une entreprise qui est plus orientée vers la fiabilité développe des structures organisationnelles, des processus et des normes qui poussent à la recherche de réponses valides pour répondre à de nouvelles questions. Cela conduit les entreprises naturellement vers des processus et des structures plus formelles (Martin, 2009). Dans une perspective de management de l'innovation, Martin (2009) introduit le concept de «*l'entonnoir de la connaissance*» pour visualiser le processus de recherche de modèles ou *patterns*, à partir des observation et des idées, les transférer à un ensemble d'heuristiques et développer des algorithmes opérationnels pour l'exploitation économique des inventions. C'est une méthode permet de visualiser comment les problèmes sont résolus d'une manière qui crée de la valeur, du profit et une plus grande aisance d'application. L'entonnoir de la connaissance, commence avec le «*mystère*»: c'est le problème à résoudre, une question, une observation, une surprise, un problème complexe etc. Par la suite, le développement des heuristiques représente une compréhension incomplète mais avancée d'un problème. L'algorithme apporte un guide «*étape par étape*» de la résolution des problèmes, une formule fixe, une méthode testée ou une procédure.

¹⁵⁵La pensée analytique utilise la logique déductive et inductive; la fiabilité; la répétition. La pensée intuitive utilise la logique *abductive*; la validité; la créativité et l'innovation.

Figure 3.4. L'entonnoir de la connaissance (Martin, 2009: P 52).

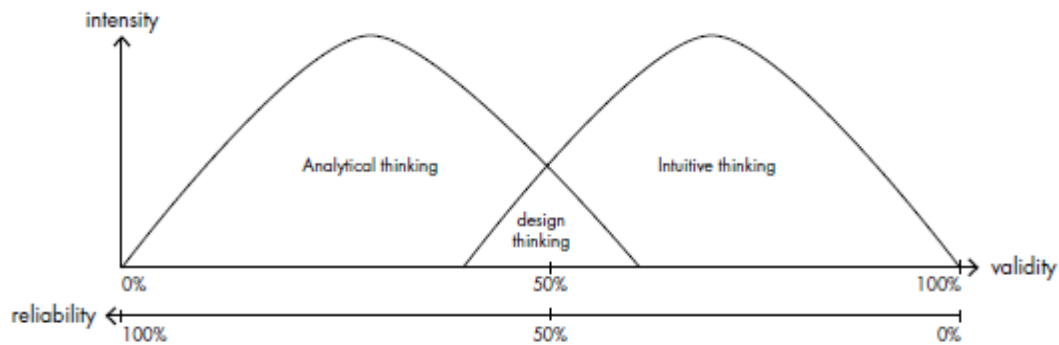


Plusieurs entreprises, comme *Unilever* dépensent des milliards de dollars chaque année pour explorer les mystères, les désires des consommateurs et les produits qui peuvent les satisfaire (Martin, 2009). Ces activités sont difficilement prédictibles et ne peuvent pas être transférés dans des algorithmes exploitables. La connexion avec l'entonnoir de la connaissance, montre l'importance d'adopter les deux approches- enquêter pour la recherche d'idées, insights et signaux et par la suite les transformer en résultats fiables. Le DT est considéré comme un nouveau mode de pensée qui vise à combler le fossé entre la pensée analytique et la pensée intuitive (Martin, 2009) (cf. *Figure 5*).

Martin (2009) note que le DT contraste avec la pensée analytique (prise de décision basée sur un raisonnement déductif et inductif), qui prévaut dans les processus de management actuels, où un «*biais de fiabilité*» confère l'autorité sur des résultats qui sont cohérents et prévisibles plutôt que nécessairement valide. Comme l'affirme Liedtka (2014), le DT cherche à créer de nouvelles possibilités et à choisir parmi elles, non seulement à résoudre des problèmes. La solution représente ainsi le choix inventé plutôt que la vérité découverte. Austin et Devin (2003) affirment que les designers s'engagent dans la "redéfinition", un processus qui vise à reformuler les problèmes et les résultats. La redéfinition est une pratique particulièrement utile pour faire face à l'imprévu et se trouve en opposition avec la réplique, la logique que les auteurs attribuent à des disciplines commerciales telles que le marketing et

l'image de marque. En effet, bien que le design puisse aborder un large éventail de problèmes, les défenseurs du design, pensent souvent qu'il est particulièrement utile dans des conditions d'incertitude élevée.

Figure 3.5. Le gap de prédilection (Martin, 2009: P 54).



Encadré 3.1. La Pensée Intuitive

Le rôle de l'intuition dans le processus de prise de décision, trouve son importance dans l'identification rapide et non dans l'interprétation de la connaissance (Simon, 1969). L'intuition est une « sensibilité immédiate », une capacité à saisir instantanément la signification complète d'une information nouvelle (Shimizu, 1980). Le dirigeant à une intuition quand il parvient à voir au delà des faits, pour comprendre le sens profond d'un problème (Langley et Denis, 2006). C'est le rôle des structures mentales organisant la cognition (Weick, 1996, Weick, 1999). La valorisation de l'intuition dans la prise de décision, nous rappelle que les agents évoluent sous la contrainte de la « *rationalité limitée* », c'est-à-dire qu'ils opèrent des choix dans un environnement incertain et difficilement formalisable (Simon, 1969). Les dirigeants qui opèrent un choix, ne retiennent que les paramètres essentiels à la prise de décision et cherchent un niveau de satisfaction minimum.

Dans un contexte de non connaissance parfaite de l'information, les agents économiques sont contraints à aborder les situations réelles plutôt qu'à chercher des situations d'équilibre basé sur une rationalité parfaite. March (1991) identifie aussi la rationalité adaptative qui amène les individus à s'adapter en permanence en fonction des fluctuations de

l'environnement et des informations qu'ils reçoivent¹⁵⁶. Il s'avère par conséquent nécessaire de s'adapter à chacune des situations rencontrées. L'accompagnement du réel fait partie de la stratégie et la sagesse Chinoises (Jullien, 2002). Agir en conséquence et en connaissance de cause, c'est-à-dire en suivant la donne pour pouvoir s'y conformer et en profiter constitue le nouvel espace d'adaptation (Badot, 1998). Le processus cognitif de l'innovation obéit à une logique exploratoire opposée à la logique causale de la stratégie traditionnelle. Aujourd'hui, les besoins d'innovation sont de plus en plus forts dans un contexte caractérisé par de nombreuses mutations écologiques etc. (Vian et Hoffman, 2010).

La logique causale ou déterministe de la réalité future n'est plus adaptée (buts-moyens, prédiction et contrôle du futur). Cette logique permet de capitaliser sur l'expérience passée (extrapolation de solutions trouvées à des problèmes passés). Elle intervient comme principe de référence permettant de réinventer un système qui a déjà fait ses preuves. La logique causale sera mise en échec lorsque l'incertitude prédomine du fait de l'impossibilité de prédire le futur. Dans ce contexte, il s'agit de développer *l'intelligence situationnelle* : le recueil, et l'analyse des données et des informations pour créer de la connaissance en s'inscrivant dans une *approche systémique* et globale tenant compte de *l'ensemble des paramètres de la situation* (Badot, 1998). L'objectif est d'anticiper les tendances de fond pour mieux tirer profit des opportunités qu'elles offrent et se protéger des menaces émergentes, analyser l'environnement global (constitué des parties prenantes) pour déceler les connaissances stratégiques à travers une démarche *intuitive* qui doit s'enraciner dans une perception des événements et de ses acteurs riches en connaissances (Branche, 2010).

3.3.2. La pensée *intégrative*

La pensée intégrative joue un rôle important dans un monde complexe (Martin, 2009). La pensée intégrative, accepte la complexité, tolère l'incertitude, et gère la tension qui existe dans la recherche de solutions créatives aux problèmes (Martin et Austen, 1999). Le DT commence selon Martin (2007) par la «*pensée intégrative*». Martin (2007) a interviewé plus

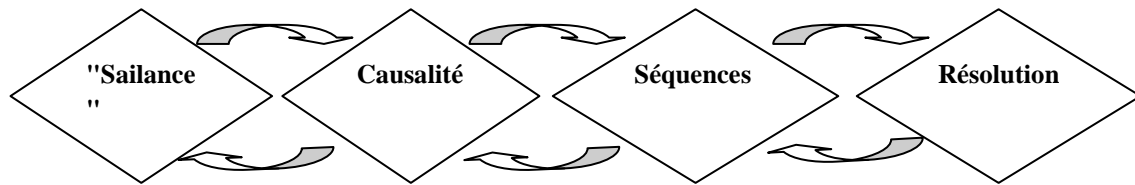
¹⁵⁶March (1991) considère que le processus de prise de décision dans l'organisation doit prendre en compte : la limitation de l'apparition des problèmes complexes, la réduction de l'incertitude liée à l'environnement, la recherche de solutions acceptables à des problèmes identifiées et l'apprentissage organisationnel.

de 50 top managers sur une durée de six ans dans le but de répondre à la question "*comment pensent les bons leaders*"?. Il a trouvé que ces derniers, partagent les mêmes spécificités: ils ont la prédisposition et la capacité de retenir deux idées contradictoires à la fois. Ils sont capables de résoudre la tension entre les deux idées, en générant une nouvelle idée qui contient des éléments des deux autres idées mais qui est supérieure aux deux.

La pensée intégrative embrasse le désordre, or la plupart des penseurs traditionnels préfèrent le confort de la simplicité et la clarté sur la complexité et l'ambiguïté. Ils résistent à la tentation de choisir entre des alternatives prédéfinies et regardent les relations multidirectionnelles, non linéaires comme source d'inspiration, et non de contradiction (Brown, 2008). La pensée intégrative, approche ainsi un problème d'une manière différente. Elle appréhende les problèmes dans leur globalité, dans leur nature multi-variée et interprète la complexité dans ses relations de causalité. La pensée intégrative, cherche des résolutions créatives aux problèmes typiquement vus par d'autres comme simples ou comme issus de relations insolubles provoquées par des intérêts organisationnels concurrents (Martin, 2007).

Dans son cœur, la pensée intégrative est un art, et non pas une formule ou un algorithme qui peut être suivi d'une façon routinière du départ à la fin. Ainsi, *un processus heuristique*, et non pas algorithmique, doit guider celui qui adopte la «*pensée intégrative*» (Martin et Austen, 1999). La prise de décision intégrative, même si elle est heuristique, elle implique une cascade prédictible de quatre étapes inter-liées, qui constituent ce processus heuristique (cf. *Figure 6*). Dans le processus de résolution de problèmes, les penseurs conventionnels cherchent la simplicité, alors que la pensée intégrative invite la complexité, génèrent un large espace d'opportunités et d'idées innovantes (Martin, 2007). Alors que la logique managériale conventionnelle, souvent poursuit une clarté prédictible et mesurable, la pensée intégrative accepte une forte tolérance, et une forte attraction au changement, à l'ouverture, à la flexibilité et au déséquilibre. Le passage à travers cette cascade de choix est un processus dynamique et itératif où le statu quo et la stabilité sont d'une courte durée. Finalement, la pensée intégrative donne une valeur centrale à l'apprentissage. Elle invite la surprise, l'inattendu, infirme les données et utilise la surprise pour innover (Martin, 2007).

Figure 3.6. Le processus de la pensée intégrative (Martin et Austen, 1999: P 3; Martin, 2007: P 78).



- ✓ Variables importantes: lors de cette étape, les informations et les variables nécessaires à la prise de décision doivent être pris en compte. La plupart de managers essayent de reproduire un simple modèle de la réalité pour tester leurs décisions. Leurs tentatives de réduire la complexité vient du fait que certaines variables "importantes" dans la prise de décision, sont ignorés. La pensée intégrative intègre la complexité et considère le plus de variables possibles. L'importance de ces facteurs dans leur prise de décision doivent être évalué, en se basant sur leur habilité de percevoir, comparer, contraster (discrimination);
- ✓ Causalité: les managers explorent les relations causales entre les facteurs "importants" de la décision et les choix éventuels. L'analyse doit être étendue aux causalités non linéaires et aux relations causales multidirectionnelles;
- ✓ Séquencement: Lors de cette étape, les managers doivent décider quels sont les éléments nécessaires à la prise de décision, les problèmes sont divisés en plusieurs sous-problèmes;
- ✓ La résolution: nécessite l'acceptation de la complexité, une focalisation globale, et une forte tolérance à l'ambigüité et à l'incertitude.

3.3.3. Le raisonnement *Abductif*

Simon (1996) a identifié trois modes de résolution de problèmes: l'analyse, la prise de décision et la conception. Martin (2009) a identifié trois modes de logique qui sont appropriés pour le DT: le raisonnement inductif, le raisonnement déductif et le raisonnement *abductif*. Charles Pierce (1958) a soutenu que les nouvelles idées ne sortent pas de la logique déclarative (logique déductive et inductive), car une nouvelle idée ne peut pas être prouvée en utilisant des données passées. Les nouvelles idées ne peuvent donc pas être un produit de ces

deux formes de logique. Il doit y avoir un troisième mode logique qu'il appelle, logique *abductive*. C'est un produit de sauts logiques de l'esprit qui se posent quand un penseur observe des données qui ne correspondent pas aux modèles existants. Le penseur cherche alors à donner un sens à cette observation en cherchant la meilleure explication (Martin, 2009).

Charles Peirce (1958) définit la logique *abductive* comme une logique de découverte, c'est une façon de passer d'un problème à sa solution, d'un phénomène à son explication. Les logiques standards déductives et inductives sont ainsi considérées comme insuffisantes pour l'innovation et la création de connaissance. Le raisonnement *abductif* est différent du raisonnement déductif (qui cherche à garantir la vérité de sa conclusion si ses prémisses sont correctes) et le raisonnement inductif (inférence basée sur des observations multiples), car il implique d'envisager la possibilité *de ce qui pourrait être* (Dunne et Martin 2006), et défie l'existant, en posant des questions de type «*et si?*» (Liedtka, 2014). Par conséquent, le raisonnement *abductif* permet la création de nouvelles connaissances (Kolko, 2010), car "*les designers se concentrent sur des solutions réalisables, qui sont basées sur l'assertion plutôt que sur des données probantes*" (Michlewski, 2008). Ce faisant, le DT met l'accent sur la façon dont les choses *doivent être*, et sur la poursuite de la nouveauté (Cross, 2011).

Thagard et Shelley (1997) définissent «*l'abduction créative*» comme impliquant souvent «*la construction de nouvelles hypothèses donnant lieu à des concepts nouvellement formés*». Traditionnellement, le concept de prototypage est une technique de réduction des risques utilisée dans le développement de nouveaux produits. Le DT utilise cette méthode pour réduire les risques liés à la création d'un nouveau *business model* en le testant sur le marché, favorisant ainsi le développement créatif d'une idée. Le design est décrit comme un *mode de pensée abductif* (Dunne et Martin, 2006). Ce mode de pensée vise à trouver des explications ou des hypothèses possibles. L'abduction est considérée comme «*le processus de formation d'une hypothèse explicative. C'est la seule opération logique qui introduit des idées nouvelles*» (Dunne et Martin, 2006). Lawson (2006) soutient que les designers sont par nature des expérimentateurs, ils utilisent souvent un style de pensée appelé «*pensée aventureuse* ». La pensée aventureuse se caractérise par la mise en commun d'éléments qui ne sont normalement pas liés. Le designer jongle en permanence entre une créativité ouverte et une créativité inclusive et un examen critique des différentes solutions et des liens, en s'appuyant sur une capacité intuitive (Lawson, 2006).

3.3.4. L'expérimentalisme

Michlewski (2008) introduit «l'expérimentalisme» comme une méthode qui vise à itérer vers une «meilleure» réponse. En effet, une approche par essais et erreurs permet d'apprendre, et où le processus permet de rechercher des feedback et de retravailler rapidement sur une solution (Martin, 2009). L'importance d'une approche exploratoire des problèmes par le DT a été largement explorée (Brown et Katz, 2011; Brown, 2008) comme l'occasion d'identifier et de travailler à travers des contraintes ou d'étudier les extrêmes (Liedtka et Ogilvie, 2011). L'intelligence expérientielle permet de transférer des idées et des concepts intangibles en résultats tangibles (Clark et Smith, 2008). La littérature sur le DT, a mis l'accent sur l'importance de présenter les données de façon visuelle, en racontant des histoires, en testant des prototypes physiques d'idées et de données. Le but est d'affiner la compréhension, de communiquer la signification ou de tester et de promouvoir la rétroaction (Boland et Collopy, 2004). Brown (2008) discute des «artefacts» que l'on peut utiliser pour tester ou mieux expliquer la nature de l'idée et la façon dont elle pourrait vivre dans son contexte.

3.4. Le DT comme *processus* vs DT comme *capacité*

La définition du DT de Beckman et Barry (2007) relie le modèle de design d'Owen (1998) et la théorie de l'apprentissage expérimental de Kolb (1984). Beckman et Barry (2009) se concentrent sur une vision intégrée du processus sous-jacent au DT dans l'organisation. Pour Beckman et Barry (2007), le DT exige que les designers «basculent» entre l'analyse et la synthèse - fonctionnant efficacement dans les mondes concret et abstrait. Le DT décrit en tant que processus, implique trois grandes étapes: de *l'inspiration* et *l'idéation* à *l'implémentation* (Brown, 2008). Les étapes itératives d'un processus de DT, renferment une profonde *empathie* envers les utilisateurs finaux, *le reformulation* du problème, *la génération des idées*, *le prototypage* et les tests (d.school, 2011)(cf. *Figure 7*). Le DT est décrit comme un processus permettant de répondre aux besoins des gens, avec ce qui est techniquement réalisable et ce qu'une stratégie commerciale viable peut convertir en valeur pour le client (Brown, 2008;

Liedtka et Ogilvie, 2011). Par ailleurs, Boland et Collopy (2004), décrivent le DT comme un état d'esprit qui permet aux leaders, de créer un futur «*satisfaisant humainement*» pour leurs entreprises.

Cependant, comme étant un état d'esprit, le DT se réfère aux *valeurs sous-jacentes et croyances*, qui avec le temps peuvent trouver leur chemin dans la *culture d'une organisation* (Brown, 2008; Kimbell, 2011). Le design comme étant un état d'esprit (Brown, 2008), décrit l'innovation comme un phénomène qui se répond à l'échelle de l'entreprise et qui ne devrait pas être laissée à des fonctions marginalisées au sein d'une entreprise (Venkatesh et al, 2012). Même si une entreprise peut adopter les processus et approuver les nouvelles pratiques d'innovation au fil du temps, c'est *la mentalité ou l'état d'esprit*, qui favorisera les activités de DT et aidera à atteindre les objectifs d'excellence et d'innovation des entreprises à un niveau plus profond et plus durable (Brown, 2008; Sobel et Groeger, 2013).

Le DT a été appliqué avec succès par des organisations comme Proctor et Gamble, General Electric, Schneider Electric entre autres, avec des résultats impressionnants jusqu'à ce qu'il devienne une «*culture*»¹⁵⁷ au sein de ces entreprises (Brown, 2009). Dans ce sens, le DT n'est pas une formule rapide pour favoriser l'innovation, et n'est un processus linéaire à mettre en place de façon répétitive (Koh, 2012). C'est *une culture* qui doit être intégrée et développée à travers le temps (Brown, 2009). Tout comme n'importe quelle initiative de changement, les employés doivent graduellement adopter le DT comme une manière de travailler quotidienne. Les organisations doivent jouer leur rôle, en impliquant leurs employés et en créant un environnement qui facilite l'émergence de l'innovation. Les entreprises doivent suivre quelques étapes pour construire *une culture* DT (Koh, 2012):

- *Inculquer la valeur de l'empathie*: une des clés du DT est la centralité du consommateur. Les entreprises doivent inciter leurs employés à adopter une approche humaniste dans leur travail quotidien;
- *Développer un environnement* de tolérance à l'échec: le prototypage représente une partie importante du DT. Dans une culture créative, l'échec n'est pas seulement toléré mais aussi recherché. Les processus et la structure organisationnelle doivent être redessiner pour donner aux employés l'espace pour expérimenter et se tromper. Ceci est difficile à réaliser compte tenu des pressions sur l'entreprise pour délivrer des résultats et des profits à court terme. Il est essentiel ainsi, pour les entreprises d'être

¹⁵⁷Kotter et Heskett (1992) définissent la culture comme "*les valeurs qui sont partagées par les individus dans un groupe et qui tendent à persister dans le temps même lorsque les membres du groupe changent*".

disciplinées en adoptant une perspective de long terme au lieu de se focaliser sur les résultats à court terme;

- *Créer une culture collaborative*: le DT utilise la sagesse collective d'une équipe interdisciplinaire comme levier. Accélérer la coopération cross-fonctionnelle et accepter différents points de vue, va accélérer la diversité dans l'entreprise et la construction d'une entreprise inclusive qui aide à rompre le silo et *promouvoir la collaboration*.

3.4.1. Le processus du DT: *la créativité redéfinie*

Selon Justin Ferrell, directeur de la Design School de Stanford, le DT est une *philosophie de la créativité* et une relation particulière à autrui. Cameron (2007) définit la créativité comme une attitude intérieure, un état d'esprit et une façon de penser. Gillibert et al, (2016) définissent la créativité comme *«la capacité à imaginer, construire et mettre en œuvre une ou des solutions originales à un problème. Tout au long d'un processus, elle permet à un individu ou un groupe d'associer des idées ou des situations de manière originale et de publier du concret qui va modifier ou transformer un usage ou une perception. Elle utilise la curiosité de l'empathie et une acceptation de la sérendipité. Elle associe des phases divergentes (les ballades créatives) et des phases de convergence (confrontations créatives)»*.

Gillibert et al (2016) considèrent que la force créative du DT réside dans la *multiplication de l'émergence des idées*, leur *partage* et leur réalisation avant même de les avoir jugées parfaites. Et les considérer comme étant toujours perfectibles, avec une ambition constante et irréprouvable de les améliorer. *"Avant d'être évaluée, testée, contrainte, l'idée doit être libre afin d'être juste"*. Cela correspond à la phase de divergence du DT (Gillibert et al, 2016). Dans un second temps, les contraintes de marché et la réalité du terrain seront pris en compte. Cela correspond à la phase de convergence du DT. *«A l'ère du "test and learn", de l'agilité et de l'adaptabilité, cette façon d'envisager les idées, de les soumettre et les présenter avant même d'en avoir évalué toute la pertinence, prend tout son sens. Audace et sérendipité sont les ingrédients de la nouvelle économie»* (Gillibert et al, 2016).

Par ailleurs, le processus de DT met les individus au centre de l'attention en développant l'empathie et la compréhension du consommateur: c'est un processus fondamentalement centré sur l'humain (Martin, 2009). La compréhension de leur vie

quotidienne, leurs aspirations et leurs besoins aide les innovateurs à trouver des solutions qui sont réellement utiles et à proposer une expérience nouvelle pour l'utilisateur. Le processus est de nature itérative et non linéaire (cf. *Figure 7*). Ainsi, le DT est un processus d'apprentissage continu durant lequel la solution est continuellement mise au point (Hey et Van Pelt, 2011).

Brown (2008) souligne que ce type de *processus de découverte* va motiver les équipes à revisiter une partie de leurs hypothèses de base ce qui leur permettra de produire des solutions plus intéressantes et potentiellement plus profitables. Le DT est une méthode d'innovation et de résolution de problèmes Agile, qui suit la logique de «*penser en faisant*», qui est une approche tangible et itérative qui crée la connaissance d'une façon pratique à travers un processus rapide, systématique et itératif (Brown, 2009; Liedtka, 2010; Liedtka et Ogilvie, 2011). «*Penser en faisant*», implique un prototypage rapide pour faciliter la génération des idées. Le prototypage est perçu comme un outil qui aide à développer et à explorer de nouvelles idées au lieu d'être une représentation directe d'un produit (Hassi et Laakso, 2011). Justin Ferrell, précise que la pensée créative est itérative, heuristique, elle procède par des bonds, par des apparitions soudaines. L'idée créative dans ce processus n'appartient à personne, elle se co-construit et se peaufine avec le temps. «*Elle a besoin d'être prototypée, expérimentée, améliorée et testée à nouveau. C'est donc son expérimentation qui la fera évoluer test après test, pour arriver à la solution qui sera finalement mise en place*» (Gillibert et al, 2016). L'usage même de la solution, la fait évoluer. La pratique de l'objet ou du système par les usagers apporte de nouveaux éclairages, de nouveaux points de vue, qui font progresser l'ensemble et permettent de comprendre comment rendre la proposition créative encore plus pertinentes¹⁵⁸.

Les idées sont ainsi faites pour être challengés, enrichies et nourries d'une intelligence collective, elles sont le résultat des relations humaines et d'une synergie émulative et fructueuse. Le processus du DT intègre des séances de *co-working* mêlant des *intervenants internes et externes* à l'entreprise, à travers l'implication d'équipes pluridisciplinaires. La *transversalité des expériences*, la mixité des cultures, favorise l'émergence de points de vues inédits et construisent de nouvelles expertises croisés, génératrices de valeur (Brown, 2009; Leavy, 2010). Le «*dé-silotage*» des organisations et des structures, l'acceptation de partager une réflexion non encore aboutie, et les séances de travail transversale dans l'entreprise, constitue une *véritable révolution culturelle* (Gillibert et al, 2016).

¹⁵⁸Cette conception du projet, est encore souvent considérée de façon négative par les acteurs habitués à ne lancer que des projets finalisés, considérés comme parfaits et dans leur version définitive (Gillibert et al, 2016).

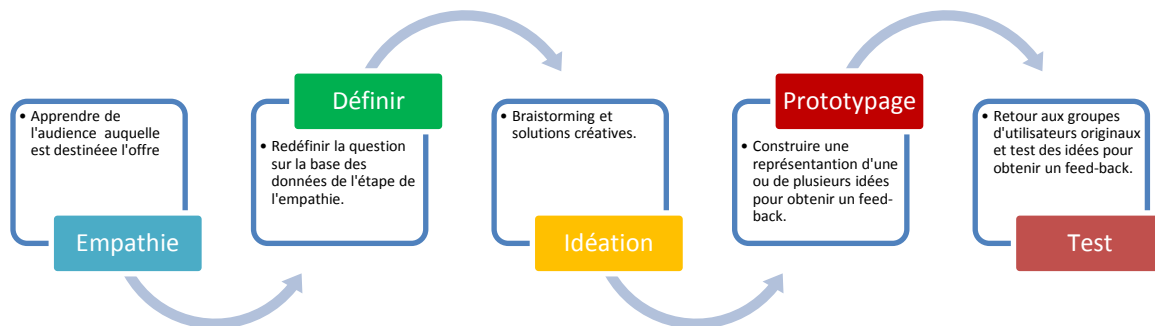
Le DT est décrit comme un processus exploratoire (Brown, 2009), qui commence souvent avec la définition initiale du problème, suivie de l'exploration de l'utilisateur et l'espace design, la génération des possibilités à travers le brainstorming, la construction des prototypes qui sont par la suite testés, et finalement les résultats qui seront utilisés pour affiner la résolution du problème. Mais au lieu de se référer à un "processus", les penseurs design naviguent à travers différentes «*phases ou modes*» (Brown et Katz, 2011; Nelson et Stolterman, 2003). Ces phases sont différentes des étapes, car ils n'ont pas de frontières spécifiques ou les protocoles d'une approche scientifique de la résolution de problèmes (Brown et Katz, 2011). Les équipes naviguent à travers ces phases de façon répétitive, simultanément, à des moments différents d'une *manière non-linéaire*, pour faire face à la complexité des problèmes (Brown, 2009).

Découvrir, définir et formuler et reformuler le problème est considéré comme un aspect *clé de la créativité* (Dorst et Cross, 2001). Les approches analytiques traditionnelles de la résolution de problèmes, commencent par un problème plus ou moins bien défini, puis par l'allocation des ressources pour identifier une solution finale. Dans le cadre de ces approches, le temps est moins consacré à la définition du problème qu' à la génération de la solution, souvent en divisant le problème en parties, réduisant ainsi sa complexité (Brown, 2009). La définition du problème est négligée et la résolution des problèmes devient l'activité principale. En revanche, lorsque les problèmes sont «*mal définis*», ou lorsque les problèmes sont complexes, la définition du problème est en soi n'est pas donnée (Dorst et Cross, 2001). Plutôt, les problèmes doivent être construits à partir des situations problématiques, qui sont souvent troublantes et incertaines (Schön, 1983). La validité de la solution est primordiale et nécessite donc beaucoup de temps pendant la phase de définition du problème, ce qui devrait finalement réduire le temps passé à développer la bonne solution (Groeger et Schweitzer, 2014).

Par conséquent, le DT développe et affine à la fois *la définition d'un problème et les idées d'une solution*, avec une itération constante des processus d'analyse, de synthèse et d'évaluation entre l'espace du problème et l'espace de la solution (d.school, 2011). Pendant cette phase d'exploration, les problèmes et les espaces de solution évoluent jusqu'à ce que la paire problème-solution soit cadrés (Dorst et Cross, 2001). Durant les étapes de développement, l'espace de la solution est étendu, en utilisant des séances de brainstorming pour créer et examiner de nombreuses options. Mentalement, il représente *un processus divergent* en termes de concepts et de résultats. La génération des idées fournit le combustible pour la construction de prototypes. Le prototypage est le développement itératif d'artefacts-

numériques, physiques - destinés à susciter des feedbacks qualitatifs et quantitatifs de la part des clients et des utilisateurs (Brown, 2009). Des prototypes tels que des maquettes, des jeux de rôles, rendent tangible l'intangible et permettent une compréhension plus profonde. Enfin, la phase de test est un autre mode itératif de développement et de réalisation d'étapes dans lesquelles des artefacts sont placés dans le contexte utilisateur. Au cours de cette phase pilotée par la solution, l'espace de solution est davantage rétréci (Groeger et Schweitzer, 2014).

Figure 3.7. Le processus du DT (d.School, 2011; Brown, 2009).



3.4.1.1. L'apprentissage *expérientiel*

Le rôle de l'expérience dans l'apprentissage a été souvent mis en avant dans l'histoire de la recherche sur l'apprentissage. L'expérience est citée comme essentielle dans la réalisation de l'apprentissage (Kolb, 1984). Allen et Young (1997) démontrent que l'expérience active favorise un apprentissage supérieur. La motivation de résoudre des problèmes dans des contextes de vie réelle stimule l'apprentissage (Tien et al, 2004). Dewey (1938, 1997) définit l'apprentissage comme étant une reconstruction continue de l'expérience qui réconcilie nouvelles expériences avec de expériences plus anciennes dans un processus d'apprentissage continu. La philosophie de l'apprentissage expérientiel (AE), émerge de ces recherches, qui se focalisent sur l'expérience comme l'outil le plus important pour l'apprentissage. L'idée fondamentale de l'AE est que les individus créent de la connaissance à travers la transformation des expériences sous forme de cadres cognitifs, qui conduisent les individus à changer leurs comportements et leur manière de penser (Kolb, 1984).

Selon la théorie de l'apprentissage expérientiel, l'apprentissage est le processus par lequel la connaissance est créée à travers la transformation de l'expérience. La connaissance

résulte alors de la combinaison de la saisie et de la transformation de l'expérience. Le processus d'apprentissage est défini comme étant l'application de quatre étapes: l'expérience, la réflexion, la pensée et l'action d'une manière itérative (Kolb, 1984). La réflexion est au cœur de l'apprentissage, Kolb (1984) définit la réflexion comme étant l'observation et l'analyse des expériences. Seidel et Fixson (2013) décrivent deux aspects particuliers de *l'apprentissage expérientiel*-(i.e. l'engagement actif dans des situations réelles): premièrement, le travail en équipe. Le succès nécessite la participation de personnes avec différentes compétences. La confiance et la sécurité psychologique sont essentielles lorsque les membres doit adopter l'expérimentation ouverte et la possibilité de l'échec. Deuxièmement, les choix du type, de l'envergure et du contexte d'un projet d'apprentissage sont importants. Un projet d'innovation doit challenger une équipe pour atteindre un objectif impossible. En même temps, il doit être suffisamment non spécifié pour permettre aux équipes de trouver leur propre chemin vers le problème ou l'opportunité (Seidel et Fixson, 2013).

Kolb (1984) dans sa définition de l'AE, étudie les styles d'apprentissage des individus au sein de l'entreprise. Il les classe en style convergent et divergent, assimilateur et accommodateur¹⁵⁹. Les entreprises cherchant à devenir plus innovantes, doivent créer des environnements qui poussent leurs employés vers l'adaptabilité face au changement de l'environnement. Le processus d'innovation, conduit ainsi les participants à passer de concret à l'abstrait, de l'analyse vers la synthèse pour donner naissance à des nouveaux produits, services, *business model* etc. Ce jeu entre les extrêmes requiert de l'équipe innovante qu'elle s'implique dans plusieurs phases, allant de l'expérience concrète, de la conceptualisation abstraite, à l'observation et l'expérimentation active en mettant en œuvre les quatre styles d'apprentissage (Beckman et Barry, 2007) (cf. *Figure 8*).

L'expérience concrète est à la fois le point de départ et le résultat de l'apprentissage, qui est un processus cyclique, qui s'opère dans le temps et dans l'espace. La relation entre l'observation réfléchie et les actions externes (expérimentation active), implique le maintien de "l'apprentissage par la pratique" ou "*learning by doing*" et de la réflexion (Beckman et

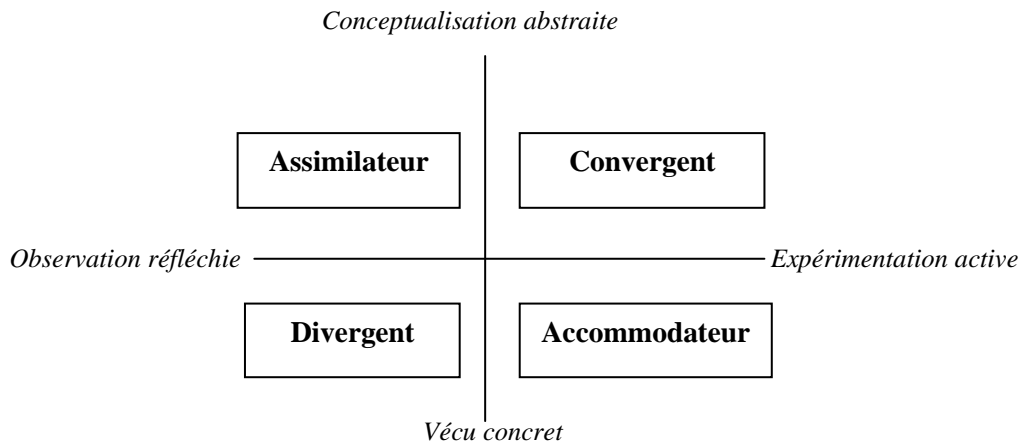
¹⁵⁹ Les individus avec une préférence pour *le style divergent* sont performants dans les activités de génération d'idées, alors que les individus avec une préférence pour *le style convergent*, préfèrent les tâches techniques par rapport aux tâches traitant avec les problèmes sociaux et interpersonnels. Les individus avec le style assimilateur sont performants dans l'absorption d'un nombre important d'informations et les ordonner logiquement. Alors que les individus avec un style accommodant préfèrent les expériences concrètes et l'apprentissage basé sur l'action (Beckman et Barry, 2007).

Barry, 2009). La réflexion est suivie par la conceptualisation, qui peut être effectuée en combinant les anciennes connaissances avec les nouvelles (Beckman et Barry, 2007). La relation entre la conceptualisation, les anciennes et les futures expériences est dialectique, ce qui permet d'augmenter la motivation et l'engagement pour l'apprentissage. Les nouvelles expériences, sont le résultat de l'action et de l'expérimentation. Elles renouvellent ou approfondissent les expériences précédentes et créent le nouveau point de départ pour la progression du cycle (Beckman et Barry, 2007).

Parmi les approches de l'apprentissage expérientiel, l'approche de *problem-based learning* (PBL) a émergé ces dernières années comme une méthode effective pour réaliser un apprentissage effectif, autonome, et autodirigé. L'approche de PBL, vise à développer non seulement des compétences de pensée critique et réfléchie, mais aussi l'intégration de disciplines, à travers la résolution multidisciplinaires des problèmes (Tien et al, 2004). Il existe un challenge constant pour trouver un équilibre entre la structure, (qui réduit l'ambiguïté inhérente aux processus qui favorisent l'abduction, la création et le *sensemaking*) et la flexibilité, qui émerge à travers *l'improvisation* où les participants pratiquent la négociation et mettent en place un *processus collectif* favorisant la construction de connaissances (Sawyer, 2006).

Faire face à un problème complexe, nécessite *la création d'une situation d'apprentissage* à travers une disposition *multidisciplinaire*, qui met en évidence la coopération de l'ensemble des membres d'une équipe, afin d'obtenir une solution optimisée (Beckman et Barry, 2007). L'approche de PBL, permet de profiter des communautés apprenantes et des interactions sociales, qui jouent un rôle important dans *un groupe multidisciplinaire*. Les membres deviennent *des co-créateurs* et des producteurs de nouvelles connaissances (non des consommateurs de connaissances existantes)(Sawyer, 2006). Cette approche, intègre la pensée inhérente au DT, à *l'expérimentation*, à *la collaboration interprétative* dans la résolution des problèmes irréductibles ou complexes (Brown, 2008). En effet, en ligne avec le modèle de Beckman et Barry (2007) qui perçoit l'innovation comme processus d'apprentissage, le DT est un moyen dynamique et itératif pour appréhender les problèmes et envisager des solutions. Le DT se caractérise par un apprentissage par tâtonnements, par le prototypage et par les essais qui testent une gamme de solutions possibles avec les utilisateurs finaux et d'autres parties prenantes du projet (Brown, 2008).

Figure 3.8. Les quatre styles d'apprentissage et le processus d'apprentissage (Kolb, 1984; Kolb et Kolb, 2005; Beckman et Barry, 2007: P 29).



Le processus d'apprentissage commence par l'observation des parties prenantes, par former une compréhension des personnes, des tâches, des situations, des objets, des interactions, des buts et des sentiments pour construire une image holistique de l'utilisation, de l'utilisabilité et des besoins (Beckman et Barry, 2007). Dans cette phase, l'apprentissage divergent est le plus adapté (Kolb et Kolb, 2005). Avec des données concrètes, il s'agit d'identifier des modèles à travers l'interprétation de grandes quantités d'informations pour découvrir les besoins des clients latents. Le style d'apprentissage «assimilant» est le mieux adapté à la phase, car il nécessite de conceptualiser et réfléchir sur les données d'observation et en donner un sens. Ensuite, les impératifs se dégagent de la distillation des idées dans une proposition de valeur. Créer des impératifs exige un style de «convergent» qui traduit les théories en réalité. Enfin, la phase de solutions, se réfère à la génération de concepts qui répondent le mieux à la proposition de valeur. Ici, les concepts sont ensuite testés sur le marché et observés à l'aide d'un style d'apprentissage accommodant basé sur l'expérimentation par l'expérience (Beckman et Barry, 2007).

3.4.1.2. Lier DT et innovation à travers le processus d'apprentissage

Le DT se base sur l'apprentissage expérientiel (Kolb, 1984; Moon, 2004; Seidel et Fixson, 2013). Il regroupe une variété d'approches d'apprentissage par la pratique (tel que le "problem based learning", PBL). L'apprentissage expérientiel est souvent motivé par la

résolution des problèmes réels, dans des contextes vie réelle (Tien et al, 2004) et sur l'apprentissage en faisant ou *learning by doing*, qui joue un rôle essentiel dans l'approche du DT (Brown, 2009). Les équipes doivent observer les circonstances humaines de différents angles, impliquer les utilisateurs à travers *l'utilisation de l'empathie* et la compréhension (Clark et Smith, 2008). Ceci implique par la suite, une conception collaborative et des méthodes ethnographiques et observationnelles, nécessaires à la compréhension empathique (Beckman et Barry, 2007). L'apprentissage de ces observations et de ces compréhensions, permet de créer de nouvelles connaissances à travers l'expérimentation, la réflexion et l'itération systématique (Rylander, 2009). L'expérimentation continue, à travers le prototypage, constitue un outil pour explorer et formuler de nouvelles idées (Fraser, 2009).

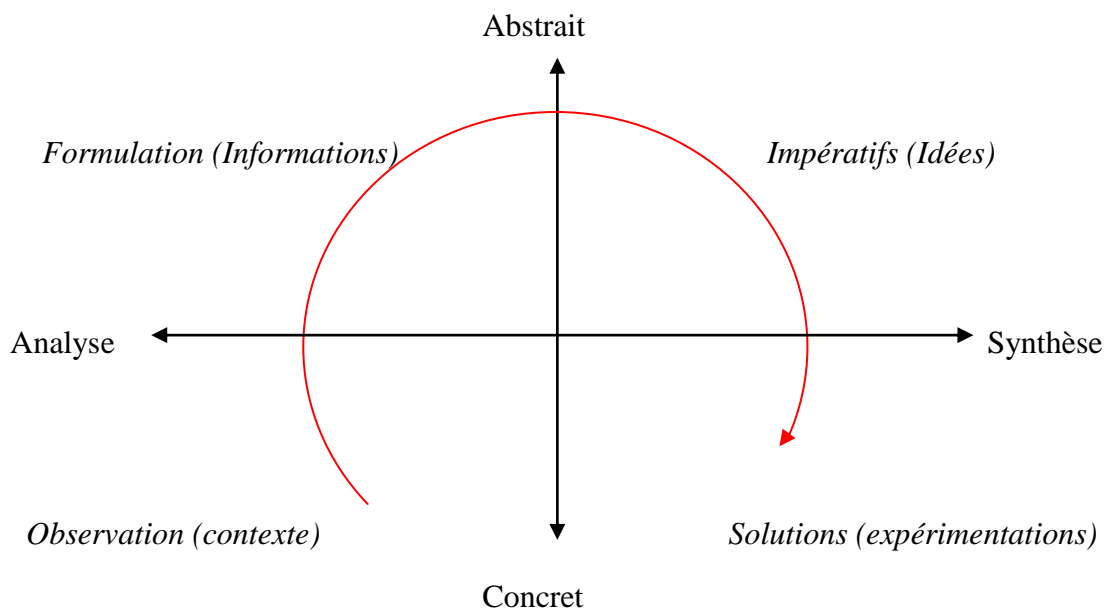
L'innovation peut être basée *sur un nouveau récit*, à partir des données de l'observation, de recherche de failles dans l'usage, qui mènent à identifier de nouvelles opportunités et à la création de solutions concrètes (Beckman et Barry, 2009). Le processus de l'innovation se base sur une connaissance concrète du *contexte* : bien comprendre le consommateur, suppose d'effectuer un travail d'observation ou de *recherche ethnologique* pour déterminer non seulement ses besoins fondamentaux en terme d'utilité mais aussi ses besoins de sens (Elliot et Jankel, 2003). Ces études peuvent être complétées par des recherches quantitatives. L'adoption d'une vision holistique est aussi nécessaire (Brown, 2008). Aujourd'hui, il ne suffit plus pour une entreprise de s'adresser à un marché de masse indifférencié, mais il lui faut apprendre à servir des clients individuels et à comprendre le contexte dans le quel ils évoluent (les conditions et les circonstances de prise de décision ont un impact sur les satisfactions finales obtenues)(Beckman et Barry, 2009).

Les chercheurs ont souligné que le DT (et l'innovation plus largement), exige une perspective holistique, qui tient compte non seulement d'une question spécifique, mais de la façon dont cette question fonctionne dans le contexte, faisant parti de l'environnement ou du système dans lequel elle existe (Brown 2008; Owen, 2007). Cela implique une compréhension générale du problème, y compris les besoins du client (explicite et tacite), l'environnement de l'utilisateur final, les facteurs sociaux, les tendances émergentes (Holloway 2009). Un tel accent mis sur le contexte (y compris le contexte du marché) est utile pour déclencher l'ambidextérité de la marque, car elle contribue à la définition du problème en fonction du système dans lequel elle se dégage (Owen, 2007).

Owen (1998) présente l'innovation comme un processus social de développement des connaissances, constitué à la fois de phases analytiques de recherche et de compréhension et des phases de synthétiques d'expérimentation et d'invention (cf. *Figure 9*). Le va-et-vient

entre *compréhension et expérimentation* permet de tirer des connaissances du monde réel, lesquelles inspirent des idées ou théories abstraites, qui à leur tour vont se traduire dans la réalité par de nouveaux objets et structures. Les entreprises, les plus innovantes, sont celles qui créent des environnements qui poussent leurs salariés vers *l'adaptabilité* par rapport à l'environnement (Brown, 2009). La conception de l'innovation développée ici, conduit les participants à passer *de concret vers l'abstrait*, et de l'analyse vers la synthèse pour donner naissance à des nouveaux produits, services et *business models* (Beckman et Barry, 2007; Brown, 2009). Ce jeu entre les extrêmes requiert de la part de l'équipe innovante, qu'elle s'implique dans l'expérience concrète, la conceptualisation abstraite, l'observation et l'expérimentation active en mettant en œuvre les quatre styles d'apprentissage, présentés plus haut (Kolb, 1984). Dans le but de faciliter l'innovation stratégique, les designers adoptent une «*série de cycles de divergence-convergence à travers lesquels les membres de l'équipe d'innovation itèrent pour arriver à un résultat final*» (Hey, Joyce, et Beckman, 2007). Cela permet aux entreprises de générer de nouveaux produits, services et *business models* (Beckman et Barry, 2007).

Figure 3.9. Le processus *systemique* de l'innovation, le cycle du DT (Owen, 1998: P 18; Beckman et Barry, 2007: P 48).



L'approche systémique ou *holistique* de l'innovation est basée sur découverte des problèmes, la sélection des problèmes, la découverte et sélection des solutions (Hey, Joyce, et Beckman, 2007). Trouver le bon problème dépend de *la capacité de l'équipe à formuler et reformuler la question* (Beckman et Barry, 2009). Le cycle de l'innovation suit plusieurs étapes (non linéaires) (Beckman et Barry, 2007; 2009) :

- *L'observation est au cœur de l'innovation*¹⁶⁰, elle apporte des informations sur les consommateurs (utilisateurs potentiels), que les interviews et les groupes de discussion ne peuvent pas apporter. L'équipe doit passer du temps avec les individus ou les groupes censés utiliser l'innovation et comprendre la nature de leurs besoins, en particulier au niveau du sens. La clé d'un travail d'observation et de se poser la question du «pourquoi». La compréhension du sens, conduit à des innovations plus radicales à travers le décodage de l'expérience humaines (travail d'ethnologie¹⁶¹) pour comprendre le sens sous-jacent derrière le comportement, les sentiments et les intentions et en déduire des implications logiques pour les décisions stratégiques (Diller et al, 2006). Ces recherches se basent sur une compréhension profonde de ce qui pense l'utilisateur de l'innovation et du contexte de son utilisation. Ils se basent sur la compréhension de la culture, qui représente le sens et les comportements des groupes humains, leurs modes de vie, leurs identités collectives et leurs aspirations (Elliot et Jankel, 2003).
- *La phase de formulation* se base sur les informations apportées par l'observation. Le processus de l'innovation conduit l'équipe à tirer du sens, de l'utilité de l'utilisation des données collectées (qui incluent les espaces, les acteurs, l'activité, les objets, les actes, les buts, les sentiments etc.), à les formuler, à les reformuler pour en extraire les enseignements et les schémas pour mettre en avant ce qui est important pour le client et qui peut constituer l'innovation. Cette étape se base sur le traitement des données et le discernement de ce qui manque au client. Elle se base sur des hypothèses de résultats, et son but est de proposer une nouvelle histoire qui raconte comment

¹⁶⁰Le style d'apprentissage le mieux adapté ici est le style divergent: il fait appel à l'expérience concrète et à l'observation réfléchie.

¹⁶¹Cette étape cherche une compréhension approfondie de toutes les parties prenantes de la chaîne de valeur perçue. Cette compréhension repose sur les parties prenantes elles-mêmes, les tâches, les situations, les objets, les interactions, les objectifs et les sentiments afin d'établir *une image holistique de l'utilisation, de l'usabilité* et des besoins (Beckman et Barry, 2007). Ce travail d'observation peut être réalisé de façon participative ou non participative, à travers des interviews ethnographiques, des entretiens spontanés etc.

l'utilisateur pourrait résoudre son problème, ce qui permettra de proposer de nouvelles solutions. L'équipe doit développer une histoire sur la façon dont les utilisateurs résolvent le problème en question, comment ils intègrent la solution dans leur vie et quelle signification symbolique il ya pour eux. Par le travail de synthèse, on aboutit à repérer une nouvelle histoire intéressante (repérer les histoires intéressantes à partir desquels on discerne une ensemble d'attentes fonctionnelles et émotionnelles). L'étape suivante est celle du repérage des comportements, puis l'établissement des chronologies (par un style assimilateur) pour assimiler un grand nombre d'informations et les reconstituer sous forme logique. Elle s'intéresse à des idées et des concepts concrets moins qu'à des individus.

- *L'étape de la synthèse des impératifs ou des propositions de valeurs* aux quels le nouveaux concept doit répondre (bénéfices tangibles que le client peut tirer de l'utilisation du produit). Nous sommes ici au point de convergence dans le processus d'innovation: l'équipe doit décider des objectifs à atteindre à partir des propositions. Les impératifs découlent de ce que l'on sait manquer aux utilisateurs ou des principes de design. Cette étape demande un management différent des étapes précédentes, un style convergent est nécessaire ici. Il est basé sur l'expérimentation active et la conceptualisation abstraite (concepts). Les personnes de style convergent, excellent à trouver des utilisations pratiques aux idées et théories, elles ont la capacité de résoudre les problèmes et sont capables de prendre des décisions dans ce sens (ce sont des personnes motivés par un objectif).
- *L'étape de proposition des solutions* représente le concret du processus. Pour proposer des solutions, il faut choisir celles qui répondent le mieux aux impératifs et les tester auprès des clients et des utilisateurs. La génération des idées utilise les techniques intuitives (brainstorming, dessins etc.) et logiques (analyse morphologique qui isole les différentes fonctions de l'innovation et proposer des idées pour chacune d'elles). Cette étape doit aboutir à la génération de solutions de produits, de systèmes de valeurs etc. La sélection de concept peut se faire à travers des essais qui supposent la création de prototypes (qui permettent aux équipes d'apprendre à travers les effets de retour etc.). Le processus *est itératif* (aller-retour, test de plusieurs solutions, combinaison d'éléments en solutions nouvelles, retour à la formulation etc.). La recherche de solutions se base sur l'apprentissage et l'expérimentation (expérience concrète et expérimentation active sont des capacités dominantes). Le style

accommodateur est le plus adéquat ici, car il permet d'apprendre de l'expérience directe, de manière intuitive.

3.4.2. L'approche "*Design-led-innovation*"¹⁶²(DLI)

Bien que les capacités organisationnelles et dynamiques ciblent tous les domaines de l'organisation, plusieurs auteurs ont fait valoir que l'innovation ou le management de l'innovation peuvent être considérées comme une capacité organisationnelle à part entière (Lawson et Samson, 2001; O'Connor et al, 2008). Il a été suggéré que certaines entreprises sont mieux placées pour exploiter avec succès de nouvelles idées, dès lors qu'elles possèdent une capacité d'innovation (Assink, 2006; Francis et Bessant, 2005; O'Connor et al, 2008). On cherche à identifier dans cette partie comment l'implémentation des outils et des processus du DT, peut développer les capacités d'innovation de l'entreprise et *l'innovation de business model*, en faisant recours à la méthode *Design-led-innovation* (Bucolo et Matthews, 2011). Le DLI exige un engagement complet de la part de l'entreprise et un leadership ciblé de la part de l'équipe de direction, où une culture de test et d'apprentissage est cultivée (Davenport, 2009). Une condition préalable essentielle à l'adoption réussie du DLI dans les entreprises est que les individus au sein de ces entreprises développent des compétences de design.

Hobday et al, (2012a) suggèrent que nous devons reconnaître et développer la notion de «*capacité de design*», c'est-à-dire l'expérience, les connaissances et les compétences, comme une dimension importante du DT dans les études sur l'innovation. Cette nécessité pour le développement des capacités ou des compétences de design par les non-praticiens du design, signifie également qu'il y a un besoin d'une éducation professionnelle de design. Selon Wrigley et Bucolo (2012), l'une des premières étapes essentielles de l'approche DLI est de développer la compréhension du consommateur et de d'orienter la vision d'une entreprise sur le «sens» et l'utilisation de son offre pour créer une croissance et un avantage concurrentiel durables.

L'approche DLI entraîne des changements dans la proposition de valeur du client (Bucolo et Matthews, 2011; Wrigley et Bucolo, 2012). Elle offre aux entreprises l'occasion de développer une compréhension plus profonde des clients qui va au-delà de l'observation. De

¹⁶²On peut traduire cette approche par "l'innovation fondée sur le design".

cette nouvelle perspective, de nouvelles opportunités d'innovation sont générées. Ces opportunités permettent également à l'entreprise d'aller au-delà du produit et de toucher aux valeurs sociales plus larges (Wrigley et Bucolo, 2012). Selon Wrigley et Bucolo (2012), l'application de l'approche DLI est nécessaire, car nombreuses entreprises ont une compréhension limitée de la valeur qu'ils délivrent et de la valeur recherchée par leurs clients.

3.4.2.1. Le DT: contribution aux capacités d'innovation¹⁶³

Plusieurs études dans le domaine de l'innovation adoptent une perspective de capacité pour la compréhension de l'innovation (Hatchuel et al, 2006; Lawson et Samson, 2001; Schweitzer et al, 2016). Ces études ont fait valoir qu'au lieu de se concentrer étroitement sur des activités ou des processus d'innovation isolés, les entreprises ont besoin d'une compréhension systémique de l'innovation qui inclut également des aspects organisationnels et culturels (cf. *chapitre 2*). La perspective de capacité est basée sur la vision des ressources d'une entreprise, qui considère l'entreprise comme un ensemble de ressources et de capacités (Barney, 2001). Prahalad et Hamel (1990) définissent les capacités organisationnelles comme la capacité de l'entreprise à déployer ses ressources disponibles. Sur la base de cette approche, certaines entreprises sont mieux positionnées pour exploiter avec succès de nouvelles idées en développant leur capacité d'innovation (Assink, 2006; Francis et Bessant, 2005; Lawson et Samson, 2001; Hatchuel et al, 2006). La capacité d'innovation a été décrite comme quelque chose de différent de la performance, c'est plutôt la préparation de l'entreprise, ses «muscles pour l'innovation» (Börjesson et Elmquist, 2011).

Lawson et Samson (2001) et O'Connor (2008) décrivent la capacité d'innovation comme étant un système composé de sept éléments interdépendants et doivent tous être pris en compte afin de devenir plus innovants, y compris la structure organisationnelle, la culture organisationnelle et les processus décisionnels. Comme cela a été décrit dans *chapitre 2*, au lieu de se concentrer étroitement sur des activités ou des processus d'innovation isolés, il est essentiel d'avoir une compréhension systémique de l'innovation qui inclue des aspects organisationnels et culturels (Janszen, 2000). En se basant sur l'idée de l'organisation ambidextre, Lawson et Samson (2001); Bessant (2013) proposent que la capacité d'innovation

¹⁶³cf. **Annexe 6**. Tableau Capacités d'innovation.

constitue le lien entre les nouvelles activités d'une entreprise et ses activités actuelles. Lawson et Samson (2001); O'Connor (2008) se réfèrent aussi à l'autonomisation des employés, aux aspects liés à la créativité et au management des idées, et un accent particulier mis sur la surveillance du marché pour comprendre les besoins latents des utilisateurs en plus des interactions fréquentes avec les utilisateurs.

O'Connor (2008) décrit aussi le rôle de l'apprentissage exploratoire comme les actions expérientielles fréquentes et les itérations rapides pour apprendre, le réseautage rapide et fonctionnel pour partager l'apprentissage, le prototypage rapide l'apprentissage expérientiel, la tolérance à l'ambiguïté etc. Assink (2006) définit la capacité d'innover¹⁶⁴ comme: «*l'énergie motrice interne pour générer et explorer des idées, des concepts radicaux, expérimenter des solutions aux opportunités potentielles détectées dans l'espace blanc du marché et les développer en innovations efficaces*». Börjesson et Elmquist (2011) discutent de la capacité d'innovation en tant que la capacité de l'entreprise à rivaliser en utilisant une vision systémique de l'innovation, y compris la reconfiguration des ressources et des processus de l'entreprise et les valeurs (mentalité) qui influencent la façon dont les décisions sont prises dans l'organisation. Les auteurs soutiennent que le développement de cette capacité est régi par l'intention stratégique de l'entreprise.

Une étude d'IBM (2012) montre que les dirigeants expriment le fait que généralement, leurs organisations ne sont pas suffisamment préparées pour un environnement d'affaires où le besoin continu d'innovation est nécessaire. La littérature récente sur l'innovation a accordé une importance croissante au *design en tant que capacité intégrale* pour favoriser l'innovation et l'adaptation des entreprises (Dodgson, Gann et Salter, 2005). Hobday et al, (2012a) affirment que le DT contribue à la capacité d'innovation d'une entreprise en proposant une approche collective aux problèmes complexes, ce qui permet de nouvelles possibilités de résolution de problèmes et de génération de solutions. Selon Simons et al, (2011), l'expérience a démontré que l'utilisation de DT pouvait accroître la vitesse, l'inventivité et la vitalité des laboratoires de R&D. Les auteurs, voient les principales contributions potentielles du DT par rapport à quatre pratiques: l'anticipation de nouvelles perspectives, *la collaboration entre différentes disciplines, le partage des connaissances et l'exploration précoce des options et des idées*.

¹⁶⁴Assink (2006) souligne que les barrières à l'innovation sont (a) des barrières d'adoption (rigidités liés aux méthodes ou aux succès passés), (b) barrières liés à l'état d'esprit (peur de cannibalisation des produits existants), (c) barrières de risque (manque de motivation interne pour l'innovation). La construction des capacités d'innovation revient à surpasser ces barrières.

Le DT est basé sur un ensemble de capacités, considérés comme étant une condition nécessaire pour un changement culturel et de mentalité durables, qui mènent vers une innovation réussie (Groeger et Schweitzer, 2014; Liedtka et Mintzberg, 2006). Nussbaum (2011) a critiqué la manière avec laquelle le DT est utilisé dans les entreprises. Il a rapporté le fait que les entreprises étaient tellement fixées sur le *process*, qu'elles ont transformé le DT en un plan rigide, implémenté comme tout autre *process*-orienté vers l'amélioration de l'efficacité. Par conséquent, c'est l'état d'esprit sur lequel se basent les activités utilisées par les praticiens du DT pour créer un impact réel et la valeur pour l'entreprise (Groeger et Schweitzer, 2014). Dunne et Martin (2006) soutiennent que le DT peut être utilisé pour éduquer les managers et les étudiants dans la réflexion abductive.

Brown (2009) soutient que le DT améliore *la collaboration* et la motivation par l'empathie et améliore le partage des connaissances et la *réflexion collaborative* à travers le prototypage. En outre, Kelley et Kelley (2013) affirment que le DT favorise la confiance dans les capacités créatrices personnelles. Roberts et Palmer (2012) suggèrent que le DT accélère l'apprentissage viscéral ou l'apprentissage par l'instinct, qui conduisent à une meilleure prise de décision individuelle. Selon une étude faite par Carlgren et al, (2014) sur l'influence du DT sur les individus, les processus et la mentalité des organisations, les auteurs concluent que:

- L'utilisation d'outils pour soutenir les équipes et résoudre les problèmes a été perçue comme conduisant au développement personnel par l'amélioration des compétences en leadership et des mentalités plus empathiques. L'utilisation du DT a permis plus de motivation et plus d'autonomie, rendant même le travail plus amusant. Le DT a permis plus de démocratisation, non seulement les managers sont impliqués dans la prise de décisions et dans le processus d'innovation, mais l'opinion de tout le monde compte. L'application du DT a permis une nouvelle façon de travailler et a permis aux employés d'avoir une compréhension plus holistique de ce qu'ils développent et a permis aux employés avaient de sortir de leur mode de pensée habituel, brisant certains obstacles organisationnels face à l'innovation. Une tendance accrue à développer la diversité de l'équipe a également été expérimentée, comme créer de la place pour différentes personnalités, et l'embauche d'individus ayant des origines différentes et de différents âges, et la création de réseaux formés de personnes ayant un état d'esprit similaire;
- Une valeur commune du DT est qu'il est une nouvelle approche centrée sur le client qui a permis aux entreprises de travailler différemment sur l'innovation et a conduit à une production plus innovante, principalement par l'apprentissage continu de

l'utilisateur. Le DT a été décrit comme étant particulièrement adapté pour travailler avec des problèmes complexes, car il permet aux équipes de sortir des descriptions étroites des problèmes, de mieux comprendre le problème et de ne pas converger trop rapidement vers une solution. Le fait de répondre aux besoins des utilisateurs a été perçu comme vecteur de production d'idées plus riches, différentes, de produits et de solutions plus souhaitables, plus faciles à mettre en œuvre. Le DT a également été perçu comme un processus d'innovation plus efficace, permettant des divergences et des convergences dans les itérations et des cycles de rétroactions rapides avec les clients. Cela a été considéré comme contribuant à la sélection d'idées, et donnant des orientations pour l'avancement des projets, conduisant à des idées différentes des objectifs originaux. Dans plusieurs entreprises, la nouvelle façon de travailler a été perçue comme accélérant le processus d'innovation en ciblant les utilisateurs appropriés, en apprenant à échouer et en supprimant des concepts inappropriés à un stade précoce par le biais d'itérations rapides et des commentaires des utilisateurs. L'augmentation de la vitesse de développement en travaillant différemment a été un avantage inattendu de la mise en œuvre du DT. L'accent mis sur les équipes cross-fonctionnelles associées au DT a été perçu comme une amélioration de la résolution collective et créative de problèmes à travers l'apport de divers points de vue. Un effet perçu était que l'utilisation DT avait favorisé une meilleure dynamique d'équipe en termes d'énergie, d'inspiration et de motivation. L'utilisation du DT a contribué aussi à un changement progressif des valeurs et des normes dans l'entreprise, instaurant des valeurs basées sur l'ouverture, sur l'empathie et sur l'optimisme. Aussi, les employés sont devenus moins averses aux risques, et l'échec est devenu acceptable et précieux. L'utilisation du DT, a contribué aussi à un changement de la mentalité de la haute direction, reflétant une sensibilisation accrue à l'innovation, et moins orientée vers le court terme.

Plusieurs travaux ont étudié le rôle de l'état d'esprit et du leadership des personnes dans l'adoption des processus *design-led* (Sobel et Groeger, 2013; Groeger et Schweitzer 2014, Schweitzer et al, 2016). Dans la littérature sur le leadership de l'innovation (Bass,1985,1995; Hesselbein et al, 2001; Jung et al, 2003; Mintzberg, 2004), une distinction a été souvent faite entre le leadership transactionnel, qui motive les individus principalement au moyen d'échanges rémunérés, en vue de favoriser le maintien et l'amélioration des processus d'innovation opérationnelle établis, en raison de l'accent mis sur l'atteinte des objectifs et des

tâches. Et le leadership transformationnel¹⁶⁵, qui est inspirant, intellectuellement stimulant, qui encourage le partage des idées et favorise la pensée critique et la recherche de solutions aux problèmes. Ce comportement est particulièrement pertinent dans les situations de changement et a été lié à la motivation et à la créativité, à la performance organisationnelle et l'innovation et l'efficacité (Shin et Zhou, 2003; Jung et al, 2003). En tant que tel, le leadership transformationnel soutient non seulement l'apparition informelle de structures de leadership, mais aussi le développement du comportement entrepreneurial parmi les employés (Sobel et Groeger, 2013).

Selon Groeger et Schweitzer (2014); Schweitzer et al, (2016), les caractéristiques du *leadership transformationnel* sont directement ou indirectement liés aux capacités de DT parce qu'elles facilitent l'innovation, l'apprentissage et/ou l'utilisation créative des connaissances existantes, ce qui sous-tend le renforcement des capacités. Jung et al, (2003) font valoir que les leaders transformationnels favorisent activement une identité collective pour leur organisation. Leur vision et leurs valeurs, soutenant ainsi une approche collaborative. Shin et Zhou (2003) montrent que la relation entre le leadership transformationnel et la créativité passe par la motivation intrinsèque des employés. La motivation intrinsèque est également un aspect intégral du comportement entrepreneurial et intrapreneurial et une condition préalable à l'apprentissage organisationnel. Le comportement charismatique du leader transformationnel influe également sur la culture collective de l'équipe d'innovation et sur son interaction et sa créativité communicatives (Groeger et Schweitzer, 2014).

Zollo et Winter (2002) soutiennent que la communication dynamique entre les membres de l'équipe et la culture collaborative soutient des aspects d'apprentissage comme l'accumulation tacite de l'expérience passée et l'articulation des connaissances, qui sont tous deux essentiels au développement des capacités d'innovation. Selon Groeger et Schweitzer, (2014), la motivation inspirante du leadership encourage les employés à expérimenter avec des approches alternatives pour résoudre les problèmes. La mesure dans laquelle un leader transformationnel encourage, motive, et inspire les employés affecte la motivation intrinsèque des employés et leur interaction au sein de l'équipe d'innovation. L'interaction communicative soutient les mécanismes d'apprentissage et la capacité relationnelle associée et la présence des

¹⁶⁵Bass (1985) propose quatre dimensions du leadership transformationnel: (a) le charisme, (b) la motivation inspirante, (c) la stimulation intellectuelle, (d) la considération individuelle.

capacités de DT pour favoriser l'expérimentation, le test et l'action orientée (Schweitzer et al, 2016).

Le leadership transformationnel favorise aussi la stimulation intellectuelle (Bass, 1995), qui consiste à inspirer les employés à être créatifs et innovants. Les leaders transformationnel encouragent les employés à contester leurs croyances et leurs valeurs, à remettre en question les hypothèses et à contester le statu quo. Il inspire les employés à la reformulation des problèmes, l'imagination, la curiosité intellectuelle et les approches innovantes, conduisant les employés à penser de façon critique et à développer leurs propres solutions à des problèmes complexes (Groeger et schweitzer, 2014). La pensée critique et la communication sont des comportements vitaux qui sous-tendent la conduite entrepreneuriale et intrapreneuriale dans les projets d'innovation car ces qualités reflètent la capacité de penser de façon convaincante et de mettre des pensées en action. Lorsque les leaders transformationnels stimulent les employés, en remettant en question leurs hypothèses, en reformulant les problèmes et en abordant les situations de nouvelles façons, ils aident à établir des capacités de DT qui valorisent les processus de pensée créative, la prise de risque et les approches de travail innovantes (Schweitzer et al, 2016).

La stimulation intellectuelle qui se rapporte aux capacités de DT, est liée aux suggestions d'alternatives, à l'expérimentation et aux essais. Toutes ces orientations permettent de faciliter *les capacités d'innovation* au sein de l'organisation (Groeger et schweitzer, 2014). En tant que dernière dimension du leadership transformationnel, la considération individualisée se réfère aux dirigeants qui traitent leurs employés d'une manière attentionnée et unique en faisant attention à leurs besoins et en montrant de l'empathie, l'appréciation et le soutien des initiatives individuelles et des points de vue. En donnant aux employés une liberté suffisante pour explorer et développer des idées avec empathie, le leader transformationnel soutient également le comportement entrepreneurial et favorise le partage du pouvoir et de la responsabilité. La participation coopérative et de soutien du leader, la rétroaction favorisent le développement de compétences de réflexion inductive et abductive qui, à leur tour, facilitent les capacités de DT, en particulier l'empathie envers les besoins (Groeger et schweitzer, 2014).

La relation entre les comportements du leadership transformationnel et les capacités de DT se trouve dans la littérature sur la créativité organisationnelle et l'innovation (Schweitzer et al, 2016). La créativité parmi les membres de l'organisation est la fondation qui soutient la recombinaison des ressources et l'utilisation innovante des connaissances existantes résultant en de nouvelles compétences. Les chercheurs estiment que les leaders et leur comportement

représentent une influence particulièrement importante sur la créativité et l'innovation en milieu organisationnel, contribuant à créer un environnement de travail créatif (Amabile et al, 2004; Amabile et al, 1996).

Pour conclure, on peut dire que pour surpasser les obstacles à l'innovation à travers le DT est un vrai challenge pour les grandes entreprises (à cause des structures hiérarchiques traditionnelles et des pratiques établis etc.)(Bucolo, Wrigley et Matthews, 2012). Carlgren et al, (2014) soulignent que la construction de la *capacité de design*, nécessite la focalisation sur l'état d'esprit que sur les outils et les techniques. Certaines organisations l'ont adopté comme une boîte à outils que l'on peut sélectionner au choix, d'autres ont développé une vraie capacité de design, appliquant la collaboration itérative et expérientielle avec l'ensemble des parties prenantes et à l'ensemble des étapes du processus de résolution des problèmes (Brown et Martin, 2015; Kolko, 2015). Selon Carr et al, (2010); Liedtka et Ogilvie (2011); Liedtka (2014) appliquer le design dans une entreprise, implique plus que la focalisation sur les outils et les techniques, cela implique que les employés doivent penser différemment, à être ouvert à l'échec. Ceci est contraire par nature à ce que les employés sont entraînés à faire, ce qui rend la tâche de construction des capacités de design encore plus difficile dans les grandes entreprises.

3.4.2.2. Construire la capacité organisationnelle *design-led*

Cox (2005) a identifié le design comme un outil qui peut stimuler les résultats de plusieurs activités d'innovation, augmenter la qualité des biens et services, et améliorer la flexibilité de la production et réduire les coûts des matériaux. Le design est de plus en plus perçu comme une *ressource stratégique importante et vitale* (Dell'Era et al, 2010). Par conséquent, les entreprises à travers le monde, perçoivent le design comme un outil qui peut les aider à innover et se différencier sur le marché mondial. Verganti (2009) introduit le concept de *design driven innovation*, qui est défini comme "*une stratégie qui vise un changement radical des caractéristiques émotionnelles et symboliques des produits et services à travers une meilleure compréhension des changements plus généraux dans la société, la culture et la technologie*". Plutôt que d'être guidé par les besoins des utilisateurs ou les développements technologiques, le "*design driven innovation*" est poussé par une vision

de l'entreprise portée sur de nouvelles significations de produit *product meanings* qui pourraient être diffusés dans la société (Verganti 2009).

Les entreprises qui utilisent le *design driven innovation* concurrencent par des produits et des services qui ont une signification nouvelle et radicale - celles qui véhiculent une raison complètement nouvelle pour les clients (Dell'Era et al, 2010). Dell'Era et al, (2010) identifient le *design driven innovation* comme une innovation où la nouveauté du message et du langage design sont plus importantes par rapport à la nouveauté de la fonctionnalité et de la technologie. Ceci repose sur l'idée que chaque produit a une signification particulière pour les consommateurs et que l'aspect esthétique du produit est souvent utilisé comme un outil de rhétorique pour aider à communiquer la valeur du produit¹⁶⁶ (Normann et Verganti, 2014).

À mesure que les entreprises commencent à prendre conscience de l'importance du développement de nouveaux *business models* pour revisiter la manière avec laquelle l'entreprise crée et capte la valeur (Teece, 2010), de *nouveaux outils, processus et capacités* seront nécessaires pour permettre à l'entreprise de se transformer pour adopter et intégrer ces nouveaux impératifs au sein des organisations. Cela exigera des changements aux niveaux opérationnel et stratégique de l'organisation (Bucolo et Wrigley, 2012). Le design et l'innovation en tant *que processus organisationnels* ne peuvent pas fonctionner isolément des systèmes organisationnels et des personnes sur lesquels se base l'innovation (Bucolo et Matthews, 2011). L'innovation doit s'aligner sur les idéologies de l'entreprise et s'adapter aux capacités internes de l'entreprise, aux ressources et au *business model* afin de générer une solution innovante qui crée un avantage incontestable (Davenport, 2009).

Dans ce sens, le Design-led-innovation (DLI), décrit un cadre qui intègre *culturellement le DT au sein d'une entreprise* pour permettre la création de *l'innovation stratégique et radicale* (Bucolo et Matthews, 2011). La méthode DLI, offre donc une occasion unique pour innover radicalement dans la valeur créée par l'entreprise, à travers l'utilisation de

¹⁶⁶Selon Normann et Verganti (2014), l'innovation radicale est souvent portée par la technologie, et résulte souvent des explorations et des rêves d'inventeurs, d'ingénieurs et d'autres qui possèdent une vision innée, souvent guidée par l'auto-observation, de ce qui pourrait être possible. Elles ne sont pas guidées par des études ou des analyses formelles. Normann et Verganti (2014) ont décrit ceci comme "*la technologie d'abord, les besoins derniers*". L'innovation radicale portée par le changement de signification, peut être motivée par une meilleure compréhension des schémas potentiels de significations. Ceci peut se faire à travers des recherches et des observations enracinées dans des changements socioculturels comme une compréhension de la façon dont la société et la culture changent. La recherche d'une nouvellesignification radicale, doit éviter le piège de la prévalence des produits et des usages existants.

la sensibilité et des méthodes du designer, afin de répondre aux besoins des gens avec à ce qui est techniquement faisable, et viable économiquement (Bucolo, Wrigley et Matthews, 2012).

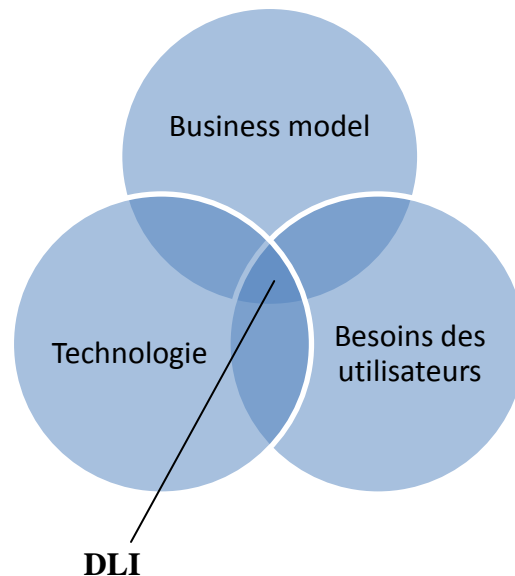
La méthode DLI permet d'accélérer l'innovation de rupture et la transformation de *business model* à travers une *approche centrée sur le consommateur* (Bucolo et Matthews, 2011). Cette méthode permet aux entreprises de créer «*une vision de la croissance, un engagement à la recherche des aperçus approfondies sur les clients et à acquérir ces aperçus sur une base régulière, à étudier les réponses émotionnelles des clients face à la situation existante et les solutions potentielles et explorer des moyens d'utiliser ces connaissances pour le bénéfice de l'entreprise et pour cartographier ces connaissances approfondies des clients à tous les aspects de leurs activités*» (Matthews, Wrigley et Bucolo, 2013). Le DT est une activité fondamentale de la méthodologie DLI, qui utilise comme *levier la perspective des systèmes créatifs* et l'intègre à la conception de nouveaux *business models* (Bucolo, Wrigley et Matthews, 2012). La méthode *DLI* se base sur «*les conversations entre les parties prenantes autour de l'évaluation de nouvelles propositions radicales futures, visant à synthétiser les besoins, les technologies et les business models*» (Bucolo et Matthews, 2011) (cf. Figure 10).

La méthode DLI, est une philosophie qui examine toutes les facettes clés de l'entreprise, pour aligner la stratégie de l'entreprise avec les besoins des consommateurs et les marchés futurs possibles (Pozzey, 2013). Cette méthode peut significativement *améliorer la capacité de l'entreprise* à explorer de nouvelles opportunités d'affaires et à prototyper les options de *business models* innovantes, sans restreindre l'entreprise dans des solutions prédéfinies (Bucolo, Wrigley et Matthews, 2012). «*Le DLI permet de développer de nouvelles connaissances, de nouvelles compétences et de nouvelles capacités dans les entreprises, ce qui permet une meilleure exploration de nouvelles possibilités ainsi qu'une meilleure exploitation des capacités actuelles*» (Bucolo, Wrigley et Matthews, 2012).

Les résultats spécifiques de l'implémentation de cette méthodologie dans plusieurs entreprises, comprennent, la *saisie de nouvelles opportunités d'affaires, la co-conception avec les clients*, l'extension des gammes de produits et de services et la diffusion de la méthodologie de DLI au sein des organisations (Bucolo, Wrigley et Matthews, 2012). La clé de cette approche est la capacité de l'entreprise à construire une connaissance profonde des consommateurs grâce à la *co-conception* (Bucolo, Wrigley et Matthews, 2012). Cette connaissance est ensuite développée avec les parties prenantes internes et externes, et cartographiée comme une opportunité d'innovation à tous les aspects de l'entreprise (Bucolo et Wrigley, 2012). Ce qui ressort clairement des entreprises qui se sont engagées dans cette approche, c'est la *capacité de passer rapidement au-delà des innovations en matière de*

produits vers l'innovation au niveau du *business model* (Bucolo et Wrigley, 2012). Le *design* et la *connexion émotionnelle* avec le consommateur, *deviennent ainsi une capacité au sein de l'entreprise* et non une capacité propre à un produit (Bucolo et Matthews, 2011; Hassenzahl, 2010).

Figure 3.10. Les éléments du *Design led innovation* (DLI) (Bucolo et Matthews, 2011).



La valeur que le design apporte à une organisation, se traduit par une différente façon de penser, d'appréhender les situations et les possibilités, de faire les choses et de résoudre les problèmes: il s'agit essentiellement d'une *transformation culturelle* de la façon dont une organisation entreprend ses activités (Matthews, Wrigley et Bucolo, 2013). Etre *design-led* est de plus en plus perçu par l'entreprise comme un stimulant de sa croissance, permettant à cette dernière de fournir une plus grande différenciation à ses parties prenantes (Matthews, Wrigley et Bucolo, 2013). Et un leadership fort joue un rôle important dans le développement d'une vision claire d'une croissance, qui est basée sur une connaissance profonde du consommateur et un engagement des parties-prenantes (Bucolo, Wrigley et Matthews, 2012).

Dans le but de devenir *design-led*, une entreprise doit construire *sur les outils et processus* du DT- l'utilisation des méthodes créatives communément utilisés par les designers dans la résolution de problèmes et le développement des solutions créatives et des *business models* innovants (Bucolo, Wrigley et Matthews, 2012). Les designers font des aller-retour continues entre les modes de pensée divergentes et convergentes, opèrent dans le monde concret lors du prototypage et des observations *pour collecter les données sur le monde réel*

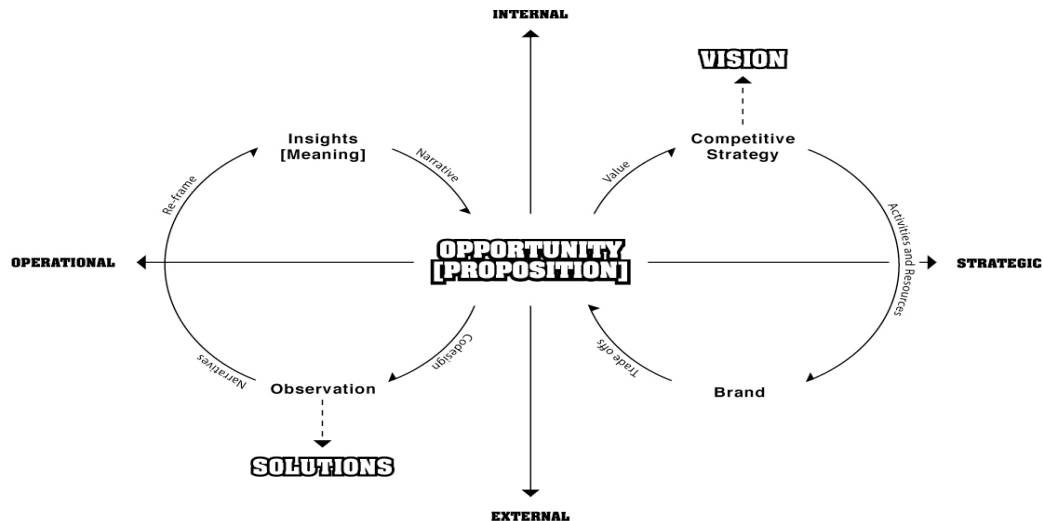
(Beckman and Barry, 2007). Ces outils et processus doivent être liés à de *nouvelles capacités organisationnelles* dans une vision de transformation de l'entreprise (Cooper et al, 2009; Leavy, 2010). Dans ce sens, assurer la transition *dans les processus organisationnels* est essentiel, pour donner aux employés la capacité à travailler de cette façon (Martin, 2009). Alors que les processus organisationnels exigent la rigueur et la validité des connaissances pour fournir des systèmes stables, l'entrepreneuriat doit être intégré aux processus organisationnels pour créer une plate-forme qui stimule l'innovation (Martin, 2009). L'utilisation de la méthode DLI au *niveau organisationnel*, nous permet d'explorer comment cette transition peut être trouvée. Le DLI comme décrit ci-dessus, utilise la prémisse du DT pour construire sur cette réflexion à travers un ensemble d'outils et de processus afin qu'une entreprise devienne *design-led* ou *design- intégrée* (Bucolo, Wrigley et Matthews, 2012).

Le DLI illustre ainsi l'existence d'une continuité entre les activités opérationnelles et stratégiques au sein des entreprises et offre une structure conceptuelle pour assister le développement de l'innovation à travers *la collaboration* à travers l'ensemble de l'organisation¹⁶⁷ (Bucolo et Matthews, 2011) (cf. *Figure 11*). Au cœur de la méthode DLI, se trouve l'idée que pour atteindre un impact stratégique, toute innovation doit créer des changements à tous les niveaux de l'entreprise. Ces changements sont identifiés lors de la conception, plutôt que lors du lancement d'une nouvelle solution. La notion de prototype prend ainsi une signification nouvelle et plus étendue (Bucolo, Wrigley et Matthews, 2012). Le prototype est représenté comme une opportunité ou une proposition, et devient le pont entre les activités opérationnelles et stratégiques au sein de l'entreprise, tout en associant les parties prenantes internes et externes au développement. Le prototypage dans la méthodologie *design-led*, lie le projet et la perspective d'affaire, et permet aux entreprises de rompre avec le

¹⁶⁷Le cadre présenté par Bucolo and Matthews (2011), décrit un *processus itératif* de construction de la proposition de valeur, en identifiant les problèmes *avec les parties prenantes*, et en itérant la solution pour s'aligner en interne avec la stratégie, les ressources de l'entreprise. Chaque innovation, produit, service ou offre comporte des éléments stratégiques et opérationnels, qui nécessitent des activités organisationnelles en interne ou en externe (Bucolo et Matthews, 2011). Le volet opérationnel de ce cadre est semblable au processus d'innovation de (Beckman et Barry, 2007). La définition de Bucolo and Matthews (2011) est proche de celle de Brown et Wyatt (2010), qui définissent le processus de DT comme un système de chevauchement des espaces (opportunité, idéation - solutions et mise en œuvre - stratégie concurrentielle). Wrigley et Bucolo (2012) adoptant l'approche du «concept de service du produit» pour définir le DLI. Ils insistent sur le fait que la solution finale n'est pas présentée comme un artefact isolé, mais comme un concept de produit et de service intégré.

modèle mental existant, de la façon dont les entreprises créent et captent la valeur (Bucolo et Matthews, 2011).

Figure 3.11. Le cadre conceptuel *DLI* (Bucolo et Matthews, 2011: P 8)



3.4.2.3. *DLI*, prototypage et expérimentation avec de nouveaux *business models*

L'innovation doit aujourd'hui explorer tout le *business model* de l'entreprise, et pas seulement la technologie. "Un meilleur *business model* souvent battra une meilleure idée ou technologie "(Chesbrough, 2010). Cette compréhension a conduit à l'étude du rôle du design comme un atout important qui relie l'innovation et la valeur stratégique à la performance de l'entreprise (Dell Era, Marchesi et Verganti, 2010). Par ailleurs, la diffusion des médias sociaux et des technologies *Web 2.0* et l'émergence de clients qualifiés et bien formés ont permis à des foules entières d'utilisateurs de collaborer étroitement dans les processus d'innovation des entreprises (Mc Afee, 2006). Dans ce sens, le client est devenu un partenaire de production ou de co-développement de l'entreprise qui affecte conjointement l'évolution, les coûts et les avantages du système de création de valeur ainsi que le renouvellement de *business model* (Brondoni, 2009; Pisano et Verganti, 2008).

Les nouveaux *business models* sont complexes à concevoir et leur conception nécessite beaucoup d'expérimentations (Mc Grath, 2010) (cf. *chapitre 2*). Les managers en tant que designers et en tant qu'architectes de nouveaux *business models*, doivent avoir l'habilité de mener des *expérimentations créatives* pour apprendre avec des essais peu couteux (Bucolo et

Matthews, 2011; Brown, 2008). C'est la nature de la découverte exploratoire, de la production de conséquences imprévues et de la réflexion sur ces conséquences, qui soulignent l'importance du prototypage dans le processus de design (Bucolo et Matthews, 2011). Les travaux de Polanyi (1998) fournissent un fondement supplémentaire pour étudier les activités conceptuelles de design, où la découverte est intensifiée et peut être observée. Polanyi (1998) et Schön (1983) se réfèrent au design comme un processus de création de nouvelles découvertes en construisant des futurs alternatifs. L'interaction entre le concepteur et ses artefacts au cours de cette phase de l'activité de design est considérée comme un facteur de découverte et de création de nouvelles connaissances (Bucolo, Wrigley et Matthews, 2012).

La méthode DLI est conçue pour que les entreprises puissent construire *une capacité de réflexion interne* en vue de repenser leur industrie, leur marché, leur chaîne de valeur et leurs structures internes, afin de trouver des opportunités nouvelles et innovantes qui forgeront une nouvelle ère de croissance par le biais de *l'alignement stratégique et opérationnel d'une proposition de valeur centrée sur le consommateur* (Brunswicker, Wrigley et Bucolo, 2013). Selon Bucolo et Wrigley (2012) et Brunswicker, Wrigley et Bucolo (2013), la méthode *DLI facilite l'innovation de business model*:

- *En concevant de nouvelles propositions de business model qui apportent de nouvelles «significations» pour les clients.* Le DLI contribue ainsi à redéfinir les problèmes et les propositions de *business models* qui apportent de la valeur pour le client. Le DLI peut faciliter le mouvement continu entre le monde abstrait et le monde réel, à travers toutes les dimensions des *business models* tels que les marchés, les prix, les canaux de distribution, les ressources, les relations d'affaires etc. Le DLI peut commencer par la compréhension de la dynamique subtile dans les modèles socioculturels, et peut aussi aboutir à proposer des significations radicalement nouvelles pour la façon dont une entreprise crée et capture la valeur (Verganti, 2011). Ainsi, le DLI peut permettre aux nouveaux entrants sur les marchés matures de «perturber», non seulement du point de vue de la technologie, mais aussi du point de vue du *business model*;
- *Grâce à la création de nouveaux prototypes.* Dans la littérature sur les *business models*, il existe une variété d'outils et de cadres utilisés pour décrire et développer de nouveaux *business models* (représentations visuelles etc.)(Zott et Amit 2010; Chesbrough 2010). Le *DLI* fait appel à des outils pour créer des représentations d'observations, d'idées et des solutions. Tout au long du processus de design, divers outils aident à créer des représentations «tangibles» des observations, des impératifs (ou des idées) de la solution finale;

- *Facilite et accélère le processus de prototypage et l'exploration de business models «perturbateurs» en s'engageant dans une abstraction «profonde».* Pour explorer des nouveaux *business models*, les entreprises doivent remettre en question leurs croyances actuelles sur leurs *business models*. Ainsi, le prototypage est essentiel. Le concept de prototypage, se réfère au déblocage d'un état d'esprit représentant de nombreuses possibilités futures, pas seulement celles que l'entreprise entend mettre en œuvre. Le prototypage permet de tenir abstraitement plusieurs concepts à la fois, tout en apportant les concepts dans le concret au fur et à mesure. Cela devient alors davantage *un processus d'apprentissage et d'exploration*. Pour explorer l'inconnu, les entreprises ne devraient pas se limiter à un ensemble de solutions alternatives prédéfinies. Le DLI peut faciliter l'exploration de nouvelles options de *business models* en développant des scénarios concrets et réels-permettant l'utilisation de prototypes pour tester les options du *business model* dans le monde abstrait;
- *Avec une nouvelle capacité design et un nouveau rôle fonctionnel des designers.* Le DLI et le design consistent à remettre en question les croyances, les problèmes et les solutions existantes. Par conséquent, il est clair que le DLI peut soutenir la conception et l'essai de nouveaux *business models*. Cela signifie que la prochaine génération de designers devront être équipés de nouvelles capacités et compétences pour leur permettre de s'engager l'innovation de *business model* fondée sur le design. En outre, *l'innovation de business model* fondée sur le design, peut exiger de *nouvelles capacités organisationnelles* pour surmonter l'écart entre la concentration sur *la validité* des gens d'affaires (incitations financières, outils analytiques et extrapolation) et la création de tension par les designers (prototypage, exploration de l'inconnu);
- *En s'engageant avec les clients et les parties prenantes et en concevant des options futures de co-crédation de valeur.* Concevoir de nouvelles propositions de valeur, oblige les entreprises à envisager des options futures de création et de capture de valeur. Toutefois, dans les innovations significatives de *business model*, la valeur est créée au sein de l'écosystème des différentes parties prenantes (Adner, 2006). La valeur est co-crédée par un grand nombre de parties prenantes, qui apportent des actifs et des ressources tangibles et intangibles au processus de création de valeur. Ainsi, concevoir de nouvelles propositions de *business models*, implique de concevoir des opportunités futures de «co-crédation». *Le DLI* comme un processus participatif et itératif peut faciliter cette progression en proposant de nouvelles propositions de valeur à divers intervenants.

Davenport (2009) affirme que trop d'innovations de *business model* sont lancées sur "un caprice". La vraie récompense se produira lorsque l'organisation dans son ensemble passera à un état d'esprit *test and learn* (Davenport, 2009). Cet état d'esprit de test et d'apprentissage est largement défini comme la transformation de l'entreprise pour devenir *design-led* et nécessite un changement important dans *la culture organisationnelle, la capacité de leadership et les processus internes* pour permettre à un tel esprit mis à diffuser au sein de l'organisation (Davenport 2009). Cet état d'esprit met en avant le rôle de l'expérimentation dans la création d'un nouveau *business model*. Brunswicker, Wrigley et Bucolo (2013) proposent que le concept de prototypage se réfère au déblocage d'un état d'esprit représentant de nombreuses possibilités futures, non seulement celles qui sont planifiés, devenant plus un processus d'apprentissage et d'exploration. Lors du prototypage, l'apprentissage itératif et l'exploration de nouvelles options de *business model* est privilégiée plutôt que l'essai d'un ensemble prédéfini d'hypothèses.

3.5. Décloisonner DT¹⁶⁸ et base de la pyramide

La création de produits pour les marchés émergents et en développement exige une compréhension claire des besoins et du contexte de la population. Pour cette raison, il est apparent que les chercheurs et les concepteurs devraient s'engager avec la culture locale directement afin de mieux comprendre les populations locales. Comprendre les besoins des personnes et les interactions avec le monde économique et socioculturel est un point de départ pour une innovation réussie, en particulier dans le cadre de la BP (Kandachar et al, 2009;

¹⁶⁸Castillo, Dhiel et Brezet (2012) distinguent trois approches principales de design appliqués dans les projets BP. *Design for sustainability (D4S)*: cette approche est une collection d'outils destinés à la re-conception du produit, au développement de nouveaux produits, avec la focalisation sur la durabilité et la génération d'activité pour les marchés émergents (Manzini, 2009). *Human centred Design (HCD) Toolkit*: cette approche représente un guide étape par étape pour approcher les communautés de la BP et pour la génération des observations et des idées. L'approche HCD, guide l'équipe design dans toutes les phases du processus, de la collecte de l'information, la création des idées au le prototypage des idées et finalement la délivrance des solutions concrètes sur marché. *Market creation Toolbox*: l'approche offre des outils robustes pour la compréhension des utilisateurs finaux, ainsi que les dimensions du *business model* sur les marchés émergents (Larsen et Flensburg, 2011).

Diehl et Christiaans, 2007). Ces nouvelles techniques participatives peuvent introduire l'utilisateur final dans le processus de design par la co-conception, ce qui permet d'obtenir des informations plus détaillées que les méthodes d'étude de marché traditionnelles (Sanders et Stappers, 2008). Ainsi, à la base de la pyramide, il faut des solutions adaptées à la situation locale (Viswanathan et Sridharan, 2012).

3.5.1. Pauvreté et pensée systémique

La nature des challenges d'aujourd'hui est considérée comme traduisant des problèmes complexes ou *wicked problems* (Rittel et Webber, 1973) (cf. *chapitre 4*). L'un des challenges du 21^{ème} siècle est celui la durabilité globale, qui est un domaine complexe regroupant aujourd'hui un large éventail de questions interconnectés (regroupant à la fois les questions écologiques et sociales) tels que le changement climatique, la croissance de la population, la pauvreté, l'urbanisation, la dégradation de l'environnement etc. Les solutions à ces problèmes ne sont pas linéaires, et nécessitant *une pensée systémique* (Kandaschar, 2010; Kania et Kramer, 2013; Pourdehnad, Wexler et Wilson, 2011), des capacités non linéaires, basées sur l'expérimentation et l'apprentissage (Milstein et al, 2007).

Une vision systémique des problèmes complexes implique le fait que ces problèmes peuvent être adressés par des approches intuitives et *abductives*, implicites dans le DT (Pourdehnad, Wexler et Wilson, 2011). S'attaquer au problème de la pauvreté suppose de mettre en place une approche systémique ou intégrative basée sur la découverte, la définition et la conception d'une manière itérative et contextuelle (Kandachar, 2010). L'approche systémique (étant une approche intégrée de développement de produits et services) est pertinente dans le contexte des marchés de la BP (Jagtap et Kandachar, 2009). Le DT est proche de la pensée systémique, et représentent tout les deux des méthodes de résolution de problèmes qui se focalisent sur comment un problème étudié est lié à d'autres constituants du système (Kandachar, 2010; Kandachar et Halme, 2008).

L'approche systémique intègre les méthodes analytiques et synthétiques, impliquant à la fois le réductionnisme et le holisme (Kandachar, 2010). Les challenges des marchés de la BP sont dynamiques et complexes et admettent un grand nombre d'interactions avec plusieurs facteurs interdépendants, et offre une bonne opportunité à la pensée systémique (Jagtap et Kandachar, 2009). Le mode de pensée synthétique des designers et leur capacité de faire face

à des problèmes complexes, et des tâches mal définis, peut être utiles dans le recherche de solutions durables sur les marchés de la BP (Kandachar et al, 2009; Kandachar, 2010). Les penseurs design possèdent l'habilité d'imaginer le monde de différentes perspectives, à travers l'empathie, la manière de penser les choses en profondeur pour permettre l'intégration (Jagtap et Kandachar, 2009).

3.5.2. La prise en compte des usages et du contexte à la base de la pyramide

Pour répondre aux besoins de la base de la pyramide, les entreprises ont besoins de repenser totalement leurs *business models* (Prahalad, 2011). Dans cette sens, le DT peut aider les entreprises à s'adapter au contexte local en créant de nouvelles solutions plus socialement conscientes (Koh, 2012; Brown et Wyatt, 2010). Le DT joue un rôle important à la base de la pyramide. Il permet d'aider les entreprises à passer d'une approche centrée produits à *une approche centrée solutions* (Kacou, 2011). Dans le contexte de la base de la pyramide, une *approche centrée sur l'humain* aide à percevoir les pauvres comme étant des individus, qui sont capables de décrire leurs besoins et de participer dans la prise de décision qui les concerne (Narayan et al, 2000). Cela veut dire, voir les pauvres comme étant des individus dont les libertés et les droits humains sont limités dû à la pauvreté (Sen, 1999). Etre pauvre, dépasse ainsi le manque d'argent et l'incapacité de satisfaire un besoin de consommation (Hammond et al, 2007). Le vrai challenge est de réduire la pauvreté d'une façon socialement et économiquement durable, sans perdre de vue les personnes pauvres comme étant des individus (Kandachar, 2010).

Kacou (2011) souligne que la contribution du DT sur les marchés de la BP, réside dans son approche *people first*. Les penseurs design peuvent ainsi imaginer des solutions qui sont désirables et qui répondent aux besoins latents ou explicites des populations de la BP. Ils observent le monde en détail et utilisent leur insight pour inspirer l'innovation. Cette approche *centrée sur l'humain*, permet de générer des solutions personnalisées, à travers une approche participative et une compréhension unique de la culture et du contexte (Kacou, 2011). Cette compréhension doit provenir de l'habilité de l'entreprise à s'intégrer dans la réalité des marchés de la BP et de s'intéresser aux valeurs portées par les individus et leur mode de vie, comme un moyen de stimuler l'inspiration pour la création des solutions innovantes permettant de résoudre leurs problèmes (London et al, 2011).

Kumar et Whitney (2003) soulignent le rôle fondamental de la compréhension du contexte dans la création de valeur sur les marchés émergents¹⁶⁹. Brown et Wyatt (2010) soulignent que les outils traditionnels tels que les études de marché, apportent rarement un regard significatif sur le consommateur, parce qu'ils demandent aux personnes d'exprimer ce "qu'ils veulent". Souvent, les personnes trouvent des difficultés à définir et à exprimer leurs besoins (Brown, 2009). Henri Ford, disait "*si j'avais demandé à mes consommateurs ce dont il avaient besoin, ils m'auraient répondu un cheval plus rapide*".

Dans le contexte de pauvreté, les personnes se sentent habitués à faire avec leurs conditions et à certaines difficultés. Ainsi, les personnes pauvres, montrent souvent un degré élevé d'inventivité et utilisent la connaissance, les matériaux et capitaux dont ils disposent pour faire face aux problèmes et besoins insatisfaits (Radjou et al, 2013; Gulati, 2010a). Dans ce sens, les études de marché traditionnelles, se basent sur la description par les consommateurs de leur propre situation échouent souvent à découvrir les besoins latents des personnes sur les marchés de la BP (Patnaik et Becker, 1999). Brown et Wyatt (2010) préconisent d'aller sur le terrain et explorer l'espace de *vie réelle* des personnes concernés.

Le design dans le contexte de développement, articule aujourd'hui le message de *Ghandi*, qui a mis en avant la création de produits et systèmes qui reflètent *la compréhension des besoins humains réels* ainsi que le respect de l'environnement dans lequel ils sont utilisés. Ceci peut en contre partie enrichir la qualité de vie de millions de personnes dont les besoins et les aspirations ne sont pas assurés par la création de nouveaux besoins mais en revanche par la compréhension des besoins réels existants (Kandachar, 2010). Enea consulting et Care (2011) soulignent que dans le cadre d'un projet BP de Novartis en Inde, «*il n'a pas été possible d'importer de solutions du Nord. Le contexte de la base de la pyramide est celui de l'innovation réelle*». De même que pour Schneider Electric, les équipes en Inde partent du

¹⁶⁹Les entreprises Legend et Apple se différencient des autres fabricant de PC du fait qu'ils se basent sur une forte *compréhension des comportements des consommateurs* (Kumar et Whitney, 2003). Ils utilisent cette compréhension pour créer des produits à forte valeur ajoutée pour divers marchés en Chine, et en dehors de la Chine. Par opposition aux études basées sur le produit, qui utilisent, les focus groups, les interviews, les visites terrains et les tests utilisateurs pour demander l'avis des consommateurs sur des prototypes produits et services existants, les études focalisées sur l'activité, ne cherchent pas à étudier les spécificités d'un produit ou d'une culture mais se focalisent sur les activités des individus quand ils utilisent un produit ou un service qu'une entreprise cherche à développer. Les observations permettent aux équipes de développement de réaliser des améliorations fondamentales sur les produits et services. Dans ce type de méthodes, les technologies utilisés incluent souvent des petites caméras vidéo et équipements liés pour conduire l'ethnographie vidéo etc. (Kumar et Whitney, 2003).

besoin local au lieu de la R&D traditionnelle (Desroches et André, 2012). Lisicki (2012) a décrit le *design inclusive* ou *design for all* comme: comment concevoir un produit, un service adapté au plus large éventail possible d'utilisateurs, sachant que si l'on conçoit un produit accessible par exemple aux handicapés, il conviendra toujours aux personnes valides? «*Le rôle du design ne consiste pas seulement à faire beau. Il est fondamental pour innover. Il s'appuie non sur ce que disent les études, mais sur ce que les gens font en les observant*» (Lisicki, 2012).

Une approche par le DT à la base de la pyramide implique outre la prise en compte de l'affordance, l'accessibilité, la disponibilité, l'adaptabilité, la fiabilité (Prahalad, 2004), un ensemble d'autres critères (Kandachar, 2010) :

- *Une approche centrée sur l'utilisateur*, qui met les personnes en premier, et la co-création : mettre l'utilisateur au centre du processus à travers un large contexte du système autour. La *co-création* a le bénéfice d'impliquer l'utilisateur et le producteur comme des alliés à travers un engagement direct avec les professionnels pour créer des solutions qui répondent totalement à leurs besoins ;
- *La compréhension du contexte*, est particulièrement cruciale, qui inclue une compréhension profonde de la culture de la communauté de la BP ;
- *L'implication de multiples parties prenantes* : les problèmes complexes ne peuvent pas être résolus par un point de vue unique, la design pour la BP est un effort qui regroupe une équipe de multiples parties prenantes et implique plusieurs acteurs : utilisateurs, entreprises, ONG, gouvernements, spécialistes, designers etc.
- *Une pensée systémique* : les équipes bénéficient de l'inclusion de l'ensemble des membres dans une approche systémique afin d'aider à poser le problème d'une manière holistique ou globale.

Selon Prahalad et Sawhney (2011) concevoir des produits abordables est nécessaire mais pas suffisant sur les marchés de la BP. Les aspirations et les goûts changent rapidement sur ces marchés, ce qui les rend une plateforme d'apprentissage importante. L'usage joue un rôle important: une grande idée reste telle quelle jusqu'à ce qu'elle est intégrée dans un design qui motive son utilisation. La barre de l'usabilité est assez haute sur les marchés développés à cause de l'abondance de choix et de compétition. Une grande interface, facile à utiliser et générant une expérience au consommateur est importante. Le test d'usage sur le marché de la BP est encore plus élevé, précisément car les personnes pauvres sont restées en dehors du radar des entreprises multinationales pour longtemps. Les décisions d'achat et les aspects d'usage rendent la BP un terrain de test robuste de l'usage à travers les générations, les compétences,

les catégories de revenu. Plusieurs entreprises, utilisent les méthodes ethnographiques pour s'assurer que leurs solutions peuvent être facilement partagées.

Les difficultés liées aux projets de la BP viennent (au delà de la viabilité économique) d'une prise en compte parfois superficielle des besoins, attentes et usages des populations pauvres (London et Hart, 2004). Selon IMS-entreprendre (2012a), dans ce contexte, il y a un véritable besoin d'expérimentations auprès des utilisateurs et d'études sociologiques de terrain. *"Il faut une vraie posture d'écoute, d'observation, dans un esprit itératif (à travers des prototypages rapides, l'apprentissage à partir des échecs, mutualisation des savoirs et des données)".* Il y a aussi le constat *"d'un manque de connaissance des outils pour générer des idées d'innovation et les transformer en concepts et business models: cela demande des méthodes spécifiques, notamment parce que par définition le marché associé à une innovation n'existe pas"* (IMS-entreprendre, 2012a).

Selon Lisicki (2012), intégrer le design et la BP, permet de favoriser et d'accélérer le développement de *business models* plus innovants et inclusifs, répondant aux besoins réels de clients jusqu'à alors exclus du marché, en mettant en place des stratégies inclusives centrés sur l'utilisateur, et en mettant en convergence différents acteurs. *La compréhension des usages* des populations de la BP est une composante fondamentale de la réussite de plusieurs projets tels que celui de Schneider Electric (IMS- entreprendre, 2012a).

Le programme *BipBop*¹⁷⁰, a été l'occasion pour les équipes RSE, les directions design et R&D de collaborer et de travailler main dans la main¹⁷¹(IMS-entreprendre, 2012a). *"Les équipes se sont rapidement rendu compte qu'il fallait adapter le design du produit aux usages des consommateurs Indiens. Cela a permis notamment de découvrir de nouveaux business models et d'adapter l'offre de produits et de services en s'inspirant des modèles locaux. Le produit Batload commercialisé en Inde par Schneider Electric est né de cette démarche d'itération"*(IMS-entreprendre, 2012a). A travers l'analyse de l'utilisation faite de certains de

¹⁷⁰ cf. *Chapitre 5* pour le détail de ce programme.

¹⁷¹ Dans un contexte contraint, les projets d'innovation à la BP requièrent une démarche globale prenant en compte l'ensemble des composants du système et *intégrant différentes disciplines*, permettant ainsi de comprendre et d'explorer les véritables besoins et attentes (Lisicki, 2012). Afin de *favoriser la transversalité* et le partage de compétences, un long travail doit être mené afin d'intégrer une approche par le design dès l'amont des projets. Les outils et méthodes des designers peuvent aider à déverrouiller certaines situations difficiles: (a) par une approche transversale, à *travers l'étroite collaboration* avec tous les acteurs concernés (utilisateurs, entreprises partenaires etc.), (b) *par un travail pluridisciplinaire*, pour intégrer des données issues de différents savoirs, (c) par l'aptitude à mettre des concepts en image, pour faciliter les prises de décision (IMS-entreprendre, 2012a).

leurs produits, les ingénieurs se sont rapidement rendu compte que de petits commerces de location de batteries se mettaient en place. Ils ont alors développé la batterie *Batload* qui est étudiée pour permettre un usage partagé. Les ménages louent ainsi la batterie à des entrepreneurs locaux et ne paient que le coût réel d'énergie consommée (IMS-entreprendre, 2012a).

La conception d'un *business model* inclusif, exige de développer *des capacités collectives* aidant à générer des nouvelles solutions (IMS-entreprendre, 2012b). "*La mise en place d'outils collaboratifs ouverts (i.e. d'innovation ouverte) visant à associer les compétences de différents acteurs et à stimuler la créativité à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise dans un processus d'intelligence collective, est un moteur important des stratégies inclusive business sur les marchés émergents*" (IMS-entreprendre, 2012b). La *co-création* est essentielle dans ce type de stratégies (Prahalad, 2004, London et Hart, 2004; Sanders et Stappers, 2008). Cette démarche doit inclure l'utilisateur final, et les compétences externes (entreprises, acteurs sociaux etc.) avec *une intention à l'origine*, pas une solution préconstruite (Lisicki, 2012). Il s'agit de mieux comprendre, observer, identifier les besoins, les usages et d'explorer, ensemble, de façon plus créative, des solutions innovantes (cross-fertilisation)(Lisicki, 2012).

Viswanathan et Sridharan (2012) soulignent que les processus de design à la base de la pyramide se basent sur la compréhension du contexte, et le développement de solutions qui sont en phase avec les conditions locales, centrés sur l'utilisateur et qui impliquent les compétences locales. Le processus de l'innovation commence avec une immersion en profonde dans la vie des consommateurs de la base de la pyramide et une compréhension extensive de ces marchés (Prahalad, 2011; London et Hart, 2004). Le développement de solutions à la base de la pyramide doit suivre une approche *bottom-up*, qui commence avec une compréhension unique des circonstances et de besoins des populations de la BP et se poursuit par la création de produit, processus et *business models* adaptés à ces besoins (Waibel, 2012; Faivre-Tavignot, 2016).

Les efforts d'innovation à la base de la pyramide impliquent l'expérimentation, tout comme l'apprentissage continu, les procédures d'essai-erreur et regroupent l'ensemble de l'écosystème de l'entreprise (Prahalad, 2011). Simanis et Hart (2008) soulignent le fait que les entreprises opérant sur les marchés de la BP, doivent être plus tolérants à l'ambiguïté et à l'incertitude avec une flexibilité dans l'allocation des ressources. Sehgal et al, (2010) soulignent le rôle joué par l'agilité organisationnelle, basée sur des équipes cross-fonctionnelles, et un support du leadership avec une culture d'apprentissage.

Les entreprises doivent être réellement innovantes pour trouver des solutions aux problèmes réels des marchés de la BP (Kacou, 2011). Les challenges¹⁷²des marchés de la BP, impliquent que sur ces marchés, les entreprises doivent se baser sur l'innovation plus que sur d'autres marchés dans leur quête de la création de valeur aux consommateurs et aux parties prenantes. L'innovation doit aller au delà des produits et offres existantes *vers la quête de solutions* (Kacou, 2011). Sur les marchés de la BP, l'habilité de créer l'innovation dans des situations réelles est importante. Les copies et répliques et modèles, adoptés dans d'autres zones géographiques sur les marchés de la BP, se solde souvent par un échec. La focalisation sur les solutions (vs produits) doit amener les entreprises multinationales à *repenser leur mode de pensée*, et ceci commence par la reconnaissance que les bonnes entreprises génèrent du profit et les grandes entreprises créent la valeur pour leurs consommateurs et leurs parties prenantes (Kacou, 2011; Prahalad, 2011). La création de valeur doit être à la tête des objectifs des entreprises sur les marchés de la BP (Kacou, 2011).

Prahalad (2004) souligne les leaders des entreprises multinationales doivent changer leur approche. Il doivent développer des produits et services qui sont sensible aux cultures locales, soutenable sur le plan environnemental, économiquement profitables. Les entreprises multinationales doivent abandonner leur propre sentier et découvrir de nouvelles solutions radicales. Cependant, développer des produits et services pour ces populations n'est pas un processus direct (dû aux contraintes complexes et inter liés sur les marchés émergents)(Chesbrough et al, 2006).

Les besoins des personnes sur le marché de la BP sont très différents de ceux des consommateurs de la classe moyenne et supérieur sur d'autres marchés (Prahalad, 2004). Viswanathan et Sridharan (2012) soulignent que les besoins des marchés de la BP sont formulés par les barrières de ressources, psychologique, sociale etc. Le design pour ces

¹⁷²Kacou (2011) souligne que dans la réalité du contexte de la BP, l'objectif de création de valeur durable pour le consommateur et les parties prenantes devient de plus en plus dure. Kacou (2011) évoque trois raisons principales: premièrement, les marchés et la distribution ne sont pas clairement définis. Ceci élargis souvent l'envergure des activités que l'entreprise doit réaliser pour réussir. Deuxièmement, les inputs de base tels que les compétences, l'infrastructure, sont souvent absents particulièrement dans les communautés de la BP. Ces contraintes sont souvent perçus comme porteurs de nombreuses opportunités, ils est important de reconnaître cette opportunité comme un challenge pour les managers dans leur quête de création de valeur.

marchés doit être centré sur l'utilisateur et tiré par le contexte¹⁷³ (Viswanathan et Sridharan, 2012).

Kacou (2011) présente la méthode *SOAR*- Stratégie-Opérations-Actifs-Réalité pour développer des solutions innovantes destinées aux consommateurs sur les marchés de la BP. *La stratégie* doit être centrée sur l'expérience des personnes, elle doit se baser sur une identification claire des besoins des consommateurs et des parties prenantes à servir. Les entreprises opérant sur les marchés de la BP, doivent dépasser les segmentations traditionnelles pour comprendre la variété des consommateurs impliqués dans l'usage de produits et les décisions d'achat.

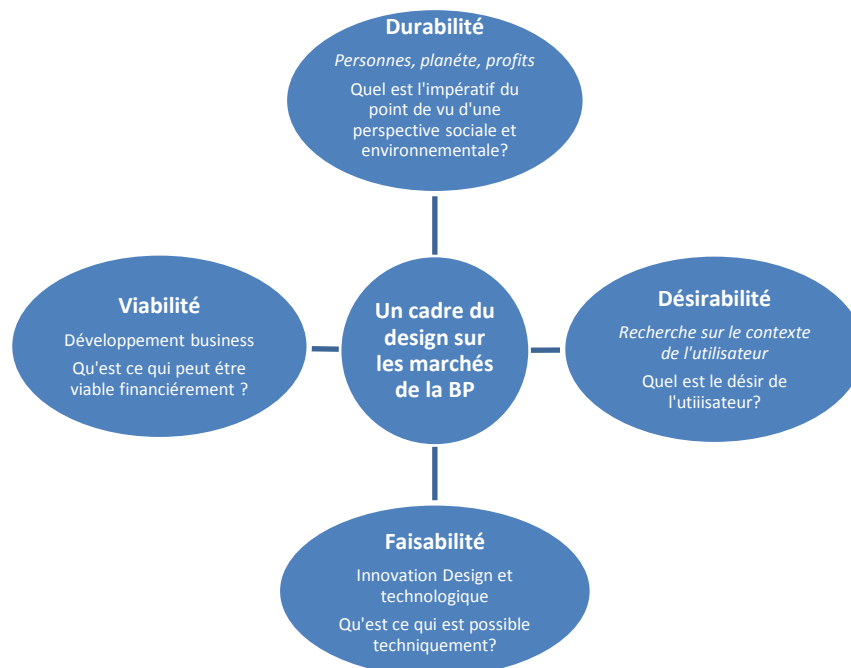
Dans le contexte des marchés de la BP, le chemin le plus pratique pour stimuler cette inspiration est d'interagir avec les consommateurs dans leurs propres environnements au cours de l'utilisation de l'offre de l'entreprise. *Les opérations* se basent sur une action collective. Les opérations de l'entreprise doivent être conçues d'une façon qui engage les consommateurs et les parties prenantes clés dans la *co-crétation* de la solution avec l'entreprise. *Les actifs* sont focalisés sur la mise en avant des besoins des parties prenantes de l'entreprise au cœur de sa stratégie entrepreneuriale. *La réalité opérationnelle* se base sur l'innovation holistique. Les contraintes des marchés de la BP, nécessitent de la part des entreprises d'innover de façon holistique- développer des solutions holistiques qui s'alignent avec les contraintes réelles rencontrés par le consommateur. La pratique qui appuie la mise en place de ces solutions holistiques, c'est l'expérimentation (Kacou, 2011). Au lieu d'attendre pour mettre en place une solution parfaite, il est important de réaliser des expérimentations, qui ont pour objectif d'accélérer l'apprentissage par l'échec rapide pour permettre la mise en place de solutions durables (Kacou, 2011).

Castillo, Dhiel et Brezet (2012) ont identifiés les étapes de l'utilisation du design sur les marchés de la BP. Les projets BP commencent avec une définition des besoins qui déterminent les désires à satisfaire de l'utilisateur- *le cluster désirabilité*. Par la suite, l'équipe explore les chemins de transformation des idées à fort potentiel en des solutions concrètes- *le cluster faisabilité*, en combinant les dimensions technologiques et socio-culturelles de

¹⁷³ Il existe un consensus sur le fait que les projets BP nécessitent l'encouragement des utilisateurs à participer comme les membres des équipes dans *une approche de co-crétation et centrée sur l'utilisateur* (Hart, 2005; Jagtap et Kandachar, 2008). La *co-crétation* permet d'impliquer l'utilisateur et le producteur comme des alliés à travers un engagement direct avec les professionnels pour créer des solutions qui sont adaptés à leurs besoins (Kandachar, 2010).

l'innovation (Verganti, 2009). L'équipe doit définir par la suite un modèle financier viable- *le cluster viabilité*- pour que la solution devienne possible en termes économiques. Finalement, les considérations de l'impact environnemental et social liés à la solution sont pris en compte- *le cluster durabilité* (cf. Figure 12).

Figure 3.12. Un cadre intégral du design sur les marchés de la BP (Adapté de Castillo, Dhiel et Brezet, 2012: P 6).



Conclusion

A travers ce chapitre, on a présenté les méthodes de DT et de DLI et on a mis en évidence leurs rôles pour permettre aux praticiens d'explorer continuellement des situations complexes du marché et de traduire des observations significatives en retour dans l'entreprise afin de générer de nouvelles possibilités d'innovation de *business model* (Bucolo et Matthews, 2011). Le design a généralement été caractérisé comme une activité en aval, axée sur l'artefact et l'esthétique dans le contexte d'un marché étroit de consommation (Brown, 2008). Cependant, les designers, par la nature même de leur pratique professionnelle, ont maîtrisé un ensemble de compétences qui peuvent être appliquées à un éventail de problèmes sociaux complexes¹⁷⁴ (Brown et Katz, 2011; Brown et Wyatt, 2010; Vial, 2010). Dans la recherche sur l'innovation, l'intérêt réside dans la façon dont le design est lié à l'innovation de rupture et au changement des règles du jeu (Verganti, 2008; Bruce et Bessant, 2002).

Le DT est présenté comme une approche de résolution créative des problèmes qui peut être appliquée plus largement par des personnes qui ne sont pas nécessairement des designers (Sobel et Groeger, 2013). Le DT crée une capacité fondamentale au sein d'une entreprise pour mieux explorer, accepter, comprendre et apprendre des environnements complexes pour résoudre des problèmes uniques (Sobel et Groeger, 2013). La caractéristique expérimentale du DT met en évidence l'habileté d'un mode de pensée abductif (Dunne et Martin, 2006; Sobel et Groeger, 2013). Plusieurs hypothèses sont souvent développées, chacune servant d'argument dans un dialogue avec différents contextes (Boland et al, 2008). De cette façon, plusieurs futures ou comme Simon (1996) l'exprime, «*comment les choses devraient être*» peuvent être testés (Bucolo et Matthews, 2011).

Par le DT, la fonction de design d'une entreprise ne se limite pas au produit ou au marketing, en adoptant une perspective holistique du marché, le DT, crée des propositions de valeur innovantes, par le biais de nouveaux *business models* (Brown, 2009). Le DT est ainsi une méthode axée sur le consommateur (Sobel et Groeger, 2013). Il ne fait aucun doute que la valeur clé aujourd'hui est la valeur délivrée au consommateur (Drucker, 2007). Dans le même sens, Prahalad (2004a) affirme que «*les entreprises doivent créer des innovations qui sont orientées vers la valeur du point de vue du consommateur*». Cagan et Vogel (2002) soulignent

¹⁷⁴Vial (2010) invite les designers à aller au delà du design mercatique et à réfléchir aux vrais besoins des hommes, tels les problèmes écologiques et sociaux.

que «*les innovations de rupture sont guidées par une combinaison complexe d'attributs de valeur qui se relie aux modes de vie des gens*».

L'état d'esprit design, et sa philosophie sont implémentés à travers le DT (Brown, 2008, 2009), et plus récemment le DLI (Bucolo et Matthews, 2011). Ces approches représentent un puissant moyen de générer, de façonner et de proposer de nouvelles propositions de valeur et d'innovation dans un large éventail d'entreprises. La réflexion sur le design est pertinente sur les marchés de la base de la pyramide et la capacité à intégrer le DT en tant que *capacité au sein des entreprises* jouera un rôle important dans le développement des *capacités d'innovation de business model* des entreprises sur ces marchés. Entrer sur les marchés à faibles revenus, nécessite des changements dans la manière avec laquelle les entreprises opèrent et transforment leur compréhension à propos de ces marchés (Dos santos, Kramer et Vezzoli, 2009; Prahalad et Hart, 2004).

Le DT joue un rôle important dans l'accélération de l'innovation qui répond aux besoins et aux aspirations des consommateurs à faible revenu (Kacou, 2011). Il peut faciliter la création de solutions qui permettent le passage de la focalisation sur les produits à la conception de systèmes (Dos santos, Kramer et Vezzoli, 2009; Kandachar, 2010). Wrigley et Bucolo (2012) soulignent que l'application de la méthode DLI ne doit pas être différente dans un contexte d'innovation sociale. Brown et Wyatt (2010) soulignent que les défis sociaux exigent des solutions systémiques fondées sur les besoins du client. Ce contexte nécessite des *business models* innovants, l'utilisation de la méthode DLI pour proposer des prototypes futurs de *business models* peut aider l'entreprise à mieux se préparer à affronter les différents challenges (Wrigley et Bucolo, 2012).

Dans le contexte de la BP, trouver des informations peut être souvent une tâche compliquée. En effet, c'est à travers la recherche sur le contexte des utilisateurs que le processus d'analyse des dynamiques complexes entre personnes, artefacts, et contexte devient compréhensible (Kacou, 2011). Les contraintes liées à une compréhension approfondie d'un problème complexe force l'équipe de design à adapter et à utiliser des méthodes qualitatives pour chercher et analyser les données dans le but de les transformer en des solutions compréhensives. Créer des solutions portant un sens dans le contexte de la BP, nécessite une approche systémique basée sur des stratégies d'innovation révolutionnaires qui introduisent des nouvelles technologies et de nouveaux sens et pratiques (Verganti, 2009). La *co-création* est essentielle dans un processus design, elle crée un profond sens de communauté et de cohésion qui aide à trouver des solutions qui répondent parfaitement aux besoins de la communauté. La *co-création* possède le potentiel de transformer les vies humaines, catalyser

la participation des parties prenantes dans le processus de coproduction de valeur qui engage les utilisateurs dans la définition de leurs besoins; de transformer ces données dans des solutions concrètes et ayant un sens (Kacou, 2011; Castillo, Dhiel et Brezet, 2012).

Dans l'approche du DT, le processus de prise de décision se fait à travers une équipe multidisciplinaire (Dunne et Martin, 2006; Brown, 2009). L'implication de l'utilisateur, implique la construction de confiance à travers les membres de l'équipe, et représente une tâche délicate dû aux différences socioculturelles et contraintes des projets BP (Kandachar, et Halme, 2008; Kandachar et al, 2009). Cependant, pour faciliter la prise de décision, le processus de design doit être flexible, permettant à l'équipe d'examiner les options dans chaque étape. Ceci appelle le besoin de phases itératives, où il est possible pour l'équipe de revoir rapidement et évaluer chaque décision prise à travers le processus pour ajuster les objectifs quand c'est nécessaire (Kandashar, 2010).

Malgré son attrait, le DT n'est pas sans critiques (Rylander, 2011; Kimbell, 2011, 2012; Johansson-Sköldberg et al, 2013). Selon Johansson-Sköldberg et al, (2013), la contribution du design est plus complexe que ce qui est généralement représenté dans la rhétorique du DT. De plus, le fait que les managers peuvent apprendre des designers, soulève la question du rôle des designers dans le DT, et aussi ce que les managers peuvent en apprendre (Rylander, 2011). Il s'agit alors de clarifier la différence entre le DT et le design afin de distinguer leurs différents rôles dans l'organisation (Liedtka et Ogilvie, 2011). Johansson-Sköldberg et al, (2013) critiquent le fait de présenter différents outils de design comme une boîte à outils à partir de laquelle on peut choisir, indépendamment de la compétence, laisse de côté les connaissances nécessaires pour utiliser ces outils, et les compétences qui exigent des années de formation, et qui sont incarnés par les designers.

Kimbell (2011) critique le fait que la plupart des études populaires sur le DT sont fondamentalement décontextualisés de l'histoire du design et de la littérature. Kimbell (2012) critique également la discussion sur DT qui prétend s'inspirer de la façon dont les designers pensent et travaillent, généralisant ces compétences à tous les designers. Dans notre travail, on partage la vision de Kimbell (2012) qui se concentre sur le *design-as-practice*, dans lequel un certain nombre de personnes, leur savoir, savoir faire sont impliqués dans un contexte spécifique. Et on cherche alors à comprendre le DT dans sa pratique dans le contexte d'application au sein des entreprises.

Par conséquent, nous nous concentrons sur les processus et les pratiques créatives derrière le DT, et nous montrons comment l'adoption de ces processus et pratiques peut conduire à *l'innovation de business model* aboutissant à la création de valeur partagée (CSV) à

la base de la pyramide dans le *chapitre 5* à travers l'étude de deux cas d'entreprises. Dans le même sens, Hobday et al, (2012b) soulignent que le design a été mal conceptualisé, étudié et enseigné dans le domaine de l'innovation. Selon les auteurs, l'approche dominante de l'innovation est basée sur l'idée de la résolution des problèmes humains dans le cadre de la rationalité limitée (Herbet Simon), et qui traite l'innovation en général et le design en particulier comme un processus de résolution de problèmes. Par conséquent, le design comme activité créative, et motrice de changement au sein de l'organisation a été quelque part oublié (Hobday et al, 2012b).

Chapitre 4.

Capacités de DT et Pensée Systémique: le Développement d'une Culture de la Créativité dans les Organisations.

"La créativité est faite de 1% d'inspiration et de 99% de transpiration",

Thomas Edison

Introduction

Dans un contexte de changements technologiques et sociaux rapides, les entreprises sont souvent incapables de faire face à ces changements en se basant sur leur base de connaissances existante ou la changer rapidement en interne. L'augmentation du gap avec la réalité de l'environnement, conduira à une *dissonance cognitive* avec l'environnement (Burgelman et Grove, 2007). Dans cet environnement complexe, l'entreprise doit se doter d'un nouveau modèle de management basé sur *l'expérimentation, l'improvisation et l'adaptation continue* (Harford, 2012; Brown, 2009; Mc Grath, 2010). En réalité, l'innovation est un processus interactif bouclé entre un système et son environnement: l'acceptation de l'innovation par l'environnement entraîne un changement accéléré de l'environnement, et ce changement appelle à son tour des adaptations du système. Les entreprises multinationales doivent acquérir de *nouvelles capacités organisationnelles* pour innover sur des marchés complexes (Hamel et Breen, 2007). Ainsi, une *approche systémique*, ouverte et collaborative de l'innovation est nécessaire pour créer de la valeur dans un environnement complexe (Gulati, 2010b; Auger, 2007).

Selon la théorie de la complexité, les organisations sont composées d'individus interconnectés par le biais de l'information, qui font émerger des actions complexes, et rendent les comportements des organisations, perçues comme des systèmes complexes non prédictibles (Stacey et al, 2001). Les interactions internes et externes des individus éliminent les actions causales entre actions et résultats. Par conséquent, de faibles changements dans ces interrelations peuvent aboutir à des résultats non prévisibles (Stacey et al, 2001). Prigogine (1996) inscrit les systèmes complexes dans une vision dynamique de l'organisation (par opposition à la vision déterministe¹⁷⁵). Dans cette vision, l'entreprise est considérée comme (Pascale, 1999) :

- Un système global composé de tout ses processus et structures ;
- Elle évolue d'une manière non linéaire avec des transformations probabilistes qui peuvent être pilotées et non prédéterminées ;
- Elle est organisée en réseau dans lequel l'autorité est diffusée ;
- Les relations sont de type gagnant-gagnant ;

¹⁷⁵ Dans cette vision, l'entreprise évolue d'une manière linéaire, stable, prévisible, elle est organisée en hiérarchie centralisée, les frontières sont clairement définies etc.

- Les frontières des entreprises sont poreuses.

Beinhoker (1999a) souligne la nécessité de passer à une science économique de la complexité où les économies et les organisations sont considérées comme des systèmes complexes adaptatifs (CAS). Ceci rejoint les idées d'autres économistes comme K. Arrow ou B. Arthur du *Santa Fe institute of Economics*. Les CAS sont des systèmes ouverts, en déséquilibre dynamique, à travers l'énergie qui circulent constamment au sein de ces systèmes et qui fait changer constamment leurs comportements. Ces systèmes sont aussi formés de multiples agents (personnes, molécules, réseaux informatiques etc.) dont les interactions suivent des règles et des stratégies, qui créent de la complexité et rendent les prédictions des résultats impossibles. Ces CAS sont *auto-organisés* et admettent des *structures émergentes* qui sont indépendantes d'agents spécifiques. L'auto-organisation provient des interactions dynamiques qui ne résultent pas de plans prédéfinis (Beinhoker (1999b). L'essence de la pensée systémique se trouve dans le changement de la façon de penser à travers deux dimensions (Pascale et al, 2001):

- Regarder les interrelations au lieu des relations de cause à effet linéaires;
- Regarder les processus et les *patterns* de changement au lieu de regarder des images fixes de la réalité;

L'innovation échappe ainsi aux méthodes d'organisation et de production classiques. On ne peut pas décréter à l'avance une innovation, en établissant d'abord un plan pour ordonner ensuite la réalisation (Genelot, 2010). L'innovation est un *processus hautement complexe* qui présente les caractéristiques d'incertitude, d'auto-organisation, de dialogique, d'émergence à partir du désordre¹⁷⁶(Nonaka et Nishiguchi, 2001). Ce *processus complexe* «demande à être managé comme tel» (Janszen, 2000; Genelot, 2010). La référence est faite à la pensée complexe, non pas pour organiser l'innovation mais pour organiser les conditions de son éclosion et de son développement. Selon Genelot (2010), «on ne décrète pas l'innovation pas plus qu'on ne peut créer par un processus direct. Mais on peut mettre en place une «culture de l'innovation», un ensemble de pratiques qui favorisent, encouragent et

¹⁷⁶Nonaka et Toyama (2005); Kodama (2006) soulignent l'importance des transformations des entreprises Japonaises à travers la *création du chaos*, la création de l'ambiguïté stratégique qui *stimule la créativité* et la réponse rapide, l'utilisation des nouvelles technologies d'information, l'encouragement de la coopération entre employés, le rôle des équipes auto-organisées (et encadrées par les senior managers qui encouragent la coopération et l'échange des informations et l'accumulation des connaissances).

soutiennent l'innovation». Deux dimensions concourent à la réussite d'un processus d'innovation (Genelot, 2010) :

- *La capacité à produire des idées nouvelles*: cela suppose de créer un climat de mobilité mentale, ceci tient à la culture interne, à la tolérance créatrice, à la rencontre des personnes et des idées, à l'ouverture interne et externe (i.e. la pensée complexe) ;
- *La capacité à les transformer en succès*: cela tient à la variété et à la souplesse des méthodes de management. Adopter des *méthodes de pilotage systémique* et adaptées à la finalité suivie (s'écarter des règles et des structures). Le développement et la réalisation d'une idée doivent être conduits comme un projet en soi, transversal aux structures habituelles.

Le management de l'innovation comme étant une discipline complexe (Janszen, 2000; Genelot, 2010; Chesbrough, 2006; Auger, 2007), implique *plusieurs acteurs internes et externes* avec plus de boucles rétroactives des consommateurs, l'implication de l'ensemble des individus dans l'entreprise dans le processus de l'innovation et le rôle donné à la formation des équipes ouvertes aux signaux de l'extérieur, l'implication des consommateurs dès le départ dans le processus de l'innovation (Shapiro, 2001). L'innovation est devenue *ouverte* à d'autres acteurs comme les fournisseurs et les concurrents, les consommateurs etc.(Chesbrough, 2006; Prahalad et Ramaswamy, 2004a). Ces changements impliquent le passage d'une organisation mécaniste à une forme plus organique du management inspirée de la biologie que l'on trouve de la science de complexité (Janszen, 2000 ; Lester et Piore, 2006 ; Shapiro, 2001).

La capacité de créer des stratégies flexibles et agiles devient la clé pour opérer dans un environnement volatile et complexe (Hamel et Getz, 2004; Shimizu et Hitt, 2004; Hamel et Breen, 2007; Hamel et Valikangas, 2003). Le challenge premier du *leadership* est de créer une organisation adaptative, et résiliente: une entreprise capable de se renouveler et de changer de façon continue face aux modifications de l'environnement (Hamel et Getz, 2004; Brown et Eisenhardt, 1998; Hamel et Valikangas, 2003). Le changement de l'environnement étant continu, l'entreprise doit acquérir la capacité de réponse par l'innovation continue et l'adaptation (Bean et Radford, 2001; Hamel et Valikangas, 2003). Le challenge est de créer une organisation adaptative capable de s'ajuste rapidement sur une base continue (Brown et Eisenhardt, 1998). C'est la capacité organisationnelle de s'adapter qui devient le seul avantage compétitif soutenable (Pietersen, 2002). La création de stratégies radicales n'est pas

ainsi aléatoire, mais devient un processus fortement intégré à la *culture de l'organisation* (Morris, 2011, Valikangas, 2010; Hamel et Breen, 2007).

Un tel processus d'innovation stratégique est différent de la planification stratégique (Hamel et Getz, 2004; Govindarajan et Trimble, 2011; Mootee, 2013). Et la mobilisation de *l'intelligence créative collective* de l'organisation par le leadership, devient essentielle pour le succès dans des environnements complexes (Weick et Roberts, 1993; Weick, 1995; Lester et Piore, 2006). L'innovation stratégique nécessite le support de l'ensemble de l'organisation à travers l'intégration de l'état d'esprit *d'apprentissage*, de *découverte*, *d'improvisation* et *d'essais-erreurs* (Lynn et al, 1996; Mc Grath, 2010). Avoir un plan systématique de R&D n'est pas suffisant pour créer des flux continus d'innovations (Govindarajan et Trimble, 2011; Mc Grath, 2010). Les leaders d'entreprise, doivent développer les *capacités dynamiques de l'entreprise* (Teece, 2007) et créer *un environnement favorisant l'innovation* : un environnement qui stimule *le changement*, qui *encourage la créativité*, la création de sens collectif, la génération de nouvelles idées et l'apprentissage systématique (Amabile et al, 2004; Hesselbein et al, 2001; Auger, 2007). L'innovation et la pensée stratégique doivent être ainsi intégrées à chaque niveau de l'organisation (Pietersen, 2002, Bean et Radford, 2001).

Quels sont alors les compétences que doivent acquérir les entreprises multinationales pour réussir à innover stratégiquement (créer de nouveaux *business models inclusifs*) et croître dans un environnement turbulent et complexe (i.e. les marchés de la base de la pyramide)? Vermeulen, Bertisen et Geurts (2008) soulignent l'importance des capacités dynamiques dans le contexte de la base de la pyramide en mettant en avant des capacités tels que la *co-création*, la collaboration et l'expérimentation. Tashman et Morano (2010) établissent aussi cette connexion entre les marchés de la base de la pyramide et les capacités dynamiques des entreprises, qui permettent de générer de nouvelles combinaisons de ressources et capacités, nécessaires à la génération de nouveaux produits, services et *business models* (Eisenhardt et Martin, 2000). Milstein et al, (2007) introduisent le rôle des routines révolutionnaires dans l'incubation des innovations disruptives pour servir les marchés de la base de la pyramide. Ces routines mettent l'accent sur la recherche de *variété* et de diversité, le développement de nouvelles compétences ainsi que *l'encouragement de l'expérimentation non linéaire* (cf. *chapitre 1*).

Prahalad et Hart (2002) soulignent que la réussite sur ces marchés complexes, nécessite des habilités et des capacités différentes de celles appliquées par les managers occidentaux, particulièrement dans les entreprises multinationales. Selon les auteurs, «*la créativité, l'imagination, la tolérance à l'ambiguïté, la passion, l'empathie et le courage*

peuvent être aussi importants que les compétences analytiques, l'intelligence ou la connaissance. Les leaders doivent comprendre les complexités et les subtilités du développement durable dans le contexte du 4^{ième} tiers. Ils doivent avoir en addition des compétences interculturelles et interpersonnelles pour travailler avec un large pans d'organisations et de personnes». Un ensemble de compétences sont ainsi nécessaires sur les marchés de la base de la pyramide: l'habilité à engager différents acteurs (gouvernements, ONG, entreprises multinationales etc.), l'habilité de *co-crée*r des solutions commerciales avec les acteurs locaux etc., l'ouverture à *l'expérimentation*, à *la tolérance à l'échec*, ainsi que l'habilité d'adapter des technologies existantes pour résoudre des problèmes sociaux doivent être aussi valorisés (London et Hart, 2004).

Dans ce sens, le DT, une nouvelle méthode de management de l'innovation et du changement, a été mise en avant dans ce travail, comme étant une méthode permettant d'opérer un changement culturel et d'état d'esprit dans l'entreprise, lui permettant de développer ses capacités d'innovation de rupture et de création de nouveaux *business models durables et inclusifs* (cf. Chapitre 3). En effet, le DT est fondamentalement basé sur *un état d'esprit collaboratif* sur lequel se base *l'expérimentation, l'exploration et l'erreur* (Brown, 2008). Le DT implique l'idée de *prise de risque* pour explorer et élargit les limites à la fois de la technologie et des arrangements sociaux dans les organisations. Poser les questions d'une façon différente permet d'ouvrir des alternatives qui ne peuvent pas être anticiper (Liedtka et Ogilvie, 2011).

L'objectif clé devient d'expérimenter à travers l'échec rapide qui dirige et instruit (Lockwood, 2009). Dans cet objectif, les individus doivent avoir une forte tolérance à l'ambiguïté et un travail sur des solutions émergentes au lieu des solutions déterministes (Rylander, 2009). Développer des méthodes *de travail collaboratives* qui vont absorber des niveaux élevés d'ambiguïté est un challenge majeur (Brown, 2009). Plus récemment, le DT a commencé à mettre l'accent sur le travail de design, en dehors des préoccupations traditionnelles des designers (Kimbell, 2011) et il gagne de plus en plus l'attention dans un large éventail de contextes pour résoudre les problèmes et créer le changement (Brown, 2009). Le DT commence à être utilisé dans la stratégie d'entreprise (Golsby-Smith, 2007; Holloway, 2009; Liedtka, 2010), le changement organisationnel (Jenkins, 2008; Marchall, 2011), l'innovation sociale (Brown et Wyatt, 2010) afin de bien comprendre les utilisateurs et leurs problèmes avant d'envisager d'éventuels solutions créatives.

Brown et Wyatt (2010) décrivent le DT comme une opportunité pour les organisations de créer de meilleurs résultats pour les personnes qu'ils servent. Au sein d'une organisation, le

DT reconnaît que tous les employés, et pas seulement les managers, *co-crésent les processus sociaux et collaboratifs*, qui façonnent les systèmes organisationnels et, par conséquent, ont tous un intérêt égal dans la conception de l'organisation (Brown, 2009). Brown et Wyatt (2010) admettent qu'il ya de nombreux obstacles à l'adoption du DT dans les entreprise. Ces obstacles comprennent la résistance à l'approche centrée sur l'humain ou le manque d'équilibre entre toutes les parties prenantes. Selon Jenkins (2008), les *valeurs culturelles sous-jacentes* sur lesquelles repose l'organisation doivent être remaniés pour l'intégration réussie du DT et pour identifier le défi potentiel de la reconstruction des systèmes organisationnels et des processus organisationnels¹⁷⁷.

Le DT, joue un rôle important dans le changement du jeu concurrentiel et dans l'innovation disruptive (Brown et Katz, 2011). Les organisations ont été conscientes de la nécessité de créer du changement révolutionnaire en redéfinissant les règles de compétition sur le long terme (Hamel, 1998). De plus, les avantages concurrentiels sont de plus en plus courts (Leavy, 2010), ainsi, pour obtenir un avantage concurrentiel durable, les entreprises doivent mettre en œuvre *l'innovation au niveau stratégique et managérial*, ce qui prend beaucoup plus de temps pour que la concurrence puisse imiter (Hamel et Breen, 2007). Jacobs et Heracleous (2007) et Leavy (2010), ont étudié l'utilisation du DT au niveau stratégique, en examinant *les processus* et la mentalité derrière le DT. Selon Jacobs et Heracleous (2007), "*la stratégie par le design est particulièrement adaptée aux premières étapes de l'élaboration de la stratégie, où des processus et modes de pensée plus exploratoires, divergents et synthétiques sont plus nécessaires que les processus plus formels, et plus conventionnels*".

Martin (2009) suggère que les managers du DT sont capables de redéfinir itérativement leur activité, créant ainsi un avantage significatif et des progrès dans l'efficacité de l'innovation. Cependant, bien qu'une approche de la stratégie et de la résolution de problèmes complexes par le DT a été reconnue comme ayant le potentiel de fournir un avantage significatif pour les organisations, les managers et les designers restent toujours déconnectés l'un de l'autre. Clark et Smith (2008) exhortent les dirigeants à prendre en considération le DT, mais notent les déconnexions courantes entre les dirigeants et les

¹⁷⁷Ceci n'est pas différent des tentatives d'intégrer d'autres concepts tels que la gestion de la qualité totale, la réingénierie des processus dans les pratiques organisationnelles, qui sont des initiatives de changement significatifs et peuvent souvent prendre des années pour imprégner les entreprises. En ce qui concerne le DT, il existe peu de cas empiriquement documentés de son intégration dans les pratiques et la culture d'une organisation, mais il est de plus en plus reconnu comme étant précieux en raison de son centrage sur humain et dans la construction de l'implication et de la participation (Jenkins, 2008).

designers, soulignant que les designers ont tendance à rester en dehors des domaines de la comptabilité, des ressources humaines et des affaires juridiques etc. Pour un plus grand engagement des dirigeants et des organisations en matière de design stratégique, un dialogue accru entre les domaines des affaires et le design sont nécessaires (Clark et Smith, 2008). Plus précisément, *les routines et les processus* par lesquelles le design est engagé sont un domaine largement inexploré dans les études sur l'organisation et le design empêchant une acceptation académique plus large (Dunne et Martin, 2006).

Selon Hassi et Laakso (2011), une mentalité est l'orientation qui existe à la fois dans les individus et dans la culture de l'entreprise. C'est un indicatif de la façon dont les problèmes sont abordés. Le design vise à créer des futures possibles, cherchant donc implicitement de nouvelles opportunités et de nouvelles façons de faire tout en étant optimiste quant à la capacité de trouver des solutions et des alternatives améliorées (Martin, 2009). L'état d'esprit du DT est lié à l'expérimentation et à l'exploration (Brown, 2008). Il implique l'idée de prendre des risques pour explorer et élargir les limites de la technologie et des arrangements sociaux dans les organisations (Holloway, 2009). L'objectif principal consiste à expérimenter par des échecs rapides qui dirigent et instruisent (Lockwood, 2009). Pour ce faire, les individus doivent avoir une forte tolérance à l'ambiguïté et au travail par le biais de solutions émergentes au lieu de solutions déterministes (Lockwood, 2009). Le développement de méthodes de *travail collaboratives capables d'absorber et de traiter des niveaux élevés d'ambiguïté* constitue un défi majeur, car les systèmes éducatifs actuels ne préparent pas les étudiants à cette tâche (Dunne et Martin, 2006).

Dans ce chapitre, on fait le rapprochement du DT et des capacités dynamiques de l'entreprise (Rosensweig, 2011; Jevnaker, 2000, 2009; Nedergaard et Jones, 2011), avec l'approche systémique de l'organisation (Auger, 2007; Genelot, 2010; Morin, 1990). La synthèse des pratiques de DT avec la littérature sur les capacités dynamiques vise à articuler, du point de vue de l'innovation et du management stratégique, comment *les processus de design* peuvent permettre aux entreprises de s'adapter et de maintenir une adéquation stratégique aux contraintes changeantes. L'adoption *d'une approche systémique*, revient à appréhender l'organisation dans sa globalité et à centrer l'attention sur l'interdépendance des problèmes, subissant l'influence de plusieurs facteurs et pouvant évoluer de multiples façons.

L'organisation, perçue comme un système complexe offre ainsi de nouvelles perspectives sur l'apprentissage et l'innovation et sur la formulation de la stratégie (Cheng et Van de Ven, 1996 ; Carlisle et Mc Millan, 2006). Cette approche est basée sur le rôle des individus, les *connaissances collectives*, sur l'autonomie et l'auto-organisation, *l'émergence*,

la flexibilité, formant ainsi une approche globale et *ascendant* de l'innovation (Carlisle et Mc Millan, 2006). L'innovation est perçue dans ce cadre, comme étant un processus de changement stratégique émergent, permettant à l'entreprise, non seulement de se réorganiser ou d'améliorer le *statu quo* mais aussi de se transformer et de réinventer sa stratégie et son industrie à partir d'une vision particulière du futur (Hamel et Prahalad, 1994). Ces caractéristiques de l'approche systémique raisonnent bien avec celles du DT.

4.1. DT, pensée systémique et capacités organisationnelles

Selon Schreyögg et Kliesch-Eberl (2007), les capacités organisationnelles sont proches de l'action et ne peuvent être séparées de l'action et de la pratique, elles peuvent être conçues comme collectives et socialement intégrées. Les capacités organisationnelles sont engendrées par l'interaction sociale et représentent un mode de résolution des problèmes collectivement partagé et peuvent être construites à différents niveaux de l'activité organisationnelle. Les capacités organisationnelles sont ainsi le résultat d'un processus d'apprentissage au sein de l'entreprise (Schreyögg et Kliesch-Eberl, 2007). Christensen (1997) décrit les capacités d'une organisation en tant que (1) ressources disponibles (personnes, équipement, technologie, conceptions de produits, marques, information, trésorerie et relations avec des partenaires externes, (2) processus organisationnels (méthodes utilisées pour transformer les intrants en produits de plus grande valeur), et (3) les valeurs (critères utilisés pour la prise de décision dans les organisations).

Selon Schreyögg et Kliesch-Eberl (2007), l'exploitation des capacités existantes dans lesquelles l'entreprise excelle peut empêcher le développement d'autres capacités et l'adaptation face aux changements dans l'environnement. Les auteurs, appellent à la surveillance continue de ces capacités et voir si elles sont toujours utiles face aux changements. Schreyögg et Kliesch-Eberl (2007) identifient les capacités dynamiques¹⁷⁸

¹⁷⁸ Dans l'approche de Schreyögg et Kliesch-Eberl (2007), l'évolution de capacité et l'évolution du système sont perçues comme séparés et comme des processus simultanés. Les pratiques de capacité (niveau opérationnel) et la surveillance de capacité (niveau observationnel). Cette logique d'un processus dual de dynamisation est reflété par la suite par Sydow et al, (2009) qui soulignent que pour changer des pratiques établis, on doit passer de d'un mode opérationnel vers un mode observationnel.

comme *"l'habilité de surveiller et de changer la base de ressources de l'entreprise"*. Selon Teece (2007), les entreprises doivent systématiquement changer leurs capacités organisationnelles. Ces capacités sont dynamiques dans la mesure où elles ont la capacité d'influer sur les capacités statiques et, en tant que telles, ont été décrites comme des capacités de second ordre (Ellonen et al, 2011; Zollo et Winter, 2002). Helfat et al, (2007); Wang et Ahmed (2007) définissent les capacités dynamiques comme *"une orientation comportementale de l'entreprise visant à intégrer, reconfigurer, renouveler et recréer ses ressources et ses capacités, et plus particulièrement mettre à jour et reconstruire ses capacités clés en réponse au changements de l'environnement pour atteindre et soutenir un avantage compétitif"*.

Par ailleurs, Schreyögg et Kliesch-Eberl (2007) et Ellonen et al, (2011) sont parmi les rares travaux qui discutent de la façon dont les capacités peuvent être construites et développées dans la pratique. Schreyögg et Kliesch-Eberl (2007) affirment que *«le développement des capacités se rapproche d'une chaîne de réactions déclenchée par un événement initial, établissant ainsi une trajectoire de capacité. Le développement des capacités prend du temps et la manière spécifique dont le temps a été considéré (c'est-à-dire l'intensité, la fréquence et la durée des interactions sociales) est pertinente pour le développement d'une capacité»*. Ellonen et al, (2011) notent que les capacités évoluent souvent au fil du temps grâce à l'apprentissage par la pratique et à la routinisation de nouvelles activités.

Par ailleurs, la théorie de la complexité et du Chaos cherche à étudier les systèmes complexes, dynamiques, non linéaires et non prédictibles : les théoriciens adoptent ainsi une approche holistique au lieu de l'approche réductionniste traditionnelle (Boisot et McKelvey, 2011). Les systèmes complexes cherchent à exister dans un équilibre entre ordre et désordre, stabilité et instabilité (Stacey et al, 2001). Le comportement des systèmes complexes, résulte des interactions entre plusieurs agents à des niveaux multiples suivant des règles simples (Anderson, 1999). Ces systèmes possèdent ainsi une stimulation suffisante et une liberté d'expérimentation, d'adaptation et d'innovation (Carlisle et Mc Millan, 2006).

L'organisation doit équilibrer entre le passé (l'apprentissage des expériences passés) et le futur (vision stratégique). Ceci passe par la mise en place d'une organisation adaptative qui ne vit pas seulement à travers le passé et qui le répète (Brown et Eisenhardt, 1998). L'inscription dans le présent à partir d'une vision futur est une source de découverte de nouvelles opportunités et de nouvelles explorations (Pascale et al, 2001; Stacey et al, 2001). Le management systémique des organisations se base sur un ensemble de principes dont

certain auteurs comme Hamel et Breen (2007); Denning (2010); Birkinshaw et al, (2008), mettent les fondements (a) créer une organisation favorisant la démocratie des idées, (b) libérer le potentiel d'imagination humaine, (c) dynamiser le redéploiement des ressources, (d) exploiter la sagesse collective : faire en sorte que la décision reflète la connaissance collective, (e) minimiser la tyrannie des modèles mentaux établies : empêcher que les certitudes du passé ne font obstacle au renouveau stratégique, (f) donner à chacun la responsabilité d'apporter sa contribution à la réussite collective.

Hamel (2000) souligne le fait que le 21^{ème} siècle est le siècle de l'adaptabilité et la résilience, qui soulèvent la capacité de l'entreprise à se réinventer, à créer de nouvelles activités, de nouveaux marchés, de nouveaux modèles etc. Cela représente un redoutable défi pour la plupart des entreprises établies. Le vrai problème, pour l'entreprise établie réside dans le fait que les processus et les pratiques de management favorisent systématiquement la continuité. Ce sont donc souvent les nouveaux entrants qui saisissent les opportunités porteuses d'avenir. Il s'agit pour les grandes entreprises « d'apprendre à danser » (Kanter, 1989): c'est-à-dire acquérir les aptitudes qui permettent aux entreprises de survivre dans la turbulence de l'économie mondiale, à savoir l'agilité et l'adaptabilité (Hamel et Breen, 2007).

L'adaptabilité de l'entreprise représente une compétence transversale au sein de l'organisation : elle relève de l'acceptation du changement, des actions inhérentes à ce changement et à une démarche créative permettant l'évolution de l'entreprise. Le système met en place en permanence un ensemble de mécanismes d'ajustement pour maintenir son équilibre interne et pour s'adapter à l'évolution de son environnement (Bériot, 2006). Les entreprises développent leurs stratégies soit pour anticiper les changements, soit pour agir en temps réel, ou encore pour agir en temps différé à travers la mise en place des stratégies d'ajustement (Bériot, 2006).

Le concept de l'organisation «Agile»¹⁷⁹ (Goldman et al, 1995 ; Barrant, 2010 ; Sull, 2009; Hamel et Breen, 2007; Valikangas, 2010) souligne la capacité de l'entreprise de s'adapter rapidement et faire face aux changements imprévus ainsi que la capacité à saisir rapidement de nouvelles opportunités. Au lieu de reconfigurer les produits et les services à

¹⁷⁹Dans la littérature, l'adaptation des entreprises face aux changements prend plusieurs formes: la flexibilité et l'agilité stratégique (Hamel et Getz, 2004; Shimizu et Hitt, 2004; Sull, 2009), le renouveau stratégique (dimension cognitive du changement) (Barr et al, 1992; Crossan et Berdrow, 2003), et la capacité organisationnelle de changement (Oxtoby et al, 2002, Demers, 1999; Soparnot, 2010). Dans ce travail, on adopte des éléments de l'ensemble de ces travaux pour expliquer la capacité d'innovation stratégique dans les entreprises multinationales.

partir d'une organisation optimisée, en augmentant leurs variétés, l'organisation est amenée à reconfigurer son organisation (et son système de valeurs) et son offre d'une façon simultanée pour orienter la stratégie de l'organisation (Hamel et Breen, 2007). C'est une démarche stratégie-organisation qui met en avant la flexibilité de l'organisation sous la contrainte de l'incertitude et de l'urgence (Koninckx et Teneau, 2010).

L'agilité organisationnelle par le biais du DT permet de trouver un ensemble large de solutions pour faire face à ces problèmes complexes (Neumeier, 2009; Lietdka, 2010). L'hypothèse de base actuelle est que les marchés connaissent des changements rapides et imprévisibles. Le changement est omniprésent et «*le défi est de réagir rapidement, d'anticiper et de mener le changement le cas échéant*» (Hagel et al, 2010). Les entreprises ont besoin d'être à la limite du chaos *on the edge* et d'improviser, de créer des stratégies *ad hoc* et de suivre les opportunités émergentes (Hagel et al, 2010; Brown et Eisenhardt, 1998). Pour faire face à la complexité, les entreprises doivent être agiles et alertes pour pouvoir se réinventer continuellement et produire un flux continu d'avantages en collaboration avec leur réseau de partenaires d'innovation (Nordstrom et Ridderstrale, 2000).

Les capacités organisationnelles des entreprises et de leurs partenaires dans différents secteurs jouent un rôle important dans les décisions d'établir des relations d'échange externes- la possibilité d'accéder à des ressources et capacités externes que l'entreprise ne possède pas (Iansiti et Levien, 2004 ; Hagel et Brown, 2006). Le concept de *l'entreprise étendue* (Post et al, 2002) met évidence des relations de partenariat avec l'ensemble des parties prenantes (PP)¹⁸⁰: manager des relations de partenariat (PRM) au-delà des simples relations clients. Ces relations s'inscrivent dans des objectifs de long terme par opposition aux relations transactionnelles guidé par le niveau de transaction d'un actif spécifique (Sawhney et Prandelli, 2000).

Dans un environnement complexe, l'innovation se base sur la capacité de l'entreprise à former des communautés de *co-crédation* avec les consommateurs, les partenaires etc. (Sawhney et Prandelli, 2000 ; Sawhney et al, 2005; Davenport et al, 2006). La poursuite d'une stratégie d'innovation continue nécessite la mise en place de cette organisation « réseau collaboratif multi entreprises » dans une vision systémique de l'organisation (Davenport et al, 2006) (cf. *Tableau 1*). La collaboration entre les entreprises pour générer et commercialiser de la connaissance (et non seulement la génération de nouvelles idées) s'inscrit dans un modèle

¹⁸⁰ Les parties prenantes peuvent être hiérarchisées en trois niveaux : les parties prenantes organisationnelles : les actionnaires, les dirigeants, les employés, les parties prenantes économiques : les clients, les fournisseurs et les parties prenantes sociales : les ONG etc. (Igalens et Point, 2009).

de stratégies entrepreneuriales qui décrivent (Miles et al, 2005): (a) une stratégie entrepreneuriale pour créer la valeur économique à travers l'innovation continue, (b) un réseau de membres auto-managés et d'entreprises affiliées, (c) des capacités de collaboration interne et externe.

Tableau 4.1. L'évolution de la pensée dans l'étude des systèmes organisationnels (Davenport et al, 2006 : P 383).

Perception de la réalité/ La nature de la connaissance	Modèle machine	Modèle biologique	Modèle dynamique
Approche analytique	Division et partition du travail (système de production de masse H Ford)	Diversité et croissance (modèle à structure divisionnaire)	Management holistique participatif (équipes et individus)
<i>Approche systémique</i>	Optimisation jointe (Modèle opérationnel)	Flexibilité et émergence (modèle cybernétique)	Management en réseaux de <i>co-création</i> (modèle de régénération systémique)

4.1.1. Capacité d'innovation stratégique et capacités dynamiques de l'entreprise

Disposer d'une architecture stratégique non imitable, efficiente et effective a été introduit comme essentiel pour capturer la valeur (Hamel et Prahalad, 1994). Hamel et Prahalad (1994) ont montré comment les compétences clés peuvent être spécifiques à des produits clés de l'entreprise. Il est cependant possible pour les entreprises de développer des compétences clés qui ne sont pas spécifiques à un ensemble de technologies ou produits, mais à un ensemble d'habilités et de capacités, qui permettent à l'entreprise de reconfigurer sa structure et ses routines¹⁸¹ en réponse à de nouvelles opportunités (Teece, 2007). Dans ce sens, les capacités d'innovation peuvent être définies non seulement comme étant la capacité des entreprises à créer de nouvelles connaissances à partir des connaissances passées (Nelson et Winter, 1982), mais aussi la capacité à créer des connaissances radicalement nouvelles en réponse à des changements radicaux (Skyrme et Amidon, 1997). Cette capacité est déterminée par l'habilité de manager différentes capacités stratégiques et de construire sur les ressources et les capacités organisationnelles de l'entreprise (Teece, 2007).

Dans ce sens, les capacités d'innovation (O'connor, 2008; Lawson et Samson, 2001) traduisent ainsi les capacités de changement stratégique de l'entreprise (Van de Ven et al, 1995; Teece, 2010). Les auteurs différencient entre changement dirigé et changement émergent (Quinn, 1980; Mintzberg, 2004; Burgelman, 1988; Volberda et al, 2001). La perception du changement peut se faire en décalage par rapport à l'environnement (tardif) ou par anticipation propre à l'organisation flexible (et aussi à une vision du dirigeant) (Volberda et al, 2001). La capacité de l'entreprise à anticiper la modification de l'environnement et des comportements de consommations lui permet de créer de valeur (Burgelman et Grove, 2007). Selon Burgelman et Grove (2007), la détection continue de nouveaux gaps dans l'industrie, peut aider à maintenir des profits excédentaires dans l'industrie indéfiniment.

¹⁸¹ Les capacités de l'entreprise combinent d'une manière synergétique ses ressources (finance, équipements etc.) et ses compétences (connaissances, savoir-faire, propriété intellectuelle, organisation etc.) (Penrose, 1959). Les entreprises basent leurs avantages compétitifs sur leurs « *cœur compétences* » qui représentent à la fois la base des capacités technologiques et l'ensemble des processus collectif de coordination et d'intégration des connaissances (Hamel et Prahalad, 1990). L'habilité distinctive de la l'entreprise reflète ses capacités dynamiques ou l'ensemble de ses capacités organisationnelles non imitables (i.e. procédures et structures organisationnelles, know-how tacite, leadership, culture organisationnelle, liens externes etc.). Ces capacités reflètent les processus, les positions et les sentiers de l'entreprise (Teece, 2007).

Dans ce sens, la stratégie doit se baser sur un repréage contenu de l'environnement (Hamel et Valikangas, 2003; Rindova and Kotha, 2001). Cette capacité traduit son agilité stratégique et son adaptabilité (Hamel et Getz, 2004). L'entreprise peut néanmoins passer d'un type de stratégie à un autre par apprentissage (Hamel et Getz, 2004; Mintzberg, 2004). Les capacités dynamiques de l'entreprise peuvent être ainsi définies comme étant les capacités de développement de nouvelles capacités (Soparnot, 2010). La capacité de l'entreprise (i.e. de son management) à comprendre son environnement externe (changements de besoins des consommateurs, opportunités de marché, mouvements technologiques etc.) et son environnement interne (gaps de capacités et de ressources, sa structure existante) est vitale pour l'évolution des ses capacités sur le long terme (Scott-Kemis et Chitravas, 2007).

Winter (2000) définit une capacité comme étant "*une routine de "niveau supérieur" ou une collection de routines, qui confèrent avec ses flux d'inputs, au management de l'organisation un ensemble d'options de décision pour produire des outputs d'un type particulier*". Winter (2003) décrit aussi les capacités de "*niveau zéro*", comme "*les capacités qui permettent à l'entreprise de continuer à fonctionner immédiatement, en produisant et vendant les mêmes outputs aux mêmes consommateurs à travers le temps*". Ces capacités reflètent les processus organisationnels et managériaux, qui représentent les aspects des pratiques et de l'apprentissage courants (i.e. l'habilité de réaliser un ensemble de tâches utilisant les ressources (inputs de production) dans le but de produire un résultat spécifique, tel que la production d'un produit spécifique (Helfat et Petraf, 2003).

Berghman et al, (2012) définissent la capacité d'innovation stratégique comme étant "*la capacité de l'organisation de créer systématiquement des initiatives d'innovation stratégique*". Selon Baden-Fuller (1995); Stopford et Baden-Fuller (1994), la création et l'innovation de nouvelles stratégies qui impliquent de nouvelles routines, est une compétence qui doit être développée. L'innovation étant une capacité organisationnelle systémique, permettant d'implémenter et de répéter les *nouvelles initiatives* d'innovation à travers le temps (Burgelman et Grove, 2007; Christensen et al, 2004; Liedka, 2000), la capacité de l'innovation stratégique, se définit ainsi comme étant la capacité (routine de niveau supérieur) de réviser, de redéfinir les capacités existantes (Berghman et al, 2012).

La capacité d'innovation stratégique, nécessite un ajustement systématique de ces capacités, à travers *un processus créatif de génération d'idées* et un apprentissage par

expérimentations et essais-erreurs, permettant de générer un *portefeuille d'options*¹⁸² de *changement stratégique*¹⁸³ et la création de stratégies de rupture (Hamel et Getz, 2004; Markides, 1999; Govindarajan et Trimble, 2011). C'est à dire qu'elle implique un ensemble de capacités de "*niveau supérieur*", qui modifient et étendent les capacités ordinaires ou de "*niveau zéro*". Ces capacités sont appelées: *capacités dynamiques* (Winter, 2003; Teece, 2007; Schreyögg et Kliesch-Eberl, 2007).

À mesure que les industries émergent, évoluent, et déclinent en réponse aux changements des préférences des consommateurs, des technologies, des paysages politiques et des niveaux de développement économique, les entreprises qui réussissent, mettent fréquemment à jour leur portefeuille stratégique en créant une *variété interne* (par essais-erreurs), favorisant la création de nouvelles *initiatives stratégiques* (Burgelman et al, 2012; Markides, 1999; Eisenhardt et Martin, 2000; Hamel et Valikangas, 2003).

Les capacités dynamiques¹⁸⁴ de l'entreprise reflètent ainsi son habilité à atteindre une nouvelle forme d'avantage compétitif malgré ses rigidités organisationnelles et techniques et

¹⁸²En particulier lorsque des initiatives non traditionnelles sont entreprises à la périphérie des activités de l'entreprise, *générer un portefeuille d'options* est beaucoup plus utile que de se baser sur un gros pari (Day et Schoemaker, 2004). Selon Markides (1997; 1999), les innovateurs stratégiques créent volontairement une *variété interne* pour faire face à la sélection de l'environnement. Les *expérimentations stratégiques* sont conduites dans le monde réel, en interaction avec le consommateur et ne se limitent pas aux nouveaux produits mais doivent aussi intégrer des domaines tels que les canaux de distribution, le prix, le service consommateur etc. (Govindarajan et Trimble, 2011; Lynn et al, 1996).

¹⁸³On peut nuancer l'approche du renouvellement stratégique (Volberda et al, 2001; Agarwal et Helfat, 2009; Crossan et Berdrow, 2003) et l'approche du changement stratégique (Baden-Fuller, 1995; Markides, 1999; Govindarajan et Trimble, 2005). Le renouvellement est défini du point de vue l'entreprise subissant le changement, pas l'industrie. Peu d'attention est accordée aux effets de ces changements sur les concurrents ou sur d'autres parties de la chaîne d'approvisionnement (Berghman et al, 2012). L'approche du changement stratégique met l'accent sur l'impact du changement sur les règles du jeu de l'industrie, alors que le renouvellement stratégique met l'accent sur la création de compétences organisationnelles internes, différenciant changement transformationnel et incrémental (Volberda et al, 2001). Selon plusieurs auteurs, cette focalisation sur les compétences internes, limite l'horizon des opportunités et induit une résistance au changement (Kim et Mauborgne, 1995; Markides, 1999). De plus, l'approche du changement stratégique insiste sur la notion de pro-activité du changement, alors que l'approche du renouvellement stratégique adopte un comportement plus défensif face au changement (Berghman et al, 2012).

¹⁸⁴Les capacités dynamiques sont stratégiques et se distinguent des capacités ordinaires (Zollo et Winter, 2002). Les entreprises peuvent maintenir et élargir leurs avantages compétitifs en mettant les capacités dynamiques au dessus des capacités ordinaires (Teece, 2012). Les capacités ordinaires, si bien développés, permettent de réaliser de façon efficiente ses activités courantes. Cependant, les capacités dynamiques, si bien

la dépendance au passé qui contraignent les changements et les adaptations (Teece, 2009 ; Teece et al, 1997). Ces capacités d'adaptation¹⁸⁵ regroupent l'ensemble de routines et des processus organisationnels et stratégiques de l'entreprise et peuvent être définies comme étant « *la capacité d'une organisation à réaliser des tâches coordonnées, utilisant ses ressources organisationnelles pour atteindre un objectif donné* » (Helfat et Petraf, 2003). Ces capacités représentent une activité collective et un aspect organisationnel systématique à travers lesquelles l'organisation (les managers) intègre et reconfigure ses ressources et ses compétences opérationnelles en de nouveaux actifs productifs pour générer une nouvelle stratégie de création de valeur et d'innovation (Eisenhardt et Martin, 2000). Une capacité ne génère un avantage compétitif que si elle se base sur des routines organisationnelles flexibles, qui permettent de créer l'habileté organisationnelle à régénérer les ressources (Zollo et Winter, 2002 ; Winter, 2003).

Les capacités dynamiques sont définies comme étant "*les routines organisationnelles et stratégiques par lesquels les entreprises réalisent de nouvelles configurations de ressources lorsque les marchés émergent, se stabilisent, déclinent et disparaissent*" (Eisenhardt et Martin, 2000). Les capacités dynamiques regroupent les processus qui intègrent, reconfigurent, et libèrent des ressources et les routines et stratégiques et organisationnelles par lesquels les entreprises réalisent de nouvelles configurations de ressources. Les capacités ordinaires ou statiques sont associées avec des opérations courantes, alors que les capacités dynamiques sont celles qui permettent à l'organisation de délivrer de nouveaux biens ou services, ou accéder à de nouveaux marchés (Stadler et al, 2013).

Les capacités dynamiques représentent les capacités non imitables de l'entreprise, nécessaires pour s'adapter au changement des opportunités technologiques et à l'évolution des besoins des consommateurs, au développement de nouveaux produits, au développement de nouveaux processus, et à la capacité d'architecturer l'écosystème qu'elle emploie et finalement

combinés avec une bonne stratégie, permettent à l'entreprise de cibler les bons marchés lui permettant de répondre aux besoins des consommateurs et aux opportunités technologiques et compétitives du futur (Rumelt, 2011). Les capacités dynamiques, particulièrement celles qui se basent sur des compétences entrepreneuriales, sont importantes au processus de création de marché associés aux systèmes économiques capitalistes (Teece, 2012).

¹⁸⁵Selon Winter (2003), certaines organisations peuvent changer à travers une résolution *ad hoc* des problèmes. Ce type de changement repose sur la mise en œuvre de processus qui ne sont pas déjà spécifiés. Dans ce cas, le changement n'est pas enraciné dans l'organisation mais bien une réaction face à des circonstances particulières (Soparnot, 2010). Ceci peut être vrai, comme on le verra par la suite dans le cadre d'un changement improvisationnel.

concevoir et implémenter des *business models* (Teece, 2007). Soparnot (2010) synthétise l'ensemble de ces travaux et donnent une définition opérationnelle des capacités dynamiques comme étant "*l'habilité d'une organisation de créer, développer, acquérir et modifier volontairement son stock de ressources afin de maintenir son adaptation, de manière proactive ou réactive, à l'évolution de son environnement*".

Selon Teece (2007, 2012) les capacités dynamiques peuvent être classés en trois groupes d'activités/routines (ou *micro-foundations*)¹⁸⁶ (cf. *Tableau 1*):

- L'identification et l'évaluation d'une opportunité¹⁸⁷ (*sensing*): les capacités de détection des opportunités, regroupent un ensemble d'activités entrepreneuriales qui impliquent l'exploration d'opportunités technologiques, le sondage des marchés, l'écoute des consommateurs et d'autres éléments de l'écosystème de l'entreprise. Cela nécessite la construction et le test d'hypothèses sur l'évolution des marchés et des technologies, incluant la reconnaissance des "demandes latentes"(Day et Schoemaker, 2004). Day (2002) a défini cette capacité continue d'apprendre sur le marché comme la capacité de détection du marché, l'auteur soutient que cette capacité de détection des entreprises doit impliquer une enquête ouverte, plutôt que de chercher de l'information avec une mentalité fixe. Day (2002) définit les éléments de la détection comme la collecte et la distribution d'informations sur les clients, les concurrents et les relations dans le marché. La capacité de détection correspondant à l'activité de *sense-making*, où l'information doit être traitée et interprétée avant d'être utilisée (Thomas et al, 2001; Day, 2002). Teece (2007) inclut la détection comme une composante critique des capacités dynamiques dans le contexte de l'identification des opportunités et note que la détection implique le balayage, la création, l'apprentissage et l'activité d'interprétation et de synthèse de l'information dans le but d'identifier des opportunités. Hou (2008) définit la capacité de détection comme la capacité d'une entreprise à percevoir les besoins de ses clients et la dynamique du marché, mieux que ses concurrents. Hou (2008) désagrège cette capacité en habilité de générer, de diffuser et de répondre aux analyses du marché et des clients. Hou (2008) inclut la

¹⁸⁶cf. **Annexe 13.** pour une présentation de ces processus.

¹⁸⁷Le nouveau paradigme du marché suppose que les entreprises font face à un marché saturé avec des produits commoditisés, où l'innovation est le seul moyen durable de différencier l'entreprise et l'écarte de la concurrence sur le coût et le prix (Teece, 2007). Selon Drucker (2007), toute innovation délibérée doit commencer par l'analyse des opportunités, de sorte que le succès futur dépendra de la capacité à saisir les opportunités d'innovation à travers différents horizons.

capacité d'interprétation dans la capacité d'absorption de l'entreprise. Wang et Ahmed (2007) décomposent la capacité d'adaptation en l'habilité d'analyser le marché, à surveiller les clients et les concurrents, à allouer des ressources et à réagir rapidement aux changements du marché;

- La mobilisation de ressources pour saisir une opportunité (*seizing*): les capacités de saisie, incluent la conception de *business models* pour satisfaire les consommateurs et capturer la valeur. Ils incluent la sécurisation de l'accès au capital et aux ressources humaines nécessaires. La motivation des employés est vitale. Des relations externes fortes doivent être établies avec les fournisseurs, les consommateurs etc.;
- Le renouveau continu (*transforming*): les capacités de transformation sont nécessaires lorsque des opportunités radicales doivent être saisies. Les actifs de l'entreprise doivent être maintenus en alignement pour réaliser un alignement stratégique de l'entreprise avec son écosystème. Les actifs complémentaires doivent être constamment reconfigurés pour réaliser une adaptation rapide.

La détection de nouvelles opportunités est la première étape dans le processus, elle se focalise sur l'identification des opportunités. Pour identifier de telles opportunités, les entreprises doivent scanner, chercher, créer, apprendre et explorer à travers les technologies et les marchés. Lorsque ces opportunités sont identifiées, les entrepreneurs et les managers doivent déterminer comment interpréter certains événements ou développements et comment suivre les technologies (Helfat et Petraf, 2009). En plus, les entreprises doivent évaluer l'information et définir comment les concurrents et les consommateurs vont y répondre et quand. Lorsqu'une opportunité est identifiée, l'étape suivante est d'investir dans ces opportunités (Helfat et Petraf, 2009). Cette étape est celle de la saisie de l'opportunité.

Dans cette étape, sélectionner ou concevoir un *business model* est crucial (Teece, 2007). La fonction du *business model* est de concevoir un plan qui explique comment une entreprise peut capturer et délivrer la valeur au consommateur (Johnson et al, 2008). Ainsi, le *business model* conçoit le plan architectural qui décrit comment une entreprise peut saisir les opportunités identifiées (Teece, 2007). Après avoir identifié les opportunités technologiques et les opportunités de marché et avoir sélectionné les attributs de produit et les *business models*, l'entreprise doit recombinaisonner et recombinaisonner ses actifs et ses structures organisationnelles à travers le temps pour soutenir ces succès (Teece, 2007).

Achtenhagen et al, (2013) décrivent trois capacités dynamiques critiques en lien avec l'innovation de *business model*. Ces capacités sont (1) identifier et expérimenter avec les opportunités d'affaires, (2) utiliser les ressources de façon équilibrée, et (3) réaliser une

cohérence entre un leadership actif, une culture et un engagement des employés. Ces capacités sont construites à travers les différentes activités organisationnelles. Toutes ces activités peuvent être utilisés de façon différente pour accélérer l'innovation de *business model*, ce qui va conduire par la suite à la création d'une valeur durable. Barretto (2010) catégorise les capacités dynamiques en quatre principales dimensions: (1) la propensité à identifier les opportunités et les menaces, (2) la propensité à prendre les décisions en temps opportun, (3) la propensité à prendre des décisions orientés vers le marché, (4) la propensité à changer la base de ressource. La catégorisation de Barreto (2010) se distingue de celle de Teece (2007), pendant le processus d'identification des opportunités entre les décisions orientés vers le marché et les décisions en temps opportun. Les deux approches se focalisent sur le besoin d'identifier, de décider et de reconfigurer¹⁸⁸.

Teece et al, (1997) suggèrent une typologie de trois types de capacités dynamiques: *l'intégration, la transformation et l'apprentissage*. Les *capacités d'intégration* des ressources font référence aux connaissances, au savoir-faire et aux routines utilisées dans les organisations pour combiner les ressources de manière synergique. Ils comprennent par exemple des routines qui intègrent l'utilisation du capital humain et du capital physique qui sont complémentaires dans l'ensemble de l'organisation pour développer les compétences de base (Eisenhardt et Martin, 2000). Les capacités dynamiques visant à transformer les ressources incluent les efforts visant à allouer de façon optimale des ressources limitées aux fonctions commerciales ou à transférer les ressources entre elles en réponse à la dynamique de l'environnement du marché ou aux problèmes d'efficience (Eisenhardt et Martin, 2000).

Les capacités dynamiques *d'apprentissage* appuient la création de connaissances et de savoir-faire organisationnels pour développer des innovations et des solutions aux nouveaux problèmes. Leur efficacité est positivement liée à l'existence de structures organisationnelles qui facilitent des lignes de communication appropriées et autorisent l'adoption des connaissances développées via l'apprentissage (Teece et al, 1997; Zollo et Winter, 2002). Essentiellement, l'apprentissage est associé à des environnements organisationnels qui permettent aux individus de penser et d'agir de manière créative (Johnson et Abramov, 2004) et de structures organisationnelles capables de reconnaître, de communiquer, de diffuser et d'institutionnaliser les nouvelles connaissances acquises et de les exprimer collectivement (Kogut et Zander, 1992; Zollo et Winter, 2002).

¹⁸⁸Dans notre travail on adoptera le concept développé par Teece (2007) pour la clarté du cadre proposé.

Dans des environnements dynamiques et compétitifs, il est essentiel pour les entreprises d'être conscients des changements en cours dans le présent et dans le futur (Teece, 2007). Les entreprises doivent constamment chercher, scanner et explorer l'environnement, le marché et les technologies. A travers la surveillance des développements technologiques et des marchés, une information pertinente peut être obtenue et peut indiquer quel type d'innovation va créer une valeur durable (Achtenhagen et al, 2013; Ellonen et al, 2011). Le processus d'identification des opportunités ou *sensing*, nécessite la construction d'une organisation qui crée un contexte favorable aux capacités dynamiques (Wilden et al, 2013; Foss et Saebi, 2015). Les entreprises doivent créer une culture organisationnelle qui encourage l'exploration de nouvelles idées, à travers cette culture, les employés sont plus orientés vers l'exploration de nouvelles opportunités (Achtenhagen et al, 2013; Wilden et al, 2013).

Achtenhagen et al, (2013) soulignent que pour la conception de nouveaux *business models*, une structure organisationnelle qui encourage l'exploration de nouvelles idées doit être construite. Un environnement qui donne aux employés l'opportunité de prendre des risques, de se tromper et d'apprendre des échecs doit être créé (Smith et al, 2010). En effet, la conception de nouveaux *business models* ne peut être anticipé en avance et doit être apprise à travers le temps à travers l'identification et l'expérimentation avec de nouvelles opportunités d'affaires (Mc Grath, 2010; Sosna et al, 2010; Foss et Saebi, 2015). Cette expérimentation peut être coûteuse et nécessite l'engagement de ressources et de compétences ainsi que l'engagement des employés et un style de leadership actif (Johnson et al, 2008; Smith et al, 2010). Une structure organisationnelle organique (Mintzberg, 2004), facilite le processus d'identification des opportunités, les employés sont incités à participer, à être créatifs et à répondre aux changements des conditions de marché. Un cercle vertueux se crée facilitant la création de nouveaux *business models* et ces innovations peuvent être à l'origine de développement de nouvelles capacités dynamiques (Wilden et al, 2013).

L'implémentation d'une conception viable de l'innovation de *business model* dépend d'une compréhension profonde des besoins des utilisateurs, d'une analyse extensive de la chaîne de valeur et aussi d'un *apprentissage rapide* (Govindarajan et Trimble, 2011). La réussite de l'innovation de *business model* dépend d'un processus d'apprentissage basé sur l'essai et l'erreur (Teece, 2010; Sosna et al, 2010). Selon Argyris (1976) l'innovation de *business model* est basée sur un apprentissage en "double boucle". Un manager doit ainsi étudier la situation pour identifier l'information utile conduisant à des opportunités et les implémenter par la suite à travers la conception de nouveaux *business models* (Teece, 2010). Selon Helfat et Petraf (2003), il y a deux types de capacités de reconfiguration du *business*

model: le partage de capacités entre le nouveau et l'ancien, et le transfert de capacités géographiquement entre les marchés. Le rôle du leadership dans cette étape de l'innovation de *business model* est de réaliser une orchestration des actifs et des ressources (Achtenhagen et al, 2013).

Tableau 4.2. Les routines qui forment une capacité dynamique (Adapté de Teece, 2007; 2012).

Routines	Détails
<i>Sensing</i>	Les routines de <i>sensing</i> impliquent les activités de recherche et d'exploration qui explorent à travers les marchés et les technologies. L'objectif étant de <i>comprendre les besoins des consommateurs</i> et les possibilités technologiques dans le but de découvrir une demande latente et explorer l'évolution des industries. Ces activités cherchent à accumuler des données sur les consommateurs, avant leur interprétation, sélection et leur formulation en une opportunité stratégique et un état futur désiré (Teece, 2007; Nonaka et Toyama, 2002).
<i>Seizing</i>	Les routines de <i>seizing</i> cherchent à explorer et développer un business model capable de délivrer la valeur ou atteindre un état idéal que l'organisation cherche à atteindre. Les <i>business models</i> sont développés d'une manière qui permet à l'organisation de reconfigurer ses actifs et ses compétences pour se connecter à une nouvelle valeur et de nouveaux consommateurs (Chesbrough, 2010). Les routines de <i>seizing</i> permettent à l'entreprise de se doter des capacités qui lui permettent de capitaliser sur les opportunités et les avantages potentiels (O'Reilly et Tushman, 2008).
<i>Reconfiguring</i>	Dans le but d'exécuter les <i>business models</i> , l'organisation doit être capable de reconfigurer ses ressources internes. Les

	<p>organisations doivent être capable de la réallocation de ressources au delà de l'exploitation des activités déclinantes vers les opportunités de croissance et le management des menaces (O'Reilly et Tushman, 2008). Les processus de reconfiguration doivent réaliser la cospécialisation dans l'orchestration des actifs et dépasser les rigidités (Teece, 2010).</p>
--	---

4.1.2. Le DT: une capacité dynamique

Le DT est un terme utilisé pour décrire la façon dont les designers abordent les problèmes complexes et les principes qu'ils engagent pour manager les incertitudes, combinant la logique abductive de la pensée intuitive et la logique déductive de la pensée analytique (Brown, 2009). Selon Nelson et Stolterman (2003), «*quand nous créons de nouvelles choses - technologies, organisations, processus, environnements, modes de pensée ou systèmes - nous nous engageons dans le design*». Le design, représente une troisième culture, distincte de l'art et de la science, en intégrant la pensée et l'action (Buchanan, 1992; Nelson et Stolterman, 2003). La capacité intégrative du design devient de plus en plus importante pour les organisations en raison de son efficacité face aux problèmes complexes auxquelles font face les organisations dans les environnements contemporains (Buchanan, 1992). Le DT est de plus en plus considéré comme une capacité stratégique et organisationnelle, favorisant l'innovation et l'adaptation (Dunne et Martin, 2006; Brown et Katz, 2011).

Les chercheurs ont beaucoup investiguer comment les organisations créatives peuvent promouvoir les capacités créatives pour générer de la valeur (Amabile et al, 2004; Amabile et al, 1996; Auger, 2007; Auger, 2012). Ces organisations possèdent des "*entrepreneurs créatifs*" qui construisent la collaboration, exploitent la connaissance, et stimulent les relations à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation (Napier et Nilsson, 2006), un ensemble de compétences qu'on trouve dans le DT. Le DT peut ainsi aider à transformer le design en une capacité dynamique (Rosensweig, 2011; Jevnaker, 2009; Eisenhardt et Martin, 2000). Le

succès des entreprises utilisant les processus design comme un outil pour créer des innovations de rupture, a attiré l'attention sur les résultats innovants qu'on peut obtenir du design (Cagan et Vogel, 2002). Rosensweig (2011) souligne que le design peut devenir une capacité dynamique au sein de l'entreprise au fur et à mesure qu'il passe de la responsabilité d'une personne (le designer) à une compétence intégrée au sein d'une organisation. Selon cette approche, les designers représentent une source de construction d'avantages compétitifs et d'innovation quand ils sont liés à un rôle stratégique fonctionnel dans l'entreprise. Jevnaker (2009) note que le design et les designers peuvent étendre la manière avec laquelle les entreprises détectent (*sense*), saisissent (*seize*) de nouvelles opportunités et renouvellent les compétences distinctives de leurs organisations (i.e. les *capacités dynamiques* de l'entreprise)¹⁸⁹.

Pour qu'une capacité organisationnelle soit considérée comme dynamique, elle doit incorporer les routines de *sensing*, *seizing* et de *reconfiguring* (Barreto, 2010; Teece, 2007). Ainsi, on fait le parallèle entre les capacités du DT et les routines fondatrices des capacités dynamiques (Rosensweig, 2011; Nedergaard et Jones, 2011) (cf. *Figure 1*). L'identification et l'exploration du potentiel du DT comme une capacité dynamique, permet de décrire le DT comme une capacité organisationnelle (Rosensweig, 2011). Par ailleurs, le concept de capacité d'absorption¹⁹⁰ présenté par Cohen et Levinthal (1990) souligne l'importance pour l'innovation de l'habileté organisationnelle de regarder à l'extérieur de ses frontières, cherchant de nouvelles technologies et connaissances, les internaliser et les exploiter avec succès. La capacité d'absorption d'une organisation, dépend des capacités d'absorption de ses individus et membres (Cohen et Levinthal, 1990).

Lane et al, (2006) introduisent une perspective de processus dans la capacité d'absorption. La capacité d'absorption est définie comme l'habileté de reconnaître la connaissance externe à travers trois processus (1) Reconnaître et comprendre la nouvelle connaissance potentielle à l'extérieur de l'entreprise à travers l'apprentissage exploratoire, (2) Assimiler la nouvelle connaissance à travers l'apprentissage transformatif, (3) Utiliser la connaissance assimilée pour créer la nouvelle connaissance et le résultat commercial à travers

¹⁸⁹Teece (1998) souligne en revanche qu'il est plus facile d'identifier le design comme une capacité dynamique pour une organisation, mais il est plus difficile de l'implémenter dans la stratégie d'une entreprise.

¹⁹⁰La capacité d'absorption a été originalement mesurée par l'intensité de R&D, qui permet d'exploiter la connaissance scientifique et technologique générée par les universités et les laboratoires gouvernementaux (Cohen et Levinthal, 1990). Les efforts d'innovation actuels se réalisent souvent à travers les différentes fonctions organisationnelles (Zahra et George, 2002).

l'apprentissage orienté vers l'exploitation. Zahra et George (2002) définissent la capacité d'absorption comme «*un ensemble de routines et de processus organisationnels par lesquels les entreprises acquièrent, assimilent, transforment et exploitent les connaissances pour produire une capacité organisationnelle dynamique*¹⁹¹». Les trois dimensions de la capacité d'absorption-acquisition, assimilation, transformation (Lane et al, 2006; Zahra et George, 2002), montrent une similarité avec les processus de *sensemaking*, tel qu'il est conceptualisé par les théoriciens des sciences cognitives, où l'organisation est perçue comme un *système interprétatif* construit par l'interaction entre les membres de l'organisation (Gioia et al, 1994; Weick et al, 2005).

Le *sensemaking* ou la «*création de sens*» est un processus de structuration de l'inconnu, et peut être décrit comme une interaction complexe de la recherche de l'information, d'attribution de sens et d'action (Weick, 1999). Selon Weick et al, (2005), la *sensemaking* n'est pas un processus humain conscient, mais un processus qui entre en jeu comme une réaction intuitive (à des situations inconnues ou chaotiques). Weick et al, (2005) définissent la *sensemaking* comme étant «*l'interaction de l'action et de l'interprétation plutôt que l'influence de l'évaluation et du choix*». Selon Weick (1999), le *sensemaking*¹⁹² est «*un processus par lequel chaque individu essaye de construire sa réalité à partir de ses expériences passées et de ses vécus donnant du sens aux nouvelles situations*». Sur un plan organisationnel, ce processus prend place à travers *l'interaction entre les membres* d'une organisation et vise à réduire l'équivocité perçue d'une situation (priorité donnée aux actions à entreprendre pour construire un système d'action collectivement partagé par les membres de

¹⁹¹Selon Zahra et George (2002), la dimension *acquisition* se réfère à la capacité d'une entreprise à identifier et acquérir des connaissances externes. *L'assimilation* se réfère à l'analyse, au traitement, à l'interprétation et la compréhension de cette connaissance. Les processus organisationnels de *transformation* sont tournés vers le développement de nouvelles routines qui combinent les connaissances existantes avec des connaissances nouvellement acquises et assimilées. L'étape d'*exploitation*, enfin renvoie au raffinage, au levier ou à l'extension des compétences existantes, ou à la création de nouvelles compétences. Zahra et George (2002) ont explicitement assimilé la capacité d'absorption à une capacité dynamique, qui influe sur la nature et l'avantage concurrentiel d'une entreprise. La capacité d'absorption est intégrée dans les processus et les routines organisationnelles (Zahra et George, 2002).

¹⁹² Gioia et Chettipeddi (1991) introduisent aussi le mécanisme de *sensegiving* qui consiste en un processus mis en place par certains acteurs de l'organisation afin d'orienter la vision collective du changement. La création de sens s'effectue au nouveau de l'organisation (à travers le leadership, les employés), à travers un ensemble de rétroactions mêlant processus de *sensemaking* et de *sensegiving* (diffusion de la nouvelle vision construite aux autres membres de l'organisation).

l'organisation) (Weick, 1999). Cette « *création de sens* » est continue et implique une tension dynamique entre processus de reproduction et processus d'innovation et d'émergence (Weick et al, 2005). Les déclencheurs de cette construction de sens sont multiples: réorganisations, fusions etc. Thomas et al, (2001) introduisent le concept de *sensemaking stratégique*, qui comprend le cycle de processus cognition-action de balayage environnemental, et d'interprétation des informations. Ce cycle forme la base aux activités d'apprentissage stratégique (Thomas et al, 2001) (cf. *plus bas*).

Todorova et Durisin (2007) introduisent le rôle des *capacités d'intégration sociale* comme étant essentielles dans le développement des capacités d'absorption. Les auteurs, perçoivent l'assimilation et la transformation comme des processus alternatifs que les entreprises doivent suivre, en se basant à la fois sur les schémas cognitifs organisationnels existants et sur leur habilité d'internaliser la connaissance à travers ces schémas (Bogner et Barr, 2000). La capacité d'absorption requiert ainsi à la fois l'accès aux sources de connaissance externes et une connaissance interne préalable pour se développer (Lane et Lubatkin, 1998). Lane et Lubatkin (1998) soulignent le rôle des *processus collaboratifs et interactifs* dans l'acquisition et l'assimilation de la connaissance: l'intégration sociale des parties impliquées dans le processus facilite le transfert de connaissance. La diversité des connaissances possédées par les membres est nécessaire au processus d'apprentissage, cette diversité et cette *interaction sociale* permet des effets de fertilisation croisée (Gioia et al, 1994). Cette intégration est facilitée par la détention de connaissance spécialisée par les parties impliquées, un langage commun et des structures cognitives similaires favorisant l'interprétation des changements¹⁹³(Ahuja et Katila, 2001).

¹⁹³La réalisation de la convergence entre les membres de l'organisation (permettant l'interprétation des informations externes) est caractérisé comme un acte d'*organizing* favorisant la nature systémique du processus d'interprétation (Weick et al, 2005; Langley et Denis, 2006). Ce système d'interprétation doit aussi changer pour s'adapter aux discontinuités de l'environnement et répondre aux opportunités émergentes (Barr et al, 1992), pour éviter les effets de rigidité et de la dépendance au passé (Bettis et Wong, 2003) et la myopie de l'apprentissage (Levinthal et March, 1993). Ce changement s'accompagne d'un changement des *modèles mentaux* sous-jacents en réponse aux changements (désapprentissage puis apprentissage) (Barr et al, 1992; Bogner et Barr, 2000; Crossan et Berdrow, 2003). Bogner et Barr (2000) appellent à développer les processus de *sensemaking adaptatifs* face aux changements, formant la base au développement des capacités dynamiques et au changement de la logique dominante (reflétée dans les processus, structures et systèmes organisationnels) et des activités de *sensemaking*, qui créent et reflètent cette logique sous la forme d'un apprentissage organisationnel collectif (Bettis et Wong, 2003; Bogner et Barr, 2000).

D'une façon similaire, le DT cherche la connaissance externe, non seulement sous forme de technologie mais aussi en terme de besoins des consommateurs et leur environnement et contexte externe, accélérant l'innovation à travers son assimilation, transformation et utilisation (Rosensweig, 2011). L'explication de son lien avec la capacité d'absorption, permet une meilleure compréhension des processus sous-jacents du DT. Le DT est un moyen d'accélérer l'innovation stratégique, en favorisant le développement de l'habilité organisationnelle de reconnaître, assimiler et appliquer l'information. A travers le DT, les organisations acquièrent la connaissance à travers l'observation empathique de l'interaction entre les utilisateurs, les produits et leur environnement (Brown, 2008), ils internalisent et intègrent cette connaissance avec la connaissance existante pour résoudre des problèmes complexes et générer l'innovation (Lane et al, 2006). Le DT implique des rôles organisationnels différents (équipes multidisciplinaires), au delà des designers, la compréhension empathique des utilisateurs et la résolution de problèmes à travers la collaboration et la créativité (Boland et Collopy, 2004).

Dans ce chapitre, on cherche à comprendre les mécanismes derrière le DT en tant que méthodologie d'innovation utilisée par les organisations, et comme méthode pour collecter la connaissance sur les utilisateurs et leurs contextes, et de l'intégrer par la suite dans la connaissance organisationnelle durant le processus d'innovation pour résoudre les problèmes complexes, à travers un *processus collaboratif* de création de nouvelles connaissances. En effet, le DT, permet le développement de *l'intégration sociale*: à travers une approche centrée sur l'usage, basée sur les observations des utilisateurs et de leurs contextes d'usage, et à travers la mise en commun de différentes disciplines ayant différents profils, créant une interface cross-fonctionnelles, qui stimule l'échange de connaissances à travers les hiérarchies et les disciplines (Jansen et al, 2005; Lane et al, 2006; Volberda et al, 2010). La constitution des équipes multidisciplinaires vise à accélérer l'acquisition et l'intégration des connaissances: (1) en s'ouvrant à l'information externe provenant des consommateurs, (2) en intégrant différentes connaissances spécialisées, qui permet une vision plus large dans la recherche de nouvelles solutions pour les besoins des clients (Volberda et al, 2010).

Un lien étroit existe aussi entre les processus du DT et l'apprentissage organisationnel, qui peut se deviser en acquisition et dissémination de l'information et son interprétation partagée (March, 1991). Plusieurs recherches ont mis en avant le concept des organisations apprenantes (Nonaka et Nishiguchi, 2001; Garvin et al, 2008; Vera et Crossan, 2004; Senge, 2006). Garvin et al, (2008) définissent l'organisation apprenante comme "*une organisation capable de créer, d'acquérir et de transférer des connaissances, et de modifier son*

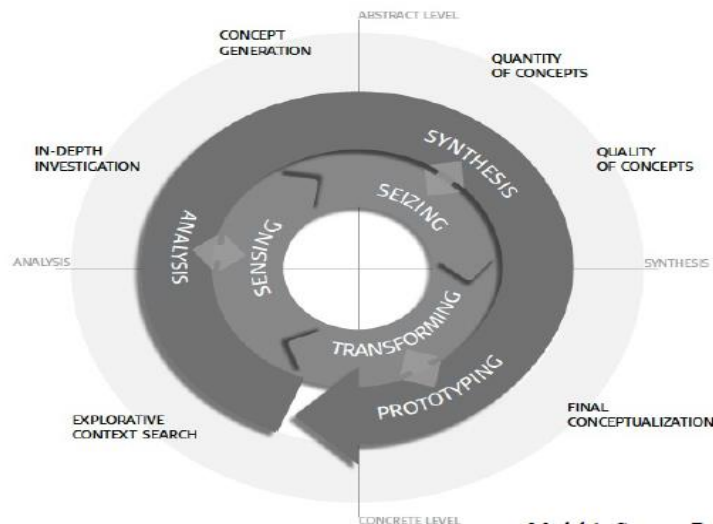
comportement pour refléter de nouvelles connaissances et de nouvelles idées". Senge (2006) a identifié le rôle de modèles mentaux collectifs, d'une vision organisationnelle partagée et des approches ouvertes pour résoudre les problèmes. L'apprentissage organisationnel peut être décrit comme un processus collectif de *sensemaking*, et suit une progression d'activités cognitives, commençant par le niveau individuel (intuition du dirigeant), le niveau de l'équipe ou groupe et finalement le niveau organisationnel (compréhension partagée) (Crossan et al, 1999; Thomas et al, 2001; Weick et al, 2005). Hargadon and Becky (2006) montrent que dans des contextes complexes, l'innovation provient de groupes d'individus, qui collaborent et génèrent des idées ensembles. L'équipe, formée de différents types de connaissances spécialisées, construit sur l'expertise et compétences de ses membres pour atteindre un objectif commun.

L'innovation implique la génération et la mise en œuvre de nouvelles idées, processus et produits. Les processus d'apprentissage organisationnel impliquent l'acquisition, la diffusion et l'utilisation des connaissances et sont donc fortement associés à la performance de l'innovation (Chiva et Alegre, 2009). Fernandez-Mesa et al, (2013) sur la base des travaux de Chiva et Alegre (2009), soulignent que la capacité d'apprentissage organisationnel se compose de cinq dimensions: (1) l'expérimentation, qui est définie comme l'étendu avec lequel les nouvelles idées sont traités, (2) la prise de risque, qui est comprise comme la tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude. La création d'environnements qui encouragent la prise de risque et tolèrent les erreurs, facilite l'apprentissage organisationnel, (3) l'interaction avec l'environnement externe, (4) le dialogue collectif, soutenu par les processus, les hypothèses et les certitudes qui composent l'expérience quotidienne. Ce dialogue est d'une importance vitale pour l'apprentissage organisationnel (Oswick et al, 2000), (5) la prise de décision participative se réfère au niveau d'influence que les employés ont dans le processus décisionnel. La littérature considère la prise de décision participative comme l'un des aspects qui peuvent faciliter l'apprentissage (Vera et Crossan, 2004).

Fernandez-Mesa et al, (2013) établissent le lien entre le design, les capacités dynamiques et l'apprentissage organisationnel pour étudier l'effet de l'apprentissage organisationnel et de la capacité de design sur l'innovation de produit. Les auteurs, soulignent le rôle de la capacité de design dans le développement des capacités dynamiques et de l'apprentissage organisationnel, stimulant par la même la performance en matière d'innovation. Nonaka et Toyama (2005) soulignent le rôle de la création des conditions

favorables à l'apprentissage organisationnel à travers la création d'un chaos créatif, ou la création de crises intentionnelles.

Figure 4.1. DT vs capacités dynamiques (Nedergaard et Jones, 2011: P 3).

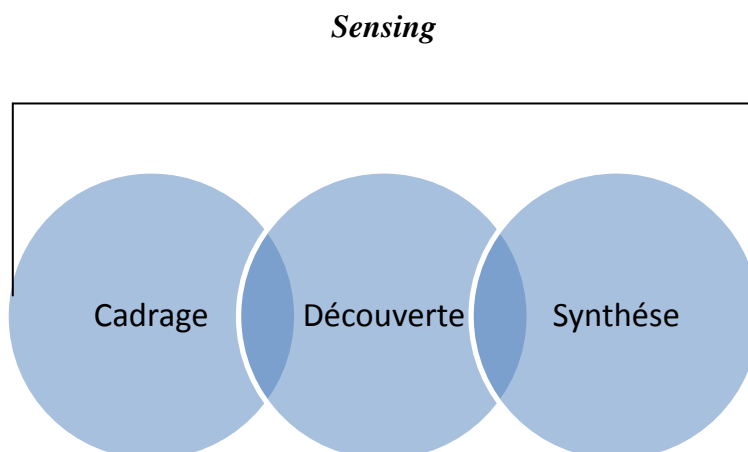


Pinchen et Schweitzer (2014) discutent un nouveau modèle théorique qui émerge de la combinaison et l'interaction de la littérature de les capacités dynamiques et les données collectés sur les capacités du DT d'un échantillon d'entreprises australiennes. Les auteurs identifient ainsi les capacités de design à travers:

-Le *sensing* comme *cadrage, découverte et synthèse*:

Pinchen et Schweitzer (2014) suggèrent que le DT incorpore les routines de détection des opportunités dans les premières phases de design. En particulier, l'étude du DT indique que les trois premières phases représentent un processus de détection qui vise à explorer des possibilités divergentes avant de synthétiser les opportunités potentielles. La *figure 2* montre la boucle de détection au sein de la capacité de DT, qui renferme trois phases (1) *cadrage* ou *framing*, (2) *découverte*, et (3) *phases de synthèse*. Les phases représentent des routines de détection des opportunités et de saisie, qui permettent aux organisations d'explorer diverses possibilités et de les intégrer en zones d'opportunité.

Figure 4.2. La boucle de *sensing* dans les processus du DT (Pinchen et Schweitzer, 2014).



La boucle de détection ou de *sensing*, implique la compréhension des opportunités et des menaces auxquelles font face les organisations de façon holistique, C'est-à-dire les fluctuations relatives aux clients, aux marchés, aux concurrents et aux fournisseurs (Ambrosini et Bowman, 2009; Teece, 2007). Par ailleurs, le balayage de l'environnement et l'établissement de liens externes, et l'acquisition de connaissances externes, représente la première étape du *sensemaking* stratégique (Thomas et al, 2001, Weick et al, 2005) et du développement de nouvelles capacités (Zahra et George, 2002). Les marchés contemporains deviennent de plus en plus volatiles et les opportunités et menaces qui existent dans une division ou un "silo" de l'organisation, peuvent ne pas être immédiatement visibles aux managers ou aux décideurs d'autres divisions (Pinchen et Schweitzer, 2014).

Ainsi, les activités de détection doivent tenter de transcender l'organisation naturelle en "silo" des entreprises, et filtrer les informations vers les membres capables de leur donner un sens (Teece, 2007). La phase de cadrage lance le processus organisationnel du DT et agit pour collecter et filtrer des informations diverses et fragmentés, engendrant un résultat plus holistique (Buccolo et Mattews, 2011). Le cadrage implique un large engagement des parties prenantes. L'engagement des parties prenantes dans le processus est le premier attribut qui permet le développement d'un cadre de conception plus holistique et à l'échelle de l'ensemble de l'organisation. Le cadrage cherche à surmonter la nature en "silo" de l'information et à filtrer diverses connaissances organisationnelles dans le processus de design, grâce à une large participation des parties prenantes (Buccolo et Mattews, 2011; Pinchen et Schweitzer, 2014).

Dorst et Cross (2001) soulignent que plus de temps est consacré à la définition et à la compréhension des problèmes, plus les designers seront capables de trouver une solution

créative à ces problèmes. L'innovation est intrinsèquement sociale et subjective, et chacun peut interpréter l'information différemment (Kirzner, 1973). Plus le temps consacré à la définition du problème avec un large éventail de parties prenantes, plus le processus de design serait enclin de développer une solution créative qui traite les problèmes stratégiques et organisationnels (Dodgson, Gann et Salter, 2005; Dorst et Cross, 2001). La phase de cadrage aide d'avantage les routines de détection, en supprimant les paradigmes axés sur les hypothèses et les solutions existantes. Les activités qui en découlent visent à explorer diverses possibilités, clients, marchés et technologies (Dorst et Cross, 2001, Buccolo et Matthews, 2011).

Le processus de design passe ensuite à la *découverte, qui explore les besoins latents des clients et utilisateurs* (Buccolo et Matthews, 2011, Wrigley et Buccolo, 2012). La découverte comprend des activités de recherche qui visent à développer et accumuler la compréhension nécessaire qui informe les choix de design. La découverte cherche à accumuler des perspectives holistiques profondes à partir desquelles le sens peut être dérivé (Buccolo et Matthews, 2011; Brown, 2009). La majorité des méthodes de design utilisent des méthodologies ethnographiques conçues pour développer une compréhension des clients, en développant un fort degré de centralité sur les consommateurs, à travers l'étude de leurs problèmes et les besoins non satisfaits¹⁹⁴(Christensen et al, 2002; Hamel et Getz, 2004; Dunne et Martin, 2006) et l'interaction avec le consommateur visant à déterminer ses préférences individuelles (Vandenbosch et Dawar, 2002; Prahalad, 2004b). Le développement des capacités de balayage du marché vise à comprendre l'évolution future des marchés et de détecter les signaux de nouvelles opportunités de servir les consommateurs existants ou de nouveaux consommateurs (non consommateurs) (Teece, 2007; Johnson et al, 2008; Kim et Mauborgne, 2005).

Selon Teece (2009), une grande partie de l'information recueillie dans une entreprise peut s'avérer non pertinente à la prise de décision, si un sens ne peut pas être trouvé à partir des données recueillies. Le développement d'hypothèses et la synthèse de sens à partir des données accumulées sont des fonctions essentielles à la détection de nouvelles opportunités (Wrigley et Buccolo, 2012). La phase de synthèse agit comme la partie convergente de la

¹⁹⁴Comme cela a été signalé dans le *chapitre 2*, l'innovation stratégique implique la nécessité de façonner de façon proactive les comportements des consommateurs et le développement de nouvelles propositions de valeur pour les clients correspondant à des besoins non satisfaits (les besoins cachés), au lieu de chercher à satisfaire les besoins actuels des clients et les marchés existants (à travers les études et les analyses de marché) (Kim et Mauborgne, 2005; Christensen et al, 2002; Kumar et al, 2000).

boucle de détection, qui forme les zones d'opportunité pour l'organisation (Pinchen et Schweitzer, 2014). La synthèse se base sur les données accumulées à partir des consommateurs, utilisant les méthodologies ethnographiques, et permet de regrouper les données afin de former les domaines d'opportunités potentiels, et donner un sens aux données pour former un nouveau marché non encore satisfait (Pinchen et Schweitzer, 2014). Selon Leavy (2010), la capacité du DT à créer un avantage concurrentiel est liée à sa capacité à former de nouveaux marchés, basés sur des innovations riches en émotions. La dimension de l'empathie est prépondérante dans la capacité du DT, il est fondamental pour tout individu d'avoir la capacité d'empathie avec les autres et de comprendre les différents contextes (Battarbee et Koskinen, 2005; Beckman et Barry, 2007; Leavy, 2010).

Plusieurs études ont explorés les effets de l'empathie et la contagion émotionnelle sur les individus, le groupe et sur l'organisation (Ashkanasy et Daus, 2002 et Muller et al, 2014). Muller et al, (2014) considèrent le rôle de l'empathie en relation avec la responsabilité sociale des entreprises (RSE), explorant la rôle stimulant des employés et l'empathie collective de l'organisation. Une approche centrée sur l'utilisateur, nécessite la compréhension des besoins latents ou tacites des utilisateurs, à travers un processus d'apprentissage basé sur le participation et le partage des connaissances (Ahuaja et Katila, 2001). Observer ce que font les gens et comment ils interagissent avec leur environnement, donne une idée sur la façon dont ils pensent et sentent leurs besoins. L'observation des utilisateurs permet aux équipes d'acquérir de la connaissance sur les déclencheurs d'utilisation d'un produit ou un service, ses interactions avec l'environnement de l'utilisateur et les besoins non articulés des utilisateurs (Leonard et Rayport, 1997; Battarbee et Koskinen, 2005).

- Le seizing comme idéation, prototypage et test

La deuxième composante d'une capacité dynamique est formée par les routines qui permettent à une organisation de saisir des opportunités une fois qu'ils ont été perçus (Teece, 2007). Barreto (2010) souligne que la capacité d'une organisation à saisir une opportunité dépend de la capacité à prendre des décisions axées sur le marché pour développer de nouveaux *business models* et de la capacité de surmonter l'aversion au risque pour prendre des décisions en temps opportun. Cette phase, représente la phase d'assimilation et d'interprétation des données collectés, dans laquelle l'organisation cherche à donner un sens à ces données et a

en créer de nouvelles connaissances (Lane et al, 2001; Zahra et George, 2002). Cette capacité dépend de la flexibilité des processus et des structures d'apprentissage ainsi que des schémas mentaux (Lane et al, 2001; Bogner et Barr, 2000). Les processus du DT permettent aux organisations de profiter des opportunités identifiées, à travers la boucle de saisie qui se produit lorsque l'organisation itère entre la phase d'idéation, de prototypage et d'essai (cf. *Figure 3*). La définition du problème est considérée comme un élément important de la prise de décision (Lietdka, 2010; Leavy, 2010).

Dans ce sens, le rôle des équipes cross-fonctionnelles, est aussi très important pour faire aux challenges stratégiques (Hargadon et Bechky, 2006; Harvey, 2014). Hargadon et Bechky (2006) soulignent le rôle de la créativité collective dans la redéfinition de la question initiale, et elle est définie comme la recherche d'une meilleure question à poser. Lietdka (2000) et Harvey, (2014) soulignent l'importance de combiner différents points de vue et expertises des différents membres d'une équipe cross-fonctionnelle pour former une synthèse créative et un dialogue ouvert entre des personnes de diverses perspectives.

Le processus de synthèse se réalise lorsque les groupes focalisent leur attention collective, génèrent des idées et construisent sur les similarités dans le cadre de diverses perspectives (Lietdka, 2000). Les forces conflictuelles sont perçues comme le stimulant du changement (Harvey, 2014). La synthèse créative reflète comment à travers la créativité individuelle, on peut développer la compréhension du problème à partir de différentes perspectives, la réorganisation de la connaissance et l'identification d'un nouveau problème (Teece, 1997; Zahra et George, 2002). L'interprétation et la création de nouvelles connaissances est un activité fondamentalement sociale et collective d'apprentissage¹⁹⁵ permettant l'exploration de nouvelles idées (Weick et al, 2005; Crossan et Berdrow, 2003; Zollo et Winter, 2002).

L'idéation est reconnue comme une phase essentielle dans la créativité et l'innovation managériale (George et Zhou, 2007; Litchfield, 2008). La phase d'idéation utilise une mentalité divergente et des méthodes exploratoires pour générer et accumuler diverses possibilités de produits, services et processus pour saisir l'opportunité et s'adapter au changement (Litchfield, 2008). Ensuite, grâce au prototypage et au test, l'organisation doit converger et de valider un modèle qui peut offrir une valeur mutuelle, tout en permettant à l'organisation de surmonter l'aversion au risque, pour prendre des décisions opportunes et

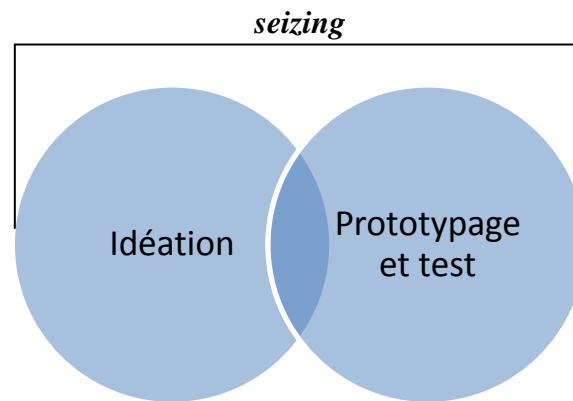
¹⁹⁵La création de la variété dans l'organisation (cf. ci après, loi d'Ashby) en développant *l'apprentissage collectif*, favorise l'interprétation créative de l'environnement et la génération de possibilités (Seijts et al, 2010).

axées sur le marché (Brown et Katz, 2011). Au cœur de la phase d'idéation, se trouve une diversité d'équipes capables de construire sur leurs connaissances mutuelles pour générer des idées créatives et sélectionner les plus prometteuses (Amabile, 2002). Le DT recourt à la méthode de brainstorming, qui regroupe de petites équipes, où les membres cherchent à présenter leurs idées puis les grouper en catégories, et prototyper quelques unes en parallèle, afin de générer une meilleure compréhension des idées proposées et les connecter les unes aux autres (Brown et Katz, 2011). Le brainstorming est un outil d'idéation, qui permet de générer une connaissance partagée, en construisant sur les données recueillies par les équipes de l'étude empathique des besoins des consommateurs (Litchfield, 2008; Day et Schoemaker, 2004).

Plusieurs recherches ont été réalisées sur de la création des conditions organisationnelles favorisant la créativité (Auger, 2007; Isaksen et Lauer, 2002; Amabile, 2002). Ces auteurs soulignent que les organisations créatives et innovantes doivent faciliter l'interaction de leurs employés à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Des facteurs comme la culture, la diversité, la confiance, la structure organisationnelles, le leadership, influencent la créativité et la création d'un "climat créatif"¹⁹⁶ (Isaksen et Lauer, 2002; Ekvall, 1996; Isaksen et Akkermans, 2011). Ces travaux sont en phase avec les pratiques du DT, qui ne se basent pas seulement sur des équipes formées d'une diversité de profils à l'intérieur de l'organisation mais aussi des interactions externes avec les utilisateurs, favorisant la génération de nouvelles idées et le développement de nouvelles possibilités de solutions.

¹⁹⁶Ekvall (1996) définit le climat créatif comme les aspects observés et récurrents des comportements, des attitudes et des sentiments qui caractérisent la vie dans l'organisation et qui participe à la création des conditions pour la créativité et l'innovation. La culture reflète les bases profondes de l'organisation et comprend les valeurs, les croyances, les hypothèses profondément ancrées, l'histoire, les traditions, les symboles et les rituels. La création d'une culture d'innovation place plus l'accent sur les pratiques créatives courantes et une vision plus systémique de la créativité en éliminant les barrières face à la créativité individuelle (Amabile, 2002) (cf. Section 4.3).

Figure 4.3. La boucle de "*seizing*" dans les processus du DT (Pinchen et Schweitzer, 2014).



La phase *d'idéation* vise à accumuler de grandes quantités d'idées et de solutions capables de fournir de la valeur aux données développées à partir de la synthèse. Cette phase, se base sur une mentalité divergente pour permettre une recherche plus large d'idées qui remettent en question les paradigmes existants orientés solutions et processus. La recherche élargie de chemins pour saisir la valeur, aide l'organisation à développer de nouvelles façons de valoriser les besoins non satisfaits et de créer de nouveaux marchés (Brown et Katz, 2011).

Les nouvelles solutions doivent également s'aligner sur les capacités et les compétences de l'organisation. La phase d'idéation mobiliser ainsi, divers intervenants organisationnels afin d'apporter leurs connaissances spécialisées dans le processus de génération d'idées (Pinchen et Schweitzer, 2014). Le point de synthèse représente d'un mouvement de divergence et d'exploration vers la convergence et l'analyse, où commence à analyser et aligner l'offre de valeur potentielle de la solution avec la faisabilité organisationnelle et la viabilité. De plus, l'engagement des parties prenantes de toutes les parties de l'organisation permet le transfert de connaissances, qui est vital pour la réussite des innovations et pour la saisie des opportunités (Vanhaverbeke, 2006).

Hansen and Nohria (2004) identifient les avantages de la *collaboration* pour l'innovation, à travers la combinaison et la pollinisation croisée des idées. L'idéation cherche à capitaliser sur le potentiel de génération des idées grâce à la *collaboration intra-organisationnelle*. En impliquant diverses parties prenantes et la génération d'un grand nombre d'idées pour saisir l'opportunité et développer un nouveau *business model* qui relie les consommateurs à la proposition de valeur (Hansen and Nohria, 2004). Le DT vise à minimiser la perception du risque par la validation des clients et des parties prenantes, à travers le prototypage et le test (Brown, 2009). La *phase de prototypage* et d'essai place le prototype dans les mains de l'utilisateur (Brown, 2009). L'interaction et le feedback à partir du

test du prototype, valide ou réfute la solution ou les hypothèses (Pinchen et Schweitzer, 2014).

Le but du prototypage est de générer des concepts de solutions tangibles à faible coût et permet de valider les concepts d'une manière frugale en ressources. Les capacités de DT permettent ainsi des décisions opportunes et axées sur le marché grâce au prototypage et au test de plusieurs options. L'idéation développe une grande quantité d'idées pour que l'organisation puisse tester et valider par le prototypage et les tests (Brown et Katz, 2011). L'un des objectifs de prototypage est de dégager un portefeuille de solutions possibles pour résoudre les problèmes organisationnels (Bucolo et Wrigley, 2012).

L'utilisation du prototypage à travers les processus de DT, permet aux équipes d'adopter une approche active et créative pour communiquer, tester et apprendre de ses utilisateurs potentiels (Harrison et Rouse, 2015). Les feedbacks des utilisateurs et les équipes créatives articulent et reconstruisent constamment l'espace-problème à travers les feedbacks obtenus (Harrison et Rouse, 2015). Dans ce sens, le consommateur devient *co-créateur* dans le processus d'innovation (Prahalad et Ramswamy, 2004). Ce rôle est facilité par l'émergence des nouvelles technologies, des médias sociaux et des communautés virtuelles de consommateurs (Nambisan, 2002).

- Implémentation et reconfiguration organisationnelle

Pour qu'une capacité organisationnelle soit une capacité dynamique, elle doit intégrer des routines qui aident au management et à l'utilisation des connaissances et à l'apprentissage, ce qui permet à l'organisation de se reconfigurer efficacement (Zollo et Winter, 2002). La capacité de transformation vise à intégrer la nouvelle connaissance acquise et assimilée au sein des activités de l'organisation (Lane et al, 2001). La capacité de transformation peut être perçue comme la capacité de *modifier les processus comportementaux*, qui permettent de développer de nouvelles combinaisons de capacités (i.e. de nouvelles routines et de nouveaux processus) et de développer un nouveau *business model* et une nouvelle création de valeur (Zahra et George, 2002).

Les organisations qui développent une culture de DT codifient, articulent et communiquent les connaissances pendant et après chaque projet, ce qui permet la diffusion de nouvelles connaissances (Teece, 2007). C'est la capacité d'intégrer et de transformer les

ressources nécessaires pour mettre en œuvre de nouveaux processus et *business models* (Christensen et al, 2008; Teece, 2012). La capacité de reconfigurer les ressources organisationnelles est une composante des capacités dynamiques, permettant l'exécution de nouvelles stratégies (Teece, 2012). La capacité de reconfiguration est formée de la capacité de réduire les rigidités de base, liées à la dépendance au passé et la capacité de co-spécialiser¹⁹⁷ les atouts organisationnels et la stratégie à travers la collaboration entre les parties prenantes et la management des connaissances dans le processus du DT (Pinchen et Schweitzer, 2014).

Les organisations peuvent, en raison des dépendances au passé, faire face à des rigidités structurelles significatives dans la tentative de reconfigurer l'organisation et la mise en œuvre des innovations et des adaptations (Lewin et al, 1999). L'utilisation efficace *de la collaboration* peut permettre une mise en œuvre plus rapide des adaptations organisationnelles (Teece, 2012). Les processus de DT mettent l'accent sur l'engagement et la collaboration des parties prenantes tout au long des phases du processus (Pinchen et Schweitzer, 2014). Dans la boucle de détection, l'implication des parties prenantes est très importante pour s'assurer qu'un problème est détecté et forme la base des routines exploratoires et la pollinisation croisée des idées.

¹⁹⁷La *co-spécialisation*, implique le mariage des ressources à la stratégie, ou de la stratégie aux processus, des actifs les un aux autres (Teece, 2007).

4.1.3. Les capacités "ambidextres"¹⁹⁸ du DT

Brown (2008) affirme que le DT crée de la valeur sur le plan personnel, mais aussi au niveau de l'équipe, de l'organisation et au niveau des processus. Dunne et Martin (2006) soulignent que le DT influence l'empathie et la motivation des employés, qui sont capables de faire face à des contraintes contradictoires en se concentrant sur la situation globale et en écoutant le client. Ceci conduit à une meilleure collaboration entre les équipes, permettant une réflexion collaborative et permettant le partage des connaissances par le prototypage (Martin, 2009). Au niveau de l'organisation, le DT peut favoriser un équilibre entre l'exploration et l'exploitation en encourageant l'expérimentation, et peut également contribuer à l'efficacité de la mise de l'innovation sur le marché (Martin, 2009; Beverland et al, 2015).

Ravasi et Lojcono (2005) ont étudié le rôle du design dans le renouvellement stratégique et soulignent le rôle des différents arrangements réalisés par les managers, qui fournissent aux designers les ressources et la liberté requises pour entreprendre l'exploration autonome de nouvelles formes et concepts (à l'opposé des ingénieurs qui tendent à accorder la priorité à la réduction des coûts et à l'exploitation des technologies existantes). Dans le même sens, Ho et al, (2011) opposent les capacités de design aux capacités technologiques: les premières évitent la formation des cœurs rigidités et l'inertie organisationnelle liés à l'exploitation continue de l'existant (Leonard-Barton, 1992). Selon cette perspective, le design est considéré comme étant une capacité permettant de faire face aux risques et aux rigidités liés aux activités d'exploitation, en favorisant l'exploration et la création de scénarios futurs (Ho et al, 2011).

¹⁹⁸Par définition, l'ambidextérité se réfère à la capacité de faire deux choses en même temps (Beverland et al, 2015). He et Wong (2004) ont considéré l'ambidextérité comme l'intention d'une organisation de poursuivre à la fois l'exploration et l'exploitation alors que d'autres l'ont considérée comme le résultat de l'exploration et de l'exploitation (Rothaermel et Alexandre, 2009) et d'autres encore l'ont mesurée comme la capacité d'une organisation à exploiter et à explorer (Birkinshaw et Gupta, 2013) ou dans la perspective des capacités dynamiques (O'Reilly et Tushman, 2008). De point de vu de l'ambidextrité, les capacités dynamiques représentent l'habilité de saisir les opportunités grâce à l'orchestration et à l'intégration des actifs nouveaux et existants pour surmonter l'inertie et les dépendances au passé (O'Reilly et Tushman, 2008). Les capacités d'ambidextérité, selon ce point, permettent à l'organisation de conjuguer l'exploitation des ressources et des compétences existantes dans des activités matures et l'exploration de nouvelles opportunités de reconfiguration des actifs et des compétences existantes.

L'innovation dans les organisations orientées design ou *design-led* est principalement déclenchée par des sources externes. Alors que le contexte interne est principalement vécu comme orienté vers l'exploitation (le département de R&D, de marketing ou de design sont perçus comme synonyme d'exploitation, où les visions de l'innovation sont générées directement pour correspondre aux préférences du marché), le contexte externe est perçu comme un contexte stimulant de l'apprentissage ouvert, l'expérimentation et la créativité, favorisant l'identification de nouvelles technologies, et de nouveaux schémas productifs (Cautella et Zurlo, 2012). Ces entreprises attirent différents acteurs de leur écosystème dans leur processus d'expérimentation, ce qui représente l'un des intrants les plus significatifs pour l'innovation¹⁹⁹ (Hagel et al, 2010; Cautella et Zurlo, 2011). Dans les organisations orientées design ou *design-led*, l'innovation vient rarement des départements de R&D, avec une logique de technology-push²⁰⁰ (Cautella et Zurlo, 2012).

Les entreprises doivent être attentives aux signaux faibles et doivent trouver les chemins pour absorber et s'adapter rapidement aux changements de conditions (Hamel et Breen, 2007). Ceci est possible par l'acquisition de nouvelles connaissances plus rapidement que la concurrence à travers l'entonnoir de la connaissance, c'est à dire passer à travers les différentes étapes de connaissance: du mystère, à l'heuristique, à l'algorithme (Martin, 2009) (cf. *Chapitre 3*). Ces différentes étapes traduisent simultanément *l'exploration* de nouvelles possibilités et *l'exploitation* des connaissances existantes (Sutton, 2004; O'Reilly et Tushman, 2008). Ces étapes simultanées, nécessitent deux modes de pensée différents, la pensée divergente ou intégrative, qui utilise la logique abductive et la pensée convergente, qui utilise la logique inductive et déductive (Brown, 2008; Martin, 2009).

Le DT est habituellement étudié à travers sa propriété créative, qui est liée principalement à l'exploration des opportunités et à la capacité à esquisser des scénarios futurs inexistantes (Beverland et al, 2015; Dorst, 2011). Une telle activité exploratoire est une recherche de scénarios futurs possibles concernant des modèles de consommation, des formes de communication, des matériaux pour la production de nouveaux objets, des modèles d'interaction pour fournir ou utiliser des services etc. (Buchanan, 2007; Cautella et Zurlo, 2011, 2012). Cautella et Zurlo (2012) étudient le rôle du design comme un concept qui intègre

¹⁹⁹La multiplication des sources de déclenchement de l'innovation joue un rôle important dans le développement des capacités de détection, d'écoute qui émergent comme des *capacités dynamiques* fondamentales pour saisir de nouvelles opportunités prometteuses et la création de nouvelles connaissances, en combinant la nouvelle connaissance avec l'ancienne (Lane et al, 2006; Cautella et Zurlo, 2011).

²⁰⁰Cette logique fait référence aux travaux de l'économie évolutionniste (Dosi, 1982; Nelson et Winter, 1982).

le conflit entre les logiques exploratoires et exploitantes. En particulier, dans les organisations *orientées design*, le système de tensions et les capacités dynamiques sont utilisées comme un levier pour résoudre ce conflit. Ces organisations sont plus enclins à faire face à des tensions et à des contradictions en adoptant différents comportements. Ce comportement est strictement connecté aux capacités dynamiques maîtrisés par ces organisations²⁰¹(Cautella et Zurlo, 2012).

Martin (2009) décrit le *biais de fiabilité* comme la domination de la pensée linéaire, et des modes de raisonnement inductif et déductif. Le biais de fiabilité est décrit par Tripsas et Gravetti (2000) comme la dépendance aux connaissances passées, qui par l'inertie organisationnelle et culturelle (l'amélioration des heuristiques/algorithmes présents), qui inhibe l'habilité de répondre et de s'adapter aux changements. C'est pour cela que de nombreux auteurs appellent à réorienter le comportement des organisations vers l'anticipation (Hayes, 2006), et appellent à développer l'ambidextérité organisationnelle-exécuter les stratégies actuelles (heuristiques et algorithmes), et créer de nouvelles capacités (mystères et exploration créative de nouvelles opportunités, création de connaissances) (O'Reilly et al, 2009; Weick et al, 2005; Markides, 1999).

Tableau 4.3. L'exploitation vs l'exploration dans l'ambidextérité (Adapté de O'Reilly et Tushman, 2008).

Exploitation	Exploration
Efficiencia et rectificación	Recherche et variation
Réutilisation de la connaissance existante	Découverte et expérimentation
Culture centralisée	Culture décentralisée
Routines	Flexibilité

²⁰¹L'adoption progressive du design et de sa culture par les organisations, implique de plus en plus de la part du leadership de développer une culture de design qui doit inclure des contradictions et des compromis, également en confrontation avec d'autres fonctions et domaines culturels (marketing, opérations, ventes), libérant un système de tensions, qui est encadré selon des structures d'ambidextérité, et montre que ces organisations tirent parti de la culture du design pour développer une offre innovante, et pour alimenter le processus d'innovation. Le cadre des capacités dynamiques sert à comprendre en profondeur sur lesquelles routines, processus et savoir-faire spécifiques se basent les organisations *orientées design* (Cautella et Zurlo, 2012).

Les organisations peuvent se baser sur différents points de vue et différentes expériences, qui lui permettront de penser en "*dehors du cadre*" et de réduire le risque d'échec provenant du blocage organisationnel à la base de connaissances internes et les anciennes capacités (Gavetti et Levinthal, 2000). Le DT met l'accent sur la *collaboration radicale interne et externe* pour échapper à l'inertie culturelle et structurelle, le manque d'interdisciplinarité et le fonctionnement en silos (Martin, 2009; Chesbrough et al, 2006). Dans ce sens, le DT est un outil qui permet d'ouvrir un ensemble de possibilités moyennant un faible coût pour l'entreprise, évitant à l'organisation de tomber dans le biais de fiabilité qui limite l'utilisation de la fertilisation croisée et la diversité dans l'organisation (Martin, 2009; Sutton, 2004; Flynn et Chatman, 2001).

Le DT permet aussi aux entreprises de devenir plus centrées sur le consommateur, favorise les processus de *co-création* (Lester et Piore, 2006; O'Reilly et Tushman, 2008; Prahalad et Ramaswamy, 2004b), et permet ainsi aux entreprises de devenir plus agiles-(i.e. culture qui favorise la prise de risque, l'autonomie et l'engagement des employés à agir comme des intrapreneurs, l'expérimentation et l'échec rapide ou *fail early fail fast*, la collaboration externe etc.)(Gulati, 2010b; Hamel et Breen, 2007) et plus ambidextres(exploration par rapport à l'exploitation)(Ho et al, 2011; Beverland et al, 2015). Beverland et al, (2015) ont étudiés le rôle du DT dans la réalisation de l'ambidextérité de la marque. Leurs résultats montrent comment la logique et les caractéristiques du DT peuvent aider à surpasser la tendance de l'organisation à résister au changement et donner aux managers les moyens pour être créatifs dans l'atteinte de plusieurs objectifs en même temps. Beverland et al, (2015) soulignent que la perspective holistique du DT favorise la liberté d'explorer et la poursuite de pistes inattendues mais prometteuses, tout en gardant la vision globale comme un critère essentiel pour la réussite du projet (Michlewski, 2008).

La pratique de redéfinition des problèmes par la remise en causes des hypothèses existantes dans le DT, pourrait conduire à une transformation plus profonde des pratiques d'une organisation (Dorst 2011). De plus, la volonté de créer un large éventail de solutions par le biais de processus itératifs et expérimentaux, signifie que les designers sont plus susceptibles d'apporter de nouvelles significations aux catégories de produits (Verganti, 2009) et aussi plus capables de tirer parti des connaissances acquises lors de la *co-création* avec les consommateurs (Beverland et al, 2015). Selon Brown (2009), les plus grand nombre d'idées révolutionnaires sont inspirées par une compréhension approfondie de la vie des consommateurs et une utilisation des principes du design pour innover et créer de la valeur.

Les principes de la pensée systémique développés plus bas, permettront de mieux saisir ces différents aspects.

4.1.4. Le leadership *entrepreneurial*

Dans son livre, *Innovation et entrepreneursh*, Peter Drucker (1993, 2007) met en garde contre *le risque stratégique* de la focalisation excessive sur la technologie comme source unique d'innovation. L'innovation créatrice de valeur peut intégrer les facteurs non technologiques, qui sont liées à l'organisation, au leadership, au changement etc. La combinaison des facteurs technologiques avec une forte orientation entrepreneuriale, peut permettre à l'entreprise de s'adapter plus rapidement aux changements des besoins de consommation et de saisir rapidement de nouvelles opportunités de croissance (Drucker, 2007). Les entreprises ont de plus en plus besoin de leaders du changement que de managers de l'existant (Mintzberg, 2004). Il s'agit de passer du gestionnaire à l'entrepreneur-visionnaire: le gestionnaire lit dans les statistiques et les prévisions, favorisant les anticipations rationnelles, alors que le visionnaire se projette dans le futur et regarde en arrière pour comprendre comment on est arrivé là (Mintzberg, 2004; Teece, 2012). Il nourrit une aspiration permanente à l'innovation qui le rend attentif à l'inhabituel (Delbecque et Combalbert, 2010).

Mintzberg (2004) souligne que le dirigeant a un impératif, celui de renouer avec le temps long et de construire une véritable démarche d'intelligence stratégique. De plus, le leadership requiert de l'apprentissage et de l'expérience qui s'acquière à travers le contexte de l'entreprise (Mintzberg, 2004). Le 21^{ème} siècle nécessite de nouvelles approche de leadership et d'organisation : les leaders d'aujourd'hui et de demain doivent avoir pour objectif de favoriser l'épanouissement et la progression des hommes, l'initiative et la créativité (Isaksen et Akkermans, 2011). "*Il incombe aux leaders de rendre leur organisation souple et trouver un équilibre entre l'organisation qui rend mieux compte des tâches et des responsabilités de chacun et l'initiative et la créativité nécessaires dans un environnement complexe*" (Isaksen et Akkermans, 2011). A l'ère des réseaux et de la vitesse, faire agir des hommes ensemble, coordonner leurs efforts pour atteindre des objectifs communs est une tâche essentielle qui incombe les dirigeants dans des conditions d'incertitude et de turbulence. Les managers-entrepreneurs doivent chercher d'une manière intentionnelle les sources d'innovation, les

changements et les symptômes qui indiquent la présence de nouvelles opportunités d'innovation réussies (Drucker, 2007).

Selon Auger (2007), manager la complexité, nécessite de la part des leaders d'être des stratèges, dotés de capacités relationnelles (l'éthique de gouvernance) pour obtenir la confiance des hommes de l'organisation (i.e. un homme de communication pour persuader de la légitimité de ses décisions, pour favoriser la créativité par rapport à la recherche de profit et possède une capacité de synthèse, d'intuition²⁰² et d'anticipation). Le désir d'agir et la volonté de réussir d'un dirigeant et de son équipe, peut entraîner l'ensemble de l'organisation dans une dynamique de changement stratégique²⁰³ (Genelot, 2010). Cette ambition, est à même de susciter le désir collectif de changer, à travers une impulsion entrepreneuriale, qui permet de transformer les contraintes (externes liées à la technologie etc., ou internes liées à la culture etc.) en opportunités de création d'innovation de rupture (Delbecque et Combalbert, 2010).

Baden-Fuller et Stopford (1996) distinguent cinq attributs dans les *organisations entrepreneuriales* :

- *La pro-activité et l'expérimentation* : à travers la valorisation des expériences intentionnelles ou accidentelles, individuelles ou en équipe, l'acceptation de l'échec. Ces organisations sont souvent source de comportements de rupture. La stratégie est un processus continu d'apprentissage plus que la mise d'un plan décrété ;
- *Le dépassement* : le projet collectif exerce un effet d'étirement ou "stretch effect" sur les ressources humaines qui vont au-delà des demandes, notamment en trouvant de nouvelles combinaisons des ressources ;
- *Le travail en équipe* : il joue un rôle crucial à travers les fonctions et dans les fonctions. Au niveau du sommet, il permet de supporter les idées innovantes et améliorer la prise de la décision. Au niveau inférieur, il permet de maintenir l'élan et de faciliter les liens inter-fonctionnels ;
- *La capacité d'apprentissage* : elle est liée à la profusion des expérimentations. L'apprentissage en équipes permet aux managers de créer de nouvelles possibilités et de nouvelles options sans rendre figées les schémas de pensée ;

²⁰²Il existe une relation de feedback entre *l'intelligence collective* et la *créativité du leader*, mais lui seul en s'aidant de son intuition peut formuler l'orientation stratégique qui va rassembler autour de buts communs (Auger, 2007).

²⁰³ Dans un contexte volatile, incertain, et imprévisible, le changement revêt un caractère stratégique, dans la mesure où il fait intervenir la maîtrise du facteur temps, la maîtrise des processus et les techniques de mise en œuvre et la prise en compte de la dynamique et de la pro-activité du changement (Drucker, 2007).

- *La capacité à résoudre des dilemmes* : l'organisation entrepreneuriale se caractérise par une recherche de défis à relever plutôt qu'à faire des choix.

La régénération des entreprises passe par un ancrage organisationnel et seule une démarche holiste, qui mobilise tous les individus permet à l'organisation d'atteindre ses buts (Baden-Fuller et Stopford, 1996). Les *processus stratégiques autonomes* au sens de Burgelman (2002), sont les premiers signes du changement, et prennent place souvent sous forme d'expérimentations informelles, et localisées. Le déclenchement du processus de changement est lié à la perception par le sommet stratégique des menaces et des opportunités : cette perception peut être ralentie par le manque de travail en équipe, par l'excès de confiance qui altère les capacités de dirigeant à répondre aux signaux du changement (définition stratégique du problème, et capacités de résolution) (Burgelman, 2002). La dynamique entrepreneuriale est enracinée dans l'organisation à travers la création d'un élan de changement. La valorisation individuelle des cadres intermédiaires et la reconnaissance de la dynamique collective de la résolution des dilemmes facilitent cet élan. Le rythme de développement des compétences multiples aboutit à créer graduellement la rupture et à concrétiser des innovations stratégiques (Baden-Fuller et Stopford, 1996).

Antioco et al, (2010) ont étudié les facteurs qui influencent les décisions de l'innovation stratégique prises par les managers. Les auteurs ont déterminé quatre facteurs: (1) l'opportunité d'affaires, (2) la faisabilité, (3) la compétitivité, et (4) les opportunités offertes par l'option stratégique, la compétitivité des facteurs d'une option stratégique étant le prédicateur le plus important du succès de nouveaux projets. L'entrepreneur au sein d'une organisation est souvent considéré comme le dirigeant de l'organisation et/ ou les managers qui sont responsables des performances organisationnelles, mais aussi des changements organisationnels, et sont chargés de déterminer les choix stratégiques et de fixer le contexte organisationnel (Boisot et Child, 1999).

La dynamique entre la dimension entrepreneuriale et la dimension organisationnelle est également différenciée dans une perspective d'exploration (comportement de recherche d'opportunité), par rapport à la perspective de l'exploitation (comportement de recherche d'avantage)(Hitt et al, 2011). Cela signifie que l'entrepreneuriat stratégique implique des actions visant à exploiter les avantages, en explorant simultanément de nouvelles opportunités qui soutiennent la capacité d'une entité à créer de la valeur à travers le temps (Hitt et al, 2011). Le leader de l'organisation doit générer de la valeur systématiquement, et dans environnement volatile conduire l'organisation à un changement stratégique. Un entrepreneur stratégique ou possédant cette logique, doit accepter l'incertitude entourant le processus d'innovation et de

diffusion et inspirer en même temps l'intrapreneuriat au sein de l'organisation (Dunlap-Hinkler et al, 2010).

La littérature sur le leadership, couvre aussi les caractéristiques personnelles qu'un entrepreneur doit posséder, telles que la recherche d'opportunités (Hitt et al, 2011), la prise de risque et la réponse au changement (Dunlap-Hinkler et al, 2010) et le management des ressources rares (Kyrgidou et Petridou, 2011). Hitt et al, (2011) soulignent que le concept d'entrepreneuriat stratégique, qui inclut les comportements de la recherche d'opportunités et d'avantages, contribue à la compréhension de la façon dont les organisations créent la richesse. Les organisations qui créent des avantages concurrentiels mais qui perdent leur capacité à identifier des opportunités entrepreneuriales ne sont pas susceptibles de maintenir ces avantages au fil du temps (Ireland et al, 2003). Le leader de l'organisation est considéré comme l'entrepreneur qui est constamment à la recherche de nouvelles opportunités qui peuvent créer un avantage concurrentiel substantiel. L'exécution d'un avantage concurrentiel représente la mesure dans laquelle une organisation est capable de créer une position défendable par rapport à ses concurrents, en déployant ses avantages actuels en combinaison avec de nouveaux avantages lors de la recherche d'opportunités (Ireland et al, 2003).

4.2. Le *management systémique* de l'entreprise dans la complexité²⁰⁴

Durant les décennies passées une nouvelle façon de penser la vie a émergé dans les différents domaines de la science. La tradition intellectuelle de la pensée systémique et des modèles des systèmes vivants a été développée à partir d'une nouvelle compréhension scientifique de la vie et des sciences exactes, à travers les avancées des sciences biologiques, des mathématiques ou de la cybernétique. Pour Capra (2002) la pensée systémique signifie, "*penser en terme de relations, de processus, de patterns et de contexte*". Peter Senge (1990, 2006) dans son livre séminal, la *Cinquième discipline*, préconise d'introduire de nouvelles pratiques organisationnelles en se basant sur la pensée systémique pour faire face à la complexité. Il définit la pensée systémique comme suit: "*C'est un cadre conceptuel, un ensemble des connaissances, et d'outils développés depuis plus d'une soixantaine d'années pour comprendre les phénomènes dans leur intégralité et nous aider à les changer réellement*".

La pensée systémique est une discipline qui consiste à voir les phénomènes dans leur intégralité (Beriot, 2006). Elle permet d'étudier les interrelations plutôt que les éléments individuels, d'observer un processus de changement plutôt que des images statiques (Morin et Le Moigne, 1999). Les modèles de pensée doivent être capables d'appréhender la complexité des systèmes humains. La pensée systémique a révolutionné la logique classique, dite analytique. Ce mode de pensée permet d'appréhender les systèmes humains et le rend plus opérationnel pour faire face aux problèmes complexes (Kourilsky, 2004) (cf. *Tableau 4*).

²⁰⁴Par comparaison, la pensée occidentale privilégie la réflexion pour la construction intellectuelle alors que les Chinois mettent cette réflexion à profit pour obtenir le maximum d'informations sur la situation (Jullien, 2002). La pensée Chinoise et Asiatique est très adaptée pour des questions complexes, systémiques où tout bouge simultanément dans des interactions croisées etc. (Ascencio et Rey, 2010). La pensée Chinoise est complexe, holistique, plutôt que linéaire ou à voie unique : elle appréhende toutes les facettes de la réalité plutôt que d'agir à partir des démonstrations mathématiques, la réflexion et la réalisation sont inter-liés (en occident, réflexion puis mise des plans). La stratégie de « l'art de la guerre » manifeste des modes interactifs formant l'exploration *d'alternatives*, la *modélisation* du système, et *l'intégration* des différentes parties en un tout global avant *l'implémentation* (Ascencio et Rey, 2010). Cette stratégie est conforme aux *mécanismes d'interprétation* et d'intégration développés par (Weick, 1999 ; Lester et Piore, 2006).

La pensée analytique tend à opposer pour comprendre (division des systèmes en sous-éléments et dissociation, opposition des problèmes) : c'est un modèle de pensée binaire et du tiers exclus. Alors que la pensée systémique se base sur ce qui se passe dans le contexte interactionnel de l'individu sans s'impliquer dans les causes et les explications déterministes. C'est une appréhension différente du réel (Morin et Le Moigne, 1999; Morin, 1990). Dans cette optique systémique, la recherche de solutions à un problème réside dans la mise en œuvre d'une démarche intégrative (et/et/non linéarité des problèmes) et créative qui vise à concilier ou réconcilier les contradictions de départ (Kourilsky, 2004; Martin, 2009). Cette démarche implique un lâcher-prise intellectuel qui ne peut s'opérer que par un changement de logique pour dépasser les contradictions (Kourilsky, 2004). Dès que nous sommes confrontés à un problème humain nous faisons face à la complexité : du fait de sa causalité circulaire, cause et effet se produisent simultanément. L'approche systémique part de l'hypothèse qu'il faut au moins un changement dans le système qu'un changement du système (Kourilsky, 2004).

Le paradigme Newtonien²⁰⁵ et Taylorien est basé sur l'hypothèse de la prédictibilité de l'environnement et de stabilité relative. Peters (1987) assimile ce type de système à un système linéaire où il y a des relations causales linéaires et une prédictibilité à court et à long terme. L'environnement actuel est plutôt plus proche du deuxième type dans sa classification des phénomènes dynamiques non linéaires où il y a une forte prédictibilité à court terme et une faible prédictibilité à long terme. La science de la complexité, à travers sa focalisation sur la flexibilité et l'adaptabilité, constitue une alternative aux modèles mécanistes traditionnels pour comprendre le comportement des entreprises face aux modifications de leurs environnements (Lewin et Regine, 2001; Baskin, 1998).

Dans des systèmes mécanistes, il est difficile pour les individus d'innover et de s'adapter à des marchés à changement rapide. Les managers doivent remplacer les systèmes de contrôle mécanistes par des *systèmes organiques* qui libèrent les énergies innovantes²⁰⁶ (Lewin et Regine, 2001 ; Mason, 2006). La plupart des approches des systèmes en économie, se basent sur une approche mécaniste et déterministe qui suppose un comportement linéaire

²⁰⁵La conception classique du monde revient à la physique quantique de Newton qui perçoit l'univers comme une machine générée par des relations de causes et effets, cette vision a été la base des principes du management scientifique développés par F. Taylor.

²⁰⁶ Le re-engineering des organisations (Hammer, 1993) avait pour objectif de reconstruire des organisations qui peuvent agir effectivement sur des marchés turbulents. Mais le re-engineering n'a abouti finalement qu'au remplacement des organisations mécanistes par d'autres (Baskin, 1998).

des systèmes, qui aboutit vers un état d'équilibre et une reproduction à l'identique du système : c'est le cas des approches industrielles en stratégie (Porter, 1986). La théorie de l'organisation industrielle qui est concernée avec la structure industrielle²⁰⁷ et la performance de l'entreprise est fondée sur la micro-économie néoclassique qui tend à rendre les sciences économiques plus scientifique (Walras, 1870, Menger, 1870).

Les travaux en physique sur les systèmes fermés en équilibre ont beaucoup influencé la recherche en économie (Marshall, 1920) et les développements théoriques en science de management. L'alternative aux modèles mécanistes et bureaucratiques est un type d'organisation qui capitalise sur un flux d'informations valable en permettant aux individus de s'auto-organiser et attaquer les opportunités quand ils apparaissent. Ce type d'organisations a l'avantage de suivre les changements de la technologie et les préférences des consommateurs sur des marchés turbulents (Baskin, 1998). Le développement de la pensée organique des organisations et des *systèmes vivants* (Von Foerster, 1981), permet de remettre les individus et *des actions collaboratives* au centre de l'organisation (réseaux, travail en équipe etc.) et la création de valeur au centre de la stratégie de l'entreprise.

Vas et Jaspard (2010) soulignent que *"l'approche systémique offre une méthodologie de l'action centrées sur des problèmes ouverts et interdépendants, subsistant l'influence de nombreux facteurs pouvant évoluer de multiples façons et être résolus de plusieurs manières. L'approche systémique est pertinente pour la conduite du changement pour plusieurs raisons. Tout d'abord les projets de changement sont presque toujours liés aux pressions d'un environnement instable et complexe (système ouvert). Ensuite, le changement s'inscrit dans une réflexion stratégique de l'entreprise, a une portée transversale (inter fonctionnelle) et des répercussions au niveau opérationnel"*.

²⁰⁷ Dans le cadre de cette théorie nombreux travaux en stratégie ont été élaborés : les analyses concurrentielles des cinq forces, les courbes de coûts, les modèles SCP (structure-conduct-performance) etc.

Tableau 4.4. De la pensée analytique à la pensée systémique (Kourilsky, 2004 : P 88).

<i>Pensée analytique</i>	<i>Pensée systémique</i>
Logique binaire, causalité linéaire Orientée passé-présent-futur	Logique conjonctive Causalité circulaire Orientée présent-passé-futur
Résolution des problèmes par connaissance des causes.	Résolution des problèmes par clarification des objectifs à atteindre.
Centrée sur l'explication des dysfonctionnements.	Centrée sur les fonctions utiles des dysfonctionnements et sur les ressources du système.
Elle se nourrit du passé pour faire évoluer.	Elle se nourrit du présent et le fait évoluer en fonction du but à atteindre.
Le passé détermine le présent et le futur.	La projection du futur souhaité, influence aussi beaucoup le présent.
Le passé est un réservoir d'explications.	Le passé est un réservoir de ressources dans lesquelles on va puiser.

4.2.1. L'émergence dans les organisations

Les problèmes systémiques doivent être résolus de façon complexe ou systémique, c'est-à-dire en incluant les employés et les communautés, et en transcendant les limites du pouvoir territorial de l'organisation (Hamel, 1998). Une vision systémique des organisations se relève fondamentale à la compréhension des organisations et à l'émergence d'une gestion adaptée au nouveau contexte de l'économie mondiale (Gravel et Gravel, 2012). En tant que système ouvert, une organisation échange constamment avec son environnement externe (fournisseurs, gouvernements etc.). L'habilité à gérer ces liens avec l'environnement externe est déterminante pour sa survie (Gravel et Gravel, 2012). Un système complexe opère à la limite du chaos ou *on the edge of Chaos* (entre l'ordre volontairement recherché par les acteurs et le chaos inhérent à la nature dynamique et non linéaires des organisations) et il est

capable de survivre dans un monde de changement rapide, à travers des expérimentations de faibles échelles et la création des conditions d'émergence de la stratégie (i.e. formation des équipes et création des conditions de la créativité à travers ces équipes en les impliquant dans la recherche de solutions aux problèmes)(Thietart et Forgues, 1993; Brown et Eisenhardt, 1998; Stacey et al, 2000; Carlile et Mc Millan, 2006).

L'organisation doit aussi employer différentes personnes de différentes cultures et profils pour stimuler la créativité (Lewin et Regine, 2001). Bouchard et Picq (2005) ont étudiés des entreprises qui ont fait le choix de miser sur l'émergence et en identifient trois pistes qu'implique cette stratégie:

- *Encourager les initiatives autonomes* (individuelles et divergentes par rapports aux orientations stratégiques de l'entreprise, favoriser les émergences occasionnelles; ordre par fluctuation);
- *Encourager les échanges et les relations informelles entres individus* détenteurs de ressources et de savoirs complémentaires, favoriser l'émergence organisée²⁰⁸; réseaux complexes constitués d'éléments unis par des relations non linéaires et des boucles rétroactives);
- *Laisser un minimum de ressources et de marge de manœuvre* à la disposition des individus « entrepreneurs » (apport d'énergie externes sans lequel le système ne peut s'écarter de l'entropie maximale);

Selon Bouchard et Picq (2005), de la première à la troisième piste, les modes de management et d'organisation sont différents. Alors que les deux premières ne remettent pas en cause les modes organisationnels en vigueur (identification et soutien à de projets émergents (initiatives locales) et dispositifs favorisant l'émergence d'initiatives et d'idées qui se superposent aux structures en place), la dernière nécessite un changement profond, car *l'émergence* est au cœur de la logique managériale: la prise de risque et l'erreur doivent être tolérées et perçues positivement, des mécanismes de contrôle souples doivent se substituer

²⁰⁸Pour améliorer ses performances, l'entreprise s'appuie sur l'inventivité et l'expérience de tous dans la résolution des problèmes opérationnels (pratiques des approches qualité). Plusieurs entreprises ont tenté de mettre en place des dispositifs *ad hoc* formels (superposés au reste de l'organisation) pour tenter de favoriser la créativité des individus (espaces de liberté, nouvelles possibilités d'interaction favorisant l'émergence) pour innover sur tous les fronts (chaîne de valeur, processus etc.) et développer des projets innovants en dehors des cadres habituels. Ces dispositifs sont souvent confrontés aux contradictions propres à plusieurs entreprises désireuses d'innover mais mal équipés culturellement pour le faire (Bouchard et Picq, 2005). Ces dispositifs sont mis en place pour combler le déficit de la capacité à innover mais cependant, le développement d'une culture d'innovation reste nécessaire à la réussite de ces dispositifs (Bouchard et Picq, 2005).

aux procédures rigides d'évaluations de performances, d'allocation des ressources et de répartition des tâches. Le style de management va tenir plus de l'improvisation et de la recherche d'équilibre entre règles de base et divergences créatives que du pilotage (Bouchard et Picq, 2005; Brown et Eisenhardt, 1998).

Dans ce cas, l'émergence joue un rôle central, et elle n'est pas un complément à une orientation stratégique principale qui serait stable et bien définie (Bouchard et Picq, 2005). Les organisations qui accordent une place importante à l'émergence ne comptent pas sur des structures d'appui ou des relais pour prendre en charge l'innovation (Carlile et Mc Millan, 2006). Dans ce cas, c'est le système tout entier qui doit pouvoir se transformer rapidement et radicalement autour de nouvelles opportunités, technologies et autres bifurcations stratégiques (Bouchard et Picq, 2005). C'est l'ensemble des comportements individuels et collectifs, indépendamment de tout dispositif ou système d'incitation qui est orienté vers l'émergence²⁰⁹(Gloor et Cooper, 2007). Cette orientation se traduit par une capacité collective à se transformer en fonction des opportunités ou des nécessités rencontrées. Les acteurs clés (entrepreneurs, dirigeants) qui s'appuient sur des réseaux informels (décloisonnement), sont focalisés sur la saisie des opportunités, prêts à prendre des risques et à transformer la configuration de leur organisation en cas de besoin (Bouchard et Picq, 2005; Auger, 2007).

Dans ce modèle, la réflexion stratégique suit l'identification des opportunités et non l'inverse, le développement est guidé ici par l'heuristique, l'expérimentation plutôt que la prévision et la planification. Cette approche très ouverte autorise des réorientations stratégiques (ce que ne peut pas faire une démarche rationnelle)(Bouchard et Picq, 2005). L'imprévu, la différence, la nouveauté ne constituent pas de menaces, mais au contraire ils vont permettre à l'entreprise de se remettre en question, de concevoir de nouvelles solutions et d'atteindre un nouvel équilibre mieux articulé que le précédent (Genelot, 2010). Dans ce modèle, l'accent mis sur le facteur humain par les dirigeants engagés dans une logique d'émergence, suppose une aptitude à bricoler, à trouver grâce à son ingéniosité la plupart des ressources dont a besoin dans un environnement proche, au sens physique et moral (Bouchard et Picq, 2005).

Miser sur l'émergence dans les organisations est préconisé par plusieurs auteurs comme Hamel et Breen (2007); Hamel (2012) qui plaident pour une révolution managériale

²⁰⁹ La culture d'émergence est bien présente dans les industries où règnent un fort degré d'incertitude (due à une compétition intense, rapide évolution des besoins des clients, obsolescence rapide des technologies etc.) tels que les industries informatiques, électroniques, télécommunications etc. Mais aussi des secteurs plus traditionnels comme le textile où il est possible de miser sur l'émergence (Bouchard et Picq, 2005).

par rapport au management classique dominé par le contrôle et la recherche des gains de productivités au dépend de la créativité et l'expérimentation. La responsabilisation ou « *empowerment* » (engagement et prise d'initiative individuelle) appliquée aux activités opérationnelles peut être dans ce sens étendue à l'innovation et à la création de nouvelles activités (Hamel et Breen, 2007).

L'émergence, s'oppose au volontarisme et à l'anticipation, et forme un processus de changement et d'innovation dit *Bottom-up* (Hamel, 2000). Ce processus ne s'appuie pas sur l'autorité de la coalition dominante mais sur l'adhésion de membres de l'organisation et fait souvent appel à l'initiative et à la conviction. L'émergence est par nature imprévisible, née des multiples et complexe interactions, se développe en s'appuyant sur des réseaux improvisés et des ressources « cachées » (capacités d'auto-organisation capables de faire émerger un nouvel ordre)(Carlile et Mc Millan, 2006). L'émergence, de nature organique et itérative, est porteuse de diversité et de divergence, nécessaires à l'innovation et au changement réel (Hamel, 2000; Bouchard et Picq, 2005; Carlile et Mc Millan, 2006).

4.2.2. Des systèmes fermés aux systèmes ouverts

La vision de l'évolution développée par Charles Darwin, repose sur l'affirmation selon laquelle un être vivant passe d'un état A à un état B, parce que dans cet état B, il est mieux adapté que dans le milieu dans lequel il vit. Le problème avec cette affirmation est la non prise en compte de la dynamique du milieu, des interdépendances et des boucles rétroactives : C'est donc d'une coévolution qu'il s'agit, si un système vivant évolue dans une direction, cela modifie l'adaptation d'un autre et vice-versa (Volberda et Lewin, 2003). La logique de l'émergence veut que la réalité n'existe pas en tant que telle, elle n'est pas un absolu immuable mais naît de l'interaction entre l'observé et l'observateur. La réalité « enacte » de cette co-dépendance instantanée (Maturana et Varela, 1980; Weick, 1999). La réalité n'existe pas a priori mais émerge de cette interaction (Weick, 1999).

La pensée traditionnelle des systèmes basée sur la physique Newtonienne essaye de comprendre les relations de causalités linéaires dans un système fermé. Les systèmes fermés possèdent des frontières imperméables, adoptent des comportements linéaires résultant dans une convergence vers un état d'équilibre. Les systèmes linéaires et fermés possèdent des

comportements déterministes (Bitard, 2006). Les systèmes de décisions rationnels ont comme objectif de *réduire l'incertitude* et de filtrer le bruit vers les niveaux supérieurs de l'organisation où une décision rationnelle peut être prise (Senge, 2006; Morin et Le Moigne, 1999)²¹⁰. Cette vision met en avant le rôle du contrôle et de la prédictibilité à travers la hiérarchie et les routines et autres procédures opérationnelles. Les objectifs du *système* guident sa conception, ses activités et ses allocations de ressources (Bitard, 2006).

L'organisation comme étant un système fermé (exemple des systèmes mécanistes, ou bureaucratiques selon Max Weber) traduit la vision cybernétique des organisations, décrites comme une collection de mécanismes d'échange d'informations, d'autorégulation, ayant pour but la réduction de l'incertitude et la facilitation de la prise de décision. L'objectif premier est la recherche de *l'efficacité du système* au détriment des caractéristiques des individus qui le compose, les objectifs du système sont atteints à travers des activités et des tâches liés mécaniquement (Hafsi, 2001). La première loi de la thermodynamique énonce le principe de *l'entropie* : situation de destruction physique qui signifie le passage d'un système fermé, en équilibre d'une situation d'ordre vers une situation de désordre au contact de l'environnement (Wheatley, 2006; Prigogine, 1996). Les systèmes ouverts sont des systèmes en interaction continue avec leur environnement avec lequel ils échangent des informations. Les entreprises en tant que des écosystèmes ouverts, sont plus perméables et ouvertes à leur environnement et cherchent constamment des informations sur la nature changeante des consommateurs, des marchés etc. (Allison et Kelly, 1999).

L'environnement est formé de multiples éléments tels que les organisations, les individus, chacun impliqué dans un réseau d'interactions avec d'autres éléments, à travers les mécanismes de rétroaction, et d'auto-renforcement, les organisations (qui forment un système interactif) créent chacun l'environnement de l'autre (Stacey et al, 2001). La séparation de l'organisation de son environnement devient ainsi impossible (Allison et Kelly, 1999; Stacey et al, 2001). Les systèmes ouverts sont ainsi des *systèmes vivants* qui *changent et croissent* constamment : le changement continu est *l'état naturel* du système qui *s'adaptent de façon continue* au changement de l'environnement. Ce sont des systèmes *loin de l'équilibre* où il y a une *absence de contrôle, une importation continue de l'énergie et un déséquilibre permanent* (Prigogine, 1996; Boisot et Mc Kelvey, 2011; Pascale, 1999).

²¹⁰La science moderne est construite sur un paradigme Cartésien, *analytique*- qui consiste à réduire (réductionnisme) la complexité des phénomènes empiriques et à les décomposer en éléments interprétables individuellement de façon ordonnée, déterministe : en commençant par les objets les plus simples vers les plus compliqués (Lester et Piore, 2006).

La perspective des systèmes ouverts possède plusieurs apports par rapport à la conception traditionnelle (Bitard, 2006):

- Elle prend en compte la complexité du phénomène et prend en compte la modification de plusieurs variables en même temps. Cette perspective perçoit l'organisation comme formée d'un ensemble de parties interdépendantes, qui forment ensemble un tout : chaque individu contribue par des inputs au système et en reçoit en retour et il est lui-même en interaction avec le système au sens large. Les individus prennent une place importante dans ces systèmes, et l'*incertitude intrinsèque* à ces derniers devient une source de compréhension d'éléments tels que la culture ou les structures informelles. L'incertitude n'est plus perçue comme une erreur commise par des individus non rationnels mais comme étant *une réponse adaptative* à des niveaux locaux par des individus créatifs, dans des situations *non-routinières* (Crozier et Friedberg, 1977), et qui conduit à l'*émergence* des éléments organisationnels (culture, structure etc.). Le co-alignement des éléments formels et informels du système (actions institutionnalisés et individus) détermine la survie globale des systèmes ouverts (Thompson, 1967).
- Elle ouvre la porte à une compréhension *holistique* des systèmes, à partir du moment où les règles du système sont comprises à partir des dynamiques créées, des interactions des agents dans le système. Comprendre les entreprises de façon holistique, comme des *organismes vivants* consiste à voir les organisations comme des systèmes complexes. Il s'agit de traiter la stratégie organisationnelle, l'environnement de l'entreprise etc., non pas de façon individuelle mais de façon globale.

L'entreprise est un *ensemble systémique*²¹¹ qui partage avec son environnement interne et externe des flux de ressources, d'informations, non plus sur des bases hiérarchiques mais celle des intérêts partagés dans un objectif donné (répondre à de nouvelles attentes etc.) (Baskin, 1998). Le système est caractérisé par une capacité d'auto-organisation sur la base de

²¹¹Les systèmes écologiques sont *non linéaires* par nature c'est-à-dire non assimilable à un ensemble de sous-systèmes à analyser de façon indépendantes pour comprendre le système (système global qui se superpose au sous-système). Dans de tels systèmes, les relations de cause à effet n'existent pas, toute action conduit à une rétroaction qui modifie l'action elle-même : les boucles sont les conditions de l'apprentissage ou système auto-apprenant. Ces boucles conduisent le système à réagir à des stimuli en fonction de son expérience passée (principes des réseaux neuronaux et des systèmes vivants)(Baskin, 1998).

projets (Laszlo et Laugel, 1998): équipes cross-fonctionnelles de résolutions de problèmes, une faculté d'apprendre, des fonctionnements en réseau (aplatissement hiérarchique qui augmente la flexibilité et la vitesse de réaction, hétérarchie ou organisation virtuelle autour de projets ; rôle facilitateur et coordinateur du leadership et des synergies entre département(transversalisation des problèmes ; équipes globales, priorité aux processus plutôt qu'à la structure). On passe ainsi de la chaîne de valeur classique, fonctionnelle, à un approche globale de manière dont les activités sont réalisés, une toile de partenariat etc. (Laszlo et Laugel, 1998).

4.2.3. L'auto-organisation et les systèmes non linéaires

Les systèmes complexes adaptatifs (CAS) est un terme inventé par Holland (1975) pour décrire les «systèmes non linéaires» dont le comportement est déterminé par l'interaction de ses parties adaptatives. Les nombreuses parties qui composent la structure et le niveau d'interaction qui existe entre les parties sont les principales caractéristiques distinctives d'un système complexe. La complexité du système découle du contrôle collectif que les parties exercent sur l'ensemble (Stacey et al, 2001). Bien que chaque partie soit régie par un ensemble de règles simples, l'interaction entre les parties émerge des schémas complexes de comportement (Kurtz et Snowden, 2003).

Bouchard et Picq (2005) résumant l'ensemble des travaux sur l'application des sciences de la complexité aux entreprises et en tirent d'importants points à retenir de ces sciences, en ce qui concerne l'entreprise:

- Ils soulignent l'ubiquité et la permanence du changement non seulement en réponse à des changements externes mais à des fluctuations minimales/initiatives internes ;
- Ils nous aident à appréhender l'organisation comme un système complexe adaptatif produisant ses propres effets, en grande parties imprévisibles et souligne le caractère émergent du changement organisationnel ;
- Ils nous rappellent l'importance des réseaux et des relations entre acteurs dans tous processus de changement et la vanité qu'il ya à penser, contrôler ou prédire entièrement celui-ci.
- Les concepts d'éloignement de l'équilibre et de densité d'interconnexion (difficile de traduire en terme organisationnel) se rapprochent de certaines caractéristiques de

l'organisation (*slack* organisationnel, niveau de motivation des participants, densité de communication et échange etc.)- qui pourraient favoriser l'émergence et l'innovation au sein de l'entreprise mais aussi en cas d'excès, la précipiter dans le Chaos;

- Les différences qui existent entre systèmes naturels et humains limitent la transposition complète dans l'organisation. L'observation directe du phénomène d'émergence au sein de l'entreprise serait plus utile pour mieux cerner les manifestations.

La mise en place d'une représentation systémique de l'entreprise est pertinente dans l'ère postindustrielle caractérisée par un contexte Chaotique et complexe (Ackoff, 1999 ; Allison et Kelly, 1999; Thiétart et Forgues, 1995). Ackoff (1999) souligne l'importance de la 'recréation' de la l'entreprise sur la base d'un management interactif favorisant la création d'un ensemble de futures possibles. Le management systémique des entreprises combine à la fois la logique de convergence et la *logique de divergence* (intuitive) dans la pensée stratégique et se base moins sur l'utilisation des outils statistiques dans la résolution des problèmes (Koenig, 1994). La systémique ouvre la porte à l'étude de la résilience organisationnelle qui représente selon K. Weick (1999) un processus de construction de sens ou *sensemaking* individuel et collectif au sein de l'organisation (Genelot, 2010). La pratique du raisonnement stratégique et systémique, constitue un cadre de lecture et de compréhension du fonctionnement réel des organisations²¹² (Crozier et Friedberg, 1977 ; Crozier, 1989).

Les organisations sont ainsi considérées comme étant des construits sociaux, c'est-à-dire qu'elles sont le produit contingent des relations de pouvoir entre des acteurs contraints par des situations d'interdépendance : caractéristiques d'une organisation donnée à un instant

²¹² A la différence de l'OST(organisation scientifique du travail), qui perçoit les comportements humains comme étant contrôlables et prévisibles, la perspective systémique et stratégique considère que les aléas sont inhérents à l'organisation, et que par conséquent le décalage entre organisation formelle et informelle est nécessaire. L'objectif de toute analyse est d'expliquer le fonctionnement organisationnel tel qu'il est et non en le référant à une définition prescriptive. Le fonctionnement organisationnel doit donc être analysé à deux niveaux : l'un formel et l'autre, informel, celui des comportements concrets des membres de l'organisation : rôle des *comportements sociaux d'interactions*, des relations de pouvoir (savoirs et savoirs faire, maîtrise des informations etc.) dans la résolution des problèmes, de la stratégie des acteurs, des zones d'incertitudes (zones de libertés) etc. Les comportements humains sont ainsi stratégiques et résultant en partie d'un calcul subjectif de leur part(Crozier, 1989; Foudriat, 2007).

donné²¹³(Foudriat, 2007). La réalité est socialement construite à travers une définition individuelle ou collective de la situation (Granovetter, 1982). Autrement dit, le fonctionnement réel des organisations est la résultante de multiples jeux stratégiques qui se tissent entre tous les acteurs. Cette approche permet de comprendre la manière dont coopèrent, dans de systèmes organisés, les individus et les groupes pour atteindre leurs objectifs de travail (Granovetter, 1982; Crozier, 1989).

A partir de ce raisonnement, on peut comprendre différents phénomènes tels que le changement organisationnel, la sociologie de l'action collective etc. (Foudriat, 2007). En ce sens, dans les situations de résolution de problèmes réels, les processus de changement dans les organisations sont plus ou moins liés à des *transformations de représentations* et des perceptions stratégiques (individuelles et collectives) et à l'émergence de nouvelles régulations entre les acteurs et de nouvelles stratégies d'action (Genelot, 2010). Pour aboutir à une réelle transformation organisationnelle, le changement doit être le produit d'arrangements complexes entre les acteurs (et non pensé et défini à *priori*, coïncidant avec un changement planifié), c'est-à-dire d'une co-construction entre les acteurs visant à dissiper les conflits et l'engagement de nouvelles relations de pouvoir autour de nouvelles zones d'incertitudes perçues comme étant des opportunités (Weick, 1999).

Le modèle *NK* de Kauffman (1995) montre qu'un système avec une forte intensité d'interconnexion conduit à une plus grande dynamique dans le système. En outre, il conclut qu'un ordre basé sur des règles simples émerge d'un réseau interconnecté de façon aléatoire²¹⁴. Kauffman (1995) appelle cela un « *order for free* », c'est ordre qui émerge en absence de toute autorité centrale. Cet ordre émergent aide à faire émerger des concepts économiques révolutionnaires. Les stratégies doivent ainsi émerger du système au lieu d'être planifiés (Hamel, 1998). Les systèmes auto-organisés sont aussi connus comme des systèmes qui s'auto-renouvellent au fur et à mesure qu'ils dissipent leur énergie dans le but de se renouveler (Prigogine, 1996; Nonaka et Nishiguchi, 2001).

²¹³Une solution est considérée comme contingente lorsqu'elle ne suit pas une logique de résolution de problèmes rationnelle et n'aboutit pas à une solution optimale mais à la solution la moins mauvaise étant donné les contraintes du moment. Elle traduit le résultat des jeux entre les acteurs de l'organisation autour d'une difficulté partagée (Foudriat, 2007).

²¹⁴Selon Gloor et Cooper (2007), «(...) à l'image des abeilles qui s'auto-organisent pour nicher, se nourrir et nourrir leurs enfants, rassembler de la nourriture et même décider de leur reine suivante, les groupes d'humains qui se groupent ensemble au vu d'un objectif commun peuvent constituer une puissante mentalité collective qui libère une créativité formidable, stimulant des innovations précieuses».

Les systèmes auto-organisés utilisent l'énergie, le matériel et le feedback de leurs environnements internes et externes pour s'organiser (Wheatley, 1996). Le processus se nourrit d'un flux continue d'informations sur l'environnement interne et externe (Allison et Kelly, 1999, Wheatley, 2006). Le système importe de façon continue de l'énergie (informations etc.) concernant son environnement interne et externe pour rester vigilant quant aux alternatives et des réponses à formuler pour répondre aux changements de l'environnement (Wheatley et Frieze, 2011). Ce processus s'auto-organise spontanément par des interactions « *bottom-up* » de l'ensemble des parties du système²¹⁵ (Marion et Uhl-Bien, 2001; Capra, 2005).

Capra (2005) définit l'auto-organisation comme étant « *l'émergence spontanée de nouvelles structures et de nouvelles formes de comportements dans un système ouvert, loin de l'équilibre. Ce système est caractérisé par des boucles rétroactives et décrit mathématiquement par des équations non linéaires* ». Brown et Eisenhardt (1998) souligne le fait que les entreprises qui réussissent, le sont ainsi à cause de leur flexibilité, à travers l'auto-organisation qui leur permette de s'adapter de façon continue aux changements de leurs environnements. Les leaders des systèmes complexes peuvent affecter plus efficacement l'aptitude d'un système en activant son intelligence distribuée (Mc Kelvey, 1999). Autrement dit, les leaders stimulent (par opposition à déterminer) les connections entre divers agents et permettent un coulage effectif des structures, des idées et des innovations afin de s'assurer qu'ils ne soient pas ni trop « *lâchement* » couplés, ni trop fortement couplés (Marion et Uhl-Bien, 2001; Lichtenstein et al, 2006).

²¹⁵Le leadership dans les systèmes complexes exige un changement de mentalité, des modèles traditionnels de «command and control» axés sur le contrôle et l'étouffement de l'émergence à des modèles de «*leadership complexe*» qui permettent l'inter connectivité et l'accélération du comportement dynamique des systèmes et de l'innovation (Marion et Uhl-Bien, 2001; Lichtenstein et al, 2006; Wheatley et Frieze, 2011).

4.2.4. Les caractéristiques de la modélisation systémique²¹⁶

Le concept de système (biologique, social, physique) a été largement utilisé dans la cybernétique, dès 1945 avec les travaux de Norbert Wiener. La généralisation du concept s'est faite avec les travaux sur la théorie générale des systèmes de Ludwig von Bertalanffy (1973). A l'opposé de l'approche analytique, l'approche systémique englobait des éléments du système étudié, ainsi que leurs interactions et les liaisons du système avec son environnement. L'accent est mis sur le rôle des interactions qui sont considérés plus importantes que le contenu des éléments eux même et sur la finalité dans la définition d'un système. Plus qu'un but à atteindre, une finalité est une raison d'être qui conditionne le fonctionnement du système et ses réactions aux sollicitations extérieures. Un organisme vivant adoptera ainsi spontanément les comportements favorisant sa survie et sa reproduction. La finalité est davantage un attracteur de comportement qu'un endroit précis vers lequel on va (Genelot, 2010).

La systémique *de première et deuxième génération* ne permettaient pas d'appréhender les systèmes dans toutes leurs complexités au sens où nous l'entendons. Le vocabulaire «*d'analyse systémique*» utilisé montre bien que les systèmes représentés sont plutôt des systèmes fermés proche du compliqué que du complexe, dans le sens où l'imprévisibilité, l'auto-organisation et l'inclusion de l'observateur dans le phénomène ne sont pas réellement pris en compte (Genelot, 2010).

Le point fondamental de la «*modélisation systémique*» ou *la systémique de troisième génération*, c'est qu'un système n'est pas quelque chose qui existe dans la réalité et qu'on essaie de décrire par un effort d'analyse (Morin et Le Moigne, 1999). La modélisation systémique est un outil intellectuel. Un système est une construction mentale, variable en fonction du contexte et de nos intentions, que nous élaborons pour faciliter la compréhension

²¹⁶ Les principes du paradigme systémique sont différents de celles du paradigme analytique ou de «la logique» selon l'appellation de Descartes. *Le paradigme systémique* cherche à construire l'intelligibilité des choses en leur donnant du sens, alors que la logique cartésienne considère que les structures existante contiennent leurs propres lois qu'il suffit de découvrir (Genelot, 2010). *Le principe de l'évidence* est remplacé par la pertinence selon lequel une représentation n'est pas vraie en soi, mais qu'elle n'a de pertinence que par rapport à l'intention de celui qui la formule. *L'analyse* est remplacée par *l'approche globale* des interactions qui recommande de lier les composantes d'un système et de savoir les appréhender dans la globalité de leur interaction. *La structuration* est remplacée par la *téléologie* qui place la finalité d'un système comme l'essence de sa dynamique (Genelot, 2010).

et la construction d'un réel complexe. C'est un outil que l'on se donne pour représenter un phénomène, une organisation ou un projet (Genelot, 2010). Les caractéristiques de la modélisation systémique sont les suivantes (Genelot, 2010 ; Morin, 1990; Morin et Le Moigne, 1999) :

- *C'est une méthode de construction d'une réalité complexe* : un système est caractérisé par sa complexité et par l'incapacité de l'enfermer dans des descriptions analytiques classiques. Il faut recourir à des images, des métaphores qui portent en elle-même une représentation de la totalité du système plus signifiante que ne le serait une description analytique;
- *La notion de la finalité est centrale* : c'est la finalité qui donne son sens au système, c'est le principe téléologique de la modélisation systémique : un phénomène est animé par sa finalité. La modélisation systémique doit exprimer d'abord l'intention qu'elle poursuit;
- *L'environnement est actif et évolutif* : un système n'est jamais séparé de son environnement ; il existe dans un contexte. Il agit sur lui et agi par lui. Les échanges avec l'environnement peuvent prendre la forme d'informations, d'énergie ou de matière. La question de l'articulation entre un système et son environnement se pose toujours. La répartition de ce qui est de dans et de hors n'est pas prédéterminée mais dépend de la finalité qu'on assigne à un système. L'environnement est actif, et la règle de conduite à adopter pour inclure ou non un phénomène est de se demander s'il influe directement ou non sur les finalités. L'environnement est aussi évolutif dans le temps, souvent sans retrouver son état initial. La dimension diachronique des phénomènes donne à la modélisation systémique tout son intérêt. Là où la démarche analytique devient inopérante parce que les choses ne sont plus « égales par ailleurs » et que les structures se trouvent détruites, la démarche systémique garde la boussole de la finalité, sait se doter de mémoires et continue à représenter correctement les phénomènes dans son essence;
- *Un système exerce une activité* : la démarche systémique se préoccupe d'abord des fonctions à assurer pour satisfaire les finalités, alors que la démarche analytique s'attache à décrire des états, à décomposer des choses en structures et en constituants élémentaires;
- *Un système s'organise* : contrairement à l'acceptation commune, l'organisation d'un système n'est donnée à priori, mais elle construit la structure en fonction des finalités poursuivies. Le système est organisé parce qu'il est « organisant », l'organisation est

active et agissante. L'organisation, c'est le fait d'injecter de l'activité finalisée dans quelque chose qui n'a pas de sens à priori, et de donner du sens à ce quelque chose par cette activité organisatrice, qui passe obligatoirement par l'information, la communication et la mémorisation;

- *Un système se transforme* : la représentation systémique prend en compte l'inévitable évolution de l'environnement. L'approche analytique classique fige les choses sur une structure fixe qu'il faudrait régulièrement déconstruire et reconstruire pour l'adapter à l'évolution. On se contente souvent d'ajouter quelques excroissances à l'objet pour le faire durer. C'est ainsi qu'on obtient des recueils de procédures constitués de stratifications multiples. Toutes les réalités finissent par perdre leur sens et leur identité s'ils ne restent pas ouverts sur leur environnement pour se réorganiser en permanence. Concevoir un système c'est prévoir l'imprévisible et laisser au système des marges d'autonomie dans lesquelles il pourra s'auto-organiser le moment venu, et inventer de nouveaux fonctionnements qui assureront malgré tout l'essentiel de sa raison d'être. Cette autonomie, la capacité d'un système à réguler son propre fonctionnement, suppose que le système mémorise ses expériences et ses états antérieurs pour développer une véritable intelligence ses situations et y adapter son comportement. La complexité d'un système ne se mesure pas par la quantité d'interactions qu'il contient (c'est la mesure de la complication), mais à sa capacité à mémoriser son expérience et à s'auto-organiser en fonction des évolutions de l'environnement et de ses conditions internes de fonctionnement.

Dans des situations complexes, la décision est de nature exploratoire. Il est nécessaire de rester connecté aux dynamiques et à la complexité de l'environnement (cf. *Tableau 5*). La démarche systémique permet d'intégrer la complexité de l'environnement dans les processus de décision. La *démarche systémique* connecte la décision à la complexité de l'environnement (Auger, 2007) :

- Son objet est de représenter la complexité d'un système par la mise en valeur d'interactions multiples ;
- Elle est par définition contextuelle, elle utilise les outils d'observation, d'interprétation des faits sans les extraire de leur contexte humain. Elle procède par essai-erreur pour comprendre, évaluer, interpréter et déterminer les leviers d'action. Elle connecte les décisions aux dynamiques de terrain ;

- Les études sont conduites sur les problèmes précis, les résultats sont construits à partir des discussions entre différents acteurs, elle favorise la prise en compte de toutes les parties prenantes ;
- Les données présentées mettent en exergue l'impact des actions individuelles sur le résultat collectif.

Tableau 4.5. Les principes permettant d'intégrer la complexité (Auger, 2007 : P 44).

Principes	Description	Exemples pratiques
Le relativisme (reconnaissance d'une réalité Chaotique ne pouvant être entièrement déchiffrée par l'homme).	Les événements sont en mouvements imprévisibles. Les relations entre les éléments sont multiples et variées. Les situations ne peuvent être comprises en dehors de leur contexte. La compréhension n'est jamais complète et parfaite.	Les interactions entre les unités doivent être observées afin de comprendre dans quelle mesure les nouveaux outils modifieront les interactions établies.
La globalité (Reconnaissance d'une réalité dont les multiples facettes sont en interaction).	Les événements ne peuvent être compris que dans leur globalité Les actions et les décisions doivent être appréhendées dans leurs multiples dimensions : sociale, humaine, écologique etc.	Les entreprises doivent tenir compte des différentes dimensions dans les pays où elles interviennent.
La construction (acceptation de l'impuissance de l'homme à contrôler son environnement).	Les objectifs, les plans sont constamment modifiés. L'existence des aléas, du hasard est reconnue. Décision et action par expérimentation.	Les changements sont constamment intégrés dans les processus de décisions et d'actions. La capacité à saisir les opportunités est valorisée aux dépens de respect des procédures et des règles de travail.

La subjectivité (est source de création et de développement).	Les méthodes standardisée et rationnelles sont insuffisantes.	Encourager la créativité, l'initiative, l'engagement des salariés. Les sources non rationnelles sont encouragées (émotion, imagination, originalité).
--	---	---

4.3. La décision stratégique dans un environnement complexe

L'ère de l'économie de l'innovation (cf. *Encadré 1*) est entrain de transformer les entreprises leaders dans chaque industrie à travers le monde et de forcer les entreprises à faire de la concurrence de façon très différente pour prendre avantage des changements rapides de l'environnement (Davenport et al, 2006). Les marchés sont caractérisés aujourd'hui par un *changement rapide et non linéaire* : convergence des industries distinctes, transformation de certaines industries par les technologies d'information, l'accroissement du rôle des consommateurs, leurs besoins changent rapidement à la fois dans les pays développés et dans les pays émergents (Peitersen, 2002).

La nouvelle économie de l'innovation, peut être définie comme étant «*les nouvelles règles de compétition et la façon dont elles affectent les actions des agents n'importe où dans le monde*» (Davenport et al, 2006). C'est le passage d'une compétition basée sur le capital à une compétition basée sur la production et l'échange de la connaissance²¹⁷ (Peitersen, 2002; Davenport et al, 2006; Drucker, 2007). Les implications de l'économie de l'innovation pour la stratégie de l'entreprise sont multiples (Davenport et al, 2006):

- Au niveau du *contexte* de la stratégie: la globalisation rend la connaissance et l'innovation plus rapides à travers les frontières traditionnelles et les industries. Les nouvelles technologies favorisent la *co-crédation* avec le consommateur, la

²¹⁷Plusieurs économistes ont commencé à faire valoir que dans l'économie d'aujourd'hui, la connaissance est une partie intrinsèque de l'économie (Florida, 2002; Drucker, 2007). Ces travaux soulignent l'importance de la *créativité, de l'innovation et de l'ingéniosité*, dont certains se réfèrent à l'économie d'aujourd'hui comme étant "*l'économie créative*" (Florida, 2002). Selon Florida (2002), l'économie d'aujourd'hui est une économie alimentée par la créativité humaine, qui représente l'aspect dominant de la vie économique.

collaboration avec les parties prenantes et l'innovation ouverte qui remplacent la compétition directe;

- Au niveau du *contenu* de la stratégie: la planification traditionnelle se focalise sur le niveau fonctionnel, entreprise, et les réseaux d'alliances. La prolifération des réseaux de connaissances formels et informels comme les communautés de pratiques, rend le contenu de la stratégie traditionnelle incapable de capturer cette dynamique de réseau pour une innovation-valeur soutenue (traditionnellement du domaine de la R&D et le marketing);
- Au niveau du *processus* de la stratégie: le processus stratégique n'est plus fragmenté entre analyse, formulation, implémentation et changement. Dû aux réalités de l'économie globale, ce processus est remis en cause : la nature de pensée stratégique est plus émergente, holistique, créative, se basant sur l'identification des opportunités, la perception de menaces et la création du futur, dans lesquels le rôle du «*sense-making*» et l'imagination sont importants. La formulation et l'implémentation de la stratégie deviennent inter-liées, la stratégie est formée à travers de multiples formes d'interactions et *collaborations internes et externes* à l'organisation, d'expérimentations continues, qui font émerger des stratégies au fur et à mesure (Davenport et al, 2006).

Par ailleurs, les problèmes dont nous faisons face au 21^{ème} siècle sont des problèmes irréductibles²¹⁸(Rittel et Webber, 1973) qui sont mal définis et dont les remèdes ne sont pas clairs. Kania et Kramer (2013) développent une approche qui intègre la pensée complexe dans la résolution de problèmes sociaux²¹⁹ tels que la pauvreté, la santé, l'éducation et l'environnement qui impliquent différents facteurs et acteurs interdépendants. Ces problèmes

²¹⁸Le concept des problèmes irréductibles ou « *wicked problems* » (Rittel et Webber, 1973) est à la fois partagé par la théorie des systèmes et la théorie de design. Il définit une situation qui ne peut pas être réduite et analysée par les méthodes classiques de résolution des problèmes et de prise de décision. Les problèmes irréductibles incluent les questions environnementales et sociales les plus persistantes tels que les problèmes globaux qui ont évolué dans le temps (Kania et Kramer, 2013) (cf. plus bas).

²¹⁹Les problèmes sociaux complexes, sont fondamentalement différents des problèmes techniques. Les problèmes techniques sont bien définis, leurs solutions sont connues, et peuvent être résolus en possédant l'expertise et les capacités organisationnelles nécessaires (Heifetz et al, 2004). Heifetz et al, (2004) définissent en revanche problèmes sociaux complexes ou les "problèmes adaptatifs" comme étant mal définies, les réponses ne sont pas connues en avance et de nombreux parties prenantes sont impliquées, chacun avec leurs propres perspectives. Ces problèmes nécessitent de l'innovation et de l'apprentissage parmi les parties intéressées.

n'admettent pas de solution unique et d'importantes variables qui influencent le résultat, sont souvent inconnus et ne peuvent pas être prédits à l'avance (Heifetz et al, 2004). Sous ces conditions de complexité, des solutions prédéterminées réussissent rarement (Kania et Kramer, 2013).

Dans ce contexte, la prise de décision doit intervenir de manière discontinue sur des processus continus, des processus composés de dimensions multiples et mouvantes que l'entreprise cherche à contrôler (Auger, 2007). Il faut utiliser l'intelligence de la situation, une intelligence d'opportunité dans laquelle on ne force pas les événements (le réel) (sans chercher à coïncider les actions avec la réalité)(Kania et Kramer, 2013). Les managers ne contrôlent jamais les situations, il les accompagne, au mieux les influence (action au fur et à mesure) (Auger, 2007).

La décision en situations complexes est itérative, elle engage un réseau d'acteurs, ouvertes sur de nouvelles informations et de nouvelles formulations de l'enjeu. La compréhension des situations et des leviers de décision sont des compétences indispensables pour décider en situations complexes (Auger, 2007). Dans ce contexte, ce qui compte c'est désormais l'avantage compétitif dynamique. C'est-à-dire la capacité à utiliser ses facteurs intangibles tels que le savoir, la vision partagée, un environnement favorisant le développement personnel des collaborateurs, pour considérer le futur non pas comme incertain et chargé de menaces potentielles mais comme un défi collectif permanent (Prax et al, 2005).

Encadré 4.1. Le contexte de l'économie de l'innovation (Davenport et al, 2006: P 19)

L'économie globale a atteint un point crucial dans la transition d'une logique centrée sur les produits vers une logique centrée sur l'innovation et le service. La logique dominante, les technologies innovantes, les méthodes et les concepts évoluent de façon particulière pour former une nouvelle chose (Davenport et al, 2006). Ce changement n'est brutal mais graduel. Plusieurs facteurs poussent vers le passage à une économie d'innovation :

- *Une infrastructure globale de création de richesse* : les réseaux, favorisés avec internet et les communications mobiles sont devenus la base de l'activité économique et son progrès;
 - *De nouvelles sources de valeur* : dans l'économie de l'innovation, la valeur est principalement créée par la connaissance non pas par le capital physique. Ces ressources apportent des rendements croissants s'ils sont bien appliqués. Les innovations dans les processus, les *business models* et les innovations managériales sont devenues plus importantes que les innovations de produits;
 - *Une nouvelle appropriation de la richesse* : dans l'économie industrielle, la richesse est appropriée par des individus puissants et des groupes. Aujourd'hui, la propriété est plus dispersée et la croissance des richesses provient principalement des entrepreneurs;
 - *Une nouveau modèle d'éducation* : le modèle de pédagogie se transforme vers un modèle interactif, dispersé et moins dépendant de la localisation physique ;
 - *De nouveaux business models* : les possibilités de désintermédiation des entreprises traditionnelles, verticales et leurs chaînes de valeurs a permis un ensemble de *business models* (nouvelle façon de créer et capturer de la valeur). La valeur de l'ingénierie s'est déplacée vers *l'innovation-valeur* et la création d'océans bleus;
 - *L'engagement des consommateurs* : les consommateurs *co-crésent* de la valeur avec l'entreprise, la connaissance en provenance des consommateurs est devenue une source de création de valeur (au delà du *customer relationship management (CRM)*) ;
 - *De nouvelles structures de gouvernance* : les structures bureaucratiques de l'âge industriel se transforment en structures en réseaux, avec des mesures de performances passant vers des tableaux de bord orientés vers la connaissance, l'innovation et création et la capture de valeur durable.
-

4.3.1. Le contexte de complexité et d'incertitude

Plusieurs auteurs ont discuté de la complexité croissante et de la vitesse du changement dans les environnements organisationnels. Ces environnements sont décrits comme hypercompétitifs, à changement rapide ou turbulents (D'Aveni, 1994; Brown et Eisenhardt, 1998; Bettis et Hitt, 1995). On admet généralement que la concurrence est maintenant plus complexe et se déroule à un rythme plus rapide qu'elle ne l'a été auparavant (D'Aveni, 1994; Seijts et al, 2010). Les changements dans l'environnement sont rapidement détectés et la pression repose sur d'autres entités pour agir rapidement, ce qui entraîne des changements supplémentaires dans l'environnement (D'Aveni, 1994). Ces boucles de rétroaction positives, entraînent des changements environnementaux plus rapides, l'émergence de nouvelles innovations et, en même temps, un risque accru d'échec pour tous les participants de l'écosystème (Arthur, 1994). Les environnements turbulents sont les résultats de ces boucles de rétroaction récurrentes (entre les individus, les organisations et les environnements)(Rindova et Kotha, 2001). Cette cause systémique de turbulence met en évidence l'importance relative des interactions entre entités et non seulement l'importance des entités elles-mêmes (Brown et Eisenhardt, 1998).

La complexité est l'une des caractéristiques marquantes du 21^{ème} siècle. C'est évident non seulement dans le monde des affaires, mais dans toutes les facettes du monde globalisé dans lequel nous vivons (Seijts et al, 2010). La mobilité mondiale et le développement des communications magnifient ce que l'on appelle «l'effet papillon» (Taleb, 2008), grâce auquel un papillon battant ses ailes à Sao Paolo peut déclencher des ouragans à Shanghai, illustrant comment un événement relativement petit dans une partie du monde, amplifié de façon non linéaire, peut avoir des conséquences catastrophiques pour une autre partie. Comme les entreprises intensifient l'échelle et la portée de leurs opérations dans des environnements de plus en plus complexes, les chefs d'entreprise dirigent à leur tour des organisations progressivement plus complexes (Seijts et al, 2010).

La loi de la variété d'Ashby (Ashby, 1956), affirme que «*seule la variété peut détruire la variété*»: un système survit dans la mesure où l'éventail des réponses qu'il peut assurer, en essayant de s'adapter à des tensions imposées, répondent d'une manière réussie à l'éventail des situations (menaces et opportunités, auxquelles il est confronté) (Van de Ven, 1986; Boisot et

Mckelvey, 2011). Cela implique que la complexité interne²²⁰ d'une organisation doit être égale à la complexité externe de son environnement pour être efficace (Seijts et al, 2010; Cunha et Rego, 2010). La complexité s'impose comme le maître mot du siècle et désigne le système d'interactions infinies d'une nébuleuse de faits et de dynamiques hétérogènes (Branche, 2010). L'évolution de ces systèmes apparaît comme une équation à multiples inconnus et donc au résultat largement imprévisible. La réalité se compose d'une multitude de dynamiques causales, imbriquées, produisant des conséquences qui entrent à leurs tours dans la formation des causes (Boisot et Mckelvey, 2011). L'incertitude²²¹ afférente à cette complexité règne donc en maître, et il devient ainsi difficile de définir à l'avance les trajectoires de nombreuses évolutions (Mc Grath et Mc Millan, 2009; Branche, 2010).

4.3.1.1. La complexité et le changement des conditions initiales²²²

Henri Poincaré (1908) soulignait que la connaissance des situations initiales ne pourra se faire qu'approximativement. La prédiction deviendra impossible alors même que la connaissance des lois naturelles sera parfaite. JM Keynes (1937) souligne la présence de l'incertitude dans le monde, une incertitude qui ne peut pas être réduite par les probabilités

²²⁰L'application organisationnelle typique de cette loi a été d'ajouter plusieurs niveaux de hiérarchie et de spécialisation, avec des systèmes de plus en plus normalisés et des processus pour une exécution efficace des stratégies planifiées. Cependant, cette approche est mal adaptée au dynamisme inhérent aux environnements complexes, où l'information est souvent incomplète et ambiguë. Ces structures, laissent peu de place à la créativité, à l'innovation et aux nouveaux modèles de comportement nécessaires pour résoudre des défis complexes (Seijts et al, 2010).

²²¹Le risque est associé à des résultats connus où la probabilité de réapparition est bien calibrée. L'incertitude concerne les "*inconnues inconnues*". La gestion du risque comporte des exigences très différentes de la gestion de l'incertitude. Des procédures et des protocoles de gestion des risques peuvent être mis en place pour aider à gérer les "*inconnues connues*" (Auger, 2007; Branche, 2010).

²²²Les études en économie se sont basées à un certain moment sur les développements de la théorie du Chaos dans l'étude des phénomènes économiques complexes qui sont le fruit d'un système non linéaire déterministe (Baumol et Benhabib, 1989 ; Day, 1994 ; Frois, 1995). Or, les systèmes complexes sont adaptatifs, apprenant, et changent ainsi la nature du système initial et pour lesquels il est difficile de trouver des équations qui décrivent avec précision leurs évolutions temporelles. En économie, la trajectoire n'est pas manipulée par les conditions initiales mais par ce qui vient en « cours de route » (Saucet, 2009).

statistiques. L'incertitude est applicable à des situations où « *il n'y a pas de base scientifique sur laquelle former une probabilité est calculable* ». Schumpeter (1934) a introduit le rôle du changement continu dans le processus de développement économique, un changement caractérisé par un changement spontané et discontinu, qui trouble l'état d'équilibre existant. Prigogine (1996) souligne que le cadre de la physique classique qui stipule que « *le présent contient le passé et le futur* » n'est pas conforme à la réalité. Pour l'auteur, le futur n'est pas inclus dans le passé. Dans ce contexte la stratégie devient selon Morin (1990), « *l'art d'utiliser les informations qui surviennent dans l'action, de les intégrer, de formuler soudain des schémas d'action et d'être apte à rassembler le maximum de certitudes pour affronter l'incertain* ». L'imagination de scénarios hors du commun, l'ouverture à l'imprévu est une préparation mentale qui permet le moment venu de voir dans certains événements des opportunités plutôt que des obstacles. « *Alors que l'ignorance de l'incertitude conduit à l'erreur, la connaissance de l'incertitude conduit, non seulement au doute, mais aussi à la stratégie* » (Morin, 1990).

Dans un paradigme cartésien, l'univers est ordonné, les causalités sont linéaires et limitées et le Chaos est impensable. Les idées et les valeurs sociétales s'inscrivaient dans cette pensée rationnelle. Depuis quelques années, le monde est entré dans un nouveau paradigme caractérisé par « *un ensemble d'effets cumulatifs de chocs significatifs* », appelés « *Cygnés noirs* » par Nicolas Taleb (2008). Un « *cygne noir* » est un événement qui se situe en dehors de nos attentes ordinaires, ayant un impact fort et nous pousse à élaborer des explications concernant sa survenue, le rendant ainsi explicite et prévisible. La complexité s'impose ainsi comme le maître mot du siècle : elle désigne « *un ensemble d'interactions systémiques infinies formant des dynamiques causales, hétérogènes indissolublement liées, produisant les conséquences qui entrent à leur tour dans la formation des causes : on parle ainsi de causalité circulaire* »²²³ (Delbecq et Combalbert, 2010).

Un système dynamique est qualifié de Chaotique, si une part importante de son espace est simultanément caractérisée par une sensibilité aux conditions initiales et une forte

²²³La crise et l'accident sont une forme de ruptures dans un univers linéaire, mais les *crises continues* et l'*état d'exception* caractérisent l'environnement Chaotique actuel. Dans cet état, la planification et le culte des procédures perdent leurs sens. Cet état d'exception conduit au changement de la culture managériale des entreprises, à l'adoption de nouveaux modes de pensée non linéaires, à préférer la stratégie à la planification par l'analyse et l'extrapolation du passé. Le décideur attribue une probabilité subjective aux futurs qu'il imagine, sans pouvoir la fonder sur des expériences statistiques passées : cette probabilité est attribuée en fonction des similitudes ressenties entre le futur envisagé et certaines expériences passées (Delbecq et Combalbert, 2010).

réurrence (Branche, 2010). Dans ce système, une modification même infime des conditions initiales peut entraîner des résultats imprévisibles sur le long terme. On parle « *d'effet papillon* » pour signifier la fin de la permanence de l'environnement et cet effet est synonyme de nouvelles opportunités de croissance et de développement (Branche, 2010).

Les études récentes en matière de stratégie d'entreprise ont étudié l'impact de l'incertitude et la turbulence de l'environnement sur les capacités de création de valeur de l'entreprise (Chakravarthy, 1997 ; Burgelman, 2002; Child et McGrath, 2001). Dans un environnement turbulent, les variables de la technologie, de la régulation, de la compétition changent rapidement et de façon imprédictibles ²²⁴(Delbecque et Combalbert, 2010). Cette imprédictibilité limite les possibilités de prédiction et scénarisation futures des managers. Ces derniers doivent agir rapidement sur de nouvelles opportunités pour ne pas se faire dépasser par des concurrents plus agiles (Sull, 2009). Le besoin d'agir en face de l'incertitude est le challenge auquel font face les managers dans des environnements imprédictibles. Les changements de l'environnement sont sources de menaces, de nombreuses opportunités pour entreprises et de changement de la nature de la compétition (Sull et Wang, 2005 ; Sull, 2005).

La *capacité d'improvisation* (i.e. allier des paramètres relativement stables de toute prise de décision avec la prise en compte d'interactions dynamiques propres à une situation ou à un environnement) devient une capacités clé pour toute entreprise (Sawyer, 2006; Cunha et Cunha, 2006). En fait, la décision en situation complexe requiert un arbitrage entre différents objectifs, contraintes et principes. Il s'avère nécessaire de s'adapter à la situation que l'on rencontre (Morin, 1990; Auger, 2007; Harford, 2012). Pour Jullien (2002) la recherche de l'efficacité passe l'accompagnement du réel comme l'indique la sagesse Chinoise. C'est-à-dire en suivant la donne qu'on peut en profiter en s'y conformant. C'est là un nouvel espace du mot « adaptation »²²⁵.

Face à des situations imprévisibles, où les dynamiques sont non maitrisables, les individus doivent être capable de distinguer les informations mineurs, celles qui sont vitales

²²⁴ Les nouvelles technologies, l'intégration des marchés (produits, capitaux etc.) et la mondialisation des échanges contribuent à rendre l'environnement imprédictible pour les entreprises. Ces changements ouvrent aussi la voie à de nouvelles possibilités de produits et services qui changent les préférences des consommateurs (Delbecque et Combalbert, 2010).

²²⁵L'adaptation signifie ici *l'action en petit réseaux d'expertise, agiles, ouverts à l'innovation, structurés par des usages qui s'écartent des normes communes* afin de faciliter la créativité et l'efficacité correspond bien à *l'esprit commando* nécessaire à notre époque. Dotés de fortes capacités *d'auto-organisation*, ces équipes s'articulent autour du développement permanent des compétences de chacun (Cunha et Cunha, 2006; Branche, 2010).

(éviter les informations cohérentes, ne pas utiliser les situations passés, et des interprétations simplifiées, et des solutions uniques). Il faut être capable de flexibilité et d'adaptation (Teece, 2012). La complexité exige d'accorder une attention particulière au management des connaissances, à l'apprentissage permanent, à l'étude des interactions etc.(Auger, 2007). La gestion de l'incertitude apporté par la complexité (à l'opposé du risque qui désigne un danger identifié et descriptible, probabilité d'occurrence, capacité de décrire ce qui peut se produire, anticiper le futur).

Dans l'incertitude, le manager ne connaît ni les risques, ni leur probabilité (Auger, 2007). Faisant face à la complexité, les entreprises ont tendances à utiliser les outils traditionnels de management pour simplifier et contrôler la complexité, à travers la simplification de l'information (confiance aveugle dans les synthèses chiffrés)(Cunha et Cunha, 2006). Les faits montrent qu'au contraire, les entreprises doivent tenir compte de la complexité des situations, celles-ci ne pouvant être jamais complètement maîtrisés, au lieu de nier l'existence des dynamiques complexes des situations économiques et humaines²²⁶(Genelot, 2010). Dans ce cadre, la standardisation et l'uniformisation des procédés inhibent la diversité des contextes et l'émergence des dynamiques collectives sources de créativité (Auger, 2007). Boisot et Child (1999) montrent qu'il ya deux types d'approche face à la complexité : l'absorption de la complexité et l'évitement de la complexité. Les cultures qui ont plus ouvertes à la complexité sont avérés plus innovantes (Shane, 1995). Les nouveaux facteurs clés de succès dans un monde complexe et incertain, univers non ordonné, où les causalités sont non linéaires sont l'agilité, l'apprentissage, l'intuition et la créativité collective (Boisot et Child, 1999; O'connor, 1998; Gloor et Cooper, 2007).

²²⁶Cette tendance est fortement culturelle, elle influencée par les modes de pensée de chaque société. Les modes de pensée Asiatiques mettent l'accent sur la *pensée holistique, dynamique* bien présente dans le *Taïisme*. Les modes de pensée occidentales sont dominées par la pensée rationnelle, la prédictibilité des événements (standardisation pour atteindre les objectifs etc.) et démarche scientifique (réalité ordonnée régie par des relations causales, analyse, formalisation, généralisation etc.). Il convient d'adopter une *approche systémique, globale* : tenir compte de l'ensemble des paramètres qui compose une situation complexe, accompagnée d'une *perception relativiste* de la situation (comme non permanente et impossible à comprendre en dehors de son contexte). Cette veille (inclus le savoir faire marketing, de R&D etc.) est une démarche systématique de recherche, de recueil, de traitement et de diffusion de l'information (Auger, 2007).

4.3.1.2. Les problèmes irréductibles ou *wicked problems*

Benner et Tushman (2003) soulignent que les pressions pour que les organisations répondent à des demandes contextuelles multiples, souvent inconsistantes, se sont intensifiées. La prise de décision stratégique, doit prendre en compte, dans de nombreux cas, les intérêts contradictoires de multiples parties prenantes (des clients, des fournisseurs, des employés etc.) (Auger, 2007; Gloor et Cooper, 2007; Riel, 2009). Ce processus collaboratif est nécessaire et désiré par la plupart des entreprises, mais souffre des pressions de l'environnement turbulent actuel, qui réduit les horizons de planification (Gloor et Cooper, 2007). Dans la littérature, on fait référence au fait que les designers font face souvent à des problèmes qui sont de nature irréductibles ou complexes (Brown, 2008; Lawson, 2006). Les problèmes irréductibles (à l'opposé des problèmes simples²²⁷ ou bien définis) sont souvent des problèmes qui sont mal définis, incomplets, contradictoires et changeants, ils admettent des interdépendances complexes (Rittel et Webber, 1973; Buchanan, 1992; Martin, 2009). Le terme décrit ces tâches, qui sont difficiles ou apparemment impossible à résoudre, car leur nature est typiquement désordonnée, contradictoire, et confondante (Rittel et Webber, 1973).

Lawson (2006) définit de tels problèmes comme étant ouverts, dans le sens où ils sont caractérisés par des exigences incomplètes, contradictoires et changeantes et des interdépendances complexes²²⁸ et où l'information nécessaire pour comprendre le problème dépend de l'idée que l'on a de le résoudre. Ces problèmes sont mal définies et uniques dans leurs causes, leur caractère et leur solution²²⁹ et impliquent de nombreux facteurs, parties prenantes et décideurs avec des valeurs souvent contradictoires. Chaque tentative de concevoir une solution change la compréhension du problème, due aux interdépendances

²²⁷Les problèmes simples ou *tame problems* sont cependant relativement bien structurés, avec un énoncé de problème stable. Ils ont des solutions qui peuvent être essayés et abandonnés jusqu'à ce qu'une solution soit trouvée. La solution développée peut être jugée objectivement comme "bonne" ou "mauvaise", quelque chose qui est souvent considéré comme important dans les organisations avec une forte attitude de décision axée sur la fiabilité (Martin, 2009).

²²⁸ Ces problèmes impliquent de nombreux facteurs, *parties prenantes* et décideurs avec des valeurs souvent contradictoires. En outre, une résolution d'un aspect est susceptible de révéler ou créer d'autres problèmes, en raison d'interdépendances complexes (Rittel et Webber, 1973).

²²⁹Les causes du problème ne sont pas seulement complexes mais profondément ambiguës. Le problème ne rentre pas dans une catégorie rencontrée auparavant; il semble tout à fait unique, donc les approches de résolution de problèmes utilisées dans le passé ne semblent pas s'appliquer (Riel, 2009).

complexes. Il n'y a donc pas de solution «bonne» ou «mauvaise», seulement «meilleure» ou «pire» (Rittel et Webber, 1973; Conklin 2005; Riel, 2009). La résolution des problèmes irréductibles, nécessite de comprendre la nature du problème lui-même (Riel, 2009). Les techniques linéaires sont clairement mal adaptées pour résoudre ces problèmes (Brown, 2008). Le processus de design, d'autre part, est décrit comme itératif et émergent, alternant entre la définition du problème et la solution, et caractérisé par l'imagination, le prototypage, et l'empathie avec l'utilisateur dans la résolution des problèmes complexes (Lawson, 2006).

Selon Conklin (2005), les problèmes irréductibles se distinguent par les caractéristiques suivantes:

- Vous ne comprenez pas le problème jusqu'à ce que vous avez développé une solution: chaque solution proposée expose de nouveaux aspects du problème, nécessitant un ajustement des solutions potentielles;
- Les problèmes irréductibles n'ont pas de règle spécifique: puisqu'il n'y a pas de définition définitive du problème, il n'y a pas non plus de solution définitive;
- Les solutions aux problèmes irréductibles ne sont ni bonnes ni mauvaises. Elles sont simplement «meilleures», «pires», «assez bonnes» ou «pas assez bonnes»;
- Chaque problème irréductible est essentiellement unique et nouveau. Il ya plusieurs de facteurs et de conditions, qui sont intégrés dans un contexte social dynamique, qu'il n'y a pas deux problèmes irréductibles qui se ressemblent, et que les solutions sont conçus sur mesure;
- Les problèmes irréductibles n'ont pas de solution alternative. Il se peut qu'il n'y ait pas de solutions ou qu'il existe un ensemble de solutions potentielles qui sont divisés. C'est donc une question de créativité pour concevoir des solutions potentielles et une question de jugement pour déterminer lesquelles sont valables, et qui devrait être poursuivi et mis en œuvre.

La solution aux problèmes irréductibles exige ainsi un changement de comportement, obligeant les processus de planification et de l'innovation à devenir plus sociaux et plus ouverts (Rittel et Webber, 1973; Keeley et al, 2013; Mootee, 2013). La solution aux problèmes irréductibles, appelle le passage de la planification, de l'analyse et de la logique (analyse, optimisation, cœur compétences, diversification), à des processus et des outils qui mettent l'accent sur la *collaboration*, la facilitation, et la multiplicité de points de vue (vision *outside-in*) (Sahwney et Prandelli, 2000; Gloor et Cooper, 2007; Chesbrough et al, 2006; Keeley et al, 2013; Mootee, 2013).

4.3.2. Décision stratégique et émergence de la stratégie

Hamel et Prahalad (1994) suggèrent que «*les concepts et outils d'analyse qui ont formé l'épine dorsale de la littérature stratégique, risquent d'avoir besoin d'une réévaluation en profondeur, afin de permettre le développement de nouvelles idées*». Ghemawat (1991), souligne que l'analyse stratégique traditionnelle a cherché à déterminer les règles du jeu concurrentiel dans un secteur d'activité donné, ainsi que la manière pour une entreprise de battre ses rivales en acceptant ces règles. Dans le cadre de ces stratégies, il ya eu un recours important à des outils d'analyse de la structure concurrentielle²³⁰ tels que le modèle des cinq forces concurrentielles (Porter, 1990), l'évaluation de l'entreprise en se basant sur les facteurs clés de succès du secteur (Ohmae, 1988). Cela se reflète également dans la plupart des pratiques d'innovation actuelles, où les processus internes et les innovations de produit incrémentales dominant, ce qui reflète un processus de création de la stratégie typiquement de l'intérieur vers l'extérieur ou *inside-out*²³¹ (Sniukas, 2010).

Hamel (2000); Burgelman (2002) développent l'idée que l'entreprise performante est celle qui sera capable de gérer la tension entre deux objectifs contradictoires: efficacité opérationnelle d'une part, et innovation stratégique d'autre part (Martin, 2009). Pour Hamel (2000), on est dans le temps des discontinuités et des ruptures. Les managers ne peuvent donc

²³⁰Les entreprises n'ont cessées d'appliquer des méthodes destinées à améliorer l'efficacité opérationnelle, dans une démarche incrémentale tels que le TQM, Kaizen, reengineering, benchmarking, ERP etc. Ces méthodes sont souvent copiées par les concurrents. Elles n'apportent donc aucun avantage concurrentiel durable. D'autres pratiques managériales doivent être développées afin de favoriser la production et la mise en œuvre d'innovations stratégiques (Hamel, 1998). Dans une étude, le BCG (2010) trouve un pourcentage important des entreprises qui concentrent leurs efforts sur le changement mineurs des offres existantes ou sur la réduction des coûts. Dans le même sens, Sniukas (2010) critique la focalisation excessive sur l'efficacité opérationnelle, la réduction des coûts et l'imitation de la concurrence. Selon Hamel (1998), la réduction des coûts est importante et doit faire partie intégrante du management, mais la stratégie n'est pas l'efficacité opérationnelle. A long terme, cette focalisation conduit à faire les mêmes choses que la concurrence, et l'échec de différenciation, qui peut à son tour conduire à un comportement assez réactif sur le marché, laissant l'entreprise à la merci des nouveaux entrants sur le marché (Sniukas 2010).

²³¹L'utilisation de simples techniques de créativité comme méthodes d'innovation et des processus *stage-gate*, qui ne mettent pas l'accent sur les liens entre la technologie et les opportunités d'affaires, donnent lieu à des projets qui ne sont souvent que des extensions des produits existants sans lien étroit avec la stratégie, et souffrant de fragmentation et de dissipation des ressources (Sniukas, 2010; Mootee, 2013).

plus se contenter de se baser uniquement sur des compétences analytiques pour comprendre un problème et y trouver une solution cartésienne permettant d'améliorer l'efficacité opérationnelle. Ils doivent développer d'autres compétences pour être capables de générer des innovations radicales, notamment l'anticipation et la créativité (Mintzberg, 2004).

Drucker (2006) souligne que dans les environnements turbulents la compétence la plus importante est l'anticipation. Les managers doivent passer d'un mode traditionnel réactif où ils résolvent un problème une fois qu'il est posé à un mode plus anticipatif où l'objectif est d'identifier des opportunités futures. Pour Burgelman (2002), l'anticipation est un des fondements de la créativité stratégique. La complexité exige d'accorder une attention particulière au management des connaissances, à l'apprentissage permanent, à l'étude des interactions etc.(Auger, 2007).

Selon Fixson et Rao (2014), les tenants de la stratégie émergente ne se limitent pas à l'analyse des données historiques (qui peuvent avoir une valeur limitée, le cas échéant) et les prévisions traditionnelles. Ils ne bricolent pas non plus avec les meilleures projections meilleurs cas/pires cas. Au lieu, *«quand les innovateurs et les entrepreneurs reconnaissent une opportunité, ils la poursuivent par de petites étapes calculées-expérimentales- en observant ce qu'il advient après chaque étape. Ils prennent des mesures, apprennent de l'expérience et entreprennent des petites étapes en fonction de ce qu'ils ont appris (...)connaissent que leur hypothèse initiale pourrait être une meilleure idée, ils visent à échouer rapidement et échouer à moindre coût, découvrir des problèmes imprévus et de nouvelles données. Chaque nouvelle donnée leur permet d'affiner leurs hypothèses et de perfectionner leurs concepts et business models»* (Fixson et Rao, 2014).

4.3.2.1. Le dilemme de la stratégie

La littérature en stratégie a souvent distingué entre les écoles de la planification et les écoles de l'apprentissage²³² (Mintzberg, 1996; De Geus, 1998; Burgelman, 2002). La

²³²Dans ce paradigme, basé sur l'école d'économie autrichienne, les marchés doivent être considérés comme un processus dans un état de perpétuel flux, causé par des entrepreneurs en quête d'occasions d'affaires (Schumpeter, 1934; Kirzner, 1978). Les entreprises ont développé leur stratégie par un processus émergent résultant des improvisations des dirigeants et des employés en réponse aux réalités du marché (Cunha et Cunha, 2006). La science de complexité a permis l'intégration la focalisation interne et l'équilibre avec la focalisation

planification stratégique est perçue par plusieurs auteurs comme étant un manque de flexibilité (Mintzberg, 2004; Liedtka, 2010; Fixson et Rao, 2014). Selon ces auteurs, la planification stratégique²³³ est largement utilisée mais elle aussi largement inadaptée pour permettre à l'entreprise de saisir de nouvelles opportunités et de répondre aux menaces du marché et ne laisse aucune place à l'exploration et aux opportunités d'innovations émergentes²³⁴ (O'Reilly et Tushman, 2008; Fixson et Rao, 2014). Martin (2009) le dénomme cela, le «biais de fiabilité» de la stratégie.

Selon Mintzberg (2004), dans le processus de planification l'objectif d'agir rationnellement est non d'encourager la flexibilité, mais de «*la réduire, c'est-à-dire d'établir une orientation claire dans laquelle les ressources peuvent être engagées de manière coordonnée*» (Mintzberg, 2004). Mintzberg (2004) note aussi que la planification dans son sens le plus conventionnel inhibe le rôle de *l'intuition* parce que "*elle ne peut pas être expliquée - formellement par écrit - et donc il ne peut pas être décomposée, ordonnée et contrôlée*". La planification stratégique, basée sur des processus analytiques et sur l'extrapolation et les outils de prédiction (qui conduisent souvent à des changements incrémentaux), tend à séparer la stratégie de l'opérationnel, la réflexion de la décision et faillit à aligner l'entreprise avec l'importance du temps et du timing et se focalise sur de grands paris

externe et le *déséquilibre*, donnant lieu à la *théorie de la complexité de la stratégie* (Cunha et Cunha, 2006; Brown et Eisenhardt, 1998).

²³³Les approches traditionnelles en stratégie suivent souvent un modèle typique, où des grands objectifs audacieux sont annoncés avec une grande fanfare. L'avenir incertain est ensuite examiné grâce à l'analyse environnementale (avec des outils tels que SWOT, l'analyse de la chaîne de valeur etc.). Les résultats futurs, c'est-à-dire les ventes unitaires, les revenus, les coûts, sont prévus à l'aide de l'extrapolation de données historiques et des jugements collectifs. De ces prévisions, les indicateurs de performance et les budgets sont alloués (Fixson et Rao, 2014). Selon Fixson et Rao, (2014), cette approche du changement stratégique et du management de projet, se base sur plusieurs hypothèses: (a) toutes les variables du processus et de résultats sont connues et peuvent être comptabilisés ex ante, (b) les données analytiques peuvent être utilisées pour prévoir le processus et l'issue de ce nouveau projet, (c) certains écarts de projections peuvent être rectifiés par le jugement (d) l'échec n'est pas une option. Ces hypothèses sont rarement valables dans des projets impliquant une innovation radicale et un changement complexe, qui, par définition, revient à faire face à des "*Inconnues inconnues*", qui représentent les incertitudes auxquelles personne n'a jamais pensé ou a eu des raisons de les attendre (Fixson et Rao, 2014; Snowden et Boone, 2007).

²³⁴La stratégie d'entreprise traditionnelle est enracinée dans la pensée déductive, en choisissant parmi les *alternatives prédéterminées*. Pourtant, dans un environnement complexe, il y a un besoin croissant de méthodes qui peuvent *générer de nouvelles alternatives* au lieu de simplement choisir entre les options existantes (Fixson et Rao, 2014).

plutôt que sur les avantages cumulatifs (Brown et Eisenhardt, 1998; Sull, 2009). L'avantage stratégique appartient rarement au premier venu ou *first mover*, mais à celui qui possède la capacité d'introduire des innovations de façon continue sur la durée provoquant, ce que Schumpeter appelait la *destruction créatrice* (Brown et Eisenhardt, 1998; Markides et Geroski, 2005).

Sull (2009) développe une approche de stratégie, dite *active waiting* (i.e. un point de vue dynamique de la stratégie) qui consiste à anticiper, préparer pour et saisir rapidement des opportunités (reconnaissance du futur) et faire face aux menaces dont la magnitude, la forme et le timing ne peuvent pas être prédits ou contrôlés. Cette stratégie a plusieurs composantes : l'anticipation des opportunités et des menaces, la construction des ressources humaines et financières qui peuvent être déployées contre les contingences (technologique, marché etc.), l'établissement des processus et de l'organisation pour saisir rapidement des opportunités et répondre aux menaces, l'adoption d'un style de leadership approprié à un monde incertain (Sull, 2009). Le succès de l'entreprise dans un environnement imprédictible, résulte de l'habilité d'anticiper les chocs majeurs et d'y répondre plus efficacement et rapidement (Markides, 1999; Burgelman, 2002).

Dans le cadre de la stratégie *active waiting*, les modèles mentaux doivent rester fluides et évoluant d'une manière continue lorsque la situation change, la clé du succès de la reconnaissance est liée à la surprise, aux trouvailles inattendues etc. Les managers doivent opérer selon une reconnaissance dans le futur à travers la formation de « plans mentaux » des situations émergentes au lieu de se baser sur des plans préconçus spécialement ceux formés par le staff (Sull et Wang, 2005). La *reconnaissance dans le futur* est les clés de la réussite sur un marché imprédictible (Sull et Wang, 2005). Face au changement de circonstances, les managers doivent suivre des *règles simples*²³⁵ (Anderson, 1999; Cunha et Cunha, 2006; Eisenhardt et Sull, 2001): *reconnaissance pull* à travers une orientation de marché au lieu de *head quarter pull*, qui se base sur une compréhension de la situation émergente, et l'acquisition d'une connaissance locale basée sur un *apprentissage en temps réel* ou *real time learning* au

²³⁵Cette *simplicité* se concrétise en des structures locales qui régulent sans contrainte. Ces structures simples offrent à l'organisation des mécanismes de coordination nécessaires pour assurer un but commun, sans mener à l'inertie qu'implique ce niveau d'intégration (Cunha et Cunha, 2006). Ces structures visent à permettre un niveau d'efficacité, mais sans compromettre l'efficacité. Ces structures simples, se soucient l'évolutivité de l'organisation et permettent à l'organisation de réaliser une transformation continue et où le changement est perçu comme le résultat d'adaptations en termes de structures, de processus et de compétences (Rindova et Kotha, 2001).

lieu d'exécuter des plans prédéfinis (Eisenhardt et Sull, 2001; Carlile et Mc Millan, 2006; Roberts et Eisenhardt, 2003). Ces règles permettent de capitaliser sur des connaissances locales pour cerner des opportunités et les menaces rapidement.

La reconnaissance permet de former une carte mentale intuitive de la situation émergente dans toute sa complexité (Eisenhardt et Sull, 2001). Cette reconnaissance nécessite la recherche de données sur (la technologie, la dynamique compétitive, les préférences des consommateurs, la politique gouvernementale etc.). L'utilisation de ces informations permet à l'entreprise de créer des cartes mentales (globales) de la situation, de créer et de soutenir la création de valeur (Roberts et Eisenhardt, 2003). En réalité, la stratégie et la planification demandent deux pensées différentes: la stratégie commence par une *pensée divergente* alors la planification nécessite une *pensée convergente* (Davenport et al, 2006).

La mobilisation de la créativité dans la réalisation des innovations stratégiques, nécessite une nouvelle réflexion sur la stratégie et un *rapprochement de la réflexion et l'action* dans les organisations et la construction d'une *organisation apprenante*- c'est la capacité de générer, retenir et diffuser de nouvelles connaissances et utiliser cette connaissance pour générer de nouvelles idées et changer de comportement (Hamel et Prahalad, 1994; Garvin et al, 2008 ; Sull, 2009; Eijnatten et Putnik, 2004). Selon Christensen et al, (2004), les stratégies émergentes sont importantes dans situations hautement incertaines. Dans ces situations, les managers opérationnels font face à des situations non planifiées et les actions conduisent à des résultats non anticipés. Dans ces circonstances, suivre une stratégie délibérée rigoureuse peut conduire les entreprises à ignorer des signaux de marché et ne pas adapter leurs stratégies (Rindova et Kotha, 2001). Les stratégies émergentes encouragent les managers à répondre aux problèmes de façon appropriée même si les résultats proviennent d'actions délibérés (Christensen et al, 2004).

4.3.2.1.1. L'émergence de la stratégie: la planification par la *découverte*

L'entreprise, considérée comme étant un système complexe, renferme des processus émergents, résultant de cycles d'interactions multiples entre les différents éléments qui la composent (Carlile et Mc Millan, 2006). Ces processus sont par nature imprévisibles et peuvent déboucher sur de nouvelles pratiques, voire de nouvelles activités (Carlile et Mc

Millan, 2006). Les changements induits et les changements émergents (hasard, expérimentation, effets inattendus, initiatives locales) constituent les deux facettes de l'évolution d'une entreprise (Bouchard et Picq, 2005). La capacité de renouvellement, d'innovation, d'adaptation dépend au-delà de diriger et de concevoir et piloter des programmes de changement, des processus endogènes, spontanées, non totalement maîtrisables (Hamel, 1998; Bouchard et Picq, 2005).

Mintzberg (2004) identifie deux types de processus stratégiques dans les entreprises : les *processus de planification* dont 10 % aboutissent en des actions concrètes et les *processus émergents* qui forment les 90% restant et qui décrivent des séries d'initiatives, décisions prises par les managers en réponse à pressions courantes sans guidage de concept stratégique. La planification stratégique est pauvre en *processus de découverte*, elle se base sur l'extrapolation dans le futur, des données de vente, des données financières etc.(Mintzberg, 2004; Mc Grath, 2010). Selon Mc Grath (2010), «*contrairement aux stratégies classiques qui privilégient l'analyse, les stratégies visant à découvrir et exploiter de nouveaux business models²³⁶ doivent s'engager dans l'expérimentations et l'apprentissage- une approche de «découverte», plutôt qu'une approche analytique(...)dans des environnements très incertains, complexes et en mouvement rapide, les stratégies sont plutôt basés sur l'intuition, l'expérimentation rapide et l'apprentissage tout comme les compétences traditionnelles de la planification et l'exécution*».

Selon Mc Grath et Mc Millan (2009); Mc Grath (2010), dans la planification stratégique conventionnelle, la mesure du succès d'un plan est la proximité des projections avec ce qui se passera plus tard. L'objectif planification par la *découverte* est donc d'apprendre autant que possible au moindre coût, par l'expérimentation. Les processus planification par la

²³⁶Mc Grath (2010) souligne que le concept de *business model* propose quatre idées qui sont soit nouvelles, soit qui n'ont pas été pris en considération dans la formulation de la stratégie historiquement: (a) tout d'abord, il favorise une focalisation extérieure, plutôt qu'une focalisation interne. L'accent mis sur les changements de *business model* revigore l'image des entreprises comme continuellement engagés avec - et s'adaptent aux changements des besoins des clients, (b) les *business models* ne peuvent souvent pas être anticipés à l'avance. Ils doivent plutôt être appris à travers le temps, ce qui met en avant le rôle central de l'expérimentation dans la découverte et le développement de nouveaux *business models*, (c) il favorise le passage de la stratégie de création d'un avantage concurrentiel «durable» à la détection rapide des signaux de faiblesse du modèle actuel, (d) les *business models* eux-mêmes évoluent et mûrissent, l'adoption de la notion suggère la compréhension que la stratégie elle-même est assez fréquemment découverte plutôt que la planifiée.

découverte exigent que les hypothèses du *business model* soient articulées et testées²³⁷. En tant que tel, ce processus la planification par le prototypage rapide, permet aux équipes de se familiariser avec un nouveau modèle et comment il devrait être exécuté avant que les investissements ne soient réalisés (Mc Grath, 2010).

La stratégie ainsi, "*n'émerge simplement pas mais elle est émergente*" (Hamel, 1998). L'émergence constitue la propriété de tous les systèmes non linéaires (chimiques ou vivants) (constitués d'éléments non linéairement formés ou en réseaux) qui sont ainsi susceptibles d'évoluer vers *un ordre complexe* et imprévisible en réponse à de minimes fluctuations internes (Kauffman, 1995; Carlile et Mc Millan, 2006). L'entreprise correspond bien à cette forme de réseaux d'acteurs et de ressources capables²³⁸ de réponses collectives et improvisés aux fluctuations auxquelles ils sont exposés (Dee Hock, 1999) et l'émergence joue un rôle important dans la formation de la stratégie et dans le changement organisationnel (qui résulterait des interactions quotidiennes et des activités des acteurs confrontés à des opportunités et contraintes nouvelles) (Hamel, 1998; Orlikowski et Hofman, 1997; Cunha et Cunha, 2006).

Le changement, l'innovation, l'esprit entrepreneurial peuvent ainsi émerger de processus non intentionnels, à partir d'expérimentations locales et d'apprentissage par essai-erreur (Mc Grath et Mc Millan, 2009; BCG, 2010). L'étude du BCG (2010), distingue quatre modèles de prise de décision selon le degré de turbulence de l'environnement: le migrateur, le sprinteur, le voyageur et l'expérimentateur. Dans le cadre de ce modèle, plus le degré de changement est élevé, plus la prise de décision devient collective et plus les turbulences sont fortes, plus la décision est basée sur l'expérimentation (cf. *Figure 4*).

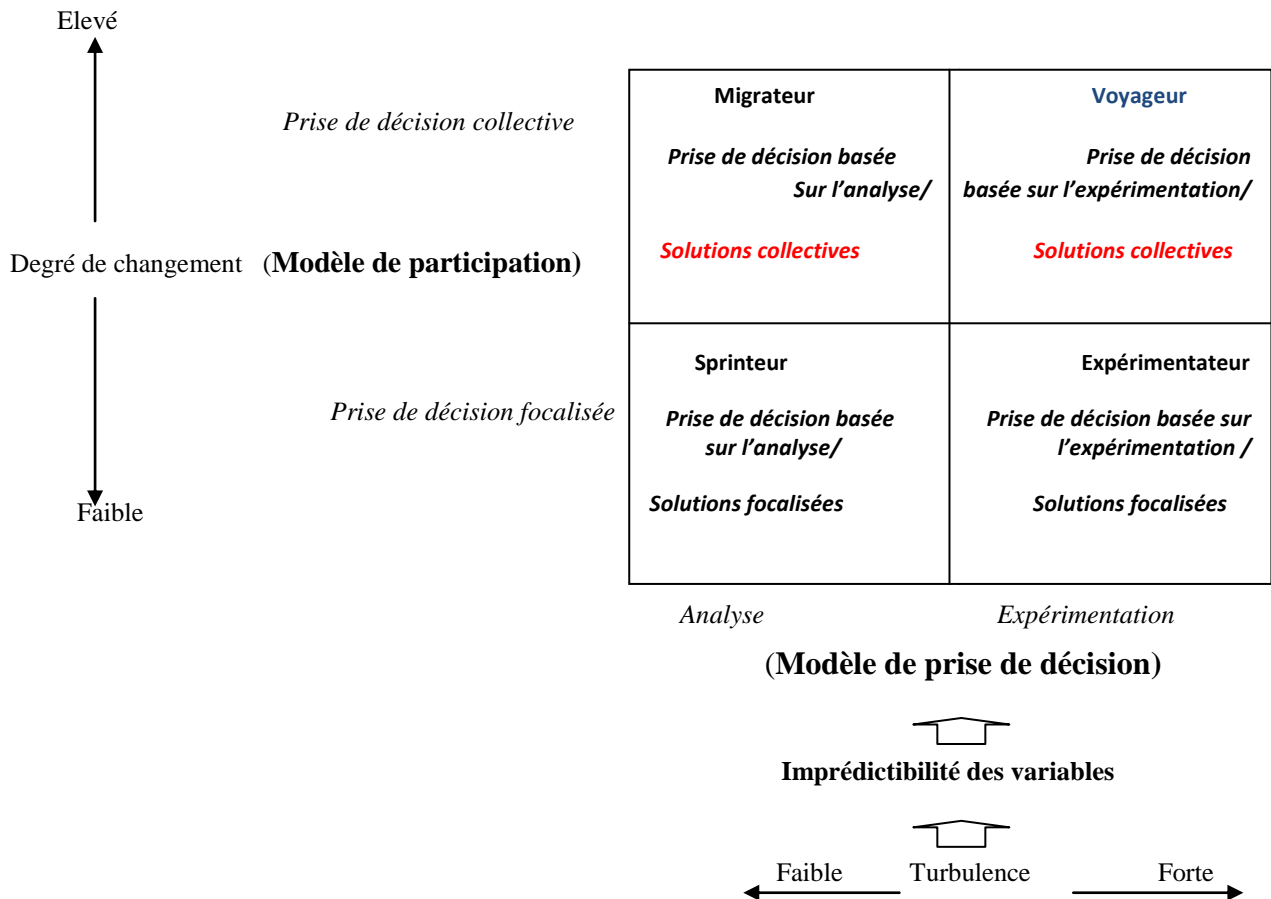
²³⁷Lors de ce processus, le *business model* est comparé à des modèles concurrentiels et à la demande potentielle du marché. Ensuite, la clé les mesures de processus qui appuieraient le plan sont décrites, ainsi que les hypothèses les plus critiques développées par les dirigeants qui élaborent le plan. L'ensemble du concept avance sur la base des points de contrôle clés- moment où les hypothèses peuvent être testées et, le cas échéant le plan réévalué: la décision d'arrêter, de rediriger ou d'essayer quelque chose de différent peut être faite à point de contrôle (Mc Grath, 2010).

²³⁸L'organisation est aussi une machine configurée par ses dirigeants pour atteindre des objectifs précis conformément aux orientations stratégiques. Cette réalité correspond à un autre type de changement dans l'organisation, plus délibéré ou induit. Ces deux formes de changement forment une dialectique selon laquelle l'entreprise fonctionne au quotidien (Burgelman, 1988; Dee Hock, 1999). Burgelman et Grove (2007) soulignent que l'équilibre approprié entre *les processus de stratégie induits et autonomes* à différents moments de l'évolution d'une entreprise peut être pensé en termes de combinaisons linéaires des deux processus, avec des poids variables de chacun à travers le temps.

Toutefois, l'émergence n'est pas totalement le fruit du hasard, les managers doivent mettre en place les conditions pour la favoriser et l'orienter (Hamel, 1998; Genelot, 2010). Le rôle du management n'est plus de définir le processus, mais de définir une cible et de créer le contexte favorable (management par finalités) : laisser l'autonomie ne signifie pas l'anarchie et l'abolissement du pilotage (Genelot, 2010). La capacité d'auto-organisation des acteurs, capables de faire émerger un nouvel ordre dépend de ce contexte, dont certaines conditions sont soulignépar (Bouchard et Picq, 2005) :

- La diversité des acteurs (confrontation des compétences, des points de vue, des cultures contribue à l'innovation)
- Les connexions denses entre acteurs (co-construction permanente, confrontation),
- La clarté des objectifs (qui permettent de mobilier, de canaliser les énergies et les talents)
- L'autonomie d'action (confiance aux unités autonomes, équipes auto-organisées favorise l'originalité, l'expérimentation, la prise de risque etc.).

Figure 4.4. Différents modèles organisationnels pour différents types d'environnements (BCG, 2010: P 3).



4.3.2.1.2. L'apprentissage stratégique

Les innovations de rupture bénéficient de la rencontre entre la préparation de l'organisation et l'opportunité (Hamel, 1998; Sull, 2009). La préparation provoque la chance d'en tirer avantage et de saisir l'opportunité (Hamel, 1998). Les innovations de rupture créent de nouveaux marchés et perturbent la hiérarchie existante (Christensen et al, 2008). Pour réussir, les entreprises (à travers leurs réseaux internes en contact avec l'extérieur) doivent identifier le plus tôt possible les nouvelles tendances pour saisir les opportunités. Détecter les signaux faibles qui annoncent les opportunités est nécessaire (Teece, 2012). Celles-ci ne proviennent pas d'un dictat d'un service marketing mais elles répondent à des besoins latents ou encore non satisfaits des consommateurs plutôt qu'à des besoins existants (Christensen et al, 2008).

La différence entre une stratégie délibérée et une stratégie émergente est la prise en compte des changements de l'environnement et de s'y adapter. La stratégie émergente implique un *apprentissage stratégique* (Thomas et al, 2001; Mintzberg, 2004). L'apprentissage stratégique vise à générer un apprentissage qui supporte les initiatives stratégiques futures (Thomas et al, 2001). Dans ce sens, les processus d'apprentissage stratégique changent et renouvellent la capacité stratégique d'une entreprise et visent à modifier et à reconstruire les hypothèses de base et les routines stratégiques sous-tendant le processus de création des comportements stratégiques (Kuwada, 1998).

La littérature consacre une attention généralisée à la recherche de mécanismes d'apprentissage délibéré²³⁹ au sein de l'organisation pour stimuler et créer de la valeur (Kuwada, 1998; Thomas et al, 2001; Zollo et Winter, 2002; Ethiraj et al, 2005). Un des principaux défis pour une organisation est de générer des innovations créatrices de valeur sur une base fréquente (Burgelman, 2002). Dans la littérature, ce défi est souvent désigné comme la création de la capacité d'innovation-valeur: la propension d'une organisation à générer systématiquement des initiatives d'innovation stratégique (Berghman et al, 2012). Berghman

²³⁹Thomas et al, (2001) dans leur étude ont démontré la valeur des mécanismes de l'apprentissage systématique et intentionnel pour l'apprentissage stratégique (c'est-à-dire changement des hypothèses stratégiques). Ethiraj et al, (2005) ont démontré empiriquement la valeur des investissements délibérés, proactifs, institutionnalisés et soutenus dans les systèmes et processus pour le développement de capacités dans l'industrie des services logiciels. Zollo et Winter (2002) soulignent la valeur que peuvent avoir les mécanismes d'apprentissage délibérés sur l'exploration.

et al, (2012) ont étudié la capacité de l'organisation à générer systématiquement des initiatives d'innovation-valeur et ont constaté que les mécanismes d'apprentissage délibéré sont renforcés par les informations fournies par les clients et les fournisseurs. Les mécanismes d'apprentissage ont une forte influence sur l'innovation disruptive (Christensen et al, 2008).

Sur un plan empirique, Berghman et al, (2012), montrent que les compétences organisationnelles et entrepreneuriales étaient essentielles pour accroître la capacité de création de la nouvelle valeur au consommateur. Ces compétences sont: (a) les pratiques organisationnelles permettant l'absorption de la connaissance externe: reconnaissance, assimilation, transformation, (b) les compétences organisationnelles générales(culture, coordination cross-fonctionnelle, structure etc.), (c) les compétences intégrées dans la chaîne d'approvisionnement/réseau, se référant à l'information des clients et des fournisseurs et l'innovation sont des stimulus des clients et des fournisseurs. Gebauer et al, (2012) confirment dans leur étude empirique les résultats positifs des mécanismes d'apprentissage délibéré sur l'innovation stratégique, suggérant que les processus d'apprentissage exploratoire, transformateur, assimilatif, et exploitant jouent un rôle clé dans les processus dans l'innovation stratégique.

Les entreprises, sur un marché dynamique, font face à de nombreuses petites et moyennes opportunités²⁴⁰ avec des grandes chances périodiques de créer une valeur significative (Sull, 2009). Un environnement Chaotique rend impossible l'utilisation de la prédiction économique, ainsi la construction d'une organisation flexible peut aider à faire face à l'incertitude inhérente de l'environnement (Boisot et Child, 1999). Boisot et Child (1999) soulignent le fait qu'il existe deux modes culturels différents²⁴¹ adoptés par les systèmes complexes pour faire face à la complexité et l'incertitude : la réduction de la complexité et l'absorption de la complexité (Weick, 1999). Ces modes sont aussi conformes aux deux modes d'apprentissage: l'exploitation et l'exploration (Levinthal et March, 1993), qui forment deux modes différents de construction et de partage des informations.

²⁴⁰Les opportunités représentent une nouvelle combinaison des ressources qui répond à un besoin de marché non satisfait et qui crée une valeur supérieure au coût d'acquisition des ressources nécessaires. Les opportunités rassemblent de nouveaux « plats » combinant des ingrédients (ressources) utilisant de nouvelles formules (combinaisons) pour répondre (aux besoins non satisfaits) (Sull, 2009).

²⁴¹Le fait que la construction et le partage des informations sont des activités qui constituent un processus culturel, on peut s'attendre que des organisations et des sociétés diffèrent dans l'étendu de leur choix des modes d'absorption et de réduction de la complexité à laquelle ils font face (Boisot et Child, 1999).

Les stratégies d'absorption de la complexité procèdent par la création d'options et la prise de risque et la capacité de faire face à un ensemble de contingences environnementales, à travers la coopération avec un ensemble d'autres organismes pour le partage de l'information et l'interprétation et le partage des risques (Boisot et Child, 1999). Les stratégies de réduction de la complexité procèdent par la compréhension et par l'action directe sur la complexité par la formulation d'une réponse adaptée. Ces stratégies conduisent à une spécialisation basée sur l'abstraction et la codification des phénomènes (Boisot et Child, 1999).

Du point de vu de la science de la complexité, les systèmes complexes augmentent leur complexité interne (nombre de relations d'interdépendance, hétérogénéité des compétences etc.), pour augmenter leur habilité à résoudre des problèmes, à traiter des données et apprendre et à changer de façon créative (Uhl-Bien et al, 2007; Levy, 1992). D'après les théoriciens de la complexité, les organisations humaines sont considérées comme des systèmes complexes, ils ont la capacité intrinsèque d'agir de façon objective et stratégique. Le travail du leadership est de créer les conditions qui vont permettre à la *stratégie d'émerger* naturellement à travers *l'auto-organisation* (Lichtenstein et al, 2006; Uhl-Bien et al, 2007). Dans ces systèmes, virtuellement tout type de contrôle doit être éliminé permettant la suggestion de nouvelles idées et de nouvelles directions. Les stratégies de survies émergent ainsi naturellement et graduellement de cette diversité, et d'un *processus* flexible qui encourage l'apprentissage et la créativité de l'ensemble de l'organisation (Marion et Uhl-Bien, 2001).

La science de la complexité montre que des comportements interactifs et interdépendants des agents produisent une créativité et un apprentissage émergents (Anderson,1999). L'émergence se réfère à un comportement *non linéaire*, qui caractérise un changement dans un système complexe (Marion, 1999; Mc Kelvey, 2008). Cette émergence provient d'une dissipation de tensions (Prigogine, 1996), d'une cascade de changements à travers une cascade de réseaux (Stacey, 1996). L'apprentissage et la créativité prennent place, quand l'émergence forme une solution inconnue à un problème ou crée des résultats non anticipés ou nouveaux, appelé : *changement adaptatif* (Wheatley, 2006; Stacey, 1996).

Mc Millan (2008) propose un modèle complexe adaptatif de l'apprentissage et du changement organisationnel et les définit comme étant un processus composé de différentes activités interconnecté dans lequel un entreprise organisée comme un système complexe *explore* d'une manière continue son environnement à la recherche d'opportunités et d'informations fraîches (*intelligence*) pour construire de nouveaux modèles pour le futur.

L'organisation *expérimente* avec de nouvelles idées, structures quand elle interagit, s'*adapte* (aux changements) et *apprend* des ses autre activités et du changement de l'environnement. Les individus sont *connectés* (et communiquent d'une manière formelle et informelle) d'une manière non linéaire, ils sont capables de s'auto-organiser sans contrôle central, car ils ont des *objectifs clés* et des *principes* qui les guident dans leurs actions quotidiennes (Mc Millan, 2008).

Selon cette logique, la stratégie est devenue plus une affaire d'apprentissage et d'*expérimentation collective* plutôt qu'une affaire de planification et de prédication (De Geus, 1988 ; Chakravarty, 1997 ; Pietersen, 2002; Burgelman, 2002; Mc Grath, 2010). Ces activités collectives²⁴² ont pour objectifs la *création de sens* au sein de l'organisation et vis-à-vis des acteurs externes de l'entreprise favorisant le changement organisationnel (Weick, 1999). L'innovation émerge de la création de nouvelles compréhensions ou *new means* au sein de l'organisation, ainsi que de nouvelles représentations cognitives (Stacey, 1996; Crossan et al, 1999). La capacité de «détection et de réponse» ou *sense and respond* de l'organisation: reconnaître et répondre aux changements (consommateurs, concurrents, technologies etc.), *changer de stratégie* de façon agile, est la caractéristique des *organisations adaptatives* (Haeckel, 1999 ; Pietersen, 2002). La stratégie (de création de valeur) commence par l'apprentissage comme source d'acquisition des connaissances nouvelles et se termine par la création et l'implémentation d'un plan de production de valeur (Pietersen, 2002).

Pietersen (2002) développe un cycle d'*apprentissage stratégique*²⁴³ qui se base sur la mobilisation de la créativité et de *l'intelligence collective* de l'organisation et développe un

²⁴² L'investissement dans les systèmes d'information n'est plus à lui seul une source de création de valeur, sans prise en compte le système et de l'architecture de management permettant de manager ses systèmes techniques. La nouvelle entreprise crée de la valeur non plus à partir des compétences techniques mais à partir des compétences métiers incluant les processus métiers et les partenariats clients, de capacités de management qui se basent sur le *management collectif* et les capacités de changement (Malhorta, 2000 ; Genelot, 2010).

²⁴³ L'*apprentissage stratégique* introduit ainsi la stratégie au cœur de l'apprentissage organisationnel, pour rendre l'apprentissage plus objectif et plus productif (Kuwada, 1998; Thomas et al, 2001). Ainsi, l'apprentissage organisationnel n'est plus au service de l'implémentation d'une stratégie bien définie mais devient une source de réflexion créative et de *création de nouvelles stratégies*, il devient ainsi un *apprentissage organisationnel stratégique* (Pietersen, 2002). Peshl (2007) introduit l'apprentissage en « *triple loop learning* » : un apprentissage qui se fait à partir d'une vision future. L'apprentissage organisationnel stratégique se distingue de l'apprentissage d'exploitation, opérationnel et dépendant du passé (Nelson et Winter, 1982). Il se base sur plutôt sur un apprentissage au service de la formulation de la stratégie (Kuwada, 1998; Antonacopoulou, 2006).

système intégré de stratégie et de leadership nécessaires dans un environnement turbulent. Le cycle constitue un cadre pratique sur comment les entreprises génèrent des idées innovantes et les transformer en actions organisationnelles effectives (Pietersen, 2002). Ce processus de «découverte» (Mc Grath et Mc Millan, 2009 ; Skarzynski et Gibson, 2008) se base sur un processus stratégique émergent (Hamel, 1998 ; Wood, 2007).

Le cycle *d'apprentissage stratégique* est séparé en deux grandes étapes (Pietersen, 2002) (cf. *Figure 5*):

- La création de la stratégie (formée de l'apprentissage (insight) et de la focalisation) ;
 - L'implémentation de la stratégie (formée de l'alignement et l'exécution).
1. *L'insight* a pour objectif de donner du sens à l'environnement changeant (imaginer les futures possibles et les possibilités de réussite dans chaque future). Dans ce sens, l'apprentissage *divergent* est un stimulus de la créativité et au processus de découverte, qui vise à remplacer la carte mentale dépassée. Dans l'analyse de la situation (consommateurs, concurrents, réalités de l'entreprise etc.), l'objectif est de remettre en question les hypothèses existantes et de produire un nouveau mode de pensée. La combinaison de l'analyse, de la pensée critique, et les talent d'équipes cross-fonctionnelles qui incluent des personnes de toute l'organisation, contribue à *créer un sens* aux nouvelles idées qui émergent;
 2. *La focalisation* est l'habilité de traduire l'insight en une focalisation sur les « choses justes », en faisant des choix intelligents sur comment où et déployer les ressources limités dans la formation d'un plan gagnant. La focalisation comprend la définition des consommateurs à servir, la proposition de valeur, les priorités pour traduire la proposition en réalité;
 3. *L'alignement* de l'organisation-(systèmes, structures, processus, culture²⁴⁴, compétences des personnes) derrière la focalisation stratégique. Il s'agit de penser l'organisation comme étant un *écosystème* qui fonctionne par l'interdépendance et le support mutuel de ses éléments. Les éléments du système doivent fonctionner de façon *synergétique* pour supporter la nouvelle stratégie (Galbraith, 2002). C'est un challenge de leadership. Un changement à grande échelle fait appel, à un leadership du changement : capacité à conduire l'organisation d'une situation à une autre pour faire face au changement et surmonter la phase de transition en motivant les personnes dans

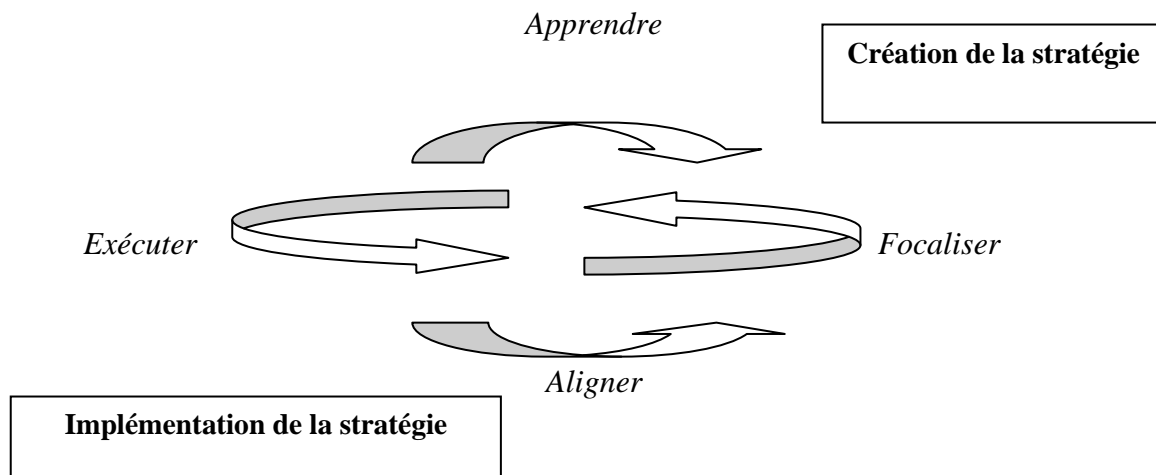
²⁴⁴Selon Pietersen (2002), une culture organisationnelle adaptative regroupe le travail en équipe, la prise de risque et l'expérimentation, l'apprentissage continu, le partage de connaissances, la confiance etc.

toute l'organisation pour adhérer au changement à travers la création d'une vision claire du changement etc.;

4. *L'exécution rapide* de la stratégie, élargie le gap avec les concurrents et améliore l'habilité de prendre un avantage du changement suivant. L'exécution rapide dépend des trois étapes précédentes. L'exécution doit inclure un ensemble *d'expérimentations délibérées* pour amplifier *les signaux faibles* et pour produire d'avantage d'apprentissage et réduire les risque d'investissements rapides, '*learn a lot invest a little*' (Thomke, 2001 ; Day, 2002; Govindarajan et Trimble, 2005). L'expérimentation continue maximise la chance de trouver des variations favorables et permet un apprentissage par essais-erreurs des réussites et des échecs. Ceci nécessite une culture qui tolère l'erreur, et une culture d'échange de connaissances;
5. *Le renouveau continu* dépend de l'habité de répéter ces étapes pour créer un cycle continue de renouveau et de réinvention de l'organisation. Le challenge est de répéter ce cycle de façon à ce que *l'organisation apprend de manière continue* de ses propres actions, de l'étude de l'environnement et par la suite modifier ses stratégies en conséquence.

L'apprentissage stratégique doit être implémenté dans l'organisation de façon délibérée, comme étant un processus systématique de *création de l'innovation stratégique* (Pietersen, 2002). L'apprentissage, l'adaptation aux changements et par conséquent l'innovation doivent être continus, et considérés comme un processus de *découverte organique* (Hamel, 2000 ; Shapiro, 2001; Mc Grath, 2010). Patrizi et al, (2013) soulignent que prendre la complexité au sérieux signifie que l'apprentissage doit être construit sur des cycles d'action, de *sensemaking*, d'implications en faveur de l'action- car l'action est l'essence de la stratégie. L'apprentissage stratégique n'est pas quelque chose à faire au sujet de la stratégie, mais c'est le noyau de la stratégie (Patrizi et al, 2013).

Figure 4.5. Le cycle de l'apprentissage stratégique (Pietersen, 2002: P 25).



4.3.2.1.3. Le modèle de décision stratégique (émergente) *Cynefin*

Snowden et Boone (2007) conseillent aux dirigeants opérant dans des environnements complexes par l'entremise du modèle *Cynefin*, "d'enquêter, de détecter et de répondre" ou *Probe-Sense-Respond* et de recourir aux *pratiques émergentes* plutôt que de s'en tenir aux *meilleures pratiques* ou *Best Practices* ou aux *bonnes pratiques*, qui ne sont pas adaptés à des contextes complexes (cf. *Figure 6*). Le modèle *Cynefin* aide les leaders à déterminer un choix des actions appropriés selon la nature des contextes opérationnels: simple, compliqué, complexe, chaotique (Kutz et Snowden, 2003; Snowden et Boon, 2007).

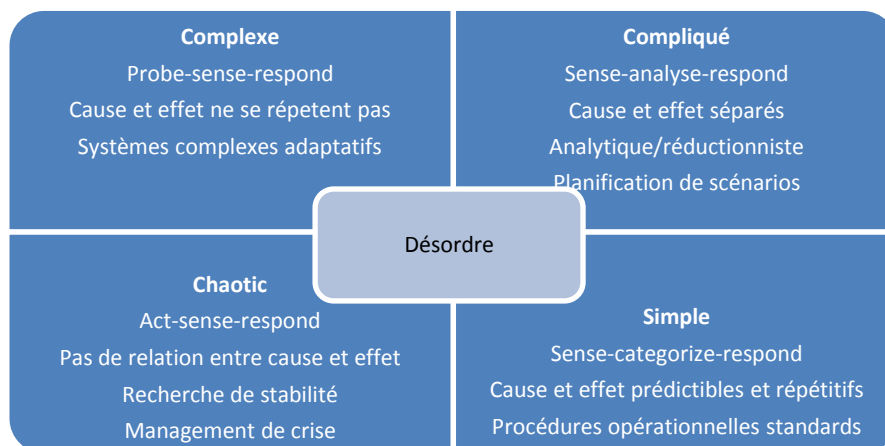
Chaque contexte nécessite la mise en place d'actions différentes (Snowden et Boon, 2007):

- *Les contextes simples* reflètent un monde stable et ordonné²⁴⁵, où les relations de cause-à-effet sont clairement perceptibles. Dans ce domaine des «connus connus», les décisions sont évidentes parce que toutes les parties partagent la même compréhension. C'est-à-dire que les leaders évaluent les faits de la situation, les classent, puis formulent une réponse sur la base des pratique établies;

²⁴⁵Un monde ordonné, nécessite un mode de management basé sur les faits, un monde désordonné représente un mode de management basé sur les représentations (Snowden et Boone, 2007).

- *Les contextes compliqués*, contrairement aux contextes simples, peuvent contenir plusieurs réponses correctes, et bien qu'il existe une relation claire entre cause et effet, elle n'est forcément perceptible. C'est le domaine des «inconnues connues». Les leaders dans un contexte compliqué doivent détecter, analyser et répondre. Les experts jouent un rôle important pour identifier les différentes options viables, qui peuvent former un ensemble de bonnes pratiques;
- *Les contextes complexes* sont désordonnés- il n'y a pas de relation apparente entre cause et effet et la décision est déterminée par une représentation émergente (il n'y a pas de réponses évidentes). C'est le domaine des «inconnues inconnues». Dans ce domaine, nous pouvons comprendre pourquoi les choses se produisent ainsi que *rétrospectivement*. Dans des contextes complexes, les leaders doivent abandonner les styles de management traditionnel *command and control* (imposent un ordre préétabli) et adopter un mode de management expérimental où il y a une forte tolérance à l'échec, et la création d'un environnement qui favorise l'émergence de représentations, favorisant la détection de nouvelles opportunités de création de nouveaux *business models* (Snowden et Boon, 2007);
- *Les contextes Chaotiques* reflètent une situation de flux constant. Dans un contexte chaotique, la recherche de bonnes réponses serait inutile: les relations entre cause et effet sont impossibles à déterminer parce qu'ils changent constamment et il n'existe pas de représentations identifiables-seulement la turbulence. C'est le domaine des inconnues. Dans le contexte chaotique, le rôle des leaders est d'abord agir pour établir l'ordre puis détecter où la stabilité est présente, puis répondre en travaillant à transformer la situation du chaos vers la complexité, où l'identification des représentations émergentes peut à la fois aider à prévenir les crises futures et de détecter de nouvelles opportunités.

Figure 4.6. Le modèle *Cynefin* (Adapté de Snowden et Boone, 2007: P 4; Kutz et Snowden, 2003: P468).



Un système complexe possède la capacité de s'adapter au changement par l'apprentissage et la réponse au changement (Snowden et Boon, 2007; Carlile et Mc Millan, 2006; Boisot et Mckelvey, 2011). Selon Snowden et Boon, (2007), étant donné l'ambiguïté des contextes complexes, les leaders des entreprises doivent (cf. *Tableau 6*): (a) *Ouvrir la discussion*: les contextes complexes nécessitent la mise en place de sessions de communication ouvertes et interactives, où les individus génèrent des idées innovantes qui aident les dirigeants à développer et à exécuter de décisions et de stratégies complexes. La «déviance positive» fait partie des méthodes de communication ouvertes et interactives, qui permet aux individus de discuter de solutions qui fonctionnent déjà au sein de l'organisation elle-même, au lieu de rechercher de meilleurs pratiques exemplaires à l'extérieur, (b) *établir des règles simples* formant des barrières autorégulatrices (par exemple Ebay a développé un ensemble de barrières comme le paiement à temps, la livraison rapide des marchandises etc.), (c) *Favoriser les émergences* à travers la création d'un environnement à partir duquel les bonnes choses peuvent émerger, plutôt que d'essayer d'obtenir des résultats prédéterminés et peut-être manquer des opportunités qui surgissent inopinément.

Selon Kania et Kramer (2013), "*dans des conditions de complexité, les solutions ne peuvent pas être vérifiées ou mises en œuvre de façon prédéterminée. Au lieu de cela, les règles d'interaction qui gouvernent un impact collectif conduisant à des changements dans le comportement individuel et organisationnel qui créent une progression continue de l'alignement entre découverte, apprentissage et émergence(...)* dans de nombreux cas, cette progression accélère le changement social sans innovations révolutionnaires ou financement

accru". Les leaders mettant en place des initiatives d'impact collectif réussis, reconnaissent et acceptent le rôle des processus d'apprentissage par essai-erreur comme le chemin par lequel le collectif déploie les nouvelles opportunités identifiées (combinant intentionnalité et émergence à travers l'apprentissage et l'action collective) (Kania et Kramer, 2013). "*Le processus d'impact collectif génère des solutions émergentes dans des circonstances toujours changeantes. Les efforts collectifs, augmentent la vigilance organisationnelle et permettent aux participants de détecter et de répondre collectivement aux nouvelles opportunités(...) et permettent d'identifier avec précision les ressources et les solutions qui conviennent le mieux à la situation*"²⁴⁶ (Kania et Kramer, 2013).

Tableau 4.6. Décisions dans un contexte complexe (Adapté de Snowden et Boon, 2007: P 7).

Caractéristiques du contexte	Le rôle du leadership	Les signaux de danger	Réponses signaux de danger
Flux et imprévisibilité.	Enquêter, détecter et répondre.	La tentation de se replier au mode habituel, commande-et-contrôle.	Etre patient et laissez le temps pour la réflexion.
Pas de bonnes réponses; représentations émergentes.	Créer des environnements et des expérimentations qui permettent aux représentations d'émerger.	La tentation de chercher des faits plutôt que de laisser des représentations émerger.	Utiliser des approches pour encourager l'interaction afin que des représentations puissent émerger.
Inconnu inconnus.	Augmenter les niveaux d'interaction et de communication.	Désir de résolution accélérée des problèmes ou l'exploitation des Opportunités.	
Beaucoup d'idées concurrentes.	Utilisez des méthodes qui peuvent aider à générer des idées: ouvrez la discussion (comme		
Un besoin d'approches créatives et innovantes.			

²⁴⁶Selon Kania et Kramer (2013), la vigilance de plusieurs organisations avec une intention partagée, opérant dans des règles d'interaction d'une structure d'impact collectif, engage l'ensemble des parties prenantes-de manière flexible et rapide-pour détecter et agir sur les opportunités émergentes dans un processus d'apprentissage collaboratif. Dans ce cadre, les intentions ne changent pas, mais les plans changent.

Leadership basé sur les représentations.	les méthodes de larges groupes); établir des barrières; Stimuler les attracteurs; Encourager la dissidence et la diversité; et établir les conditions de l'émergence.		
--	---	--	--

4.3.2.1.4. Le DT: outil de prise de décision stratégique

Simon (1969) égalait le management avec la prise de décision et a fait valoir qu'il existe trois aspects de la prise de décision: l'intelligence, le design et l'action. Kimbell (2012) soutient le fait que la perspective basée sur la pratique dans la recherche sur le design, est en ligne aussi avec le courant de recherche sur la stratégie d'entreprise, étudiant la stratégie en tant que pratique qui la considère, non pas comme quelque chose propre à une entreprise mais plutôt comme quelque chose que les employés réalisent au quotidien²⁴⁷ (Whittington, 2006; Jarzabkowski et al, 2007; Vaara et Whittington, 2012). Sarasvathy (2001) a introduit le concept d'effectuation, qui décrit comment la génération d'alternatives est différente de la prise de décisions basées sur des alternatives existantes. Sarasvathy (2001) étudie la façon dont les entrepreneurs pensent, et compare ces processus de pensée à ceux des designers.

²⁴⁷La stratégie en tant que pratique est censée se concentrer sur les activités concrètes menées par les praticiens de la stratégie. Elle examine les façons dont les gens (par exemple, les chefs d'entreprise, les cadres intermédiaires, les consultants etc.) mobilisent les outils de la pratique ou adoptent des compétences et des rôles spécifiques lorsqu'ils entreprennent une activité stratégique (Whittington, 2006). La stratégie en tant que pratique se base sur un ensemble de pratiques stratégique tels que les routines, les interactions et les conversations qui mènent à la définition et à la mise en œuvre de la stratégie, ainsi que les liens entre ces pratiques et leur contexte organisationnel et institutionnel (Vaara et Whittington, 2012). Dans cette perspective, la stratégie concerne tous les niveaux de l'organisation et, en tant que telle, n'est pas considérée comme une pratique qui est nécessairement du domaine exclusif des cadres supérieurs (Whittington, 2006; Vaara et Whittington, 2012).

Le DT concerne ainsi la prise de décision²⁴⁸, et dans cette approche le problème n'est pas réduit à une grande décision à prendre (Raney et Jacoby, 2010). Les penseurs design prennent plusieurs petites décisions, apprennent au fur et à mesure du changement de la situation (Lietdka, 2010). Tandis que le processus de planification traditionnel tend à suivre un processus analytique (compréhension des choix possibles, détermination rigoureuse de la ligne à suivre), les designers tendent à prototyper et à itérer les idées et apprendre en avançant et souvent développer de nouvelles idées en cours de route (Raney et Jacoby, 2010; Lietdka, 2010).

Le DT ajoute au processus de planification (qui cherche traditionnellement des preuves claires, des données et des résultats), *l'imagination*, *l'intuition* et le mystérieux ou l'inconnu (Lietdka, 2010; Leavy, 2010). Selon Jacobs et Heracleous (2007), la stratégie par le design inclue des processus et des modes de pensée plus exploratoires, divergents et synthétiques, qui sont plus nécessaires que les processus plus formels, et plus conventionnels dans la résolution des problèmes complexes. Le DT a été décrit comme un processus itératif entre le détail et le tout et comme une *co-évolution* de la solution et de l'espace problème (Cross, 2011; Leavy, 2010). Dans les descriptions de la façon dont les designers abordent les problèmes, l'accent est mis sur la redéfinition des problèmes ou des situations, aboutissant à une large définition du problème et de l'espace solution (Schön, 1983; Lawson, 2006; Lietdka et Ogilvie, 2011).

Cross (2011) définit la capacité de design comme la capacité de résolution des problèmes complexes, à travers l'adoption de stratégies cognitives, axées sur la recherche de solutions, utilisant une pensée abductive et la visualisation pour générer et rendre tangibles des idées. Cross (2011) se réfère à la "cognition du design" pour décrire la formulation du problème, la génération de solution, et la création de la stratégie. Selon Verganti (2008); Utterback et al, (2006), le DT se base sur un état d'esprit interprétatif sur lequel se base la compétence de compréhension de la dynamique des valeurs et des significations dans la société. Cette capacité forme la base de la création de nouvelles significations pour les consommateurs et une manière alternative de créer le plaisir et la surprise (Verganti, 2008).

²⁴⁸Comme on l'a signalé dans le *chapitre 3*, le DT, n'est pas un rejet de la pensée analytique. Il soutient la réflexion analytique tout en incluant l'acte de synthèse (qui est un acte créatif) pour mieux comprendre les problèmes (Martin, 2009). En combinant l'analyse et la synthèse, le DT inclut des méthodes convergentes (la recherche d'une réponse unique) et divergentes (production d'options) pour arriver à une solution (Brown, 2009). Selon Brown (2009), la pensée analytique, peut fournir plus d'efficacité, de fiabilité et des économies de temps, mais en revanche, elle ne fournit pas suffisamment de réelles connaissances, d'observation et d'empathie.

Liedtka (2010) établit la distinction entre DT et pensée d'affaires, cette dernière repose sur des hypothèses de rationalité et d'objectivité, la logique de décision est proprement économique (cf. *Tableau 7*). La réalité est précise et quantifiable et les managers cherchent la stabilité et le contrôle, et conçoivent leurs organisations dans cet objectif (la stratégie se base sur des données chiffrées et des PowerPoint). En revanche, le DT repose sur l'expérience humaine, le contexte de vie réelle, intègre l'incertitude et l'ambiguïté, et perçoit l'objectivité comme une illusion. La réalité est ainsi souvent socialement construite et les décisions sont perçues comme plus motivées par l'émotion que par la logique (Liedtka, 2010). Le DT se base sur le *doing* et sur l'itération et le prototypage pour obtenir la meilleure réponse (Liedtka et Ogilvie, 2011). De plus, le design se déplace consciemment en avant et en arrière, entre l'abstrait et le concret, dans la recherche de la meilleure solution (Liedtka et Ogilvie, 2011).

Liedtka, (2010) ajoute, *«vous ne pouvez pas modifier une organisation de haut en bas; vous avez besoin d'individus à tous les niveaux impliqués et motivés. Et les seules personnes qui s'intéressent à faire le travail acharné de changement sont ceux pour qui la stratégie est vraie(...) l'entreprise a besoin de l'enthousiasme pour l'expérimentation, de la patience avec l'échec dans le service de l'apprentissage, le design nous enseigne de lâcher prise et tolérer le chaos dans notre vie; les designers se penchent sur l'incertitude, alors que les gestionnaires la nient souvent ou la combattent»*. Dans ce sens, il s'agit de construire des *systèmes auto-organisés de prise de décision* : systèmes ouverts qui procèdent de façon constante à l'évolution de sa propre organisation et qui sont capables d'apprendre à travers l'interaction de ses structures avec l'environnement externe (Gloor et Cooper, 2007; Raney et Jacoby, 2010; Stacey et al, 2000).

Tableau 4.7. Distinction DT, pensée d'affaires et décision stratégique (Lietdka, 2010: P 9).

	DT	Pensée d'affaires
Hypothèses sous-jacentes	Expérience <i>subjective</i> : réalité construite socialement	Rationalité, <i>objectivité</i> : Réalité fixe et quantifiable
Méthode	<i>Expérimentation</i> dans le but d'obtenir une meilleure réponse	<i>Analyse</i> dans le but d'obtenir la meilleure réponse
Processus	Faire	Planifier
Facteurs de décision	Emotion: modèle expérientiel	Logique: modèle numérique
Valeurs	Poursuite de nouveauté, n'aime pas le statuquo.	Poursuite de contrôle et de stabilité, inconfortable avec l'incertitude.
Niveau de focalisation	Mouvement entre l'abstrait et le particulier	Abstrait ou particulier

4.3.2.2. La création adaptative ou émergente de connaissances

Selon Nonaka et Nishiguchi (2001); Nonaka (1988), le concept de la connaissance implique intrinsèquement des *propriétés émergentes*, des *caractéristiques systémiques* qui ne peuvent pas être analysées ou même perçues a priori. La connaissance à la différence des données ou de l'information, émerge de *l'interprétation humaine subjective* et de l'interaction complexe entre êtres humains (Stacey et al, 2000; Nonaka et Toyama, 2005). Plusieurs travaux récents ont étudié la nature émergente des connaissances dans les systèmes complexes adaptatifs (Firestone et McElroy, 2003; Nonaka, 1988; Sherif, 2006). La complexité du système provient du contrôle collectif que les parties exercent sur l'ensemble, la performance de l'ensemble est extrêmement dépendante de l'interaction des parties (Le Moigne et Morin, 1999). Bien que chaque partie est régie par un ensemble de règles simples, de l'interaction entre les parties émergent de comportements complexes et rend ainsi difficile la prédiction du comportement du système (Firestone et McElroy, 2003; Kurtz et Snowden, 2003).

L'adaptation du système et des parties permet aux structures du système de changer progressivement pour améliorer ses performances dans son environnement (Firestone et McElroy, 2003). La capacité des organisations à changer rapidement en réponse aux changements est au cœur d'une organisation adaptative (Brown et Eisenhardt, 1998).

Les organisations qui opèrent dans des environnements complexes, tendent à attacher plus d'importance à l'expérimentation (Mc Grath, 2010) et à la synthèse de l'expertise plutôt que le transfert de connaissances (Sherif, 2006). Dans ce contexte, une meilleure pratique peut devenir obsolète avec les changements de l'environnement entraînent un changement d'orientation (Sherif, 2006). Ces changements sont considérés comme un stimulant pour l'innovation et la créativité (Kurtz et Snowden, 2003). Firestone et McElroy (2003); Sherif, (2006) soulignent l'importance de définir une stratégie flexibilité pour le management de connaissances (KM) qui reconnaît les interrelations entre les éléments et l'environnement et la nécessité de soutenir l'émergence de nouveaux processus en réponse au changement.

Firestone et McElroy (2003) soulignent l'importance de rendre la stratégie suffisamment adaptable pour englober les changements et soutenir ainsi la création de connaissances. Cette création de connaissances est caractérisée par des interactions dynamiques entre les membres de l'organisation, et entre *les membres de l'organisation et l'environnement* (Nonaka et al, 2000). Selon Nonaka et Toyama (2005), l'entreprise est une entité (dialectique) pour créer activement des connaissances en synthétisant les contradictions et où la connaissance émerge d'une vision subjective du monde²⁴⁹. *«La connaissance se dégage à travers la subjectivité du contexte où se situe les acteurs, et rendue objective par le processus social de validation des connaissances (....) nous ne pouvons pas éviter de traiter avec une telle subjectivité si nous voulons saisir l'aspect dynamique du processus de création de connaissances. La connaissance ne se limite pas à la pensée. Elle est créé à travers la*

²⁴⁹Nonaka et Toyama (2005) définissent le "Ba" ou la "place" comme un contexte de la création dialectique des connaissances, qui peut être conceptualisé comme un contexte partagé et en mouvement (il doit être compris comme un mécanisme d'interaction multiple expliquant les tendances pour les interactions qui se produisent à un moment et dans un espace spécifique). L'espace de création de connaissances évolue au fur et à mesure que les acteurs interagissent entre eux et créent des tendances d'interactions dans le temps et dans l'espace. Le "Ba" est également sujet à l'influence de l'environnement parce ses frontières sont perméables (il peut exister avec des parties externes comme les fournisseurs, les clients etc.). C'est un espace où la connaissance comme «un courant de sens» émerge. De nouvelles connaissances sont créées à partir des connaissances existantes à travers le changement de sens et de contextes (Nonaka et Toyama, 2005).

synthèse de la pensée et l'action de individus qui interagissent les uns avec les autres au sein et au-delà de l'organisation» (Nonaka et Toyama, 2005).

Prax et al, (2005) définissent la deuxième génération²⁵⁰ de KM sur la base de plusieurs facteurs nouveaux :

- Le *management des hommes* est porteur de connaissances et de leur motivation à s'inscrire dans des réseaux et des collectifs;
- Le KM n'est pas une finalité en soi, mais une approche au service de la finalité de l'entreprise; il doit donc tenir compte de l'objectif stratégique visé par l'entreprise;
- Le manager ne gère pas la connaissance mais crée les conditions favorables pour que les acteurs détenant la connaissance puissent l'échanger, la créer, la transmettre.

L'erreur classique consiste à réduire le KM à une problématique de *traitement de l'information* (i.e. Comment accéder à l'information pour résoudre un problème ou pour prendre une décision etc.)(Nonaka, 1988; Prax et al, 2005). La connaissance n'est pas une simple information qu'on traite, diffuse, classe, stock comme un objet: c'est une réappropriation par un être humain, par le biais de sa culture, de son milieu socioprofessionnel, de sa représentation personnelle²⁵¹ etc.(Nonaka, 1988). Elle devient vivante, elle s'enrichit au fur et à mesure de ces échanges (Malhorta, 2000). Contrairement à l'information, la connaissance²⁵² implique une *réappropriation cognitive* (Simon, 1996) par

²⁵⁰La première génération de KM a été trop centrée sur la technologie sous l'influence des éditeurs de logiciels: une orientation trop centrée outil technologique au détriment des composantes humaines et sociales. Il faut au contraire créer des communautés d'échange et les flux autour des activités stratégiques (rôle de la confiance, du sens...), et adopter des démarches simples, développer une *capacité d'improvisation*, les méthodes participatives etc.(Prax et al, 2005; Malhorta, 2000). Selon Prax et al, (2005), il faut privilégier des approches participatives, itératives et adopter une démarche d'analyse des attentes etc., dans le cadre d'une *démarche systémique et pluridisciplinaire*.

²⁵¹Nonaka (1988) souligne le rôle de l'être humain non seulement dans le traitement (analytique) de l'information mais aussi dans *la création de l'information*. «*L'essence de l'auto-organisation est la création de l'information. La stratégie d'auto renouvellement d'une organisation dépend de son habilité à gérer la dissolution continue et la création d'un nouvel ordre*» (Nonaka, 1988). Selon Nonaka (1988) la création de l'information se déroule lorsqu'une organisation maintient une *condition d'instabilité en créant le chaos*(la création de l'information se réalise au sein d'une équipe auto-organisée). Un nouvel ordre est ainsi formé, et l'information créée et accumulée lors du processus de création de l'ordre est alors transformée en connaissance. L'auto-renouvellement prend place de manière irréversible quand la connaissance existante est restructurée pour créer de nouveaux domaines ou missions pour l'organisation.

²⁵² La compétence étant l'application effective des connaissances à une situation donnée (résolution des problèmes, décision, action etc.)(Prax et al, 2005).

l'homme porteur de cette connaissance (capacité auto-organisatrice, génésique). Davenport et Prusak, (2000) distinguent trois composantes globales: les données, l'information²⁵³ (transforme les données en leur donnant un sens, une valeur et une pertinence) et la connaissance (qui s'appuie à la fois sur des informations et des données, mais elle est une combinaison d'expérience, de valeurs, d'information contextuelle et d'expertise qui créent un cadre d'évaluation et d'intégration de nouvelles expériences et informations). Prax et al, (2005) distinguent les aspects différents entre la connaissance et l'information:

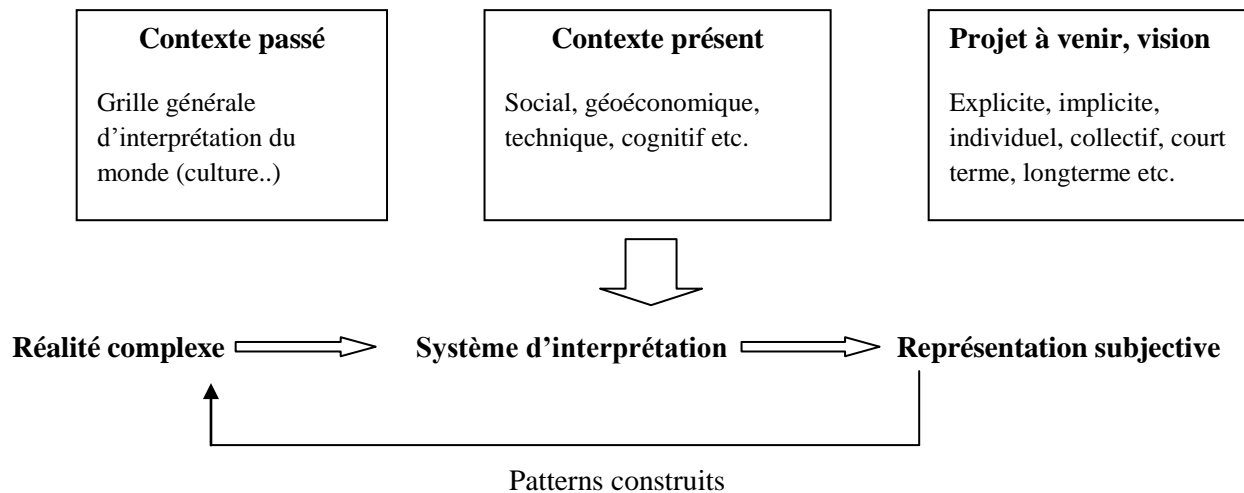
- Pour qu'une information devienne connaissance, il faut que le sujet puisse construire une *représentation qui fasse un sens* ;
- La connaissance n'est pas seulement mémoire, item figé dans un stock, mais elle est toujours activable selon une finalité, une intention, un projet. Il y a dans la connaissance, une notion de *process*, la construction d'une représentation finalisante d'une situation²⁵⁴. L'acquisition de connaissances se base alors sur activité de représentation ou *pattern* qui consiste à produire des représentations par la traduction d'une situation, ou un phénomène en une nouvelle construction mentale²⁵⁵. La transformation entre la réalité et la représentation mentale résulte d'une construction qui liée à l'autobiographie du sujet et qui passe à travers les filtres (passés etc.) (cf. *Figure 7*).

²⁵³Une information est une collection de données organisée dans le but de délivrer un message, le plus souvent sous forme visible, imagée, écrite ou orale (Nonaka, 1988). Pour Gregory Bateson, l'information produit un nouveau point de vue sur des événements ou des objets, en rendant visible ce qui était invisible. L'information peut être physique (agrégation de données quantitatives ou qualitatives), pragmatique (mode d'emploi, procédure), rationnelle (une démonstration reproductible ou déduction logique pour établir une vérité) (Davenport et Prusak, 2000).

²⁵⁴ Maturana et Varela (1994) décrivent le fonctionnement du système nerveux comme un effort constant d'équilibration avec l'environnement social. La connaissance est définie par la capacité "d'enaction", qui est la relation causale circulaire entre un système et son environnement. Le couplage ou l'équilibration entre le système et son environnement n'est pas tant une question *d'input-output mais de perturbation-dissipation*. La connaissance est définie par l'émergence de ce couplage (Nonaka, 1988; Weick et al, 2005).

²⁵⁵En situation de routine, l'homme ne fait pas l'acquisition de signal mais plaque des représentations toutes faites qui le conduit à ignorer le potentiel de la nouveauté contenu dans des situations qu'il vit quotidiennement. Une organisation où tous les membres partagent les mêmes représentations, modes de perception, serait incapable d'engendrer elle-même des forces opposées, reproduisant ainsi les mêmes savoirs obsolètes (Prax et al, 2005; Genelot, 2010).

Figure 4.7. Les mécanismes de création de connaissances dans un contexte complexe (Prax et al, 2005: P 30).



Par ailleurs, Prax et al, (2005) différencient entre une *action programmée*: séquences préétablies d'actions ou de tâches selon un ordre défini et se déclenchant sur un signal donné et une action basée sur stratégie cognitive. La *stratégie* se construit *au cours de l'action*, en modifiant selon les événements ou la réception des informations, la conduite de l'action envisagée (Morin, 1990; Martinet, 2006; Nonaka et Zhu, 2012). La stratégie est prédéterminée dans ses finalités, non dans ses actions (Le Moigne et Morin, 1999). La stratégie va résulter de la création des conditions favorables à l'activité sensorielles, l'extraction des informations dans le bruit et la représentation de la situation (Genelot, 2010). Ces états sont guidés par le projet et sous influence du paradigme (culture etc.). La stratégie de l'entreprise dans un environnement imprévisible va s'appuyer sur une véritable capacité cognitive, une veille interne et externe: une capacité d'anticipation répartie sur l'ensemble des acteurs, une vision et un sens partagé (Nonaka et Zhu, 2012).

Dans l'activité cognitive d'un professionnel, la « rencontre fortuite » ou « *serendipité* » avec la connaissance est primordiale : elle favorise la découverte ce qu'on ne cherchait pas, elle peut être le déclencheur de la compréhension soudaine d'une situation complexe et ambiguë (Prax et al, 2005). Une approche constructive de la connaissance prend en compte la dimension dynamique de la connaissance elle-même, c'est-à-dire son processus de création et l'homme qui lui donne du sens (Weick, 1995; Prax et al, 2005; Malhorta, 2000). Cette approche permet de dépasser la logique analytique dans la compréhension des phénomènes complexes (Malhorta, 2000). *Aborder collectivement une situation*, c'est relier les points de

vues, créer un alignement des énergies individuelles, source d'innovation, génératrice de nouvelles idées (pensée systémique, feedback, privilégier le *tout* par rapport aux parties)(Genelot, 2010; Prax et al, 2005).

4.3.2.3. Vers une *approche interprétative*

Hatch (2006) utilise une matrice pour décrire la relation entre l'information, la complexité et le taux de changement dans l'environnement de l'organisation (Eneberg, 2012). Selon le modèle, il ya une correspondance entre le taux de changement et la quantité d'informations nécessaires. Dans une situation de grande complexité, le modèle souligne que les organisations font face à une surcharge d'information et en combinaison avec un taux de changement élevé, il est problématique de définir quelles informations sont nécessaires (Hatch, 2006). Eneberg et Holm (2013) interprètent cela par le fait que la haute complexité est liée à l'ambiguïté plutôt qu'à l'incertitude²⁵⁶ (Ford et Ogilvie, 1996), ce qui peut impliquer que *plusieurs interprétations* d'une situation sont possibles. Cette conclusion suggérerait la nécessité d'avoir une *perspective interprétative* dans la résolution de situations complexes (Ford et Ogilvie, 1996; Lester et Piore, 2006; Eneberg et Holm, 2013) (cf. *Figure 8*).

Selon Ford et Ogilve (1996), des actions créatives qui facilitent le développement et l'apprentissage sont nécessaires pour apporter des variations, permettant de s'adapter aux aspects changeants de l'environnement. Les actions qui incluent la capacité d'imaginer de multiples perspectives et interprétations d'un environnement ambigu sont très importantes (Eneberg, 2012). Ford et Ogilvie (1996) affirment que les environnements ambigus nécessitent des processus d'interprétation à travers la mise en œuvre d'essais et d'erreurs. Cette perspective, introduit le rôle de l'action dans le *sensemaking* (Weick, 1995; Weick et al, 2005), qui prend place par l'interaction entre les individus, qui sont considérés comme des agents actifs dans la construction des événements (Weick et al, 2005).

²⁵⁶L'incertitude découle d'un état de connaissances limitées et peut être partiellement résolue par une recherche d'informations supplémentaires. L'ambiguïté ne peut être résolue par la collecte d'informations supplémentaires, mais nécessite la compréhension que plusieurs interprétations de la situation existent simultanément (Ford et Ogilvie, 1996).

Eneberg et Holm (2013) étudient le rôle du DT et de la nouvelle approche du développement organisationnel (basée sur l'interaction et la facilitation des processus de *sensemaking*) (Werkman, 2010; Marshak et Grant, 2008) dans le soutien des valeurs démocratiques et le développement innovant dans les entreprises face à de nouveaux défis. Dans ce sens, Eneberg (2012) définit le DT comme étant une approche intégrative, collaborative et expérimentale. Le design est intégratif, dans le sens où il intègre la théorie avec la pratique. C'est une approche collaborative, dans la mesure où l'interaction entre les individus est une nécessité pour résoudre les problèmes complexes et ouverts auxquels ils font face²⁵⁷. Eneberg (2012) souligne que c'est à travers ces processus relationnels et ces interactions que le processus de *sensemaking* prend place et se développent de nouvelles compétences²⁵⁸. Enfin, il est expérimental dans le sens où ses méthodes et ses processus visent l'ingéniosité et la façon dont les choses doivent être plutôt que sur la façon dont ils sont (Eneberg, 2012).

Nonaka (1988) affirme que les individus au sein d'une organisation sont co-créateurs non seulement de l'information utilisée pour résoudre les problèmes, mais aussi des problèmes à résoudre. Par conséquent, la réalité d'une situation est le résultat d'une négociation entre plusieurs perspectives des acteurs participants (Ford et Ogilvie, 1996; Nonaka, 1988). L'épistémologie interprétative considère ainsi l'environnement comme socialement construit (Eneberg, 2012). Selon cette analyse, les organisations s'adaptent et se conforment tant aux valeurs du groupe interne qu'aux valeurs de l'environnement externe (Eneberg, 2012). Les nouvelles connaissances et le changement sont *co-crés* dans l'interaction, alors que les acteurs organisationnels négocient des perspectives différentes sur la réalité organisationnelle (Werkman, 2010).

Dans le même sens, Lester et al, (1998); Lester et Piore (2006) distinguent deux approches du management de l'entreprise face à l'incertitude: *l'approche analytique et l'approche interprétative*. Les auteurs soulignent le fait que l'éducation supérieure des

²⁵⁷Selon Boland et al, (2008), l'implication émotionnelle des participants, facilite le processus de création de nouvelles connaissances (par l'itération tacite, explicite, individuelle et sociale) et conduit à plusieurs explications alternatives possibles d'un problème. Eneberg (2012) souligne que la caractéristique collaborative du design peut être illustrée par la façon dont le designer vise à intégrer différentes perspectives de différentes parties prenantes tels que les besoins des utilisateurs etc.

²⁵⁸ Norman (2002) a souligné l'importance de la création d'un environnement qui permet aux individus de réaliser leurs actions comme un concept clé pour permettre aux organisations de développer de nouvelles compétences et ainsi faciliter l'innovation.

sciences et de l'ingénierie tend à se focaliser fortement sur l'analyse et au même moment elle néglige le rôle de l'interprétation et l'intégration des connaissances. Selon Lester et Piore (2006), l'innovation requiert à la fois *l'analyse et l'interprétation*. L'analyse est adaptée lorsque les résultats sont bien connus et peuvent être bien définis. Mais l'innovation suit rarement ce cheminement, ces principales caractéristiques sont l'incertitude et l'imprédictibilité (Lester et al, 1998).

Selon Lester et al, (1998), *«rien n'est fixé dès le départ: pas les besoins du client, pas le produit lui-même, pas même les composants du produit ou les éléments du système de fabrication. Lorsqu'il y a un degré élevé d'incertitude, l'effort de développement est mieux compris à travers un processus ouvert que dans le cadre d'un projet avec un problème spécifique à résoudre. Le rôle des organisations orientées design n'est pas tant une analyse ou la résolution de problèmes, mais l'interprétation de la nouvelle situation-écouter et parler avec les clients et les experts techniques et discerner les nouvelles possibilités qui s'ouvrent à travers ces interactions. L'interprétation, pas moins que l'invention, est un processus hautement créatif»*.

Pour encourager et exploiter cette créativité, le leadership de l'organisation interprétative a besoin d'agir moins comme un ingénieur et plus comme le chef d'un groupe de jazz pour insuffler des directions, et pour faciliter le développement d'une culture et d'un environnement collaboratif où l'expérimentation, l'ambiguïté et la tolérance à l'incertitude sont valorisées (Lester et al, 1998; Harford, 2012). Comme l'indiquent Hagel et al, (2010), en mettant en place des vagues consécutives d'effort, d'itérations qui favorisent des relations profondes et fondées sur la confiance entre les participants, les connaissances commencent à se développer et l'équipe commence à apprendre, à innover et à mieux performer. Selon Hagel et al, (2010), au lieu d'essayer de préciser les activités et les processus en détail, il faut en fournir plus d'espace aux individus pour expérimenter, improviser et innover.

Pour affronter les problèmes complexes auxquels les organisations sont confrontées et le besoin toujours croissant d'innovation, il est nécessaire de procéder par essais et erreurs plutôt que de chercher à trouver une solution unique (Eneberg, 2012; Lietdka, 2010; Harford, 2010). Les designers se basent sur un mode de réflexion abductifs, visant à trouver plusieurs *hypothèses alternatives* ou des explications (Boland et al, 2008). L'action créative peut être développée au fur et à mesure que les expériences sont réparties à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation à travers différentes parties prenantes (Eneberg et Holm, 2013). Lorsque des individus, en tant qu'agents actifs, énoncent leur interprétation de l'environnement

organisationnel, plusieurs nouvelles voies alternatives d'un futur possible peuvent être ainsi générées (Eneberg, 2012; Eneberg et Holm, 2013).

Selon Genelot (2010), *"la construction de sens dans l'entreprise passe par la construction de finalités partagées auxquelles chacun des membres adhérents. Pour que l'entreprise devienne un lieu vivant, une dialectique devrait pouvoir s'établir entre les individus et l'entreprise. Les finalités économiques restent insuffisantes pour constituer à elles seules des réponses aux aspirations légitimes des hommes. Le projet d'entreprise constitue un moyen d'élaborer des finalités partagées. Il permet à tous les membres d'une collectivité de s'exprimer, à un système complexe de préciser sa forme, ses ambitions, sa raison d'être. Les finalités de l'entreprise pour qu'ils soient partagées il faut qu'ils soient co-construites et reconstruites en permanence"*.

Tableau 4.8. Les résultats de l'apprentissage organisationnel résultant des courants interprétativiste et structuraliste (Eneberg et Holm, 2013; Ford et Ogilvie, 1996: P 59).

	<i>Point de vu structuraliste</i>	<i>Point de vu interprétativiste</i>
Action	Résultats des routines issues des hypothèses structuralistes.	Résultats des actions créatives issues des hypothèses interprétativistes.
Acquisition de connaissance	Tentatives de réduction de l'incertitude: produisent une performance interne qui oriente les routines utilisées par les spécialistes.	Tentatives de construction de sens à partir d'environnements ambiguës: résultent dans des actions créatives à travers l'organisation.
Distribution de l'information	Analyse rigoureuse produite par des spécialistes distribuées à travers les hiérarchies fonctionnelles.	Leçons à partir des expériences distribuées horizontalement à travers les équipes de services et de projets dans l'objectif de produire des résultats créatifs.
Interprétation de l'information	Le cadre organisationnel guide des interprétations	Processus interprétatifs, récursifs et informels qui produisent des informations

	linéaires.	créatives.
Mémoire organisationnelle	Leçons à partir des expériences: renforcent les anciennes interprétations et les routines actuelles.	Leçons à partir des expériences: produisent divers informations et perspectives qui peuvent être utilisées pour de multiples actions créatives.

4.3.3. Changement organisationnel et management de la créativité²⁵⁹

Depuis l'ère industrielle, ont émergé des modes, des outils et des philosophies qui ont mobilisé les efforts des managers et ont structuré les organisations vers des finalités exclusivement économiques. La réingénierie des processus, la qualité totale, les restructurations et autres stratégies de changement (et de développement organisationnel) ont consolidé le paradigme du pouvoir financier laissant à côté les autres fondamentaux de la prise de décision (sociaux, environnementaux etc.)²⁶⁰ (Auger, 2007; Sniukas, 2010).

La recherche de « plus-value », qui est relative à la réduction exponentielle, individuelle et collective des coûts du travail motive la mise en place de telles stratégies de changement (Aktouf, 2002). Dans ce paradigme, le management du changement, traduit une action planifiée par les managers (en ayant souvent recours à des consultants externes), qui perçoivent que la nouvelle connaissance doit être implémenter à travers un processus contrôlé, visant l'amélioration de l'efficacité de l'organisation (l'organisation se transforme pour atteindre plus d'efficacité et un meilleur rendement)²⁶¹ (Child, 1972; Pettigrew et al, 2001; Marshak, 2005; Baskin, 1998).

De auteurs comme Dawson (2003); Buchanan et Badham (2008), soulignent que l'approche de changement planifié dans les organisations n'est pas adaptée à un monde dynamique et incertain. Dawson (2003) met en évidence la nature continue et imprévisible du changement. Dans cette approche processuelle du changement, l'organisation est conçue comme un ensemble de processus d'ajustements conflictuels entre logiques d'actions

²⁵⁹La créativité est la recherche des idées qui sont nouvelles et utiles (Amabile, 2002). Dans les études sur l'innovation, la créativité reste souvent confinée à la première étape du processus d'innovation, et souvent assignée au niveau de la créativité individuelle ou de son étude au niveau de la culture organisationnelle (Auger, 2007). Dans cette section, on va développer une vision systémique de créativité à travers sa connexion avec la culture organisationnelle.

²⁶⁰Une des grandes réalisations de l'entreprise moderne a été l'exécution disciplinée avec la recherche d'économies d'échelle. Grâce à l'utilisation de plans détaillés, de règles et de processus, les managers ont spécifiés à la fois l'objectif et les méthodes pour atteindre cet objectif. Les résultats ont été systématiquement suivis par les rapports adressés aux managers, de sorte que tout écart pourrait être identifié et, le cas échéant, réprimandé (Denning, 2010).

²⁶¹ Cette perspective du changement, correspondant bien aux méthodes d'ingénierie industrielle telles que le BPR, les méthodes six sigma ou de TQM (Vas et Jaspard, 2010).

divergentes, des jeux de pouvoir dans lesquels les acteurs négocient leurs avantages grâce à des effets de construction de coalitions. Le changement s'apparente davantage à un processus de négociation²⁶² qu'à un programme planifié (Buchanan et Badham, 2008; Vas et Jaspard, 2010).

En effet, la complexité croissante de l'environnement, rend impossible d'initier le changement sans impliquer les acteurs de l'organisation comme des membres actifs, et appelle à la réinvention des organisations (Kanter, 2002; Hamel et Breen, 2007; Birkinshaw et al, 2008; Denning, 2010). Cette complexité est liée à la vitesse du changement des marchés et leur caractère Chaotique (Stacey et al, 2000). Plusieurs auteurs, ont souligné le rôle de l'agilité organisationnelle pour permettre de faire face à cette complexité: les entreprises doivent être de plus en plus rapide, plus adaptative et plus innovantes (Chakravarthy, 1997; Birkinshaw et al, 2008; Hamel, 1998). Dans ce contexte, le management du changement revient à combler l'écart entre le statu quo et ce qu'il pourrait être (Pascale et Sternin, 2005). La capacité d'une entreprise à combler ce gap est considéré comme une compétence essentielle pour permettre à une organisation d'innover de façon dynamique (Oxtoby et al, 2002). Par ailleurs, Auger (2007) souligne que pour dépasser la complexité, il faut *encourager la créativité* dans les organisations.

Auger (2007) définit la créativité par "*les ruptures qu'elle provoque au sein de l'entreprise, au niveau des psychologies individuelles, et des méthodes de travail*". Le phénomène créatif dépasse alors, les schémas chronologiques et linéaires, il s'agit d'encourager les émergences, de reconnaître et gérer les îlots de créativité, d'identifier et protéger les idées créatives, et de favoriser une culture de la créativité (Auger, 2007; Amabile, 2002). Le management de la créativité exige des managers qu'ils soient capables de remettre en cause leurs pratiques habituelles (Auger, 2007; Genelot, 2010). Selon Cao et al, (2004), les actions de changement sont moins un processus qui s'applique à un système existant, mais un système et un processus indissociable au système à changer. La transformation envisagée alors ne concerne pas uniquement les formes organisationnelles, mais aussi la manière de penser et d'agir de l'organisation (les aspects de la culture organisationnelle) (Johnson et Scholes, 1999; Cao et al, 2004; Mahieu, 2010).

²⁶² Vas (2005) développe un modèle de conduite de changement qui regroupe à la fois la planification, la négociation et l'improvisation. Selon ce modèle, la réussite de la conduite du changement passe par le rôle des managers: de planificateurs des processus, de créateurs de sens pour les destinataires, de négociateurs entre les différentes coalitions et d'improvisateurs, s'ajustant en permanence aux imprévus.

Les systèmes humains et sociaux sont généralement régis par deux tendances : l'une tend vers l'évolution et l'autre vers l'homéostasie ou l'inertie active. Ces deux propriétés indiquent la complexité de la conduite du changement dans un système humain (Kourilsky, 2004). L'homéostasie constitue d'infimes processus d'adaptation du système, tandis que l'évolution constitue un bouleversement total du système. Dans un système humain, les boucles négatives visent la stabilité du système, dans un mécanisme d'homéostasie, c'est la propension à garder la même norme malgré la pression de l'environnement : la résistance au changement ²⁶³(Kourilsky, 2004). Les boucles positives visent la dynamique du changement à travers l'amplification des processus de transformation. Un système complexe est inscrit dans une logique présent-futur, *le sens est donné à la créativité* et à *l'action collective* présente. La *créativité et l'intuition collectives* sont des moyens efficaces pour réaliser des aspirations futures : une vision de long terme (Kourilsky, 2004).

4.3.3.1. Du changement planifié au changement émergent (ou continu)

Traditionnellement, le changement a été décrit par un modèle *d'équilibre ponctué* (Beer, 1976; Gersick, 1991; Tushman et Anderson, 1986), où de longues périodes de stabilité relative sont interrompues de temps en temps par des périodes courtes de changement radical, qui servent de base pour construire de nouvelles périodes *d'équilibre*²⁶⁴(changement discontinu, délibéré, destiné à restaurer un équilibre en réduisant l'impact des turbulences en s'adaptant ponctuellement et en changeant brutalement ses constituants fondamentaux(par exemple: changement de l'équipe dirigeante en place)(Beinhoker, 1999a; Chédotel, 2010). Cet équilibre devant être maîtrisé à travers le recours à des méthodes de conduite spécifiques dont la fonction essentielle repose sur la planification et le passage par des étapes obligées afin de

²⁶³Pour la pensée systémique, la résistance au changement est un comportement naturel qui provient de la volonté des individus à préserver leurs intérêts dans le système, c'est *l'homéostasie* (Kourilsky, 2004).

²⁶⁴Dans ce cas, le changement est né d'une situation de crise (qui reflète les difficultés face aux changements de l'environnement) amenant l'organisation à changer (Weick, 1995). "*Ces difficultés naissent de l'inertie de l'organisation, qui continue à interpréter les événements de la même façon, à apporter les mêmes réponses et à mobiliser les mêmes routines qui ont fait son succès antérieur (...)* elle est appelée à s'éloigner progressivement de la réalité des évolutions de l'environnement (situation de dérive stratégique) jusqu'à ce qu'il devienne inévitable d'agir " (Chédotel, 2010).

canaliser et de réduire au maximum l'incertitude (Vas et Jaspard, 2010). "*L'efficacité de l'action volontaire repose sur l'hypothèse d'un déroulement linéaire et prévisible des enchaînements action-réaction sur l'ensemble des sous-systèmes qui composent l'organisation (...) son caractère linéaire découpe le projet de changement en étapes et formules à suivre, ce qui lui confère un caractère rassurant face à la complexité et à l'ambiguïté inhérentes à la réalité organisationnelle*" (Vas et Jaspard, 2010).

Dans les environnements turbulents, l'équilibre semble être juste un état temporaire avant le début d'une nouvelle course à l'innovation (Brown et Eisenhardt, 1998). Le changement devient alors *émergent* (Mintzberg et Waters, 1985), *continu* et *quotidien*, *processuel* et *cumulatif* (*situé dans les pratiques sociales*) dans les organisations²⁶⁵ occasionné par une combinaison d'une *structuration organisationnelle minimale* et des *démarches ouvertes* (*à différentes parties prenantes*) *d'expérimentation sous formes d'intenses interactions* entre de multiples acteurs (Brown et Eisenhardt, 1998, Stacey et al, 2000; Whittington, 1996; Chédotel, 2005). Selon le modèle NK de Kauffman (1995), un système à faible intensité d'inter-connectivité pourrait reproduire un modèle d'équilibre ponctué, tandis qu'une plus grande intensité d'interconnexion conduit à des systèmes plus dynamiques. Selon Stacey et al, (2000), les incertitudes intrinsèques dans un monde de plus en plus complexe où les prédictions de l'avenir sont souvent difficiles, appellent un changement continu par l'émergence de la nouveauté (Stacey et al, 2000).

Dans le même sens, Mahieu (2010) développe une approche dialogique du changement stratégique qui considère les changements comme une *réalité sociale émergente* (Granovetter, 1982; Weick et al, 2005; Gioia et al, 1994) faite d'interactions, de dialogue et de conversations (Liedtka et Roseblum, 1996; Quinn, 1996; Hardy et al, 2005). Le changement *continu* (à l'inverse de l'événement exceptionnel en situation d'équilibre) est graduel, il procède par petits pas désordonnés, il comporte des écarts et des remises en causes (mouvements et ajustements) par rapport à l'objectif initial et se développe dans une situation de *déséquilibre créateur* (Ford et al, 2008; Chédotel, 2010; Tsoukas et Chia, 2002).

Selon cette approche, le changement devient fondé sur des microprocessus organisationnels (Tsoukas et Chia, 2002), émerge de façon continue au cours des pratiques ordinaires et quotidiennes de travail, où les *acteurs construisent le changement* lorsqu'ils font

²⁶⁵Selon Stacey et al, (2000), le changement est déterminé par *les actions des individus*, qui sont à leur tour déterminées par leur *perception de la réalité*, et non pas par des lois universelles, dont le comportement est essentiellement imprévisible.

face à des situations inattendus ou à des opportunités (Alter, 2010; Chédotel, 2010). Pour transformer l'organisation, selon Chédotel (2010), "*il s'agit de faciliter l'émergence et l'adoption des initiatives locales, par exemple, à l'aide des structures ad hoc, ou de mettre en place des moyens de veille informationnelle, puis d'incorporer les changements émergents dans les pratiques organisationnelles de façon continue*". Orlikowski (2002) propose une perspective de *changement situé* comme "*une improvisation continue déclenchée par des acteurs organisationnels permettant de donner un sens et agir de façon cohérente dans le monde*".

Dans ce sens, la capacité de changement peut être définie comme étant "*l'aptitude à produire de façon répétée (sur le long terme) des réponses concordantes variées (différents types de changements) à des évolutions internes et externes et ou organisationnelles (internes et externes) et à rendre au sein de l'entreprise la transition induite par ces dernières*" (Soparnot, 2010). Cette capacité peut revêtir la forme de l'adaptation (c'est un changement dont le déclencheur est postérieur aux facteurs qui le déterminent) et la pro-action (changement qui génère des adaptations ultérieures chez les concurrents, reconfiguration de l'environnement et les règles concurrentielles) (Klarner et al, 2007).

4.3.3.2. Le changement improvisationnel²⁶⁶

La notion d'improvisation organisationnelle a été appliquée à différents domaines comme l'innovation, la créativité organisationnelle, le changement organisationnel, le management de projets etc. (Cunha et al, 1999; Orlikowski et Hofman, 2007; Sawyer, 2006; Miner et al, 2001; Cunha et Cunha, 2006; Leybourne, 2009). L'improvisation est désormais reconnue comme un moyen que peut mobiliser les managers pour mettre en œuvre et diffuser le changement stratégique dans les organisations dans un environnement hautement

²⁶⁶La notion d'improvisation est inspirée des groupes de *jazz* qui ont une hiérarchie minimale, la prise de décision est dispersée et ils sont conçus pour maximiser *la flexibilité*, la réactivité, l'innovation et le traitement rapide information. Un groupe de *jazz* est une forme d'organisation sociale qui produit l'ordre avec peu ou pas de plan, organisé de bas en haut: les individus ont la liberté de prendre l'initiative et d'agir de leur propre chef (leur imagination musicale) guidées par les contraintes de la tâche, les conventions de la pratique, et les promulgations d'autres acteurs du groupe (Bernstein et Barrett, 2011; Seijts et al, 2010).

concurrentiel et lors d'événements imprévisibles tels que les opportunités (Cunha et Cunha, 2006; Ford et al, 2008; Orlikowski et Hofman, 2007; Chédotel, 2010). L'improvisation a été considérée comme une déviation de la pratique ou des connaissances existantes²⁶⁷, qui se produit dans des organisations en situation de problèmes ou face à l'évolution rapide des environnements (Moorman et Miner, 1998; Chelariu et al, 2002). L'improvisation peut être aussi perçue comme issue de *micro-changements*²⁶⁸ *situés, continus*, (issues de l'introduction d'une nouvelle technologie etc.) vécus par les managers comme une source d'innovation (Moorman et Miner, 1998; Orlikowski et Hofman, 2007; Leybourne, 2009).

L'improvisation organisationnelle est une pratique située, c'est à dire très liée au contexte organisationnel et collectif (Chédotel, 2005). Dans ce sens, selon Chédotel (2005, 2010), la mobilisation du concept d'improvisation organisationnelle aide à proposer une conception du changement plus *émergente, continue, située* dans les pratiques des acteurs de l'organisation. Ceci rejoint le concept de *l'innovation ordinaire* où l'innovation au « quotidien » est une activité collective, quotidienne et banale qui consiste à intégrer au jour le jour des capacités d'innovation afin de transgresser les règles (Alter, 2010) et l'approche de changement de Kanter (2002), où des agents internes *coproduisent* le changement en s'appuyant sur de multiples expérimentations successives, favorisant la recherche de solutions innovantes et en diffusant la culture du changement (Chédotel, 2010).

Selon Chédotel (2010), "*l'improvisation organisationnelle signifie que face à une situation complexe et incertaine*²⁶⁹ *il se produit un rapprochement dans le temps entre la conception et le passage à l'acte, ce qui conduit à explorer des solutions nouvelles(...) c'est une pratique qui est mobilisée par des individus ou des équipes pour faire face à des situations spécifiques, difficultés ou opportunités*". Selon Cunha et al, (1999), l'improvisation organisationnelle est action délibérée: elle résulte d'efforts intentionnels, et non comme le

²⁶⁷Plusieurs auteurs ont soutenu l'idée que l'improvisation soutien la *résilience organisationnelle* (le pouvoir s'attendre à l'inattendu et de regarder au-delà de l'évidence) en créant un comportement plus flexible pour atteindre les objectifs d'une manière nouvelle (Crossan et Hurst, 2006; Chelariu et al, 2002).

²⁶⁸Orlikowski et Hofman (2007) identifient trois types de *micro-changements organisationnels*: (1) planifié et mis en œuvre selon la démarche initialement prévue, (2) imprévu, improvisationnel, mais introduit intentionnellement face à une opportunité, (3) émergent, qui surgit spontanément à partir d'innovations locales. Selon les auteurs, les différents types de *micro-changements* se succèdent de façon itérative face à une situation imprévue.

²⁶⁹ L'improvisation organisationnelle est souvent associée à un contexte d'ambiguïté, ce contexte est lié à l'incertitude et aux contraintes de délais, qui sont à l'origine d'événements imprévus, de difficultés, d'opportunités, qui permettent potentiellement de se réorienter en improvisant (Chédotel, 2010).

résultat du hasard. La direction peut prendre une décision consciente d'improviser comme un moyen de créer plus de flexibilité de comportement et une prise de décision plus spontanée mais délibérée au départ²⁷⁰ (Moorman et Miner, 1998).

L'improvisation est aussi perçue comme une forme d'adaptation aux problèmes de l'environnement (faire face aux discontinuités, aux irrptions, aux objectifs éphémères) et aux contraintes de ressources, à travers la recombinaison des ressources disponibles en main²⁷¹ (Weick, 1993; Moorman et Miner, 1998; Baker et Nelson, 2005; Anderson, 2008). Ainsi, "*le processus d'improvisation participe d'une démarche délibérée d'exploration à l'aide des ressources immédiatement disponibles, pour rechercher des solutions innovantes face à des opportunités ou des menaces imprévus*" (Chédotel, 2010). Face à des situations incertaines et complexes, la recombinaison des connaissances par tâtonnement, en éliminant progressivement différentes hypothèses est à l'origine des pratiques situées fondées sur l'improvisation organisationnelle²⁷² (Cunha et al, 1999; Chédotel, 2005), développant ainsi la faculté d'adaptation et de transformation des organisations (Weick, 1999).

²⁷⁰Des auteurs, comme Weick (1993), Cunha et al, (1999), font valoir que la planification et l'action stratégique font partie intégrante l'une de l'autre et que l'improvisation se produit «*quand les stratégies sont plus étroitement liées à l'action*». Weick (1993) définit l'improvisation comme le «*déroulement simultané de la pensée et du fait*». Mintzberg (1994) fait valoir que c'est peut-être une action qui entraîne la composition des plans, c'est-à-dire que l'improvisation fait partie de la planification et de l'action en même temps. Les membres des organisations improvisent individuellement et en contre partie l'improvisation collective est produite à l'intérieur d'une entreprise par la réunion des activités des individus. Anderson (2008) souligne que c'est en relation avec d'autres organisations et au sein de leurs *réseaux interentreprises*, que les organisations doivent improviser davantage pour combiner leurs acteurs, leurs activités et leurs ressources en unités liées avec des perceptions communes, des chaînes d'activités et des *constellations de ressources*.

²⁷¹ Le *bricolage* (terme introduit par Claude Lévi-Strauss (1966), qui considère le manque de ressources comme une fonction de la connaissance sur un environnement donné, qui se manifeste dans le processus de bricolage où les individus utilisent et combinent différentes ressources disponibles comme un moyen de trouver les solutions aux problèmes) est une composante importante du processus d'improvisation organisationnelle (Weick, 1993; Cunha et al, 1999). Compte tenu des contraintes de ressources, à court terme il s'agit d'agir avec les ressources disponibles (ressources matérielles, humaines etc.), en créant de nouvelles combinaisons des ressources disponibles face à de nouveaux problèmes ou opportunités (Baker et Nelson, 2005). Le bricolage est présent dans les processus *bottom-up*, utilisant ce qui est disponible ou ce qui est enraciné localement, à travers l'utilisation extensive de différents réseaux ou l'extension aux parties prenantes au delà des réseaux immédiats (Anderson, 2008; Backer et al, 2003; Di Domenico et al, 2010).

²⁷²Dans ce cadre, on peut aussi introduire la notion du "*bricolage intrapreneurial*" (Miner et al, 2001; Halme et al, 2012; Burgers et al, 2013), qui est défini comme "*une activité entrepreneuriale qui se déroule dans de grandes organisations dans des contextes de pénurie de ressources et se caractérise par un regroupement créatif*

Selon Barrett (1998), beaucoup d'organisations agissent dans les faits sans un plan détaillé, les arguments se développent au fur et à mesure de l'avancement du projet, et la découverte de nouvelles pistes, en combinant des ressources souvent incomplètes, pour arriver à découvrir finalement les intentions réelles. L'improvisation organisationnelle est "*alors tournée vers le changement continu, l'adaptation créative et la construction du futur "chemin faisant" dans des contextes très compétitifs ou les contraintes de délais sont fortes*" (Chédotel, 2010). L'adaptation créative et continue permet de développer le potentiel d'innovation des équipes et de favoriser le renouvellement stratégique *émergent* de l'entreprise dans un environnement turbulent où les *micro-changements cumulatifs* jouent un rôle important (Brown et Eisenhardt, 1998; Vera et Crossan, 2004; Cunha et Cunha, 2006). Selon Chédotel (2005), les pratiques improvisationnelles sont perçues comme un moyen pour favoriser la flexibilité, l'apprentissage et le développement de la capacité de changement continu dans un environnement complexe (Leybourne, 2009).

L'improvisation est un *processus créatif* qui construit sur l'expérience passée et utilise les ressources en main pour capturer les opportunités qui émergent de l'environnement et permet à l'entreprise d'apporter une réponse *en temps réel*²⁷³ aux flux d'informations, et de tout en restant au contact des consommateurs (Cunha et al, 1999). L'habilité de répondre en temps réel peut être construite à travers *l'intuition*, l'expérimentation et l'action dans des situations non-familiales dans le but d'apprendre rapidement face à des environnements incertains (Brown et Eisenhardt, 1998).

L'improvisation organisationnelle (lorsqu'elle est couronnée de succès), permet aux entreprises de profiter rapidement des opportunités en encourageant la diversité et la complexité qui permettent de développer l'habilité de *réponse créative* à l'environnement

de ressources à portée de main" (Halme et al, 2012). Le "*bricolage intrapreneurial*" concerne une activité d'entreprise heuristique plutôt que des processus d'entreprise rationnellement conceptualisés (Halme et al, 2012). L'intrapreneuriat étant défini comme "*un processus par lequel les individus au sein des organisations poursuivent de nouvelles opportunités et s'écartent de l'usage, dans un esprit d'entrepreneuriat*" (Antoncic, 2007). Dans la poursuite de leurs initiatives, les *intrapreneurs* vont au-delà des limites conventionnelles et prennent des risques supplémentaires que d'autres employés ne seraient pas prêts à envisager (Halme et al, 2012). L'interaction entre l'organisation et *l'intrapreneur* est essentielle à l'innovation, mais elle pourrait impliquer des situations conflictuelles si les activités de *l'intrapreneur* s'opposent aux modèles rationnels de l'organisation (Russell, 1999). Selon Russell (1999), il est nécessaire d'avoir des systèmes de soutien organisationnel qui fournissent des ressources, l'autonomie et le soutien affectif pour les *intrapreneurs*.

²⁷³Selon Miner et al, (2001), les compétences improvisationnelles de *réponse en temps réel*, sont plutôt *d'ordre collectif* se situant au niveau de la culture et des routines organisationnelles.

(Orlikowski, 2002). Les opportunités sont exploitées parce que l'organisation est vigilante et *orientée vers l'action*, au lieu de faire face aux opportunités par l'analyse (Cunha et Cunha, 2006; Leybourne, 2009). Cette action doit être guidée par *une structure minimale*²⁷⁴ (Cunha et al, 1999; Kamoche et Cunha, 2001; Cunha et Cunha, 2006; Vera et Crossan, 2004). Cette action guidée par une *structure minimale* est une *source d'apprentissage* (Weick, 1993; Kamoche et Cunha, 2001; Seijts et al, 2010), et peut permettre à l'entreprise *d'acquérir de nouvelles connaissances* avant la compétition (Weick, 1993). Grâce à *l'apprentissage par action* et à la *création de sens*, les organisations peuvent également développer des compétences d'apprentissage stratégiques et de recherche de nouveaux chemins alternatifs de percevoir leur environnement (Weick et al, 2005; Pietersen, 2002).

4.3.3.2.1. La création d'une culture organisationnelle de la créativité

La culture est un aspect critique de la structure informelle de l'entreprise (Schein, 1996) et influence l'innovation (Tellis et al, 2009). Dans un environnement turbulent, la création d'une culture créative facilite la création de solutions innovantes (Amabile et al, 1996; Amabile, 2002; Amabile et al, 2004). Plusieurs études montrent aussi que la créativité peut soutenir l'adaptation par l'improvisation (Vera et Crossan, 2004; Seijts et al, 2010), et la création d'une culture créative représente une capacité préalable importante à l'innovation (Getz, 2002; Auger, 2007; Plambeck and Weber, 2009). Selon Bock et al, (2012), les entreprises avec une culture qui encourage la créativité sont plus susceptibles de réussir le changement structurel et la reconfiguration des ressources, dans le cadre de l'innovation de

²⁷⁴Selon Cunha et Cunha (2006), les structures minimales sont constituées par une intention stratégique, un nombre suffisant de règles simples et une liberté individuelle suffisante. *L'intention stratégique* fournit aux agents une façon de déterminer quelle direction stratégique il est logique de suivre. *Des règles simples* fournissent un *espace de découverte* nécessaire pour faire face à l'imprévisibilité de marchés très dynamiques. Conformément aux travaux de Eisenhardt et Sull (2001); Kamoche et Cunha, (2001); Seijts et al, (2010), les règles simples sont formés de: *règles de délimitation* (qui déterminent les opportunités qui se trouvent dans le domaine de l'entreprise), des *règles de priorité* (qui classifient les opportunités qui tombent dans le domaine de l'entreprise), les *règles de procédure* (définition des actions pour l'exécution des opportunités), les *règles de temps* (déterminent le temps d'exécution des opportunités) et les règles de sortie (indiquant comment déterminer quand une opportunité doit être interrompue).

business model. De plus, Sawyer (2006) souligne que «les problèmes les plus pressants qui se posent à notre monde sont de grande envergure et de nature complexe, au delà loin de la capacité d'une seule personne à les résoudre- pauvreté, pollution, faim, maladie, conflit armé. La créativité qui compte dans le monde d'aujourd'hui est la créativité des équipes et des organisations qui ont les capacités de faire la différence(...)dans l'économie actuelle, les innovations émergent des équipes d'improvisation».

L'innovation reste ainsi difficile dans des systèmes qui sont en situation d'équilibre, où il n'y a aucune motivation pour le changement (Carlile et Mc Millan, 2006). A l'inverse, dans les systèmes complexes, situées à la limite du Chaos ou *Edge of Chaos*, il n'y a pas de structure à laquelle on applique le changement (Brown et Eisenhardt, 1998; Carlile et Mc Millan, 2006). La complexité nécessaire dans ces systèmes, stimule l'innovation entre deux extrêmes où il y a une structure suffisante pour former les idées et les concepts et suffisamment de Chaos pour générer de nouvelles adaptations (Pascale, 1999; Pascale et al, 2001; Beinhocker, 1999a; Crossan et Hurst, 2006). Ces systèmes sont capables de survivre dans un monde de changement rapide, à travers des expérimentations des faibles échelles et la création des conditions d'émergence de la stratégie (Cunha et Cunha, 2006; Mason, 2006). Du point de vue organisationnel, cela inclut la formation d'équipes et la *création des conditions de créativité* à travers ces équipes, la recherche de solutions aux problèmes, la création de la diversité organisationnelle: employer différentes personnes de différentes cultures et profils pour stimuler la créativité (Lewin et Regine, 2001; Getz et Robinson, 2003; Amabile et Conti, 1999; Sawyer, 2006).

Une organisation managée comme un système complexe adaptatif est une organisation orientée individus²⁷⁵ ou *people oriented organisation* (Pfeffer, 1998; Cohen et Prusak, 2001; Nayar, 2008) où il y a une insistance particulière sur le rôle de l'autonomie, sur les relations collectives, la créativité et la culture qui émergent des interactions entre les personnes en contact direct avec la réalité complexe et qui sont capables de ce fait de prendre de meilleures décisions plus rapidement (Weick, 1993; Pfeffer, 1998). La création continue de nouvelles

²⁷⁵En raison de la nécessité de s'adapter rapidement aux changements environnementaux, les organisations doivent trouver des façons de devenir plus *agiles* (Hamel, 1998; Mason, 2006). Les managers définissent une vision stratégique et décentralisent la prise de décision afin de créer une infrastructure où *l'improvisation adaptative* prend place (Cunha et Cunha, 2006; Mason, 2006). Ceci rejoint la notion de "la personne sur place", de Hayek (1945), où il a soutenu que les décisions ultimes doivent être laissées à des personnes qui connaissent bien les circonstances, qui connaissent directement les changements pertinents et les ressources immédiatement disponibles pour y répondre (Mason, 2006; Cunha et Cunha, 2006).

valeurs pour les clients nécessite un changement dans la manière dont le travail est effectué (Nayar, 2008; Denning, 2010). Selon Denning (2010), «*l'organisation doit engager ceux qui font le travail, afin de faciliter la collaboration, l'apprentissage rapide et l'innovation. Le résultat est un changement dramatique dans le rôle du manager, de contrôleur à facilitateur*».

Selon Denning (2010), le renversement de la pyramide des responsabilités (Nayar, 2008), reconnaît que le *moteur de l'innovation et de la créativité* réside dans l'énergie et les idées des personnes qui font le travail, travaillant ensemble au-delà des frontières, s'appuyant sur les nouvelles technologies, pour devenir plus productives et plus innovantes. Donner la liberté aux talents et lâcher prise, permet de développer la passion et l'énergie dans l'organisation (Hamel et Breen, 2007; Birkinshaw et al, 2008). Les managers doivent inspirer, motiver, encourager la collaboration et donner un sens au milieu de travail (Nayar, 2008; Hagel et al, 2010). Dans cette perspective, la stratégie est l'art de maintenir l'organisation «*on the edge of chaos*», c'est-à-dire un espace où la liberté et la direction se combinent pour produire des résultats créatifs²⁷⁶ (Pascale, 2001 ; Cunha et Cunha, 2006; Mason, 2006).

Goss (1996) distingue entre le changement qui se rapporte à la modification de ce que l'on fait, afin d'améliorer ce qui est encore possible dans son univers de référence et la transformation, qui, quant à elle, se réfère à l'altération de ce que l'on est, afin de créer ce qui n'est pas a priori possible dans son propre univers de référence. Les principes de transformation ne s'attachent pas à réorganiser le présent et à tirer les leçons du passé, ils sont liés à la capacité d'anticiper et d'apprendre, à tisser les opportunités à partir des points d'inflexion stratégiques²⁷⁷ (Burgelman et Grove, 2007). Ils s'appuient sur des organisations évolutives et tirent bénéfice de l'instabilité et de l'incertitude (Laszlo et Laugel, 1998). Face à de tels points d'inflexion, la capacité à engager les énergies de l'entreprise dans un jeu créatif où le hasard et la *sérendipité* ont toutes leur place, devient alors une condition préalable (Laszlo et Laugel, 1998).

²⁷⁶Dans cette perspective, les stratèges ne sont ni des analystes rationnels ni des agents sans but. Ils sont capteurs vigilants et improvisateurs qualifiés, capables de faire face aux problèmes locaux à mesure qu'ils émergent (Cunha et Cunha, 2006).

²⁷⁷Le point d'inflexion stratégique est le moment dans la vie de l'industrie où une entreprise subit une nouveauté d'importance énorme, générant de la complexité et du Chaos, c'est le facteur 10X (cela correspond à l'effet de bifurcation : l'augmentation de la complexité de l'environnement dans des proportions telles, que le système ne peut plus perdurer en l'état et doit nécessairement évoluer –passage discontinu par rapport aux tendances du passé, qui permet d'atteindre un nouveau palier de stabilisation relative. Ceci se distingue du facteur 1X (où l'entreprise est confrontée chaque jour à des actions de ses différents interlocuteurs habituels-clients, fournisseurs, partenaires etc. (Grove, 1996; Burgelman et Grove, 2007).

L'organisation improvisationnelle représente un système auto-organisé²⁷⁸, capable de s'adapter d'elle-même aux variations de son environnement, *mobilise spontanément des réseaux* qui permettent aux membres d'interagir pour faire face aux situations imprévisibles et dynamiques (Cunha et al, 1999; Cunha et Cunha, 2006). Les interactions locales, propres aux systèmes complexes adaptatifs, permettent à l'entreprise de changer et d'apprendre dans un environnement complexe (Ford et al, 2008). Cunha et Rego (2009); Cunha et Cunha (2006) soulignent que l'entreprise improvisationnelle, allie une structure simple et des salariés complexes (capable de faire preuve d'autonomie et du sens de l'initiative). Créer une *organisation apprenante* revient ainsi à *créer intentionnellement un désordre*: créer un système proche de l'état du Chaos et engendrer une instabilité relative (culture qui institutionnalise l'instabilité et qui crée les facteurs d'apprentissage), libérer les sources de la créativité etc.(Burgelman et Grove, 2007; Laszlo et Laugel, 1998; Nonaka et Nishiguchi, 2001). La performance qui en résulte est une création collective, un *processus social collectif* qui forme une *émergence collaborative*²⁷⁹ ou une *créativité collaborative* (Sawyer, 2000).

Selon Sawyer (2006), la créativité est profondément sociale, les idées créatives les plus pertinentes émergent typiquement des *équipes de collaboratives* et des cercles créatifs. «*Les entreprises mettent en commun des idées créées de façon collaboratives à partir de différentes équipes et coordonnent l'intégration de plusieurs idées en un seul produit; Et les entreprises interagissent avec les clients et les fournisseurs dans le processus d'innovation (...)les entreprises innovantes sont celles qui ont développé avec succès à la collaboration d'équipe à travers leur organisation, dans ce que j'appelle l'approche improvisationnelle disciplinée*»

²⁷⁸Sawyer (2006) décrit à travers plusieurs exemples d'entreprises (tels que WL Gore Inc.), un ensemble de *pratiques improvisationnelles disciplinées* (qui se réalisent dans des cadres et des structures) tels que l'organisation de l'entreprise en petits groupes de travail, auto-organisés (équipes auto-managés) pour répondre aux besoins changeants. En plus de leur appartenance à une équipe, chaque employé est prié de réserver 10% de son temps pour poursuivre des activités de détection de nouvelles idées. Ces entreprises possèdent des structures (divisions, fonctions de support etc.), mais la direction se concentre toujours sur le fait de laisser autant de liberté pour l'improvisation que possible, connaissant que l'improvisation est une source d'innovation (Sawyer, 2006). Dans le cadre du modèle *Cynfin* (Snowden et Boon, 2007), présenté plus haut, *l'improvisation organisationnelle* peut aider l'entreprise de répondre aux changements de circonstances et aux problèmes émergents avec plus de *spontanéité, de créativité et de flexibilité*, mêlant *interprétation et action* pour donner un sens aux changements (Weick et al, 2005).

²⁷⁹L'émergence implique le fait que le résultat ne peut pas être prédit à l'avance, et l'aspect collaboratif souligne qu'aucun participant ne peut contrôler ce qui émerge, le résultat est collectivement déterminé par tous les participants (Sawyer, 2000).

(Sawyer, 2006). Selon Sawyer (2006), cette approche improvisationnelle est pratiquée par l'entreprise de design IDEO. «*IDEO utilise le prototypage rapide dans le processus d'innovation, alliant innovation et exécution tout au long du cycle de projet, et la création de plusieurs équipes pour travailler sur le même projet de manière indépendante afin que les idées émergentes puissent évoluer par fertilisation croisée. Les employés ne sont pas affectés aux équipes; Chaque équipe se forme spontanément et se dissout alors que sa tâche est accomplie*» (Sawyer, 2006). Dans leur livre «*the art of innovation*», Kelley et Littman (2001), ont aussi décrit le rôle de la création d'équipes de brainstorming, de l'improvisation collective comme des méthodes de travail tout au long du cycle de projet dans l'entreprise de design IDEO.

Brown (2009) souligne que la créativité nécessite «*un environnement social mais aussi spatial- dans lequel les gens savent qu'ils peuvent expérimenter, prendre des risques, et explorer la gamme complète de leurs facultés*». Cette culture permet de supprimer l'un des principaux obstacles à la formation de nouvelles idées (Brown, 2009). Selon Auger (2007), la création d'une culture encourageant la créativité est d'avantage lié à *une logique d'émergence* dans laquelle le management²⁸⁰ doit reconnaître, accompagner les expressions créatives de l'organisation qu'à une logique délibérée dans laquelle les managers ont le pouvoir de créer la créativité. Le management de la créativité est essentiellement lié à la capacité de *créer un climat, une culture favorable* à son développement (i.e. promouvoir l'auto-organisation et la *collaboration spontanée*²⁸¹, accepter l'incertitude et les particularités individuelles, favoriser la production et l'échange d'idées etc.)(Amabile, 2002; Getz, 2002; Auger, 2007; Isaksen et Akkermans, 2011). Selon Auger (2007), dans la création d'une culture de la créativité²⁸²:

- Il ne s'agit pas d'imposer un processus créatif prédéfini mais d'observer les processus en action et de les utiliser ;

²⁸⁰Selon Agin et Gibson (2010), *le leadership* peut jouer un rôle important dans la *création d'une culture d'innovation* à travers l'ensemble des employés, en favorisant la créativité nécessaire pour établir un processus de pensée innovant. Selon Auger (2012), une culture d'innovation se définit en termes de valorisation *des richesses humaines* celles des individus, de leurs potentiels et de leur intelligence collective.

²⁸¹ Auger (2012) insiste sur le fait que la dynamique de l'ensemble des employés, la mise en commun des connaissances, le développement d'une *intelligence collective*, la capitalisation des savoirs et *l'apprentissage collaboratif* sont les facteurs déterminants pour favoriser l'innovation au 21^{ème} siècle.

²⁸²Dans ce cadre, les managers doivent identifier les potentiels créatifs de leurs équipes, protéger les idées créatives des pratiques inhibantes et favoriser l'instauration d'une culture favorable au développement de la créativité (nature spontanée de la créativité) (Auger, 2007).

- Il s'agit pas de maîtriser mais d'accompagner la créativité et de la faciliter ;
- Il s'agit de savoir reconnaître et utiliser les dynamiques créatives de l'organisation.

Les principes du management de la créativité permettent d'intégrer la complexité dans les procédures de travail à travers (Auger, 2007):

- La valorisation de *la motivation intrinsèque* (i.e. pourcentage de temps consacré à des initiatives personnelles, favoriser les objectifs flexibles etc.);
- La valorisation des parcours atypiques (i.e. recruter des personnes ayant des expériences diverses et multiples etc.);
- Faire confiance aux individus;
- Permettre l'auto-organisation ²⁸³(i.e. favoriser le groupement d'individus, la collaboration momentanée, les réseaux d'expert etc.);
- La valorisation, la protection et le soutien des idées (i.e. la création des idées en dehors du cadre, le goût à la création des idées etc.);
- L'acceptation de l'incertitude (i.e. tolérer l'absence de planification du processus créatif, laisser les individus travailler à leur propre rythme etc.).

Dans un environnement complexe, les interactions sont dynamiques, les données sont instables (consommateurs, technologie), les règles perdent leur pertinence car il n'est plus possible de définir de généralité sur lesquels s'appuyer (système d'interactions) (Auger, 2007). Puisque l'apprentissage résulte d'une adaptation à l'environnement, plus l'environnement est dynamique et concurrentiel, plus les entreprises doivent faire preuve de faculté d'adaptation et d'intégration de nouvelles connaissances (Nonaka et Toyama, 2005; Auger, 2007; Kutz et Snowden, 2003; Prax et al, 2005). Face aux situations complexes, les managers doivent sélectionner les informations disponibles et les transformer en connaissance sensibles et utiles dans leurs actions quotidiennes (Lane et al, 2006; Seijts et al, 2010).

²⁸³L'auto-organisation offre une possibilité de flexibilité et de rapidité que les règles et les procédures n'auraient pas la capacité de faire. *L'auto-organisation* permet d'intégrer les règles et créer de nouvelles. Un ordre *émerge spontanément* sans aucun contrôle. Le rôle de leadership est de favoriser les dynamiques émergentes de l'entreprise, encourager les propositions de changement. Le leadership doit *stimuler l'improvisation, l'adaptation et l'apprentissage permanent* (rôle adaptatif) (Genelot, 2010; Seijts et al, 2010). Il doit s'inscrire dans un ensemble dynamique où chacun participe à l'émergence de nouvelles idées ou pratiques (3M, HP forment les managers à la prise de risque, à la contestation de la hiérarchie, et *l'autonomie totale des unités* avec le respect des objectifs, ces deux entreprises sont caractérisées par *peu de règles internes* mais une philosophie entrepreneuriale, la finalité prime quelque soit la position de l'individu, encourager la liberté d'entreprise)(Auger, 2007).

4.3.3.2.2. Créer les conditions de l'apprentissage et de l'improvisation organisationnelle

Plusieurs études quantitatives et qualitatives récentes ont montrés le lien positif entre l'improvisation organisationnelle et la flexibilité et la créativité organisationnelle (Leybourne et Stadler-Smith, 2006; Seijts el, 2010, Cunha et Cunha, 2006; Vera et Crossan, 2004). Vera et Crossan, (2004) définissent l'improvisation comme "*un processus spontané de création*". Selon Chédotel (2010), il est donc "*difficile de chercher à gérer ou contrôler le processus*", il s'agit en revanche "*d'apprendre à improviser*" et faciliter les démarches de changement improvisationnel en parallèle aux méthodes de management traditionnels (Leybourne et Stadler-Smith, 2006; Kamoche et Cunha, 2001; Crossan et Hurst, 2006).

Selon Chédotel (2005; 2010) différents moyens organisationnels peuvent être mis en place pour favoriser l'improvisation organisationnelle (lors du développement d'un projet par exemple):

- *La mise en place d'une semi-structure*: la semi-structure renvoie à un principe d'auto-organisation, c'est à dire qu'un ensemble limité de règles guide les membres de l'organisation lors des *micro-changements* improvisationnels: déterminer les objectifs clés tout en laissant suffisamment d'autonomie pour agir (Cunha et Rego, 2009; Leybourne, 2009);
- *Diffuser une culture d'expérimentation*: cette culture envisage l'expérimentation comme un moyen d'appréhension de la réalité (Cunha et al, 1999). Les erreurs sont considérés comme de nouvelles opportunités d'exploration et non comme un risque. Il s'agit ainsi de développer une *démarche d'apprentissage sur le long terme* utilisant des méthodes d'itérations de prototypes et de tests pour évaluer les solutions prometteuses, en tirant les leçons des expérimentations (Kanter, 2002; Vera et Crossan, 2004);
- *Construire une mémoire des changements improvisationnels*: l'objectif est de faciliter la confrontation d'expériences variées et *la communication en temps réel* dans l'organisation à l'aide d'outils simples(permettant de réunir facilement des individus et de les inciter à capitaliser leurs expériences pour interpréter le contexte, définir quelles ressources sont pertinentes et décider d'une solution), de

façon à accélérer la recherche de solutions créatives (Miner et al, 2001; Leybourne, 2009; Seijts et al, 2010).

Par ailleurs Cunha et Cunha (2006) et Bernstein et Barrett (2011) établissent un lien entre capacités dynamiques et improvisation organisationnelle. Selon Bernstein et Barrett, (2011), dans un environnement où il existe un flux turbulent de possibilités, la capacité de réorganisation rapide dans le but de saisir une opportunité peut être précieuse. En ce sens, l'improvisation stratégique peut être considérée comme une capacité dynamique²⁸⁴ (Bernstein et Barrett, 2011). Selon Bernstein et Barrett (2011), l'improvisation est semblable aussi à la notion de pratique réflexive de Schön (1983), qui la définit comme «*la critique, la restructuration et la mise à l'épreuve de la compréhension intuitive des phénomènes*».

Selon Cunha et Cunha (2006), "*l'improvisation stratégique est un exemple d'une capacité dynamique: elle est un processus dynamique, elle se réalise lorsque l'entreprise apprend progressivement à improviser. L'improvisation stratégique implique une composante de bricolage, ce qui signifie que les organisations improvisent avec les ressources disponibles(...) la pression du temps oblige l'organisation à agir avec les ressources disponibles, car la recherche de ressources optimales compromettrait l'action en temps opportun*". L'improvisation organisationnelle et les règles simples, permettent d'engager les membres de l'organisation dans la prise de décision et la stratégie prend la forme d'une prise de décision stratégique à l'échelle des différents niveaux organisationnels (Cunha et Cunha, 2006; Hamel, 2000; Whittington, 1996).

Seijts et al, (2010) soulignent que "*des structures et des politiques compliquées qui favorisent une mentalité de contrôle, où les procédures opératoires standard présument des réponses à des problèmes connus, laissent peu de place à la créativité, à l'innovation et aux nouveaux modèles de comportement nécessaires pour résoudre des problèmes complexes(...)les exigences de la compétition dans un environnement complexe exigent des structures et des conditions qui favorisent l'adaptabilité, l'apprentissage et la résolution de problèmes créatifs, ainsi qu'un leadership qui permet de développer l'intelligence distribuée dans l'organisation*". Pour favoriser la créativité et l'adaptabilité nécessaires pour faire face à

²⁸⁴Selon Bernstein et Barrett (2011) l'improvisation elle-même n'est pas une capacité dynamique. Les réponses improvisées à de nouveaux défis sont la quintessence de la «*résolution ad hoc de problèmes*». En ligne avec les travaux de Winter (2003); Bernstein et Barrett (2011) soulignent que dans l'improvisation organisationnelle, comme dans le jazz, la réalisation créatrice résulte typiquement d'une performance modelée et pratiquée, et donc la création d'un état d'esprit d'improvisation au sein d'une organisation est l'investissement par excellence dans les capacités dynamiques.

la complexité, l'organisation doit avoir la *capacité d'apprendre et d'improviser* (Chelariu et al, 2002; Vera et Crossan, 2004; Seijts et al, 2010). Selon Seijts et al, (2010), développer une *organisation apprenante* (Senge, 2006; Garvin et al, 2008; Edmondson, 2008), va au delà de la capacité individuelle ou des groupes de faire face à l'ambiguïté, le leadership joue un rôle clé pour la conception et le renforcement des *cultures organisationnelles* qui permettent l'apprentissage et l'improvisation. Pour que les individus puissent improviser efficacement, une *culture d'expérimentation* et de prise de risque doit se développer dans l'organisation²⁸⁵ (Garvin et al, 2008).

Les employés doivent se sentir en mesure de prendre des risques calculés tout en expérimentant, et l'échec doit être une occasion d'apprentissage (Vera et Crossan, 2004; Seijts et al, 2010). Le travail du leader ici est de créer une "*sécurité psychologique*" au sein de l'organisation (Edmondson, 2008), qui consiste à reconnaître qu'une plus grande performance exige l'ouverture, la souplesse et l'interdépendance qui ne peuvent se développer que dans un environnement psychologiquement sûr, surtout lorsque la situation est complexe (Garvin et al, 2008; Seijts et al, 2010). Une fois les employés se sentent en sécurité, la confiance commence à se construire et ils sont plus susceptibles d'explorer des terrains nouveaux et inconnus qui peuvent mener à des idées radicales (Seijts et al, 2010).

Dans le même sens, Anderson et Boocock (2002) suggèrent dans le cadre des petites entreprises, que l'apprentissage est fréquemment informel et non planifié et se produit par le biais de processus d'interactions sociales, souvent non-intentionnel ou accidentel, et que les connaissances sont générées principalement des processus de décision d'essai et erreur (Pittaway et Rose, 2006). Chiva et Alegre (2009); Alegre et al, (2011) proposent que la capacité d'apprentissage organisationnel consiste en cinq dimensions: (1) l'expérimentation: qui peut être définie comme la mesure dans laquelle de nouvelles idées et les suggestions sont suivies et traitées, (2) la prise de risque: qui peut être identifiée comme la tolérance à l'ambiguïté, à l'incertitude et aux erreurs. Ceci nécessite la conception d'environnements qui

²⁸⁵ Dans le cadre de *l'organisation apprenante*, Alter (2010) parle de *réflexivité* quand les salariés observent de *manière collective* leur propre fonctionnement, en tirent les enseignements qui leur permettront de progresser, réfléchissent en commun à des solutions, créent des idées nouvelles, et testent leur validité par des expérimentations avant leur mise en œuvre généralisée. Ce retour réflexif sur les pratiques permet la remise en cause des représentations établies. Elle repose sur la capacité à définir ensemble un sens à l'apprentissage (Alter, 2010). *L'organisation apprenante* est construite ainsi comme un système écologique qui stimule l'apprentissage, en favorisant une plus grande autonomie dans le travail, des contraintes temporelles plus lâches (pas de production en flux tendu), ainsi que sur une communication intense entre salariés (Marchall, 2011).

tolèrent la prise de risque et acceptation des erreurs, facilitant l'apprentissage organisationnel, (3) l'interaction avec l'environnement, (4) le dialogue: défini comme une enquête collective soutenue dans les processus, les hypothèses et les certitudes qui composent l'expérience quotidienne, (5) *la prise de décision participative*: désigne le niveau d'influence des employés dans le processus décisionnel, qui favorise l'apprentissage organisationnel.

Chelariu et al, (2002) soulignent que l'apprentissage est l'élément central de l'improvisation, l'apprentissage est un processus qui implique la découverte, la conservation et l'exploitation des connaissances stockées. Dans l'improvisation, l'apprentissage est continue et circulaire, se produisant quand l'improvisation se produit et il est aussi immédiatement utilisé dans le cadre du processus d'improvisation (Chelariu et al, 2002). Aussi, l'apprentissage peut être le résultat de l'improvisation, où il y a une découverte et une conservation des connaissances (Moorman et Miner, 1998; Chelariu et al, 2002). Selon Chelariu et al, (2002) dans le contexte de l'improvisation organisationnelle, l'apprentissage peut être adaptatif et /ou génératif, et se produit lorsque l'improvisation se concentre sur les questions et les possibilités qui sont dans le cadre des activités traditionnelles de l'organisation. D'autre part, l'apprentissage génératif exige que l'organisation abandonne ses hypothèses établis, de *penser en dehors du cadre* et de trouver de nouvelles solutions à de nouveaux problèmes (Chelariu et al, 2002).

4.4. La réinvention de l'organisation par le DT

Marchall (2011) souligne que les entreprises aujourd'hui ne sont pas suffisamment en phase avec les enjeux d'innovation dont dépendent les économies d'aujourd'hui: la stratégie, les décisions et les innovations sont encore décidées au sommet. Les salariés sont encore motivés par l'atteinte de leurs objectifs et les bonus, qui sont des motivateurs extrinsèques. Selon Marchall (2011), l'accélération du changement, et l'augmentation exponentielle de la pression de la concurrence et des consommateurs et des enjeux de société tels que la responsabilité de l'entreprise envers l'environnement et ses parties prenantes, exige "*le développement de nouvelles capacités organisationnelles et managériales. Les entreprises doivent favoriser l'innovation au sein de leurs équipes et apprendre à donner envie à leurs collaborateurs, qui constituent le capital clé de l'entreprise (...)*les entreprises doivent

pouvoir adapter leur stratégie efficacement, pour avoir une offre pertinente pour les clients, elles doivent multiplier les innovations révolutionnaires, celles qui changent les règles du jeu et apportent une véritable valeur ajoutée".

Hamel et Breen, (2007) proposent de mettre en place un nouveau modèle de management²⁸⁶ qui conjugue discipline et démocratie, autonomie de décision et responsabilité de résultats, communautés et règles et qui permet de concilier l'inconciliable. La création de structures favorisant les multiples connexions interpersonnelles et d'équipes sans passer par une hiérarchie, l'émergence de leaders, et le fait de cohabiter des compétences diverses pour *favoriser la créativité* constituent une révolution dans la manière de créer de la valeur (Birkinshaw et al, 2008; Hagel et al, 2010). Des auteurs comme Hamel et Breen, (2007); Birkinshaw et al, (2008) plaident pour un ensemble de changements dans les pratiques de management actuelles donnant une *place plus importante à l'humain*, ils plaident pour moins de hiérarchies ou hiérarchie plate, pour l'ouverture du processus d'élaboration de stratégie par l'encouragement des initiatives de terrain et des divergences, la favorisation des communautés et des équipes auto-organisées, la création d'espace de création d'idées nouvelles, la création d'une culture favorisant l'apprentissage et la liberté d'expérimentation avec de nouvelles idées, une culture d'essais, d'encouragement des individus à travailler sur des projets séparés du cœur de métier et une culture qui récompense les personnes créatives.

Les entreprises s'assurent un avantage de performance quand elles inventent de meilleures manières d'amplifier et d'agrèger *l'effort humain*- quant elles repoussent la frontière de réalisation individuelle et collective²⁸⁷ et *favorisent l'initiative, la créativité et la passion* (Alter, 2010; Hamel et Breen, 2007; Denning, 2010). Alter (2010) décrit ceci comme

²⁸⁶cf. **Tableau Annexe 11.** Les challenges du management traditionnel des entreprises.

²⁸⁷Parmi les outils organisationnels de *génération collaborative des idées d'innovation*, on site souvent dans la littérature, les *communautés de pratiques* (qui renferment des groupes d'experts, des utilisateurs etc.), qui sont souvent utilisée pour l'amélioration de la productivité, de la qualité, l'optimisation des processus etc. Le deuxième outil, est le *Lean innovation* qui est un dispositif ouvert faisant des salariées les acteurs du changement et de l'amélioration continue, à la fois du côté de l'offre de produit et du côté de la structure des coûts. Le troisième outil, peut être les outils créatifs destinés à générer des ruptures à travers les incubateurs internes, *l'innovation ouverte* etc. (Chesbrough, 2006). Les outils externes sont connectés aux outils internes (salariés) et regroupent *la collaboration* avec les acteurs de l'innovation dans un écosystème, qui sont les fournisseurs, les partenaires et les clients. Parmi les outils on trouve aussi, le *partage de concepts* qui permet aux clients experts (Von Hippel, 2005) d'apporter des idées de ruptures avec le modèle existant, *la co-construction* qui implique le client dans la création des produits, dans l'apport de perceptions d'usage etc.) (Sawhney et al, 2005; Prahalad et Ramaswamy, 2004).

étant *le travail réel* (à l'inverse de prescriptif) qui représente *l'activité réellement* mise en œuvre par les salariés pour réaliser leurs tâches. Elle se traduit par l'élaboration de savoir-faire techniques, par la mise en œuvre de réseaux de relations, par la prise de risques, ou par une multitude de petites initiatives (Alter, 2010). Selon Alter (2010), cette part d'auto-organisation, d'organisation informelle, de régulations plus ou moins clandestines permettent aux salariés de faire mieux leur travail. A partir de là, selon Alter (2010), "*l'innovation n'est pas un moment, un accident ou une activité spéciale, celle des chercheurs et des entrepreneurs, mais un mouvement permanent qui mobilise l'ensemble des acteurs(...)*l'innovation, dans l'organisation, est ainsi toujours un apprentissage collectif dans lequel personne ne peut à l'avance savoir s'il a ou aura raison(...) le développement d'une innovation ne repose pas sur la qualité intrinsèque des inventions mais sur la capacité collective des acteurs à leur donner sens et usage". Selon cette définition, les processus d'innovation ne peuvent, dans leur ensemble, être compris sans ouvrir le spectre de l'analyse aux acteurs du quotidien²⁸⁸ (Alter, 2010).

Dans le même sens plusieurs travaux montrent que le DT renferme les outils nécessaires tels que l'observation, la *co-conception* et prototypage, qui peuvent nous permettre de développer une approche collaborative et créative du changement et qui aident les entreprises à multiplier les innovations révolutionnaires, celles qui changent les règles du jeu et apportent une véritable valeur ajoutée aux consommateurs (Brown, 2009; Buccolo et Mattews, 2011; Marchall, 2011; Dunne et Martin, 2006; Lockwood, 2009). Les designers considèrent souvent que les méthodes traditionnelles (analytiques) de résolution de problèmes focalisent directement sur la *mise en œuvre rapide des idées* et sur les solutions(techniques), sans prendre suffisamment le temps de vérifier la pertinence de la question d'origine (Dunne et Martin, 2006; Marchall, 2011).

Le premier travail du designer est d'aller requestionner la question de départ pour *la reformuler de manière pertinente*, c'est-à-dire dans un objectif utilisateur (sortir du cadre, voir une problématique différemment, dans le but de mieux l'appréhender)(Marchall, 2011). "*Un aspect très caractéristique et fondamental du design est qu'il consiste à comprendre l'humain dans ses pratiques et dans ses usages pour être force de proposition innovante. Le design s'efforce de caractériser les usages, les expériences, les préférences. Il est par nature centré sur l'utilisateur (...) il aboutit à la création de propositions formelles originales qui offrent*

²⁸⁸Cette conception de l'innovation est différente du point de vue de ses processus et de ses enjeux de l'innovation issue des services de recherche et des activités de R&D(l'analyse des processus d'innovation est réduite aux activités qui sont formellement censées la produire)(Marchall, 2011).

aux usagers une expérience-à-vivre de nature à satisfaire leurs besoins et susceptible d'enchanter leur existence" (Marchall, 2011). Le design permettrait aux organisations actuelles (qui ont tendance à être organisées autour d'elles-mêmes et à auto justifier le système) "de réorganiser leur système autour des gens (c'est-à-dire des consommateurs et des salariés) pour le rendre plus pertinent et donc efficace" (Marchall, 2011). L'outil utilisé par le design pour comprendre l'humain est l'observation (Brown, 2009) qui est essentielle pour identifier le non-verbalisé, source très riche d'information²⁸⁹. L'objectif de l'observation des gens est de détecter des besoins latents dont ils ne sont peut-être même pas conscients afin de pouvoir ensuite concevoir et proposer des solutions pertinentes (Brown, 2009; Marchall, 2011). Il est donc essentiel de comprendre le contexte dans lequel les gens vivent et cette compréhension passe souvent par des études d'ethnographiques, des observations sur le terrain etc. (Brown, 2009; Buccolo et Matthews, 2011). La dimension de personnalisation et de réflexion sur les usages sont importantes ici (Marchall, 2011).

Dans le cadre du design, il est indispensable de dessiner l'expérience avant d'aller à la solution. C'est-à-dire appréhender l'expérience globale et en analyser le sens (Marchall, 2011). *"C'est se situer sur la raison d'être de l'offre et en analyser la pertinence par rapport au besoin" (Marchall, 2011). Le design utilise le prototypage (rendre tangible un concept ou une idée), qui se base sur les principes du "faire pour réfléchir" et "échouer vite pour réussir rapidement et apprendre" pour concevoir de manière itérative des solutions désirables aux consommateurs et viables économiquement et pour renseigner l'entreprise sur ses objectifs et ses méthodes (Brown, 2009; Dunne et Martin, 2006).*

De plus sur le plan organisationnel, selon Marchall (2011), *"le prototypage a un fort pouvoir fédérateur, particulièrement lors de la co-conception. Il est créateur et porteur de sens pour les gens qui l'ont conçu, mais aussi pour ceux à qui il s'adresse et qui le comprennent, ce qui peut être un atout dans le cadre de la gestion du changement, par exemple en termes d'appropriation de la transformation. Une idée est prototypée et testée sur une cible réduite avant d'être généralisée".* La stratégie du DT qui permet d'avancer rapidement par petits pas pour avoir des premiers résultats rapides peut ainsi avoir une incidence sur l'implication de l'ensemble des parties prenantes²⁹⁰ dans un esprit de co-

²⁸⁹Brown (2009) se demande pourquoi les véritables réussites sont rares et donc pourquoi il est difficile de détecter un besoin et d'y répondre. Il explique cela par le fait que les gens s'adaptent toujours avec beaucoup d'ingéniosité à des situations incommodes et qu'ils n'en sont même pas forcément conscients.

²⁹⁰L'utilisation l'approche collaborative du DT, peut permettre de créer un changement immédiat dans la culture de l'entreprise et dans la manière dont les individus travaillent ensemble. La nature itérative du DT et

conception et d'intelligence collective (Marchall, 2011). "*Une des principales valeurs ajoutées du design est l'implication de l'ensemble des parties prenantes (démarche multidisciplinaire) qui sont confrontées à une même réalité qui est l'expérience totale de l'utilisateur. Tous les processus doivent être remis à plat à partir de cet angle d'analyse.*" (Marchall, 2011).

Selon Marchall (2011), de par son idéologie axée sur l'humain, le design apporte les fondements d'une entreprise plus humaine, avec ce que cela implique en terme de confiance, de reconnaissance, *d'autonomie, de créativité*, et donc d'engagement et de motivation. D'après Brown (2009), le DT permet d'aller plus loin dans la réinvention de l'entreprise, en la rendant plus flexible, plus dynamique, pertinente et réactive face à un environnement complexe. Le design peut aider l'entreprise à réinventer une organisation et des pratiques de management, plus humaines et plus efficaces (Marchall, 2011). La complexité requiert une transformation dans la manière dont les entreprises abordent les problèmes (Snowden et Boone, 2007).

La résolution des problèmes irréductibles (problèmes sociaux etc.) se base sur *une approche orientée design*, qui favorise une *culture d'expérimentation*, de tolérance à l'ambiguïté (Dunne et Martin, 2006; Lockwood, 2009), suit une *stratégie émergente*, développée à travers une démarche itérative de tests, d'ajustements et de validations dans le but de *découvrir de nouvelles possibilités* (Brown, 2009; Snowden et Boone, 2007; Liedtka, 2010) et la mise en place de structures *autonomes, décentralisées et auto-organisées* (Snowden et Boone, 2007). Le DT favorise ainsi le recours à *l'approche interprétative* qui consiste à guider l'ensemble des parties prenantes pour laisser émerger des idées et favoriser la création d'un langage commun dans la compréhension réelle de l'ensemble des paramètres d'un problème permettant de générer plusieurs nouvelles voies alternatives d'un futur possible (Ford et Ogilvie, 1996; Eneberg, 2012; Weick et al, 2005; Eneberg et Holm, 2013). En se basant sur la définition de la créativité de Auger (2007), on peut aussi dire que le DT permet de dépasser alors, les schémas chronologiques et linéaires de la créativité, et permet d'encourager les émergences, et la *collaboration interprétative*, d'identifier et protéger les idées créatives, et de favoriser une culture de la créativité.

l'implication des utilisateurs, peut le rendre une approche effective de l'utilisation de la collaboration pour résoudre des problèmes complexes. Dans le *chapitre 5*, la nature collaborative et itérative du DT est étudiée comme étant un des vecteur du développement des *business models inclusifs*.

Conclusion

Dans ce chapitre, l'étude du DT, nous a amené à étudier son rôle dans le développement des capacités d'innovation stratégique sous l'angle de la pensée systémique et des capacités dynamiques. La capacité d'innovation stratégique, nécessite un ajustement systématique de des capacités ordinaires, à travers *un processus créatif de génération d'idées* et un apprentissage par *expérimentations* et essais-erreurs, permettant de générer un *portefeuille d'options* (Berghman et al, 2012). En effet, les stratégies visant à découvrir et exploiter de nouveaux *business models* doivent s'engager dans l'expérimentation et l'apprentissage- une approche de «découverte», plutôt qu'une approche analytique, basée sur l'intuition, l'expérimentation rapide et l'apprentissage (Mc Grath, 2010).

Dans ce sens, Jevnaker (2009) note que le design et les designers peuvent étendre la manière avec laquelle les entreprises détectent, saisissent de nouvelles opportunités et renouvellent les compétences distinctives de leurs organisations. Le design contribue ainsi au développement des capacités organisationnelles dynamiques, favorisant l'adaptation des entreprises et la création de nouvelles connaissances et de nouveaux *business models* (Rosensweig, 2011). En effet, le designer est à la recherche d'opportunités nouvelles, se posant toujours la question «*what if ?*» (Dunne et Martin, 2006). Les designers sont donc à l'affût de solutions, de futurs possibles, et ont donc développé une certaine aptitude à percevoir, à anticiper, à prévoir des mutations sociétales, des nouvelles tendances, l'émergence de nouveaux comportements (Marchall, 2011).

La résolution des problèmes irréductibles, tels que l'innovation de *business model* inclusifs, se base sur *une approche orientée design*, qui favorise une *culture d'expérimentation*, de tolérance à l'ambiguïté (Dunne et Martin, 2006) et une démarche itérative de tests, d'ajustements et de validations dans le but de *découvrir de nouvelles possibilités* (Brown, 2009; Snowden et Boone, 2007) à travers la mise en place de structures *autonomes, décentralisées et auto-organisées* (Snowden et Boone, 2007). Le leadership doit ainsi favoriser création d'une culture encourageant la créativité, qui est davantage liée à *une logique d'émergence* dans laquelle le management doit reconnaître, accompagner les expressions créatives de l'organisation qu'à une logique délibérée dans laquelle les managers ont le pouvoir de créer la créativité. Le management de la créativité est essentiellement lié à la

capacité de *créer un climat, une culture favorable* à son développement (i.e. promouvoir l'auto-organisation et la *collaboration spontanée*) (Auger, 2007).

La flexibilité et l'adaptabilité permanente exigent ainsi de dynamiser la gestion des compétences dont le développement s'appuie sur l'apprentissage, l'échanges des informations et sur les valeurs et la culture d'entreprise (Auger, 2007). Pour favoriser la créativité et l'adaptabilité nécessaires pour faire face à la complexité, l'organisation doit avoir la *capacité d'apprendre et d'improviser* (Vera et Crossan, 2004; Seijts et al, 2010). Ces compétences sont collectives et dépassent la simple addition des compétences individuelles et donnent à l'entreprise des caractéristiques uniques (Auger, 2012). L'apprentissage permanent, la capacité de renouveler ses savoirs et ses connaissances permettent alors de sauvegarder « l'utilité » des salariés (Auger, 2007).

Selon Auger (2007; Genelot, 2010), la complexité pose ainsi de nombreuses questions sociales, et philosophiques :

- Le monde n'est compris que par l'analyse de ses différents aspects, leurs interactions produisent autre choses que leurs simples additions;
- Les individus participent à la construction du monde qui les entourent (possédant des ressources sous-utilisées, une variété et une richesse infinie, et leur confrontation peut donner lieu à des solutions innovantes);
- L'intelligence est la capacité de concevoir des réponses originale (par opposition à la définition des relations de cause à effet, à identifier les causes, prévoir les conséquences et généraliser les résultats). L'intuition, l'expérimentation, la créativité, la capacité de création d'un sens commun malgré la complexité des situations sont des manifestations de l'intelligence;
- Les situations ne peuvent pas être généralisée mais traités de manière particulière (par opposition à la définition des objectifs et mise en œuvre des actions);
- L'avenir ne peut pas être prédit et anticipé.

Par ailleurs, Miner et al, (2001) soulignent que le démantèlement des méthodes traditionnelles de planification et de contrôle expose à des risques de difficultés. A force de privilégier l'amélioration improvisée de certains aspects spécifiques conduit à un piège d'opportunité (Chédotel, 2010). Selon Cunha et al, (1999), les micro-changements improvisationnels sont de nature imprévisible, ils peuvent conduire à créer de la complexité conduisant à l'aggravation de la situation. Selon Chédotel (2010), pour bénéficier pleinement de l'improvisation organisationnelle, il s'agit de gérer en tension le délibéré et l'émergent, l'exploration et l'exploitation, l'objectif est de compléter les méthodes de management

traditionnels, en cherchant les moyens pour aider les managers à gérer l'imprévu de façon créative quand l'entreprise se situe dans un environnement complexe, à travers la création d'un contexte organisationnel approprié (culture d'expérimentation, structures simples etc.) (Vera et Crossan, 2004; Kamoche et Cunha, 2001).

Chapitre 5.

Design thinking et business model Inclusif à la Base de la Pyramide: Etude de cas et Discussion des Résultats

Introduction

Sen (1999) a mis en place les fondations d'une approche plus large du développement humain, définie comme un processus visant à élargir les choix des personnes et à renforcer leurs capacités (c'est à dire l'éventail de ce que les personnes peuvent être et faire). Dans ce sens, «*la pauvreté ne saurait se résumer à une simple logique monétaire*» (Dalsace et al, 2011). La lutte contre la pauvreté revêt ainsi un sens bien plus large que l'éradication de la seule pauvreté financière, il s'agit de mettre *les personnes* au centre du développement (Kandashar et Halme, 2008; Dalsace et al, 2011). «*Cela signifie que les êtres humains réalisent leur potentiel, élargissent leurs choix et profitent de leur liberté pour mener les vies auxquelles ils tiennent. La pauvreté ne saurait ainsi se confondre avec la faiblesse des revenus et relèverait avant tout d'une privation des capacités*» (Dalsace et al, 2011). Dans le cadre de l'entreprise, cela signifie qu'il ne s'agit pas simplement de produire et de distribuer de nouveaux biens, mais bien plus largement de modifier ou de construire des liens sociaux et culturels et la mise en œuvre d'un nouvel écosystème tant au niveau commercial et sociétal (logiques collectives plus larges de transformation sociale en partenariat avec des autorités publiques ou des organisations de la société civile) (Dalsace et al, 2011).

Les démarches *business inclusif* élargissent l'accès aux biens, services et aux moyens de subsistance pour les populations à la base de la pyramide²⁹¹ de façon viable et évolutive et créent des ponts entre les entreprises et les communautés pauvres pour un avantage mutuel dans la chaîne d'approvisionnement, et sur le marché, sans perdre de vue la rentabilité économique (Jenkins et al, 2011; PNUD, 2008; IFC et WISH, 2014). Il s'agit dans ce contexte

²⁹¹La base de la pyramide est un terme qui décrit les individus dont les revenus annuels sont inférieurs à 3000 dollars(en PPP)par an (soit à peu près 8 dollars par jour) (WRI/IFC, 2007). Par la suite, ce terme décrira les stratégies de la BP qui s'appuient sur une activité entrepreneuriale axée sur le marché visant à réduire la pauvreté et le développement économique en ciblant les marchés auparavant ignorés, les plus défavorisés économiquement, ceux de la base de la pyramide en les considérant en tant que consommateurs, producteurs et *co-créeurs* de solutions (Kandachar et Halme, 2008; Prahalad et Hart, 2002). Ces stratégies visent pour les multinationales à développer des *business models inclusifs*, c'est à dire à intégrer dans leurs *business models* près de quatre milliards de personnes vivant avec moins de cinq à six dollars par jour (Dalsace et al, 2011). En adoptant des stratégies ciblant la base de la pyramide, les entreprises privées peuvent servir les populations pauvres et répondre à leurs besoins non satisfaits de façon rentable dans plusieurs secteurs tels que les produits alimentaires, les services énergétiques, le logement, les soins de santé, les télécommunications etc. (Hammond et al, 2007).

de "construire de nouveaux business models répondant aux besoins réels de clients jusqu'à alors exclus du marché" (Lisicki, 2012). Le facteur clé de l'innovation sur les marchés de la BPest ainsi *l'existence d'un besoin réel* (London et Hart, 2004). Ce souci de répondre à un *besoin réel* se conjugue aussi avec le fait de ne pas rechercher la sophistication à tout prix pour les produits mais juste un produit à la performance correcte et surtout adapté aux usages qui en sont fait (Prahalad, 2005).

La logique de l'entreprise sur les marchés développés amène à créer des besoins dans des marchés existants, alors que la situation sur les marchés émergents, nécessite de créer des marchés à partir de besoins existants²⁹², ce que les entreprises multinationales doivent apprendre à faire (Simanis et Hart, 2008; Guegan, 2011). «*Le facteur clé du succès est bien davantage la capacité à s'ajuster très progressivement à la réalité de la demande locale qu'il s'agit de construire avec les populations concernées. C'est donc bien davantage un business model reposant sur la modularité que sur la production de masse qu'il faut bâtir*» (Dalsace et al, 2011). Ainsi, l'entreprise ne doit pas simplement exporter, elle *doit innover pour les marchés émergents* et comprendre le *contexte spécifique* et les facteurs clés de succès qui permettent de créer des *business models durables* (Prahalad, 2011; Govindarajan et Trimble, 2012; Kapoor et Goyal, 2013). «*Les stratégies d'accessibilité nécessitent en effet de véritables innovations de rupture dont le potentiel va bien au-delà des pays émergents et des «marchés des consommateurs pauvres». Les innovations mises en œuvre sur les marchés de la BP contribuent à renouveler les business models des entreprises aussi bien dans les pays émergents que dans les pays développés*» (Dalsace et al, 2011).

Des produits dépouillés peuvent être plus abordables, mais ils ne sont pas suffisamment adaptés pour répondre aux besoins spécifiques des clients locaux des marchés émergents (Faivre-Tavignot et al, 2012; Govindarajan et Trimble, 2012; Ernst&Young, 2012). Dans ce cadre, les entreprises multinationales doivent le remettre en cause de manière radicale leurs *business models* et réinventer intégralement leurs produits (Faivre-Tavignot et al, 2012). De plus, selon Gradl et Knobloch (2011), le développement de *business models durables* est la clé pour entrer sur les marchés à faibles revenus. «*Pour atteindre la population à faibles*

²⁹²Les stratégies à l'égard des populations pauvres ne reposent pas sur un effet de volume. En d'autres termes, il n'y a pas aujourd'hui d'opportunités économiques préexistantes qu'il s'agirait de savoir saisir intelligemment (Dalsace et al, 2011). Par exemple, l'entreprise Française Essilor, spécialisée dans le matériel optique a suivi la logique commune des entreprises multinationales, qui consiste à réduire les aspects de produits existants pour les vendre aux populations pauvres, alors *que les besoins réels* en Inde concernent les lunettes de lecture (Guegan, 2011).

revenus, les entreprises devront comprendre les besoins non satisfaits de ces nouveaux clients et créer entièrement nouveaux produits et services pour les satisfaire. Des capacités de R&D seront importantes, mais aussi des business models innovants, une profonde connaissance du client et une culture et un état d'esprit qui soutiennent l'innovation» (Ernst&Young, 2012).

Le fabricant Chinois d'électroménager *Haier* s'est rendu compte que beaucoup de personnes vivant en milieu rural considèrent la possession d'une machine à laver comme un luxe, l'utilisaient pour laver les légumes au lieu de laver les vêtements²⁹³. *Haier* en a fait une opportunité commerciale et a développé une machine à laver dont les tuyaux ne se bouchent pas à cause des épluchures de légumes, et munie d'un mode d'emploi pour cet usage supplémentaire (Anderson et Markides, 2007; Radjou et al, 2013; Hang et al, 2008). Le fabricant Chinois a aussi développé une mini machine à laver, le *Mini Magical Child*, qui est économe en eau, en électricité, en espace et qui pèse moins lourd par rapport à une machine conventionnelle. Cette machine permet de laver de petites quantités de vêtements en choisissant le niveau d'eau (Hang et al, 2008).

Le déploiement de solutions innovantes et durables dans les pays en développement nécessite plutôt des *innovations centrées sur l'humain*, plutôt que sur la technologie (Altman et al, 2009; Whitney et Kelkar, 2004; Kumar et Whitney, 2003). Pour répondre aux besoins des populations pauvres, il ne s'agit pas seulement de réduire les aspects des produits et services pour les rendre moins chers. En raison des conditions de vie extrêmes dans ces régions- faible pouvoir d'achat, mauvaise infrastructure, peu ou pas d'éducation - les entreprises ont besoin de repenser complètement la conception de leurs produits et services

²⁹³Dans les marchés émergents, de nouvelles menaces et opportunités peuvent émerger brutalement. Cela force les entreprises non seulement à penser, mais aussi à agir de manière *agile* pour relever les défis imprévus plus rapidement et saisir des opportunités inattendues- comme le changement des besoins des clients - plus rapidement que leurs concurrents (Radjou et al, 2013). Zhang Ruimin, Président-directeur général du Groupe Haier croit que dans l'ère d'Internet, les fabricants d'appareils comme Haier ont besoin de passer de la production de masse à la *personnalisation de masse* (Radjou et al, 2013). Selon Zhang Ruimin, l'accent mis sur la promotion de l'avantage en termes de coûts ou de prix s'est déplacé vers un accent sur la différenciation des services, principalement centré sur *l'expérience client* (Radjou et al, 2013). Selon Zhang Ruimin, dans un environnement changeant, la compétence ne peut être acquise que par la création d'un espace individualisé aux équipes pour innover (Xu et al, 2007). Pour détecter et répondre aux besoins de ses clients plus rapidement que les rivaux peuvent, Zhang a remplacé la pyramide organisationnelle de Haier par un réseau *bottom-up, centrée sur le consommateur* de plus de quatre mille unités autogérées et cross fonctionnelles (dont la R&D, la chaîne d'approvisionnement, les ventes et le marketing) qui interagissent directement avec les clients et prennent des décisions autonomes, agissant rapidement sur leur intuition (Xu et al, 2007; Radjou et al, 2013).

(Guegan, 2011). Pour cela, les entreprises doivent s'engager avec les personnes locales, comprendre leurs préoccupations et leurs limites, et concevoir des produits qui pourraient être utilisés dans de telles circonstances (Prahalad et Hart, 2002).

Dans ce sens, Altman et al, (2009) conseillent d'utiliser la méthode DT dans le contexte de la base de la pyramide. Les différentes phases de cette méthode consistent à comprendre, rassembler de l'information et observer les utilisateurs, afin de pouvoir se projeter à leur place et développer des solutions appropriés (Brown, 2009). La filiale Indienne d'Unilever, *Hindustan Unilever* demande par exemple à ses managers de passer vivre six semaines en zone rurale afin d'engranger de la connaissance sur les besoins et pratiques concernant l'hygiène parmi les populations pauvres. Cette période *d'immersion sur le terrain* a pour but de faire prendre conscience des *besoins réels* et non imaginés ou supposés (Guegan, 2011; The Economist, 2010). En développant un lien plus proche avec les *communautés locales*, les designers parviennent ainsi à mieux les écouter, développer des méthodes de recherche adéquates, plus *proches du terrain* et comprendre les besoins, explicites mais aussi implicites (Dos Santos et al, 2009). Faivre-Tavignot et al, (2012) souligne l'importance de repartir des besoins des clients pour créer de nouveaux *business models* à la base de la pyramide. Selon Radjou et al, (2013) une approche plus ouverte de l'innovation, où les entreprises collaborent à la fois avec des partenaires internes et externes (employés, consommateurs, fournisseurs etc.) pour générer des idées et solutions, sera un élément clé de l'innovation réussie en faveur des populations à faibles revenus.

Les marchés de la BP représentent un terrain idéal pour des innovations disruptives (Hart et Christensen, 2002). L'une des caractéristiques de l'innovation disruptive est qu'elle attire les non-consommateurs ou les consommateurs *low-end* qui sont satisfaits par une «assez bonne» performance ²⁹⁴(simplicité et bas prix)(Anderson and Billou, 2007; Ramdorai et Herstatt, 2013). Aussi, bien souvent les innovations à la base de la pyramide se font en termes de *business model* et d'organisation (Prahalad, 2011; Prahalad et Hart, 2002). Les entreprises développent ainsi de nouvelles propositions de valeur (client, produit/service), architecture de

²⁹⁴Les marchés de la BP regroupent de vastes populations de personnes ayant un accès limité ou inexistant aux services et aux produits qui sont disposés à adopter des produits abordables à des performances acceptables (Hart et Christensen, 2002). Selon le WEF(2009), le critère d'accès est essentiel pour pénétrer les marchés à faibles revenus. Les entreprises doivent penser en terme de «*qui peut utiliser le produit*» plutôt que de «*qui peut l'acheter*», pour trouver une opportunité plus grande et potentiellement rentable. Cet accès pourrait être par exemple fourni par un modèle d'utilisation partagée ou par l'entremise d'un entrepreneur qui loue le produit aux clients.

valeur (chaîne de valeur) et équation de profit (structures de revenus et de coût, capital employé) pour répondre aux besoins non satisfaits sur ces marchés (Markides, 1999; Prahalad, 2011). Elles développent aussi des modèles plus entrepreneuriaux, qui seront amenés à être étendus par la suite sur d'autres marchés s'ils sont validés (Maiwenn et Guegan, 2011). *La compréhension et l'observation des utilisateurs* est un facteur crucial de réussite des innovations inclusives (Prahalad, 2011). Cela pousse les entreprises à sortir du cadre et à *faire preuve d'inventivité et de créativité* mais aussi de curiosité, de passion, de courage et d'humanité (Prahalad, 2011).

Par ailleurs, et alors que l'accès des zones rurales à l'infrastructure électrique du pays continue d'augmenter, dans la majorité des régions rurales des pays émergents, la population de la BP répond toujours à ses besoins énergétiques de base grâce à une série de sources d'énergie comme la combustion du kérosène, du bois de chauffage etc. (IFMR et WRI, 2009; OCDE/AIE, 2011). Ces sources de carburant traditionnelles sont inefficaces et souvent peu fiables, créent des risques pour la santé et contribuent à la pollution et à la dégradation de l'environnement. Par conséquent, il existe un besoin de développement urgent pour des services et des produits énergétiques propres, fiables, sûrs et peu coûteux. Détectant l'opportunité de marché dans ce segment de consommation mal desservie, un nombre croissant d'entreprises vendent des produits et des services d'énergie propre aux populations rurales à la BP (IFMR et WRI, 2009).

Dans le même sens, l'industrie de la santé est spécialement fertile en innovations disruptives ciblant la base de la pyramide, avec une focalisation sur *comment rendre la santé plus abordable et accessible* (Christensen et al, 2000; Ramdorai et Herstatt, 2013). La machine ECG- MAC 400 conçue par GE Healthcare est un bon exemple d'innovation disruptive guidé par les contraintes des marchés de la base de la pyramide (Ramdorai et Herstatt, 2013). Les ECG traditionnels sont des machines complexes, lourdes et coutent autour de 10000 dollars. En Inde, GE Healthcare, a développé un ECG pour les zones rurales à un prix cible très bas et en prenant en considération les contraintes d'infrastructure tel que l'accès limité à l'électricité et aux hôpitaux (Ramdorai et Herstatt, 2013).

Le résultat est un ECG portable, extrêmement simple, avec une imprimante intégrée, très légère à porter, fonctionnant avec des batteries tout comme à l'électricité (Prahalad, 2011). La machine coûte 1000 dollars, elle permet au médecins de faire des visites dans les zones rurales en Inde et administrer des tests ECG aux patients pauvres à un coût ne dépassant pas le 1dollar par patient (The Economist, 2010). Le MAC 400 est maintenant vendu sur les

marchés développés à cause de son prix bas, sa performance supérieure et sa fonctionnalité (Prahalad, 2011).

GE Healthcare a souvent créé plusieurs innovations disruptives sur les marchés émergents (Immelt et al, 2009). L'entreprise a mis en place des structures organisationnelles et des processus, lui permettant de créer des innovations disruptives de façon systématique (Ramdorai et Herstatt, 2013). La littérature sur l'innovation disruptive recommande aux entreprises de créer une entité séparée pour la commercialisation des innovations disruptives (Christensen et Bower, 1996). L'habilité d'explorer de nouveaux marchés et d'exploiter les opportunités existantes a été souvent signalée (Raich et al, 2009). L'ambidextrie est l'habilité d'équilibrer entre l'exploration et l'exploitation pour initier de multiples vagues d'innovation à la fois continues et disruptives (O'Reilly et al, 2009). Elle constitue une "solution pour le dilemme de l'innovateur" (O'Reilly et al, 2009). Les pratiques managériales établis dans les entreprises multinationales nécessitent un changement de paradigme dans le but de répondre aux besoins des populations à la base de la pyramide (WRI/IFC, 2007). Les décideurs dans les multinationales ne sont pas familiarisés par la résolution de problèmes des populations pauvres (Ramdorai et Herstatt, 2013).

La réussite des produits et des solutions sur les marchés de la BP, nécessite la réponse à trois questions (WRI/IFC, 2007; Aron et al, 2009):

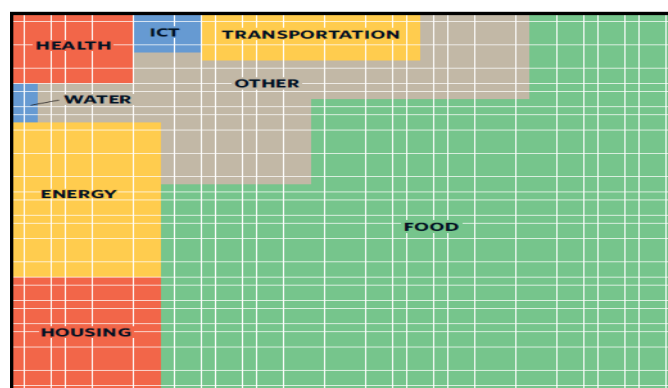
- Es ce qu'ils résolvent un problème pour les populations pauvres?
 - Est-ce qu'ils ciblent les plus pauvres?
 - Est- ce qu'ils sont durables?
 - L'impact est-il démontré?
- Est ce qu'ils sont économiquement viable?
 - Est-ce que c'est une activité rentable?
 - Ont-t-elles besoin de subventions?
- Est ce qu'ils sont répliquables ailleurs ?
 - L'environnement de marché est-il favorable ailleurs?
 - Le modèle opérationnel est-il évolutif?

Le marché de la base de la pyramide renferme un ensemble de besoins non-satisfaits variables selon les secteurs (comme l'accès à la santé, à l'énergie, au logement, à la nourriture etc.) et avec 5 mille milliards de dollars de revenus des ménages, il est le marché mondial le plus important (WRI/IFC, 2007)(cf. *Figure 1*). Les marchés de la BP sont ainsi stratégiquement important à la fois comme opportunité d'affaires et comme *source*

d'innovation (Prahalad, 2011; Govindarajan et Trimble, 2012). L'Asie (y compris le Moyen-Orient) est de loin le plus grand marché de la BP: 2,86 milliards de personnes avec 3,47 mille milliards de dollars de revenus. Les marchés sectoriels pour les 4 milliards de consommateurs de la BP sont très diversifiés. Certains sont relativement petits, comme l'eau (20 milliards de dollars) et les technologies de l'information et de la communication (TIC) (51 milliards de dollars). Certains sont de taille moyenne, comme la santé (158 milliards de dollars), le transport (179 milliards de dollars), le logement (332 milliards de dollars) et l'énergie (433 milliards de dollars).

Le marché le plus large est celui de la nourriture (2 895 milliards de dollars)(WRI/IFC, 2007). WRI/IFC (2007) soulignent que les multinationales ont été pionniers, en particulier dans les produits alimentaires et les produits de consommation, ils se sont avérées parmi les plus innovantes pour répondre aux besoins des consommateurs et des producteurs de la BP, spécialement dans des secteurs comme le logement, la santé, l'agriculture, les biens de consommation et les services financiers (WRI/IFC, 2007). Le secteur privé de l'énergie a un meilleur bilan en matière de prestation de services ruraux axés sur le réseau, mais moins de succès dans la fourniture de l'électricité hors réseau à des prix abordables (WRI/IFC, 2007).

Figure 5.1. Estimation du marché à la base de la pyramide par secteur (WRI/IFC, 2007: P 9).



Plusieurs entreprises multinationales développent des *business models inclusifs* sur les marchés émergents, rendant ainsi accessibles des produits et services à des populations desservies (WRI/IFC, 2007; IFC et WISH, 2014). Dans ce chapitre empirique, on se base sur la méthodologie de l'étude de cas, pour l'étude de deux entreprises multinationales développant des *business models* inclusifs dans les secteurs de la santé et de l'énergie à la base de la pyramide, à savoir *General Electric Healthcare (GE Healthcare)* et *Schneider Electric(SE)*. Notre travail cherche à comprendre le rôle du DT dans le développement des capacités de

création de *business models* inclusifs à la BP à travers *certaines de ses principes fondamentaux*: la centralité sur l'humain, la collaboration, la créativité interne et externe, l'apprentissage par l'expérimentation et le prototypage et la *co-crétation*. Ce chapitre est basé sur de multiples sources de données tels que les publications des organismes officiels, les publications des entreprises ainsi que les interviews. Le critère principal du choix de la recherche fondée sur les études de cas et les données multiples, est relatif à la complexité du phénomène de la BP en termes de profil client, d'environnement opérationnel et de multiplicité des acteurs impliqués. Il est nécessaire dans ce cas d'adopter une approche interprétative découlant d'une multitude d'informations disponible à partir de sources multiples.

5.1. SCHNEIDER ELECTRIC²⁹⁵: favoriser l'accès à l'énergie

Schneider Electric, spécialiste mondial de la gestion de l'énergie, a mis en place depuis plusieurs années un programme ambitieux visant à accroître l'accès à une énergie propre, fiable et abordable aux populations à faibles revenus tout en protégeant l'environnement (Schneider-Electric, 2011). "*Schneider Electric a intégré les objectifs de responsabilité sociale, sociétale et environnementale au cœur de sa stratégie*"(Schneider-Electric, 2013)."*C'est notre ambition de devenir un acteur dans un cercle vertueux qui relie l'entreprise, l'innovation et la responsabilité*"(Jean-Pascal Tricoire, PDG de Schneider-Electric, Schneider-Electric, 2010). L'entreprise a notamment mis en place avec l'engagement profond de son PDG, Jean-Pascal Tricoire, un programme baptisé "*Business, Innovation&People for the Base of the pyramid* " (BipBop) à la base de la pyramide, qui cible trois problématiques essentielles pour assurer un accès durable à l'électricité (WBCSD, 2012; Schneider-Electric, 2012):

²⁹⁵Schneider Electric est un groupe industriel européen présent dans plus de 100 pays dans le monde. L'entreprise actuelle est le produit de trois acquisitions majeures dans le domaine électrique: Square D, Merlin Gerin et Télémécanique. Et plusieurs autres acquisitions ces dernières années comme Areva T&D, Invensys etc. Schneider Electric est le numéro un mondial dans la distribution électrique (gestion d'énergie, distribution, bâtiment etc.), elle emploie plus de 150000 personnes dans le monde et réalise un chiffre d'affaires de plus de 24 milliards d'euros en 2015.

- *Le manque d'équipements appropriés*, par le développement d'une offre adéquate et de nouvelles solutions de distribution d'énergie;
- *Le manque de ressources financières disponibles* pour les entrepreneurs innovateurs dans le secteur de l'énergie, à travers l'accès au financement pour dynamiser la création d'entreprises innovantes dans le domaine de l'énergie;
- *La pénurie de compétences et d'expertise*, grâce à la formation technique et commerciale de publics jeunes défavorisés ou éloignés de l'emploi, aux métiers de l'électricité.

Les premiers moteurs du lancement du programme étaient d'accroître la responsabilité sociale dans de nombreux pays où le Groupe est présent ainsi que de mettre en évidence sa capacité globale d'innovation (Schneider-Electric, 2011). L'intégration progressive du programme *BipBop* dans la stratégie du Groupe est un facteur majeur de succès, permettant de donner au programme une approche commerciale en mobilisant graduellement les opérations et les fonctions de support de l'entreprise, ce qui a permis de formaliser une stratégie BP qui équilibre en la standardisation des modèles et l'adaptation au contexte local (en s'appuyant à la fois sur des capacités internes et des partenariats externes sur le terrain) (Desroches et André, 2012). Son positionnement en tant que fournisseur de solutions lui permet de répondre aux besoins énergétiques des personnes des communautés à faibles revenus (Desroches et André, 2012). Le programme *BipBop* représente bien une approche *business inclusif* dans la mesure où il a pour ambition d'inclure le plus grand nombre de personnes ayant un accès limité à une énergie fiable, propre et abordable.

Dans ce cadre, le pilier innovation du programme, s'intéresse particulièrement à la conception de produits et solutions accessibles pour ces populations à faibles revenus, notamment, en Afrique et en Asie. "*Les pays émergents sont nos marchés de demain. Aujourd'hui, imaginer une offre adaptée aux personnes à "la base de la pyramide", signifie contribuer à leur développement et la préparation de notre avenir en même temps. En ce qui concerne l'innovation, il est maintenant plus essentiel que jamais, que nous réussissions à inventer de nouvelles technologies et de nouveaux services adaptés à différentes réalités, capables de concilier la performance et le respect de l'environnement*" (Jean-Pascal Tricoire, PDG de Schneider-Electric, Schneider-Electric, 2010).

5.1.1. Le contexte: le manque d'accès à l'énergie²⁹⁶

L'accès à l'énergie est désormais internationalement reconnu comme un besoin basique et un moyen de développement des populations mondiales, de réduction de la pauvreté, et représente le premier des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD)(Modi et al, 2005; ONU, 2010; Schneider Electric, 2013). L'accès à l'énergie non seulement améliore la qualité de vie, mais aussi facilite l'accès aux soins de santé, à l'éducation, au transport, à l'eau potable, aux télécommunications et au développement économique en général (Wilson et al, 2008; Aron et al, 2009; Desroches et André, 2012). De point de vue économique, le manque d'accès à l'énergie propre entraîne de faibles économies grâce aux dépenses plus élevées en kérosène et de faibles revenus en raison du nombre d'heures perdues consacrées à la collecte des combustibles de la biomasse (IFMR et WRI, 2009). Cependant, quand il s'agit d'accéder à l'énergie, le monde est paradoxal et injuste (Hammond et al, 2007).

Deux milliards de personnes sur la planète ont le privilège d'accès à l'énergie et ne remettent même pas en question l'idée d'avoir de l'énergie (WBCSD, 2012). En revanche, 1,3 milliard de personnes à la base de la pyramide, n'ont toujours pas accès à l'électricité²⁹⁷ (soit 20% de la population mondiale, 85% d'entre eux vivent en zones rurales) alors qu'à peu près 2,7 milliard de personnes se basent sur la biomasse traditionnelle pour leur cuisson (soit 40% de la population mondiale) et un milliard de plus ne possèdent qu'un accès à des réseaux d'électricité peu fiables (WBCSD, 2012; OCDE/AIE, 2011)(cf. *Tableau 1*). En Inde, plus de 400 millions de personnes n'ont pas accès à l'électricité et 855 millions de personnes dépendent des combustibles de la biomasse pour la cuisine. Par comparaison, en Chine,

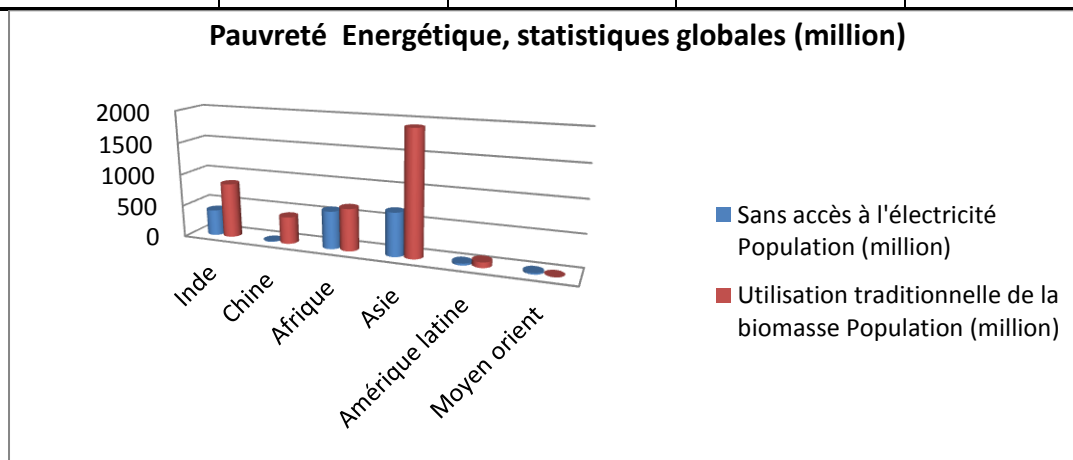
²⁹⁶L'accès à l'énergie est défini par l'OCDE/AIE (2011) comme "*l'accès d'un ménage à une énergie fiable et abordable pour faciliter une cuisson propre, une première connexion à l'électricité et ainsi augmenter le niveau de consommation de l'électricité à travers le temps*". Cette définition exclut d'autres catégories comme l'accès à l'électricité aux entreprises, au secteur public tel que les hôpitaux. Selon l'OCDE/AIE (2011), les deux indicateurs de *la pauvreté énergétique* incluent *le manque d'accès à l'électricité* et *la dépendance à l'égard des combustibles à base de biomasse* pour la cuisine.

²⁹⁷ Selon le rapport de l'agence internationale de l'énergie, OCDE/AIE, (2011), il y a dix pays dont quatre pays asiatiques et six pays d'Afrique subsaharienne qui représentent à eux seuls deux tiers de la population n'ayant pas accès à l'électricité. Selon le rapport, près de 1000 milliards de dollars d'investissements cumulés seront nécessaires pour atteindre l'objectif d'accès universel à l'énergie d'ici à 2030. L'AGECC (2010) a mentionné aussi que 35 à 40 milliards de dollars d'investissement en capital par an sera nécessaire pour assurer des services énergétiques modernes et universels pour répondre aux besoins essentiels d'ici 2030.

seulement 8 millions de personnes n'ont pas accès à l'électricité et 423 millions de personnes dépendent des combustibles de la biomasse pour la cuisine (OCDE/IAE, 2011). En Inde par exemple, 50% des 500 000 villages connectés au réseau n'ont pas d'alimentation électrique fiable (faible voltage, coupures fréquentes etc.)(plus de 100000 villages n'ont pas accès à l'électricité (IFMR et WRI, 2009). La majorité de la population vivant dans les zones rurales dépendent de l'huile de kérosène pour l'éclairage (45%) et des combustibles à biomasse (bois etc.)pour la cuisine (75 %) (IFMR et WRI, 2009).

Tableau 5.1. Nombre et part de personnes sans accès à l'énergie (pauvreté énergétique) en 2009 (OCDE/IAE, 2011: P 11).

	Sans accès à l'électricité		Utilisation traditionnelle de la biomasse	
	Population (million)	Part de la population	Population (million)	Part de la population
Inde	404	45%	855	85%
Chine	8	6%	423	33%
Afrique	587	58%	657	65%
Asie	675	19%	1921	54%
Amérique latine	31	7%	85	19%
Moyen orient	21	11%	0	0%



Les sources d'électricité auxquelles elles ont accès sont polluantes et onéreuses: les lampes de poche, le kérosène et la biomasse à base de bois (OCDE/AIE, 2011). Ce qui est encore plus injuste, c'est que les plus pauvres paient le plus pour l'énergie et pour les mêmes produits et services que les populations riches (cette situation désigne la pénalité de pauvreté, c'est le surcoût qu'un consommateur pauvre paie pour ses produits et services)(Hammond et al, 2007; WBCSD, 2012). Les habitants urbains de Pékin, de Paris et de New York consacrent de 6 à 8% de leurs revenus à l'énergie, alors qu'une personne vivant dans un village éloigné et isolé de l'Inde dépensera jusqu'à 30% pour une mauvaise qualité de service (Desroches et André, 2012; Hammond et al, 2007). Alors que les populations sans accès à l'électricité sont principalement situées en Asie (55%) soit plus de 800 millions de personnes et en Afrique subsaharienne (45%) soit 587 millions de personnes, promouvoir l'accès à l'énergie devient un défi mondial²⁹⁸ (OCDE/AIE, 2011; WBCSD, 2012). Dans de nombreux pays, le secteur public est incapable de fournir les services de l'énergie aux ménages à faibles revenus. L'extension des réseaux électriques à des régions éloignées peut être financièrement insoutenable en raison de la faible densité de population et des faibles niveaux de consommation (Gradl et Knobloch, 2011).

Pour les populations de la base de la pyramide, la pauvreté énergétique est le principal obstacle à l'amélioration des conditions de vie (WBCSD, 2012). Les sources d'énergie actuelles, tels que le kérosène, le feu de bois sont inefficients, rares et chers (OCDE/AIE, 2011). La pollution de l'utilisation du fuel de maison conduit à des risques de santé majeurs due à l'exposition à des sources d'énergie polluantes (combustion de bois etc.)(OCDE/AIE, 2011). Selon IFMR et WRI (2009), comprendre ce que les populations rurales dépensent réellement en combustible, a de fortes implications pour dimensionner le potentiel du marché de l'énergie propre à la BP²⁹⁹. Dans ce sens, et comme on l'a indiqué dans le *chapitre 1*, les entreprises multinationales (ainsi que les entreprises privées locales) ont un rôle important à jouer en mettant en jeu leurs ressources pour saisir les opportunités sur ce large marché sous-servi (WRI/IFC, 2007; WBCSD, 2012; Prahalad et Hart, 2002; Wilson et al, 2008).

²⁹⁸ Les projections de l'OCDE/IAE (2011) donnent que le nombre de personnes sans accès à l'électricité en Afrique subsaharienne va augmenter de 10% entre 2009 et 2030 atteignant 645 millions de personnes (cf. *Annexe 17*).

²⁹⁹ En Inde, un ménage rural dépense 3,5 dollars par mois en besoins d'énergie de cuisson, d'éclairage etc. soit des dépenses totales annuelles de 4,86 milliards de dollars pour l'ensemble des 114 millions de ménages ruraux (IFMR et WRI, 2009).

L'analyse des marchés de la BP, peut aider les entreprises à réfléchir de façon plus créative sur les nouveaux produits et services qui répondent aux besoins insatisfaits de la BP et sur les possibilités de solutions basées sur le marché pour les atteindre (Prahalad et Hart, 2002). Pour les entreprises, il s'agit d'un premier pas important vers l'identification des opportunités d'affaires, en tenant compte des *business models*, du développement de produits et de l'expansion des investissements dans les marchés de la BP (WRI/IFC, 2007).

Une approche basée sur le marché cherche à reconnaître les besoins non satisfaits des plus pauvres et cherche des solutions sous la forme de nouveaux produits et nouveaux *business models* qui peuvent fournir des biens et des services à des prix abordables (WRI/IFC, 2007). En effet, les entreprises sont un acteur essentiel pour faire face au challenge global de l'énergie en développant des *business models* inclusifs et innovants, qui permettent de favoriser l'accès à l'énergie à travers la décentralisation des systèmes d'énergie, l'extension des réseaux(exemple de GDF Suez au Maroc à travers l'expansion de l'électricité et d'autres services de base à 30 000 ménages informels à Casablanca tout en réduisant les coûts de connexion) et le développement de nouveaux produits et solutions abordables³⁰⁰(exemple deSchneider Electric avec le système *In-Diya*, de OSRAM (Siemens) avec le projet énergie pour tous etc.)(WBCSD, 2012).

L'entreprise est avant tout un fournisseur de solutions, possédant les capacités de développement de produits et services innovants, disposant des capacités technologiques et managériales essentielles, ainsi que des ressources financières pour améliorer l'accès à l'énergie et, plus largement l'expansion et la transformation des systèmes énergétiques nationaux pour fournir une énergie propre, fiable et abordable pour tous (WBCSD, 2012). Les entreprises collaborent et *co-crésent* aussi avec de multiples parties prenantes³⁰¹(gouvernements, communautés locales, institutions financières, consommateurs,

³⁰⁰Ce rôle comprend non seulement l'extension de la portée des services énergétiques, mais aussi la qualité et la fiabilité des services qui sont fournis, ce qui augmente considérablement les avantages qu'a l'accès à l'énergie pour les consommateurs à faibles revenus et les producteurs (WBCSD, 2012).

³⁰¹Les accords de collaboration et les partenariats jouent un rôle important dans la contribution des entreprises à travers la réduction des coûts et des risques, et l'amélioration de l'accès aux connaissances et aux ressources. Une grande majorité des *business models* pour l'accès à l'énergie reposent sur un ensemble de collaborations et de partenariats pour développer, produire, distribuer et maintenir des produits et des services (WBCSD, 2012).

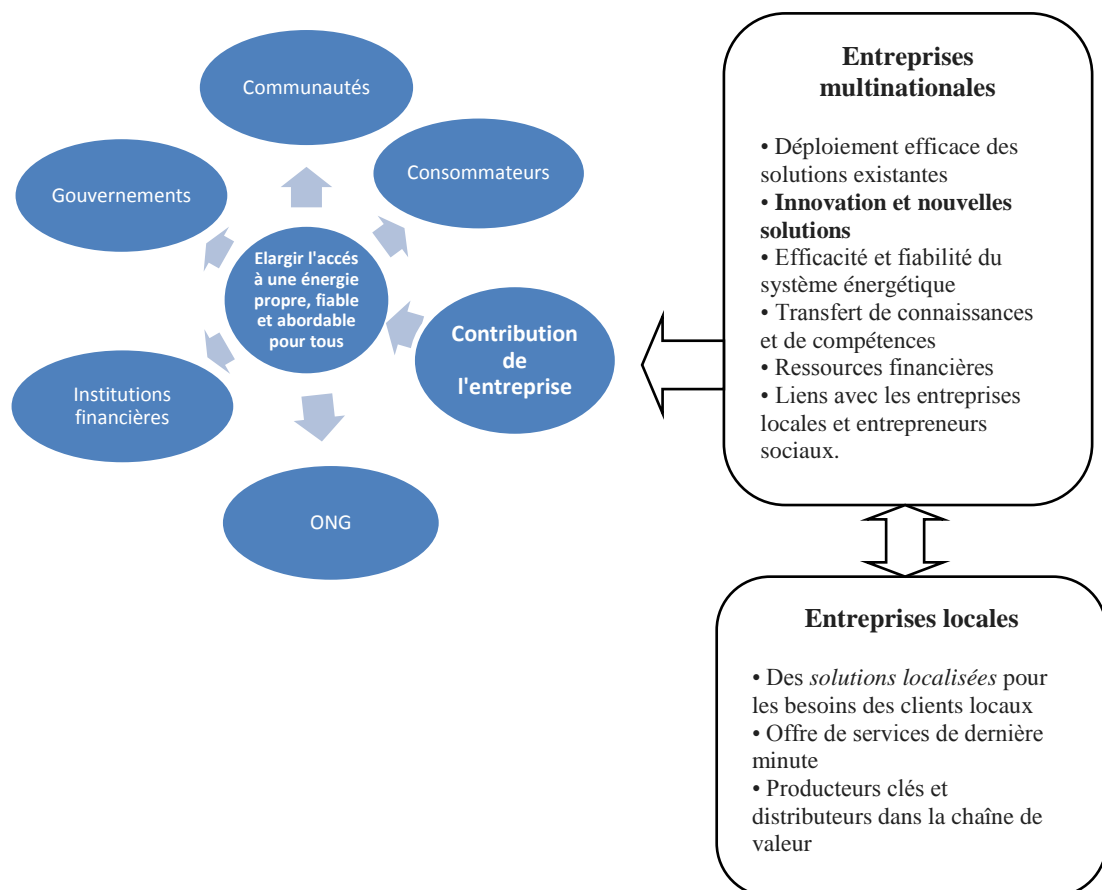
Le produits et services qui traduisent les aspirations et les valeurs en modes de vie et comportements durables sont de plus en plus *co-crés* par les entreprises et les consommateurs et à travers des coalitions complexes permettant d'accéder à différentes connaissances à travers les frontières et les cultures permettant de disséminer des idées et des opportunités (WBCSD, 2010).

entreprises locales etc.) pour favoriser l'accès à l'énergie et améliorer la vie de centaines de milliers de personnes (Gradl et Knobloch, 2011; WBCSD, 2012) (cf. *Figure 2*).

Le plus souvent, les entreprises s'engagent à élargir l'accès à l'énergie comme étant³⁰² (WBCSD, 2012):

- Des fournisseurs directs de biens, de services et d'infrastructures;
- Des partenaires avec des entreprises locales ou d'autres parties prenantes et des investisseurs sociaux;
- Investisseurs sociaux et / ou par la mise en œuvre de programmes de responsabilité sociale des entreprises (RSE);
- Par la mise en place d'approches hybrides combinant responsabilité sociale des entreprises (RSE) avec les éléments des activités clés de l'entreprise.

Figure 5.2. Le rôle de l'entreprise dans l'expansion de l'accès à l'énergie (WBCSD, 2012: P 6).



³⁰²Le choix de la stratégie dépendra d'une combinaison de facteurs internes (par exemple, objectifs organisationnels, capacités, expériences sur les marchés en développement) et externes (par exemple, structure réglementaire, accès au financement) (WBCSD, 2012).

5.1.2. Le marché de l'énergie à la base de la pyramide

Selon Aron et al, (2009) le secteur privé, peut exploiter des opportunités de marché, en favorisant l'accès à l'énergie pour les personnes à la base de la pyramide. Hammond et al, (2007) soulignent que des approches innovantes et de nouveaux investissements sont nécessaires pour fournir des services énergétiques à des personnes qui n'ont pas d'accès à une énergie propre et fiable. Aron et al, (2009) ont identifié 138 projets sur 40 pays en développement assurant des services énergétiques modernes, abordables et fiables à travers des *business models* sophistiqués (allant des systèmes solaires domestiques³⁰³ pour l'éclairage au raccordement au réseau électrique etc.). Les clients (85% des personnes sans accès à l'électricité) des différents services énergétiques vont des ménages ruraux³⁰⁴ éloignés aux habitants des bidonvilles (OCDE/AIE, 2011).

En outre, ces services énergétiques dépendent de l'emplacement et des besoins énergétiques (Aron et al, 2009). Par ailleurs, le marché de l'énergie à la base de la pyramide est large et représente des besoins diversifiés (dans certains pays, les clients pauvres proviennent en grande majorité du marché de l'énergie. Autour du monde, les 4 milliards de

³⁰³Pour les communautés rurales sans électricité de réseau et les ménages urbains, et contenu de l'électricité intermittente, un système solaire (photovoltaïque) domestique (SHS) fournit une énergie abordable et sécurisée. Plusieurs entreprises multinationales et locales ont expérimenté et mis sur le marché des systèmes solaires domestiques moyennant des prix abordables à travers des *business models* innovants, on peut citer: l'entreprise Indienne SELCO qui a développé un système solaire utilisant des conceptions testées sur terrain, des installations personnalisées et un service aux consommateurs (maintenance gratuite etc.). Le prix du système varie de 150 à 300\$ avec un système de paiement mensuel (utilisant le système RFID qui facilite les paiements), qui peut être financé par le mécanisme de la micro-finance (Aron et al, 2009). Au Bangladesh, Grameen Shakti a atteint 38000 villages en prenant avantage de la fondation de la Grameen Bank. Grameen Shakti a conçu un *business model innovant* pour résoudre les problèmes liés à la mise en place du système solaire, l'entreprise a formé les clients, les femmes et leur propre personnel sur la fabrication et la réparation des accessoires du SHS (dans son centre technologique); a développé une collaboration avec les utilisateurs finaux et a créé une infrastructure pour la distribution (réseau d'acteurs locaux)(Aron et al, 2009).

³⁰⁴Les zones rurales sont abondantes en ressources renouvelables localement tels que le rayonnement solaire, l'hydroélectricité, l'énergie éolienne, les ressources en biomasse etc. Les solutions énergétiques renouvelables tels que les SHS, sont très porteuses dans ces régions et peuvent fournir une électricité à la fois dans le point de production, la rendre accessible à des endroits éloignés (zones rurales éloignées) et répondre aux besoins spécifiques des personnes rurales moyennant un coût très faible de manière décentralisée (Wilson et al, 2008; Aron et al, 2009).

personnes qui forment la base de la pyramide, vivant avec quelques dollars par jour, consacrent plus de 500 milliards de dollars à l'énergie chaque année (Aron et al, 2009)(cf. *Tableau 2*).

Après l'alimentation et le logement, l'énergie est la plus grande dépense pour les ménages à faibles revenus (WRI/IFC, 2007). WRI/IFC (2007) avaient estimé par exemple, à 433 milliards de dollars la taille du marché de l'énergie sur le segment des consommateurs de la base de la pyramide, où le revenu annuel est inférieur à 3 000 dollars. En moyenne, 9% des dépenses des ménages de la BP sont consacrées à l'énergie³⁰⁵. Les ménages ayant un revenu annuel allant à 500 dollars, dépensent en moyenne 148 dollars par année pour l'énergie, soit environ 0,40 dollar par jour. Ceux qui gagnent entre 1 000 dollars et 1 500 dollars par année dépensent près de 1 dollar par jour. Ces montants sont relativement faibles, mais en somme ils représentent un marché de taille significative (WRI/IFC, 2007; Gradl et Knobloch, 2011). Selon les estimations de WRI/IFC (2007), le 4 milliards de personnes de la base de la pyramide, qui vivent avec moins de 8 dollars par jour (ajusté en parité de pouvoir d'achat) dépensent environ 433 milliards de dollars en énergie par an. Le plus grand marché régional est l'Asie, où les dépenses annuelles sont estimées à 351 milliards de dollars sur un total de 2,9 milliards de personnes.

³⁰⁵La plupart des dépenses liées à l'énergie sont axées sur la cuisson, le chauffage et l'éclairage (Gradl et Knobloch, 2011). Alors que l'énergie pour la cuisson et le chauffage est souvent fournie à travers l'utilisation traditionnelle de la biomasse, comme le bois ou le charbon de bois, les ménages à faibles revenus utilisent généralement des bougies en paraffine et les lampes à pétrole pour la lumière. Les dépenses sont aussi très flexibles, comme les produits et les services peuvent être achetés en petites quantités (Gradl et Knobloch, 2011).

Tableau 5.2. Le marché de l'énergie pour les consommateurs de la BP (Besoins en énergie) en Milliards (PPP\$) (Aron et al, 2009: P 14).

	Cuisson	Eclairage et communication	Génération de revenus et collectivités
<p>Urbaine</p> <p>Pop: 1,4 Milliards</p> <p>Taille du marché (PPP\$): >220</p> <p>Taux de connexion en électricité: 79%</p>	92	88	54
<p>Rurale</p> <p>Pop: 2,7 Milliards</p> <p>Taille du marché (PPP\$): >290</p> <p>Taux de connexion en électricité: 51%</p>	164	75	60

Selon OCDE/AIE (2011), un montant de 9,1 milliards de dollars ont été investit en 2009, pour apporter l'accès à l'électricité à 20 million de personnes sans accès et à 7 millions de personnes utilisant la biomasse. La part des entreprises de ces investissements est de 22%, contre 34% pour les organisations multilatérales (banques de développement etc.) et 30% pour les gouvernements des pays en développement. Selon OCDE/AIE (2011), le montant des investissements nécessaires pour atteindre un accès universel à l'énergie est de 119 milliards de dollars entre 2010-2020 en Afrique et en Asie.

5.1.3. Présentation de *Schneider Electric*

Schneider Electric est un spécialiste mondial de la gestion de l'énergie avec des opérations dans plus de 100 pays, Schneider Electric propose des solutions intégrées sur plusieurs segments de marché, notamment dans les secteurs de l'énergie et des infrastructures, des procédés industriels, de l'automatisation des bâtiments et des réseaux de données, tout comme dans les applications résidentielles (Desroches et André, 2012). Se focalisant à rendre l'énergie plus efficace, plus sécurisée, plus fiable et plus abordable, les 170 000 collaborateurs de l'entreprise ont réalisé une progression du chiffre d'affaires de 22,4 milliards d'euros en 2011 à 25 milliards d'euros en 2014 grâce à un engagement actif pour aider les individus et les organisations à tirer le meilleur parti de leur énergie (WBCSD, 2012; Schneider Electric, 2015). En 2014, l'entreprise réalise 33% de son chiffre d'affaires dans le secteur de constructions résidentielles et non-résidentielles, contre 26% dans le secteur des utilitaires et de l'infrastructure, 27% dans les machines industrielles et 14% dans les centres de données et les réseaux (Schneider Electric, 2015). L'entreprise réalise 28% de son chiffre d'affaires en Asie-Pacifique à égal pourcentage avec Europe de l'ouest, contre 25% en Amérique du Nord (Schneider Electric, 2015).

Schneider Electric s'est constamment engagée à jouer un rôle actif dans le développement économique des communautés dans lesquelles elle est présente (Schneider-Electric, 2011). "*Chez Schneider Electric, on veut que chacun sur notre planète aie accès à une énergie fiable, sécurisée, efficiente et durable. Aujourd'hui, près de 1,1 milliard de personnes, à peu près une personne sur cinq sur la planète, manque d'accès à l'énergie moderne. En développant des inclusive business models, Schneider Electric, contribue à la réduction de la pauvreté et à la protection de l'environnement de façon innovante et économiquement viable*" (Schneider Electric, 2013). Cet engagement fait parti de la culture de l'entreprise (Desroches et André, 2012). Cela se traduit par une implication substantielle du Groupe et de ses employés dans le soutien aux communautés, notamment en aidant les personnes à entrer sur le marché du travail par son programme d'accès à l'énergie (WBCSD, 2012). Le Groupe dispose des technologies et de l'expertise pour relever les défis environnementaux autour du carbone et sociaux autour de l'accès à l'énergie, qui font déjà 39% des ses ventes sur les marchés émergents (Desroches et André, 2012).

5.1.4. Présentation du programme *Bip-Bop* ou programme d'accès à l'énergie

Chez Schneider Electric, les 1,3 milliard d'habitants qui n'ont pas accès à l'électricité sont au cœur du programme d'accès à l'énergie (anciennement appelé *BipBop*), mettant ainsi en pratique les concepts des stratégies de la base de la pyramide développé par Prahalad (2004) et de la création de valeur partagée³⁰⁶(CSV)(Porter et Kramer, 2011). "*Cette approche permet de réconcilier développement, croissance et profit, en renversant le paradigme de la pauvreté dans l'économie capitaliste : les populations les moins favorisées ne sont plus une charge pour la société, comme dans les approches philanthropiques classiques, mais un marché potentiel de consommateurs, dès lors que les entreprises savent leur proposer des offres adaptées*"(Schneider-Electric, 2013).

Lancé en 2009, pour favoriser l'accès à l'énergie propre aux populations de la BP, le programme s'appuie sur trois piliers³⁰⁷ (Schneider-Electric, 2013) (cf. *Figure 3*): (a) *Business*: un fond d'investissement solidaire dans les PME et les entrepreneurs des pays émergents liés à l'énergie qui représente un soutien technique et managérial dans le domaine d'accès à l'énergie, (b) *Personnes*: un programme de formation dans la gestion de l'énergie dans le but de promouvoir le développement local de compétences et d'expertise, et (c) *Innovation*: le développement d'une offre et de solutions adaptés et rentables pour favoriser l'accès à l'énergie aux populations défavorisées et créer des marchés adaptés aux contextes socio-économiques pour remédier au manque d'équipements qui répondent aux besoins locaux- développer des solutions et des *business models* appropriées pour favoriser l'accès à l'énergie à la BP (WBCSD, 2012; Desroches et André, 2012).

Desroches et André (2012) soulignent que l'engagement de la direction permet au programme *BipBop* de bénéficier des différentes entités opérationnelles et commerciales de l'entreprise pour fournir des produits et des solutions durables. L'équipe centrale composée de 17 personnes basée en France et en Inde se base sur plusieurs entités opérationnelles et

³⁰⁶Desroches et André (2012) soulignent le rôle du programme *BipBop* dans l'évolution progressive de la responsabilité du Groupe: de la philanthropie à la construction d'un cadre de RSE et passant maintenant à une plus grande intégration des considérations sociales dans les activités clés de l'entreprise pour la création de valeur partagée (CSV).

³⁰⁷Les synergies établies entre les piliers ouvrent la voie à une approche systémique pour aborder l'accès à l'énergie dans les communautés pauvres conduisant à un tissu économique durable, à des usages d'énergie améliorés et au développement de compétences à long terme (Desroches et André, 2012).

commerciales pour remplir sa mission. Le programme *BipBop* fonctionne comme une start-up. Ce positionnement unique au sein du Groupe en fait un programme transversal (Desroches et André, 2012). La direction centrale du programme repose aussi sur une équipe décentralisée de collaborateurs dont le rôle est d'adapter localement les actions grâce à des partenariats. Le programme a réussi à équilibrer entre le soutien et l'orientation de l'équipe centrale, ainsi que les projets sur le terrain et décentralisée de collaborateurs. L'équilibre entre les actions globales et locales a permis à *BipBop* de reproduire des projets dans plusieurs pays: soutien financier à 6 PME dans le domaine de l'accès à l'énergie et de l'insertion professionnelle; distribution de 250 000 produits d'énergie renouvelable; électrification de 30 villages et créant près de 40 projets de formation dans les métiers de la gestion de l'énergie qui ont formé à plus de 12 000 personnes (Desroches et André, 2012).

Selon Desroches et André (2012), dans le cadre du programme *BipBop* les équipes de Schneider Electric, collaborent avec des ONG locales, et d'autres acteurs locaux, qui remontent les besoins. Le programme met en pratique une approche par l'innovation ouverte et collaborative (IMS-entreprendre, 2012b). Le programme est activement soutenu par le personnel de Schneider Electric sur le terrain (WBCSD, 2012). *"Ces employés constituent un réseau de personnes-clés pour la conception, la gestion et le suivi des projets. Ils apportent leur connaissance du contexte local (par exemple, sur la manière dont la société civile, les autorités locales et le secteur privé sont organisés localement) et garantissent que le projet est adapté aux besoins locaux"* (WBCSD, 2012). Au niveau de l'entreprise, le programme *BipBop* s'inscrit clairement dans la stratégie globale du Groupe (Desroches et André, 2012).

Le programme met l'accent sur le fait de rendre effectives les actions de l'entreprise en tant que fournisseur de solutions lors de la combinaison de différents produits, soutien financier et, des formations pour répondre aux besoins des personnes à faibles revenus. rendre l'énergie sûre, fiable, efficace, productive et verte (Schneider-Electric, 2013). *"Grâce à ces trois actions simultanées, le programme BipBop s'efforce de créer un « tissu » favorable à l'accès à l'énergie et à l'émergence d'une dynamique économique et sociale autour de l'énergie"*(Schneider-Electric, 2013). Dans ce travail, on se concentre sur le pilier innovation du programme *BipBop*, cherchant à étudier comment les capacités du DT peuvent-elles favoriser la création de nouveaux *business models* inclusifs ciblant le manque d'accès à l'énergie à la BP.

- Le pilier innovation du programme *BipBop*

"Le pilier innovation du programme d'accès à l'énergie *BipBop* de *Schneider Electric* a vocation à bâtir une offre adaptée aux situations spécifiques des populations de la base de la pyramide des nouvelles économies(...) *Schneider Electric* s'attache donc à développer un portefeuille intégré d'offres, combinant plusieurs produits et solutions adaptés aux environnements de la BP, pour subvenir aux besoins de ses différents segments de clientèle aux échelles micro-économique (offres pour un individu ou une cellule familiale) et macro-économique (offres pour les services publics, l'industrie, etc.)" (Schneider-Electric, 2013). L'innovation dans le programme *BipBop* commence par la compréhension du contexte et des besoins socio-économiques locaux de ceux qui ont peu ou pas d'accès à l'électricité (Desroches et André, 2012). L'objectif du pilier innovation du programme *BipBop* est d'offrir des produits et des solutions dédiés qui soutiennent des activités économiques et sociales viables à travers des *business models* adéquats garantissant leur durabilité à long terme (Desroches et André, 2012). Les activités du pilier innovation peuvent être conformes à la stratégie de création de marché à la BP où les populations à faibles revenus sont considérées comme consommateurs et partenaires commerciaux (Simanis et Hart, 2008).

Selon Desroches et André (2012), le pilier innovation apporte des innovations pour fournir des produits et solutions favorisant l'accès à l'énergie qui soutiennent des activités entrepreneuriales génératrices de revenus, accélérant la création de services en faveur des communautés ou pour répondre à un usage domestique. L'équipe du pilier innovation du programme *BipBop* est basée à Bangalore en Inde. Le pilier innovation vise aussi à développer des produits et des solutions techniques spécifiques pour répondre aux besoins des populations à faible revenu en Inde.

Le portefeuille a été segmenté en trois gammes de produits et de solutions³⁰⁸ (Desroches et André, 2012; Schneider-Electric, 2013):

- *Produits portables*: une batterie intégrée avec onduleurs pour brancher une ampoule CFL (compact fluorescent lamp) et fournir du courant alternatif pour l'utilisation des appareils électriques à usage courant;
- *Produits de maison ou résidentiels*: systèmes d'éclairage solaire LED à haute efficacité énergétique (appelés *In-Diya*)³⁰⁹ et des systèmes solaires de maison pour fournir de petits appareils à courant continu tels que des téléviseurs, des ventilateurs ou les radios. Les deux systèmes sont basés sur la production d'électricité photovoltaïque pour recharger leurs batteries. En tout, *In-Diya* existe en 9 modèles différents. La solution qui a été initialement commercialisée en Inde dès 2010, a été distribuée depuis dans de nombreux pays d'Afrique;
- *Solutions collectives*: postes de recharge de batteries, solaires ou à réseau, destinés aux batteries *In-Diya*, système solaire de pompage d'eau (appelé Eau de Soleil³¹⁰), et des installations solaires (appelées *Villasol*)³¹¹.

³⁰⁸Ces solutions s'adressent à différents types de clients finaux potentiels situés dans des villages ruraux (Schneider-Electric, 2013): (1) *la cellule familiale*, pour qui l'accès à l'énergie doit apporter principalement l'éclairage et la charge des appareils électriques du foyer (téléphone mobile, radio, ventilateur, etc.), (2) *les pouvoirs publics*, pour qui l'accès à l'énergie doit permettre d'électrifier les lieux communs d'un territoire rural (mairies ou maisons communautaires, dispensaires, écoles, etc.) afin de proposer davantage de services de base à la communauté (distribution d'eau potable, réfrigération, etc.), (3) *le micro-entrepreneur local*, pour qui l'accès à l'énergie doit apporter les moyens de développer son activité en local, en offrant davantage de services (location de batteries, station de charge électrique, etc.), (4) *le micro-industriel*, pour qui l'accès à l'énergie permet à son activité industrielle de gagner en productivité et en qualité de services (garantie de respect de la chaîne du froid, gain de temps de séchage, etc.).

³⁰⁹ La solution *In-Diya* se compose de plusieurs modules interopérables en fonction des besoins : lampe à LED, batterie portable domestique, station de charge multi-batteries, panneau solaire individuel (Schneider-Electric, 2013). L'offre innovante jouera un rôle clé dans l'accès à l'éclairage fiable à plus de 500 millions de personnes (Schneider-Electric, 2010).

³¹⁰ La solution *Eau du Soleil* vise à répondre aux besoins d'alimentation en eau dans les villages ruraux. Les cibles de clientèle d'Eau du Soleil sont principalement les pouvoirs publics et les micro-entrepreneurs locaux pour des besoins d'irrigation ou un usage domestique. La solution est entièrement autonome grâce à une alimentation électrique par panneaux photovoltaïques et robuste grâce à l'utilisation d'un variateur de vitesse Altivar 312 de Schneider Electric (Schneider-Electric, 2013).

³¹¹ Solution d'électrification à destination des villages ruraux, *Villasol* cible les pouvoirs publics pour répondre aux besoins d'accès à l'énergie des bâtiments collectifs (dispensaires, écoles, etc.) (Schneider-Electric, 2013).

Le pilier innovation du programme *BipBop* apporte des innovations de *business model* afin d'assurer à la fois la durabilité et d'étendre le déploiement de ses produits et solutions de manière relativement abordables pour les populations de la BP (WBCSD, 2012; Desroches et André, 2012). Par exemple, les défis essentiels pour étendre le déploiement de produits résidentiels et portables sont relatifs (Desroches et André, 2012): (1) à l'accès physique dans des lieux éloignés, et (2) aux facilités de paiement pour surmonter les barrières d'accès. Pour surmonter ces défis, l'entreprise a développé des partenariats avec des partenaires locaux non traditionnels (ONG, coopératives, entrepreneurs, PME etc.) ainsi que des partenariats public-privé³¹² pour affiner la distribution en fonction de leur connaissance des spécificités locales et de leur présence dans les régions éloignées. Des partenariats dédiés avec des institutions de micro-finance qui ont mis en place une ligne de crédits pour les appareils d'énergie afin d'aider les utilisateurs finaux à acheter des produits.

Par ailleurs, la distribution de produits n'est pas la seule approche pour s'adapter au contexte local. À certains endroits, il est plus approprié de repenser la proposition de valeur en fournissant des services au lieu de vendre des produits ou même des kWh (Desroches et André, 2012). Un réseau de franchise d'entrepreneurs³¹³ peut proposer des services tels que la recharge de la batterie, le pompage de l'eau, grâce à un modèle de transactions "*pay-per-use*". Le rôle de l'équipe *BipBop* est d'accompagner les petits entrepreneurs reconnus vivant dans les communautés qui sont ainsi plus proches des consommateurs finaux. Dans le cas des systèmes d'éclairage solaire *In-Diya*, un entrepreneur gèrera une station de recharge de

³¹²Répondre à la diversité des valeurs collectives, entrepreneuriales et aux besoins énergétiques domestiques d'un village entier de façon décentralisée, nécessite une approche systémique. Fournisseurs de technologie et services publics doivent combiner plusieurs produits et solutions, créer des *business models* locaux et une gestion de projet solide afin d'être durable (Desroches et André, 2012).

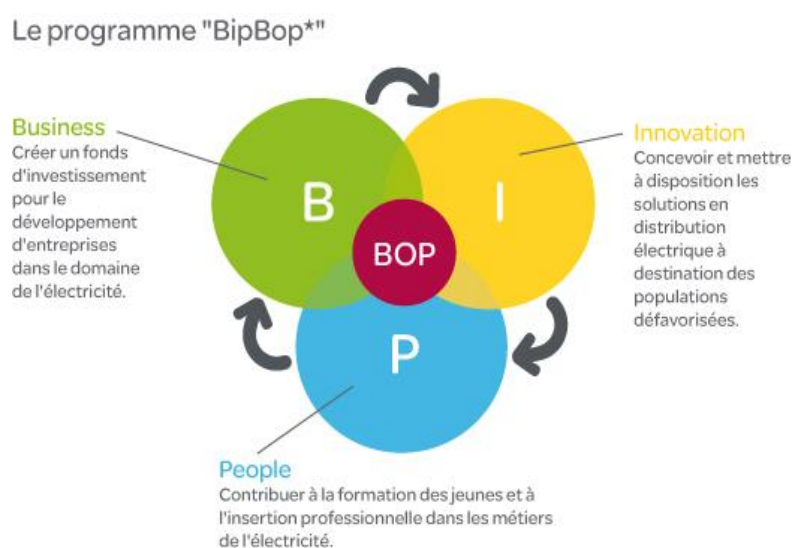
³¹³Les équipes de Schneider Electric en Inde choisissent les entrepreneurs qui ont bénéficié initialement d'une formation d'électricien de base soutenue par le pilier personnes du programme *BipBop*. Les entrepreneurs sélectionnés reçoivent une formation complémentaire d'une journée de l'équipe *BipBop* afin de leur fournir les connaissances nécessaires à l'installation et à la maintenance du système. Ils apprendront également à gérer leur revenus grâce à une formation de comptabilité de base. Après avoir testé l'installation de la station de recharge de la batterie, et pour être sûr que les entrepreneurs peuvent démarrer leur nouvelle entreprise, les équipes *BipBop* géreront les relations avec eux de façon hebdomadaire. L'entrepreneur local doit livrer des batteries chargées et collecter des batteries vides sur une base quotidienne. Les batteries chargées sont louées à 10 INR (0,15 €) pour les consommateurs. En 2012, 57 entrepreneurs ont créé leur activité de distribution de systèmes d'éclairage et de location de batterie. Leur revenu moyen est de 2 500 à 3 000 INR (35 à 43 €) par mois. Chaque entrepreneur a en moyenne de 9 clients, atteignant ainsi jusqu'à 530 personnes qui ont maintenant accès à des systèmes d'éclairage hautement efficaces en énergie (Desroches et André, 2012).

batteries. Il vend ou loue la lampe seulement, diminuant ainsi le prix pour les consommateurs finaux par rapport à l'acquisition d'un kit complet. Il remboursera ensuite progressivement son investissement initial en louant de batteries rechargées quotidiennement. Dans un tel modèle, les investissements sont transférés de consommateurs finaux aux entrepreneurs (Desroches et André, 2012).

Par ailleurs, le Groupe Schneider Electric a lancé dans le cadre du programme *BipBop* et en collaboration avec diverses start-up et PME françaises un projet de microcentrale solaire thermodynamique d'un type révolutionnaire, appelée *MiCROSOL*. Ce type de centrale produit en même temps 50 MWh/an d'électricité, 1000 m³/an d'eau potable, et environ 800 MWh/an d'énergie thermique et capable d'alimenter 24h/24h un village de 500 habitants en électricité, chaleur et eau potable (Schneider-Electric, 2013). *MiCROSOL* constitue bien une innovation qui offre une solution plus simple et plus propre que ce qui existe jusqu'alors en matière de centrales thermodynamiques existantes. *MiCROSOL* cible les micro-industries rurales (agroalimentaire, du textile, du tourisme etc.) de pays à fort ensoleillement, afin de répondre simultanément à trois besoins essentiels (Schneider-Electric, 2013):

- Accéder à une électricité fiable, efficace, et peu chère ;
- Produire de l'eau propre à la consommation de manière économique et constante ;
- Générer de la chaleur en continu et écologiquement.

Figure 5.3. Les trois piliers du programme *BiPBoP* de Schneider Electric (Schneider-Electric, 2012: P 4).



5.2. *GE HEALTHCARE*³¹⁴ : rendre la santé accessible à tous³¹⁵

La nécessité de soins de santé inclusifs est l'un des domaines clés, où le manque d'accès à des produits, des services abordables et fiables a créé un grand obstacle dans le développement social et économique de la population rurale pauvre (Kapoor et Goyal, 2013). Réalisant l'importance de ce défi social ainsi que le potentiel de cette opportunité économique, plusieurs entreprises ont mobilisé une attitude entrepreneuriale et de la passion, des technologies de l'information et de la communication, de l'innovation, pour la conception et la mise en œuvre de solutions de marché rentables, fiables et évolutives, et pour fournir l'inclusion à la santé à des personnes pauvres en milieu rural (Kapoor et Goyal, 2013).

GE Healthcare, division de General Electric, est spécialiste dans la fourniture des technologies et des services médicaux. L'expertise de l'entreprise en imagerie médicale, en diagnostics médicaux et systèmes de surveillance des patients, en découverte de médicaments et des technologies de fabrication biopharmaceutique, aide les cliniciens du monde entier à réimaginer de nouvelles façons de prédire, de diagnostiquer, d'informer et de traiter les maladies. *GE Healthcare* a lancé en 2009, le programme «*Healthymagination*» dans le cadre d'une stratégie visant à révolutionner les soins de santé dans le monde, en ciblant les coûts

³¹⁴Immelt et al, (2009) soulignent que si GE ne propose pas d'innovations dans les pays pauvres pour les transférer par la suite au niveau mondial, les nouveaux concurrents du monde en développement le feront. GE sait comment rivaliser avec rivaux traditionnels comme Siemens, Philips, mais en introduisant des produits qui créent un nouveau paradigme prix-performance, cependant, les géants des marchés émergents pourraient bien mettre en danger GE.

³¹⁵IFC et WISH (2014) classent les *business models inclusifs* dans le secteur de la santé en deux catégories: (1) les modèles Business to Consumer (B2C) ou ceux qui servent principalement les consommateurs finaux directement, et (2) les modèles Business to Business (B2B) ou ceux qui fournissent des établissements, qui eux servent les consommateurs finaux. Chaque catégorie comporte deux modèles: (a) B2C: (i) la prestation des soins primaires et sensibilisation à travers des réseaux de cliniques urbains et (ii) soins dans les hôpitaux secondaires et tertiaires qui réalisent des consultations, des interventions médicales et chirurgicales abordables en gynécologie, pédiatrie etc. (b) B2B: (i) appareils autonomes (innovations frugales qui rendent la santé plus accessible et plus abordable aux pauvres. Des appareils thérapeutiques et de diagnostics innovants à bas prix et non dépendant des réseaux de technologie de l'information) et (ii) appareils et technologies en réseau (dispositifs médicaux technologiques intégrés pour effectuer des tests de diagnostics et tirer parti des réseaux de communication pour fournir des soins efficaces, des solutions de logiciels pour les hôpitaux et les cliniques etc.).

élevés, la qualité disparate et l'accès inadéquat (GE Healthcare, 2009). Construire des systèmes de santé durables est une question importante pour chaque entreprise, qu'il s'agisse d'une entreprise pharmaceutique ou de tout autre fournisseur de produits et de services sur ce marché, ou du point de vue de l'employeur et principal payeur de soins de santé pour ses employés. Presque tout le monde est d'accord sur le fait que la façon dont nous gérons la santé aujourd'hui est insoutenable: la santé coûte aujourd'hui plus cher que ce que les gens peuvent se permettre et offre en contre partie moins que ce que les gens attendent (IFC et WISH, 2014).

Aujourd'hui, les systèmes mondiaux de soins de santé ne maximisent pas leur potentiel pour répondre aux attentes de la société et une crise du coût et de la confiance s'accroît rapidement (IFC et WISH, 2014). L'industrie des soins de santé est aujourd'hui à la croisée des chemins et chaque nation dans le monde fait face à des défis de santé. Les pays riches comme les États-Unis, la France et l'Allemagne se battent contre la flambée des coûts des soins de santé et les défis démographiques à long terme d'une population vieillissante, alors que les pays émergents comme l'Inde ou la Chine se battent pour fournir des soins de santé de qualité et abordables à des millions de personnes qui n'y ont pas accès (IFC et WISH, 2014).

Un grand nombre d'innovations dans les soins de santé se sont concentré sur le service à la BP, côté demande ou côté offre. Il existe plusieurs *business models* inclusifs dans les services de soins de santé et dans les technologies médicales qui ont un potentiel important pour améliorer l'infrastructure et les résultats en matière de santé pour les populations pauvres (IFC et WISH, 2014). Dans cette section, on aborde la question d'accès aux soins de santé dans le contexte de l'ensemble des pays émergents et de l'Inde en particulier, puisque la plupart des innovations inclusives réussies développées par *GE Healthcare* ont été réalisés sur le marché Indien.

5.2.1. Le contexte: le manque d'accès aux soins de santé

L'accès sous-optimal aux soins est un phénomène répandu à travers les personnes situés dans les zones économiques pauvres du monde, connus comme étant la base de la pyramide (Kim et al, 2013). Cet accès limité, combiné aux conditions de vie des populations pauvres et l'exposition accrue à des environnements favorables aux maladies contribue à

réduire l'espérance de vie et accentue la pauvreté (Marmot et al, 2008). Une des causes qui limite un accès effectif aux soins est le coût des traitements médicaux et le risque de dépenses élevées de santé, qui peut causer un appauvrissement accentué des familles à faibles revenus et les conduit encore plus sous le seuil de pauvreté (Balarajan et al, 2011). Dans le but d'augmenter l'accès aux soins à la base de la pyramide, et ainsi assurer une meilleure santé et de meilleures conditions de vie aux populations, *de nouveaux business models d'accès à la santé* sont nécessaires (Simanis et al, 2008; George et al, 2015; Angeli et Jaiswal, 2016).

Les marchés émergents représentent une importante source d'innovations disruptives et frugales en matière de soins de santé (Praceus et Herstatt 2012; Ramdorai et Herstatt, 2013). Ces innovations se caractérisent par leur focalisation sur l'abordabilité et le maintien des fonctionnalités clés des produits/services (Ramdorai et Herstatt, 2013). Ces innovations en matière de soins de santé permettent non seulement d'apporter l'accès à des millions de personnes qui auparavant ne pouvaient pas se permettre le produit ou le service, mais aussi de contribuer à la réduction des coûts des soins de santé d'une façon globale sur les marchés développés (Christensen et al, 2000).

Selon IFC (2013), des modèles de santé inclusifs, facilitent l'accès aux prestations de soins de santé aux populations à faibles revenus et aux populations rurales des pays en développement et représentent des opportunités prometteuses pour les entreprises d'élargir ou d'adapter leurs *business models* pour répondre aux besoins non-satisfaits de la BP. "*Les modèles de santé inclusifs peuvent être des hôpitaux ou des pharmacies dans les zones rurales, des fabricants de produits pharmaceutiques ou d'appareils produisant des produits de qualité à faible coût ou des fournisseurs de technologie qui déploient de nouvelles solutions telles que des équipements de diagnostic portables ou de la télémédecine pour atteindre de nouveaux marchés*" (IFC, 2013). Le *Tableau 3*, montre la taille totale de la BP dans chaque pays et les dépenses de santé. La taille du marché des services de santé de la BP est vaste, représentant par exemple 41,2 milliards de dollars en Inde.

Tableau 5.3. Population totale de la BP et dépenses de santé (WRI et IFC, 2007).

	Total BP(en million)	Dépenses de santé(en million de \$ PPP)
Inde	924	41,178
Brésil	125	34,250
Nigeria	126	4,183

5.2.2. L'évolution du secteur de la santé à la base de la pyramide

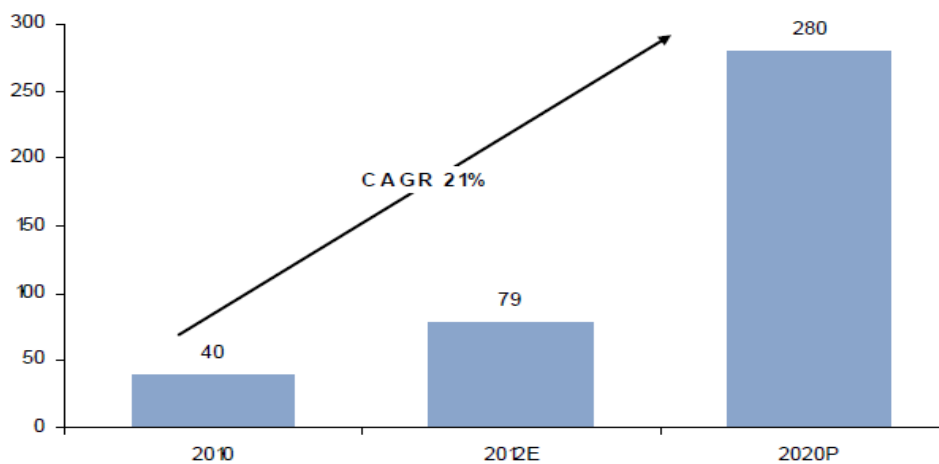
Malgré les challenges d'accès, la population de la BP, représente une demande significative non satisfaite. Au cours de la dernière décennie, le secteur privé a reconnu le grand potentiel de marché à la BP. Le secteur privé examine maintenant ce marché largement inexploité en développant des innovations pour relever les défis des inégalités en matière d'accès à la santé, améliorer l'accès aux soins de santé et équilibrer, soins de qualité avec accès abordable (IFC et WISH, 2014). Par exemple, le marché de la santé représentant le quart de la population de la BP à l'échelle mondiale, est estimé à environ 158 milliards de dollars (WRI/IFC, 2007). L'Asie, avec sa grande population de la BP (2,9 milliards) (WRI/IFC, 2007) a le plus grand marché de santé de la BP avec 95,5 milliards de dollars. Ce marché représente 83% de la population de la région et 42% de son pouvoir d'achat agrégé- une part importante du marché de consommation en Asie (IFC et WISH, 2014). Malgré leur taille et la large demande, les marchés de la BP sont principalement situés dans des régions rurales, confrontés à des inégalités profondes, mal desservies et dominées par l'économie informelle et donc souvent non intégré à l'économie de marché mondiale (IFC et WISH, 2014).

Environ 1,7 milliard de personnes à la base de la pyramide n'ont pas accès aux médicaments essentiels et aux services de santé de base (Musselwhite, 2010). Les personnes à faibles revenus peuvent rencontrer d'énormes difficultés lorsqu'elles ont besoins d'un traitement et les fournisseurs de soins de santé à proximité pourraient être mal équipés et mal

qualifiés. D'autres problèmes comme, par exemple, l'accès insuffisant aux marchés formels, peut conduire à l'automédication, et en raison de l'insuffisance des infrastructures d'électricité, les produits pourraient ne pas être stockés correctement ou ne peuvent pas être refroidis (Aalto University BoP research group, 2012). Cependant, même avec un revenu disponible limité, les populations à faibles revenus consacrent une part considérable de leurs ressources aux soins de santé et aux médicaments (Aalto University BoP research group, 2012).

L'industrie de la santé en Inde par exemple, connaît une forte croissance et croît à un rythme annuel de plus de 16%. Cela représente 8% du PIB en 2012 contre 5,5% du PIB en 2009 (KPMG, 2011). Selon IBEF³¹⁶, la taille du marché est passée de 40 milliards de dollars (en 2010) à 79 milliards de dollars (en 2012). En 2016, la taille du marché a atteint 110 milliards de dollars. La taille du marché de la santé atteindra 280 milliards de dollars en 2020, avec une croissance de 21% entre 2009 et 2020 (IBEF, www.ibef.org) (cf. *Figure 4*). Le marché est reparti comme suit: les hôpitaux (71%), les produits pharmaceutiques (13%), le matériel médical et fournitures (9%), l'assurance médicale (4%) et le diagnostic (3%)(IBEF, www.ibef.org).

Figure 5.4. La croissance dans l'industrie de santé en Inde (IBEF,www.ibef.org).



Selon IBEF, l'Inde compte 700 environ millions de personnes résidant dans environ 636 000 villages (IBEF, 2017, www.ibef.org). Cela représente 70% de la population totale en Inde. Le ratio médecin / population rurale est inférieur de six fois par rapport aux zones urbaines. Le ratio du lit rural à la population est inférieur de 15 fois par rapport aux zones urbaines. Les personnes dans les zones rurales dépendent des médecins locaux peu

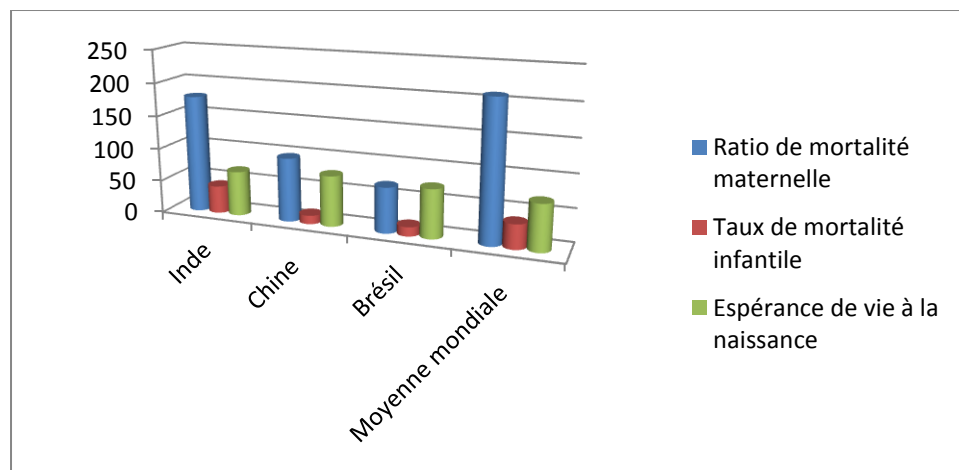
³¹⁶India Brand Equity Foundation (IBEF)

compétents et des hôpitaux gouvernementaux (manque d'hygiène, surpopulation, matériel insuffisant, manque de médecins et d'infirmiers compétents)(Kapoor et Goyal, 2013).

Selon Kapoor et Goyal (2013), ces facteurs, montrent l'existence d'un grave manque d'accessibilité et de disponibilité d'établissements de santé abordables aggravés par le manque de ressources spécialisées (médecins, infirmières, matériel médical, etc.) dans les zones rurales. La situation est encore aggravée par le manque de régimes d'assurance maladie adéquats pour les personnes de la BP dans les zones rurales et urbaines. Ainsi, près de 22 millions de personnes sont poussées en dessous du seuil de pauvreté chaque année en raison des seules dépenses de santé (ces dépenses peuvent représenter jusqu'à 58% des dépenses annuelles par tête)(Kapoor et Goyal, 2013). Malgré des progrès considérables, l'Inde est en retard par rapport aux moyennes mondiales et aux autres pays à faibles revenus ou à revenus intermédiaires en termes d'indicateurs de santé³¹⁷ tels que le taux de mortalité maternelle, le taux de mortalité infantile, et l'espérance de vie à la naissance (IFC et WISH, 2014)(cf. *Figure 5*).

³¹⁷En outre, la maladie cardiovasculaire est la cause la plus importante de décès à l'échelle mondiale, comptant pour plus de 17 millions (ou 30%) de tous les décès (Deloitte, 2011). Les maladies non transmissibles (qui représenteront d'ici 2020, 57% de l'ensemble des maladies) avaient par le passé été associées aux nations les plus riches, mais ce n'était plus le cas (Deloitte, 2011). Selon Deloitte (2011), plus de 80% des décès liés aux maladies non transmissibles se sont produits dans des pays à revenus moyens et faibles et plus de 2 millions en Inde. Entre 2005 et 2015, l'économie indienne devrait perdre 236,6 milliards de dollars (soit 1% du PIB) en raison des maladies les plus courantes non transmissibles comme les maladies cardiaques, les accidents vasculaires cérébraux et le diabète. Le nombre de patients cardiaques en Inde est supérieur à 60 millions (30% inférieur à 40 ans). En 2000, dans le groupe d'âge de 35 à 64 ans, l'Inde a perdu 9,2 Million d'années de vie productive (PYLL), presque six fois le chiffre pour les États-Unis (Deloitte, 2011). Les principaux défis auxquels sont confrontés les soins cardiaques dans les zones rurales en Inde, c'est la faible disponibilité, accessibilité et abordabilité de traitements efficaces et efficients (Deloitte, 2011).

Figure 5.5. Les indicateurs clés du secteur de santé (IFC et WISH, 2014: P 22).

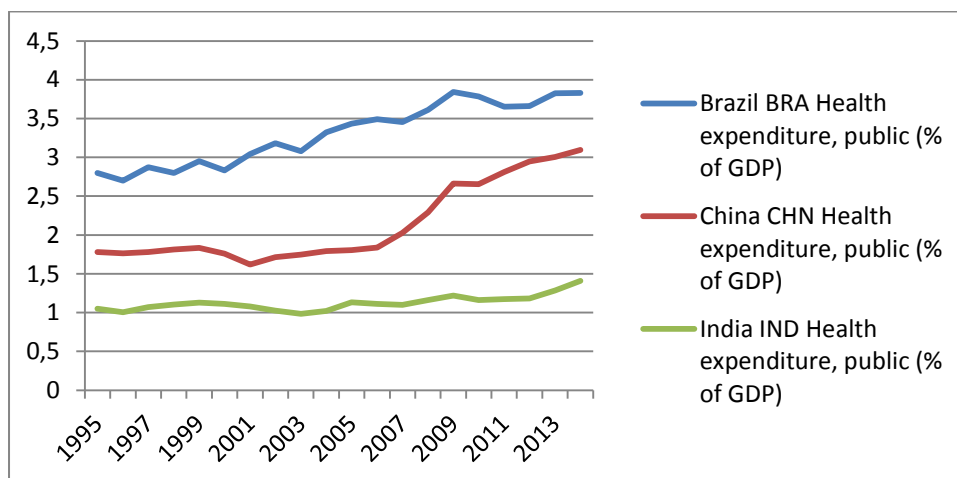


IFC et WISH, (2014) identifient les principales lacunes du système de soins de santé en Inde:

- *Faibles niveaux de dépenses en soins de santé:* les faibles dépenses en matière de soins de santé, entraînent une infrastructure et des ressources de santé insuffisantes, ce qui influe sur la qualité des soins disponibles à la population. La *Figure 6* montre les dépenses en pourcentage du PIB dans les soins de santé en matière de santé en Inde, en Chine, et au Brésil. L'Inde dépense moins de 2 pour cent de son PIB sur les soins de santé, ce qui est beaucoup plus faible que d'autres pays comme la Chine (3%) ou le Brésil (4%). Par conséquent, les dépenses par habitant de l'Inde en matière de santé sont de l'ordre de 109 dollars(en PPP), sont également inférieures à celles des autres pays émergents comme la Chine (233 dollars) ou le Brésil (837 dollars)(OMS, 2011; IFC et WISH, 2014). Les dépenses publiques en santé en Inde, sont à 1,3 pour cent du PIB, sont parmi les plus faibles dans le monde³¹⁸ (IFC et WISH, 2014).

³¹⁸ Selon l'OMS (2012), en Inde, la part de dépenses privées de santé est largement supérieure à celle des dépenses publiques, 73,80% contre 26,20%. En Chine, les dépenses publiques de santé sont de l'ordre de 44,7% contre 55,3% pour les dépenses privées. Au Royaume-Uni par exemple, les dépenses publiques de santé atteignent 81,7%. Près de 82% des hôpitaux en Inde sont privés avec une taille de marché de plus de 45 milliards de dollars.

Figure 5.6. Dépenses publiques de santé en pourcentage du PIB en dollar entre 1995 et 2013
(Base de données, WDI, Banque Mondiale)



- *Infrastructure et ressources humaines insuffisantes*: il y a un énorme déficit d'infrastructure et ressources humaines dans le secteur de santé. L'Inde est loin derrière d'autres pays émergents come la Chine ou le Brésil en termes de nombre de médecins, d'infirmières, et d'hôpitaux (OMS, 2015) (cf. *Tableau 4*). Cela a un impact direct sur la qualité des soins de santé offerts aux personnes. L'infrastructure actuelle de santé publique en Inde est inadéquate par rapport aux normes mondiales. Le pays est en retard par rapport à la moyenne mondiale en termes d'infrastructure sanitaire et de personnels. L'Inde compte un nombre 7,0 médecins pour 1000 habitants contre 14,9 en Chine, ce qui suggère un écart de personnels évident. L'Inde a besoins d'environ 1 million de médecins supplémentaires et 2,3 millions d'infirmières supplémentaires pour répondre aux besoins en soins de santé de la population existante (IFC et WISH, 2014). L'écart en termes d'infrastructure et de dépenses publiques est également une opportunité pour les acteurs privés pour créer des *business models* durables et viables (Sengupta, 2013).

Tableau 5.4. Infrastructure et ressources humaines dans le secteur de santé (OMS, 2015, Banque Mondiale, WDI³¹⁹).

	Inde	Chine	Brésil
Nombre de médecins/ 10 000 habitants	7,0	14,9	18,9
Nombre de personnel infirmier et obstétrical / 10 000 population	17,1	16,6	76,0
Lits d'hôpitaux (Pour 100 000 population) ³²⁰	0,7	3,8	2,3

- *Faible accessibilité aux services de santé en raison d'un niveau élevé de pauvreté et d'une faible couverture d'assurance:* près de 70 pour cent de la population de l'Inde vit moins de 2 dollars par jour. En plus, la couverture d'assurance en Inde reste faible avec seulement 19 à 21 pour cent de la population assurée, parmi ceux là 16 pour cent sont couverts par l'assurance sociale parrainées par l'Etat (Banque Mondiale, 2012). Environ 20% seulement de la population est couverte par des assurances commerciales, couvrant seulement 3 à 5 pour cent de la population (Banque Mondiale, 2012). Cela influe sur l'abordabilité des services de santé pour la majorité de la population, et ces gaps dans le système sont encore aggravés par la complexité des soins de santé en Inde (IFC et WISH, 2014).
- *Les besoins et les envies:* bien qu'il existe un «besoin» universel de soins de santé, un comportement de recherche des services de santé est faible en raison du manque de sensibilisation et la faible accessibilité. C'est surtout vrai pour les services de soins préventifs et promotionnels.
- *Large gamme de déterminants:* les résultats en matière de santé sont fonction de plusieurs facteurs déterminants, qui se situent en dehors du domaine de la santé. Outre les facteurs biologiques, les facteurs socioculturels et politiques déterminent également l'état de santé, le comportement de recherche d'accès aux soins. Par exemple, les

³¹⁹ Base de données, WDI, Banque Mondiale.

³²⁰ Base de données, WDI, Banque Mondiale, chiffres de 2011.

mariages précoces et les pratiques diététiques précoces, religieuses et culturelles, sont des problèmes sociaux qui impactent la santé.

- *Plusieurs ministères traitent les différents aspects de la santé*: plusieurs départements sont responsables de différents déterminants de la santé: nutrition, assainissement, produits pharmaceutiques etc. Cela entraîne l'absence d'une politique et d'une action de santé cohérentes et intégrées.
- *Différents types d'organisations du secteur privé ont des difficultés à assurer le respect des réglementations et des services de qualité*: la population riche en milieu urbain a accès à une infrastructure médicale de classe mondiale et soins de qualité, 70% de la population dans les zones rurales fait face aux problèmes basiques de santé. Les services de santé sont fournis par une gamme d'organisations à but lucratif, à but non lucratif, des ONG, des organismes de charité et des systèmes médicaux traditionnels indiens. Cela rend difficile d'assurer uniformément la qualité et le respect de la réglementation et des protocoles.

Compte tenu du manque d'accès et de disponibilité de soins de santé abordables (publics ou privés) pour la majorité de la population, le gouvernement indien a engagé le secteur privé à fournir des services de santé par le biais de partenariats public-privé (PPP). Récemment cependant, les modèles PPP se déplacent vers de véritables partenariats où le gouvernement collabore avec des créateurs de solutions de santé innovantes et rentables pour fournir des soins de santé de qualité. En fait, dans plusieurs cas, les innovateurs créent des solutions adaptées au gouvernement en tant qu'utilisateur/ acheteur potentiel et les populations pauvres en tant que clients cibles (IFC et WISH, 2014).

En Inde, les *business inclusifs*³²¹ ont émergé dans un contexte d'indicateurs de santé médiocres, d'une économie mondialisée, de la volonté du gouvernement à travailler avec le secteur privé et de la reconnaissance des pauvres en tant que clients plutôt que de bénéficiaires (IFC et WISH, 2014). Ces *business inclusifs* développés par des entreprises privées, émergent aussi de la reconnaissance du grand potentiel de marché de la base de la pyramide, de l'existence d'un écosystème facilitateur avec une infrastructure de base en place, des réseaux collaboratifs etc.(IFC et WISH, 2014).

³²¹En Inde, la population cible pour les *business inclusifs* est celle dont les revenus varient entre 2 dollars et 8 dollars par jour (cette population est plus facile d'accès due à leurs localisations géographiques urbaines et périurbaines). Le segment vivant en dessous de 2 dollars par jour dépend du gouvernement et des organismes de charité. Ceux qui vivent avec moins de 2 dollars par jour ne sont pas un segment cible pour les *business inclusifs* (IFC et WISH, 2014).

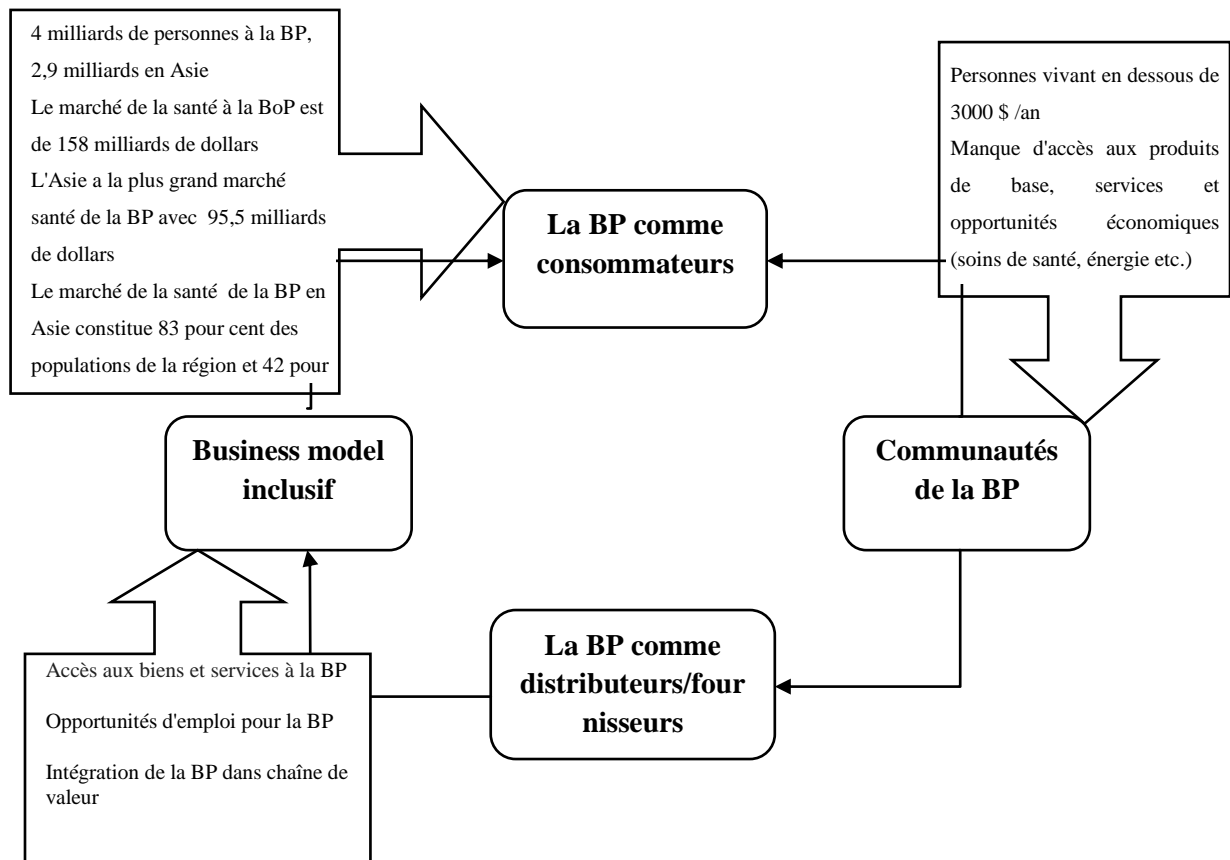
Le secteur privé, les multinationales et les acteurs Indiens stimulent de plus en plus les innovations frugales dans les soins de santé. La technologie est de plus en plus utilisée dans les innovations de produits et de procédés pour augmenter la couverture de soins de santé de manière évolutive et rentable (IFC et WISH, 2014). Par exemple, les fournisseurs de soins de santé utilisent la télémédecine pour connecter les populations des régions rurales éloignées à des conseils médicaux de spécialistes, qui étaient jusqu'alors indisponibles pour eux. Des entreprises multinationales comme GE et Philips ont développé des appareils de diagnostic à faible coût. Des entreprises Indiennes comme Forus, Perfint Healthcare ont également développé des solutions innovantes et peu coûteuses. Le suivi des patients et la réponse médicale d'urgence sont d'autres domaines où la technologie joue une clé (IFC et WISH, 2014).

De nombreux *business inclusifs* dans le secteur de la santé existent en Inde et permettent d'élargir l'accès à produits et services aux populations de la BP de manière commercialement viable et évolutive. Plusieurs entreprises essaient de relever une série de défis auxquels les pauvres font face en tant que consommateurs. Alors que certains *business inclusifs* tentent de relever les défis de fournir une bonne qualité abordable de soins de santé, d'autres tentent de fournir des services de base, tandis que d'autres encore introduisent de nouvelles solutions de soins de santé à travers des innovations disruptives³²² (IFC et WISH, 2014).

³²²Selon IFC et WISH (2014), les *business models* inclusifs dans le secteur de santé, se basent sur des innovations dans les processus, des *canaux de distribution abordables* pour délivrer des services de santé, des médicaments (les entreprises utilisent également les canaux et les systèmes existants, impliquent les communautés locales dans les chaînes d'approvisionnement, et forment les femmes des communautés pauvres à opérer comme agents de santé de première ligne, qui diagnostiquent les problèmes des maladies de base, distribuent des médicaments essentiels et d'autres produits de santé. Ces modèles aident à décentraliser les soins de santé, à améliorer les liens de référence, l'accès à des ressources locales et, surtout, générer des emplois et créer des capacités). Le *business models* inclusifs incluent aussi des *technologies médicales*, des *innovations disruptives* telles que des technologies abordables (des appareils médicaux et des outils de diagnostic, de dépistage etc.) visant à réduire les coûts des soins de santé et à révolutionner les pratiques cliniques dans le diagnostic, la radiologie, et les interventions mobiles. Par exemple, l'entreprise *Embrace* a développé un incubateur portable de bébé qui ne nécessite pas une alimentation continue en électricité et coûte beaucoup moins cher que les incubateurs conventionnels. Cet incubateur peut être utilisé dans des environnements pauvres en ressources, comme les hôpitaux et les maisons des zones rurales. Convaincu de l'énorme potentiel de l'appareil pour impacter des millions de vies à travers le monde, *GE* a conclu un partenariat avec *Embrace* pour distribuer ses produits (Koh, 2012).

Selon Singh (2011), sur les 700 fabricants locaux d'appareils de soins de santé domestiques en Inde, la plupart ne fabriquent que des produits de faible valeur tels que les aiguilles etc. Néanmoins, leurs avantages en terme de coûts, les rend des formidables concurrents sur les marchés de masse où les clients disposent d'un pouvoir d'achat limité et sont très sensibles aux prix. Les spécialistes des produits de haute qualité sont principalement des multinationales comme GE, Siemens ou Philips. GE Healthcare étant le premier fournisseur d'équipements de diagnostic comme l'ECG, l'IRM, et les ultrasons. GE Healthcare réalise la plupart des 400-500 millions de dollars de revenus annuels en Inde des ventes aux grands hôpitaux (Singh, 2011). Les entreprises multinationales de matériel médical possèdent les ressources nécessaires pour investir dans la création de nouveaux produits innovants. Les grandes entreprises peuvent également réduire les prix, mettre en place un service après vente gratuit, des garanties, qui facilitent aux petits fournisseurs de les acheter. Ces facteurs augmentent les barrières à l'entrée pour les nouveaux innovateurs, en particulier les petites entreprises ciblant les populations pauvres (IFC et WISH, 2014).

Figure 5.7. Intégration des communautés à faibles revenus dans la chaîne de valeur dans le cadre du *business inclusif* (Jenkins et al, 2011; IFC et WISH, 2014: P 41).



5.2.3. Présentation de *GE Healthcare*

GE Healthcare est une division de General Electric³²³, en 2010, GE Healthcare a réalisé un chiffre d'affaires de 17 milliards de dollars (sur un chiffre d'affaires total de 180 milliards de dollars, réalisé par General Electric). GE Healthcare emploie plus de 46.000 personnes dans le monde et le marché Asiatique représente plus de 15 % de ses revenus totaux (Singh, 2011). GE Healthcare a été créé en 2004 après que GE Medical Systems a été fusionnée avec la société britannique de biosciences et d'imagerie médicale Amersham et

³²³General Electric est un fabricant mondial de moteurs d'avions, de générateurs et de turbines, de locomotives et d'autres équipements de transport, d'équipement d'imagerie médicale, d'éclairage, d'appareils électroménagers et d'équipements de distribution et de contrôle électriques.

plusieurs autres entreprises de TI dans le secteur des soins de santé, dans le cadre de l'accent mis par son PDG Jeffrey Immelt, sur la R&D (Khanna et Raabe, 2006). GE Healthcare est un spécialiste mondial dans la vente de produits d'imagerie médicale et de diagnostic haut de gamme. Sur les marchés émergents et en l'occurrence en Inde³²⁴, GE Healthcare, a créé une joint venture 51/49 avec l'entreprise Indienne Wipro (Musselwhite, 2010). Le partenariat avec une entreprise Indienne de premier plan avait aidé GE Healthcare à résoudre les contraintes réglementaires et les complexités institutionnelles de l'exploitation en Inde en tant que multinationale étrangère (Singh, 2011).

GE Healthcare se focalise traditionnellement sur les consommateurs des marchés développés. Cependant, il y a de plus en plus de focalisation sur des produits adaptés aux besoins des marchés émergents comme l'Inde, y compris des produits spécifiquement développés pour les consommateurs à faibles revenus à la base de la pyramide (Singh, 2011). *"L'importance de l'Inde pour GE est amplifiée parce que trois besoins clés de l'industrie de santé du pays - l'accessibilité, la qualité et le faible coût - sont également importants dans d'autres marchés émergents. Les dirigeants croient que le succès en Inde peut se traduire ailleurs - même aux États-Unis, où prédomine la question des soins de santé"*(Knowledge@Wharton, 2010).

Dans ce sens, GE Healthcare a développé une longue expérience dans le développement d'innovations pour les marchés émergents (Singh, 2011). *"Par exemple, son appareil à ultrasons portatif Vscan Access et Lullaby l'incubateur de bébés, améliorent les résultats dans des milieux ruraux isolés dans les soins maternels pour nourrissons, un domaine d'intervention majeur pour de nombreux marchés émergents. Le secteur des équipements de soins de santé à faible coût est maintenant estimé à plus de 8 milliards de dollars et augmente de façon significative à mesure que les pays en développement continuent d'investir dans des solutions de soins de santé efficaces et à long terme pour améliorer la santé de leurs populations"*³²⁵ (Business Wire, 2015). L'accès limité aux médecins formés

³²⁴Dans la division santé de GE, l'Inde représentait moins de 2% des revenus en 2010, malgré une longue présence sur le marché. Reconnaissant que cela était en dessous du potentiel du marché et des besoins de la population Indienne, Jeffrey Immelt a fixé un objectif ambitieux de croissance annuelle de 30% pour GE India entre 2010 et 2015 pour franchir la barre des 10 milliards de dollars en 2015(Knowledge@Wharton, 2010).

³²⁵GE Healthcare a annoncé en 2015 la création d'une nouvelle unité d'affaires, Sustainable Healthcare Solutions (SHS), qui développera des solutions de haute qualité et à faible coût et la fourniture de services de soins de santé à travers différentes localisations (Business Wire, 2015). La nouvelle organisation investira 300 millions de dollars dans le cadre d'un effort en plusieurs phases pour développer un portefeuille de soins de santé abordables

reste un défi à travers le globe (4,2 millions d'agents de santé supplémentaires sont nécessaire selon l'OMS) pour assurer l'accès universel aux soins médicaux. Pour remédier à cette pénurie, "GE Healthcare cherche à concevoir des produits avec des interfaces utilisateurs plus simples qui peuvent être exploités par des sages-femmes, ambulanciers paramédicaux- par exemple, échographie prénatale simple à faible coût, qui nécessite une formation technique minimale pour l'utiliser etc."(GE Healthcare, 2010b).

Sur les marchés émergents, GE a opéré un changement dans la structure organisationnelle pour s'adapter aux besoins spécifiques des consommateurs de ces marchés (Knowledge@Wharton, 2010; Singh, 2011). Singh, (2011) souligne "*un obstacle majeur à la croissance de GE en Inde a été son incapacité à exploiter pleinement le marché de masse. Étant donné que les ventes en provenance d'Inde comprenaient une petite fraction des ventes globales, les besoins idiosyncrasiques du marché Indien n'a pas beaucoup attiré l'attention sur l'organisation mondiale hautement centralisée. Comme résultat, même les initiatives de R & D réalisées en Inde ont tendance à graviter vers la satisfaction des besoins des segments relativement haut de gamme qui ressemblent aux consommateurs des marchés développés de GE*". "*Nous vendions ce nous faisons plutôt que de faire ce dont les clients avaient besoin ici. Il était clair que si nous devons grandir ici, nous devons changer d'équipement et aligner nos produits aux besoins des clients*"(V. Raja, président de GE Healthcare-Asie du Sud, Knowledge@Wharton, 2010).

GE a ainsi introduit une nouvelle stratégie "*dans le pays, pour le pays*" spécifique au marché Indien. Cela implique deux changements clés dans la structure organisationnelle (Knowledge@Wharton, 2010). Tout d'abord, sur le dimension géographique de la matrice organisationnelle, l'Inde est considérée depuis 2009 comme une région indépendante (à l'instar des États-Unis et de la Chine) (Knowledge@Wharton, 2010; Singh, 2011). Le deuxième changement était qu'avec GE India, l'Inde était devenu le premier pays à avoir un centre de profit et de perte indépendant. GE India a été dotée de sa propre stratégie de

et plus robustes pour les clients. L'unité combinera les activités de GE Healthcare en Inde, en Asie du Sud, en Afrique et en Asie du Sud-Est. La collaboration est essentielle pour identifier les meilleures idées et accélère l'innovation qui entraîne des changements significatifs (GE Healthcare, 2010b). Avec la vision d'améliorer l'accès à une santé de qualité et abordable dans le monde entier, GE Healthcare collabore avec les gouvernements, les cliniciens, les opérateurs privés et les ONG pour proposer des solutions basées sur des valeurs visant à améliorer les résultats pour les systèmes de santé et les patients (GE Healthcare, 2010b; Business Wire, 2015).

croissance, de son propre leadership et de ses propres processus de budgétisation (Knowledge@Wharton, 2010).

L'objectif était d'améliorer l'adaptation locale et d'accélérer la prise de décision (Singh, 2011). *"GE a mis en place de nouvelles équipes de produits spécifiques pour développer et commercialiser des solutions abordables. L'effort local en R&D a été complété par des efforts locaux accrus dans le domaine du marketing, de l'approvisionnement, de la fabrication et des services. Des objectifs de croissance agressifs ont été fixés pour s'adapter mieux au marché Indien, tout en réduisant drastiquement les coûts et réussir à prendre des décisions plus rapides grâce à la décentralisation"*³²⁶ (Singh, 2011). *"Nous adoptant un nouveau modèle de développement de produit qui permet aux équipes locales de développer des technologies dans leur pays, pour leur pays, pour répondre aux besoins locaux et permettre l'accès à la technologie où elle n'a jamais été disponible avant et ouvrir de nouveaux marchés"*(GE Healthcare, 2010b).

5.2.4. Présentation du programme «*Healthymagination*»³²⁷

GE Healthcare a lancé en 2009, programme mondial de 6 milliards de dollars, nommé *Healthymagination*, avec des objectifs ciblés de réduire les coûts, d'améliorer l'accès et d'améliorer la qualité des soins autour du monde à travers le développement de *solutions plus simples et moins coûteuses* aux problèmes de santé mondiaux (GE Healthcare, 2010a;

³²⁶ Selon Singh (2011), une telle restructuration n'était pas nécessaire pour la Chine parce que le marché Chinois était plus grand et capable de directement d'influencer la prise de décision globale en réponse à ses besoins. Vijay Govindarajan, dans (Knowledge@Wharton, 2010) note que ces changements ont été plus que des changements de structure organisationnelle, mais *"un changement culturel et un grande transformation dans l'état d'esprit"*.

³²⁷ *"Healthymagination sert comme un cri de ralliement pour une innovation créatrice de sens pour aborder les plus grands problèmes de santé dans le monde. C'est un appel pour créer de meilleurs produits à des prix plus bas pour plus de régions; pour des modèles de distribution durables; pour des technologies de pointe; et pour l'amélioration du partage des informations entre les patients et les entreprises. En bref, c'est un appel pour une meilleure santé dans le monde entier"* (GE Healthcare, 2010b). *"Healthymagination va révolutionner les soins de santé en donnant accès à des technologies de haute qualité et peu coûteuses pour les communautés défavorisées. Cela représente la vision audacieuse de GE pour une amélioration spectaculaire dans les soins de santé dans les coins les plus reculés du monde"* (GE Healthcare, 2010b).

Musselwhite, 2010; GE Healthcare, 2010b). "*Nous investissons et innovons de manière à réduire les coûts, la qualité et les obstacles à l'accès à la santé -pour les individus et les systèmes de santé entiers. Une technologie plus efficace et une livraison à bas coûts signifie qu'on peut toucher plus de vies (...) depuis lors, cet engagement a transformé toute notre approche de la santé -de la façon dont nous motivons et engageons nos employés et consommateurs, et la manière dont nous collaborons avec des partenaires et développons de nouveaux produits*"(GE Healthcare, 2010b).

Le programme ou la nouvelle stratégie d'innovation, comporte des investissements importants dans des solutions pour les patients de la BP (GE Healthcare, 2009; Kumar et Rangan, 2011). Le programme vise la création de nouvelles opportunités de croissance et de nouvelles capacités sur les pays émergents et de refléter l'engagement en termes de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) de GE Healthcare (Singh, 2011). Selon Kumar et Rangan, (2011), cette orientation peut permettre à GE d'atteindre et de maintenir son leadership sur le marché des soins de santé, qui est secoué par une forte concurrence, y compris les pressions sur les coûts, les changements dans les schémas de maladies chroniques et le comportement de la rationalisation de l'acheteur.

En outre, les dépenses consacrées aux soins de santé augmentent également dans les pays en développement, ce qui pourrait constituer un puissant moteur de croissance pour l'avenir (Kumar et Rangan, 2011). La stratégie *Healthymagination* pourra permettre à GE de répondre à ces changements, en développant une forte croissance organique grâce à l'innovation (Kumar et Rangan, 2011). En prenant en considération aussi le fait qu'*une grande partie de la population mondiale est sans soins de santé adéquats, et des innovations qui peuvent créer de meilleurs résultats pour les patients d'une manière durable sont nécessaires de façon urgentes*" (John Flannery, Président de GE Healthcare, Business Wire, 2015).

GE Healthcare a développé depuis 2005 des machines ECG ultra-portables à faible coût en Inde(dans le centre de recherche John F Welch à Bangalore). La machine ECG MAC 400³²⁸ a été développée selon des critères de développement de produits stricts, et selon les

³²⁸La machine ECG MAC 5500 coûte plus de 10 000 dollars et a été conçue pour répondre aux besoins et aux budgets des grands hôpitaux modernes, qui représentent seulement une partie infime du marché Indien (Immelt et al, 2009). La machine ECG MAC 400 ciblant la BP coûte 1000\$ (sa variante le MAC i coûte environ 500 \$) et a été développée en seulement 22 mois, avec des coûts de développement d'environ 500 000 \$ (l'effort de développement d'un produit mondial similaire aurait pu prendre deux fois plus et coûter plusieurs millions de dollars)(Mc Gregor, 2008). Avec un poids de 1,3kg, il était beaucoup plus léger que les modèles conventionnels, qui pesaient souvent sur 7kg (Mc Gregor, 2008). Il avait des piles rechargeables qui pouvaient être chargées dans

standards de GE, dans l'objectif de fournir des services de santé abordables en Inde, en se basant sur une proposition commerciale viable et qui intègre les dernières technologies (Roy, 2009; Knowledge@Wharton, 2010). Pour faire face aux pannes d'électricité dans de nombreuses régions rurales de l'Inde et à une pénurie aiguë de professionnels de la santé, le MAC 400 est alimenté par batterie et est destiné pour être facile à utiliser, en plus les clients dans le domaine de la santé voulaient que la machine soit portable et légère afin qu'il puisse toucher davantage de patients (Knowledge@Wharton, 2010). Les plus grands défis n'étaient pas ainsi la fonctionnalité, mais la mise sur le marché avec un prix abordable et la création d'un nouveau modèle de distribution. GE a accepté des marges bénéficiaires inférieures à celles de ses autres équipements, réalisant des revenus en ciblant un marché de masse. Il a été fabriqué par le partenaire Indien de GE, Wipro, qui n'a utilisé que des fournisseurs locaux (Mc Gregor, 2008).

Pour atteindre les cliniques rurales, GE s'est associée à la State Bank of India (SBI) qui, grâce à son vaste réseau, a pu atteindre les médecins et les cliniques rurales, sans taux d'intérêt et avec un temps de remboursement rapide (Aalto University BoP research group, 2012). GE a organisé des centaines de lieux de vente pour démontrer les avantages de la machine et fait des dons stratégiques pour générer l'acceptation et la pénétration (Musselwhite, 2010). La machine ECG MAC 400 qui coûte 1000 dollars, a été vendue à 7500 exemplaires dans plus de 100 pays (dont 2000 en Inde) avec plus de 20 millions de dollars de revenus (Musselwhite, 2010). Des produits comme le MAC 400 et MACi, par exemple, peuvent définitivement changer les règles du jeu dans l'industrie de la santé en créant une

trois heures pour permettre une semaine d'opération entre les chargements (Singh, 2011). L'imprimante coûteuse typique des machines ECG classiques a été remplacée par une petite imprimante adaptée à partir d'un modèle utilisé pour les machines à tickets portables. Les 12 canaux traditionnels de sortie de l'imprimante dans les ECG haut de gamme ont été remplacés par une sortie à trois canaux dans le MAC 400. Le clavier à grande échelle a été remplacé par seulement quatre boutons, et le grand écran couleur graphique par un petit affichage texte uniquement utilisé pour la configuration. La machine avait une utilisation simple à une touche, avec des logiciels intégrés interprétant les données ECG pour imprimer un rapport simple et intuitif facile à lire. Cela a éliminé la nécessité de recourir à un spécialiste pour dire si un patient avait une maladie cardiaque. L'élimination des aspects non clés ne signifie pas que l'équipe de développement a fait un compromis sur la fonctionnalité principale. En employant l'algorithme standard de l'industrie Marquette 12SL utilisé par toutes les machines ECG de GE, l'analyse effectuée par le MAC 400 (et le MAC i) sont aussi fiable que celle d'une machine ECG traditionnelle (Singh, 2011).

nouvelle famille de produits pour la BP³²⁹ (Knowledge@Wharton, 2010; Musselwhite, 2010). Selon Musselwhite, (2010), GE a accepté le fait que la marge de profit par unité va être plus faible que la marge de profit par unité de ses équipements haut de gamme. L'entreprise a compris que la vente à la BP, nécessite la focalisation sur le volume de vente en Inde, puis la réplification du succès de pénétration du marché de la santé sur d'autres marchés en développement.

Selon Singh (2011), l'Inde devrait regrouper plus de la moitié des patients cardiaques dans le monde entier, ce qui rend le test ECG d'une valeur énorme dans le dépistage précoce dans les zones rurales. De plus, avec un revenu par habitant d'un peu plus de 1 000 dollars par an, peu d'Indiens peuvent accéder au test ECG en utilisant des machines haut de gamme. Cependant, l'abordabilité n'était pas le seul problème. Pour les personnes vivant dans les zones rurales, il n'y avait pas d'accès facile aux hôpitaux. Ainsi, produire simplement des versions dépouillées des produits existants de GE ne seraient donc pas suffisant. Parmi les défis de la BP à garder à l'esprit, se trouve le fait que le produit et les solutions devraient être adaptés aux médecins sur lesquels les patients à faibles revenus ont généralement recours. Alors que le prix était généralement important, ces clients potentiels mettraient également beaucoup d'importance sur la qualité perçue et la pertinence de tout produit pour leurs besoins (Singh, 2011; Radjou et al, 2013).

Pour concevoir une solution ECG pour l'Inde, l'équipe de développement locale a eu trois avantages. Tout d'abord, l'équipe a eu une meilleure connaissance de clients indiens. Deuxièmement, elle avait une plus grande connaissance des composants disponibles sur le marché localement. Troisièmement, les coûts de développement étaient beaucoup plus bas que pour un projet équivalent aux États-Unis (Singh, 2011). Selon Mc Gregor (2008), l'effort de développement a nécessité beaucoup de créativité pour utiliser la même technologie d'un

³²⁹En Chine, GE Healthcare a développé en 2009 un autre ECG portable- le MAC 800. Le MAC 800 a été vendu en 2010 à plus de 5000 unités dans 50 pays au de 2000\$ l'unité (Vijayraghavan, 2010). Beaucoup d'éléments de son processus de développement et son design proviennent de l'équipe MAC 400, mais l'équipe en Chine a également exploité la technologie et les connaissances accumulées de GE pour créer une nouvelle gamme de machines ECG à des prix différents. Le MAC 800 ciblait non seulement les zones éloignées, mais aussi les cliniques et les hôpitaux en Chine. En pesant 3 kg, le MAC 800 était plus grand que le MAC 400, mais beaucoup plus petit que les machines ECG haut de gamme de GE. Reconnaissant la familiarité de la Chine avec les SMS, l'ECG a incorporé un clavier téléphonique permettant aux utilisateurs d'entrer des données. Il comprenait aussi un affichage couleur (avec plusieurs options de langue) basé sur un système intuitif basé sur la plate-forme Windows, offrant un aperçu des résultats ECG. Il permet également de stocker et d'envoyer des données ECG (Singh, 2011).

ECG traditionnel, dans un appareil portable qui pèse moins de trois kilos et qui peut être maintenu d'une seule main. Comme de nombreuses équipes confrontées à des budgets de développement serrés, l'équipe a combiné son savoir-faire technique avec de la créativité pour trouver agencement créatif des pièces. Certaines des principales économies de coûts proviennent de simples modifications des pièces prêtes à l'emploi. Pour l'imprimante de la machine, l'équipe a adapté une machine utilisée dans les kiosques de terminaux d'autobus en Inde.

L'équipe a également réduit les coûts en étudiant d'autres produits. De l'équipe responsable de la machine à ultrasons portative de GE, ils ont appris une source de technologie peu coûteuse qui peut créer des prototypes faits de moules en plastique beaucoup plus tôt que d'habitude dans le processus. Cela leur a permis de recevoir des feedback des médecins avant que les changements ne soient coûteux. Ils ont également étudié un ECG semi-portable avec une technologie obsolète construite par GE dans les années 90. Grâce à cet exercice, ils ont appris comment la poussière des routes rurales de l'Inde peut bloquer les imprimantes standard qu'utilisait l'ancien ECG³³⁰ (Mc Gregor, 2008).

Dans le cadre de son programme *Healthymagination*, GE Healthcare, vise à lancer dans les prochaines années, plus de 100 innovations qui réduisent le coût, facilite l'accès, et améliorent la qualité de 15% et de travailler avec des partenaires sur des innovations portant sur les domaines suivants (Musselwhite, 2010):

- Rendre les produits high-tech plus abordables;
- Elargir l'accès aux personnes mal servis;
- Développer une santé tirée par le consommateur.

Jeffrey Immelt, PDG de GE, souligne que "*Healthymagination reflète une nouvelle façon de voir la santé. Nos nouvelles innovations-machines portables ultrason et machines à rayon X à bas coût, équipements cardiaques abordables, vont permettre de gagner des coûts pour les médecins, hôpitaux, familles et entreprises. Avec notre technologie, les zones rurales*

³³⁰Selon Singh (2011), plutôt que d'évaluer le projet MAC 400 uniquement sur une base financière, l'entreprise l'a également considéré plus largement comme une expérimentation de l'opportunité à la BP et comme un moyen de construire des ressources et des capacités pour l'avenir. Sur le plan commercial, le MAC 400 a généré des revenus de quelques millions de dollars au cours des deux premières années. Les ventes réelles ont fini par être dans une large mesure dans les segments de clientèle traditionnels, et il était clair que GE avait besoin d'investissements importants dans de nouveaux réseaux de vente, de distribution pour étendre sa portée. Dans ce sens, la technologie n'est pas difficile. La réussite sur les marchés de la BP est plus un problème de distribution qu'un problème technique (Singh, 2011).

et urbaines des pays en développement vont avoir accès à une meilleure technologie, de manière abordable"(Musselwhite, 2010). La stratégie de GE à la base de la pyramide, vise à développer des produits et solutions qui résolvent un problème pour les populations pauvres avec un *business model* viable et extensible³³¹(i.e. créer une valeur élevée pour la communauté (sauver des vies à un prix abordable pour la BP dans les zones rurales sans intervention de spécialistes) et une valeur élevée pour l'entreprise (revenus etc.))(Musselwhite, 2010).

5.3. DT et *business model* inclusif à la base de la pyramide

Pour résumer nos propos dans les chapitres précédents, on peut se baser sur la définition de Lisicki et Larivière (2013), qui présentent le DT comme étant une méthode empruntée aux designers, qui vient enrichir les méthodes de résolution de problèmes complexes par une approche centrée sur l'homme et les usages (en cherchant le juste équilibre entre désirabilité (ce que les personnes veulent), faisabilité (ce qui est techniquement réalisable) et viabilité (ce qui est durable ou profitable). Le paramètre de la désirabilité est important pour notre propos, car ne s'agit plus seulement d'innover pour prendre des parts de marché mais de répondre à des défis sociétaux, universels, et créer de la valeur partagée(CSV)(Lisicki, 2012).

La méthode du DT met en avant de nouvelles pratiques plus *ouvertes et collaboratives*, *des processus d'intelligence collective* et favorise *l'expérimentation* par le prototypage rapide très en amont, dès les premières idées de nouveaux concepts d'usages (Lisicki et Prime, 2014). Par son approche transdisciplinaire et sa capacité de remise en cause, la méthode du DT ouvre la place à la créativité (à travers le dialogue, l'échange et le partage de la créativité)(Lisicki et Larivière, 2013). Le DT est particulièrement utile pour la création de nouveaux *business models* inclusifs et durables et pour penser des produits et des services pour tous aussi en haut qu'à la base de la pyramide (Lisicki, 2012).

³³¹GE Healthcare compte plus de quatre vingt neuf produits en Inde couvrant les rayons X, les soins maternels et infantiles, les ventilateurs, les ultrasons et, bien sûr, les ECG. Parmi eux se trouve le premier système de rayons X numérique de l'Inde (Roy, 2009).

En effet, Esposito et al, (2012) affirment qu'il est nécessaire de configurer des *mécanismes d'apprentissage ascendants* basés sur l'expérimentation pour comprendre les besoins réels de la BP à travers l'approfondissement de l'engagement au niveau communautaire avec les parties prenantes et une valorisation de la *co-crédation* de nouvelles opportunités et de nouveaux *business models*, ce qui renforce la portée de l'acceptation sociale et la localisation des *business models* (Deloitte, 2011; Esposito et al, 2012; Goyal et al, 2014a). La réussite de l'innovation à la base de la pyramide, dépend de plusieurs facteurs critiques, incluant la remise en cause de la une pensée conventionnelle, la recherche de partenaires complémentaires, l'expérimentation continue, la spécification des objectifs de profit social clairement et tôt en parallèle du profit économique (Kapoor et Goyal, 2013; Yunus et al, 2010).

Selon le WBCSD (2010), "*les entreprises leaders sont celles qui, par leurs activités clés, aident la société à gérer les principaux défis du monde(....) ces entreprises sont plus flexibles, plus aptes à s'engager avec divers partenaires et consommateurs et plus compétentes pour répondre à des changements rapides sur tous les fronts(....)ces entreprises s'adaptent aux réalités changeantes et aux environnements réglementaires par l'acquisition de nouvelles ressources afin de se transformer et transformer leurs produits et servir un nouveau monde*". L'expérimentation et la créativité représentent des ressources importantes de cette transformation, *la créativité est de plus en plus collective, sollicitée auprès des consommateurs, fournisseurs et autres parties prenantes* et cette créativité est favorisée par une culture d'entreprise ouverte à de nouvelles idées (WBCSD, 2010; Radjou et al, 2013). Comme cela a été décrit dans *chapitre 2*, le management de l'innovation à évolué vers un modèle plus agile et plus flexible, centré sur *l'expérience client*, la génération de valeur et la résolution des problèmes complexes. Cette nouvelle architecture économique basée sur la création de valeur catalyse l'ère de l'innovation dans les solutions et dans le changement social (WBCSD, 2010).

Dans ce sens, le rapport d'Ernst&Young (2012) souligne que la poursuite de l'avantage concurrentiel devient complexe, et que les processus d'innovation des entreprises les plus innovantes ont évolué, d'un processus linéaire à *une approche itérative* enrichie par la socialisation et l'intuition. Ces entreprises créent une culture où leurs employés peuvent expérimenter avec de nouvelles idées sans crainte de l'échec (l'expérimentation et l'échec rapides deviennent une source d'apprentissage) et encouragent leurs employés à les socialiser à travers une plus grande *collaboration interne et externe* (à travers les fonctions,avec les consommateurs, les concurrents etc.) (Radjou et al, 2013).

La combinaison de perspectives diverses contribuent à créer des solutions nouvelles et innovantes pour résoudre des problèmes existants ou satisfaire des besoins non satisfaits des clients (Ernst&Young, 2012). Van de Ven (1986) souligne aussi que le processus d'innovation n'est pas séquentiel et ordonné, ni le fruit du hasard. Il s'agit plutôt d'un cycle dynamique non linéaire formé d'*activités divergentes et convergentes* qui se répètent dans le temps et à travers les niveaux si des conditions organisationnelles sont présentes. Il souligne aussi que les individus ne peuvent pas le contrôler, mais peuvent le manœuvrer en développant des *compétences de management ambidextre* (O'Reilly et Tushman, 2008). D'un autre côté, Xu et al, (2007) soulignent que les responsables doivent reconnaître la capacité innée des individus à s'adapter et à créer, à innover. La capacité de faire face à l'accélération du changement (économique, social et environnemental) devient ainsi de plus en plus critique, en l'occurrence sur les marchés de la base de la pyramide.

Selon le WBCSD (2010), la recherche d'un avenir plus durable présente de vastes opportunités dans un éventail de segments (comme l'énergie, la santé etc.) alors qu'en même temps, les défis mondiaux deviennent les principaux moteurs stratégiques pour les entreprises. Comme cela a été décrit dans *chapitre 1*, la réponse proactive à ces enjeux et ces défis peut permettre aux multinationales d'acquérir ou de renforcer leurs capacités d'apprentissage de la rupture et de régénération stratégique, *les aidant à se transformer et à devenir plus innovantes en stimulant leurs capacités de remise en cause et d'innovation* pour faire face aux *business models innovants* des entreprises géantes issues des pays émergents (Cemex, Lenovo, Haier etc.)(Faivre-Tavignot et al, 2012). Certaines entreprises comme *GE Healthcare* exploitent l'apprentissage issu des marchés à la base de la pyramide pour les transférer à leurs marchés classiques, dans les pays développés (Immelt et al, 2009; Faivre-Tavignot et al, 2010).

5.3.1. Un cadre intégré: innovation de *business model* et base de la pyramide

La base de la pyramide présente à la fois des challenges³³² et des opportunités pour les organisations (Prahalad et Hart, 2002; Hammond et Prahalad, 2004). C'est aussi l'opportunité de résoudre de manière rentable les problèmes majeurs et de développer des *business models innovants et durables* à la BP (Esposito et al, 2012). Le terme *business model* se réfère au modèle de stratégie d'une organisation (Osterwalder et Pigneur, 2010). Il décrit comment une entreprise crée de la valeur pour l'ensemble de ses parties-prenantes (Teece, 2010). *Il représente comment l'entreprise interagit avec les acteurs dans son «écosystème», y compris ses clients, fournisseurs et partenaires commerciaux. Plus précisément, il définit la proposition de valeur de l'entreprise à chacun de ces acteurs et comment les transactions avec eux sont organisées. Le cœur du business model est une proposition qui répond véritablement aux besoins et aux désirs de ses clients"*(Gradl et Knobloch, 2011). Une compréhension approfondie des préférences des clients doit donc être le point de départ de tout *business model* réussi (Gradl et Knobloch, 2011).

Les *business models* durables explorent la synergie entre les bénéfices sociaux, environnementaux et économiques (Ashley, 2009). L'innovation de *business model* durable est définie comme (Lüdeke-Freund et al, 2016): *«l'acte de changer la logique qui démontre comment une entreprise crée et offre de la valeur à la société et l'environnement par le biais de règlements internes sans compromettre la capacité à répondre aux besoins de l'avenir. L'objectif d'un business model durable est toujours de créer de la valeur pour les clients, mais en mettant davantage l'accent sur les aspects environnementaux et sociétaux»*.

Parallèlement, un *business model* inclusif est un moyen d'intégrer les communautés pauvres ou à faibles revenus dans les processus de création de valeur de l'entreprise (Michellini et Fiorentino, 2012). *"Les business models inclusifs incluent les pauvres sur le côté*

³³²Le *contexte complexe* de la BP diffère des contextes à revenus moyens et élevés, en ce qui concerne les imperfections de marché, les asymétries, la fragmentation du marché, la faiblesse de l'institution juridique, la faiblesse de l'infrastructure, la pénurie des ressources etc. (Viswanathan et Rosa, 2007; Kandachar, 2010). Les entreprises ciblant les marchés la BP doivent trouver des chemins créatifs pour dépasser ces contraintes (WEF, 2009). En contre partie, les consommateurs de la BP, ont besoins de solutions abordables (usage etc.), accessibles, disponibles, faciles d'utilisation, de qualité, fiables etc.(Prahalad et Hart, 2002; Anderson et Billou 2007; Kapoor et Goyal, 2013).

de la demande en tant que clients et consommateurs, et sur le côté offre comme employés, producteurs et entreprises à différents points de la chaîne de valeur. Ils construisent les ponts entre les entreprises et les pauvres pour un avantage mutuel" (Jenkins, et Ishikawa, 2010). Un *business model* inclusif peut offrir de nouvelles opportunités à une entreprise pour conduire les entreprises de manière responsable et, en même temps, générer de la valeur économique et sociale (Porter et Kramer, 2011). Les entreprises inclusives établissent des ponts entre les entreprises et les pauvres pour un bénéfice mutuel (Michelini et Fiorentino, 2012). Les avantages du *business inclusif* vont au-delà des bénéfices immédiats et des revenus plus élevés. Pour les entreprises, elles incluent la création d'innovations, la construction de marchés et le renforcement des chaînes d'approvisionnement etc. Et pour les pauvres, ils incluent une productivité plus élevée, des gains durables et une plus grande autonomisation (PNUD, 2008).

Jenkins et Ishikawa (2010) et Jenkins et al, (2011) définissent le *business inclusif* comme étant une approche commerciale pour lutter contre la pauvreté et pour le développement, qui cherche des synergies entre le cœur des activités d'une entreprise et les objectifs de développement pour ouvrir des opportunités avec un avantage mutuel. L'inclusion peut se faire de trois façons. Premièrement, le *business inclusif* peut ouvrir des opportunités aux populations pauvres de participer à la chaîne de valeur mondiale de l'entreprise, en tant qu'employeurs, fournisseurs, distributeurs ou détaillants. Deuxièmement, les activités de *business inclusif* peuvent satisfaire les besoins des communautés à faibles revenus en fournissant des produits et des services abordables qui répondent aux besoins fondamentaux de nourriture, d'eau, de logement, de soins de santé etc. Troisièmement, le *business inclusif* peut créer des partenariats non conventionnels pour développer des *business models* innovants qui peuvent faciliter l'accès à l'énergie, aux soins de santé, au logement pour les communautés locales (Jenkins et al, 2011).

Par ailleurs, les transactions avec les consommateurs³³³ représentent le défi le plus inhabituel associé à la construction d'un nouveau *business model* sur les marchés à faibles

³³³Selon Gradl et Knobloch (2011), pour faire face aux challenges des marchés à faibles revenus et trouver des solutions innovantes, l'interface consommateur doit permettre de répondre à un ensemble de questions:

- Les ventes: comment pouvons-nous communiquer la valeur de notre produit au consommateur? Qui vend notre produit, où et comment?
- Le paiement: comment nos clients peuvent-ils se permettre d'acquérir le produit? Comment nos clients peuvent-ils mieux payer le produit?
- Le service: comment pouvons-nous fournir un service fiable à faible coût?

revenus (Gradl et Knobloch, 2011). Un *business model* durable à la BP doit permettre de trouver des chemins d'interactions innovants avec les consommateurs (Lüdeke-Freund, 2010; Gradl et Knobloch, 2011). "*Les consommateurs à faibles revenus se trouvent généralement dans des environnements de marché complexes qui sont nouveaux pour de nombreuses entreprises. Les bidonvilles et les villages des pays en développement ne disposent souvent pas des mêmes conditions nécessaires (l'accès à l'information est difficile, l'infrastructure est sous-développée, le cadre juridique est peu fiable etc.) que ceux des marchés développés. En outre, les clients à faibles revenus dans ces zones rurales manquent d'information, de fournisseurs de services capables d'organiser les transactions financières, de logistique etc. Ce qui rend les coûts de faire des affaires sur les marchés à faibles revenus typiquement élevés et limite l'applicabilité des business models standards*" (Gradl et Knobloch, 2011).

Gradl et Knobloch (2011) soulignent que le développement d'un *business model* sur les marchés à faibles revenus suit trois phases essentielles: la conception (compréhension du marché et définition du *business model*, des processus et du produit), l'implémentation du *business model* et la durabilité financière, la croissance et la réplication du *business model*. Dans chaque phase, l'entreprise doit s'assurer de la disponibilité de quatre types de ressources essentielles (Gradl et Knobloch, 2011):

- *La produit*: Le produit - que ce soit un système solaire maison ou une connexion au réseau avec une prestation de services continue - est au cœur de l'entreprise. Il s'agit de concevoir des produits qui répondent aux préférences des consommateurs, qui sont de bonne qualité et à un prix abordable³³⁴. Les produits doivent faire plus que simplement répondre aux attentes actuelles des clients en matière de qualité, d'avantages et de prix (à travers une meilleure compréhension des besoins des consommateurs et des préférences). Ils doivent également permettre la croissance des entreprises, de sorte que la production peut répondre à la demande. Dans le même temps, les entreprises doivent développer des processus qui garantissent une bonne qualité tout en continuant

-
- L'utilisation du produit: comment éviter les déchets et la pollution? Comment pouvons-nous améliorer la valeur des produits utilisés?

³³⁴Les produits sont souvent développés principalement dans une perspective technique, sans considération suffisante des modèles culturels et des préférences des consommateurs (Gradl et Knobloch, 2011). *Les tests de prototypes* avec les groupes cibles, à travers de *nombreuses itérations*, jouent un rôle important dans la création de solutions adaptés. Il faut mettre le produit sur les marchés pour mieux comprendre l'habileté des consommateurs à payer (Gradl et Knobloch, 2011).

à faire baisser le coût par unité dans le temps. L'amélioration continue de la production permet aux entreprises de maintenir les prix faibles et d'augmenter les revenus;

- *Données du marché*: une *compréhension approfondie des préférences des clients*³³⁵, des budgets, des contraintes et de l'utilisation des produits sont essentiels pour le développement d'un *business model*, tout comme les conditions sous-jacentes de marché, y compris les incitations politiques. Développer une compréhension du marché, à travers l'apprentissage des expériences opérationnelles et l'obtention de feed-back des consommateurs, des équipes et des partenaires. L'innovation doit prendre en compte les différences des conditions culturelles et socio-économiques. Dans ce cas, le DT peut suggérer des alternatives créatives aux méthodes traditionnelles (Brown, 2008). L'erreur la plus courante parmi les solutions non réussies à la BP implique de confondre ce que les clients ou fournisseurs à faibles revenus veulent et ce dont ils ont besoins³³⁶ (Van der Klein et al, 2012).
- *Les ressources humaines*: lors de la conception des processus métier, les entreprises doivent tenir compte des compétences disponibles auprès du personnel recruté sur place. Il faut concevoir des processus et des routines basées sur la disponibilité des capacités locales. Les compétences des employés et les personnes motivées constituent la base de toute entreprise. Dans les marchés à faibles revenus, les compétences sont souvent insuffisantes. Les entreprises doivent fournir une formation et trouver des moyens de retenir du personnel qualifié, même quand les conditions sont peu attrayantes pour les personnes qualifiées. Les employés doivent être aussi motivés pour contribuer aux objectifs commerciaux, à la fois intrinsèquement en s'assurant qu'ils comprennent et croient en la mission de l'organisation;
- *Financement*: les initiatives *business inclusif* peuvent avoir l'accès à des fonds sous forme de subventions, de crédit et à des conditions préférentielles. Les entreprises

³³⁵Dû aux contraintes des marchés à faibles revenus, le comportement et préférences des personnes peut sembler «irrationnels» en l'absence d'une compréhension plus profonde de leur contexte social et économique. Les barrières culturelles compliquent les études de marché. Les préférences et les motivations des individus sont souvent tacites. Sans alternatives pertinentes, ils ne deviennent jamais explicites, même aux gens eux mêmes. La communication est inscrite dans la culture et peut ne pas être facilement comprise par des étrangers (Gradl et Knobloch, 2011). Il faut ainsi passer du temps avec les consommateurs pour voir le monde à travers leurs yeux à travers l'utilisation des processus de l'observation participative etc. L'équipe de design doit passer plusieurs heures dans les villages parlant aux clients et observant leurs vies, afin de fournir aux clients ce dont ils ont besoin sans être influencés par des hypothèses antérieures (Gradl et Knobloch, 2011).

³³⁶ cf. **Annexe 17**. Les quatre phases d'une approche marketing réussie à la BP (Van der Klein et al, 2012).

peuvent obtenir du financement pour le développement du concept et du prototype, ainsi que pour les essais pilotes.

Le *business model* à la BP a ainsi plusieurs différences stratégiques et opérationnelles par rapport aux modèles traditionnels (Goyal et al, 2014a). La littérature de la BP a mis l'accent sur des thèmes multidimensionnels comme *la proposition de valeur*, la *co-crédation* de la valeur par engagement local, les relations transparentes avec les clients par le biais de l'intégration et l'apprentissage local etc. (Hammond et Prahalad, 2004; Sanchez et Ricart, 2010; Goyal et al, 2014a). L'intégration et l'apprentissage local, reflètent l'importance de développer un *business model local* pour opérer sur les marchés de la BP, ces *business models locaux* doivent refléter la culture et le style de vie des populations pauvres et doivent s'appuyer sur la richesse et les capacités des ressources et des alternatives existantes localement (Hart, 2005; Goyal et al, 2014b). Goyal et al, (2014a) développent un cadre de *business model* à la base de la pyramide³³⁷, qui inclut (cf. *Figure 8*):

- *La proposition de valeur*: besoins adressés, offre de produits et services;
- *Interface consommateur*: segments consommateurs, relations consommateurs, canaux de distribution;
- *Crédation de valeur*: leadership et structure organisationnelle, collaborations et partenariats, ressources clés, activités clés;
- *Capture de la valeur*: structure de coûts, flux de revenus etc.

Dans le contexte de la BP, le *business model* devrait être une plate-forme inclusive (Goyal et al, 2014a). La proposition de valeur nécessite de mettre l'accent sur les besoins du segment de la BP, non seulement en tant que consommateurs, mais aussi en tant qu'employés, fournisseurs, micro-entrepreneurs et micro-innovateurs (Viswanathan et Rosa, 2007; Goyal et al, 2014a). L'engagement local désigne l'implication de la population locale dans la chaîne de valeur de l'entreprise (WEF, 2009). Cela nécessite une focalisation continue sur la construction des compétences locales et d'un *écosystème local* (Goyal et al, 2014a). Le renforcement des capacités locales fait référence à *une capacité collective* accrue à résoudre les problèmes et identifier les opportunités (Goyal et al, 2014a).

³³⁷L'innovation de *business model* peut être caractérisée par trois éléments (Amit et Zott, 2012): (a) *le contenu* ou l'addition de nouvelles activités tels que de nouvelles offres de valeur, (b) *la structure*, c'est la reconfiguration des composantes du *business model* dû à l'accès à de meilleures technologies ou à de nouvelles dynamiques de la chaîne de valeur, (c) *la gouvernance* qui se réfère à de nouvelles collaborations et partenariats, ce qui conduit à une meilleure efficacité dans la création et distribution de valeur.

L'entreprise doit être aussi intégrée localement, c'est à dire qu'elle doit être capable de travailler avec des partenaires non traditionnels (tels que les ONG³³⁸ et les institutions financières) pour l'acquisition de ressources et compétences complémentaires, nécessaires à la création et la distribution de la valeur (Brugmann et Prahalad, 2007; Hart et London, 2005; Sanchez et Ricart, 2010; Dahan et al, 2010). Ces partenariats permettent une meilleure compréhension du contexte local, la réduction des coûts de transactions, facilite la connectivité du dernier kilomètre en utilisant comme levier les canaux existants et permettent de gagner une acceptation sociale parmi les masses et de faire face aux challenges politiques, environnementaux, culturels des pays en développement (Goyal et al, 2014b).

L'apprentissage localisé fait référence à l'incorporation des mécanismes d'apprentissage *ascendant* ou *bottom-up* et de *l'expérimentation* par les entreprises opérant sur les marchés de la BP afin de *comprendre les besoins réels* des consommateurs à faibles revenus (Simanis et Hart, 2009; Esposito et al, 2012; Goyal et al, 2014a). Il est nécessaire d'identifier systématiquement, d'explorer et d'intégrer les points de vue des différentes parties prenantes pour *co-découvrir* et *co-crée*³³⁹ de nouvelles opportunités et de nouveaux *business models* avec les groupes et les communautés de la base de la pyramide (Hart et Sharma, 2004; Simanis et Hart, 2009). Goyal et al, (2014b) soulignent "*qu'il est nécessaire de créer un écosystème basé sur l'apprentissage à la BP comprenant le réseau communautaire et la*

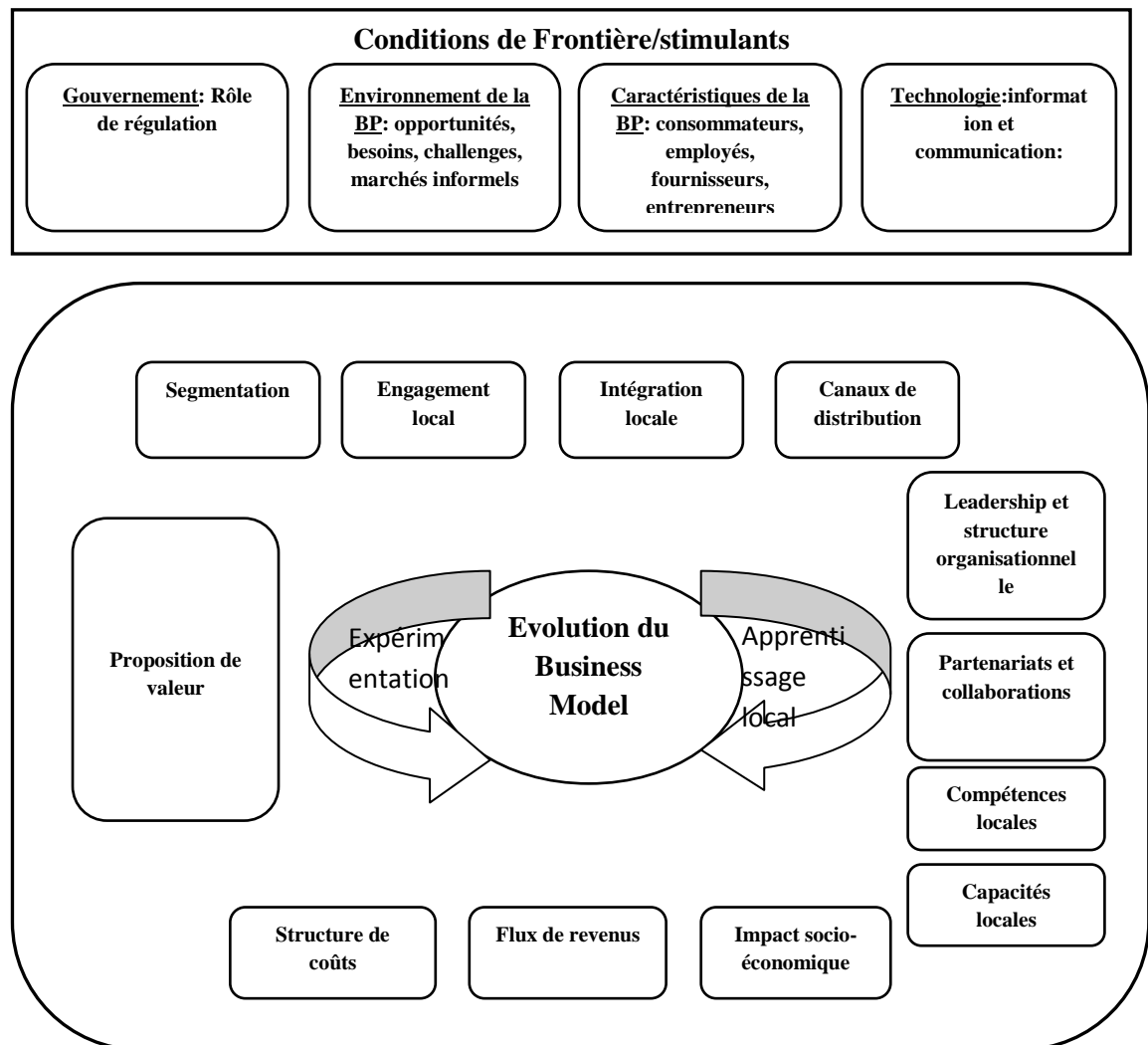
³³⁸Les *innovations inclusives* nécessitent des *partenariats hybrides* (par exemple, les entreprises avec des ONG), ce qui implique que les partenaires doivent trouver un terrain commun de ressources, de valeurs et de processus avec lesquels travailler (Chevrollier et De Vogel, 2013).

³³⁹Chevrollier et al, (2013) définissent la *co-crédation* à la BP comme "*le développement de la valeur partagée grâce à une nouvelle forme d'interaction entre un certain nombre de parties-prenantes dans un environnement ouvert (...) c'est une redéfinition de la manière avec laquelle l'entreprise crée de la valeur*". Pour créer des innovations radicales avec un impact socioéconomique durable, les organisations doivent travailler de manière inclusive avec différentes parties-prenantes. Pour les consommateurs de la BP, la *co-crédation* donne aux populations de la BP un rôle actif dans la chaîne de valeur de l'innovation. Ils sont inclus comme consommateurs, producteurs, fournisseurs ou distributeurs (c'est le cœur du *business inclusif*) (Praceus et Herstatt, 2012). Cela crée des emplois et des transferts connaissances et compétences. La *co-crédation* permet aux consommateurs de la BoP de créer des solutions qui sont bénéfiques dans leur contexte spécifique (Chevrollier et al, 2013). Pour les producteurs, la *co-crédation* avec la BP et les partenaires locaux aide à surmonter les gaps dans l'écosystème local, garantit des ressources et compétences supplémentaires pour faire face au processus complexe et imprévisible, comprendre les conditions locales, les préférences, les aspirations, les besoins et les exigences et le mode de vie des consommateurs. Cette compréhension peut être traduite en nouvelles opportunités d'affaires qui répondent à la demande de la communauté (Chevrollier et al, 2013).

capacité de mener une expérimentation sur le terrain et sur l'innovation. Ceci est nécessaire pour identifier, créer et fournir des solutions qui répondent aux besoins réels du segment BP".

L'innovation de *business model* à la base de la pyramide nécessite ainsi la construction d'un écosystème local fondé sur l'apprentissage, ce qui implique la mise en place du mécanisme d'apprentissage en double boucle résultant en innovations et en *co-création* de valeur (Goyal et al, 2014b). Face à l'incertitude et l'ambiguïté de l'environnement de la BP, il est nécessaire de développer la capacité d'expérimentation sur le terrain à travers la conduite de prototypage à faibles coûts avant d'engager des ressources pour toute offre de valeur (Simanis et Hart, 2008; Yunus et al, 2010; Faivre-Tavignot et al, 2010; Goyal et al, 2014b). Ces apprentissages à travers les expérimentations sur le terrain doivent être traduits en innovations de produits, de processus et de *business models* tout en améliorant les capacités et l'alignement avec le contexte de la BP (Esposito et al, 2012; Anderson et Markides, 2007). L'innovation collaborative est nécessaire pour aborder les questions de qualité et d'abordabilité à la base de la pyramide (Deloitte, 2011). Un effort collaboratif entre de multiples parties prenantes est nécessaire, aussi il est nécessaire de localiser les innovations, et s'adapter à la mise en œuvre dans diverses situations sur les marchés émergents (Deloitte, 2011).

Figure 5.8. Un cadre pour l'innovation de *business model* à la base de la pyramide (Adapté de Goyal et al, 2014a: P 419).



5.3.2. Capacités d'innovation à la base de la pyramide³⁴⁰

Selon Ernst&Young (2011), jusqu'à récemment, la croissance des marchés émergents est dominée par l'investissement et les exportations, mais dans les dix prochaines années, les marchés à croissance rapide vont commencer à orienter leurs économies loin d'une dépendance des exportations vers un modèle de consommation privée avec l'émergence d'une classe de population ayant de nombreux besoins à satisfaire, créant ainsi de nombreuses opportunités pour les entreprises qui peuvent les servir avec les produits et services adaptés³⁴¹ (Ernst&Young, 2011). Pour plusieurs auteurs, les entreprises qui minimisent l'importance de ces marchés, ne manqueront pas seulement l'opportunité de servir un marché avec un fort potentiel de croissance, mais aussi risquent de se trouver face à *une compétition disruptive et agile* des nouveaux concurrents issus des marchés émergents (Govindarajan et Trimble, 2012; Hart et Christensen, 2002; Ernst&Young, 2013).

Aujourd'hui, la recherche de nouvelles opportunités d'affaires sur les marchés de la BP devient ainsi une étape logique pour les entreprises multinationales et il y a un changement progressif de l'orientation des entreprises mondiales *vers les besoins insatisfaits* de la population à faibles revenus vivant dans les régions rurales et semi-urbaines dans les pays en développement et émergents (Govindarajan et Trimble, 2012, Goyal et al, 2014b). Mais le principal défi n'est plus le «pourquoi?», mais le «comment?» (Faivre-Tavignot et al, 2016).

³⁴⁰Halme et al, (2012) indiquent que la capacité d'innover *un business inclusif* est négativement affectée par la maximisation du profit à court terme, les structures des unités d'affaires et une logique d'évitement de l'incertitude associé aux systèmes de management des entreprises multinationales. Par conséquent, la tendance des multinationales de formaliser et de réduire le risque dans le but de maintenir le contrôle du processus, limite le développement des *business models* inclusifs.

³⁴¹Innover pour les marchés émergents, ne concerne pas seulement la formulation d'une stratégie pour un marché à forte croissance (Ernst&Young, 2011). Le développement et l'exécution de stratégies doivent être locales, ils doivent aussi s'appuyer sur des ressources globales et de réappliquer les idées et les connaissances sur d'autres marchés -combiner les connaissances locales avec des ressources et des capacités globales à travers de multiples dimensions. Cela garantit que les produits et services répondront aux exigences de prix de différents démographies de consommateurs, mais aussi aux besoins non satisfaits d'une manière efficace (Ernst&Young, 2011). L'étude d'Ernst&Young (2013) souligne bien l'importance pour les entreprises multinationales de se concentrer à la fois sur des produits abordables et de cibler les produits haut de gamme. Les entreprises ont besoin d'un portefeuille de produits pour cibler différents segments de consommation et niveaux de prix, à partir du prix premium à la base de la pyramide.

Seelos et Mair (2006) ont étudié le «comment» faire des affaires dans les pays en développement. Quelle sorte de *business models* peuvent être mis en œuvre pour répondre à la fois à l'objectif social (répondre aux besoins sociaux non satisfaits des populations pauvres) et à l'objectif économique (retours et bénéfices pour les organisations impliquées)(i.e. créer une valeur partagée (CSV))? Quel type de ressources et de capacités et de réseau aide-t-il à construire l'écosystème pour atteindre les objectifs sociaux et économiques? Et au-delà de l'étincelle du génie innovateur, quelles sont *les étapes et processus* menant à un produit ou un service, à un *business model* transformateur pour les marchés à faibles revenus?(Seelos et Mair, 2007; Chevrollier et De Vogel, 2013).

Pour faire face au niveau élevé d'incertitude et de complexité, inhérents au *business inclusif*, les processus d'innovation utilisent *l'itération, l'inclusion et la co-crédation* en impliquant différents acteurs dans une *démarche collaborative* dite 2.0 et *l'apprentissage par l'échec rapide* en tant qu'éléments de l'ADN des entreprises (Chevalier et De Vogel, 2013). "*Il est possible de gérer des innovations inclusives de manière rigoureuse par la création de processus, de valeurs et de ressources efficaces qui augmentent l'impact de ces innovations*³⁴²" (Chevalier et De Vogel, 2013).

Selon Lisicki et Benyayer (2013), pour favoriser l'innovation inclusive, il faut créer *les conditions de l'innovation*- être attaché à sa vision -et à ses méthodes, mais aussi accepter la contestation des règles admises et l'incertitude. "*Cela nécessite une culture organisationnelle qui favorise la prise de risque individuelle: avoir le droit de sortir du cadre et d'échouer(...)* Il faut admettre ce paradoxe que l'échec est aussi une ressource, un élément fondateur de l'apprentissage: quand on expérimente on cherche à apprendre, pas à réussir, et pour apprendre, il faut se tromper. Et donc accepter une part d'incertitude et d'indétermination. Or la plupart de nos organisations aujourd'hui est réticente à travailler dans des perspectives non linéaires d'itération et de transformation progressive du projet, dans l'ignorance du

³⁴²L'innovation inclusive est axée sur le marché. C'est le développement de quelque chose de nouveau en collaboration avec les groupes à faibles revenus afin de réaliser *une valeur partagée* (Chevrollier et De Vogel, 2013). cf. plus de détails sur l'innovation inclusive dans le *chapitre 1*. Le développement de *l'innovation inclusive est un processus itératif* (Chevrollier et al, 2013). De l'identification de la valeur à créer, à la définition des hypothèses à valider, et finalement la création d'une nouvelle ligne de *business model*. A travers ces étapes, la proposition de valeur, les partenariats, le marché, et l'écosystème doivent être développés. Dans chacune de ces étapes, la *co-crédation* est l'interaction pour atteindre un impact social durable, surtout lorsque les utilisateurs finaux ou les consommateurs sont les *co-crédateurs* (Chevrollier et al, 2013). Dans ce cadre, la *co-crédation* intègre le *co-design* ou le *design centré sur l'humain*, la *co-identification* des opportunités et la compréhension du marché etc.(Chevrollier et al, 2013).

résultat final. Pourtant les processus en jeu ne sont pas "déterministes" et il est plus efficace de savoir s'adapter que de tenter de prédire l'avenir (...). Les capacités de flexibilité et d'improvisation sont fondamentales, avec une perméabilité permanente aux idées différentes et aux retours des différents acteurs de l'écosystème. Cette approche s'inscrit dans la culture de l'expérimentation et son corollaire, la non stigmatisation de l'échec. Elle s'ancre aussi dans un modèle d'"ambidextrie" organisationnelle qui favorise les projets d'exploration (vs exploitation des connaissances existantes)" (Lisicki et Benyayer, 2013).

De plus, selon Massotte (2013), l'innovation destinée à répondre à des besoins sociaux, *"consiste à aller au devant des besoins d'une population, en cherchant à percevoir des besoins encore informulés, grâce à la collaboration et au partage des expériences de chacun. Pour être efficace, ce travail de formulation des besoins doit être mené dans un esprit de co-conception, de réactivité et d'intelligence collective"*. Dans ce contexte, la dimension de personnalisation et la réflexion *sur les usages* sont fondamentales, cela implique une capacité *d'empathie*, et une *vraie immersion dans la tête de l'utilisateur*, pour mieux le comprendre et aller au-delà de ses propres besoins³⁴³ (Massotte, 2013; Radjou et al, 2013).

Selon Massotte (2013), à ces nouvelles manières de faire correspondent à *de nouvelles manières de penser* et une nouvelle culture managériale, où *l'auto-organisation* et *l'émergence* des idées est permanente, issue d'une organisation ou d'un comportement global qui se forme spontanément par l'interaction d'une collection d'éléments (i.e. un changement d'approche de la part du management, avec une forme de lâcher-prise: il n'intervient que s'il y a un problème de cohérence avec le voisinage ou l'environnement). *"Une démarche d'innovation sociale oblige à embrasser un problème dans sa globalité, où tout est interdépendant, avec des boucles de rétroaction non linéaires ; on ne peut considérer l'un en négligeant l'autre. C'est un changement complet de nos théories, méthodologies, et processus mentaux(...).l'émergence d'un besoin global est ainsi initiée et spontanément construite à partir des besoins individuels. Cela affecte directement l'organisation, dans sa définition*

³⁴³Selon Massotte (2013), l'enjeu d'inclusion ici va de pair avec une insistance sur les performances cognitives des technologies élaborées pour toucher un public plus large et permettre la diffusion et la communication des innovations. *"Ce qui est en jeu est, comme on l'avait imaginé dans les années 1970, l'informatisation de la société ; non pas au sens technique d'une amélioration de l'existant, mais comme le développement d'une société inclusive (...).en Inde, en utilisant la technologie vocale associée à des appareils mobiles, IBM a permis aux villageois analphabètes de transmettre de l'information par le biais de messages vocaux enregistrés sur leur téléphone. On peut ainsi accéder à des informations essentielles et se former: vérifier les bulletins de météo pour définir quand et comment traiter les cultures, contacter un médecin, sélectionner un négociant et trouver les meilleurs prix pour leurs récoltes"* (Massotte, 2013).

même. *Le corps de l'entreprise n'est plus son management, ses ressources ou ses capacités de production, mais le collectif des individus concernés, dans la société*". Dans un monde complexe, l'évolution passe ainsi par des adaptations permanentes et des phénomènes auto-organisés (Massotte, 2013).

Dans son étude, Ernst&Young (2011) explore *les capacités* que les entreprises doivent développer pour aligner leurs entreprises sur les besoins de la population à faibles revenus. Selon l'étude, premièrement, une *profonde connaissance du client* et une *agilité organisationnelle* sont des capacités essentielles pour comprendre les besoins des populations à faibles revenus. La *compréhension des besoins des consommateurs* locaux est le facteur le plus important de la réussite de l'innovation sur les marchés à forte croissance (i.e. se rapprocher des clients et comprendre le problème qui doit être résolu³⁴⁴). Pour résoudre les besoins non satisfaits, les innovateurs passent du temps à les observer pour repérer les opportunités potentielles. Ils accordent également une autonomie aux managers locaux pour créer de nouveaux produits et services et de veiller à ce que une part importante de la R&D a lieu près des consommateurs finaux³⁴⁵ (Ernst&Young, 2011). Selon Radjou et al, (2013), la clé sur les marchés émergents, *c'est la diversité*. Les entreprises doivent perturber leurs propres offres et modèles opérationnels et se reconstruire autour de ce qui est nécessaire pour être localement pertinent. L'approche doit *être holistique*, au delà d'une stratégie centrée sur le produit ou de localisation de la R&D (Brown et Wyatt, 210; Radjou et al, 2013).

L'étude d'Ernst&Young (2013) souligne que sur les marchés émergents, les entreprises multinationales doivent être à la fois agiles, flexibles et efficaces. Sur des marchés dynamiques, l'agilité et l'adaptabilité doivent être des compétences clés. Les entreprises doivent répondre rapidement aux opportunités et être flexibles face aux changements. Mais, en même temps, l'efficacité est essentielle pour réduire les coûts inutiles et optimiser les processus. Face au rythme du changement et l'intensité de la concurrence dans les marchés émergents, les entreprises doivent prioriser l'agilité locale.

La société Indienne Godrej&Boyce offre un bon exemple d'une approche intuitive de l'innovation à la base de la pyramide (Johnson et al, 2008; Ernst&Young, 2011). L'entreprise

³⁴⁴Les entreprises multinationales doivent développer *des connaissances locales* et la compréhension des besoins des clients (Ernst&Young, 2011). Les populations à faibles revenus sont *des non-consommateurs*- ils n'ont pas d'histoire d'achat de quelque chose de semblable dans le passé. Ceci rend les outils analytiques (focus groupes etc.) d'une faible portée sur ces marchés (Ernst&Young, 2011).

³⁴⁵L'autonomie sur les décisions clés de l'entreprise, est suggérée dans l'étude où 63% des entreprises les plus performantes donnent aux managers locaux un pouvoir décisionnel (Ernst&Young, 2011).

a entrepris un projet pour développer un réfrigérateur économique, appelé ChotuKool, sa première étape a été de dépenser du temps avec les villageois qui étaient susceptibles d'être le marché cible du produit pour comprendre leur tâche à accomplir ou leur *Job to be done* (JBD)³⁴⁶(Johnson et al, 2008; Eyring et al, 2012). En passant du temps à observer la base de consommateurs, des chercheurs ont découvert que de nombreuses familles rurales stockent juste quelques aliments à la fois, ce qui signifiait que les réfrigérateurs conventionnels étaient bien trop grands pour leurs besoins. Une autre observation était que de nombreux villages avaient un accès sporadique à l'électricité, ce qui signifie que la nourriture dans les réfrigérateurs était susceptible d'être périmée. Armé de cette connaissance, l'équipe de design de Godrej & Boyce a été en mesure de repenser la conception de l'appareil. L'équipe a créé un petit appareil portable qui consomme la moitié de l'énergie d'un réfrigérateur conventionnel et, à 69 dollars, il coûte considérablement moins à l'achat. Le ChotuKool est également équipé d'une batterie pour utiliser l'appareil en cas de coupure de courant (Ernst&Young, 2011).

Selon Govindarajan et Trimble (2012), les entreprises multinationales en particulier sont habituées à penser à l'innovation comme un moyen d'ajouter de la sophistication et de caractéristiques aux produits que de les rendre plus rationalisés et plus abordables. Elles souffrent de ce qu'ils appellent «*la tyrannie de la logique dominante*». Govindarajan et Trimble (2012) expliquent que ces entreprises ont grandi dans un monde où ils sont habitués à créer des produits pour les consommateurs du monde riche, et leur vision monde est basé sur cette logique. Les entreprises doivent adopter *une culture et une mentalité* qui leur permettent d'adapter les produits aux besoins des consommateurs (Ernst&Young, 2011; Govindarajan et Trimble, 2012).

Deuxièmement, pour répondre aux exigences de qualité, d'abordabilité, d'accès, les entreprises devraient être prêtes à repenser leurs *business models*³⁴⁷ et leurs modèles opérationnels, à établir de nouvelles relations avec les parties prenantes de toute la chaîne

³⁴⁶ cf. *Chapitre 2* pour le détail de cette théorie.

³⁴⁷L'étude d'Ernst&Young (2011) mentionne le rôle important pour les entreprises du *renouvellement du business model* et le fait de veiller à ce qu'il soit approprié pour la base de consommateurs à faibles revenus et adapté à l'environnement unique des marchés à forte croissance, alors que beaucoup de multinationales s'intéressent justes aux marges et ne pensent pas aux *business models* et à la manière dont ils sont liés aux consommateurs. Parmi les répondants au sondage, les changements apportés à la structure de prix ou au *business model* est l'approche la plus largement utilisée pour développer des produits et services destinés aux consommateurs à faibles revenus. Plus de 50% des entreprises disent qu'ils adoptent cette approche, alors que seulement 38% disent créer des produits entièrement nouveaux ayant à l'esprit les consommateurs à faibles revenus (Ernst&Young, 2011).

d'approvisionnement, rechercher de nouveaux canaux distributions et développer une focalisation intense sur l'excellence opérationnelle pour réduire les coûts et accroître l'efficacité³⁴⁸ (Ernst&Young, 2011). Troisièmement, le talent et l'expertise sont essentiels pour réussir à innover pour la population à faibles revenus. L'entreprise doit ainsi (Ernst&Young, 2011):

- Déléguer la responsabilité décisionnelle aux équipes locales sur les marchés à croissance rapide;
- Être capable de faire progresser de nouvelles idées de produits ou de services pour répondre aux besoins locaux;
- Travailler pour bâtir une culture et un ensemble de valeurs d'envergure mondiale;
- Développer une mentalité globale et *la capacité de tolérer l'ambiguïté* et d'intégrer de multiples perspectives.

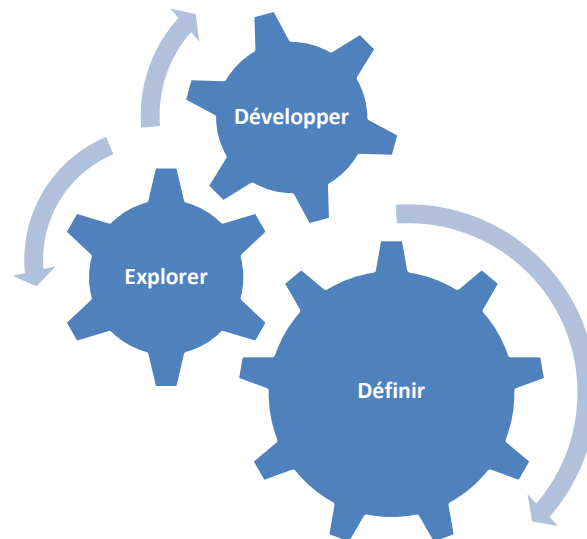
Chevrollier et De Vogel (2013) développent "*le cycle d'innovation BP*" qui regroupe trois étapes essentielles: la définition de l'envergure, l'exploration des opportunités, le développement d'un plan produit (cf. *Figure 9*).

- *La définition de l'envergure (définition des opportunités de business model)*: comme l'innovation inclusive est par définition axée sur le marché, cette phase initiale est cruciale pour avoir une première idée des besoins et les exigences du segment BP, et identifier un écosystème potentiel dans lequel l'innovation pourrait fonctionner;
- *L'exploration des opportunités (exploration des spécifications du business model)*: les observations approfondies des besoins et des exigences des clients sont analysés et traduit en plusieurs idées et exigences de produits ou services. Ces exigences parcourent différentes itérations pour explorer les spécifications de produit ou de service en détail et générer de nouvelles opportunités de solution. Cette phase implique de multiples partenariats avec de multiples parties prenantes (ONG, instituts de recherche etc.) aidant l'entreprise à traiter avec des marchés non traditionnels, des idées innovantes et des résultats inconnus;
- *Le développement d'un plan produit (plan marketing et de distribution)*: cette phase se caractérise par de nombreuses boucles de rétroaction et *d'itérations* d'essais et de construction de prototypes sur le terrain, pour répondre aux exigences identifiées dans

³⁴⁸L'étude indique aussi que les entreprises locales ont un avantage par rapport aux multinationales pour servir les consommateurs à faibles revenus. Ils ont des connaissances locales profondes des besoins des clients et sont habitués à opérer dans un environnement où les contraintes *encouragent la résolution créative de problèmes* (Ernst&Young, 2011).

la précédente phase et créer la proposition de valeur (utilisation des méthodes agiles et itératives de *co-test* et de *co-création* avec l'utilisateur final). L'inclusion de la BP, soit par la *co-création* ou le *co-test*, est cruciale pour le développement d'un produit et d'un *business model* qui sera accepté et réussi. Compte tenu de la grande incertitude, la planification³⁴⁹ d'innovations inclusives est pratiquement impossible. L'apprentissage par la pratique ou *learning by doing* sur le terrain, peut aider à répondre à des questions concernant la définition du produit, la taille du marché, les partenaires à engager et les *business models* à utiliser. Par rapport aux implémentations de projets traditionnels, les étapes du processus d'innovation résultent dans l'apprentissage, pas nécessairement dans des résultats.

Figure 5.9. Le cycle d'innovation BP (Chevrollier et De Vogel, 2013: P 6).



³⁴⁹Selon Chevrollier et De Vogel (2013), la *planification* sur les marchés de la BP constitue un obstacle à l'innovation où les *cycles de conception et d'essai* sont réduits pour minimiser les coûts et optimiser la pertinence des solutions. Un haut niveau de *flexibilité* et *d'agilité* est demandé pendant le développement de produit pour tenir compte de l'incertitude quant à la demande du groupe cible. Cette méthode appelée *Agile Scrum* permet aux clients de changer d'avis sur leurs besoins durant le projet et aux équipes de gagner en termes de temps et de coûts de développement tout en étant proche de l'utilisateur (Chevrollier et De Vogel, 2013). Cette méthode très proche du DT est particulièrement adaptée au développement à la BP car elle reconnaît que les problèmes ne sont que partiellement compris. Faire des changements nécessite une réponse rapide de l'équipe de développement à travers des itérations courtes. Cette méthode utilise également *les équipes cross-fonctionnelles ou multidisciplinaires* (développeurs IT, fermiers, agronomes, managers marketing etc.) (Chevrollier et De Vogel, 2013). cf. le détail de la méthode de développement itérative *Agile Scrum* dans le *chapitre 2*.

5.3.3. Capacités d'innovation à la BP: le rôle du DT

Selon Manceau (2009), la capacité d'innovation est moins liée à un processus ou à une procédure et plus à une culture, à une posture et à une attitude. *"De plus, une innovation non technologique réussie intègre une profonde compréhension des usages, afin que le client puisse se l'approprier. Il est aussi impératif d'intégrer des compétences multiples dans la conception des produits ou services. L'innovation doit être plurielle et transversale afin de permettre le renouvellement des business models et la déconstruction des schémas traditionnels de naissance de l'innovation"*(IMS- entreprendre, 2012a).

Dans le cadre des projets BP ou *business inclusif*, *"il y a un véritable besoin d'expérimentations auprès des utilisateurs et d'études sociologiques de terrain. Une vraie posture d'écoute, d'observation, est nécessaire, dans un esprit itératif (prototypage, apprentissage à partir des échecs)"*(IMS- entreprendre, 2012a). Selon Lisicki et Prime (2014), l'expérience des stratégies de la BP³⁵⁰ ou le *business inclusif* (qui portent en eux de véritables innovations pour la résolution de problèmes complexes) a montré à quel point s'adresser à des clients pauvres interrogeait des paradigmes économiques nouveaux pour les entreprises comme la *création de valeur partagée* (CSV), *l'innovation ouverte* (pratiques *collaboratives* et de *co-création* avec un large ensemble de parties prenantes) et *les stratégies d'exploration*, qui se rapprochent davantage aujourd'hui des réflexions sur le DT.

Lisicki et Prime (2014) soulignent que *la pauvreté* appelle le recours à des méthodologies proches du *registre ethnographique*, des réflexions *pluridisciplinaires* (croisant différentes spécialités (R&D, Design, RSE etc.) et des *compétences d'acteurs diverses* (grandes et petites entreprises, secteur public, associations etc.) (i.e. pensée systémique du DT) et des *approches expérientielles et holistiques* qui permettent d'explorer la valeur perçue d'un produit ou service en terme de sens et de significations associées. *"La perspective est ici bien plus interactionniste et cultive l'observation empathique pour mieux*

³⁵⁰ *"Les stratégies de la BP désignent aujourd'hui les stratégies d'entreprise, radicalement nouvelles, qui répondent aux besoins et attentes des populations pauvres, en concevant ou rendant accessible des produits et services pour cette clientèle généralement délaissée"* (Lisicki et Prime, 2014). En effet, selon Lisicki (2012), *"la BP, c'est réinterroger le rapport à la consommation et aux produits/services, c'est inverser la posture de l'entreprise qui doit s'adapter aux contraintes extérieures, c'est développer des stratégies inclusives centrées sur l'utilisateur, c'est mettre en convergence différents thèmes et acteurs"*.

détecter les signaux faibles, appréhender la diversité des usages et les attentes profondes, leur caractère multidimensionnel"(Lisicki et Prime, 2014).

Comme on l'a indiqué dans le *chapitre 4*, l'utilisation *l'approche collaborative du DT*, peut permettre de créer un changement immédiat dans la culture de l'entreprise et dans la manière dont les individus travaillent ensemble et permet de dépasser alors, les schémas chronologiques et linéaires de la créativité, et permet d'encourager les émergences, et la *collaboration interprétative*, d'identifier et protéger les idées créatives, et de favoriser une culture de la créativité qui favorise une *culture d'expérimentation* et de tolérance à l'ambiguïté. La nature itérative du DT et l'implication des utilisateurs, peut le rendre une approche effective de l'utilisation de la collaboration pour résoudre des problèmes sociaux complexes. Le DT consiste ainsi à *guider l'ensemble des parties prenantes* pour laisser émerger des idées et favoriser la création d'un langage commun dans la compréhension réelle de l'ensemble des paramètres d'un problème complexe permettant de générer plusieurs nouvelles voies alternatives d'un futur possible (Ford et Ogilvie, 1996; Eneberg, 2012).

La capacité d'innovation stratégique, étant définie dans notre travail comme un ajustement systématique de des capacités ordinaires, à travers *un processus créatif de génération d'idées* et un *apprentissage par expérimentations* et essais-erreurs, permettant de générer un *portefeuille d'options* (Berghman et al, 2012). Dans ce sens, les stratégies visant à découvrir et exploiter de nouveaux *business models* doivent s'engager dans une approche de «découverte» à travers l'intuition, l'expérimentation et l'apprentissage, plutôt qu'une approche analytique (Mc Grath, 2010).

Dans le cadre de ce travail, on suggère ainsi une interaction entre le *business inclusif* et l'utilisation du DT à la base de la pyramide. On cherche à comprendre comment la mise en œuvre de la méthode du DT dans le contexte spécifique de la base de la pyramide, peut favoriser le développement de *business models* inclusifs par les entreprises multinationales. Pour permettre des discussions académiques, notre étude cherche à comprendre l'apport de l'utilisation de la méthode du DT à la base de la pyramide, des marchés émergents, à travers *certaines de ses principes fondamentaux*: la centralité sur l'humain, la collaboration et la créativité interne et externe, la *co-création*, l'expérimentation et le prototypage:

- Un aspect très caractéristique et fondamental du design est qu'il consiste à *comprendre l'humain* dans ses pratiques et dans *ses usages*. L'outil utilisé par le design pour *comprendre l'humain* est l'observation, cette compréhension passe souvent par des études d'ethnographiques, des observations sur le terrain etc. (Brown, 2009). Le premier travail du designer est de requestionner la question de départ pour

la reformuler de manière pertinente, c'est-à-dire dans un objectif utilisateur (sortir du cadre, voir une problématique différemment, dans le but de mieux l'appréhender)(Marchall, 2011). En effet, les adeptes du DT considèrent souvent que les méthodes analytiques traditionnelles de résolution de problèmes se focalisent directement sur la *mise en œuvre rapide des idées* et sur les solutions (techniques), sans prendre suffisamment le temps de vérifier la pertinence de la question d'origine. Le design permettrait ainsi aux organisations actuelles *"de réorganiser leur système autour des gens (c'est-à-dire des consommateurs et des salariés) pour le rendre plus pertinent et donc efficace"*(Marchall, 2011). Dans le cadre du design il est indispensable de dessiner l'expérience avant d'aller à la solution. C'est-à-dire appréhender l'expérience globale et en analyser le sens. *"C'est se situer sur la raison d'être de l'offre et en analyser la pertinence par rapport au besoin"*(Marchall, 2011);

- Le DT utilise le prototypage, qui se base sur les principes du *"faire pour réfléchir"* et *"échouer vite pour réussir rapidement et apprendre"* pour concevoir de manière itérative des tests, d'ajustements et de validations dans le but de *découvrir de nouvelles possibilités* pour générer des solutions désirables aux consommateurs et viables économiquement (Brown, 2009; Dunne et Martin, 2006). La stratégie du DT qui permet d'avancer rapidement par petits pas pour avoir des premiers résultats rapides peut ainsi avoir une incidence sur l'implication de l'ensemble des parties prenantes dans une démarche de *co-conception et d'intelligence collective* en impliquant l'ensemble des parties prenantes dans une *démarche multidisciplinaire* autour de l'expérience totale de l'utilisateur.

5.3.4. Analyse des cas étudiés³⁵¹: Analyse intra-cas

Dans cette partie, on présente l'analyse de chacun de nos deux cas, et par conséquent les résultats empiriques intra-cas correspondants. L'objectif est de saisir les dynamiques spécifiques à chaque cas et de mettre en lumière leurs apports respectifs sans souci de comparaison. La première étape de notre analyse des cas GE et SE (cf. *Tableau 5*) a consisté à repérer les dimensions ou les processus menant à un produit ou un service, à un *business model* transformateur pour les marchés à faibles revenus (cf. section 5.3.2.).

Pour ce faire, on se base sur l'adaptation du cadre de *business model* à la base de la pyramide de Goyal et al, (2014a) développé plus haut et qui regroupe plusieurs dimensions³⁵²:

- *La première dimension* est d'identifier le besoin à cibler et décider de la proposition de valeur à offrir³⁵³.
- *La deuxième dimension* est de comprendre l'aspect client. Cela inclut les réponses aux questions comme: Quels sont les segments cibles (qui est le consommateur, qui est le bénéficiaire?); Quel est l'approche de segmentation; Comment l'engagement local et l'intégration locale contribuent à la construction des relations avec les clients; Quel type de canaux de distribution sont en cours de configuration?
- *La troisième dimension* est de comprendre *l'aspect création de valeur*. Cela comprend des réponses à des questions comme: Quel type de structure et forme organisationnelle sont en cours d'installation?; Quel est le style de leadership?; Quelles sortes d'actions, de ressources et de capacités sont nécessaires pour créer de la valeur pour le marché de la BP?; Comment le renforcement des compétences locales et des capacités locales sont-ils réalisés?
- *La quatrième dimension* est de comprendre le *réseau de création de valeur*. Ceci comprend des réponses aux questions telles que le type de collaborations et de

³⁵¹ Les données dans les études de cas ont été conceptualisées via le *processus de codage* (Miles et Huberman, 2003; Allard-Poesi, 2003). Lors de cette thèse, on a adopté la méthode de *codage à priori* (Allard-Poesi, 2003). Les nœuds correspondent alors à des catégories préexistant à l'analyse. Cela consiste ainsi à appliquer un cadre théorique bien établi à un terrain d'étude peu exploré. Dans ce sens, on est parti de la littérature pour créer une grille de codage, et dans un second temps, des nœuds ont été créés pour coder les documents dans *NVivo*.

³⁵² On s'intéresse particulièrement à la troisième, quatrième et cinquième dimensions dans notre étude de cas.

³⁵³ La proposition de valeur cherche à identifier le JDB et de répondre à la question: quelle est la tâche que le consommateur cherche à accomplir?(Sengupta, 2013).

partenariats mis en place; Comment concurrencer la configuration du marché informel à la BP?

- *La cinquième dimension* est de comprendre l'aspect évolutif du *business model*. Cela comprend des réponses à la des questions comme est ce que les apprentissages, les expérimentations et les innovations sont impliqués dans l'évolution du business model?
- *La sixième dimension* est de comprendre l'aspect de la capture de valeur. Cela comprend des réponses aux questions comme quel genre de structure de coûts et de flux de revenus sont en place?; Quel est l'impact social et la sensibilisation?

Tableau 5.5. Echantillon d'entreprises/ *business inclusif*

Entreprise	Besoins ciblés	Offre	Type d'inclusion BP
Schneider Electric (SE)	Donner accès à une énergie propre, fiable et abordable pour les populations rurales en Inde ou en Afrique subsaharienne.	Solutions solaires domestiques portables(SHS), solutions qui visent à répondre aux besoins d'alimentation en eau dans les villages ruraux etc.	Consommateurs Micro-entreprises Entrepreneurs Employés
GE Healthcare (GE)	Donner accès à des technologies de haute qualité et peu coûteuses pour les communautés défavorisées vivant dans les zones rurales en Inde ou en Chine.	Matériel médical portable de dépistage cardiaque (ECG), ultrasons, incubateurs etc.	Consommateurs Entrepreneurs Employés

Les cas sont étudiés principalement³⁵⁴ à travers les dimensions (ou compétences) suivantes³⁵⁵(cf. *Figure 10*):

- *La centralité sur l'humain et la compréhension des consommateurs*: la création solutions innovantes à la BP, implique de ne pas confondre ce que les clients ou fournisseurs à faibles revenus veulent et ce dont ils ont besoins (Brown et Wyatt, 2010; Van der Klein et al, 2012). Une approche d'innovation réussie à la BP, commence par l'identification de la cible de population de la BP à servir et des parties prenantes puis se poursuit par la compréhension des besoins et des obstacles dont fait face cette population (Van der Klein et al, 2012 Goyal et al, 2014a). En raison des contraintes d'abordabilité, les innovations sont souvent utilisées à des fins multiples plutôt que le seul but pour lequel ils ont été conçus (Viswanathan et Sridharan, 2012). Par conséquent, l'identification de ces besoins physiologiques critiques, de base est un facteur clé de succès des innovations pour la BP (Viswanathan et Sridharan, 2012). Les innovations doivent commencer par *une immersion profonde* dans la vie des consommateurs pour obtenir des idées uniques (Prahalad 2011). Comme les marchés de la BP sont généralement mal desservis, cela signifie que les entreprises ne peuvent pas compter sur une expérience ou une connaissance approfondie, il est très important d'évaluer en profondeur le contexte local, les besoins et les clients cibles (Prahalad 2011);
- *Le rôle de l'expérimentation et du prototypage (et de l'engagement des communautés locales et co-création)*: il n'y a pas de plan d'affaires, qui peut réussir en premier lieu à la BP. Compte tenu de la complexité du marché de la BP, il y a un besoin d'expérimentation lors de la conception et de la mise en œuvre de produits et de services et de *business models* à la BP (Esposito et al, 2012; Chevrollier et De Vogel, 2013);
- *Processus organisationnels et leadership*: les entreprises à la BP ont besoin d'une structure organisationnelle décentralisée, qui a la flexibilité nécessaire pour prendre

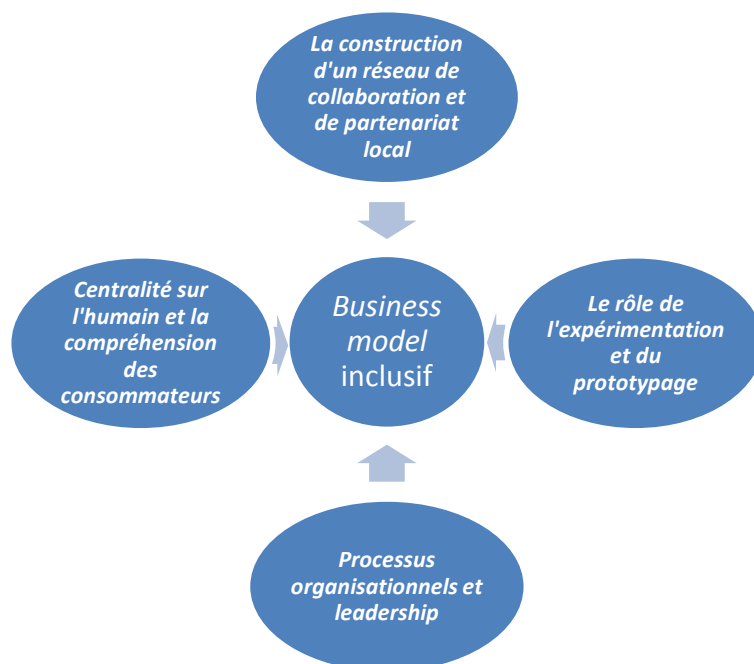
³⁵⁴On peut y ajouter la dimension technologique, qui compte tenu des challenges d'accessibilité, et de disponibilité dans les économies émergentes, devient un partenaire clé pour toute entreprise. Dans cette optique, les *business models* conçus pour les économies émergentes devraient se concentrer sur l'intégration de la technologie comme un aspect clé dans la création et distribution de valeur (Esposito et al, 2012).

³⁵⁵Les dimensions sont sélectionnées à travers la confrontation de la littérature sur le DT et sur le *business model* inclusif à nos données empiriques. La capacité de conduire avec succès des *business models* inclusifs sera analysée dans l'optique des capacités du DT.

des décisions dynamiques dans un environnement dynamique. En ce qui concerne le leadership, il faut un leadership passionné et dynamique pour diriger les initiatives commerciales à la BP. Le leadership doit avoir de la passion, une attitude positive, la volonté d'expérimenter, d'innover et d'apprendre (Esposito et al, 2012; Radjou et al, 2013; Goyal et al, 2014a). Halme et al, (2012) trouvent une influence sur le processus d'innovation d'un *business model* inclusif de l'interaction positive entre les structures organisationnelles et la tolérance des activités entrepreneuriales, c'est-à-dire l'étendue de la tolérance des structures organisationnelles aux personnes travaillant hors du cadre (processus intrapreneurial etc.);

- *La construction d'un réseau de collaboration et de partenariat local*: il y a une importance significative de développer un réseau collaboratif de partenaires stratégiques pour le financement, la technologie et l'efficacité opérationnelle, ce réseau permettra de conduire à une activité commerciale durable à la BP (Esposito et al, 2012). Le développement d'un *écosystème* intégré de soins de santé inclusifs ou d'énergie inclusive est requis pour maximiser la portée et l'impact avec des ressources partagées et pour résoudre les limites d'extension liés aux organisations individuelles (Esposito et al, 2012; Goyal et al, 2014a).

Figure 5.10. Dimensions organisationnelles influençant le développement d'un *business model* inclusif à la base de la pyramide.



5.3.4.1. Le cas *Schneider Electric* (SE)

Le besoin fondamental identifié par SE à la base de la pyramide était le manque d'accès à des solutions énergétiques fiables, abordables et propres pour l'éclairage pour plus de 400 millions de personnes vivant dans les zones rurales en Inde et en Asie et en Afrique sub-saharienne en général. SE a conçu une *proposition de valeur* unique regroupant à la fois des produits et des services, qui était un système d'éclairage domestique solaire de haute qualité et abordable avec des services complémentaires telles que le chargement de batterie etc. La solution *In-Diya* se compose de plusieurs modules comme la lampe à LED, batterie portable domestique, station de charge multi-batteries, panneau solaire individuel. L'offre innovante jouera un rôle clé dans l'accès à l'éclairage fiable à plus de 500 millions de personnes.

SE, s'est concentré sur la population rurale ou la *cellule familiale* mal desservie, pour qui l'accès à l'énergie doit apporter principalement l'éclairage et la charge des appareils électriques du foyer (téléphone mobile, radio, ventilateur, etc.), le *micro-entrepreneur local*, pour qui l'accès à l'énergie doit apporter les moyens de développer son activité en local, en offrant davantage de services (location de batteries, station de charge électrique, etc.) et les micro-industriels pour qui l'accès à l'énergie permet à son activité industrielle de gagner en productivité et en qualité de services (garantie de respect de la chaîne du froid, gain de temps de séchage, etc.) à travers les villages en Inde (comme segments cibles). Une population qui dépend principalement du kérosène, des bougies et d'autres sources d'éclairage à base de carburant.

SE a développé des relations clients et les canaux de distribution basés sur une approche inclusive pour la construction du marché. Ceci inclut la mise de l'accent sur la sensibilisation locale aux solutions énergétiques propres, un engagement des populations locales en tant qu'employés, fournisseurs, entrepreneurs, etc., la création d'un réseau de support et de maintenance; et l'implantation locale en développant des relations à long terme avec les habitants par la construction des compétences locales (à travers les formations) et le renforcement des capacités locales (formation de réseaux, entrepreneurs, etc.). SE a aussi engagé la population locale en tant qu'employés et a aussi créé un réseau local d'entrepreneurs ruraux pour la location des lampes solaires et les batteries aux clients, fournisseurs et aux entreprises locales.

En fait, sur les marchés émergents SE a adopté deux *business models* différents: "on a deux *business models* principaux, qui reprennent le *business model* classique de l'entreprise, le premier est plutôt transactionnel basé sur l'adaptation des offres existantes à la BP et le deuxième plutôt orienté projet ou solutions, qui consiste à mobiliser les solutions et les équipements pour résoudre des problèmes locaux liés à l'éclairage solaire et l'électrification"(Répondant 3). Par ailleurs, et à partir des entretiens³⁵⁶ réalisés auprès du personnel³⁵⁷ de Schneider Electric en France, on peut souligner que l'entreprise n'utilise pas explicitement le DT dans le cadre de ses projets *business inclusif* à la base de la pyramide.

En revanche l'entreprise se base sur un ensemble de capacités très proches de la méthode du DT comme la compréhension des besoins des consommateurs en utilisant des méthodes ethnographiques, centrées sur l'utilisateur, sur la collaboration et la *co-création* avec différents partenaires locaux et sur le prototypage rapide des idées sur le marché. "Nous n'utilisons pas explicitement la méthode du DT mais notre entreprise adopte un ensemble de méthodologies centrées sur l'usage, proches du registre ethnographique et anthropologique et une approche collaborative regroupant différentes disciplines comme la R&D, le marketing, le business développement etc. et différentes parties prenantes afin de s'adapter localement"(Répondant 3). "Nous définissons le DT comme un processus d'implication des clients, des partenaires et des parties prenantes locales dans la phase de conception" (Répondant 3).

5.3.4.1.1. La centralité sur l'humain et la compréhension des consommateurs

Dans le cadre de la conception système *In-Diya*, «la première version du produit, conçue par un ingénieur à Paris, était très fiable. Mais plusieurs problèmes sont apparus sur le terrain, par exemple: le crochet de suspension de la lampe ne pouvait se fixer dans les murs des maisons en pisé, la petite corde utilisée pour l'allumer était mangée par les insectes» (IMS-entreprendre, 2012a). «Les démarches du type BP nécessite plus que jamais d'être proche des utilisateurs. Il faut faire un «reseat» total de ses principes et de ses réflexes, s'approprier d'autres usages et comportements, s'immerger, regarder, sentir, toucher» (IMS-

³⁵⁶ cf. Guide d'entretien **Annexe 1**.

³⁵⁷ cf. Conduite des interviews **Annexe 2**.

entreprendre, 2012a). "*Connaître les consommateurs locaux et obtenir des informations de consommateurs dans de nombreux endroits amélioreront le processus de création de solutions viables pour les consommateurs de la BP*"(Répondant 2). Sur les marchés de la BP, le premier réflexe consiste à comprendre les besoins des consommateurs. La première étape de tout projet BP, consiste à identifier les clients et de définir leurs besoins latents. "*Il faut vraiment s'assurer que vous avez réellement pris en compte de ce que sont les besoins et apporter les réponses nécessaires*"(Répondant 1). "*Au début de chaque projet un travail ethnographique est réalisé pour comprendre la culture et le contexte local et pour une meilleure compréhension des besoins et des usages des populations ciblées*"(Répondant 3).

A travers l'immersion dans la vie des villageois ruraux, l'équipe de SE a rapidement compris que les lampes au kérosène, malgré leur utilisation répandue, ont eu de nombreux inconvénients comme le coût d'utilisation était significatif, ils étaient une cause clé de la pollution de l'air intérieur et des incendies, et ils ne permettaient pas assez d'éclairage pour que les enfants puissent étudier efficacement. Ces observations, ont conduit à l'idée d'apporter un éclairage propre, sûre à tous les ménages ruraux à travers le système d'éclairage solaire *In-Diya*.

5.3.4.1.2. Le rôle de l'expérimentation et du prototypage (l'engagement des communautés locales et *co-crétation*)

Le marché de la BP se caractérise par l'environnement dynamique en termes socio-économiques, des profil des clients, les défis d'infrastructure, la pénurie de ressources qualifiées, la rareté des données du marché etc.(Goyal et al, 2014b). Ces caractéristiques du marché de la BP, oblige les entreprises à développer leurs capacités en termes d'apprentissage, la création d'un engagement au niveau communautaire menant à la *co-crétation* de valeur ainsi que l'amélioration de la capacité d'expérimentation et d'innovation par des prototypage à faible coût. SE conduit des tests pilotes de terrain et le prototypage pour les différentes offres d'énergie pour la BP. Ces actions permettent de comprendre les besoins réels concernant les offres énergétiques du segment de la BP à travers les feed-back obtenus."*Sur les marchés émergents, il y a besoin d'investir du temps et de l'énergie dans les expérimentations sur le terrain et le prototypage pour affiner et adapter la solution selon le contexte local*"(Répondant 1). "*Notre équipe en Inde, réalise du prototypage sur le terrain dans les*

villages ruraux visités pour obtenir une information fiable sur les besoins réels de ces populations"(Répondant 3). L'engagement au niveau communautaire permet à SE d'être au courant de différents types de besoins et de demandes pour ensuite réaliser des prototypes à ces endroits, pour comprendre les besoins de personnalisation, en terme de prix, ceci à connaître leurs besoins réels et la désirabilité pour les différents produits.

5.3.4.1.3. Processus organisationnels et leadership

Schneider Electric met en valeur la communication ouverte et la collaboration, et s'efforce à créer un véritable sentiment de partenariat avec les clients (Schneider Electric, 2011). *"Nous répondons avec une flexibilité aux priorités changeantes et aux changements rapides"*(Schneider Electric, 2011). *«Chez Schneider Electric, chaque individu est habilité et soutenu à prendre les bonnes décisions. Lorsque vous donnez aux employés les moyens de réussir et des opportunités pour faire la différence - pour eux-mêmes, pour leur entreprise, pour leur communauté et pour leur planète- il n'ya pas de limite à ce qu'ils peuvent accomplir lorsqu'ils sont engagés et soutenus par un environnement collaboratif»* (Karen Ferguson, Executive Vice President, Global Human Resources, Schneider Electric, 2011).

Sur les marchés de la BP, l'environnement change rapidement, ce qui oblige l'entreprise à prendre de nombreuses décisions rapidement. Dans ce sens, SE adopte plutôt un paradigme transformationnel³⁵⁸ de leadership plutôt qu'un paradigme transactionnel. *"L'engagement fort de l'équipe de direction envers le programme d'accès à l'énergie permet de motiver les employés et de les engager pour la réalisation des objectifs du programme"*(Répondant 3). *"Sur les marchés émergents vous devez avoir une culture qui favorise la flexibilité. Vous devez être libre de réagir et de le faire rapidement"*(Répondant 2).

En Inde, SE met en place une équipe qui développe une culture organisationnelle flexible afin de répondre rapidement aux imperfections du marché de la BP et prendre les bonnes décisions. Le leadership de SE a été motivé par la mission d'améliorer la qualité de vie des populations mal desservies grâce à des solutions énergétiques durables et abordables. L'équipe de direction SE s'est concentrée sur la création d'une équipe locale dotée d'un fort potentiel entrepreneurial et d'une culture organisationnelle favorisant l'expérimentation,

³⁵⁸ cf. Chapitre 3 pour plus de détails du paradigme de leadership transformationnel.

l'innovation et la création de valeur au consommateur tout au long de la chaîne de valeur. "*En Inde, SE a créé une équipe autonome et pluridisciplinaire(en relation avec les équipes du programme accès à l'énergie à Paris), formée de spécialistes en R&D, en marketing, des ethnographes pouvant prendre des initiatives locales et impliquée dans tous les aspects de l'étude de marché, du développement ainsi que de la gestion des partenariats locaux*"(Répondant 3). Le fait d'avoir des processus de connaissance locaux est une partie essentielle de la performance de l'équipe à la BP. L'équipe doit être basée dans l'environnement local pour une optimisation de la compréhension des processus de la BP. Par conséquent, le projet BP ne peut pas être dirigé depuis le siège de l'entreprise. Dans ce cas, une *approche ascendante* se réfère au développement de solutions innovantes et de nouvelles idées sur le terrain. Une approche descendante se réfère au soutien qui est nécessaire du top management de l'organisation.

5.3.4.1.4. La construction d'un réseau local de collaborations et de partenariats

La création de multiples partenariats à l'échelle locale aide l'organisation à capturer les idées du consommateur, à comprendre les caractéristiques du marché, les propositions de financement et la création des équipes organisationnelles. Tous les interviewés soulignent l'importance de créer des partenariats traditionnels et non traditionnels avec les ONG, les institutions financières, les micro-entreprises etc."*Notre équipe en Inde a fait le choix de former du personnel et d'aider à la création de micro-entreprises locales dans le cadre du programme accès à l'énergie pour la création d'un réseau local de distribution et de recharge de batteries*"(Répondant 3). En effet, la forte dispersion régionale des populations de la BP constituent un important challenge pour les entreprises pour atteindre ces consommateurs.

Sur les marchés de la BP, il y a besoin de développer un réseau de distribution et une forte capacité locale (de financement etc.), pour pouvoir atteindre ces consommateurs et pour offrir un produit pour un prix abordable. SE s'est concentré sur le renforcement des compétences locales en offrant des formations sur les technologies solaires aux habitants locaux, qui voulaient travailler en tant que techniciens et agents de service à la clientèle. SE s'est également concentré sur le renforcement des capacités locales en développant un réseau local pour la location des batteries aux fournisseurs et aux ménages locaux. Un autre aspect

du renforcement des capacités locales est le partenariat avec des institutions financières locales pour le financement de l'acquisition et de l'installation du système d'éclairage solaire. SE a développé un écosystème collaboratif comprenant des relations à long terme avec différentes institutions pour financement rural, des micro-entreprises pour la distribution et l'accès local.

5.3.4.2. Le cas *GE Healthcare*

L'innovation sur les marchés émergents va dans le contresens du mode d'innovation traditionnel, qui exporte en adaptant et localisant l'innovation des pays riches vers les pays pauvres. Elle permet de se mesurer à la concurrence locale des pays émergents qui pourraient bien devenir demain les concurrents les plus dangereux pour les multinationales existantes (Faivre-Tavignot et al, 2012). Pour Jeff Immelt, le PDG de General Electric, les vrais concurrents de General Electric, sont les entreprises émergentes qui pourraient aujourd'hui complètement modifier le marché dans les pays développés également (Immelt et al, 2009).

GE a annoncé le programme *Healthymagination* en mai 2009, avec l'engagement d'investir 6 milliards de dollars au cours des 6 prochaines années pour développer des produits visant à améliorer la santé à un plus grand nombre de personnes à des coûts très faibles. L'initiative *Healthymagination* provient de la nécessité d'améliorer l'accès et l'accessibilité financière des soins de santé à des millions de personnes. L'initiative *Healthymagination* a été un élément clé du modèle de renouvellement de GE en mettant l'accent sur la *création de solutions de marché pour des problèmes sociétaux* (Ramdorai et Herstatt, 2013). "*GE développe des solutions médicales d'imagerie et la stratégie de GE est d'apporter la technologie où les personnes ont en besoins, il s'agit d'apporter la santé aux patients, en étant proches des personnes et de leurs problèmes pour améliorer l'accès à la santé dans les zones rurales et non seulement sur les marchés développés*"(Répondant 5).

Pour répondre aux besoins de la population rurale en Inde auprès de laquelle les médecins doivent se rendre équipés, les équipes de GE en Inde ont entièrement conçu et fabriqué le premier ECG ultraportable et abordable. Cet appareil fonctionne sur pile pour faire face aux pannes de courant, trop fréquentes en Inde. Très simple à utiliser, il répond à une grave pénurie de professionnels de santé formés. Pour faciliter son entretien et de réduire les coûts, les composants sont disponibles dans le commerce (au lieu de pièces sur mesure et

exclusives). Dès 2009, GE s'est alors rendu compte que ce produit pourrait également répondre aux besoins de certaines zones rurales aux Etats-Unis. Dès lors une version de l'ECG portable a été lancée aux Etats-Unis, et GE a pris le risque de cannibaliser ses propres produits haut de gamme (Immelt et al, 2009). La proposition de valeur pour la BP chez GE Healthcare va au-delà de la rentabilité (Ramdorai et Herstatt, 2013). Les produits développés pour la BP et, en général, pour les marchés émergents doivent être bien adaptés aux besoins locaux- simplicité, facilité d'utilisation etc.(Viswanathan et Sridharan 2012; London et Hart, 2004). Ainsi, chaque nouveau produit devra être évalué quant à la valeur qu'il fournira en termes de coût de soins de santé, de qualité et d'accès (Ramdorai et Herstatt, 2013).

La stratégie de GE Healthcare de rendre la santé accessible et abordable repose sur la stratégie globale de GE visant l'implication des consommateurs et la *co-crédation* de solutions, à travers le partage d'informations (Magee, 2009). *"Chez GE, on cherche à identifier les problèmes qui existent déjà et passer du temps à comprendre les événements dans le secteur de la santé, les challenges stratégiques à résoudre"*(Répondant 5).*«Pour Jeff Immelt avoir des employés bien formés signifie peu, si vous ne les poussez pas à libérer leurs talents et leurs créativité, chercher l'innovation et la croissance sur le long terme en la combinant avec les objectifs de court terme»* (Magee, 2009). Le challenge du long terme est important pour une entreprise comme GE: *« vous pouvez maitriser les processus six sigma, vous pouvez faire de bonnes livraisons, vous pouvez bien faire les choses, mais si vous n'avez pas de bons produits, vous n'allez pas vendre beaucoup »* (Magee, 2009). Pour Jeff Immelt, la clé pour stimuler l'innovation revient à préparer l'organisation à l'innovation et à favoriser la culture du changement et d'identification des opportunités futures (Magee, 2009).

Les capacités de leadership ambidextre est la clé de succès dans des environnements plus complexes et pour la création d'innovations disruptives de manière systématique (Ramdorai et Herstatt, 2013). L'exploration de nouveaux marchés et l'exploiter les opportunités existantes doivent se faire simultanément (Hart et Christensen, 2002; Tushman et O'Reilly, 2008). Dans ce sens, GE a créé des programmes pour stimuler l'innovation à travers la stimulation des idées de ruptures et création de processus cross-fonctionnels pour éliminer la bureaucratie etc. Le leadership doit stimuler les équipes à travers l'inclusion et la connexion avec les employés, les consommateurs et la construction de l'engagement, il doit aussi avoir de l'imagination et le courage de prendre de risque sur des personnes et des idées etc. (Magee, 2009). GE a créé un espace d'innovation dédié, un endroit où les apprentissages se produisent, où se crée les idée et se transforment en projets futurs (Wilner, 2015).

Le DT tient une place prépondérante dans la culture de GE-Healthcare dont la stratégie est axée sur l'amélioration de l'accès et sur l'accessibilité financière des soins de santé à des millions de personnes. Sur les marchés émergents, GE Healthcare, utilise le DT pour comprendre les besoins des consommateurs à faibles revenus et prototyper rapidement les idées afin de développer des solutions innovantes permettant un accès à des soins de santé abordables et fiables et une plus grande expérience pour les médecins et les familles dans les zones rurales en Inde ou en Chine. Pour GE Healthcare, l'adoption d'une orientation DT est avant tout la facilitation d'un état d'esprit design avant l'introduction d'autres modes de pratiques-il s'agit d'apporter l'expérience des principes du DT dans une équipe, à savoir le prototypage rapide des idées, l'échec rapide et fréquent, l'empathie et la centralité sur le consommateur (Wilner, 2015).

L'expérience utilisateur et l'émotion humaine sont cœur de la démarche de GE-Healthcare, et la philosophie de l'entreprise est d'enrichir son expérience technologique avec l'enchantement et la compréhension des besoins humains (Wilner, 2015). Dans ce sens, l'empathie pour les patients est le point de départ de la compréhension de leur comportement durant le processus d'innovation. *"GE est une grande entreprise qui débourse annuellement plus de 5 milliards de dollars en R&D mais le design y joue un rôle très important et GE pense le design de façon stratégique"*(Répondant 5). *"Le DT traduit un état d'esprit qui met l'utilisateur en premier lieu, et se concentre sur la recherche créative d'idées, et leur validation rapide par l'action et l'itération constante impliquant des retours de l'utilisateur final"*(Répondant 4). *"C'est un modèle d'innovation centrée sur l'utilisateur, qui met l'accent sur l'utilisateur et son problème à résoudre avant tout en s'appuyant sur des processus de co-créativité"*(Répondant 6).

5.3.4.2.1. La centralité sur l'humain et la compréhension des consommateurs

Le DT se base sur les techniques d'enquête centrées sur l'utilisateur, incluant l'analyse ethnographique, pour comprendre les consommateurs. L'objectif de cette phase (pour l'ensemble de l'équipe formée de designers, d'ingénieurs, de managers produit etc.) est de comprendre, d'interagir et d'emphatise avec les consommateurs cibles. Ceci est fait par l'immersion dans le contexte d'usage (par l'observation, l'interview etc.) pour mieux

comprendre les besoins non satisfaits, les JBD, les contraintes etc. GE Healthcare est une grande entreprise qui possède des consommateurs partout dans le monde avec des attentes multiples et variés. L'utilisateur et son contexte d'usage prennent une place prépondérante dans la stratégie et la culture de l'entreprise où la génération de profit est très liée au bénéfice humain. *"L'observation joue un rôle essentiel pour comprendre l'utilisateur de l'intérieur, ce qu'il fait(versus ce qu'il dit) et comment ils pensent pour apporter l'idée la plus pertinente possible"*(Répondant 5). *"Il s'agit de créer une connexion émotionnelle avec les personnes, et une relation de confiance pour créer une nouvelle expérience d'usage"* (Répondant 5).

Les valeurs de design de GE sont basées sur l'empathie, sur l'apprentissage et l'intelligence partagée et sur l'imagination et la création d'un nouveau regard sur les problèmes et leurs solutions (GE reports, 2011). *"Notre attention est plus portée sur l'implication des équipes à faire preuve d'empathie pour l'utilisateur du produit"*(Répondant 6). Les consommateurs de la BP possédant de faibles revenus, ont en revanche de fortes aspirations, et la découverte de ces aspirations à travers l'utilisation des outils des études ethnographiques peut permettre de découvrir les besoins latents des consommateurs (Radjou et al, 2013).

Par ailleurs, dans la plupart des cas, les techniciens qui utilisent des dispositifs médicaux dans les cliniques Indiennes ont reçu une formation minimale, en particulier dans des régions plus éloignées. La *facilité d'utilisation et la simplicité* sont aussi des aspects importants du développement de produits sur les marchés de la BP (Praceus et Herstatt, 2012; Ramdorai et Herstatt, 2013). Par exemple, l'ECG MACi est conçu avec un nombre minimum de boutons et son utilisation régulière nécessite uniquement le bouton marche/arrêt. Pour ce faire, l'équipe de développement a réalisé plusieurs immersions dans le contexte local et a découvert clairement comment un bébé est mort parce que l'infirmière pensait que le réchauffeur était allumé lorsque seule sa lampe d'observation était allumée (Ramdorai et Herstatt, 2013). *"Je crois que l'approche du DT qui utilise des méthodes d'enquête non traditionnelles nous permet mieux de comprendre les clients des marchés émergents"*(Répondant 4).

Sur les marchés émergents, l'équipe de GE Healthcare, cherche ainsi, à comprendre par l'immersion, l'observation, et les méthodes ethnographiques les besoins et les aspirations des populations locales en terme d'accès à la santé. Le Vscan par exemple, est né suite à la réalisation du fait que les médecins Indiens ne pouvaient pas se permettre les machines à ultrasons GE les plus coûteuses, et qu'ils étaient très habiles avec les téléphones cellulaires. A partir de cette observation, l'équipe a compris l'aspiration du médecin Indien d'avoir une

machine à ultrasons qui était de la taille de son téléphone portable mais avec le même niveau de fonctionnalité d'une machine à ultrasons traditionnelle.

5.3.4.2.2. Le rôle de l'expérimentation et du prototypage (l'engagement des communautés locales et la *co-création*)

Le DT est une méthode d'innovation proche du marché, qui raccourcis les cycles de développement à travers une orientation rapide vers l'expérimentation, l'apprentissage et l'adaptation à part des tests et des feed-back. Le DT met l'accent sur le *learning by doing* et l'agilité, sur les solutions itératives qui peuvent aboutir à des résultats effectifs. Pour GE Healthcare, *"l'accent sur les marchés émergents a été mis sur un mode de travail itératif, intégrant les retours des utilisateurs, et le prototypage dans le sens de la création d'objets qui peuvent servir d'outil de retour"*(Répondant 4). L'expérimentation des différents produits et matériel de santé à différents endroits auprès des médecins ruraux, écouter leurs besoins permet d'évaluer la demande et l'acceptation avant d'avoir un lancement à grande échelle. Cela aide à améliorer l'apprentissage du marché et à comprendre les problèmes avant le lancement commercial du produit. L'équipe de GE Healthcare en Inde adopte une approche de l'élimination des risques en avançant par petits pas, à travers des tests, en faisant les choses aussi tôt que possible dans le processus, l'identification des besoins des clients sur place etc.

5.3.4.2.3. Processus organisationnels et leadership

Le DT consiste à mettre en place une collaboration radicale entre diverses groupes de personnes qui adoptent un mode de pensée divergent. La nature du leadership (top management) est aussi très importante pour favoriser ce type de collaboration et pour créer un environnement dans lequel les idées innovantes peuvent émerger. *"Le DT est un état d'esprit qui cherche la rupture avec les règles existante, à sortir du cadre pour d'être innovant, et nous encourageons les employés à casser ces règles et à essayer de nouvelles choses"*(Répondant 6). Sur les marchés émergents, GE a créé des processus dédiés (équipes cross-fonctionnelles, autonomie etc.), en mettant de nouvelles structures en place pour allouer des

ressources à des projets disruptifs à la BP (Ramdorai et Herstatt, 2013). GE a opéré un changement dans la structure organisationnelle pour s'adapter rapidement aux besoins spécifiques des consommateurs et aux opportunités de ces marchés et pour donner plus d'autonomie dans la prise des décisions (Singh, 2011). Cela signifie des produits conçus et développés dans un pays pour ce pays. Le leadership de GE s'est focalisé sur la construction d'une culture organisationnelle centrée sur le consommateur, sur l'humain, à rendre la technologie accessible et abordable et sur l'évolutivité des offres de produits à l'échelle mondiale. La structure organisationnelle sur les marchés émergents s'est focalisée sur la création de valeur, l'enchantement du consommateur à travers des collaborations ouvertes entre les différentes personnes de l'équipe locale.

GE Healthcare a eu pour intention stratégique de construire des capacités locales sur les marchés émergents à travers la création des *équipes multidisciplinaires* avec des compétences en matière de gestion de produits, de R&D, de marketing en amont et des compétences en prospection de marché sur les principaux marchés émergents comme l'Inde pour le développement de produits pour les segments de la BP³⁵⁹ (Ramdorai et Herstatt, 2013). "*Sur les marchés émergents, l'implication des équipes formés de différentes compétences est essentiel pour répondre aux besoins exacts des marchés locaux*" (Répondant 4).

³⁵⁹GE Healthcare a adopté une *structure ambidextre*: les segments de produits haut de gamme existants qui desservent les marchés développés avec des innovations de continuité sont organisés sous le «segment premium» alors que les produits développés pour rendre la technologie abordable aux marchés à faibles revenus avec des innovations disruptives ou frugales (et des activités d'exploration), sont organisés dans le «segment valeur» (Ramdorai et Herstatt, 2013). Ces deux segments sont gérés par le manager de ce segment de produit au sein de GE Healthcare. Le leader du «segment valeur» est généralement basé sur un marché émergent, par exemple Inde, ou en Chine. La principale tâche du leader du «segment valeur» est de développer et de commercialiser des produits dans les marchés émergents et à l'échelle mondiale (Ramdorai et Herstatt, 2013). GE Healthcare réalise l'ambidextrie structurelle en mettant en place une structure différenciée avec des mécanismes intégratifs, ainsi que des ressources dédiées avec les compétences nécessaires et des processus dédiés afin de garantir que les flux d'innovations disruptives puissent être mis en place simultanément avec les flux d'innovations de continuité.

5.3.4.2.4. La construction d'un réseau local de collaborations et de partenariats

Les innovations disruptives ne correspondent pas souvent aux réseaux de valeur existants (des marchés haut de gamme) de l'organisation et les nouvelles innovations disruptives visant à créer un nouveaux marché (i.e. les innovations visant la BP) créent généralement de nouveaux réseaux de valeur (Hart et Christensen, 2002; Christensen et al, 2000). Le MAC 400 et le MACi ont été considérés comme des innovations disruptives chez GE. Ce n'était pas seulement une rupture parce que GE avait réussi à développer un dispositif ECG aussi peu coûteux, mais c'était aussi une percée en termes de réseau de valeur GE créé pour vendre ces produits (Ramdorai et Herstatt, 2013). GE Healthcare à été obligé trouver une approche plus holistique pour servir les marchés de la BP. GE Healthcare a dû apprendre à travailler avec différents types de parties prenantes, y compris le gouvernement dans différents pays, car ils fournissent principalement des équipements pour les centres de santé primaires dans des régions éloignées des pays (Ramdorai et Herstatt, 2013).

Les équipes de GE Healthcare en Inde travaillent sur des solutions adaptés qui comprennent non seulement des produits à des prix bas, mais aussi une stratégie de mise sur le marché qui comprend des collaborations avec le gouvernement et les ONG. *"Nous nous sommes de plus en plus ouverts à former des partenariats avec d'autres entreprises et à travailler avec d'autres partenaires non traditionnels pour aborder le marché de la BP pour faciliter la création de produits à forte valeur et à faible coût"* (Répondant 6). GE Healthcare suit aussi une approche de formation ciblée et des programmes d'éducation pour l'inclusion de la population locale à faibles revenus comme les infirmières, le personnel de soutien et les spécialistes intermédiaires. L'engagement des filles locales en tant qu'infirmières et représentants de soutien à la clientèle, crée la sensation de confiance et l'acceptation locales chez les clients de la BP qui visitent les hôpitaux.

Tableau 5.6. Principes opérationnels clés des entreprises étudiées

	Schneider Electric (SE)	GE Healthcare (GE)
Points clés	<ul style="list-style-type: none"> • Forte immersion locale pour la compréhension des besoins des consommateurs dans les zones rurales. • Forte équipe de direction locale comprenant l'expertise technique, l'expertise, financière et une expertise du contexte local. • Partenariats à long terme avec des fournisseurs, des institutions financières etc. • Engagement local avec des micro-entrepreneurs et agents de service à la clientèle. • Distribution de dernier kilomètre en engageant des entrepreneurs ruraux. • Focalisation sur les compétences locales pour les opérations et l'entretien. • Mettre l'accent sur la fourniture de solutions personnalisées en fonction des besoins des habitants ruraux. • Structure organisationnelle flexible, ouverte et collaborative. 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte immersion locale pour la compréhension des besoins des consommateurs dans les zones rurales. • Leadership transformationnel et culture organisationnelle centrée sur le consommateur. • Un accent fort sur le design, la R&D et le test sur le marché local pour offrir une haute technologie à une meilleure qualité et à des prix abordables. • Focalisation continue sur les besoins et sur l'expérimentation contenue. • Structure organisationnelle flexible focalisée sur le consommateur et la collaboration ouverte.

5.3.5. Discussion des résultats: analyse inter-cas

Sur la base des éléments de *business model* de Amit et Zott (2012) et la confrontation de nos données empiriques aux travaux théoriques existants, on a dégagé un ensemble d'éléments de l'évolution des *business models* de SE ou de GE Healthcare sur les marchés émergents (cf. *Tableau 7*). Le cas de GE Healthcare est reconnu comme un exemple de la façon dont une entreprise peut développer des innovations pour les marchés avancés tout en créant des innovations disruptives pour les marchés émergents. Ainsi, qu'un exemple de l'utilisation du DT sur les marchés émergents. Le cas de SE est reconnu comme un exemple de développement des capacités d'adaptation locale sur les marchés émergents. Historiquement, la stratégie mondiale de GE a été basée sur une approche de la glocalisation au cours des 30 dernières années (Immelt et al, 2009).

GE a créé le centre de technologie John F. Welch (JFWTC) à Bangalore, en Inde, et afin de capitaliser sur le potentiel de R&D qui peut être trouvé dans le pays. Le centre a principalement développé des produits coûteux et haut de gamme pour la classe supérieure. GE s'est rendu compte que sa stratégie de glocalisation n'atteignait que les quelques régions métropolitaines du pays. Ceci, cependant, a laissé la majorité de la population Indienne vivant dans des régions plus éloignées encore sans accès aux soins de santé et plus particulièrement aux produits de santé de GE. Ce n'est qu'en 2005 que le chef de l'unité d'affaires de diagnostic cardiologique a vu le potentiel de la réalisation d'un (ECG) à faible coût qui, au cours des années suivantes, a entraîné le développement du MAC 400, le premier dispositif ECG pour environ 1000 dollars (Ramdorai et Herstatt 2013). SE a aussi opéré un changement stratégique sur les marchés émergents en passant d'une stratégie transactionnelle à une stratégie plus localisée et plus imbriquée localement.

Le développement de *business inclusifs* à la base de la pyramide, implique une nouvelle façon de faire des affaires, de nouvelles routines, de nouveaux partenariats et un état d'esprit différent de la part des managers, qui doivent s'armer de nouveaux outils et de nouvelles connaissances pour faire face à la non-familiarité des marchés de la BP (Olsen et Boxenbaum, 2009). Les innovations à la BP doivent commencer par *une immersion profonde* dans la vie des consommateurs pour obtenir des idées uniques (Prahalad 2011). Une compréhension profonde du marché et de ses consommateurs est essentielle pour toutes nouvelles initiatives commerciales, mais surtout pour les marchés de la BP en raison de la

méconnaissance du marché. Il est donc conseillé aux entreprises qui visent à pénétrer un marché de la BP, d'acquérir une compréhension approfondie des clients et de leurs besoins dans le cadre de leur efforts d'innovation sur ces marchés.

En effet, les projets BP ou *business inclusif*, exigent une nouvelle culture et un nouvel état d'esprit de la part des entreprises multinationales, sur ces marchés, il y a un véritable besoin d'expérimentations auprès des utilisateurs, une vraie posture d'observation, dans un esprit itératif impliquant le prototypage et l'apprentissage à partir des échecs, et de pratiques collaboratives, de *co-création* et d'innovation ouverte. La pauvreté appelle le recours à des méthodologies proches du registre ethnographique, des réflexions pluridisciplinaires (R&D, Design, RSE etc.) ou cross-fonctionnelles et des compétences d'acteurs diverses (grandes et petites entreprises, secteur public, associations etc.). Dans ce sens, la connexion faite entre le DT et les stratégies de la BP est suggérée comme un facteur permettant d'aller plus loin dans les démarches de la BP et de permettre une meilleure prise en compte des besoins et usages des publics fragilisés.

La confrontation des travaux théoriques avec les données empiriques nous permet de dégager trois éléments principaux de la capacité des entreprises multinationales de conduire avec succès des *business inclusifs* en se basant sur les capacités du DT:

- La compréhension des aspirations des consommateurs à faibles revenus;
- L'engagement avec le groupe cible dans la *co-création* d'une solution à travers l'itération, l'expérimentation et le prototypage;
- L'engagement du leadership et la flexibilité organisationnelle;
- La collaboration et l'engagement des parties prenantes.

Comme on peut le voir à partir des cas étudiés, le DT peut aider les organisations à identifier les opportunités, à débloquent l'innovation inclusive de rupture sur les marchés émergents à travers plusieurs de ses outils comme l'empathie, l'immersion sur le terrain, la *co-création*, l'itération, le prototypage et la collaboration. Les études des cas de GE Healthcare et de SE ont révélés que les entreprises ont fortement insistés sur la compréhension de leurs consommateurs dans le contexte incertain de la BP. Les deux entreprises forment des équipes d'employés pour passer beaucoup du temps sur place pour bien comprendre le contexte, la façon de vivre et de faire des ménages ruraux Indiens. Les deux entreprises considèrent cette compréhension approfondie comme importante pour l'effort d'innovation afin de répondre parfaitement aux besoins des consommateurs et créer de la valeur. Par ailleurs, en prenant en considération la nouveauté et la non-familiarité avec de nouveaux marchés, la capacité de planification approfondie et détaillée les projets BP est limitée, car plusieurs inconnues et

incertitudes subsisteront, ce qui nécessitera des ajustements sur le terrain au fur et à mesure, ce que les cas étudiés ont révélés. Les projets BP sont réellement des projets émergents, dans la mesure où ils naissent de l'action sur le terrain, de l'itération, et de l'essai et l'erreur.

Les processus d'innovation à la BP, forment un processus émergent qui, peut être alterné fréquemment en fonction de nouvelles idées et expériences. Dans ce sens, le processus d'innovation doit rester flexible, et doit s'appuyer sur l'improvisation et l'adaptation contenue aux circonstances³⁶⁰. Les deux cas étudiés, ont révélé un engagement fort du leadership en faveur des projets BP, cet engagement joue un rôle central dans la réussite de ces projets(en matière d'allocation à long terme des ressources et d'ajustement stratégique (cas de la création des programmes *Healthymagination* et de *BiP-BoP*) d'autonomie nécessaire et de flexibilité dans la réalisation des projets etc.).

Le DT n'est pas cependant, une formule rapide pour l'innovation. C'est une culture qui doit être nourrie et développée au fil du temps à travers: (a) l'inculcation de la valeur de l'empathie: l'un des principes clés derrière le DT est la centralité sur l'utilisateur, (b) développer un environnement sécurisé: le prototypage fait partie intégrante du DT. Dans une culture créative, l'échec n'est pas seulement toléré, il est encouragé. Les processus et la structure de l'organisation doivent être modifiés pour donner aux employés l'espace pour expérimenter et échouer, (c) développer une culture de collaboration: le DT s'appuie sur une approche collective d'une équipe interdisciplinaire. Favoriser la coopération *cross-fonctionnelle* et accepter des opinions différentes encouragera la diversité au sein de l'entreprise.

Les deux cas nous ont montré, une forte capacité d'apprentissage sur les marchés émergents, en utilisant à différents degrés les capacités du DT. Chez GE Healthcare, sur les marchés émergents, le DT est adopté dans une approche plus culturelle, comme un ensemble de capacités sur lesquelles l'entreprise se base pour développer une relation centrée sur le consommateur, pour développer de fortes capacités collaboratives internes et externes et des processus agiles d'innovation basées sur l'itération et le prototypage des idées. Chez SE, le DT n'est fondamentalement ancré dans la culture de l'entreprise, quelques outils et pratiques permettant une meilleure compréhension du consommateur comme les pratiques ethnographiques, sont utilisés sur des marchés comme l'Inde et l'accent est surtout mis sur le

³⁶⁰Comme cela été indiqué dans les chapitres précédents, cela peut être très difficile pour les entreprises multinationales habitués par des cadres d'évaluation de la rentabilité et des risques basés habituellement sur la minimisation des risques et des incertitudes.

développement des capacités locales et la création de marché à travers le développement d'un ensemble de partenariats avec les communautés et les acteurs locaux. Le développement d'une vraie culture de DT, permettrait à SE d'aller plus loin dans sa stratégie *business inclusif*, et lui permettrait de développer de véritables innovations radicales.

Par ailleurs, on peut rajouter que l'engagement dans des projets BP ou *business inclusif* peut avoir des répercussions en termes de changement stratégique global et de développement et de l'apprentissage de nouvelles capacités de rupture pour les entreprises issues des marchés émergents. La poursuite d'une stratégie de la BP a conduit à une modification de l'orientation stratégique comme la montre le cas de GE Healthcare et sa stratégie *Healthymagination*. Avec cette stratégie, GE intègre désormais dans sa vision globale et sa stratégie d'entreprise les segments des produits destinés à la BP, et les segments haut de gamme, à travers la restructuration de l'ensemble de la division santé de GE (mise en place d'une structure ambidextre afin d'explorer de nouvelles possibilités de marché sur les marchés de la BP à travers une unité indépendante et exploiter à la fois les marchés existants) et reflète l'expérience d'apprentissage de GE à travers les projets BP. La stratégie *Healthymagination* a mis l'accent sur le changement d'état d'esprit à travers les projets BP. L'état d'esprit traditionnel de GE Healthcare, qui consiste à créer de nouvelles solutions pour les consommateurs les plus affluents, a été remplacé par un état d'esprit plus disruptif cherchant à améliorer la qualité et l'accès à la santé à des coûts plus bas. La stratégie globale de GE vise maintenant à rendre la santé plus abordable pour ses clients partout dans le monde.

Tableau 5.7. Evolution du *business model* sur les marchés de la BP (Adapté de Goyal et al, 2014a).

	Schneider Electric (SE)	GE Healthcare (GE)
Contenu	<ul style="list-style-type: none"> • Passage d'une approche transactionnelle à une approche solutions ou projet. • Conception de nouveaux modèles d'éclairage solaire, durables, abordables et plus performants. • Expansion en valeur des offres, de l'énergie solaire familiales, aux solutions d'énergie pour les activités industrielles et artisanales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Passage des solutions de santé haut de gamme à des solutions frugales, accessibles et abordables pour le milieu rural en Inde. • Conception de matériel de santé (ECG, ultrasons) à forte valeur technologique et abordable pour les consommateurs à faibles revenus.
Structure	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement des parties prenantes locales comme les techniciens, les clients, les agents de service etc. • Location et recharge de batteries pour le système d'éclairage solaire par des réseaux locaux de distribution. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nouvelle structure organisationnelle en Inde totalement autonome en terme de stratégie et de budget.
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> • Partenariats innovants avec les banques pour le financement. • Collaborations stratégiques avec les fournisseurs, les investisseurs et les communautés locales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Collaborations stratégiques avec les fournisseurs, les investisseurs et les communautés locales.

Conclusion

L'étude d'Enea Consulting et Care (2011) montre que les managers des grandes entreprises sont conscients des enjeux et apports liés à la mise en œuvre des stratégies de la BP: (a) la conquête de nouveaux marchés, (b) l'innovation, (c) l'attraction de nouveaux talents, (d) la réponse aux enjeux de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Les entreprises multinationales trouvent cependant, des obstacles pour mettre en place ce type de projets, qui nécessitent des évolutions décisionnelles et organisationnelles significatives. Les principaux obstacles sont liés à la méconnaissance des parties prenantes, à l'ouverture aux partenariats avec la société civile, à la complexité de la prise en compte du double objectif social et économique.

D'autre part, l'association des clients, la prise en compte des usages et les partenariats avec des acteurs locaux sont des éléments clés pour favoriser la réussite de ces projets. La réalisation de visites sur le terrain dans des villages ruraux Indiens dans le but d'observer et vraiment comprendre la vie quotidienne des communautés rurales, leur modes de vie et besoins est une étape essentielle. Les partenariats doivent s'effectuer à un double niveau: local et stratégique, afin de garantir les conditions d'adaptation aux contextes locaux, et un apprentissage organisationnel permettant une réelle adaptabilité de ces démarches (Enea Consulting et Care, 2011).

L'entreprise doit donc combiner un comportement entrepreneurial classique, focalisé sur la recherche d'un business model efficace et rentable, et une ouverture réelle aux autres acteurs non traditionnels dans le cadre d'une chaîne de valeur hybride. Ainsi, les innovations doivent se faire en pleine cohérence et concertation avec les consommateurs finaux. Il est primordial de bien cerner le contexte et les besoins locaux afin de construire à partir de l'existant. En ce sens, le rôle du design est essentiel, car il part d'une intention et non une solution pré construite, en adoptant une posture d'observation des besoins locaux sur les marchés émergents (Enea Consulting et Care, 2011).

Plusieurs entreprises ont commencé par ailleurs, à utiliser les outils du DT pour trouver des solutions à des problèmes plus complexes, comme trouver des moyens pour fournir des soins de santé à faible coût à travers le monde etc. (Brown et Wyatt, 2010). Les défis sociaux nécessitent des solutions systémiques fondées sur les besoins des consommateurs, une créativité constante et une résolution de problèmes, véritable facteurs de succès pour servir la base de la pyramide économique, C'est là où le DT excelle (Brown et Wyatt, 2010). Le DT

intègre l'observation des consommateurs en profondeur et le prototypage rapide, visant à dépasser les hypothèses qui bloquent des solutions efficaces. En travaillant en étroite collaboration avec les consommateurs, le DT permet aux solutions à fort impact d'émerger d'en bas plutôt que d'être imposées par le haut (Brown et Wyatt, 2010). Finalement, Enea Consulting et Care (2011), soulignent que la clé de l'anticipation des *business models* inclusif serait de créer des modèles modifiables et transformables par les utilisateurs. Il faut ainsi permettre aux solutions d'être modifiées dans la mesure où l'on ne peut prévoir l'évolution des marchés et des besoins. Ce mouvement est amorcé par les démarches d'innovation ouverte, qui visent à associer les compétences de plusieurs acteurs dans la conception d'un bien ou service.

La plupart des organisations- même celles bien établies dans les marchés émergents - se concentrent principalement sur le service des marchés riches. En conséquence, leurs cultures, leurs structures d'organisation et leurs paramètres sont susceptibles d'être en dehors des exigences des marchés de la BP (WEF, 2009). Selon le WEF (2009), les entreprises doivent considérer les remèdes suivants:

- *Démontrer un engagement du leadership*: Les succès marchés émergents, nécessitent un engagement fort de l'équipe de direction et un plaidoyer actif au sein de l'organisation. Ces initiatives devraient recevoir une reconnaissance spéciale, afin de motiver les employés de faire partie de l'effort;
- *Créer de l'attention et de la responsabilité*: Une approche exclusive de haut en bas peut limiter l'innovation requise pour développer des moyens efficaces pour servir ce marché. Les entreprises ont également besoin de champions au sein de l'organisation (départements spécialisés dans le développement des opportunités pour les consommateurs à faibles revenus);
- *Fournir des droits de décision et une autonomie*: Des départements distincts doivent être habilités pour qu'ils ne soient pas contraints par les normes et les processus qui régissent l'activité de l'entreprise sur les marchés développés - tels que la normalisation des coûts et les objectifs de revenus. Ceux-ci doivent souvent être adapté pour permettre les investissements initiaux ou des horizons de remboursement plus long requis pour le développement des *business models BP*;
- *Créer des structures agiles*: Les unités doivent minimiser les coûts et rester flexibles. Ils devraient éviter les doublons et créer des actifs et services;
- *Fournir un accès aux capacités et à la connaissance*: De nombreuses organisations créent des fonctions qui sont responsable du transfert des meilleures pratiques dans les

divisions d'affaires. Ces «agents de réussite» sont des managers qui traduisent les apprentissages des *business models* à d'autres divisions pour les utiliser pour entrer sur un nouveau marché. Certaines entreprises acquièrent également des entreprises locales pour accélérer le processus de compréhension du marché de la BP et développer des *business models* appropriés.

Selon le WEF (2009), pour comprendre les besoins spécifiques et les contraintes de la BP, il faut:

- Investir dans le développement de nouveaux produits pour le marché de la BP;
- Évaluer les opportunités d'intégration de la BP dans les chaînes de valeur et réduire les coûts globaux;
- Investir dans le renforcement des capacités des fournisseurs et des distributeurs de la BP;
- Développer des partenariats ou collaborations avec d'autres pour aligner les investissements complémentaires, partager les coûts d'approvisionnement et de distribution et créer un environnement favorable;
- Concevoir un nouveau modèle organisationnel qui favorise l'expérimentation, et met l'accent sur les activités clés et encourage la collaboration avec d'autres acteurs.

Ainsi, selon le WBCSD (2016), pour développer leur plein potentiel, les solutions *business inclusif* doivent être reconnues et intégrées dans les structures et processus clés. Cependant, l'absence d'engagement des dirigeants ainsi que le manque de clarté quant à l'importance relative des objectifs commerciaux et sociaux des *business models* inclusifs peuvent provoquer un mésalignement stratégique et opérationnel. La capacité à mettre à l'échelle solutions *business inclusif* dépend des capacités internes d'une entreprise et de la mesure dans laquelle elles peuvent être adaptées ou construites à partir de zéro. Les capacités mise en œuvre comprennent la gestion de canaux de distribution informels, le traitement de centaines de milliers de petites transactions, les ressources humaines et financières, les relations et les réseaux nécessaires pour exécuter, mesurer et améliorer de façon continue (WBCSD, 2016).

Les cas que nous avons examinés soulignent la nécessité d'avoir un *business model BP* qui combine les compétences, les capacités des approches commerciales et les approches de développement dans leur conception et leur mise en œuvre. Une activité commerciale à la BP devrait être conçue en fonction des besoins et des capacités locaux, et non de la promotion d'un produit ou d'une technologie spécifique (Wilson et al, 2008). Un accent mit sur la

facilitation de l'accès des pauvres à l'énergie propre et fiable, doit se baser sur une collaboration parmi un large éventail d'acteurs, et cela comprend à la fois des acteurs mondiaux et locaux. Les opportunités d'affaires augmentent rapidement dans le secteur de l'énergie comme dans le secteur de la santé dû à l'existence de nombreux besoins non-satisfaits surtout dans les milieux ruraux. Les nouveaux acteurs du marché émergent, y compris les grandes entreprises des économies émergentes (par exemple, les entreprises Chinoises exportent des panneaux solaires en Afrique) et les petites et moyennes entreprises (PME) produisent pour les marchés locaux dans les pays en développement (Wilson et al, 2008).

Les entreprises multinationales de l'énergie par exemple, doivent concevoir et mettre en œuvre des modèles de la BP en partenariat avec les gouvernements locaux, les entreprises nationales et locales, les organisations communautaires, et les ONG. Les partenariats peuvent prendre la forme de coentreprises, de partenariats public-privé et d'entreprises sociales. Ils mettent en jeu des connaissances locales sur les préférences des consommateurs, les réseaux de commercialisation, la fiabilité des fournisseurs et les marchés du travail (Sharma, 2014). Et ils peuvent mobiliser des capacités que les marchés peuvent ne pas fournir, comme l'accès au crédit pour les consommateurs et le démarrage de l'entreprise. Les communautés locales s'impliquent en tant qu'entrepreneurs et décideurs, pas seulement comme consommateurs d'énergie. Les gouvernements peuvent adopter des politiques qui offrent des incitations et créer un climat d'investissement favorable. Les fournisseurs de services financiers peuvent offrir une assistance au démarrage et établir des régimes de paiement abordables pour les consommateurs.

CONCLUSION GENERALE

La transition vers une nouvelle ère a commencé, une ère caractérisée en particulier par un changement climatique, un accès coûteux aux ressources naturelle, une population en croissance rapide etc. Dans ce cadre, il est impératif d'inventer de nouvelles méthodes de production et de consommation qui placent moins de pression sur les ressources et réduisent la disparité sociale. Des ruptures organisationnelles et stratégiques, de la créativité et de l'imagination sont nécessaires pour réaliser cela (Faivre-Tavignot et al, 2012). Quelques entreprises multinationales ont commencé à s'intéresser à la base de la pyramide (BP) et à créer des *business models* pour favoriser l'accès aux biens et services pour les personnes pauvres avec l'intention stratégique de développer de nouvelles capacités d'innovation, de transformation et de remise en cause des routines courantes. En effet, sous certaines conditions et via la mise en place de quelques processus, les entreprises apprennent à réaliser des ruptures, à se réinventer en travaillant d'une manière plus entrepreneuriale, plus innovantes, avec peu de ressources et en prenant comme point de départ le consommateur au lieu du produit dans une démarche de *co-crédation* (Faivre-Tavignot, 2016). La dynamique de l'innovation à la base de la pyramide met en valeur une approche de l'innovation plutôt *bottom-up* basée sur l'expérimentation, et favorisant le développement des compétences organisationnelles individuelles et collectives autour de la résolution des problèmes des consommateurs pauvres (Faivre-Tavignot, 2016).

Notre projet de recherche visait l'amélioration de la compréhension de l'articulation entre les compétences du management de l'innovation, le DT et le développement des projets *business inclusif*, visant la création de nouveaux *business models* inclusifs à la BP. En effet, si cette articulation est reconnue par la littérature récente, elle n'en demeure pas moins limitée quant à la spécification de sa réalité. Or, l'objectif majeur de cette thèse était de décrire comment les entreprises multinationales peuvent-elles utiliser les capacités du DT (en tant qu'approche radicale de résolution de problèmes complexes) pour favoriser le développement de *business models* inclusifs ciblant les populations desservies sur les marchés de la BP? Les capacités du DT sont étudiées à travers les facteurs organisationnels clés favorisant l'innovation et la création de la valeur partagée (CSV) à la BP. Dans cette perspective, notre recherche a reposé sur une démarche qualitative, centrée sur une étude de cas multiples, conduite à travers deux entreprises multinationales mettant en place des projets *business*

inclusif à la BP et évoluant dans deux secteurs d'activité différents (Schneider Electric et GE Healthcare). L'analyse de nos cas, confrontée aux enseignements de la littérature, nous a permis d'apporter des éléments de réponse à notre problématique. Ce couplage nous a conduits *in fine* à proposer une représentation entre management de l'innovation par le DT et capacités de développement de *business models* inclusifs à la BP.

A l'issue de notre travail de recherche, plusieurs contributions essentielles peuvent être mises en évidence. A travers notre revue de la littérature sur le management de l'innovation et sur l'innovation stratégique (chapitre 2), nous prôtons une approche « renouvelée » du management de l'innovation, dans la mesure où nous considérons que ce concept doit être appréhendé de manière dynamique, non linéaire, contrairement aux travaux qui l'étudient, de manière « classique », de façon analytique, séquentielle et linéaire. A ces fins, nous avons montré d'une part, l'importance de privilégier une approche agile, itérative, expérimentale, et centrée sur le consommateur du management de l'innovation et d'autre part, la nécessité d'intégrer d'autres concepts théoriques de l'innovation à savoir l'innovation stratégique et ses différentes composantes comme la stratégie océan bleu, l'innovation disruptive et l'innovation de *business model* comme vecteur de l'innovation de rupture dans un environnement turbulent et complexe. Nous avons aussi intégré la notion de durabilité dans l'innovation de business model, intégrant la création de valeur sociale et environnementale comme vecteurs de création de valeur à l'ensemble des parties-prenantes.

A travers la discussion et l'analyse de la méthode DT dans le (chapitre 3), nous mettons en évidence l'approche « renouvelée » du management de l'innovation à travers différents outils et processus adoptés par les designers et pouvant être utilisés par les managers pour créer une culture organisationnelle centrée sur le consommateur et sur la *co-crétation* d'une valeur expérientielle, centrée sur l'usage et sur l'humain. Les différentes recherches sur le DT ont souligné l'importance des utilisateurs dans la conception de « l'innovation expérientielle » (Pine et Gilmore 2011; Voss, 2004) et l'importance de personnaliser et d'adapter l'expérience via des formes de *co-crétation* (Prahalad et Ramswamy, 2004). Certaines méthodes de design insistent sur la résolution créative de problèmes, l'imagination, etc. - tandis que d'autres sont sur la compréhension des utilisateurs utilisant des outils comme: les méthodes ethnographiques, ou l'empathie (Kelley et Littman, 2001; Leonard et Rayport, 1997). Le troisième élément le plus important est le prototypage- la création d'objets qui permettent aux utilisateurs d'interagir avec une réalité émergente (Thomke, 2001). Le (chapitre 4), met en évidence les capacités organisationnelles et stratégiques que peut acquérir une entreprise, en appliquant les principes du DT. Ce chapitre nous a permis de mettre en valeur une approche

renouvelée de l'organisation à travers l'utilisation de la pensée systémique et la science de la complexité et ses principaux apports qui sont les principes de l'émergence et de l'auto-organisation. Ces principes peuvent être utilisés pour développer une approche improvisationnelle du changement et de l'apprentissage organisationnel.

L'utilisation de l'ensemble de ces approches dans le contexte de la BP, nous a permis de dégager un ensemble de facteurs organisationnels clés permettant la réussite de développement des projets *business inclusif* à la BP et d'enrichir les travaux les plus récents effectués sur le management de l'innovation et sur la stratégie dans les organisations. Plus précisément, nos apports se situent à trois niveaux majeurs :

- Une validation et une illustration empirique des compétences inhérentes aux projets *business inclusif* et à la création de *business models* innovants et inclusifs permettant de développer l'accès des populations desservies de la BP à des produits et services nouveaux ;
- Un repérage des leviers d'action mis en place par les entreprises étudiées pour favoriser la réussite des projets *business inclusif*;
- L'utilisation du DT dans le contexte des marchés émergents, où il peut être utilisé pour créer un avantage concurrentiel en créant de la valeur, en prenant soin des besoins des clients et essayant de proposer des produits et des solutions qui ont un sens et une meilleure compréhension de la culture et des limites des revenus et en proposant des produits répondant à ces besoins.
- et enfin, la proposition d'un ensemble de dimensions organisationnelles favorisant le développement de *business models* inclusifs.

Pour ce qui est des compétences et des leviers d'action mis en place par les entreprises étudiés, notre recherche utilise et intègre un ensemble de compétences énumérés par plusieurs auteurs (Prahalad et Hart, 2002; London, 2009; Simanis et Hart, 2008; Olsen et Boxenbaum, 2009; Prahalad, 2011; George et al, 2012; Goyal et al, 2014a) et qui mettent en évidence un ensemble de compétences comme la compréhension des consommateurs locaux, le développement des capacités et d'un écosystème local, la *co-création* et l'expérimentation, le développement de partenariats non-traditionnels et la collaboration entre différentes partie-prenantes etc. Ensuite, l'utilisation du DT sur les marchés émergents et pour le développement de *business models* inclusifs, reste souvent limité et restreinte à quelques entreprises, qui intègre déjà dans leur culture cette méthode dans leur fonctionnement quotidien. A part GE Healthcare dans notre étude, on peut aussi citer d'autres grandes entreprises qui appliquent

cette méthode avec succès sur les marchés émergents comme P&G, Hindustan Unilever etc. et sur lesquelles de prochaines études pourraient porter.

Notre travail, met l'accent sur quatre de ces compétences dans le chapitre 5, sur ces quatre compétences, le DT pourrait jouer un rôle important dans leur développement et leurs mises en œuvre dans l'entreprise:

- La compréhension des consommateurs locaux;
- La *co-création* et l'expérimentation;
- Le développement de partenariats non-traditionnels et la collaboration entre différentes partie-prenantes;
- Le leadership et les processus organisationnels.

Même si l'objectif de notre recherche était avant tout la compréhension des conditions organisationnelles nécessaires au développement des projets *business inclusif* dans les entreprises multinationales, il nous semble toutefois important de notifier quelques recommandations aux entreprises développant de telles stratégies sur les marchés de la BP. En premier lieu, dans le contexte concurrentiel actuel, qualifié d'environnement complexe dans ce travail, et dans lequel l'innovation continue joue un rôle fondamental, les dirigeants et managers doivent garder à l'esprit la perspective de création de nouveaux marchés et de nouveaux espaces de création de valeur. En effet, les besoins sociétaux et environnementaux peuvent être un point de départ pour la création de nouveaux *business models*, pour le renouvellement des compétences et des ressources de l'entreprise et pour l'élargissement du champ de la création vers la valeur sociale et environnementale et la création de valeur partagée (CSV).

Les dirigeants et managers sont alors amenés à créer de nouveaux leviers d'action, afin de garantir non seulement le renforcement mais aussi le renouvellement des compétences. L'un des intérêts de notre étude est de mettre en lumière quelques leviers d'action, qui peuvent permettre aux entreprises multinationales de réussir sur des marchés à forte croissance et d'en tirer les apprentissages nécessaires sur leurs marchés traditionnels. Un objet d'une étude future, peut être l'étude de l'impact de stratégies développées sur les marchés émergents sur le développement des capacités de rupture de l'entreprise sur les marchés développés.

En second lieu, dans ce contexte complexe, où les méthodes analytiques traditionnelles et modes de management basée sur la performance ne suffisent plus, les dirigeants et managers doivent développer une nouvelle culture d'innovation et de la créativité dans leurs entreprises, favorisant l'engagement des employés, la création d'un environnement favorisant

l'apprentissage et la prise de risque et la valorisation de l'échec, en faveur de la création de la création de valeur aux consommateurs et à l'ensemble des parties-prenantes. C'est là où de nouvelles méthodes d'innovation peuvent permettre aux entreprises de devenir plus compétitif par l'innovation et le renouvellement de la valeur délivrée aux consommateurs.

Au-delà des contributions théoriques et managériales de notre recherche, des limites d'ordre principalement méthodologique sont à signaler. En effet, la pertinence des conclusions ci-dessus doit être prise avec une certaine nuance de sens et les résultats doivent être interprétés en termes de leurs limites. Tout d'abord, la littérature sur le *business inclusif* et sur la méthode du DT, est relativement nouvelle avec peu de preuves théoriques et empiriques pour créer une compréhension approfondie des caractéristiques de la méthode dans le contexte particulier de la BP. Ainsi, cette recherche est essentiellement explicative, dans la mesure où elle cherche à identifier le lien qui existe entre l'utilisation de la méthode du DT et l'implémentation des stratégies *business inclusif* et à expliquer les facteurs clés de succès en termes d'implémentation de ces stratégies. Deuxièmement, la généralisation de cette recherche est partiellement limitée, en raison d'un échantillonnage restreint. Seulement deux cas ont été étudiés avec une application plus ou moins avancée de la méthode du DT sur les marchés émergents. Par conséquent, les résultats ne peuvent servir d'exemple ou pour établir des connexions et des extrapolations.

L'application d'une étude similaire pour d'autres entreprises peut améliorer la fiabilité des résultats. Cependant, les facteurs clés de succès (les compétences et les mécanismes) d'implémentation d'un *business model* inclusif sont parfaitement généralisables, en raison de l'utilisation de la littérature existante comme cadre de référence. Ainsi, et même si nous avons essayé de rechercher des spécificités, en vue d'obtenir de la variété entre nos cas, et d'accroître la compréhension du phénomène et la validité des découvertes, nous ne pouvons prétendre que nos résultats soient applicables de façon large. Dans ce sens, notre étude a eu pour principal but d'enrichir les travaux les plus récents sur le DT et les approches de la BP, en cherchant à considérer l'articulation entre ces différentes approches. Troisièmement, l'analyse des données reste une étape importante des démarches qualitatives. Dans ce travail, on a utilisé une méthode de codage à *priori* des données, ce qui peut laisser filtrer quelques données empiriques pertinentes. D'autres études futures pourront se baser sur un codage à *posteriori* à deux niveaux pour donner plus de pertinence aux données.

Finalement, les limites du présent travail nous amène à proposer quelques pistes de recherches qu'on peut poursuivre à l'avenir. Plus précisément, nous pouvons donner quelques principaux élargissements de la présente étude. Une première piste de recherche consisterait à

étendre la démarche suivie à d'autres secteurs d'activité. L'objectif serait alors d'enrichir les résultats obtenus grâce à la prise en compte de nouveaux contextes, ce qui contribuerait à améliorer la fiabilité des résultats. Une deuxième piste réside dans la réalisation d'entretiens supplémentaires avec le personnel local des entreprises en Inde ou en Chine, qui sont plus à même de fournir des informations sur les processus adoptés localement. Une troisième piste consiste à élargir l'étude aux marchés développés, pour identifier les processus et les compétences d'implémentation des stratégies *business inclusif* dans les zones défavorisées dans les pays développés. Une quatrième piste consiste à approfondir l'étude sur le DT, en cherchant à identifier quels sont les obstacles et les mécanismes d'implémentation de cette méthode dans les grandes entreprises. Une cinquième piste consiste à étendre l'étude aux petites entreprises innovantes qui entrent sur les marchés de la BP et dont les processus d'innovation sont différents de celles des entreprises multinationales.

Au final, on peut conclure ce travail, en disant que six décennies de politique de développement ont produit des résultats mitigés. Avec la fatigue périodique des donateurs, accompagnée d'un progrès médiocre vis-à-vis des objectifs fixés à l'échelle internationale, tels que les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), les acteurs du développement recherchent des moyens innovants et efficaces pour réduire la pauvreté, renforcer les populations et améliorer le bien-être social. Les demandes urgentes d'une population mondiale en plein essor dans un monde dont les ressources sont de plus en plus limitées, appliquent de nouvelles pressions à la recherche de solutions. En outre, et compte tenu de l'évolution des pays émergents et du déclin relatif des pays développés, les populations pauvres constituent un potentiel de croissance considérable. La compétition mondiale se jouera sur ces marchés. Plus de 85% de la population mondiale vit dans les marchés émergents, mais beaucoup de ces personnes n'ont pas accès à l'énergie propre ou à des soins de santé abordables, en particulier les diagnostics précoces de maladies et des traitements complexes comme la chirurgie. Ceci est dû à une infrastructure hospitalière inadéquate, une pénurie de cliniciens qualifiés et des écosystèmes de santé fragmentés empêchant la réalisation des soins.

Selon le *Economic Time Health world* (2016), la croissance des marchés émergents est en passe de transformer la prestation de soins chirurgicaux dans le monde d'ici 2030. L'accent sera mis sur la technologie abordable pour le diagnostic précoce; L'équipement modulaire portatif pour la chirurgie mini-invasive et robotique; Et des systèmes intelligents intégrant des capteurs à faible coût et une technologie mobile pour suivre les résultats cliniques et améliorer la chirurgie en équipe. Les nouvelles approches en matière de soins de santé s'étendront au-delà des marchés émergents pour perturber et transformer la qualité des soins et les rendre

plus abordables dans le monde entier. Au fût et à mesure que les entreprises évoluent et réussissent, l'innovation pour les marchés émergents permettra à l'industrie de perturber et de transformer la manière dont les soins de santé sont offerts à l'échelle mondiale. Il est important à ce titre d'analyser les contributions possibles de l'entreprise dans la lutte contre la pauvreté en évitant manichéisme et naïveté. Ce travail vise à cet égard à structurer ce débat inévitable autour des quatre thèmes qui nous paraissent les plus déterminants: la légitimité de l'entreprise à agir sur ces questions, son intérêt, ses modalités d'action et enfin l'efficacité de son intervention. Ces quatre thèmes renvoient eux-mêmes à d'autres débats et nous avons conscience que de très nombreuses questions restent en suspens.

BIBLIOGRAPHIE

- **Aalto University BoP Research Group (2012)**, «Doing Business At Emerging Markets: Guide For Inclusive Innovation», pp. 1-89.
 - **Abernathy W.J, et Clark K.B, (1985)**, «Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction », *Research Policy*, Vol 14, pp. 3-22.
 - **Abernathy W.J, et Utterback J.M, (1978)**, «Patterns of Industrial Innovation», *Technology Review*, June/July, pp. 41-48.
 - **Achtenhagen L, Melin L, et Naldi L, (2013)**, «Dynamics of Business Models: Strategizing, Critical Capabilities and Activities for Sustained Value Creation», *Long Range Planning*, 46, pp.427-442.
 - **Ackoff R.L, (1999)**, *Re-creating the Corporation: A Design of Organizations for the 21st Century*, New York: Oxford University Press.
 - **Adner R, et Kapoor R, (2010)**, «Value Creation in Innovation Ecosystems: How the Structure of Technological Interdependence Affects Firm Performance in New Technology Generations», *Strategic Management Journal*, 31(3), pp.306-333.
 - **Afuah A, et Tucci C.L, (2001)**, *Internet Business Models and Strategies: Text and Cases*, McGraw-Hill.
 - **Agarwal R, et Helfat C.E, (2009)**, «Strategic Renewal of Organizations», *Organization Science*, 20(2), pp.281-293.
 - **AGECC (2010)**, «Energy for a Sustainable Future, Summary Report and Recommendations». The Secretary General's Advisory Group on Energy and Climate Change, United Nations: New York.
 - **Aghion P, et Howitt P, (2006)**, «Appropriate Growth Policy: A Unifying Framework», *Journal of the European Economic Association*, 4, pp.269-314.
 - **Agin E, et Gibson T, (2010)**, «Developing an Innovative Culture», *T+D*, 64(7), pp.52-55.
 - **Ahuja G, et Katila R, (2001)**, «Technological Acquisitions and the Innovation Performance of Acquiring Firms: A Longitudinal Study», *Strategic Management Journal*, 22, pp.197–220.
-

- **Aktouf O, (2002)**, *La Stratégie de l'Australie, Post Mondialisation, Management et Rationalité économique*, Montréal, QC: Ecosociété.
- **Alegre J, Plá-Barber J, Chiva R, et Villar C, (2011)**, «Organizational Learning Capability, Product Innovation Performance and Export Intensity», *Technology Analysis & Strategic Management*, 24(5), pp.511-526.
- **Allard-Poesi F, (2003)**, «Coder les données», in Giordano Y. (Coord.), *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, Paris, EMS Management & Société, pp. 245-290.
- **Allen D, et Young M, (1997)**, «From tour Guide to Teacher: Deepening Cross-cultural competence Through International Experience-based Education», *Journal of Management Education*, 21(2), pp.168-189.
- **Allison M.A, et Kelly S, (1999)**, *The Complexity Advantage*, McGraw-Hill.
- **Alter N, (2010)**, *L'innovation Ordinaire*, PUF.
- **Altman D, Rego L, et Ross P, (2009)**, « Expanding Opportunity at the Base of the Pyramid», *People & Strategy*, Vol.32, No.2, pp 46-51.
- **Amabile T.M, (2002)**, «Motiver la Créativité dans les Organisations: Faites ce que vous Aimez et Aimez ce que vous Faites», in Getz I, (Ed.) *Créativité Organisationnelle: Entreprendre - Regards sur L'individu, L'entreprise et L'économie*, Vuibert éditions, Paris.
- **Amabile T.M, Conti R, Coon H, Lazenby J, et Herron M, (1996)**, «Assessing the Work Environment for Creativity», *Academy of Management Journal*, 39(5), pp. 1154–1184.
- **Amabile T.M, et Conti R, (1999)**, «Changes in the Work Environment for Creativity during Downsizing», *Academy of Management Journal*, 42 (6), pp.630-640.
- **Amabile T.M, Schatzel E.A, Moneta G.B, Kramer S.J, (2004)**, «Leader behaviors and the Work Environment for Creativity: Perceived Leader Support», *Leadership Quarterly*, 15(1), pp.5–32.
- **Ambrosini V, et Bowman C, (2009)**, «What Are Dynamic Capabilities and Are They a Useful Construct in Strategic Management?», *International Journal of Management Reviews*, Vol 11 N° 1, pp. 29-49.
- **Amit R, et Zott C, (2002)**, «Value drivers of e-commerce Business models», in Hitt M.A, Amit R, Lucier C, et Nixon R.D, (Ed.), *Creating value: Winners in the new business environment*: Oxford, UK: Blackwell.

- **Amit R, et Zott C, (2012)**, «Creating Value Through Business Model Innovation», *MIT Sloan Management Review*, 53(3), pp.41-49.
 - **Amit R, et Zott C, (2001)**, «Value Creation in e-Business», *Strategic Management Journal*, 22(6/7), pp. 493–520.
 - **Anderson C, (2008)**, *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More*, Hyperion Books.
 - **Anderson J, et Billou N, (2007)**, «Serving the World’s Poor: Innovation at the Base of the Economic Pyramid», *Journal of Business Strategy*, 28 (2), pp.14-21.
 - **Anderson M.H, et Nichols M.L, (2007)**, «Information Gathering and Changes in Threat and Opportunity Perceptions», *Journal of Management Studies*, Vol 44(3), pp. 367–387.
 - **Anderson N, De Dreu C.K.W, et Nijstad B.A, (2004)**, «The Routinization of Innovation Research: a Constructively Critical Review of the State-of-the-Science», *Journal of Organizational Behavior*, Vol 25(3), pp. 147-173.
 - **Anderson P, (1999)**, «Complexity Theory and Organization Science», *Organization Science*, Vol 10, N° 3, pp. 216-233.
 - **Anderson V.V, et Boocock G, (2002)**, «Small Firms and Internationalisation: Learning to Manage and Managing to Learn», *Human Resource Management Journal*, 12(3), pp. 5-24.
 - **Anderson J, et Markides C, (2007)**, «Strategic Innovation at the base of the pyramid», *MIT Sloan Management Review*, 49(1), pp.83-88.
 - **Angeli F, et Jaiswel A.K, (2016)**, «Business Model Innovation for Inclusive Health Care Delivery at the Bottom of the Pyramid», *Organization & Environment*, Vol 1(22), pp.2-22.
 - **Anthony S.D, Johnson M.W, Sinfield J.V, et Altman E.J, (2008)**, *The Innovator's Guide to Growth: Putting Disruptive Innovation to Work*, Harvard Business School Press.
-
- **Antioco M, De Schamphelaere V, et Moenaert R.K, Robben H, et Roks E, (2010)**, «Strategic Innovation Decisions: What You Foresee Is Not What You Get», *Journal of Product Innovation Management*, pp.840-855.
 - **Antonacopoulou E, (2006)**, «Working life learning: Learning-in-Practise», in Antonacopoulou E, Jarvis P, Andersen V, Elkjaer B, et Høyrup S, (Ed.), *Learning*,

Working and Living. Mapping the Terrain of Working Life Learning. Houndmills, New York: Palgrave Macmillan.

- **Antoncic B, (2007)**, «Intrapreneurship: a Comparative Structural Equation Modeling Study», *Industrial Management & Data Systems*, 107(3), pp.309-325.
- **Argyris C, (1976)**, «Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making», *Administrative Science Quarterly*, 21(3), pp.363-375.
- **Argyris C, Schön D.A, (1978)**, *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*, Reading, MA: Addison Wesley.
- **Arnould E.J, et Mohr J.J, (2005)**, «Dynamic Transformations for Base-of-the-Pyramid market Clusters», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33, pp.254-274.
- **Aron, J. E, Kayser, O, Lautaud, L et Nowlan, A, (2009)**, «Access to Energy to the base of the Pyramid», Washington DC and Paris: Ashoka and HYSTRA, pp.8-88.
- **Arthur W.B, (1994)**, *Increasing Returns and Path Dependence in the Economy*, Ann Arbor, The University of Michigan Press.
- **Ascencio C, et Rey D, (2010)**, *Être Efficace en Chine: Le Management à l'épreuve de la Culture Chinoise*, Pearson.
- **Ashby W.R, (1956)**, *An Introduction to Cybernetics*. New York: Wiley.
- **Ashkanasy N.M, et Daus C.S, (2002)**, «Emotion in the Workplace: The New Challenge for Managers», *Academy of Management Executive*, Vol 16, pp. 76-86.
- **Ashley C, (2009)**, *Harnessing Core Business for Development Impact*, Overseas Development Institute, London.
- **Assink M, (2006)**, «Inhibitors of Disruptive Innovation Capability: a Conceptual Model», *European Journal of Innovation Management*, Vol 9, N° 2, pp. 215-233.
- **Attali J, (2013)**, *Pour Une Economie Positive*, Fayard.
- **Auger M, (2012)**, *Managers, réveillez-vous ! Le monde change...Collaboratif, communiquant, adaptable, responsabilisant, intuitif, multiculturel*, AFNOR.

- **Auger P, (2007)**, *Manager des Situations Complexes: quelles compétences pour l'entreprise de demain?*, Dunod.
- **Austin J, et Reficco E, (2009)**, «Corporate Social Entrepreneurship», Harvard Business School Working Paper, N° 09-101.

- **Austin J.E, Leonard D, Reficco E, and Wei-Skillern J, (2005)**, «Corporate Social Entrepreneurship: A New Vision for CSR», in Epstein M.J et Hanson K.O, (Ed.) *The Accountable Corporation*, Praeger.
- **Backer S.M, Rittenburg T.L, Genty G.W, (2005)**, «Building Understanding of the Domain of Consumer Vulnerability», *Journal of Macromarketing*, 25(2), pp.128-139.
- **Baden-Fuller C, (1995)**, «Strategic Innovation, Corporate Entrepreneurship and Matching Outside-in to Inside-out Approaches to Strategy Research», *British Journal of Management*, N°6, pp.3-16.
- **Baden-Fuller C, et Stopford J.M, (1996)**, *Rejuvenating the Mature Business: The Competitive Challenge*, 2ème Edition, Routledge.
- **Baden-Fuller C, et Pitt M, (1996)**, *Strategic Innovation*, London: Routledge.
- **Baden-Fuller C, Van den Bosch F, et Volberda H, (2001)**, «Mastering Strategic Renewal», *Long Range Planning*, 34(2), pp.159-178.
- **Badot O, (1998)**, *Théorie de l'Entreprise Agile*, Editions L'Harmattan.
- **Bahrami H, (1996)**, «The Emerging Flexible Organization: Perspectives from Silicon Valley» in Myers P.S, (Ed.) *Knowledge Management and Organizational Design*, Butterworth-Heinemann, Boston.
- **Baker T, et Nelson R.E, (2005)**, «Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage», *Administrative Science Quarterly*, 50(3), pp.329–366.
- **Baker T, Miner A.S, Dale T, et Eesley D, (2003)**, «Improvising Firms: Bricolage, account giving and Improvisational Competencies in the Founding process», *Research Policy*, 32, pp. 255-76.
- **Balarajan Y, Selvaraj S, et Subramanian S.V, (2011)**, «Health Care and Equity in India», *Lancet*, 377, pp.505-515.
- **Ballantyne D, Frow P, Varey R.J, et Payne A, (2011)**, «Value Propositions as Communication Practice: Taking a Wider View», *Industrial Marketing Management*, Vol 40, N °2, pp. 202–210.
- **Banerjee A, et Duflo E, (2011)**, *Poor Economics: A Radical Rethinking of the Way to Fight Global Poverty*, Public Affairs.
- **Banerjee A.V, and Duflo E, (2007)**, «The Economic Lives of the Poor», *Journal of Economic Perspectives*, Volume 21 (Number 1), pp.141-167.

- **Banque Mondiale (2012)**, «Government Sponsored Health Insurance in India: Are You Covered?», International Bank for Reconstruction and Development: Washington DC, pp. 1-189.
 - **Bantel K, (1993)**, «Top Team, Environment and Performance Effects on Strategic Planning Formality», *Group and Organization Management*, Vol 18, N°4, pp. 436-458.
 - **Barney J, (1991)**, «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.
 - **Barr P.S, et Glynn M.A, (2004)**, «Cultural Variations in Strategic issue Interpretation: relating Cultural Uncertainty Avoidance to Controllability in Discriminating threat and Opportunity», *Strategic Management Journal*, Vol 25(1), pp. 59-67.
 - **Barr P.S, Stimpert J.L, et Huff A.S, (1992)**, «Cognitive Change, Strategic Action, and Organizational Renewal», *Strategic Management Journal*, 13, pp.15-36.
 - **Barrand J, (2010)**, *L'entreprise Agile - Agir pour une Performance Durable*, Dunod.
 - **Barreto I, (2010)**, «Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future», *Journal of Management*, 36(1), pp.256-280.
 - **Barrett F.J, (1998)**, «Creativity and Improvisation in Jazz and Organizations: Implications for Organizational Learning», *Organization Science*, 9, pp.605–22.
 - **Baskin, K, (1998)**, *Corporate DNA, Learning from life*, Butterworth-Heinemann.
 - **Bass B.M, (1985)**, *Leadership and Performance Beyond Expectation*, New York: Free Press.
 - **Bass B.M, (1995)**, «Transformational Leadership», *Journal of Management Inquiry*, 4(3), pp.293–298.
 - **Battarbee K, et Koskinen I, (2005)**, «Co-Experience. User Experience as Interaction», *CoDesign*, Vol 1, pp.5- 18.
 - **Bean R, et Radford R, (2001)**, *Business of Innovation: Managing the Corporate Imagination for Maximum Results*, Amacom, New York.
-
- **Beckman S, et Barry M, (2009)**, «Design and Innovation through Storytelling», *International Journal of Innovation Science*, 1(4), pp.151-160.
 - **Beckman S.L et Barry M, (2007)**, «Innovation as a Learning Process: Embedding Design Thinking», *California Management Review*, 50 (1), pp.25–56.

- **Beinhocker E.D, (1999b)**, «Strategy at the Edge of Chaos», *McKinsey Quarterly*, 1, 24–39.
 - **Beinhocker, E.D, (1999a)**, «Robust Adaptive Strategies», *Sloan Management Review*, Vol 40(3), pp. 95-106.
 - **Benner M.J, et Tushman M.L, (2003)**, «Exploitation, Exploration and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited», *Academy of Management Review*, 28, pp. 238- 256.
 - **Berghman L, Matthyssens P, et Vandenbempt K, (2012)**, «Value Innovation, Deliberate Learning Mechanisms and Information from Supply Chain Partners», *Industrial Marketing Management*, Vol 41(1), pp. 27–39.
 - **Bériot D, (2006)**, *Manager par L'approche Systémique*, Editions d'Organisation - Eyrolles.
 - **Bernstein E.S, et Barrett F.J, (2011)**, «Strategic Change and the Jazz Mindset: Exploring Practices That Enhance Dynamic Capabilities for Organizational Improvisation», *Research in Organizational Change and Development*, 19, pp.55–90.
 - **Bessant J, (2013)**, «Innovation in the Twenty-First Century», in Owen R, Bessant J, et Heintz M, (Ed.) *Responsible Innovation: Managing the Responsible Emergence of Science and Innovation in Society*, John Wiley& Sons.
 - **Bettencourt L.A, et Ulwick A.W, (2008)**, «The Customer-centered Innovation Map», *Harvard Business Review*, 86(5), pp.109-114.
 - **Bettis R, et Wong S, (2003)**, «Dominant Logic, Knowledge Creation, and Managerial choice» in Esaterby-Smith M, et Lyles M.A (Ed.), *Handbook of organization learning and Knowledge Management*, Oxford: Blackwell Publishers.
 - **Bettis R.A, et Hitt M.A, (1995)**, «The New Competitive Landscape», *Strategic Management Journal*, 16, pp.7-19.
 - **Beverland M.B, Wilner J.S et Micheli P, (2015)**, «Reconciling the Tension Between Consistency and Relevance: Design Thinking as a Mechanism for Brand Ambidexterity», *Journal of the Academy of Marketing Science*, pp.589-609.
-
- **Beylat J.L et Tambourin P, (2013)**, «L'innovation: Un Enjeu Majeur Pour la France, Dynamiser la Croissance des Entreprises Innovantes», Rapport Remis au Gouvernement Français, Avril.
 - **Bhati Y, (2010)**, «What Is Frugal, What! Is Innovation? Towards A Theory Of Frugal Innovation», Working Paper, Said Business School and Green Templeton College.

- **Birkinshaw J, et Gibson C, (2004)**, «Building Ambidexterity into an Organization», *MIT Sloan Management Review*, 45(4), pp. 47-55.
 - **Birkinshaw J, et Gupta K, (2013)**, «Clarifying the Distinctive Contribution of Ambidexterity to the Field of Organization Studies», *Academy of Management Perspectives*, 27(4), pp.287–298.
 - **Birkinshaw J, Hamel G, et Mol M, (2008)**, «Management innovation», *Academy of Management Review*, Vol. 33, N° 4, pp. 825-845.
 - **Blank S, et Dorf B, (2012)**, *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*, K&S Ranch Publishing.
 - **Boatwright P, et Cagan J, (2010)**, *Built to Love: Creating Products That Captivate Customers*, Berrett-Koehler.
 - **Bock A, Opsahl T, et George G, (2010)**, «Business Model Innovations and Strategic Flexibility: A study of the effects of Informal and formal Organization», Working paper N°1533742, Imperial College, London.
 - **Bock A.J, Opsahl T, George G, et Gann D.M, (2012)**, «The Effects of Culture and Structure on Strategic Flexibility during Business Model Innovation», *Journal of Management Studies*, 49(2), pp.279–305.
 - **Bocken N.M.P Short S.W Rana P, et Evans S, (2014)**, «A Literature and Practice review to Develop Sustainable Business Model Archetype», *Journal of Cleaner Production*, Vol 65(15), pp. 42–56.
 - **Body L, et Tallec C, (2015)**, *L'expérience Client: le Design pour Innover, L'humain pour Créer du Lien, le Collaboratif pour Accompagner le Changement*, Eyrolles.
 - **Bogner W.C, et Barr P.S, (2000)**, «Making Sense in Hypercompetitive Environments: A Cognitive Explanation of High Velocity Competition», *Organization Science*, Vol 11, N°2, pp. 212- 226.
 - **Boisot M, et Child, J (1999)**, «Organizations as Adaptive Systems in Complex Environments: The Case of China», *Organization Science*, Vol 10, N°3, pp 237-252.
 - **Boisot M, et McKelvey B, (2011)**, «Complexity and Organization-Environment Relations: Revisiting Ashby's law of Requisite Variety», in Allen P, Maguire S, et McKelvey B, *SAGE Handbook of Complexity and Management*, Los Angeles.
 - **Boland R, Collopy F, Lyytinen K, et Yoo Y, (2008)**, «Managing as Designing: Lessons for Organization Leaders from the Design Practice of Frank O. Gehry», *Design Issues*, 24(1), pp. 10–25.
 - **Bolland R, et Collapy F, (2004)**, *Managing as Designing*, Stanford Business Books.
-

- **Bolwijn P.T, et Kumpe T, (1990)**, «Manufacturing in the 1990s – Productivity, Flexibility and Innovation», *Lang Range Planning*, 23 (4), pp. 44–57.
- **Bonnell V, et Veglio F, (2011)**, «Inclusive Business for Sustainable Livelihoods», *Field Actions Science Reports*, Vol 5. [En ligne].
- **Boons F, et Lüdeke-Freund F, (2013)**, «Business Models for Sustainable Innovation: State of the Art and Steps Towards a Research Agenda», *Journal of Cleaner Production*, Vol 45, pp.9-19.
- **Boons F, Montalvo C, Quist J, et Wagner M, (2013)**, «Sustainable Innovation, Business Models and Economic Performance: An Overview», *Journal of Cleaner Production*, Vol 48, pp.1-8.
- **Boons F, et Lüdeke-Freund F, (2013)**, «Business Models for Sustainable Innovation: State-of-the-art and Steps Towards a Research Agenda», *Journal of Cleaner Production*, Vol 45, pp.9-19.
- **Borgonovi V, Meier S, Sharda M, et Vaidyanathan L, (2011)**, «Creating Shared Value in India: How Indian Corporations Are Contributing to Inclusive Growth While Strengthening Their Competitive Advantage», FSG, pp.1-54.
- **Börjesson S, et Elmquist M, (2011)**, «Developing Innovation Capabilities: A Longitudinal Study of a Project at Volvo Cars», *Creativity and Innovation Management*, Vol 20(3), pp.171-184.
- **Bornstein D, (2007)**, *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*, Oxford University Press.
- **Bouchard V, et Picq T, (2005)**, *Miser sur l'imprévu. Management et Leadership du Changement Emergent*, Gualino, Paris.
- **Bouchikhi H, et Kimberly J.R, (2003)**, «Escaping the Identity Trap», *MIT Sloan Management Review*, 44(3), pp.20-26.
- **Bound K, et Thornton I, (2012)**, *Our Frugal Future: Lessons from India's Innovation system*, London: NESTA.
- **Bourdon I, et Lehmann-Ortega L, (2007)**, «Systèmes d'information et Innovation Stratégique: une Etude de Cas», *Système d'Information et Management*, 1(12), pp.55-73.
- **Bowman C, et Ambrosini V, (2000)**, «Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy», *British Journal of Management*, Vol 11(1), pp. 1-15.

- **Branche R, (2010)**, *Les Mers de l'incertitude: Diriger en Lâchant Prise*, Editions du Palio.
- **Brondoni S.M, (2009)**, «Market-Driven Management, Competitive Customer Value and Global Networks», *Symphonya Emerging Issues in Management*, N°1, pp.1-7.
- **Brown S.L et Eisenhardt K.M, (1998)**, *Competing on the Edge: Strategy As Structured Chaos*, Harvard Business Press.
- **Brown S.L, et Eisenhardt K.M, (1995)**, «Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions», *The Academy of Management Review*, 20 (2), pp. 343-378.
- **Brown T, (2008)**, «Design Thinking», *Harvard Business Review*, 86 (June), pp. 84-92.
- **Brown T, (2009)**, *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*, Harper Collins: New York.
- **Brown T, et Katz B, (2011)**, «Change by Design», *Journal of Product Innovation Management*, Vol 28(3), pp.381-383.
- **Brown T, et Martin R.L, (2015)**, «Design for Action: How to Use Design Thinking to Make Great Things Actually Happen», *Harvard Business Review*, 93(9), pp. 57–74.
- **Brown T, et Wyatt, J, (2010)**, «Design Thinking for Social Innovation», *Stanford Social Innovation Review*, vol.8, No. 1, pp.30-35.
- **Bruce M, et Bessant J.R, (2002)**, *Design in Business: Strategic Innovation Through Design*, Pearson Education.
- **Brugmann J, et Prahalad C.K, (2007)**, «Cocreating Business's New Social Compact», *Harvard Business Review*, 85(2), pp.80-90.
- **Brunswicker S, Wrigley C, et Bucolo S, (2013)**, «Business Model Experimentation: What is the Role of Design-Led Prototyping in Developing Novel Business Models?», in M. Curley M, et Formica P, (Ed.), *The Experimental Nature of New Venture Creation*, Springer International Publishing: Switzerland.
- **Buaron R, (1981)**, «New Game Strategies», *The McKinsey Quarterly*, pp. 24-40.
- **Buchanan D, and Badham R, (2008)**, *Power, Politics, and Organizational Change: Winning the Turf Game*, 2nd edition: London: Sage.
- **Buchanan R, (1992)**, «Wicked Problems in Design Thinking», *Design Issues*, 8(2), pp. 5–21.

- **Buchanan R, (1995)**, «Wicked Problems in Design Thinking», in Buchanan R, et Margolin V, (Ed.), *The Idea of Design: A Design Issues Reader*, Cambridge, Mass: MIT Press.
- **Bucolo S, Wrigley C, et Matthews J, (2012)**, «Gaps in Organizational Leadership: Linking Strategic and Operational Activities through Design-Led Propositions», *Design Management Journal*, 7(1), pp.18–28.
- **Bucolo S, et Matthews J.H, (2011)**, «Design Led Innovation : Exploring the Synthesis of needs, Technologies and Business Models», Proceedings of Participatory Interaction Conference, Sønderborg, Denmark.
- **Bucolo S, et Wrigley C, (2012)**, «Using a Design Led Approach to Emotional Business Modelling, in Bohemia E, Liedtka J, et Rieple A, (Ed.) *Leading Innovation through Design : Proceedings of the DMI 2012 International Research Conference*, DMI, Boston, MA, USA.
- **Burgelman R.A, (1983)**, «A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm», *Administrative Science Quarterly*, 28 (2), pp.223-244.
- **Burgelman R.A, (1988)**, «Strategy Making as a Social Learning Process : The Case of Internal Corporate Venturing», *Interfaces*, Vol 18, N°3, pp.74-85.
- **Burgelman R.A, (2002)**, «Strategy as Vector and the Inertia of Co-evolutionary Lock-in», *Administrative Science Quarterly*, 47, pp.325-357.
- **Burgelman R.A, et Grove A, (2007)**, «Let Chaos Reign, then Rein in Chaos—repeatedly: Managing Strategic Dynamics for Corporate Longevity», *Strategic Management Journal*, Vol 28(10), pp. 965-979.
- **Burgers H, Senyard, J.M, et Stuetzer M, (2013)**, «Intrapreneurial Bricolage: a Contradiction in Terms or Useful Construct?», Conference Proceedings: Australia Centre for Entrepreneurship (ACE) Research Exchange Conference 2013, Australia Centre for Entrepreneurship, Brisbane, Australia.
- **Business Wire**, «GE Healthcare Announces \$300 Million Commitment to Support Emerging Market Health», *Business Wire*, 23 September, 2015.
- **Cagan J, et Vogel C.M, (2002)**, *Creating Breakthrough Products: Innovation from Product Planning to Program Approval*, FT Press.
- **Cameron J, (2007)**, *Libérez votre Créativité*, J'ai lu Editions.
- **Caneque F.C et Hart S.L, (2015)**, *Base of the Pyramid 3.0: Sustainable Development Through Innovation and Entrepreneurship*, Greenleaf Publishing.

- **Cao G, Clarke S, et Lehane B, (2004)**, «The Need for a Systemic Approach to Change Management—a Case Study», *Systemic Practice and Action Research*, 17(2), pp.103–126.
- **Cappelli P, Singh H, Singh J, et Useem M, (2010)**, *The India Way: How India's Top Leaders are Revolutionizing Management*, Harvard Business Press.
- **Capra F, (2002)**, *The Hidden Connections*, Flamingo, London.
- **Capra F, (2005)**, «Complexity and life», *Theory, Culture and Society*, 22(5), pp.33–44.
- **Carlgren L, Elmquist M, et Rauth I, (2012)**, «Implementing Design Thinking in Large Organizations», IPDM Conference 2012, Manchester.
- **Carlgren L, Elmquist M, et Rauth I, (2014)**, «Design Thinking: Exploring Values and Effects from an Innovation Capability Perspective», *Design Journal*, 17(3), pp. 403–424.
- **Carlisle Y, et McMillan E, (2006)**, «Innovation in Organizations from a Complex Adaptive Systems Perspective». *Emergence: Complexity & Organization*, Vol 8, N° 1, pp.2-9.
- **Carroll A.B, (2008)**, «A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices», in Crane A, Matten D, McWilliams A, Moon J, and S. Siegel D, (Ed.) *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press.
- **Carroll AB, (1979)**, «A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance», *Academy of Management Review*, Vol. 4, N°4, pp. 497-505.
- **Carr S.D, Halliday A, King A.C, Liedtka J, et Lockwood T, (2010)**, «The Influence of Design Thinking in Business: Some Preliminary Observations», *DMI Review*, 21(3) pp.58–63.
- **Carrier C, et Garand D.J, (1996)**, «Le Concept d'innovation : Débats et Ambiguïtés», Communication à la 5ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Lille, Mai.
- **Carrillat F.A, Jaramillo F, Locander W.B, (2004)**, «Market-Driving Organizations: A Framework», *Academy of Marketing Science Review*, Vol 4, pp.1-14.
- **Carter C.R, et Rogers D.S, (2008)**, «A framework of Sustainable Supply Chain management: Moving toward New Theory», *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 38(5), pp.360-387.
- **Casadesus-Masanell R, et Ricart J, (2010)**, «From Strategy to Business Models and onto Tactics», *Long Range Planning*, 43(2/3), pp.195–215.

- **Castillo L.G, Diehl J.C, et Brezet J.C, (2012)**, «Design Considerations for Base of the Pyramid (BoP) Projects», *Cumulus*, Helsinki, pp.1-15.
 - **Cautela C, et Zurlo F, (2011)**, «Managing the Five Tensions of the Design Process», *DMI Review*, Vol 22, N° 3, pp.6–14.
 - **Cautela C, et Zurlo F, (2012)**, «Ambidexterity and Dynamic capabilities in Design management: An Anatomy», *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol 15, N° 4, pp. 310-332.
 - **Centre d’analyse stratégique (2012)**, «Le Rôle des Entreprises dans la Lutte contre la Pauvreté. L’intérêt des Démarches “Bas de la Pyramide” en Question», Note d’analyse N°307.
 - **Cepeda G, et Vera D, (2007)**, «Dynamic Capabilities and Operational Capabilities: a Knowledge Management Perspective», *Journal of Business Research*, Vol 60(5), pp. 427-437.
 - **Chakravarthy B, (1997)**, «A New Strategy Framework for Coping with Turbulence», *Sloan Management Review*, Vol 38, N° 2, pp. 69-82.
 - **Chambers R, (1997)**, «Editorial: Responsible Well-being -a Personal Agenda for Development», *World Development*, Vol 25(11), pp.1743-1754.
 - **Chandra M, et Neelankavil J, (2008)**, «Products Development and Innovation for Developing Countries: Potential and Challenges», *Journal of Management*, Vol 2(10), pp.1017-1025.
 - **Chang R, et Valasco A, (2001)**, «A Model of Financial Crises in Emerging Market», *The Quarterly Journal of Economics*, 116 (2), pp. 489-517.
 - **Chataway J, Smith J, et Wield D, (2005)**, «Science and Technology Partnerships and Poverty Alleviation in Africa», *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 5(2), pp.103–123.
 - **Chédotel F, (2005)**, «L’improvisation Organisationnelle, Concilier Formalisation et Flexibilité d’un Projet», *Revue française de gestion*, Vol 154, pp. 123-140.
 - **Chédotel F, (2010)**, «Quand le Changement devient Improvisationnel», in Soparnot R, (Ed.), *Le Management du Changement*, Vuibert.
 - **Chelariu C, Johnston W.J, et Young L, (2002)**, «Learning to Improvise, Improvising to Learn: a Process of Responding to Complex Environments», *Journal of Business Research*, 55, pp.141–7.
 - **Chen Y.T, Van de Ven A.H, (1996)**, «Learning the Innovation Journey: Order out of Chaos?», *Organization Science*, Vol 7(6), pp.593-614.
-

- **Chesbrough H.W, (2010)**, «Business Model Innovation: Opportunities and Barriers», *Long Range Planning*, 43 (2-3), pp. 354–363.
- **Chesbrough H.W, (2011)**, *Open Services Innovation: Rethinking Your Business to Grow and Compete in a New Era*, Wiley.
- **Chesbrough H.W, Ahern S, Finn M, et Guerraz S, (2006)**, «Business models for Technology in the Developing World: The Role of Non-governmental Organizations», *California Management Review*, 48, pp.48-61
- **Chesbrough H.W, (2006)**, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business Press.
- **Chesbrough H.W, et Rosenbloom R.S, (2002)**, «The Role of the Business Model in capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation’s technology spinoff companies», *Industrial and Corporate Change*, 11, pp.533-534.
- **Chevrollier N, et De Vogel A, (2013)**, «BoP Innovation Cycle. The Process of Innovation to Create Inclusive Business», BoP Innovation Center, December, pp.1-16.
- **Chevrollier N, Van der Klein W, Collée L, (2013)**, «Co-creating BoP ventures. A new form of interaction to develop shared value among equal stakeholders», BoP Innovation Center, July, pp. 1-9.
- **Child J, et McGrath R.G, (2001)**, «Organizations Unfettered: Organizational Form in an Information-Intensive Economy», *Academy of Management Journal*, 44(6), pp.1135-1148.
- **Chin G, (2004)**, *Agile Project Management: How to Succeed in the Face of Changing Project Requirements*, Amacom Publishing.
- **Chiva R, et Alegre J, (2009)**, «Organizational Learning Capability and Job Satisfaction: An Empirical Assessment in the Ceramic tile Industry», *British Journal of Management*, 20 (3), pp. 323–340.
- **Chopard F, et Zarka M, (2010)**, «Sept Idées Reçues à Balayer de Toute Urgence», *L'Expansion Management Review*, 2010/4 (N° 139), pp 38-41.
- **Christensen C.M, Craig T, et Hart S, (2001)**, «The Great Disruption», *Foreign Affairs*, Vol 80, N°2, pp. 80-95.
- **Christensen C.M, Roth E.A, et Anthony S, (2004)**, *Seeing What's Next: Using Theories of Innovation to Predict Industry Change*, Harvard Business School Press.
- **Christensen C.M, (1997)**, *The innovator’s Dilemma: When new technologies cause great firms to fail*, Boston: Harvard Business School Press.

- **Christensen C.M, (2002)**, «The Rules of Innovation», *Technology Review*, 105 (5), pp. 32–38
 - **Christensen C.M, and Bower J.L, (1996)**, «Customer Power, Strategic Investment, and the failure of leading firms», *Strategic Management Journal*, 17 (3), pp.197-218.
 - **Christensen C.M, Baumann H, Ruggles R, et Sadtler T.M, (2006)**, «Disruptive Innovation for Social Change», *Harvard Business Review*, 84, N° 12, pp.94-191.
 - **Christensen C.M, Bohmer R, et Kenagy J, (2000)**, «Will Disruptive Innovations cure health care?», *Harvard Business Review*, 78 (5), pp.102-112.
 - **Christensen C.M, Cook S, et Hall T, (2005)**, «Marketing Malpractice: the Cause and the Cure», *Harvard Business Review*, 83(12), pp.74–83.
 - **Christensen C.M, et Hwang J, (2008)**, «Disruptive Innovation In Health Care Delivery: A Framework For Business-Model Innovation», *Health Affairs*, Vol 27, N°5, pp. 1329-1335.
 - **Christensen C.M, et Overdorf M, (2000)**, «Meeting the Challenge of Disruptive Change». *Harvard Business Review*, (March-April), pp.66-76.
 - **Christensen C.M, et Raynor M, (2003)**, *The innovator's solution : creating and sustaining successful growth*, Harvard Business Press.
 - **Christensen C.M, Hall T, Dillon K, et Duncan D.S, (2016)**, *Competing Against Luck, The Story of Innovation and Customer Choice*, Harper Collins.
 - **Christensen C.M, Johnson M.W, et Horn M.B, (2008)**, *Disrupting Class: How Disruptive Innovation will Change the Way the World Learns*, New York: McGraw Hill.
 - **Christensen C.M, Johnson M.W, et Rigby D.K, (2002)**, «Foundations for Growth», *MIT Sloan Management Review*, Vol. 43, N° 3, pp. 22-32.
 - **Christensen C.M, Ojomo E, et Van Bever D, (2017)**, «Africa's New Generation of Innovators», *Harvard Business Review*, 95(1), pp. 129–136.
 - **Christensen C.M, (2001)**, «The Past and Future of Competitive Advantage», *MIT Sloan Management Review*, 42 (2), pp.105-109.
 - **Clark K, et Smith R, (2008)**, «Unleashing the Power of Design Thinking», *DMI Review*, 19(3), pp. 8-15.
 - **Cockburn, A, (2002)**, «Agile Software Development Joins the "Would-Be" Crowd», *Cutter IT Journal*, Vol 15(1), pp.6-12.
 - **Cohen D, et Prusak L, (2001)**, *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*, Harvard Business Review Press.
-

- **Cohen W.M, et Levinthal D.A, (1990)**, «Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation», *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 128-152.
 - **Conklin J, (2005)**, *Dialogue Mapping: Building Shared Understanding of Wicked Problems*, John Wiley& Sons.
 - **Cook N.D, (2002)**, *Tone of Voice and Mind: The Connections Between intonation, Emotion, Cognition and Consciousness*, John Benjamin's Publishing.
 - **Cooke-Davies T. J, Cicmil S.J.K, Crawford L.H, et Richardson K, (2007)**, «We're not in Kansas anymore, Toto: Mapping the Strange Landscape of Complexity theory, and its Relationship to Project Management», *Project Management Journal*, 38(2), pp.50-61.
-
- **Cooper R.G, Junginger S, et Lockwood T, (2009)**, «Design thinking and Design Management: A Research and Practice Perspective», *DMI Review*, 20(2), pp.46-55.
 - **Cooper R.G, Edgett S.J, Kleinschmidt E.J, (1999)**, «New Product Portfolio Management: Practices and Performance», *Journal of Product Innovation Management*, 16 (4), pp. 333–351.
 - **Covin J.G, et Miles M.P, (1999)**, «Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage», *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol.23, N°3, pp. 48.
 - **Cox G, (2005)**, *Cox Review of Creativity in Business: Building on the UK's Strengths*, HM Treasury, London.
 - **Cozzens S.E, et Kaplinsky R, (2009)**, «Innovation, Poverty and Inequality: Cause, coincidence or Co-evolution?» in Lundvall B, Joseph K.J, Chaminade C, et Vang J, (Ed.), *Handbook of Innovation Systems and Developing Countries: Building Domestic Capabilities in a Global Setting*, Edward Elgar.
 - **Crabtree A, (2007)**, «Evaluating the Bottom of the Pyramid From a Fundamental Capability Perspective», Working Paper No. 1: Copenhagen Business School: Centre for Business Development Studies.
 - **Crane A, Palazzo G, Spence L.J, et Matten D, (2014)**, «Contesting the Value of Creating Shared Value», *California Management Review*, Vol. 56, N°2, pp. 130-153.
 - **Crawford C.M, et Di Benedetto C.A, (2003)**, *New Products Management*, McGraw-Hill Education.
-

- **Crilly S, Zollo M, et Hansen M.T, (2012)**, «Faking It or Muddling Through? Understanding Decoupling in Response to Stakeholder Pressures», *Academy of Management Journal*, Vol. 55 N° 6, pp. 1429-1448.
 - **Cross N, (2001)**, «Designerly Ways of Knowing: Design Discipline Versus Design Science», *Design Issues*, 17(3), pp. 49–55.
 - **Cross N, (2006)**, *Designerly Ways of Knowing*, London, Springer.
 - **Cross N, (2011)**, *Design Thinking: Understanding How Designers Think and Work*, Berg Publishers.
 - **Crossan M, et Hurst D.K, (2006)**, «Strategic Renewal as Improvisation: Reconciling the Tension Between Exploration and Exploitation», in Baum J, Dobrev S.D, Van Witteloostuijn A, (Ed.) *Ecology and Strategy*, Emerald Group Publishing Limited
-
- **Crossan M.M, et Berdrow I, (2003)**, «Organizational Learning and Strategic Renewal», *Strategic Management Journal*, 24, pp.1087-1105.
 - **Crossan M.M, Lane H.W, et White R.E, (1999)**, «An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution», *Academy of Management Review*, 24 (3), pp. 522-537.
 - **Crossan M.M, Lane H.W, White R.E, et Klus L, (1996)**, «The Improvising Organization : Where Planning Meets Opportunity», *Organizational Dynamics*, Vol 24, pp.20-35.
 - **Crozier M, (1989)**, *L'Entreprise à l'Ecoute*, Paris : Inter éditions.
 - **Crozier M, et Friedberg E, (1977)**, *L'Acteur et le Système*, Editions du Seuil, Paris.
 - **Cunha M.P, Cunha J.V, et Kamoche K, (1999)**, «Organizational Improvisation: What, When, How and Why ?», *International Journal of Management Reviews*, Vol 1, pp. 299-341.
 - **Cunha M.P, et Rego A, (2010)**, «Complexity, Simplicity, Simplexity», *European Management Journal*, 28 (2), pp. 85–94.
 - **Cunha M.P, et Cunha J.V, (2006)**, «Towards a Complexity Theory of Strategy», *Management Decision*, Vol 44(7), pp.839-850.
 - **Cunha M.P, Kamoche K, et Cunha R.C, (2003)**, «Organizational Improvisation and Leadership. A Field Study in Two Computer-Mediated Settings», *Studies of Management and Organisation*, Vol. 33, N° 1, pp. 34-57.

- **Cunha M.P, Rego A, Oliveira, P, Rosado, P, Habib, N, (2014)**, «Product Innovation in Resource-Poor Environments: Three Research Streams», *Journal of Product Innovation Management*, 31 (2), pp. 202–210
 - **D. School (2011)**, «An Introduction to Design Thinking Process Guide», Institute of Design at Stanford, Stanford University.
 - **Dabholkar V, (2009)**, «Dynamic Innovation Sandbox: An Approach for Strategic Innovation», Presented at “Strategic Management Forum of India 2009” a conference held at IIM Bangalore on 27-29 May.
 - **Daft R.L, et Weick K, (1984)**, «Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems», *Academy of Management Review*, Vol 9, N°2, pp. 284-295.
 - **Dahan N.M, (2004)**, « L’innovation Stratégique : Apports et Limites d’un Nouveau courant de Recherche », *17^e Journées des IAE*, Lyon.
 - **Dahan N.M, Doh J.P, Oetzel J, et Yaziji, M, (2010)**, «Corporate-NGO Collaboration: co-creating new Business Models for Developing markets», *Long Range Planning*, Vol. 43, pp.326–342
 - **Dahlin K.B, Weingart L.R, et Hinds P.J, (2005)**, «Team Diversity and Information use», *Academy of Management Journal*, 48(6), pp.1107-1123.
 - **Dalsace F, Ménascé D, Victoria P, (2011)**, *L’entreprise contre la Pauvreté*, Editions Fondation Jean-Jaures.
 - **Damanpour F, et Aravind D, (2011)**, «Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents», *Management and Organization Review*, Vol 8(2), pp. 423-454.
 - **Damanpour F, Walker R.M, et Avellaneda C.N (2009)**, «Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations», *Journal of Management Studies*, Vol 46(4), pp. 650–675.
 - **D’Aveni R.A, (1994)**, *Hyper-Competition. Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, New York, The Free Press.
 - **Davenport T.H, (2009)**, «How to Design Smart Business Experiments», *Harvard Business Review*, 87(2), pp. 68-76.
 - **Davenport T.H, et Prusak L, (2000)**, *Working Knowledge: How Organizations Manage what they Know*, Harvard Business School Press, USA.
 - **Davenport T.H, Leibold M, Voelpel S.C, (2006)**, *Strategic Management in the Innovation Economy: Strategic Approaches and Tools for Dynamic Innovation Capabilities*, New Jersey: Wiley.
-

- **Davidson K, (2009)**, «Ethical Concerns At the Bottom of The Pyramid: Where CSR meets BoP», *Journal of International Business Ethics*, Vol 2(1), pp.22-32.
- **Davila T, Epstein M, et Shelton R, (2006)**, *Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It And Profit From It*, COI Insight, Wharton School Publishing.
- **Dawar N, et Chattopadhyay A, (2002)**, «Rethinking Marketing Programs for Emerging Markets», *Long Range Planning*, 35(5), pp.457-474.
- **Dawson P, (2003)**, *Understanding Organizational Change: The Contemporary Experience of People at Work*, London: Sage.
- **Day G.S, (1994)**, «The Capabilities of Market-Driven Organizations», *Journal of Marketing*, Vol 58, N° 4, pp. 37-52.
- **Day G.S, (1999)**, «Creating a Market-Driven Organization», *MIT Sloan Management Review*, Vol 41(1), pp. 11-22.
- **Day G.S, (2002)**, «Managing the Market Learning Process», *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol 17(4), pp.240-252.
- **Day G.S, et Schoemaker P.J.H, (2004)**, «Driving Through the Fog: Managing at The Edge», *Long Range Planning*, Vol 37, N° 2, pp. 127-142.
- **De Geus A, (2002)**, *The Living Company*, Harvard Business School Press.
- **De Geus A, (1988)**, «Planning as Learning», *Harvard Business Review*, Vol 66, N°2, pp 70-74.
- **De Soto H, (2000)**, *The Mystery of Capital: Why capitalism triumphs in the West and fails Everywhere Else*, New York: Basic Books.
- **De Vaus D, (2001)**, *Research Design in Social Research*, Sage Publications.
- **Dee Hock, (1999)**, *Birth of the Chaordic Age*, Berrett-Koehler.
- **Delbecque E, et Combalbert L, (2010)**, *Le Leadership de L'incertitude ou la Renaissance des Organisations*, Vuibert.
- **Dell'Era C, Marchessi A, et Verganti R, (2010)**, «Mastering Technologies in Design-Driven Innovation», *Research Technology Management*, March-April, pp. 12-23.
- **Dell'Era C, et Verganti R, (2010)**, «Collaborative Strategies in Design-intensive Industries: Knowledge Diversity and Innovation», *Long Range Planning*, 43(1), pp.123-141.
- **Deloitte (2004)**, «Mastering Innovation: Exploiting Ideas for Profitable Growth», Research Report.

- **Deloitte (2006)**, «Innovation in Emerging markets: Strategies for Achieving Commercial Success», New York.
 - **Deloitte (2011)**, «Cardiovascular Diseases in India Challenges and Way Ahead», International Heart Protection Summit, September.
 - **Demers C, (1999)**, «De la Gestion du Changement à la Capacité de Changer. L'évolution de la Recherche sur le Changement Organisationnel de 1945 à aujourd'hui», *Gestion*, 24(3), pp.131- 139.
 - **Denning S, (2005)**, «Transformational Innovation: A journey by narrative», *Strategy & Leadership*, Vol 33(3), pp.11-16.
-
- **Denning S, (2010)**, *The Leader's Guide to Radical Management: Reinventing the Workplace for the 21st Century*, San Francisco: Jossey-Bass.
 - **Denzin N.K et Lincoln Y.S, (2000)**, *Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications.
 - **Desroches G, et André, T (2012)**, The BipBop Programme: Providing Access to Reliable, Affordable and Clean Energy with a Combined approach of Investment, offers and Training, Ecole Polytechnique, Cahier n° 2012-27.
 - **Dew N, (2007)**, «Abduction: a Pre-condition for the Intelligent Design of Strategy», *Journal of Business Strategy*, Vol 28(4), pp.38-45.
 - **Dewar R.D, et Dutton J.E, (1986)**, «The Adoption of Radical and Incremental Innovations: An Empirical Analysis», *Management Science*, Vol 32(11), pp.1422 - 1433.
 - **Dewey J, (1997)**, *Experience And Education*, Free Press.
 - **Dhanaraj C, et Khanna T, (2011)**, «Transforming Mental Models on Emerging Markets», *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 10, N°4, pp.684-701.
 - **Di Domenico M.L, Haugh H, et Tracey P, (2010)**, «Social Bricolage: Theorizing Social Value Creation in Social Enterprises», *Entrepreneurship theory and practice*, 34: 4, pp.681-703.
 - **Diehl J.C, et Christiaans H. C. M, (2007)**, «The First Learning Experiences of Design For the BoP», ISADR 07 Hong Kong.
 - **Dodgson M, Gann D, Salter A.J, (2005)**, *Think, Play, Do: Technology, Innovation, and Organization*, Oxford University Press.

- **Dorst K, (2011)**, «The Core of Design Thinking and Its Application», *Design Studies*, 32 (6), pp. 521–532.
- **Dorst K, et Cross N, (2001)**, «Creativity in the Design Process: Co-Evolution of Problem–Solution», *Design Studies*, 22(5), pp.425-437.
- **Dos Santos A, Krämer A, et Vezzoli, C, (2009)**, «Design Brings Innovation to the Base of the Pyramid». *Design Management Review*, Vol.20, No.2, pp 78-85.
- **Dosi G, (1982)**, «Technological Paradigms and Technological Trajectories. A Suggested Interpretation of the Determinants and Directions of Technical Change», *Research Policy*, 11(3), pp.147-162.
- **Dowell G, Hart S L, Sharma S, (2010)**, «Leaped or Shoved: Factors Affecting MNC participation at the Base of the Pyramid», Working paper, SC Johnson Graduate School of Management, Cornell University, Ithaca, NY.
- **Doz Y.L, et Kosonen M, (2010)**, «Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal», *Long Range Planning*, 43, pp.370-382.
- **Drucker P.F, (2006)**, *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principals*, Elsevier.
- **Drucker P.F, (1993)**, *Post-Capitalist Society*, Harper Collins, New York.
- **Drucker P.F, (2007)**, *The Practice of Management*, Butterworth-Heinemann.
- **Duflo E, (2008)**, «What Makes Creativism Capitalism Hard?», in Michael Kinsley (Ed.), *Creative Capitalism*, New York, Simon & Schuster, pp. 207-211.
- **Dunfee T.W et Hess D, (2000)**, «The Legitimacy of Direct Corporate Humanitarian Investment», *Business Ethics Quarterly*, Vol 10(1), pp. 95-109.
- **Dunlap-Hinkler D, Kotabe M, et Mudambi R, (2010)**, «A Story of Breakthrough Versus incremental Innovation: Corporate Entrepreneurship in the Global Pharmaceutical Industry», *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4(2), pp.106–127.
- **Dunne D, et Martin R, (2006)**, «Design Thinking and How It Will Change Management Education: An Interview and Discussion», *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 5, No. 4, pp. 512–523.
- **Durance P, et Mousli M, (2010)**, «Créativité et Innovation dans les Territoires», in Godet M, Durance P, et Mousli M, (Ed.) *Créativité et Innovation dans les Territoires*, La Documentation française.
- **Durand T, (2010)**, «Par-delà la R&D et la Technologie: Vers d’autres Formes d’Innovation» in Godet M, Durance P, et Mousli M, (Ed.) *Créativité et Innovation dans les Territoires*, La Documentation française.

- **Dweck C.S, (2016),** *Mindset: The New Psychology of Success*, Ballantine Books.
- **Dyer J.H, Gregersen H.B, and Christensen C.M, (2011),** *The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*, Boston, MA: Harvard Business Press.
- **Dyllick T, et Hockerts K, (2002),** «Beyond the Business case for Corporate Sustainability», *Business Strategy and The Environment*, Vol 11(2), pp.130–141.
- **Easterly W, (2006),** *The White Man's Burden: Why the West's Efforts to Aid the Rest Have Done So Much Ill and So Little Good*, Oxford University Press.
- **Edmondson A.C, (2008),** «The Competitive Imperative of Learning», *Harvard Business Review*, 86, N° 7/8, pp.60–67.
- **Eijnatten M.V, et Putnik G.D, (2004),** «Chaos, Complexity, Learning, and The Learning Organization», *The Learning Organization*, 11 (6), pp. 418- 429.
- **Eisenhardt K.M, et Martin J, (2000),** «Dynamic capabilities: what are they?», *Strategic Management Journal*, 21, pp.1105-1121.
- **Eisenhardt K.M (1989),** «Building Theories from Case Study Research», *Academy of Management Review*, Vol. 14, N°4, pp.532-550.
- **Eisenhardt K.M, et Tabrizi B.N, (1995),** «Accelerating Adaptive Processes : Product Innovation in the Global Computer Industry», *Administrative Science Quarterly*, Vol 40, pp. 84-110.
- **Eisenhardt K.M, Furr N.R, et Bingham CB, (2010),** «Crossroads: Micro foundations of Performance: Balancing Efficiency and Flexibility in Dynamic Environments», *Organization Science*, 21(6), pp. 1263-1273.
- **Eisenhardt K.M, et Sull D.N, (2001),** «Strategy as Simple Rules», *Harvard Business Review*, 79(1), pp. 106–116.
- **Ekvall G, (1996),** «Organizational Climate for Creativity and Innovation», *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol 5, N° 1, pp.105-123.
- **Elkington J, (1994),** «Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development», *California Management Review*, 36, pp. 90-100.
- **Elkington J, et Hailes J, (1988),** *The Green Consumer Guide: From Shampoo to Champagne, High-street Shopping for a better Environment*, London: Victor Gollancz.
- **Elliot R, and Jankel, N (2003),** «Using Ethnography in Strategic Consumer Research», *Qualitative Market Research*, Vol 6, N°4, pp 105-125.

- **Ellonen H, Jantunen A, et Kuivalainen O, (2011)**, «The Role of Dynamic Capabilities in Developing Innovation-related Capabilities», *International Journal of Innovation Management*, 15(3), pp.459-478.
- **Enea Consulting et Care (2011)**, «Les grandes Entreprises et le (BoP). Perception Stratégique et Opérationnelle du marché du Bas de la Pyramide (BoP) par les grandes entreprises Françaises», pp 1-39.
- **Eneberg M, (2012)**, «Enabling Design Service Facilitating Inter- and Intra-Organizational Sensemaking», Paper Presented at The Design Research Society Conference, Bangkok, Thailand.
- **Eneberg M, et Holm L.S, (2013)**, «Design Thinking and Organizational Development– Twin Concepts Enabling a Reintroduction of Democratic Values in Organizational change?», 10th European Academy of Design Conference - Crafting the Future, April.
- **Engwall M, (2003)**, «No Project is an Island: Linking Projects to History and Context», *Research Policy*, Vol 32(5), pp.789–808.
- **Ernst& Young (2011)**, «Innovating for the Next Three Billion The Rise of the Global Middle Class – and How to Capitalize on It», EY Report: Growing Beyond.
- **Ernst& Young (2012)**, «Innovating for Growth», EY Innovation: A Series About Achieving Growth Through Innovation, Issue 4, 5 December.
- **Ernst& Young (2013)**, «Disrupt or be Disrupted: Creating Value in the Consumer Products Brand New Order», EY Report: Brand New Order.
- **Esposito M, Kapoor A, Goyal S, (2012)**, «Enabling Healthcare Services for the Rural and Semi-urban Segments in India: When Shared Value Meets the Bottom of the Pyramid», *Corporate Governance*, Vol. 12, No. 4, pp. 514-533.
- **Ethiraj S.A, Kale P, Krishnan M.S et Singh J.V (2005)**, «Where do Capabilities come from and How do they Matter? A Study in the Software Services Industry», *Strategic Management Journal*, Vol 26(1), pp. 25-45.
- **Eyring M.J, Nair H, et Johnson M.W, (2012)**, «New Business Models in Emerging Markets», *IEEE Engineering Management Review*, 42(2), pp.19-26.
- **Faivre-Tavignot B, Lehmann-Ortega L, et Moingeon B, (2010)**, «Le Social Business, Laboratoire d'Apprentissage des Stratégies de Rupture», *Revue française de gestion*, vol. 36, n°208/209, pp.
- **Faivre-Tavignot B, Lehmann-ortega L, Schoettel, JM, (2012)**, «Le BoP, Nouvelle Alchimie de l'innovation», *L'Expansion Management Review*, N° 144, pp. 22-27

- **Faivre-Tavignot, B, (2016)**, *Social Business and Base of the Pyramid: Levers for Strategic Renewal*, John Wiley & Sons.
- **Farell A, et Hart M, (1998)**, «What Does Sustainability Really Mean?: The Search for Useful Indicators», *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, Vol 40(9), pp. 4-31.
- **Fernández-Mesa A, Alegre-Vidal J, Chivaz-Gómez R, et Gutiérrez-Gracia A, (2013)**, «Design Management Capability and Product Innovation in SMEs», *Management Decision*, 51(3), pp. 547-565.
- **Firestone J.M, et McElroy M.W, (2003)**, «The New Knowledge Management», *Knowledge Management*, Vol 6, N° 9, pp.12-16.
- **Fixson S.K, et Rao J, (2014)**, «Learning Emergent Strategies Through Design Thinking», *DMI Review*, Vol 25(1), pp.46-53.
- **Flint D.J, (2002)**, «Compressing New Product Success-to-success Cycle time», *Industrial Marketing Management*, 31 (4), pp.305–315.
- **Florida R, (2002)**, *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*, New York: Basic Books.
- **Flynn F.J, et Chatman J.A, (2001)**, «Strong Cultures and Innovation: Oxymoron or opportunity?», in Cartwright S, Cooper C, et Earley P.C, (Ed.), *International handbook of organizational culture and climate*. Sussex: John Wiley and Sons.
- **Ford C, et Ogilvie D, (1996)**, «The Role of Creative Action in Organizational Learning and Change», *Journal of Organizational Change Management*, 9(1), pp.54–62.
- **Ford J.D, Ford L.W, et D'Amelio A, (2008)**, «Resistance to Change: The Rest of the Story», *Academy of Management Review*, 33, pp.362-377.
- **Fort T.L, et Schipani C.A, (2004)**, *The Role of Business in Fostering Peaceful Societies*, Cambridge University Press.
- **Foss N.J, et Saebi T, (2015)**, *Business Model Innovation: The Organizational Dimension*, Oxford University Press.
- **Foster C, et Heeks R, (2013)**, «Conceptualising Inclusive Innovation: Modifying Systems of Innovation Frameworks to Understand Diffusion of New Technology to Low-Income», *The European Journal of Development Research*, Vol 25(3), pp 333–355.

- **Foster R, et Kaplan S, (2001)**, *Creative Destruction: Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market and How to Successfully Transform Them*, Doubleday: New York.
- **Foster R.N, (1986)**, «Working The S-Curve: Assessing Technological Threats», *Research Management*, Vol 29(4), pp. 17-20.
- **Foudriat M, (2007)**, *Sociologie des Organisations*, Pearson Education.
- **Francis D, et Bessant J, (2005)**, «Targeting Innovation and Implications for Capability Development», *Technovation*, Vol 25, pp.171 - 183.
- **Fraser H, (2009)**, «Designing Business: New Models for Success», *DMI Review*, Vol 20(2), pp 56-65.
- **Gaertner K, et Ishikawa E, (2014)**, «Shared Prosperity through Inclusive Business : How Successful Companies Reach the Base of the Pyramid», IFC: Washington, DC.
- **Galbraith J.R, (2002)**, *Designing Organizations*, Josey-Bass, San Francisco.
- **Galunic D.C, et Eisenhardt K.M, (2001)**, «Architectural Innovation and Modular Corporate Forms», *The Academy of Management Journal*, Vol. 44, N° 6, pp. 1229-1249.
- **Garcia-Castro R, et Aguilera R.V, (2015)**, «Incremental Value Creation and Appropriation in a World with Multiple Stakeholders», *Strategic Management Journal*, 36(1), pp.137– 147.
- **Garriga E, et Melé D, (2004)**, «Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory», *Journal of Business Ethics*, 53 (1-2), pp.51-71.
- **Garvin, D.A, Edmondson A.C, et Gino F, (2008)**, «Is Yours a Learning Organization?», *Harvard Business Review*, Vol 86 (3), pp.116 134.
- **Gassmann O, et Han Z, (2004)**, «Motivations and Barriers of Foreign R&D activities in China», *R&D Management*, Vol 34(4), pp.423–437.
- **Gavetti G, et Levinthal D.A, (2000)**, «Looking Forward and Looking Backward: Cognitive and Experiential Search», *Administrative Science Quarterly*, 45(1), pp.113-137.
- **GE Healthcare (2009)**, «GE Launches ‘Healthymagination’; Will Commit \$6 Billion to Enable Better Health Focusing on Cost, Access and Quality», GE Healthcare Press Release, pp. 1-4.
- **GE Healthcare (2010a)**, «GE Healthcare recognized for its efforts to take healthcare to the masses in India», GE Healthcare Press Release, pp.1-5.

- **GE Healthcare (2010b)**, «Healthcare Touches Every One», *Healthymagination Annual Report*, pp 1-40.
- **Gebauer H, Worch H, et Truffer B, (2012)**, «Absorptive Capacity, Learning Processes and Combinative Capabilities as Determinants of Strategic Innovation», *European Management Journal*, 30, 57-73.
- **Geels FW, (2004)**, «Understanding System Innovations: a Critical literature Review and a Conceptual Synthesis», in Elzen B, Geels FW, et Green K, (Ed.) *System innovation and the Transition to Sustainability: Theory, Evidence and Policy*, Cheltenham, UK :Edward Elgar.
- **Genelot D, (2010)**, *Manager dans la Complexité*, INSEP Consulting Editions.
- **George G, et Bock A.J, (2012)**, *Models of Opportunity: How Entrepreneurs Design Firms to Achieve the Unexpected*, Cambridge University Press.
- **George G, Rao-Nicholson R, Corbishley C, et Bansal R, (2015)**, «Institutional Entrepreneurship, Governance, and Poverty: Insights from Emergency Medical Response Services in India», *Asia Pacific Journal of Management*, 32, 39-65.
- **George J. M, et Zhou J, (2007)**, «Dual Tuning in a Supportive Context: Joint Contributions of Positive mood, Negative mood, and Supervisory Behaviors to Employee Creativity», *Academy of Management Journal*, 50, pp.605-622.
- **George, G, McGahan AM, et Prabhu J, (2012)**, «Innovation for Inclusive Growth: Towards a Theoretical Framework and a Research Agenda», *Journal of management Studies*, Vol 49(4), pp.661-683.
- **Georgsdottir A.S, et Getz I, (2004)**, «How Flexibility Facilitates Innovation and Ways to Manage it in Organizations», *Creativity and Innovation Management*, Vol 13(3), pp.166-174.
- **Gersick C.J.G, (1991)**, «Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm», *The Academy of Management Review*, Vol 16, N°1, pp. 10-36.
- **Getz I, et Robinson A.G, (2003)**, «Innovate or Die: is that the Fact?», *Creativity and Innovation Management*, 12 (3), pp.130–36.
- **Getz, I (2002)**, *Créativité organisationnelle. Entreprendre - Regards sur l'individu, l'entreprise et l'économie*, Vuibert

- **Gibbert M, Hoegl M, et Valikangas L, (2006)**, «In Praise of Resource Constraints», *MIT Sloan Management Review*, 48(3), pp.15–17.
- **Giesen E, Berman S.J, Bell R, et Blitz A, (2007)**, «Path to Success, Three Ways to Innovate your Business Model», *IBM Institute for Business Value*, Vol 23, N°7, pp.436–438.
- **Giget M, (2010)**, «Dynamiques Historiques de l’Innovation : de la Renaissance à la sortie de crise» in Godet M, Durance P, et Mousli M, (Ed.) *Créativité et Innovation dans les Territoires*, La Documentation française.
- **Gilbert C, (2003)**, «The Disruption Opportunity», *MIT Sloan Management Review*, Vol 44, N° 4, pp. 27-33.
- **Gilbert C, (2003)**, «The Disruption Opportunity», *MIT Sloan Management Review*, 44(4), pp.27-32.
- **Gillibert S, Cassagnol F, et Creusi O, (2016)**, *Design Branding: (Re)penser les marques par le Design Thinking*, Dunod.
- **Gioia D.A, et Chittipeddi K, (1991)**, «Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation», *Strategic Management Journal*, 12, pp.443– 448.
- **Gioia D.A, Thomas J.B, Clark S.M, et Chittipeddi K, (1994)**, «Symbolism and Strategic Change in Academia: The Dynamics of Sensemaking and Influence», *Organization Science*, 5(3), pp.363–383.
- **Gioia DA, Corley KG, et Hamilton A.L, (2013)**, «Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research. Notes on the Gioia Methodology», *Organizational Research Methods*, Vol 16(1), pp. 15-31.
- **Gladwell M, (2011)**, *Outliers: The Story of Success*, Back Bay Books: New York.
- **Gloor P, et Cooper S, (2007)**, «The New Principles of a Swarm Business», *Sloan Management Review*, 48(3), pp 81-88.
- **Godet M, (2010)**, «Synthèse et Propositions» in Godet M, Durance P, et Mousli M, (Ed.) *Créativité et Innovation dans les Territoires*, La Documentation française.
- **Goldman S, Nagel R, et Preiss K, (1995)**, *Agile Competitors and Virtual Organizations*, van Nostrand Reinhold, New York.
- **Golsby-Smith T, (2007)**, «The Second Road of Thought: How Design Offers Strategy a New Toolkit», *Journal of Business Strategy*, Vol 28(4), pp.22-29.
- **Goss T, (1996)**, *The Last Word on Power*, New York: Currency Doubleday.

- **Govindarajan V, et Kopalle P.K, (2006)**, «The Usefulness of Measuring Disruptiveness of Innovations Ex Post in Making Ex Ante Prediction», *Journal of Product Innovation Management*, Volume 23 (Issue 1), pp.12-18.
- **Govindarajan V, et Ramamurti R, (2011)**, «Reverse Innovation, Emerging Markets, and Global Strategy», *Global Strategy Journal*, Vol 1(3-4), pp.191-205.
- **Govindarajan V, et Trimble C, (2012)**, *Reverse Innovation: Create Far From Home, Win Everywhere*, Harvard Business Review Press.
- **Govindarajan V, et Trimble C, (2005)**, «Building Breakthrough Businesses within Established Organizations», *Harvard Business Review*, Vol 83, N°5, pp. 58-68.
- **Govindarajan V, et Trimble C, (2010)**, *The Other Side of Innovation: Solving the Execution Challenge*, Harvard Business Review Press.
- **Govindarajan V, et Trimble C, (2011)**, «The CEO's role in Business Model Reinvention», *Harvard Business Review*, January-February, pp. 109-114.
- **Goyal S, Bruno S. Sergi BS, et Kapoor A, (2014b)**, «Understanding the Key Characteristics of an Embedded Business Model for the Base of the Pyramid Markets», *Economics and Sociology*, Vol. 7, No 4, pp. 26-40
- **Goyal S, Esposito M, Kapoor A, Jaiswal MP, et Sergi BS, (2014a)**, «Linking up: Inclusive Business models for Access to Energy solutions at base of the Pyramid in India», *International Journal of Business and Globalization*, Vol. 12, No. 4, pp.413–438.
- **Grabl C, et Knobloch C, (2011)**, «Energize the BoP! Energy Business Model Generator for Low-Income Markets», *Endeva*, pp.10-49.
- **Grabl C, et Jenkins B, (2011)**, *Tackling Barriers to Scale: From Inclusive Business models to Inclusive Business Ecosystems*, The CSR Initiative at the Harvard Kenedy School. MA Cambridge.
- **Granovetter M, (1982)**, «The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited», in Marsden P.V, et Lin N, (Ed.), *Social Structure and Network Analysis*, Sage.
- **Gravel C, et Gravel M, (2012)**, *Nouveau Management du Capital Humain*, Presse de L'université du Québec.
- **Groeger L, et Schweitzer J, (2014)**, «Transformational Leadership, Design Thinking and the Innovative Organization», European Group for Organizational Studies Conference, At Rotterdam, Netherlands.
- **Grove, A, (1996)**, *Only the paranoid survive*, Harper Collins.

- **Guégan M, (2011)**, «Entreprises, Pauvreté et Innovation à la Base de la Pyramide», Certificat SB/EP, Juin.
- **Gulati R, (2010a)**, «Management Lessons From the Edge», *Academy of Management Perspectives*, 24(2), pp.25– 28.
- **Gulati R, Puranam P, et Tushman M, (2012)**, «Meta-organization Design: Rethinking Design in Inter-organizational and Community Contexts», *Strategic Management Journal*, 33(6), pp. 571–581.
- **Gulati R, (2010b)**, *Reorganize for Resilience: Putting Customers at the Center of Your Business*, Boston MA: Harvard Business Press.
- **Gupta A.K, (2012)**, «Innovations for the Poor by the Poor», *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, 5(1/2), pp.28-39.
- **Gupta A.K, et Wang H, (2009)**, *Getting China and India right*, San Francisco: Jossey-Bass/Wiley.
- **Gupta A.K, Govindarajan V, et Malhorta A, (1999)**, «Feedback-seeking Behavior within Multinational Corporations», *Strategic Management Journal*, Vol 20(3), pp. 205-222.
- **Gupta A.K, Sinha R, Koradia D, Patel R, Parmar M, Rohit P, et Chandan A, (2003)**, «Mobilizing Grassroots’ Technological Innovations and Traditional Knowledge, Values and Institutions: Articulating Social and Ethical Capital», *Futures*, 35(9), pp.975-987.
- **Guthridge M, Lawson E, Komm A.B, (2008)**, «Making Talent a Strategic Priority», *McKinsey Quarterly*, Vol 1(1), pp.48-59.
- **Haeckel S.H, (1999)**, *Adaptive Enterprise: Creating and Leading Sense-and-Respond Organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- **Hafsi T, (2001)**, «Fundamental Dynamics in Complex Organizational Change: A Longitudinal inquiry into Hydro-Quebec’s Management», *Long Range Planning*, 34(5), pp. 557–584.
- **Hagel J, Brown J.S, et Davison L, (2010)**, *The Power of Pull: How Small Moves, Smartly Made, Can Set Big Things in Motion*, Hardcover.
- **Hagel J, et Brown J, (2006)**, «Creation Nets: Harnessing the Potential of Open Innovation», Working Paper, April.

- **Hahn R, (2009)**, «The Ethical Rational of Business for the Poor – Integrating the Concepts Bottom of the Pyramid, Sustainable Development», *Journal of Business Ethics*, Volume 84(3), pp 313–324.
- **Haigh N, Walker J, Bacq S, et Kickul J,(2015)**, «Hybrid Organizations: Origins, Strategies, Impacts, and Implications», *California Management Review*, Vol 57, N° 3, pp. 5-12.
- **Halme M, Lindeman S, et Linna P, (2012)**, «Innovation for Inclusive Business: Intrapreneurial Bricolage in Multinational Corporations», *Journal of Management Studies*, 49:4, pp.744-784.
- **Hamann R, Woolman S, et Sprague C, (2008)**, *The Business of Sustainable Development in Africa: Human Rights, Partnerships, Alternative Business Models*, United Nations University Press.
- **Hamel G, (1998)**, «Opinion: Strategy Innovation and the Quest for Value», *Sloan Management Review*, 39(2), pp.7-14.
- **Hamel G, (2000)**, *Leading the Revolution*, Harvard Business Press, Boston.
- **Hamel G, (2006)**, «The Why, What, and How of Management Innovation», *Harvard Business Review*, 84(2), pp.72-84.
- **Hamel G, (2012)**, *What Matters Now: How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation*, Jossey-Bass.
- **Hamel G, et Breen B, (2007)**, *The Future of Management*, Harvard Business Press.
- **Hamel G, et Getz G, (2004)**, «Funding Growth in an Age of Austerity», *Harvard Business Review*, 82, (7-8), pp.76-82.
- **Hamel G, et Prahalad C.K, (1991)**, «Corporate Imagination and Expeditionary Marketing», *Harvard Business Review*, 69(4), pp.81–92.
- **Hamel G, et Prahalad C.K, (1994)**, *Competing for the Future*, Boston: Harvard Business School Press.
- **Hamel G, et Valikangas L, (2003)**, «The Quest for Resilience», *Harvard Business Review*, 81(9), pp. 52-63
- **Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1989)**, «Strategic intent», *Harvard Business Review*, May–June, pp.63–76.
- **Hammond A L, Kramer RS, Tran JT, et Walker C, (2007)**, «The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategies at the Base of the Pyramid», Washington DC: World Resource Institute and International Finance Cooperation.

- **Hammond A.L, et Prahalad C.K, (2004)**, «Selling to the Poor», *Foreign Policy*, 142, pp.30-37.
- **Hang C, Chen J, et Subramian A, (2010)**, « Developing Disruptive Products for Emerging Economies: Lessons from Asian cases». *Research Technology Management*, Vol.53, No.4, pp 21-26.
- **Hang C.C, Chen J, et Yu D, (2011)**, «An Assessment Framework for Disruptive Innovation», *Foresight*, 13(5), pp.4–13.
- **Hang C.C, Chen J, et Subramian A.M, (2008)**, «Developing Disruptive Products for Emerging Economies: Lessons from Asian Cases», *Research-Technology Management*, Vol 53(4), pp.21-26.
- **Hannan M.T, et Freeman J, (1984)**, «Structural Inertia and Organizational Change», *American Sociological Review*, 49, pp.149-164.
- **Hannon M.J, Foxon T.J, Gale W.F, (2013)**, «The Co-evolutionary Relationship between Energy Service Companies and the UK Energy System: Implications for a Low-carbon Transition», *Energy Policy*, Vol 61, pp.1031-1045.
- **Hansen M.T, et Nohria N, (2004)**, «How to Build Collaborative Advantage», *Sloan Management Review*, Vol 46, N°1, pp. 22-30.
- **Hardy C, Lawrence T, et Grant D, (2005)**, «Discourse and Collaboration: the Role of Conversations and Collective Identity», *Academy of Management Review*, Vol 30, N° 1, pp.1–20.
- **Harford T, (2012)**, *Adapt: Why Success Always Starts with Failure*, McMillan.
- **Hargadon A.B, et Sutton R.I, (2000)**, «Building an Innovation Factory», *Harvard Business Review*, Vol 78(3), p. 157-166.br
- **Hargadon A.B, et Becky B.A, (2006)**, «When Collections of Creatives Become Creative Collectives: A field study of Problem Solving at Work», *Organization Science*, 17(4), pp.484-500.
- **Harrison J.S, et Wicks A.C, (2013)**, «Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance», *Business Ethics Quarterly*, Vol 23(1), pp.97-124.
- **Harrison J.S, et Rouse E.D, (2015)**, «An Inductive Study of Feedback Interactions Over the Course of Creative Projects», *Academy of Management Journal*, 58, pp.375-404.
- **Hart S.L, (2005)**, *Capitalism at Crossroads, The Unlimited Business Opportunities in Serving the World's Most Difficult Problems*, Wharton School Publishing.

- **Hart S.L, (2010)**, *Capitalism at the Crossroads. Next Generation Business Strategies for a Post-crisis World*, New Jersey: Wharton School Publishing (3rd edition).
- **Hart S.L, Christensen C, (2002)**, «The Great leap - Driving Innovation from the Base of the Pyramid», *MIT Sloan Management Review*, 44 (1), pp.51–56.
- **Hart S.L, et Dowell G, (2011)**, «A Natural-Resource-Based View of the Firm: Fifteen Years After», *Journal of Management*, 37(5), pp.1464-1479.
- **Hart S.L, et Milstein M.B, (2003)**, «Creating Sustainable Value», *Academy of Management Perspectives*, Vol. 17, N°2, pp. 56-67.
- **Hart S.L, et Sharma S, (2004)**, «Engaging Fringe Stakeholders for Competitive Imagination», *Academy of Management Perspectives*, Vol 18, N° 1, pp.17-18.
- **Hart S.L, et London T, (2005)**, «Developing Native Capability: What Multinational corporations can Learn from the Base of the Pyramid», *Stanford Social Innovation Review*, Vol 3(2), pp. 28-33.
- **Hartley J, (2004)**, «Case study research», in Cassell, C and Gillian S, (Ed.) *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. London: Sage Publications.
- **Harvey S, (2014)**, «Creative Synthesis: Exploring the Process of Extraordinary Group Creativity», *Academy of Management Review*, 39(3), pp.324-343.
- **Hassenzahl M, (2010)**, *Experience Design: Technology for all the Right Reasons*, San Rafael, CA: Morgan & Claypool.
- **Hassi L, et Laakso M, (2011)**, «Conception of Design Thinking in the Design and Management Discourse», Paper Presented at the 4th World Conference on Design Research.
- **Hatch M.J, (2006)**, *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*, (2nd ed.). Oxford University Press.
- **Hatchuel A, Le Masson P, Weil B, (2006)**, «Building Innovation Capabilities. The Development of Design Oriented Organizations», in Hage J, Meeus M, (Ed.) *Innovation, Science and Industrial Change, the Handbook of Research*, Oxford University Press, New-York.
- **Haupt S, et Krämer A, (2012)**, «Bringing Medicines to Low-income Markets. A guide to Creating Inclusive Business Models for Pharmaceutical Companies», *Endeva*, pp. 1-61.
- **Hayashi A.M, (2009)**, «Do you have a plan “B”? », *MIT Sloan Management Review*, 51(1), pp.10-11.

- **Hayes R, (2006)**, «Operations, Strategy, and Technology: Pursuing the Competitive Edge», *Strategic Direction*, Vol 22 (9).
- **He Z.L, et Wong P.K, (2004)**, «Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis», *Organization Science*, 15(4), pp.481–494.
- **Heifetz R.A, Kania J.V, et Kramer M.R, (2004)**, «Leading Boldly», *Stanford Social Innovation Review*, 2(3), pp.20–31.
- **Helfat C, et Peteraf M, (2009)**, «Understanding Dynamic Capabilities: Progress Along a Developmental Path», *Strategic Organization*, Vol 7(1), pp. 91-98.
- **Helfat C.E, et Petraf M.A, (2003)**, «The Dynamic Resource-based View: Capability lifecycles», *Strategic Management Journal*, 24(10), pp.997-1010.
- **Henderson R.M, et Clark K.B, (1990)**, «Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms», *Administrative Science Quarterly*, 35, pp.9-30.
- **Hesselbein F, Goldsmith M, et Beckhard R, (1996)**, *The Leader of the Future*, San Francisco: Jossey-Bass.
- **Hesselbein F, Goldsmith M, et Somemille I, (2001)**, *Leading for Innovation and organizing for Results*, Jossey-Bass.
- **Hey J, et Van Pelt A, (2011)**, «Using TRIZ and Human-Centered Design for Consumer Product Development», *Procedia Engineering*, Vol 9, pp. 688–693.
- **Hey J.H.G, Joyce C.K, et Beckman S.L, (2007)**, «Framing Innovation: Negotiating Shared Frames During Early Design Phases», *Journal of Design Research*, Vol 6, N°1–2, pp. 79–99.
- **Highsmith J, (2004)**, *Agile Project Management: Creating Innovative Products (2nd Edition)*, Pearson Education.
- **Hills G, Russell P, Borgonovi V, Doty, A et Iyer L, (2012)**, «Shared Value In Emerging Markets: How Multinational Corporations Are Redefining Business Strategies to Reach Poor or Vulnerable Populations», FSG, September, pp. 1-67.
- **Hitt M.A, Ireland R.D, Sirmon D.G, et Trahms C.A, (2011)**, «Strategic Entrepreneurship: Creating value for Individuals, Organizations, and Society», *Academy of Management Perspectives*, 25, pp.57– 75.
- **Hlady-Rispal M, (2002)**, *La méthode des Cas: application à la recherche en Gestion*, De Boeck.

- **Hlady-Rispal M, (2000)**, «Une Stratégie de Recherche en Gestion: l'étude de Cas», *Revue Française de Gestion*, N° 127, pp.61-70.
- **Ho Y, Fang H, et Lin J, (2011)**, «Technological and Design Capabilities: is Ambidexterity Possible?», *Management Decision*, Vol 49, N°2, pp. 208.
- **Hobday M, Boddington A, et Grantham A, (2012a)**, «An Innovation Perspective on Design: Part 2». *Design Issues*, 28, pp.18–29.
- **Hobday M, Boddington A, et Grantham A, (2012b)**, «Policies for Design and Policies for Innovation: Contrasting Perspectives and Remaining Challenges», *Technovation*, Vol 32(5), pp. 272–281.
- **Hockerts K, (2006)**, «Entrepreneurial Opportunity in Social Purpose Business Ventures» in Mair J, Robinson J, et Hockerts K, (Ed.) *Entrepreneurial Opportunity in Social Purpose Business Ventures*, Palgrave MacMillan UK.
- **Holbrook M.B, (1994)**, «The Nature of Customer Value», in Rust R. T, et Oliver R, (Ed.) *Service Quality: New directions in theory and practice*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- **Holbrook M.B, (1999)**, *Consumer Value: a Framework for Analysis and Research*, London: Routledge.
- **Holloway M, (2009)**, «How Tangible is your Strategy? How Design Thinking can Turn your Strategy into Reality», *Journal of Business Strategy*, 30 (2/3), pp.50-56.
- **Hoskisson R.E, Eden L, Lau C.M et Wright M, (2000)**, «Strategy in Emerging Economies», *Academy of Management Journal*, Vol 43,N°3, pp. 249-267.
- **Hou J.J, (2008)**, «Toward a Research Model of Market Orientation and Dynamic Capabilities», *Social Behavior and Personality*, 36(9), pp.1251-1268.
- **Hsieh T, (2010)**, *Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose*, Business Plus.
- **Huberman A.M, et Miles M.B, (1994)**, «Data Management and Analysis Methods», in Denzin N.K, and Lincoln Y.S, (Ed.): *Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications, London.
- **Husted B.W, and Allen D.B, (2007)**, «Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation among Large Firms-Lessons from the Spanish Experience», *Long Range Planning*, 40 (6), pp. 594-610.

- **Husted B.W, et Allen D.B, (2006)**, «Corporate Social Responsibility in the Multinational Enterprise: Strategic and Institutional Approaches», *Journal of International Business Studies*, 37 (6). pp. 838-849.
- **Husted B.W, et Allen D.B, (2009)**, «Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation», *Management International Review*, 49 (6). pp. 781-799.
- **Iansiti M, et Levien R, (2004)**, «Strategy as Ecology», *Harvard Business Review*, 82, pp.68–78.
- **IBM (2012)**, «Leading Through Connections: The Global CEO Study», Somers, NY: IBM Institute for Business Value.
- **IDEO (2012)**, Design Thinking for Educators Toolkit.
- **IFC (2013)**, «The Role of the Private Sector in Expanding Health Access to the Base of the Pyramid»: Washington, DC, pp.1-5.
- **IFC et WISH, (2014)**, «Landscape of Inclusive Business Models of Healthcare in India», September, pp.1-92.
- **IFMR et WRI, (2009)**, «Power To The People Investing in Clean Energy for the Base of the Pyramid in India», pp. 1-65.
- **Igalens J, et Point S, (2009)**, *Vers une Nouvelle Gouvernance des Entreprises : l'entreprise face à ses Parties Prenantes*, Dunod.
- **Immelt J.R, Govindarajan V, et Trimble C, (2009)**, «How GE Is Disrupting Itself», *Harvard Business Review*, 87, N°10, pp.56–65.
- **IMS-Entreprendre pour la cité (2012a)**, «Synthèse de la Conférence Design&Innovation BoP», Les Rendez-vous du BoP, Mars.
- **IMS-Entreprendre pour la cité (2012b)**, «Innovation Organisationnelle & Social Business», Les Rendez-vous du BoP, en Partenariat avec l'AFD, Care et l'Essec, Juin.
- **Ireland R.D, Hitt M.A, Camp M, et Sexton D.L, (2001)**, «Integrating Entrepreneurship and Strategic Management Actions to Create firm Wealth», *Academy of Management Executive*, 15, pp.49-63.
- **Ireland R.D, Hitt M.A, et Sirmon D.G, (2003)**, «Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions», *Journal of Management*, 29, pp. 963–989.
- **Isaksen S.G, et Akkermans H.J, (2011)**, «Creative Climate: A Leadership Lever for Innovation», *Journal of Creative Behavior*, 45, pp.161-187.

- **Isaksen S.G, et Lauer K.J, (2002)**, «The Climate for Creativity and Change in Teams», *Creativity and Innovation Management*, 11, pp.74–86.
- **Jacobs C, et Heracleous L, (2007)**, «Strategizing Through Playful Design», *Journal of Business Strategy*, 28(4), pp.75–80.
- **Jacoby R, et Rodriguez D, (2007)**, «Innovation, Growth, and Getting to Where You Want to Go», *DMI Review*, Vol 18(1), pp. 10-15.
- **Jagtap S.N, et Kandachar P.V, (2009)**, «Towards Linking Disruptive Innovations and BoP Markets», International Conference on Engineering Design.
- **Jain S.C et Vachani S, (2006)**, *Multinational Corporations and Global Poverty Reduction*, Cheltenham, UK :Edward Elgar.
- **Jamali D, (2010)**, «The CSR of MNC Subsidiaries in Developing Countries: Global, Local, Substantive or Diluted?», *Journal of Business Ethics*, Vol 93(2), pp. 181- 200.
- **Jansen J.J.P, Van Den Bosch F.A.J, et Volberda H.W, (2005)**, «Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How do Organizational Antecedents Matter», *Academy of Management Journal*, 48, 6, pp.999-1016.
- **Janssen K.L, et Dankbaar B, (2008)**, «Proactive Involvement of Consumers in innovation: Selecting Appropriate Techniques», *International Journal of Innovation Management*, Vol 12(3), pp. 511-541.
- **Janszen F, (2000)**, *The Age of Innovation: Making Business Creativity a Competence. Not a Coincidence*, New Jersey: Prentice Hall.
- **Jaruzelski B, Holman R, et Loehr R, (2013)**, «The 2013 Global Innovation 1000 Study: Navigating The Digital Future», Booz&Company.
- **Jarzabkowski P, Balogun J, et Seidl D, (2007)**, «Strategizing: The Challenges of a Practice Perspective», *Human Relations*, 60 (1), pp.5-27.
- **Jawahar I.M, et Mc laughlin G.L, (2001)**, «Toward a Descriptive Stakeholder Theory: an Organizational Life Cycle Approach», *Academy of Management Review*, vol. 26, N°3, pp. 397-414.
- **Jaworski B, Kohli A.K, et Sahay A, (2000)**, «Market-driven versus Driving-markets», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), pp.45-54.
- **Jenkins B, et Ishikawa E, (2010)**, «Scaling up Inclusive Business: Advancing The Knowledge and Action Agenda», Washington, DC: International Finance Corporation and the CSR Initiative at the Harvard Kennedy School, pp. 4-45.

- **Jenkins B, Ishikawa E, Geaneotes A, Baptista P, et Masuoka T, (2011)**, «Accelerating Inclusive Business Opportunities: Business Models that Make a Difference», Washington, DC: IFC, pp 1-50.
- **Jenkins J, (2008)**, «Creating the Right Environment for Design», *DMI Review*, Vol 19(3), pp. 16-22.
- **Jensen H.R, (2001)**, «Antecedents and Consequences of Consumer Value Assessments: Implications for Marketing Strategy and Future Research», *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8, pp.299–310.
- **Jevnaker B.H, (2000)**, «How Design Becomes Strategic», *Design Management*, 11(1), pp.41-47.
- **Jevnaker B.H, (2009)**, «Mediating In-between: How Industrial Design Advances Business and User Innovation», in Poggenpohl S, et Sato K, *Design Integrations*, Chicago: Intellect, The University of Chicago Press.
- **Johannessen J.A, et Olsen B, (2009)**, «Systemic Knowledge Processes, Innovation and Sustainable Competitive Advantages», *Kybernetes*, Vol 38 (3/4), 559-580.
- **Johansson-Sköldberg U, Woodilla J, et Çetinkaya M, (2013)**, «Design Thinking: Past, Present and Possible Futures», *Creativity and Innovation Management*, 22(2), pp. 121–146.
- **Johne A, (1999)**, «Successful Market Innovation», *European Journal of Innovation Management*, Vol 2(1), pp.6-11.
- **Johnson G et Scholes K, (1999)**, *Exploring Corporate Strategy*, 5th edition. London: Prentice Hall Europe.
- **Johnson K, and Abramov I, (2004)**, «Business Ethics: A Manual for Managing a Responsible Business Enterprise in Emerging Market Economies», United States Department of Commerce, Washington, DC.
- **Johnson M.W, (2010)**, *Seizing the White Space. Business Model Innovation for growth and Renewal*, Harvard Business Press: Boston, Massachusetts.
- **Johnson M.W, Christensen C.M, et Kagermann H, (2008)**, «Reinventing your business model», *Harvard Business Review*, 86(12), pp.50-59.
- **Johnson-Laird P.N, (1983)**, *Mental models : Towards a Cognitive Science of Language, Inference, and Consciousness*. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- **Johnston R.E, et Bate J.D, (2010)**, *The Power of Strategy Innovation: A New Way of Linking Creativity and Strategic Planning to Discover Great Business Opportunities*, Amacom Publishing.

- **Joncker (2014)**, *Changer la Logique de Création de valeur. Comment s'appuyer sur l'écologie Organisationnelle pour créer des Business Models Collaboratifs*, TBS Research Centre.
- **Jones J.C, (1970)**, *Design Methods: Seeds of Human Futures*, London: John Wiley.
- **Joyce A, Paquin R, et Pigneur Y, (2015)**, «The Triple Layered Business Model Canvas: A Tool to Design more Sustainable Business Models», ARTEM Organizational Creativity International Conference, Nancy, France.
- **Jullian S.D, et Ofori-Dankwa JC, (2007)**, «Toward an Integrative Cartography of two Strategic issue diagnosis Frameworks», *Strategic Management Journal*, Vol 29(1), pp. 93-114.
- **Jullien F, (2002)**, *Traité de l'efficacité*, Editions Le Livre de Poche.
- **Jung DI, Chow C, et Wu A, (2003)**, «The role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses and Some Preliminary Findings», *Leadership Quarterly*, 14, pp. 525-544.
- **Kaafarani B, et Stevenson J, (2011)**, «Breaking Away: An Innovation Model for Sustainable Growth», *Research-Technology Management*, Vol 54(3), pp.44-51.
- **Kacou E, (2011)**, *Entrepreneurial Solutions for Prosperity in BoP Markets: Strategies for Business and Economic Transformation*, Pearson.
- **Kamoche K.N, et Cunha M.P, (2001)**, «Minimal Structures: From Jazz Improvisation to Product Innovation», *Organization Studies*, Vol 22, N° 5, pp 733-764.
- **Kamoche K.N, et Cunha M.P, (2001)**, «Minimal Structures : From Jazz Improvisation to Product Innovation», *Organization Studies*, Vol 22, N° 5, pp. 733-764.
- **Kandachar P, (2010)**, «Designing for Global Sustainable Solutions: Challenges and Opportunities» in Ceschin F, Vezzoli C, et Zhang J, (Ed.) *Sustainability in Design: Now! Challenges and Opportunities for Design Research, Education and Practice in the XXI Century*, Greenleaf Publishing Limited.
- **Kandachar P, de Jongh I, et Diehl J.C, (2009)**, «Designing for Emerging Markets. Design of Products and Services», Netherlands: TU Delft.
- **Kandachar P, et Halme M, (2008)**, *Sustainability challenges and solutions at the base of the pyramid*, Sheffield: Greenleaf Publishing.

- **Kania J, et Kramer M, (2013)**, «Embracing Emergence: How Collective Impact Addresses Complexity», *Stanford Social Innovation Review*, pp. 1-7.
- **Kanter R.M, (1989)**, *When Giants Learn to Dance*, New York: Simon & Schuster.
- **Kanter R.M, (1999)**, «From Spare Change to Real Change. The Social Sector as Beta site for Business Innovation», *Harvard Business Review*, 77(3), pp.122-132.
- **Kanter R.M, (2002)**, «Strategy as Improvisational Theater», *MIT Sloan Management Review*, 43(2), pp.76-81.
- **Kaplan S, (2012)**, *The Business Model Innovation Factory: How to Stay Relevant When The World is Changing*, John Wiley& Sons.
- **Kaplinsky R, (2011)**, «Schumacher meets Schumpeter: Appropriate technology below the Radar», *Research Policy*, Vol 40, N° 2, pp.193-203.
- **Kapoor A, et Goyal S, (2013)**, «Inclusive Healthcare at base of the Pyramid (BoP) in India», *International Journal of Trade and Global Markets*, Vol. 6, No. 1, pp.22–39.
- **Karamchandani A, Kubzansky M, et Lawani N, (2011)**, «Is the Bottom Of the Pyramid Really for You», *Harvard Business Review*, Vol 89, N°3, p. 107-111.
- **Karnani A, (2007)**, «Mirage of marketing to the bottom of the pyramid: how the private sector can help alleviate poverty», *California Management Review*, Vol. 49, No. 4, pp.90–111.
- **Karnani A, (2011)**, *Fighting Poverty Together: Rethinking Strategies for Business, Governments, and Civil Society to Reduce Poverty*, Palgrave-McMillan, New York.
- **Kataria S, (2013)**, Strategic Innovation: a Review and a Theoretical Framework, Master Thesis, University of Twente, January.
- **Kauffman S, (1995)**, *At Home in the Universe*, Oxford University Press.
- **Keeley L, Walters H, Pikkell R et Quinn B, (2013)**, *Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs*, John Wiley & Sons.
- **Kelley T, et Kelley D, (2013)**, *Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us All*, Crown Business.
- **Kelley T, et Littman J, (2007)**, *The Ten Faces of Innovation Lessons in Creativity From IDEO, America's Leading Design Firm*, New York: Doubleday.
- **Kelley T, et Littman J, (2001)**, *The Art of Innovation: Lessons in Creativity from IDEO*, New York: Random House.

- **Key S, (1999)**, «Toward a New Theory of the Firm: a Critique of Stakeholder “theory”», *Management Decision*, Vol. 37(4), pp.317-328.
- **Khalifa A.Z, (2004)**, «Customer Value: a Review of Recent Literature and an Integrative Configuration», *Management Decision*, Vol 42(5), pp.645-666.
- **Khanna T, et Palepu K.G, (2010)**, *Winning in Emerging Markets: A Road Map for Strategy and Execution*, Harvard Business Press.
- **Khanna T, et Raabe E, (2006)**, «General Electric Healthcare», HBS Case # 9-706-478. January 24. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- **Khanna T, et Palepu K.G, (1997)**, «Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets», *Harvard Business Review*, Vol 75, N°4, pp.41-51.
- **Kim J.Y, Farmer P, et Porter M.E, (2013)**, «Redefining Global Health-Care Delivery», *Lancet*, 382, pp.1060-1069.
- **Kim W.C, et Mauborgne R, (1997)**, «Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth», *Harvard Business Review*, 75(1), pp. 103-112.
- **Kim W.C, et Mauborgne R, (1999)**, «Creating New Market Space», *Harvard Business Review*, 77(1), pp.83-93.
- **Kim W.C, et Mauborgne R, (2000)**, «Knowing a Winning Business Idea When you see One», *Harvard Business Review*, 85(5), pp.129-138.
- **Kim W.C, et Mauborgne R, (2002)**, «Charting your Company's Future», *Harvard Business Review*, 80(6), pp. 77-83.
- **Kim W.C, et Mauborgne R, (2005)**, *Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- **Kimbell L, (2009)**, «Beyond Design Thinking: Design-as-practice and Designs-in-Practice», European Academy of Management, May, Liverpool.
- **Kimbell L, (2011)**, «Rethinking Design Thinking: Part I», *Design and Culture*, 3, pp. 285–306.
- **Kimbell L, (2012)**, «Rethinking Design Thinking: Part 2», *Design and Culture*, 4(2), pp.129-148.
- **Klarner P, Probst G, et Soparnot R, (2007)**, «From Change Management to the Management of Organizational Change Capacity : A Conceptual Approach», Réunion annuelle de l’Academy of Management (AOM), Août.

- **Klein MH, (2008)**, Poverty Alleviation through Sustainable Strategic Business Models-Essays on Poverty Alleviation as a Business Strategy. PhD thesis, Erasmus University Rotterdam.
- **Knowledge@Wharton**, «Reverse Innovation: GE Makes India a Lab for Global Markets», *Knowledge@Wharton*, 20 May, 2010.
- **Kodama M, (2006)**, «Knowledge-based View of Corporate Strategy», *Technovation*, Vol 26(12), pp. 1390–1406.
- **Koenig G, (1994)**, «L'apprentissage Organisationnel: Repérage des Lieux», *Revue française de gestion*, pp. 76-83.
- **Koenig G, (1996)**, *Management Stratégique. Paradoxes, Interactions et Apprentissages*, Nathan, Paris.
- **Kogut B, et Zander U, (1992)**, «Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology», *Organization Science*, 3, pp.383-397.
- **Koh S, (2012)**, «Design thinking: a Culture of Innovation», *Social Space*, pp.30-33.
- **Kohli A.K, et Jaworski B.J, (1990)**, «Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications», *Journal of Marketing*, 54, pp.1-18.
- **Kolb A.Y, et Kolb D.A, (2005)**, «Learning Styles and Learning Spaces: Enhancing Experiential Learning in Higher Education», *Academy of Management Learning & Education*, Vol 4, N°2, pp. 193-212.
- **Kolb D.A, (1984)**, *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- **Kolk A, Rivera-Santos M, et Rufin C, (2013)**, «Reviewing a Decade of Research on the “Base/Bottom of the Pyramid” (BOP) Concept», *Business & Society*, Vol 53(3),pp.338-377.
- **Kolko J, (2010)**, «Abductive Thinking and Sensemaking: The Drivers of Design Synthesis», *Design Issues*, 26(1), pp. 15–28.
- **Kolko J, (2015)**, «Design Thinking Comes of Age. The Approach, Once used Primarily in Product Design, is Now Infusing Corporate Culture», *Harvard Business Review*, 93(9), pp.66-71.
- **Koninckx G, et Teneau G, (2010)**, *Résilience Organisationnelle : Rebondir face aux Turbulences*, De Boeck.

- **Koria M, Graff D, et Karjalainen T.M, (2011)**, «Learning Design Thinking: International Design Business Management at Aalto University», *Redige*, Vol 2, N° 1.
- **Koskinen L, Mattelmaki T, et Battarbee K, (2003)**, *Empathic Design: User Experience in Product Design*, IT Press: Helsinki.
- **Kotler P, Armstrong G, Saunders J, et Wong V, (2002)**, *Principles of Marketing (3rd European ed.)*, London: Prentice-Hall.
- **Kotler P, et Dubois B, (2004)**, *Marketing Management*, Pearson Education.
- **Kotter J.P et Heskett J.L, (1992)**, *Corporate Culture and Performance*, Free Press.
- **Kourilsky F, (2004)**, *Du Désir au Plaisir de Changer: Comprendre et Provoquer le Changement*, Dunod.
- **KPMG (2011)**, «Emerging Trends in Healthcare – A Journey from Bench to Bedside», February, pp. 1-40.
- **Krug S, (2009)**, *Rocket Surgery Made Easy: The Do-It-Yourself Guide to Finding and Fixing Usability Problems*, New Riders.
- **Kumar N, Scheer L, et Kotler P, (2000)**, «From Market Driven to Market Driving», *European Management Journal*, Vol 18(2), pp.129–142.
- **Kumar N, (2008)**, «Internationalization of Indian Enterprises: Patterns, Strategies, ownership Advantages, and Implications», *Asian Economic Policy Review* , 3, pp.242–261.
- **Kumar V, et Rangan K, (2011)**, «Healthymagination at GE Healthcare Systems», Harvard Business School Case, pp. 512-039.
- **Kumar V, et Whitney P, (2003)**, «Faster, Cheaper, Deeper User Research», *Design Management Journal*, 14(2), pp.50-57.
- **Kumar V, et Whitney P, (2007)**, «Daily Life, not Markets: Customer-centered Design», *Journal of Business Strategy*, Vol 28(4), pp.46-58.
- **Kurtz C, et Snowden D, (2003)**, «The New Dynamics of Strategy: Sense Making in a Complex Complicated world», *IBM Systems Journal*, Vol 42, N° 3, pp. 462-483.
- **Kuwada K, (1998)**, «Strategic Learning: The Continuous Side of Discontinuous Strategic Change», *Organization Science*, 9(6), pp.719-736.
- **Kyrgidou L.P, et Petridou E, (2011)**, «The Effect of Competence Exploration and Competence Exploitation on Strategic Entrepreneurship», *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol 23, N° 6, pp. 697-713.

- **Lafley A.G, et Charan R, (2008)**, *The Game-Changer: How You Can Drive Revenue and Profit Growth with Innovation*, Crown Business: New York.
 - **Lakshman C, (2007)**, «Organizational Knowledge Leadership: A Grounded Theory Approach», *Leadership & Organization Development Journal*, 28(1), pp.51-75.
 - **Landrum N.E, (2007)**, «Advancing the Base of the Pyramid Debate», *Strategic Management Review*, Vol 1, No 1, pp.1-12
 - **Lane L.P, Koka B, et Pathak S, (2006)**, «The Reification of Absorptive Capacity: a critical Review and Rejuvenation of the Construct», *Academy of Management Review*, Vol. 31, N°4, pp. 833- 863.
 - **Lane P.J, et Lubatkin M, (1998)**, «Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning», *Strategic Management Journal*, 19, pp.461-477.
 - **Langley A, et Denis J.L, (2006)**, «Neglected Dimensions of Organizational Change: Towards a Situated View», in Lines R, Stensaker I, et Langley A, (Ed.), *New perspectives on Organizational Change and Learning*, Bergen, Norway.
 - **Larsen M.L, et Flensburg A, (2011)**, *Market Creation Toolbox: Your Guide to Entering Developing Markets*, Copenhagen: DI International Business Development.
 - **Laszlo C, et Laugel J.F, (1998)**, *L'économie du Chaos: Comment Gérer la Transformation Permanente des Entreprises dans des Environnements Complexes et Instables?*, Editions d'Organisation
 - **Laszlo C, et Zhexembayeva N, (2011)**, *Embedded Sustainability: The Next Big Competitive Advantage*, Greenleaf Publishing.
 - **Laukkanen M, et Patala S, (2014)**, «Analyzing Barriers to Sustainable Business Model Innovations: Innovation Systems Approach», *International Journal of Innovation Management*, Vol. 18, N° 6, pp.21.
 - **Laurel B, (2003)**, *Design Research: Methods and Perspectives*, MIT Press.
 - **Lawson B, (2005)**, *How Designers Think: the Design Process Demystified*, 4th Edition. Architectural Press, Oxford.
 - **Lawson B, (2006)**, *How Designers Think: The Design Process Demystified*, Elsevier/Architectural.
 - **Lawson B, et Samson D.A, (2001)**, «Developing Innovation Capability in Organisations: A Dynamic Capabilities Approach», *International Journal of Innovation Management*, 5(3), pp.377-400.
 - **Le Masson P, Weil B, et Hatchuel A, (2006)**, *Les Processus d'innovation: Conception Innovante et Croissance des Entreprises*, Hermès Science Publications.
-

- **Le Roy F, et Yami S, (2007)**, «Les Stratégies de Rupture en PME : une Etude de cas», *Management International*, Vol 11, N° 2, pp. 1-13.
- **Leavy B, (2010)**, «Design thinking: A New Mental Model of Value Innovation», *Strategy Leadership*, 38(4), pp.5-14.
- **Lee S.M, et Olson D.L, (2010)**, *Convergenomics: Strategic Innovation in the Convergence Era*, Gower Publishing.
- **Leh M, et Hems L, (2013)**, «How Australian Companies Co-Creat Long-Term Commercial and Social Value», CSV Green Paper: Draft Insights, pp. 1-13.
- **Lehmann-Ortega L, (2006)**, *L'innovation Stratégique : Caractérisation, Typologie et accessibilité aux Entreprises Existantes*, Thèse de doctorat, IAE d'Aix en Provence – Université Paul Cezanne Aix Marseille 3.
- **Lehmann-Ortega L, et Roy P, (2009)**, «Les Stratégies de Rupture: Synthèse et Perspectives», *Revue française de gestion*, 2009/7 (n° 197), pp. 113-126.
- **Leifer R, O'Connor G.C, et Rice M, (2001)**, «Implementing Radical Innovation in Mature Firms: the Role of Hubs», *The Academy of Management Executive*, Vol 15, N° 3, pp. 102-23.
- **Leonard D, et Rayport J.F, (1997)**, «Spark Innovation through Empathic Design», *Harvard Business Review*, 75(6), pp.102-113.
- **Leonard-Barton D, (1992)**, «Core Capabilities and Core Rigidities: a Paradox in Managing new Product Development», *Strategic Management Journal*, Vol 13, N°8, pp. 111-25.
- **Lester R.K, et Piore M.J, (2006)**, *Innovation-The Missing Dimension*, Harvard University Press.
- **Lester R.K, Piore M.J, et Malek K.M, (1998)**, «Interpretive Management: What General Managers can Learn from Design», *Harvard Business Review*, 76(2), pp.87-96.
- **Letelier M.F, Flores F, Spinosa S, (2003)**, «Developing Productive Customers in Emerging Markets», *California Management Review*, Vol. 45, N°4, pp. 77-103.
- **Levinthal D, March J, (1993)**, «The Myopia of Learning», *Strategic Management Journal*, 14, pp. 95-112.
- **Levi-Strauss C, (1966)**, *The Savage Mind*, Chicago: University of Chicago Press.
- **Levy S, (1992)**, *Artificial Life: The Quest for New Creation*. New York: Random House.

- **Lewin R, et Regine B, (2001)**, *Weaving Complexity and Business: Engaging the Soul at Work*, Texere.
- **Leybourne S.A, et Sadler-Smith E, (2006)**, «The Role of Intuition and Improvisation in Project Management», *International Journal of Project Management*, 24 (6), pp. 483-492.
- **Leybourne S.A, (2009)**, «Improvisation and Agile Project Management: a Comparative Consideration», *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol 2 (4), pp.519-535.
- **Li B, (2008)**, «The Classical Model of Decision Making Has Been Accepted as not providing an Accurate Account of How People Typically Make Decisions», *International Journal of Business and Management*, Vol 3(6), pp.151-154.
- **Lichtenstein B, Uhl-Bien M, Marion R, Seers A, Orton J.D, et Schreiber C, (2006)**, «Complexity Leadership Theory: An Interactive Perspective on Leading in Complex Adaptive Systems», *Emergence: Complexity & Organization*, 8(4), pp.2- 12.
- **Liedtka J, (2014)**, «Innovative Ways Companies are Using Design Thinking», *Strategy & Leadership*, Vol 42(2), pp.40-45.
- **Liedtka J, et Mintzberg H, (2006)**, «Time for Design», *DMI Review*, 17, pp. 10-20.
- **Liedtka J, et Ogilvie T, (2011)**, *Designing for Growth: A Design Thinking Tool Kit for Managers*, Columbia Business School Publishing.
- **Liedtka J.M, et Rosenblum J.W, (1996)**, «Shaping Conversations: Making Strategy, Managing Change», *California Management Review*, Vol 39(1), pp.141-157.
- **Liedtka J, (2000)**, «In Defense of Strategy as Design», *California Management Review*, 42(3), pp.8-30.
- **Liedtka J, (2010)**, «Business Strategy and Design: Can this Marriage Be Saved?», *DMI Review*, Vol 21(2), pp.6-11.
- **Lim C, Han S, et Ito H, (2013)**, «Capability Building through Innovation for Unserved Lower End Mega Markets», *Technovation*, Vol 33(12), pp.391–404.
- **Lisicki O, (2012)**, «Quand le BoP rencontre le Design», *Lettres Youphil*, les Tendances de l'innovation Sociétale, N°34- 10, Avril.
- **Lisicki O, et Benyayer L.D, (2013)**, «Comment Favoriser l'innovation Sociale?», *L'express Magazine*, 14 Avril, sur le site www.lexpress.fr.
- **Lisicki O, et Larivière M, (2013)**, «Le Design ou l'innovation Pensée par et pour Tous!», *L'express Magazine*, 22 Février, sur le site www.lexpress.fr.

- **Lisicki O, et Prime N, (2014)**, «Le BoP comme Agent d'innovation: du Segment au Ferment», *Economies et Sociétés*, Série «Etudes critiques en Management», KC, n°3, pp. 159-171.
- **Litchfield R.C, (2008)**, «Brainstorming Reconsidered: A Goal-based View», *Academy of Management Review*, 33(3), pp.649-668.
- **Lockwood T, (2009)**, *Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value*, Allworth Press.
- **Lockwood T, (2013)**, «Study of The Value and Application of Design Management», in Cooper R, Junginger S, et Lockwood T, (Ed.), *The Handbook of Design Management*, Bloomsbury Publishing.
- **London T, (2008)**, «The Base-of-the-Pyramid Perspective: a New approach to Poverty alleviation», in Solomon G.T, (Ed.): *Proceedings of the Academy of Management Meeting*.
- **London T, (2009)**, «Making Better Investment at the Base of the Pyramid», *Harvard Business Review*, May, pp.106- 113.
- **London T, Anupindi R, et Sheth S, (2010)**, «Creating Mutual Value: Lessons learned from Ventures Serving Base of the Pyramid Producers», *Journal of Business Research*, 63(6), pp.582-594.
- **London T, et Hart S, (2004)**, «Reinventing Strategies for Emerging markets: Beyond the Transnational model», *Journal of International Business Studies*, 35 (5), pp.350-370.
- **London T, et Hart S, (2010)**, *Next Generation Business Strategies for the Base of the Pyramid*, Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
- **London T, et Hart S, (2011)**, «Creating a Fortune with the Base of the Pyramid», in *Next Generation Business Strategies at the Base of the Pyramid*, London T, and Stuart L. Hart (Ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- **London T, Hart S, et Barney J, (2011)**, «Next Generation Base of the Pyramid Strategy». Academy of Management Conference (Session # 420), August 14, San Antonio, TX.
- **London, T et Hart S.L et Kacou E, (2011)**, *Business Strategies for the Bottom of the Pyramid*, Financial Times Press.
- **Lüdeke-Freund F, (2010)**, «Towards a Conceptual Framework of Business Models for Sustainability», ERSCP-EMU Conference, Delft, The Netherlands, pp. 1–28.

- **Lüdeke-Freund F, Gold S, et Bocken, N.M.P, (2016)**, «Sustainable Business Model and Supply Chain Conceptions – Towards an Integrated Perspective», *in: Bals L, et Tate W, (Ed.) Implementing Triple Bottom Line Sustainability into Global Supply Chains*, Sheffield: Greenleaf.
 - **Luo Y, (2000)**, «Dynamic Capabilities in International Expansion», *Journal of World Business*, Vol 35(4), pp.355-378.
 - **Lynn G.S, Morone J.G, et Paulson A.S, (1996)**, «Marketing and Discontinuous innovation: The Probe and Learn Process», *California Management Review*, 38(3), pp.8-38.
 - **MacGregor S, et Fontrodona J, (2008)**, «Exploring the Fit between CSR and Innovation», IESE Business School Working Paper No. 759.
 - **Mackay J, et Sisodia A, (2013)**, *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business*, Harvard Business Review Press.
 - **Maeda J, (2006)**, *The Laws of Simplicity*, The MIT Press.
 - **Magee D, (2009)**, *Jeff Immelt and the New GE Way: Innovation, Transformation and Winning in the 21st Century*, McGraw-Hill.
 - **Magretta J, (2002)**, «Why Business Models Matter», *Harvard Business Review*, 80(5), pp.86-92.
 - **Mahlouji H, et Anaraki N.K, (2009)**, «Corporate Social Responsibility towards Social Responsible Innovation: A Dynamic Capability Approach», *International Review of Business Research Papers*, 5(6), pp.185- 194.
 - **Mahieu C, (2010)**, «Le Manager Intermédiaire Objet et Sujet du Changement Organisationnel», *in Soparnot R, (Ed.), Le Management du Changement*, Vuibert.
 - **Mair J et Martí I, (2006)**, «Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight», *Journal of World Business*, Vol 41(1), pp 36-44.
 - **Mair J, et Schoen O, (2007)**, «Successful Social Entrepreneurial Business models in the Context of Developing Economies: An Explorative Study», *International Journal of Emerging Markets*, Vol. 2 (1), pp.54-68.
 - **Malhotra Y, (2000)**, «From Information Management to Knowledge Management: Beyond the 'Hi-Tech Hidebound' Systems,» *in Srikantaiah K, et Koenig M.E.D, (Ed.), Knowledge Management for the Information Professional*, Information Today, Inc., Medford, NJ.
 - **Manceau D, (2009)**, «L’innovation au sens Large», *Sociétal*, N°66, pp.51-56.
-

- **March J.G, (1991)**, «Exploration and Exploitation in Organizational Learning», *Organization Science*, Vol 2(1), pp.71-87.
- **Marchall A, (2011)**, *Innovation organisationnelle et transformation managériale par le design thinking*, CreateSpace Independent Publishing Platform.
- **Marion R, (1999)**, *The Edge of Chaos*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- **Marion R, et Uhl-Bien M, (2001)**, «Leadership in Complex Organizations», *The Leadership Quarterly*, 12, pp.389–418.
- **Markides C, (1997)**, «Strategic Innovation», *Sloan Management Review*, 38(3), pp.9-23.
- **Markides C, (1998)**, «Strategic Innovation in Established Companies», *Sloan Management Review*, 93(3), pp.31-42.
- **Markides C, (1999)**, «A Dynamic View of Strategy», *Sloan Management Review*, Vol. 40 No. 3, pp.55–63.
- **Markides C, (2006)**, «Disruptive Innovation: In Need of Better Theory», *Journal of Product Innovation Management*, Vol 23(1), pp.19-25.
- **Markides C, (2013)**, «Disruptive Reality», *London Business School Review*, Vol 24(3), pp.36-43.
- **Markides C, et Charitou C.D, (2004)**, «Competing with dual Business models: A contingency approach», *Academy of Management Executive*, 18, pp. 22-36.
- **Markides C, et Sosa L, (2013)**, «Pioneering and first-mover Advantages: The Importance of Business Models», *Long Range Planning*, Vol 46(4-5), pp.325-334.
- **Markides C, et Oyon D, (2010)**, «What to do Against Disruptive Business Models: When and How to Play two Games at Once», *MIT Sloan Management Review*, 51(4), pp.25–32.
- **Markides C.A, et Geroski P.A, (2004)**, *Fast Second: How Smart Companies Bypass Radical Innovation to Enter and Dominate New Markets*, San Francisco: Jossey-Bass.
- **Marmot M, Friel S, Bell R, Houweling T.A.J, et Taylor S, (2008)**, «Closing the Gap in a Generation: Health Equity Through Action on the Social Determinants of Health», *Lancet*, 372, pp.1661-1669.
- **Márquez P, Reficco E, Berger G, (2010)**, «Introduction: A Fresh Look at Markets and the Poor», in Márquez P, Reficco E, et Berger G, (Ed.), *Socially Inclusive Business - Engaging the Poor Through Market Initiatives in Iberoamerica*, Cambridge: Harvard University Press.

- **Marquez P, Reficco E, et Berger G, (2010)**, *Socially Inclusive Business: Engaging the Poor through Market Initiatives in Iberoamerica* David Rockefeller Center for Latin American Studies, Harvard University Press, Cambridge.
- **Marshak R.J, (2005)**, «Contemporary Challenges to the Philosophy and Practice of Organization Development», in Bradford D.L, et Burke W.W, (Ed.), *Reinventing organization development*. San Francisco : Jossey-Bass/Pfeiffer.
- **Marshak R.J, et Grant D, (2008)**, «Organizational Discourse and New Organization Development Practices», *British Journal of Management*, 19, pp.7–19.
- **Martin R.L, et Austen H, (1999)**, «The Art of Integrative Thinking», *Rotman Management*, Fall, pp.2-5.
- **Martin R.L (2009)**, *The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage*, Harvard Business Press.
- **Martin R.L, (2007)**, *Opposable Mind: Winning Through Integrative Thinking*, Harvard Business School Press: Boston.
- **Martin R.L, (2010)**, «The Age of Customer Capitalism», *Harvard Business Review*, Vol 88, N°1, pp.58-65.
- **Martinet A.C, (2006)**, «Stratégie et Pensée Complexe», *Revue française de gestion*, Vol 32, N°160, pp. 31-46.
- **Martinet A.C, et Payaud M.A, (2008)**, «Formes de RSE et Entreprises Sociales. Une Hybridation des Stratégies», *Revue française de gestion*, n° 180, pp. 199-214.
- **Mason R.B, (2006)**, «Coping with Complexity and Turbulence – an Entrepreneurial Solution», *Journal of Enterprising Culture*, Vol 14, N° 4, pp. 241-66.
- **Massa L, et Tucci C.L, (2014)**, «Business Model Innovation», in Dodgson M, Gann D.L, and Phillips N (Ed.), *The Oxford Handbook of Innovation Management*, Oxford University Press.
- **Massotte P, (2013)**, «Comment l'innovation sociale bouscule les entreprises», *Paristech Review*, June.
- **Mathwick C, Malhotra N, et Rigdon E, (2001)**, «Experiential Value: Conceptualization, Measurement and Application in the Catalog and Internet Shopping Environment», *Journal of Retailing*, 77, pp. 39-56.

- **Matthews, J.H, Wrigley C, et Bucolo S, (2013)**, «From Strategic Design to Design integration», 2nd Cambridge Academic Design Management Conference, 4-5 September 2013, University of Cambridge, Cambridge.
- **Maturana H, et Varela F, (1994)**, *L'Arbre de la Connaissance: Racines Biologiques de la Compréhension Humaine*, Paris, Addison-Wesley.
- **Mc Elhaney K, (2009)**, «A Strategic Approach to Corporate Social Responsibility», *Leader to Leader*, Vol 2009(52), pp. 30-36.
- **Mc Grath R, (2010)**, «Business Models: A Discovery Driven Approach», *Long Range Planning*, Vol 43(2-3), pp.247-261.
- **Mc Grath R.G, et Mc Millan I.C, (2009)**, *Discovery-Driven Growth: A Breakthrough Process to Reduce Risk and Seize Opportunity*, Harvard Business School Press.
- **McAfee A.P, (2006)**, «Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration», *MIT Sloan Management Review*, 47(3), pp.21-28.
- **McDermott C.M, et O'Connor G.C, (2002)**, «Managing Radical Innovation: An overview of Emergent Strategy Issues», *Journal of Product Innovation Management*, Vol 19(6), pp.424-438.
- **McGregor J, (2008)**, «GE: Reinventing Tech for the Emerging World. How GE Healthcare Engineers Combined Technology and Creativity to Develop the MAC 400, a Portable ECG Machine Suitable for the Indian Market», *Bloomberg Businessweek*, April.
- **McKelvey B, (2008)**, «Emergent Strategy via Complexity Leadership: Using Complexity Science and Adaptive tension to Build Distributed Intelligence», in Uhl-Bien M, et Marion R, (Ed.), *Complexity leadership, Part 1: Conceptual foundations*. Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- **McKelvey B, (1999)**, «Complexity Theory in Organization Science: Seizing the Promise or Becoming a Fad? », *Emergence: Complexity and Organization*, 1(1), pp.5-32.
- **McMillan E.M, (2008)**, *Complexity, Management and the Dynamics of Change: Challenges for Practice*. London; New York: Routledge.
- **Mena S, et Palazzo G, (2012)**, «Input and Output Legitimacy of Multi-Stakeholder Initiatives», *Business Ethics Quarterly*, Vol 22(3), pp. 527-556.
- **Mendoza R.U, et Thelen N, (2008)**, «Innovations to Make Markets More Inclusive for the Poor», *Development Policy Review*, Vol 26(4), pp.427-458.

- **Michelini L, (2012)**, *Social Innovation and New Business Models. Creating Shared Value in Low-Income Markets*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- **Michelini L, et Fiorentino D, (2012)**, «New Business Models for Creating Shared Value», *Social Responsibility Journal*, Vol 8(4), pp. 561-577.
- **Michlewski K, (2008)**, «Uncovering Design Attitude: Inside the Culture of Designers», *Organization Studies*, 29(2), pp.229– 248.
- **Miles M, et Huberman M.A, (2003)**, *Analyse des données Qualitatives*, Bruxelles: De Boeck.
- **Miles RE, Miles G, et Snow C, (2005)**, *Collaborative Entrepreneurship*, Stanford University Press.
- **Miller W, et Morris L, (1998)**, *Fourth Generation R&D – Managing Knowledge, Technology, and Innovation*, New York: Wiley.
- **Milstein M.B, London T, and Hart S.L, (2007)**, «Revolutionary Routines. Capturing the Opportunity for Creating a More Inclusive Capitalism», in *Handbook of Transformative Cooperation: New Designs and Dynamics*, Piderit S.K (Ed.), Stanford Business Books.
- **Miner A.S, Bassof P, et Moorman C, (2001)**, «Organizational Improvisation and Learning : A field Study », *Administrative Science Quarterly*, Vol 46, N° 2, pp. 304-337.
- **Mintzberg H, (1996)**, *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*, Prentice-Hall International Editions.
- **Mintzberg H, (2004)**, *Grandeur et Décadence de la Planification Stratégique*, Dunod.
- **Mintzberg H, et Waters J, (1985)**, «Of Strategies, Deliberate and Emergent», *Strategic management journal*, 6, pp. 257-72.
- **Miron E, Erez M, et Naveh E, (2004)**, «Do Personal Characteristics and Cultural values that Promote Innovation, Quality, and Efficiency Compete or Complement Each Other?», *Journal of Organizational Behavior*, Vol 25(2), pp. 175–199.
- **Modi V, Mc Dade S, Lallement D, et Saghir J, (2005)**, «Energy Services for the Millennium Development Goals», UNDP, World Bank and ESMAP, New York/Washington DC. pp2-63.
- **Moggridge B, (2007)**, *Designing Interactions*, Cambridge, MA: MIT Press.
- **Mohr J, Sengupta S, Slater S.F, (2012)**, «Serving Base-of-the-Pyramid Markets: meeting Real needs through a Customized Approach», *Journal of Business Strategy*, Vol 33(6), pp.4-14.

- **Moon J.A, (2004)**, *A Handbook of Reflective and Experiential Learning: Theory and Practice*, Routledge: London & New York.
- **Moore G.A, (2004)**, «Darwin and the Demon: Innovating within Established Enterprises», *Harvard Business Review*, 82, pp.86–92
- **Moore K, (2011)**, «The Emergent Way: how to Achieve Meaningful Growth in an Era of flat Growth», *Ivey Business Journal*, 75(6), pp.1–3.
- **Moore, J.F, (1996)**, *The Death of Competition : Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. New York : HarperCollins.
- **Moorman C, et Miner A.S, (1997)**, «The Impact of Organizational Memory on new Product Performance and Creativity», *Journal of Marketing Research*, Vol 34 N° 1, pp. 91-106.
- **Moorman C, et Miner A.S, (1998)**, «Organizational Improvisation and Organizational Memory», *Academy of Management Review*, Vol 23, N° 4, pp. 698-723.
- **Mootee I, (2013)**, *Design Thinking for Strategic Innovation: What They Can't Teach You at Business or Design School*, John Wiley & Sons.
- **Morand P, et Manceau D, (2009)**, *Pour une Nouvelle Vision de l'innovation*, La documentation Française.
- **Morieux Y, et Tollman P, (2014)**, *Six Simple Rules: How to Manage Complexity without Getting Complicated*, Harvard Business Review Press.
- **Morin E, (1990)**, *Introduction à la pensée complexe*, Paris, ESF.
- **Morin E, et Le Moigne JL, (1999)**, *L'intelligence de la complexité*, L'Harmattan.
- **Morris L, (2009)**, «Business Model Innovation The Strategy of Business Breakthroughs», *International Journal of Innovation Science*, Vol 1(4), pp.191-204.
- **Morris L, (2011)**, *Permanent Innovation, Revised Edition: Proven Strategies and Methods of Successful Innovators*, Innovation Academy.
- **Morris L, Ma M, et Wu P.C, (2014)**, *Agile Innovation: The Revolutionary Approach to Accelerate Success, Inspire Engagement, and Ignite Creativity*, John Wiley & Sons.
- **Mucchielli A, (1996)**, *Dictionnaire des Méthodes Qualitatives en Sciences humaine et Sociale*, Paris, Armand Colin.
- **Mulgan G, Tucker S, Ali R, et Sanders B, (2007)**, *Social Innovation: What it is, Why it Matters and How it can be Accelerated*, London: The Young Foundation.

- **Muller A. R, Pfarrer M, et Little L.M, (2014)**, «A Theory of Collective Empathy in Corporate Philanthropy Decisions», *Academy of Management Review*, 39(1), pp.1-21.
- **Munir, K, Ansari S, et Gregg T, (2010)**, «Beyond the Hype, Taking Business Strategy to the Bottom of the Pyramid», in Baum J.A & Lampel J, (Ed.), *The Globalization of Strategy Research*. Bingley: Emerald.
- **Munoz C.A, Mosey S, et Binks M, (2011)**, «Developing Opportunity-Identification Capabilities in the Classroom: Visual Evidence for Changing Mental Frames», *Academy of Management Learning & Education*, Vol 10 (2), pp.277-295.
- **Musselwhite, N, (2010)**, «Getting It Right at the Bottom of the Pyramid - : How GE Healthcare Married Community Needs with Corporate imperatives and Birthed a Business Segment and a Movement», *Geo and Strategy Partners*, pp1-7.
- **Musso P, Ponthou L, et Seulliet E, (2005)**, *Fabriquer le Futur 2: l'imaginaire au service de l'innovation*, Village Mondial.
- **Nakata C, et Weidner K, (2012)**, «Enhancing New Product Adoption at the Base of the Pyramid: A Contextualized Model», *Product Innovation Management*, Vol 23(1), pp.21–32.
- **Nakata C, et Weidner K, (2012)**, «Enhancing New Product Adoption at the Base of the Pyramid: A Contextualized Model», *Journal of Product Innovation Management*, 29(1), pp.21-32.
- **Nambisan S, (2002)**, «Designing Virtual Customer Environments for New Product development: Toward a Theory», *The Academy of Management Review*, 27 (3), pp.392-413.
- **Napier N.K, et Nilsson M, (2006)**, «The Development of Creative Capabilities in and out of Creative Organizations: Three Case Studies», *Creativity & Innovation Management*, Vol 15, N° 3, pp. 268-278.
- **Narayan D, Chambers R, Shah M.K, et Petesch P, (2000)**, *Voices of the Poor: Crying Out for Change*, Washington DC: Oxford University Press for the World Bank.
- **Narver J.C, Slater S.F, et MacLachlan D.L, (2004)**, «Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success», *Journal of Product Innovation Management*, Vol 21(5), pp.334-347.
- **Nayar V, (2008)**, *Employees First, Customers Second: Turning Conventional Management Upside Down*, Harvard Business Review Press.

- **NBS (2014)**, «Executive Briefing: Civic Dialogues on Sustainability», March.
 - **NBS (2015)**, «Planning for a Shared Vision of a Sustainable Future: A Guide for Executives», June.
 - **Nedergaard N, et Jones R, (2011)**, «Implementing Firm Dynamic Capabilities Through the Concept Design Process: A Conceptual Model for Creating Sustainable Competitive Advantage», The Australian & New Zealand Marketing Academy Conference. ANZMAC.
 - **Nelson H, et Stolterman E, (2003)**, *The Design Way. Intentional change in an Unpredictable World. Foundations and Fundamentals of Design Competence*, Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology Publications.
 - **Nelson J, et Prescott D, (2008)**, «Business and the Millennium Development Goals: A Framework for Action», 2nd ed. Washington, DC: IFC International Business Leaders Forum.
 - **Nelson J, Ishikawa E, et Geaneotes A, (2009)**, «Developing Inclusive Business Models A Review of Coca-Cola's Manual Distribution Centers in Ethiopia and Tanzania», Washington, DC: International Finance Corporation and the CSR Initiative at the Harvard Kennedy School, pp. 1-32.
 - **Nelson R, et Winter S, (1982)**, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Boston.
 - **Neumeier M, (2009)**, «The Designful Company», in Lockwood T, (Ed.), *Design thinking: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value*. New York, NY: Allworth.
 - **Nidumolu R, Prahalad C.K, et Rangaswami M.R, (2009)**, «Why Sustainability is Now the Key Driver of Innovation», *Harvard business review*, 87(9), pp. 56-64.
 - **Nonaka I, (1988)**, «Creating Organizational Order out of Chaos: Self-renewal in Japanese Firms», *California Management Review*, 30(3), pp.57-71.
 - **Nonaka I, et Nishiguchi T, (2001)**, *Knowledge Emergence: Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation*, Oxford University Press, New York.
 - **Nonaka I, et Takeuchi H, (1986)**, «The New Product Development Game», *Harvard Business Review*, 64(1), pp.137-146.
 - **Nonaka I, et Toyama R, (2005)**, «The Theory of the Knowledge-Creating Firm: Subjectivity, Objectivity and Synthesis», *Industrial and Corporate Change*, 14(3), p. 419- 436.
-

- **Nonaka I, et Zhu Z, (2012)**, *Pragmatic Strategy. Eastern Wisdom, Global Success*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
 - **Nonaka I, Toyama R, et Konno N, (2000)**, «SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation», *Long Range Planning*, Vol 33, pp. 5-34.
 - **Nordstrom K, et Ridderstrale J, (2000)**, *Funky Business Forever: How to Enjoy Capitalism*, Pearson Education Canada.
 - **Norman D.A, (2002)**, *The Design of Everyday Things*, New York: Basic Books.
 - **Norman D.A, (2004)**, *Emotional Design: Why We Love (or Hate) Everyday Things*, New York: Basic Books.
 - **Norman D.A, et Verganti R, (2014)**, «Incremental and Radical Innovation: Design Research versus Technology and Meaning Change», *Design Issues*, 30(1), pp.78-96.
 - **Normann R, et Ramírez R, (1993)**, «From Value chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy», *Harvard Business Review*, 71(4), pp. 65-77.
 - **Nussbaum B, (2011)**, Design Thinking is a Failed Experiment: So What's Next?, Fast Company blog.
 - **OCDE/AIE, (2011)**, «Energy for All, Financing Access for the Poor», Special Early excerpt of the World Energy Outlook, 2011, pp. 3-42.
 - **O'Connor G.C, Paulson A.S, et Demartino R, (2008)**, «Organizational Approaches to Building a Radical Innovation Dynamic Capability», *International Journal of Technology Management*, 44(1-2).
 - **O'Connor G.C, (1998)**, «Market Learning and Radical Innovation: A Cross Case Comparison of Eight Radical Innovation Projects», *Journal of Product Innovation Management*, Vol 15(2), pp.151-166.
 - **O'Connor G.C, (2008)**, «Major Innovation as a Dynamic Capability: A Systems Approach», *Journal of Product Innovation Management*, Vol 25(4), pp.313-330.
 - **O'connor G.C, et Ayers A.D, (2005)**, «Building a Radical Innovation Competency», *Research-Technology Management*, Vol 48(1), pp. 23-31.
 - **O'Connor G.C, et McDermott C.M, (2004)**, «The Human Side of Radical Innovation», *Journal of Engineering and Technology Management*, 21(1-2), pp.11-30.
 - **OCDE (2009)**, «The New Nature of Innovation», OCDE, Copenhagen.
 - **OCDE (2015)**, «Innovation Policies for Inclusive Growth», OCDE, Paris.
 - **Ohmae K, (1988)**, «Getting Back to Strategy», *Harvard Business Review*, 66(6), pp.149-156.
-

- **Olsen M, Boxenbaum E, (2009)**, «Bottom of the Pyramid: Organizational Barriers to Implementation», *California Management Review*, 51 (4), pp.100–125.
 - **OMS (2011)**, «Indoor air Pollution and Health», Fact sheet N°292, September.
 - **OMS (2012)**, World Health Statistics. Available online at http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/44844/1/9789241564441_eng.pdf
 - **OMS (2015)**, World Health Statistics. Available online at:http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/170250/1/9789240694439_eng.pdf
 - **ONU (2010)**, Millennium Development Goals Report, United Nations.
 - **O'Reilly III C.A, et Tushman M.L, (2008)**, «Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma», *Research in Organizational Behavior*, N°28, pp. 185-206.
 - **O'Reilly III C.A, Harreld B.J et Tushman M.L, (2009)**, «Organizational Ambidexterity: IBM and Emerging Business Opportunities», *California Management Review*, Vol 51, N °4, pp. 75-99.
 - **Orlikowski W.J, (2002)**, «Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing», *Organization Science*, Vol 13, N° 3, pp. 249-273.
 - **Orlikowski W.J, et Hofman J.D, (1997)**, «An Improvisational Model for Change Management: The Case of Groupware Technologies», *Sloan Management Review*, (Winter), pp.11-21.
 - **Osterwalder A, Pigneur Y, et Tucci C.L, (2005)**, «Clarifying Business Models: Origins, present and future of the concept», *Communications of the Association for Information Science (CAIS)*, 16, pp.1-25.
 - **Osterwalder A, et Pigneur Y, (2010)**, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley & Sons.
 - **Owen C, (2007)**, «Design Thinking: Notes on its Nature and Use», *Design Research Quarterly*, Vol 2, N°1, pp. 16-27.
 - **Owen CL, (1998)**, «Design Research: Building the Knowledge Base», *Design Studies*, Vol 19, N°1, pp 9-20.
 - **Oxtoby B, McGuinness T, et Morgan R, (2002)**, «Developing Organizational Change Capability», *European Management Journal*, 20 (3), pp.310–320.
 - **Parkin S, (2010)**, *The Positive Deviant: Sustainability Leadership in a Perverse World*, London and New York: Earth Scan.
 - **Pascale R.T, (1999)**, «Surfing the Edge of Chaos», *Sloan Management Review*, 40(3), pp.83-94.
-

- **Pascale R.T, et Sternin J, (2005)**, «Your Company's Secret Change Agents», *Harvard Business Review*, May, pp.1-11.
- **Pascale R.T, Milleman M, et Gioja L, (2001)**, *Surfing the Edge of Chaos: The Laws of Nature and the New Laws of Business*, Crown Business.
- **Patala S, Jalkala A, Keränen J, Väisänen S, Tuominen V, et Soukka R, (2016)**, «Sustainable Value Propositions: Framework and Implications for Technology Suppliers», *Industrial Marketing Management*, Vol 59, pp. 144–156.
- **Patnaik D, et Becker R, (1999)**, «Needfinding: The Why and How of Uncovering People's Needs», *Design Management Journal*, 10(2), pp.37-43.
- **Patrizi P, Thompson E.H, Coffman J, et Beer T, (2013)**, «Eyes Wide Open: Learning as Strategy Under Conditions of Complexity and Uncertainty», *The Foundation Review*, Vol 5(3), pp.50-63.
- **Paunov C, (2013)**, «Innovation and Inclusive Development: A Discussion of the Main Policy Issues», OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 2013/01, OECD Publishing.
- **Payaud M.A, (2012)**, «Les Communautés Locales Démunies au cœur des Stratégies BoP», Les Etats Généraux du Management d'Expression Latine. "Pour un management durable et responsable: l'apport des pays d'expression latine", Lisbonne, Portugal.
- **Pedersen E.R, (2006)**, «Making Corporate Social Responsibility (CSR) Operable: How Companies Translate Stakeholder Dialogue into Practice», *Business and Society Review*, Vol 11(2), pp.137-163.
- **Penrose E, (1959)**, *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford Basil BlackWell.
- **Peredo A.M et Mc Lean M, (2006)**, «Social Entrepreneurship: A Critical Review of the Concept», *Journal of World Business*, Vol. 41, N°1, pp. 56-65.
- **Peredo A.M, et Chrisman J.J, (2006)**, «Toward a Theory of Community-based Enterprise», *Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 2, pp. 309-328.
- **Perrot F, (2010)**, «Corporate Strategies and the Construction of Markets at the Base of the Pyramid», in Crifo P, et Ponsard J.P (Ed.), *Corporate Social Responsibility: From Compliance to opportunity?*, Les Editions de l'Ecole Polytechnique.
- **Perrot F, (2011)**, *Multinational Corporations at The Base of The Economic Pyramid: A Strategic Analysis Framework*, Thèse de Doctorat, Ecole Polytechnique, Paris.
- **Peschl M.F, (2007)**, «Triple-loop Learning as Foundation for Profound Change, Individual Cultivation, and Radical Innovation. Construction Processes beyond

Scientific and Rational Knowledge», *Constructivist Foundations*, Vol 2, N° 2–3, pp.136-145.

- **Peters, T, (1987)**, *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*, New York, Alfred A Knopf.
- **Pettigrew A.M, Woodman R.W, et Cameron K.S, (2001)**, «Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research», *Academy of Management Journal*, Vol 44, N° 4, pp. 697-713.
- **Pfeffer J, (1998)**, *The Human Equation: Building Profits By Putting People First* Boston, MA: Harvard Business School Press.
- **Pfizer M.W, Bockstette V, Stamp M, (2013)**, «Innovating for Shared Value», *Harvard Business Review*, September, pp.3-9.
- **Phills J.A, Deigleimer K, Miller D.T, (2008)**, «Rediscovering Social Innovation», *Stanford Social Innovation Review*, pp. 34-43.
- **Pietersen W, (2002)**, *Reinventing Strategy: Using Strategic Learning to Create and Sustain Breakthrough Performance*, John Wiley & Sons.
- **Pin R, Métails E, et Dumoulin R, (2003)**, «Vers Un Dépassement De L'antinomie Entre Rupture Et Continuité: Le Cas Valeo», *Communication*, XIIème conférence de l'AIMS, Carthage.
- **Pinchen S, et Schweitzer J, (2014)**, «The Dynamic Capacity of Design in the Entrepreneurial Organization», *Australia and New Zealand Academy of Management, Entrepreneurship, Start-Ups and Small Business Competitive Session*, pp. 1-24.
- **Pine II B.J, et Gilmore J.H, (2011)**, *The Experience Economy*, Harvard Business School Press.
- **Pisano G, (2006)**, «Profiting from Innovation and the Intellectual Property Revolution», *Research Policy*, 35, pp.1122–1130.
- **Pisano G, et Verganti R, (2008)**, «Which Kind of Collaboration is Right for You?», *Harvard Business Review*, Vol 86, N°4, pp. 78-86.
- **Pitta D.A, Guesalaga R, Marshall P, (2008)**, «The Quest for the Fortune at the Bottom of the Pyramid: Potential and Challenges», *Journal of Consumer Marketing*, Vol 25(7), pp.393-401.
- **Pittaway L, et Rose M, (2006)**, «Learning and Relationships in Small Firms: Introduction to the Special Issue», *International Small Business Journal*, 24(3), pp.227–231.

- **Plambeck N, et Weber K, (2009)**, «CEO Ambivalence and Response to Strategic Issues», *Organization Science*, 26, pp.993-1010.
- **PNUD (2008)**, «Creating Value for all: Strategies for Doing Business with the Poor», United Nations Development Program, New York.
- **Polanyi M, (1998)**, *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*. London, Routledge.
- **Porter M.E et Kramer M.R, (2006)**, «Strategy and Society: the link between Corporate social Responsibility and Competitive advantage», *Harvard Business Review*, Vol. 84 (12), pp.78-92.
- **Porter M.E, (1996)**, «What Is Strategy?», *Harvard Business Review*, 74(6), pp.61–78.
- **Porter M.E, et Kramer M.R, (2011)**, «Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism – and Unleash a Wave of Innovation and Growth», *Harvard Business Review*, 89 (1/2), pp. 62-77.
- **Post J, Preston L, and Sachs S, (2002)**, «Managing the extended enterprise: the new stakeholders view», *California Management Review*, Vol 45, N°1, pp 6-28.
- **Pourdehnad J, Wexler E.R, et Wilson D.V, (2011)**, «Integrating Systems Thinking and Design Thinking», *The Systems Thinker*, 22(9), November.
- **Pozzey E, (2013)**, «Unpacking the Opportunities for Change within a Family Owned manufacturing SME: A Design led Innovation Case Study», Queensland University of Technology.
- **Praceus S, et Herstatt C, (2012)**, «Consumer Innovation in the *poor* versus *rich* world– Some Differences and Similarities», *Technologie- und Innovations management*, Working paper No. 71, pp. 1-30.
- **Prahalad C.K, et Kirshnan M.S, (2008)**, *The New Age of Innovation: Driving Co created Value Through Global Networks*, McGraw-Hill.
- **Prahalad C.K, (2004a)**, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*, Wharton School Publishing, Upper Saddle River, New Jersey.
- **Prahalad C.K, (2004b)**, «The Blinders of Dominant Logic», *Long Range Planning*, Vol 37(2), pp.171–179.
- **Prahalad C.K, (2005)**, *Fortune at the Bottom of the Pyramid*, Wharton School Publishing.
- **Prahalad C.K, (2006)**, «The Innovation Sand-box», *Strategy+Business*, 44, Autumn.

- **Prahalad C.K, (2009)**, «A Strategic Perspective of Innovation», *International Journal of Innovation Science*, Vol 1(4), pp.161-165.
- **Prahalad C.K, (2010)**, «Best Practices Get you Only So Far», *Harvard Business Review*, 88(4), pp. 32.33.
- **Prahalad C.K, (2011)**, «Bottom of the Pyramid as a Source of Breakthrough Innovations», *Journal of Product Innovation Management*, 29 (1), pp.6–12.
- **Prahalad C.K, and Hammond A, (2002)**, «Serving the World’s Poor, Profitably», *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 9, pp.48–57.
- **Prahalad C.K, et Hart S.L, (2002)**, «The Fortune at the Bottom of the Pyramid», *Strategy+Business*, Vol 26, pp.54-67.
- **Prahalad C.K, et Lieberthal K, (1998)**, «The End of Corporate Imperialism», *Harvard Business Review* (August), pp.109-118.
- **Prahalad C.K, et Mashelkar R, (2010)**, «Innovation's Holy Grail», *Harvard Business Review* (July-August 2010), pp.132-142.
- **Prahalad C.K, et Ramaswamy V, (2004b)**, *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*, Boston, Harvard Business School Press.
- **Prahalad C.K, et Ramaswamy V, (2004a)**, «Co-creating Unique Value with Customers», *Strategy & Leadership*, Vol 32 (3), pp.4-9.
- **Prahalad D, et Sawhney R, (2011)**, *Predictable Magic: Unleash the Power of Design Strategy to Transform Your Business*, Financial Times/ Prentice Hall.
- **Prax JY, Buisson B, et Silberzahn P, (2005)**, *Objectif Innovation, Stratégies pour Construire l’entreprise Innovante*, Dunod.
- **Prigogine I, (1996)**, *The End of Certainty: Time, Chaos, and the New Laws of Nature*, the Free Press, New York.
- **Quinn J.B, (1980)**, *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Irwin, Homewood, Illinois.
- **Quinn R.E, (1996)**, *Deep change. Discovering the Leader Within*, San Francisco: Jossey-Bass.
- **Radjou N, (2009)**, «R&D 2.0 Fewer Engineers more Anthropologists», *Harvard Business Review Blog*.
- **Radjou N, et Prabhu J, (2015)**, *Frugal Innovation: How to do More with Less*, The Economist.

- **Radjou N, Prabhu J, et Ahuja S, (2013)**, *Jugaad Innovation: Think Frugal, Be Flexible, Generate Breakthrough Growth*, Jossey-Bass.
- **Raich S, Birkinshaw J, Probst G, et Tushman M.L, (2009)**, «Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance», *Organization Science*, 20(4), pp.685-695.
- **Ramdorai A, et Herstatt C, (2013)**, «Lessons from low-cost Healthcare Innovations for the Base-of the Pyramid markets: How incumbents can systematically create disruptive innovations», *Technologie- und Innovations management*, Working paper No. 74, pp.1-33.
- **Ramirez R, (1999)**, «Value co-production: Intellectual Origins and Implications for Practice and Research», *Strategic Management Journal*, 20(1), pp. 49–65.
- **Ramus C.A, (2001)**, «Organizational Support for Employees: Encouraging Creative Ideas for Environmental Sustainability», *California Management Review*, 43(3), pp.85-105.
- **Raney C, et Jacoby R, (2010)**, «Decisions by Design: Stop Deciding, Start Designing», *Rotman Magazine*, Winter, pp. 34-39.
- **Rangan V.K, et McCaffrey A, (2004)**, «Globalization and the Poor», in John A. Quelch J.A et Deshpandé R, (Ed.) *The Global Market: Developing a Strategy to Manage Across Borders*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- **Rangan V.K, Quelch J.A., Herrero G, Barton B, (2007)**, *Business Solutions for the Global Poor: Creating Social and Economic Value*, Jossey-Bass.
- **Rao B.C, (2013)**, «How Disruptive is Frugal? », *Technology in Society*, 35 (1), pp.65–73.
- **Ravasi D, et Lojacono G, (2005)**, «Managing Design and Designers for Strategic Renewal», *Long Range Planning*, 38(1), pp. 51-77.
- **Ray S, et Ray P.K, (2011)**, «Product Innovation for the People's Car in an Emerging Economy», *Technovation*, 31(5-6), pp.216-227.
- **Reeves M, Morieux Y, et Deimler M.S, (2010)**, «People Advantage», BCG Perspectives, The Boston Consulting Group Inc.
- **Refkin J, (2000)**, *The Age of Access: The New Culture of Hyper capitalism, Where all of Life is a Paid-For Experience*, Tarcher Perigee.

- **Ricart J.E, Enright M.J, Ghemawat P, Hart S.L et Khanna T, (2004)**, «New Frontiers in International Strategy», *Journal of International Business Studies*, Vol 35(3), pp.175–200.
 - **Rice M, Kelley D, Peters L, O'Connor G.C, (2001)**, «Radical Innovation: Triggering Initiation of Opportunity Recognition and Evaluation», *R&D Management*, Vol 31(4), pp. 409–420.
 - **Riel J, (2009)**, «Wicked Problems», in Martin R.L (Ed.), *The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage*, Harvard Business Press.
 - **Rificco E, et Marquez P, (2012)**, «Inclusive Networks for Building BOP Markets», *Business & Society*, 51(3), pp. 512-554.
 - **Rindova V, et Kotha S, (2001)**, «Continuous Morphing: Competing through Dynamic Capabilities, Form, and Function», *Academy of Management Journal*, 44, pp.1263-1280.
 - **Rittel H, et Webber M, (1973)**, «Dilemmas in a General Theory of Planning», *Policy Sciences*, Vol 4, pp 155-169.
 - **Roberts D.L, et Palmer R, (2012)**, «Developing a Visceral Market Learning Capability for New Product Development», *International Journal of Market Research*, 54(2), 199-220.
 - **Roberts J, (2003)**, «The Manufacture of Corporate Social Responsibility: Constructing Corporate Sensibility», *Organization*, 10(2), pp.249-265.
 - **Roberts K, (2005)**, *Lovemarks*, Power House Books.
 - **Roberts P.W, et Eisenhardt K.M (2003)**, «Austrian Insights on Strategic Organization: From Market Insights to Implications for Firms», *Strategic Organization*, 1(3), pp.345–352.
 - **Robson C, (2011)**, *Real World Research*, Blackwell.
 - **Roloff J, (2008)**, «A life Cycle Model of Multi-stakeholder Networks», *Business Ethics*, Vol 13(3), pp.311-325.
 - **Romer PM, (1986)**, «Increasing Returns and Long-Run Growth», *The Journal of Political Economy*, Vol. 94, No. 5, pp.1002-1037.
 - **Rosensweig R.R, (2011)**, «More than Heroics: Building Design as a Dynamic Capability», *Design Management Journal*, 6(1), pp.16-26.
 - **Rothaermel F.T, et Alexandre M.T, (2009)**, «Ambidexterity in Technology Sourcing: The Moderating Role of Absorptive Capacity», *Organization Science*, 20(4): 759-80.
-

- **Rothwell R, (1992)**,«Successful Industrial Innovation: Critical Factors for The 1990s», *R&D Management*, Vol 22(3), pp. 221-240.
- **Roussel P.A, Saad K.A, et Erickson T.J, (1991)**, *Third Generation R & D: Managing the Link to Corporate Strategy*, Harvard Business Review Press.
- **Roy S, (2009)**, «GE Healthcare Innovates in India for Bottom of the Pyramid», *Business Standard*, May.
- **Rumelt R.P, (2011)**, *Good strategy, Bad Strategy: The Difference and Why it Matters*, New York: Crown Business.
- **Russell R.D, (1999)**, «Developing a Process Model of Intrapreneurial Systems: a Cognitive Mapping Approach», *Entrepreneurship Practice and Theory*, 23, pp.65-84.
- **Rylander A, (2009)**, «Design Thinking as Knowledge Work: Epistemological Foundations and Practical Implications», *DMI Journal*, 4 (1), pp. 7-19.
- **Rylander A, (2011)**, *New Perspectives in Design Management*, Jill Wodilla Business and Design Lab Publications: Göteborg.
- **Sachs J, (2005)**, *The End of Poverty - Economic Possibilities for our Time*, New York: The Penguin Press.
- **Sanchez P, et Ricart J.E, (2010)**, «Business Model Innovation and Sources of Value Creation in Low-income Markets», *European Management Review*, Vol 7, N° 3, pp.138–154.
- **Sanchez P, Ricart J.E et Rodriguez M.A, (2007)**, «Influential Factors for Becoming socially Embedded in Low-income Markets», *Greener Management International*, 51, pp.19–38.
- **Sánchez R, Iniesta M.A, et Holbrook M.B, (2009)**, «The Conceptualization and Measurement of Consumer Value in Services», *International Journal of Market Research*, Vol 51, N°1, pp. 93-113.
- **Sanders E.B.N, et Stappers P.J, (2008)**, «Co-creation and the new landscapes of design», *CoDesign*, Vol. 4, No. 1, pp. 5-18.
- **Sandmeier P, (2008)**, *Customer Integration in Industrial Innovation Projects*, Gabler Edition.
- **Sarasvathy S.D, (2001)**, «Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency», *Academy of Management Review*, 26(2), pp.243-263.

- **Sato S, (2009)**, «Beyond Good: Great Innovations Through Design», *Journal of Business Strategy*, 30(2), pp. 40-49.
 - **Sato S, Lucente S, Meyer D, et Mrazek D, (2010)**, «Design Thinking to Make Organization Change and Development More Responsive», *DMI Review*, 21(2), pp. 44-52.
 - **Saucet M, (2009)**, *Innovator: Innover face à la Crise*, La Tour Des Vents.
 - **Saul J, (2010)**, *Social Innovation, Inc.: 5 Strategies for Driving Business Growth through Social Change*, Jossey-Bass.
 - **Saunders M.N.K, Thornhill A, et Lewis P, (2009)**, *Research Methods for Business Students*, Prentice-Hall.
 - **Sawhney M, et Prandelli E, (2000)**, «Communities of Creation: Managing Distributed Innovation in Turbulent Markets», *California Management Review*, (4), pp. 24-54.
 - **Sawhney M, Verona G, et Prandelli E, (2005)**, «Collaborating to Create: The Internet as a Platform for Customer Engagement in Product Innovation», *Journal of Interactive Marketing*, 19(4), pp.4-17.
 - **Sawhney M, Wolcott R.C, et Arroniz I, (2006)**, «The 12 Different Ways for Companies to Innovate», *MIT Sloan Management Review*, 47(3), pp.75-81.
 - **Sawyer R.K, (2000)**, «Improvisation and the Creative Process: Dewey, Collingwood, and the Aesthetics of Spontaneity», *The Journal of Aesthetics and Art Criticism*, Vol 58, N° 2, pp. 149-161.
 - **Sawyer R.K, (2006)**, «Educating for Innovation», *Thinking Skills and Creativity*, Vol 1(1), pp.41–48.
 - **Schaltegger S, Hansen E.G, et Lüdeke-Fboreund F, (2016)**, «Business Models for Sustainability. A Co-Evolutionary Analysis of Sustainable Entrepreneurship, Innovation and Transformation», *Organization & Environment*, 29(3), pp.264-289.
 - **Schaltegger S, Lüdeke-Freund F, et Hansen E.G, (2012)**, «Business Cases for Sustainability: the Role of Business Model Innovation for Corporate Sustainability», *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 6(2), pp.95–119.
 - **Schein E.H, (1996)**, «Culture: The Missing Concept in Organization Studies», *Administrative Science Quarterly*, 41(2), pp.229–240.
-

- **Schlegelmilch B.B, Diamantopoulos A, et Kreuz P, (2003)**, «Strategic Innovation: the Construct, its Drivers and its Strategic Outcomes», *Journal of Strategic Marketing*, 11(2), pp.117-132.
- **Schneider-Electric, (2010)**, «Access to energy BipBop Program», Access to Energy Program, pp.3-15.
- **Schneider-Electric, (2011)**, «Strategy & Sustainable Development Report 2010-2011», pp.39-43.
- **Schneider-Electric, (2012)**, «Creating Shared Value, Strategy & Sustainability highlights, 2011-2012», pp.31-39.
- **Schneider-Electric, (2013)**, «MiCROSOL, une Solution d'Accès à l'énergie pour Accompagner le Développement de Micro-industries à la Base de la Pyramide», Dossier de presse, pp.2-11.
- **Schneider-Electric, (2015)**, «Access to energy: Schneider Electric's journey in Impact Investing», pp.3-13.
- **Scholl J, (2013)**, «Inclusive Business Models as a Key Driver for Social Innovation», in, Osburg T, et Schmidpeter R, (Ed.), *Social Innovation, CSR, Sustainability, Ethics & Governance*, Springer-Verlag Berlin.
- **Schön A.D, (1983)**, *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*, London: Basic Books.
- **Schreyögg G, et Kliesch-Eberl M, (2007)**, «How Dynamic can Organizational Capabilities be? Towards a Dual-process Model of Capability Dynamization», *Strategic Management Journal*, Vol 28, pp.913-933.
- **Schumacher E.F, (1973)**, *Small is Beautiful: Economics as if People Mattered*, New York: Harper and Row.
- **Schumpeter J.A, (1934)**, *The Theory of Economic Development an Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, Oxford University Press, Oxford.
- **Schuster T, et Holtbrügge D, (2012)**, «Market Entry of Multinational Companies in markets at the Bottom of the Pyramid: A Learning perspective», *International Business Review*, Vol 21(5), pp. 817-830.
- **Schwarz N, (2000)**, «Emotion, Cognition, and Decision making», *Cognition and Emotion*, 14(4), pp.433-440.

- **Schweitzer J, Groeger L, et Sobel L, (2016)**, «The Design Thinking Mindset: An Assessment of What we Know and What We See in Practice», *Journal of Design, Business & Society*, Vol 2, N°1, pp. 71-94.
- **Scott-Kemmis D, et Chittravas C, (2007)**, «Revisiting the Learning and Capability concepts Building Learning Systems in Thai Auto Component Firms», *Asian Journal of Technology Innovation*, 15(2), pp. 67-100.
- **Seelos C, (2008)**, «Corporate Strategy and Market Creation in the Context of Deep Poverty», Gold Prize Essay in the 2008 essay competition sponsored by IFC and Financial Times.
- **Seelos C, et Mair J, (2005)**, «Social Entrepreneurship: Creating New Business Models to Serve the Poor», *Business Horizons*, 48(3), pp.241-246.
- **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*, 21, pp.49-63.
- **Seelos C, Mair J, Battilana J, Dacin M.T, (2011)**, «The Embeddedness of Social Entrepreneurship: Understanding Variation across Local Communities», in Marquis C, Lounsbury M, Greenwood R, (Ed.) *Communities and Organizations (Research in the Sociology of Organizations, Volume 33)*, Emerald Group Publishing Limited.
- **Sehgal V, Dehoff K, et Panneer G, (2010)**, «The Importance of Frugal Engineering», *Strategy+Business*, Vol 59, pp.1-5.
- **Seidel V.P, et Fixson S.K, (2013)**, «Adopting Design Thinking in Novice Multidisciplinary Teams: The Application and Limits of Design Methods and Reflexive Practices», *Journal of Product Innovation Management*, 30(1), pp.19-33.
- **Seijts G, Crossan M, et Billou N, (2010)**, «Coping With Complexity», *Ivey Business Journal*, 74(3).
- **Selden L, et MacMillan I.C, (2006)**, «Manage Customer-centric Innovation—Systemically», *Harvard Business Review*, 84, pp.108-116.
- **Sen A, (1999)**, *Development as Freedom*, Oxford, Oxford University Press.
- **Senge M, Carstedt G, et Porter L, (2006)**, «Innovating our Way to the Next Industrial Revolution», *MIT Sloan Management Review*, 42(2), pp.24–38.
- **Senge P.M, (2006)**, *The Fifth discipline: the Art and Practice of Learning Organization*, New York: Doubleday.

- **Sengupta R, (2013)**, «Sustainable and Inclusive Innovations in Health Care Delivery— A Business Model Perspective», GIZ India & CII-ITC Centre Of Excellence For Sustainable Development, pp. 1-73.
 - **Seulliet E, (2014)**, «Les 4 Ingrédients pour Innover par l’Expérimentation et la Co-création», *Harvard Business Review France*, Chroniques d'experts, Juin.
 - **Shane S, et Venkataraman S, (2003)**, «Guest editors’ introduction to the Special issue on Technology Entrepreneurship», *Research Policy*, Vol 32(2), pp. 181-184.
 - **Shapiro S.M, (2001)**, *24/7 Innovation: A Blueprint for Surviving and Thriving in an age of Change*, New York: McGraw Hill.
 - **Sharma S, (2000)**, «Managerial Interpretations and Organizational Context as Predictors of Corporate Choice of Environmental Strategy», *Academy of Management Journal*, Vol 43, N° 4, pp.681-697.
 - **Sharma S, (2014)**, *Competing for a Sustainable World: Building Capacity for Sustainable Innovation*, Greenleaf Publishing.
 - **Sharma S, et Vredenburg H, (1998)**, «Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities», *Strategic Management Journal*, 19(8), pp.729-753.
 - **Shen H, Wang L, Xu Q, Li Y, et Liu X, (2009)**, «Toward a Framework of Innovation Management in Logistics Firms: A Systems Perspective», *Systems Research and Behavioral Science*, 26, pp.297-309.
 - **Sheremata W.A, (2004)**,«Competing Through Innovation in Network Markets: Strategies for Challengers», *Academy of Management Review*, 29(3), pp.359-377.
 - **Sherif K, (2006)**, «An Adaptive Strategy for Managing Knowledge in Organizations», *Journal of Knowledge Management*, Vol 10(4), pp.72-80.
 - **Shimizu K, et Hitt M.A, (2004)**, «Strategic Flexibility: Organizational Preparedness to reverse Ineffective Strategic Decisions», *Academy of Management Executive*, Vol 18, N°4, pp. 44-59.
 - **Shimizu R, (1980)**, *The Growth of Firms in Japan*, Tokyo.
 - **Shin S.J, et Zhou J, (2003)**, «Transformational Leadership, Conservation and Creativity: Evidence from Korea», *Academy of Management Journal*, 46(6), pp.703–714.
 - **Shrivastava P, (1995)**, «The Role of Corporations in Achieving Ecological Sustainability», *Academy of Management Review*, Vol. 20 N° 4, pp. 936-960.
-

- **Simanis E, and Hart SL, (2008)**, *The Base of the Pyramid Protocol: Towards Next Generation BoP Strategy*, New York: Centre for Sustainable Global Enterprise (Cornell University).
- **Simanis E, et Hart S, (2009)**, «Innovation From the Inside-out», *MIT Sloan Management Review*, 50(4), pp.77-86.
- **Simanis E, et Milstein M, (2012)**, «Back to Business Fundamentals: Making BoP Relevant to Core Business», *Field Actions Science Report(Special Issue 4)*, 8.
- **Simanis E, Hart S.L, et Duke D, (2008)**, «The Base of the Pyramid Protocol: Beyond Basic Needs Business Strategies», *Innovations Technology Governance Globalization*, 3(1), pp.57-84.
- **Simon H, (1969, 1996)**, *The Sciences of the Artificial*, Cambridge, MA: The MIT Press.
- **Simons T, Gupta A, et Buchanan M, (2011)**, «Innovation in R&D: Using Design Thinking to Develop New Models of Inventiveness, Productivity and Collaboration», *Journal of Commercial Biotechnology*, 17, pp.301–307.
- **Simpson P, Siguaw J, Baker T.L, (2001)**, «A Model of Value Creation: Supplier Behaviors and Their Impact on Retailer Perceived Value», *Industrial Marketing Management*, 30(2), pp.119-134.
- **Singh J, (2011)**, «GE Healthcare(A): Innovating for Emerging Market», INSEAD Business School, pp. 1-12.
- **Skarzynski P, et Gibson R, (2008)**, *Innovation to the Core: A Blueprint for Transforming the Way Your Company Innovates*, Harvard Business Press.
- **Skyrme D, et Amidon D, (1997)**, «The Knowledge Agenda», *Journal of Knowledge Management*, Vol. 1(1), pp.27-37.
- **Slywotzky A, (1998)**, *La Migration de la Valeur. Le nouveau grand défi du management*, Village Mondial.
- **Slywotzky A, et Wise R, (2004)**, *How to Grow When Markets Don't*, Business Plus.
- **Smith A, Vob J.P, et Grin J, (2010)**, «Innovation Studies and Sustainability Transitions: The Allure of the Multi-level Perspective and its Challenges», *Research Policy*, Vol 39(4), pp. 435-448.

- **Smith L.E.D, (2007)**, «Assessment of the Contribution of Irrigation to Poverty Reduction and Sustainable Livelihoods», *International Journal of Water Resources Development*, Vol 20(2), pp. 243-257.
- **Smith W.K., Binns A, et Tushman M, (2010)**, «Complex Business Models: Managing strategic Paradoxes Simultaneously», *Long Range Planning*, 43, pp.448-461.
- **Sniukas M, (2010)**, *Reshaping Strategy: Exploring the Content, Process and Context of Strategic Innovation*, VDM Verlag Dr. Müller.
- **Snowden D, et Boone M.E, (2007)**, «A Leader's Framework for Decision Making», *Harvard Business Review*, 85(11), pp. 69-76.
- **SNV et WBCSD (2008)**, «Inclusive Business- Profitable Business for Successful Development», Geneva: WBCSD and SNV.
- **SNV et WBCSD (2011)**, «Inclusive Business: Creating value in Latin America», October, Geneva: WBCSD and SNV, pp.116.
- **Sobel L, et Groeger L, (2013)**, «The Future of Design Thinking in Australia: Barriers and Opportunities», *DMI Review*, 24(2), pp.26-31.
- **Soparnot R, (2010)**, «La Capacité Organisationnelle de Changement», in Soparnot R, (Ed.), *Le Management du Changement*, Vuibert.
- **Soparnot R, (2010)**, *Le Management du Changement*, Vuibert.
- **Sosna M, Trevinyo-Rodríguez R.N, et Velamuri S.R, (2010)**, «Business models innovation through Trial-and-Error Learning: The Naturhouse case», *Long Range Planning*, 43, pp.383-407.
- **Stacey R.D, Griffin D, et Shaw P, (2000)**, *Complexity and Management: Fad or Radical Challenge to Systems Thinking?*, Routledge: London and New York.
- **Stacey R.D, Griffin D, et Shaw P, (2001)**, *Complex Responsive Processes in Organizations: Learning and Knowledge Creation*, Routledge: London and New York.
- **Stacey R.D, (1996)**, *Complexity and Creativity in Organizations*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- **Stadler C, Helfat C, et Verona G, (2013)**, «The Impact of Dynamic Capabilities on Resource Access and Development», *Organization Science*, Vol 24(6), pp.1782-1804.

- **Steiber A, et Alänge S, (2013)**, «A Corporate System for Continuous Innovation: the case of Google Inc.», *European Journal of Innovation Management*, Vol 16(2), pp.243-264.
 - **Stopford J.M, et Baden-Fuller C.W.F, (1994)**, «Creating Corporate Entrepreneurship», *Strategic Management Journal*, Vol 15(7), pp. 521–536.
 - **Sull D.N, (2009)**, «How to Thrive in Turbulent Markets», *Harvard Business Review*, February, pp.78–88.
 - **Sull D.N, (2005)**, *Why Good Companies Go Bad And How Great Managers Remake Them*, Harvard Business Review Press.
 - **Sull D.N, et Wang Y, (2005)**, *Made In China: What Western Managers Can Learn from Trailblazing Chinese Entrepreneurs*, Harvard Business Review Press.
 - **Sutton D, (2004)**, «The Weird Rules of Creativity», in Tushman M.L, and Anderson P, (Ed), *Managing Strategic Innovation and Change*, Oxford University Press, New York, Oxford.
 - **Svendsen A.C, and Laberge M, (2005)**, *Convening Stakeholder Networks: A New Way of Thinking, Being and Engaging*, Greenleaf Publishing.
 - **Sydow J, Schreyoegg G, Koch J, (2009)**, «Organizational Path Dependence: Opening the Black Box», *Academy of Management Review*, 34 (4), pp. 689-709.
 - **Taleb N, (2008)**, *Le Cygne Noir. La puissance de l'imprévisible*, Les Belles Lettres, Paris.
 - **Talukdar S, (2004)**, «Makeshift Miracles: the Indian Genius for Jugaad», Times of India, January 1st.
 - **Tashman P, et Marano V, (2010)**, «Dynamic Capabilities and Base of the Pyramid Business Strategies», *Journal of Business Ethics*, Vol 89(4), pp. 495–514.
 - **Taylor, SE, Gollwitzer PM, (1995)**, «Effects of Mindset on Positive Illusions», *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 69(2), pp.213-226.
 - **Teece D.J, (1998)** «Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-how, and Intangible Assets», *California Management Review*, 40 (3), pp.55- 79.
 - **Teece D.J, (2007)**, «Explicating Dynamic Capabilities: the Nature and Micro-foundations of (sustainable) Enterprise Performance», *Strategic Management Journal*, Vol 28(13), pp. 1319-1350.
 - **Teece D.J, (2009)**, *Dynamic Capabilities and Strategic Management Organizing for Innovation and Growth*, Oxford University Press.
-

- **Teece D.J, (2010)**, «Business Models, Business Strategy and Innovation», *Long Range Planning*, 43 (2-3), pp.172–194.
- **Teece D.J, (2012)**, «Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action», *Journal of Management Studies*, 49, pp.1395–1401.
- **Teece D.J, Pisano G, Shuen A, (1997)**, «Dynamic Capabilities and Strategic management», *Strategic Management Journal*, Vol 18(7), pp. 509-533.
- **Tellis G.J, Prabhu J.C, et Chandy R.K, (2009)**, «Radical Innovation Across Nations: The Preeminence of Corporate Culture», *Journal of Marketing*, 73(1), pp.3–23.
- **Terra Nova (2014)**, «Quand les Entreprises Mettent l’Inclusion au Cœur de leur Développement», Rapport du Groupe de Travail sur le Business Inclusif, Avril.
- **Thagard P, et Shelley C, (1997)**, «Abductive Reasoning: Logic, Visual Thinking, and Coherence», in Dalla Chiara M.L, Doets K, Mundici D, Van Benthem J, (Ed.), *Logic and Scientific methods*. Dordrecht: Kluwer.
- **The Economic Time Health World**, «How Innovating for Emerging Markets is set to Disrupt the Global surgical care Industry», *The Economic Time Health world*, 18 August, 2016.
- **The Economist (2010)**, New Masters of Management: Special Report on Innovation in Emerging Markets. The World Turned Upside Down, April 15.
- **Thietart R.A, et Forgues B, (1995)**, «Chaos Theory and Organization», *Organization Science*, 6(1), pp.19–31.
- **Thiétart R.A, et Forgues B, (1993)**, «La Dialectique de l’ordre et du Chaos dans les Organisations», *Revue française de gestion*, N° 93, pp. 5-15.
- **Thomas J.B, Sussman S.W, et Henderson J.C, (2001)**, «Understanding “Strategic Learning”: Linking Organizational Learning, Knowledge Management, and Sensemaking», *Organization Science*, Vol 12(3), pp. 331 - 345.
- **Thomke S, (2001)**, «Enlightened Experimentation: The New Imperative for Innovation», *Harvard Business Review*, 79(2), pp.67-75.
- **Thomke S, von Hippel E, et Franke R, (1998)**, «Modes of Experimentation: An Innovation Process and Competitive variable», *Research Policy*, 27(3), pp.315-32.
- **Thompson J, et Doherty B, (2006)**, «The Diverse World of Social Enterprise: A Collection of Social Enterprise Stories», *International Journal of Social Economics*, Vol. 33(5/6), pp.361-375.

- **Tidd J, Bessant J, Pavitt K, (2006)**, *Management de l'innovation: Intégration du Changement Technologique, Commercial et Organisationnel*, De Boeck.
- **Tien L.T, Roth V, et Kampmeier J.A, (2004)**, «A Course to Prepare Peer Leaders to Implement a Student assisted Learning Method», *Journal of Chemical Education*, 81(9), pp.13-16.
- **Tiwari R, Herstatt C, (2012)**, «Frugal Innovations for the 'Unserved' Customer: An Assessment of India's Attractiveness as a Lead Market for Cost-effective Products», *Journal of Indian Business Research*, 4 (2), pp.97–115.
- **Todorova G, et Durisin B, (2007)**, «Absorptive Capacity : Valuing a Reconceptualization», *Academy of Management Review*, Vol 32, N°3, pp. 774-786.
- **Tovstiga G, et Birchall D, (2004)**, «Capturing Opportunity in Disruption: Strategic Capabilities and Organization Factors». 25th World Congress on the Management of Intellectual Capital and Innovation. McMaster University, Hamilton, Canada.
- **Tripsas M, et Gravetti G, (2000)**, «Capabilities, Cognition, and Inertia: Evidence from Digital Imaging», *Strategic Management Journal*, Vol 21(10-11), pp.1147–1161.
- **Tsoukas H, et Chia R, (2002)**, «On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change», *Organization Science*, Vol 13(5), pp. 567-582.
- **Tucker R.B, (2001)**, «Strategy Innovation Takes Imagination», *Journal of Business Strategy*, Vol. 22(3), pp.23-27.
- **Tucker, R.B, (2008)**, *Driving Growth through Innovation: How leading firms are transforming their Future*, Berrett Koehler.
- **Tukker A, (2005)**, «Leapfrogging into the Future: Developing for Sustainability», *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, Vol 1(1-2), pp. 65-84.
- **Tuominen M, Rajala , Möller K, (2004)**, «Market-driving versus Market-driven: Divergent roles of Market Orientation in Business Relationships», *Industrial Marketing Management*, Vol 33(3), pp.207–217.
- **Tushman M.L, Anderson P.C, et O'Reilly C, (1997)**, «Technological Cycles, Innovation Streams, and Ambidextrous Organizations: Organizational Renewal through Innovation Streams and Strategic change», in Tushman M.L, et Anderson P, (Ed.), *Managing Strategic Innovation and Change: A Collection of Readings*, New York: Oxford University Press.

- **Tushman M.L, et Anderson P, (1986)**, «Technological Discontinuities and Organizational Environments», *Administrative Science Quarterly*, 31, pp.439-465.
- **Uhl-Bien M, Marion R, et McKelvey B, (2007)**, «Complexity Leadership Theory: Shifting Leadership from the Industrial Age to the Knowledge Era», *The Leadership Quarterly*, 18(4), pp.298–318.
- **Uhl-Bien, M., Marion, R. and McKelvey, B. (2004)**, «Complex leadership», paper presented at the Academy of Management Annual Meeting, New Orleans, LA, August 9.
- **Ulaga W, (2003)**, «Capturing Value Creation in Business Relationships: A Customer Perspective», *Industrial Marketing Management*, 32, pp.677-693.
- **UNDP (2008)**, «Creating Value for All: Strategies for Doing Business with the Poor», New York: UN.
- **Unsworth K, (2001)**, «Unpacking Creativity», *Academy of Management Review*, Vol 26, N° 2, pp. 289-97.
- **Upward A, (2013)**, Towards an Ontology and Canvas for Strongly Sustainable Business Models: A Systemic Design Science Exploration. Masters of Environmental Studies / Graduate Diploma in Business + Environment. Toronto: York University.
- **Utterback J.M, et Acee H.J, (2005)**, «Disruptive Technologies: An Expanded View», *International Journal of Innovation Management*, 9(1), pp. 1-17.
- **Utterback J.M, (1994)**, *Mastering the Dynamics of Innovation. How Companies can Seize Opportunities in the Face of Technological Change*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- **Utterback U, Vedin B.A, Alvarez E, Ekman S, Sanderson S.W, Tether B.S, et Verganti R, (2006)**, *Design-inspired innovation*, World Scientific Publishing, Singapore.
- **Vaara E, et Whittington R, (2012)**, «Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously», *Academy of Management*, 6 (1), pp.285-336.
- **Valikangas L, (2010)**, *The Resilient Organization: How Adaptive Cultures Thrive Even When Strategy Fails*, McGraw-Hill Education.
- **Van de Ven A.H, (1986)**, «Central Problems in the Management of Innovation», *Management Science*, Vol. 32, N° 5, pp. 590-607.
- **Van de Ven A.H, Polley D.E, Garud R, et Venkataraman S, (2008)**, *The Innovation Journey*, Oxford: Oxford University Press.

- **Van de Ven, Andrew H, et Poole M.S, (1995)**, «Explaining Development and Change in Organizations», *Academy of Management Review*, Vol 20, N°3, pp.510-540.
- **Van der Haar J.W, Kemp R, et Omta O, (2001)**, «Creating Value that Cannot Be Copied», *Industrial Marketing Management*, 30, pp.627-636.
- **Van der Klein W, Mancheron H, Wertheim-Heck S, et Collée L, (2012)**, «BoP Insights. Inclusive Marketing Research», BoP Innovation Center, November, pp. 1-16.
- **Van Themaat T.L, Schutte C, Lutter E, Kennon D, (2013)**, «Designing A Framework To Design A Business Model For The 'Bottom Of The Pyramid' Population», *The South African Journal of Industrial Engineering*, Vol 23, N°3, pp.190-204.
- **Vandenbosch M, et Dawar N, (2002)**, «Beyond Better Products Capturing Value in Customer Interactions», *MIT Sloan Business Review*, 43(4), pp. 35-42.
- **Vanhaverbeke W, (2006)**, *The Interorganizational Context of Open Innovation*, Oxford: Oxford University Press.
- **Vargo S.L, et Lusch R.F (2006)**, «Service-Dominant Logic: What It Is, What It Is Not, What It Might Be», in Lusch R.F, et Vargo S.L, (Ed.) *The Service- Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, Armonk, NY: ME Sharpe.
- **Vargo S.L, et Lusch R.F, (2004)**, «Evolving to a New Dominant Logic for Marketing», *Journal of Marketing*, 68(1), pp.1–17.
- **Vas A, (2005)**, «Revisiter la Résistance au Changement aux Différents Niveaux Hiérarchiques : une Etude Exploratoire», *Gestion 2000*, Vol 22, N°5, pp. 131-154.
- **Vas A, et Jaspard F, (2010)**, «Quels Modèles d'analyse pour Appréhender les Processus de Changement Organisationnel», in Soparnot R, (Ed.), *Le Management du Changement*, Vuibert.
- **Venkatesh V, Thong J, et Xu X, (2012)**, «Consumer Acceptance and Use of Information Technology: Extending the Unified theory of Acceptance and Use of Technology», *MIS Quarterly*, Vol 36, N° 1, pp. 157-178.
- **Vera D, et Crossan M, (2004)**, «Strategic Leadership and Organizational Learning», *Academy of Management Review*, 29, pp.222-240.
- **Verganti R, (2008)**, «Design, Meanings, and Radical Innovation: A Meta-model and a Research Agenda», *Journal of Product Innovation Management*, Vol 25(5), pp.436-456.

- **Verganti R, (2009)**, *Design-driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean*, Boston, MA: Harvard Business Press.
- **Verganti R, (2011)**, «Radical Design and Technology Epiphanies: A New Focus for Research on Design Management», *Journal of Product Innovation Management*, 28(3), pp.384-388.
- **Vermeulen P, et Hutte E, (2014)**, *Strategic Challenges for the Base of the Pyramid*, Cheltenham, UK :Edward Elgar.
- **Vermeulen P.A.M, Bertisen J, et Geurts J.L.A, (2008)**, «Building Dynamic Capabilities for the Base of the Pyramid: looking at firm practices», in Kandachar P, et Halme M,(Ed.), *Sustainability challenges and solutions at the base of the pyramid*, Sheffield: Greenleaf Publishing.
- **Vial S, (2010)**, *Court Traité du Design*, PUF.
- **Vian D, and Hoffman, J, (2010)**, «Stratégie de l'innovation : une Perspective Systémique», *L'Expansion Management Review*, N°136, pp 99-107.
- **Vijayraghavan K, (2010)**, «Products Built on Indian Innovations Flowing into World Markets», *The Economic Times*, December.
- **Viswanathan M, et Sridharan S, (2012)**, «Product Development for the BoP: Insights on Concept and Prototype Development from University-Based Student Projects in India», *Journal of Product Innovation Management*, 29 (1), pp.52–69
- **Viswanathan M, et Rosa J.A, (2007)**, «Product and Market Development for Subsistence Marketplaces: Consumption and Entrepreneurship Beyond Literacy and Resource Barriers», in Rosa J.A, Viswanathan M, (Ed.) *Product and Market Development for Subsistence Marketplaces (Advances in International Management, Volume 20)*, Emerald Group Publishing Limited.
- **Viswanathan M, Seth A, Gau R, et Chaturvedi A, (2009)**, «Ingraining Product-relevant Social Good into Business Processes in Subsistence Marketplaces: The Sustainable Market Orientation», *Journal of Macromarketing*, Vol. 29, N°4, pp.405-426.
- **Vogel C.M, (2009)**, «Notes on the Evolution of Design Thinking: A work in Progress», *DMI Review*, 20(2), pp.16- 27.

- **Volberda H.W, Baden-Fuller C, et Van den Bosch F.A.J, (2001)**, «Mastering Strategic Renewal: Mobilizing Renewal Journeys in Multi-unit Firms», *Long Range Planning*, 34 (2), pp.159-178.
 - **Volberda H.W, et Lewin A.Y, (2003)**, «Co-evolutionary Dynamics Within and Between firms: from Evolution to Co-evolution», *Journal of Management Studies*, 40(8), pp.2111-2136.
 - **Volberda H.W, Foss N.J, et Lyles M.A, (2010)**, «Absorbing the Concept of Absorptive Capacity: How to Realize Its Potential in the Organization Field», *Organization Science*, 21(4), pp.931-951.
 - **Von Foerster H, (1981)**, *Observing Systems*, Intersystems Publications.
 - **Von Hippel E, (2005)**, *Democratizing Innovation*, Cambridge: The MIT Press.
 - **Von Stamm B, (2003)**, *Managing Innovation, Design and Creativity*, John Wiley & Sons.
 - **Voss C, (2004)**, «Trends in the Experience and Service Economy: The Experience Profit Cycle», London Business School, March.
 - **Waibel P, (2012)**, *Putting the Poor First : How Base-of-the-Pyramid Ventures can Learn from Development Approaches*, Sheffield : Greenleaf.
 - **Wang C. L, et Ahmed P. K, (2007)**, «Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda», *International Journal of Management Reviews*, Vol 9, N °1, pp. 31-51.
 - **WBCSD (2002)**, «Corporate Social Responsibility»: The WBCSD's Journey. WBCSD.
 - **WBCSD (2016)**, «Delivering on the Sustainable Development Goals: The inclusive business approach», WBCSD Social Impact, February, pp.1-11.
 - **WBCSD, (2010)**, «Vision 2050: The New agenda for Business», pp.7-64.
 - **WBCSD, (2012)**, «Business Solutions to Enable Energy Access for All», World Business Council for Sustainable Development: Geneva, pp. 4-15.
 - **WEF (2009)**, «The Next Billions: Unleashing Business Potential in Untapped Markets»: Geneva, pp. 1-44.
 - **Weick K.E, (1995)**, *Sensemaking in Organizations*, (1st ed.). Thousand Oaks Cliff: Sage.
 - **Weick K.E, (1993)**, «Organization Redesign as Improvisation», in Huber G, et Glick W.H (Ed.) *Organizational Change and Redesign*, New York: Oxford University Press.
 - **Weick K.E, (1999)**, «The Aesthetic of Imperfection in Orchestras and Organizations», *Readings in Organization Science*, pp. 541-563.
-

- **Weick K.E, et Roberts K.H, (1993)**, «Collective Mind in Organizations: Heedful interrelating on Flight Decks», *Administrative Science Quarterly*, 38, pp.357–381.
- **Weick K.E, Sutcliffe K.M, et Obstfeld D, (2005)**, «Organizing and the Process of Sensemaking», *Organization Science*, 16(4), pp.409–421.
- **Weick, K.E, (1996)**, «Drop Your Tools», *Administrative Science Quarterly*, 41(2), pp.301-313.
- **Weiser J, Kahane M, Rochlin S, Landis J, (2006)**, *Untapped: Creating Value in Underserved Markets*, Berrett-Koehler Publishers.
- **Welman J.C, et Kruger F, (1999)**, *Research Methodology for the Business and Administrative Sciences*, Cape Town : Oxford University Press.
- **Werkman R, (2010)**, «Reinventing Organization Development: How a Sensemaking Perspective can Enrich OD Theories and Interventions», *Journal of Change Management*, 10(4), pp.421–438.
- **Wheatley M.J, et Frieze D, (2011)**, «Leadership in the Age of Complexity: From hero to host», *Resurgence Magazine*, Jan-Feb (264), pp.74-77.
- **Wheatley M.J, (1992)**, *Leadership and the New Science*, Berrett-Koehler, San Francisco, CA.
- **Wheatley M.J, (2006)**, *Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- **Wheelwright SC, et Clark K.B, (1992)**, *Revolutionizing Product Development: Quantum Leaps in Speed, Efficiency, and Quality*, New York: The Free Press.
- **Whitney B.C, et Clayton P.H, (2011)**, «Research on and Through Reflection in International Service Learning», in Bringle R.G, Hatcher J.A, et Jones S.G (Ed.), *International Service Learning: Conceptual Frameworks and Research*. Sterling, VA: Stylus.
- **Whitney P, et Kelkar A, (2004)**, «Designing for the Base of the Pyramid», *DMI Review*, 15(4), pp.41-47.
- **Whittington R, (2006)**, «Completing the Practice Turn in Strategy Research», *Organization Studies*, 27 (5), pp.613-634.
- **Wilden R, Gudergan S.P, Nielsen B.B, et Lings I, (2013)**, «Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment», *Long Range Planning*, 46(1–2), pp.72-96.
- **Williams R.L, Omar M, et Rajadhyaksha U, (2012)**, «The Value Flame at the Base of the Pyramid (VFBOP): Identifying and Creating a Valuable Market», in

Swan K.S, Zou S, (Ed.) *Interdisciplinary Approaches to Product Design, Innovation, & Branding in International Marketing (Advances in International Marketing, Volume 23)* Emerald Group Publishing Limited.

- **Wilner JS, (2015)**, «Developing Design thinking: GE Healthcare's Menlo Innovation Model», in Luchs MG, Swan S, et Griffin A, (Ed.), *Design thinking: New product Development Essentials from PDMA*, John Wiley & Sons.
- **Wilson E, Zarsky L, et Bundock B, (2008)**, «Lights on Trade off?: Can Base of Pyramid Approaches Deliver Solution to Energy Poverty?» in Kandachar P, et Halme M, (Ed.), *Sustainability Challenges and Solution at the Base of the Pyramid*, Greenleaf Publishing Limited.
- **Winter S.G, (2000)**, «The Satisficing Principle in Capability Learning», *Strategic Management Journal*, Special Issue 21(10–11), pp. 981–996.
- **Winter S.G, (2003)**, «Understanding Dynamic Capabilities», *Strategic Management Journal*, 24(10), pp. 991–995.
- **Winter S.G, et Szulanski G, (2001)**, «Replication as Strategy», *Organization Science*, Vol 12, N° 6, pp. 730-743.
- **Wood V.R, Pitta D.A, et Franzak F.J, (2008)**, «Successful Marketing by Multinational firms to the Bottom of the Pyramid: Connecting Share of heart, Global “umbrella brands,” and Responsible Marketing», *Journal of Consumer Marketing*, 25, pp.419-429.
- **Woodall A, (2003)**, «Conceptualizing ‘Value for the Customer’: an Attributional, structural and Dispositional Analysis», *Academy of Marketing Science Review*, Vol 2003, N°12.
- **WRI/IFC, (2007)**, «The Next 4 billion, Market size and Business Strategy at the Base of the Pyramid», World Resources Institute, pp.3-11.
- **Wrigley C, et Bucolo S, (2012)**, «New Organizational Leadership Capabilities: Transitional Engineer the New Designer?» in *Leading Innovation Through Design: Proceedings of the DMI 2012 International Research Conference*. Boston, MA: DMI.
- **Xu Q, Chen J, Xie Z, Liu J, Zheng G, and Wang Y, (2007)**, «Total Innovation Management: A novel Paradigm for Innovation Management in the 21st century», *Journal of Technology Transfer*, N°32, pp 9-25.
- **Yin R.K, (2003)**, *Case study method: Design and methods*, California: Thousand Oaks, SAGE Publications.

- **Yin R.K, (2009)**, *Case Study Research: Design and Methods, 4th ed.*, SAGE Publications, California.
- **Yuan Y.H, et Wu C, (2008)**, «Relationships Among Experiential Marketing, Experiential Value, and Customer Satisfaction», *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32(3), 387-410.
- **Yunus M, (2010)**, *Building Social Business*, New York: Public Affairs.
- **Yunus M, Moingeon B, et Lehmann-Ortega L, (2010)**, «Building social Business Models: Lessons from the Grameen Experience», *Long Range Planning*, Vol. 43, n° 2-3, pp.308–325.
- **Zahra S.A, et George G, (2002)**, «Absorptive Capacity: A Review, Reconcepualisation, and Extension», *Academy of Management Review*, 27(2), pp.185-203.
- **Zahra S.A, Sapienza H.J, et Davidsson P, (2006)**, «Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda», *Journal of Management Studies*, Vol 43(4), pp. 917–955.
- **Zeschky M, Widenmayer B, et Gassmann O, (2011)**, «Frugal Innovation in Emerging Markets», *Research Technology Management*, Vol 54(4), pp.38-45.
- **Zhou K.Z, Li C.B, (2010)**, «How Strategic Orientations Influence the Building of Dynamic Capability in Emerging Economies», *Journal of Business Research*, Vol 63(3), pp. 224-231.
- **Zollo M, et Winter S.G, (2002)**, «Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities», *Organization Science*, 13(3), pp.339-351.
- **Zott C, et Amit R, (2008)**, «The Fit Between Product Market Strategy and Business Model: Implications for Firm Performance», *Strategic Management Journal*, 29, pp.1-26.
- **Zott C, et Amit R, (2010)**, «Designing your Future Business model: An Activity System Perspective», *Long Range Planning*, 43, pp.216-226.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction Générale	1
1. Le contexte et les objectifs de la recherche.....	6

2. Problématique de la recherche.....	12
3. Les fondements théoriques de la recherche.....	16
4. Méthodologie de recherche.....	20
4.1. Conception de la recherche: le choix de la méthodologie qualitative.....	21
4.2. Choix de l'étude de cas.....	23
4.3. Le choix des cas.....	25
4.4. La collecte des données.....	26
4.4.1. Les interviews.....	26
4.4.2. Les données secondaires.....	27
4.5. Analyse des données.....	27
5. Organisation de la recherche.....	29
Chapitre 1. Business inclusif et Stratégies d'entreprises pro-pauvres à la base de la pyramide(BP).....	30
Introduction.....	31
1.1. Les Stratégies d'entreprises face aux enjeux de la pauvreté.....	38
1.1.1. Le développement durable: l'apprentissage de la rupture	40
1.1.2. Les stratégies de la base de la pyramide: la réduction de la pauvreté basée sur le marché.....	50
1.1.3. Les entreprises multinationales et la base de la pyramide du marché.....	63
1.1.3.1. Vers un capitalisme plus " <i>inclusif</i> "	65
1.1.3.2. Changement de <i>business models</i> , de capacités et des modèles mentaux.....	67
1.1.3.2.1. Les conditions organisationnelles de déploiement des stratégies d'entreprise pro-pauvres.....	69
1.1.3.2.2. Stratégies d'entreprise pro-pauvres: le rôle des capacités dynamiques.....	74
1.1.3.2.3. Le rôle de l'innovation de <i>business model</i>	82
1.1.3.2.4. Capacités collaboratives et de <i>co-crédation</i> : la stratégie de " <i>création de marché</i> "	84
1.2. Stratégie d'entreprise, RSE et création de valeur partagée.....	91
1.2.1. La RSE au cœur de la stratégie de l'entreprise.....	93

1.2.1.1. La création de valeur partagée (CSV).....	95
1.2.1.2. Innover pour créer la valeur partagée.....	99
1.2.2. Le business inclusif.....	106
Conclusion.....	114
Chapitre 2. Stratégie Océan Bleu (BOS) et Innovation de <i>business model</i>: Un cadre de l'innovation stratégique dans la complexité des marchés de la base de la pyramide.....	117
Introduction.....	118
2.1. Les approches stratégiques de l'innovation.....	125
2.1.1. Les différentes formes de croissance par l'innovation.....	126
2.1.2. La typologie de l'innovation.....	128
2.1.3. L'ADN (code) des innovateurs de rupture.....	135
2.2. L'évolution des processus de management de l'innovation.....	139
2.2.1. La méthode traditionnelle ou structurée dite « <i>Stage-Gate</i> ».....	145
2.2.2. La méthode <i>Agile</i> du management de l'innovation: <i>le rôle de l'expérimentation et de la co-crédation</i>	148
2.2.3. Vers une approche Totale du management de l'innovation.....	152
2.3. La stratégie Océan Bleu (BOS): création d'un nouvel espace stratégique de marché.....	156
2.3.1. Les fondamentaux de l'innovation-valeur: le changement de la base de la stratégie....	160
2.3.2. Le canevas stratégique.....	162
2.3.3. Les principes clés d'une stratégie Océan Bleu.....	165
2.4. La stratégie de l'innovation disruptive.....	176
2.4.1. Le " <i>dilemme de l'innovateur</i> " et le modèle de l'innovation disruptive.....	178
2.4.2. La disruption " <i>low-end</i> " vs disruption de " <i>nouveaux marchés</i>	180
2.4.3. La théorie du <i>Job to be done</i> "JBD" ou des « <i>tâches à accomplir</i> ».....	186
2.5. Le concept de l'innovation stratégique.....	188
2.5.1. L'inertie des entreprises établis.....	191
2.5.2. L'innovation stratégique ou l'innovation de <i>business model</i>	195
2.5.3. L'innovation stratégique : la création d'une valeur substantiellement nouvelle.....	201

2.5.4. L'innovation de <i>business model</i>	203
2.5.4.1. La définition et les composants d'un <i>business model</i>	206
2.5.4.1.1. Définition d'un <i>business model</i>	206
2.5.4.1.2. Les composants d'un <i>business model</i>	208
2.5.4.2. La réinvention du <i>business model</i> : le rôle de l'expérimentation et du prototypage..	214
2.5.5. Les aspects de l'innovation stratégique sur les marchés émergents.....	222
2.5.5.1. Les formes d' <i>innovation inclusive</i> sur les marchés émergents.....	222
2.5.5.1.1. L'innovation disruptive.....	223
2.5.5.1.2. L'innovation <i>Frugale</i> ou " <i>Jugaad</i> "	225
2.5.5.1.3. L'innovation catalytique.....	230
2.5.5.2. L'innovation de <i>business model</i> pour la création de valeur partagée.....	232
2.5.5.2.1. L'approche de <i>l'innovation sandbox</i>	233
2.5.5.2.2. L'innovation de <i>business model</i> durable.....	236
Conclusion.....	246
Chapitre 3. Design thinking et Capacités d'innovation et de résolution de Problèmes Complexes centrées sur l'humain et sur l'usage.....	249
Introduction.....	250
3.1. Vers l'économie de l'expérience: une économie centrée sur l'utilisateur, sur l'usage... sur l'humain.....	254
3.1.1. Corrélation dépenses de <i>R&D</i> et innovation: le nouveau rôle des usages.....	255
3.1.2. Le DT ou la création de valeur par « <i>l'innovation expérientielle</i> ».....	264
3.1.2.1. Le logique <i>S/D</i> vs logique <i>G/D</i> : <i>co-crédation</i> de l'expérience-utilisateur.....	266
3.1.2.2. Vers l'économie de l'expérience.....	273
3.1.2.3. L'innovation basée sur la notion de <i>valeur expérientielle</i>	276
3.1.2.3.1. Le rôle de <i>l'émotionnel</i> dans l'expérience consommateur.....	277
3.1.2.3.2. La simplicité, l'affordance et l'ergonomie.....	278
3.2. Le DT: innover pour résoudre les vrais problèmes humains.....	280
3.2.1. Adopter l'état d'esprit du designer pour innover et résoudre les problèmes.....	281
3.2.2. Présentation et définition du DT.....	283

3.2.3. Le DT utilise les outils Ethnographiques et Anthropologiques.....	286
3.2.4. Le DT commence par l'Empathie.....	288
3.2.5. Le DT: une méthode <i>collaborative et pluridisciplinaire</i>	288
3.2.6. Le DT combine <i>divergence et convergence</i>	290
3.3. Les processus cognitifs du DT.....	291
3.3.1. L'entonnoir de la connaissance : du mystère à l'algorithme.....	293
3.3.2. La pensée <i>intégrative</i>	297
3.3.3. Le raisonnement <i>Abductif</i>	299
3.3.4. L'expérimentalisme.....	301
3.4. Le DT comme <i>processus</i> vs DT comme <i>capacité</i>	301
3.4.1. Le processus du DT: <i>la créativité redéfinie</i>	303
3.4.1.1. L'apprentissage <i>expérientiel</i>	306
3.4.1.2. Lier DT et innovation à travers le processus d'apprentissage.....	309
3.4.2. L'approche " <i>Design-led-innovation</i> "	314
3.4.2.1. Le DT: contribution aux capacités d'innovation.....	315
3.4.2.2. Construire la capacité organisationnelle <i>design-led</i>	321
3.4.2.3. <i>DLI</i> et prototypage et expérimentation de nouveaux <i>business models</i>	326
3.5. Décloisonner DT et base de la pyramide.....	329
3.5.1. Pauvreté et pensée systémique.....	330
3.5.2. La prise en compte des usages et du contexte à la base de la pyramide.....	331
Conclusion.....	339
Chapitre 4. Capacités du DT et Pensée systémique: le développement d'une culture de la créativité dans les organisations.....	343
Introduction.....	344
4.1. DT, pensée systémique et capacités organisationnelles.....	351
4.1.1. Capacité d'innovation stratégique et capacités dynamiques de l'entreprise.....	356
4.1.2. Le DT: une capacité dynamique.....	365
4.1.3. Les capacités "ambidextres" du DT.....	380
4.1.4. Le leadership " <i>entrepreneurial</i> "	384
4.2. Le <i>management systémique</i> de l'entreprise dans la complexité.....	388

4.2.1. L'émergence dans les organisations.....	391
4.2.2. Des systèmes fermés aux systèmes ouverts	394
4.2.3. L'auto-organisation et les systèmes non linéaires.....	397
4.2.4. Les caractéristiques de la modélisation systémique.....	401
4.3. La décision stratégique dans un environnement complexe.....	405
4.3.1. Le contexte de complexité et d'incertitude.....	409
4.3.1.1. La complexité et le changement des conditions initiales.....	410
4.3.1.2. Les problèmes irréductibles ou <i>wicked problems</i>	414
4.3.2. Décision stratégique et émergence de la stratégie.....	416
4.3.2.1. Le dilemme de la stratégie.....	417
4.3.2.1.1. L'émergence de la stratégie: la planification par la <i>découverte</i>	420
4.3.2.1.2. L'apprentissage stratégique.....	424
4.3.2.1.3. Le modèle de décision stratégique (émergente) <i>Cynefin</i>	430
4.3.2.1.4. Le DT: outil de prise de décision stratégique.....	434
4.3.2.2. La création adaptative ou émergente de connaissances.....	437
4.3.2.3. Vers une <i>approche interprétative</i>	442
4.3.3. Changement organisationnel et management de la créativité.....	447
4.3.3.1. Du changement planifié au changement émergent (ou continu).....	449
4.3.3.2. Le changement improvisationnel.....	451
4.3.3.2.1. La création d'une culture organisationnelle de la créativité.....	455
4.3.3.2.2. Créer les conditions de l'apprentissage et de l'improvisation organisationnelle.....	461
4.4. La réinvention de l'organisation par le DT.....	464
Conclusion.....	469
Chapitre 5. <i>Design thinking</i> et <i>business model</i> inclusif à la base de la pyramide: Etude de cas et discussion des résultats.....	472
Introduction.....	473
5.1. <i>SCHNEIDER ELECTRIC</i> : favoriser l'accès à l'énergie.....	480
5.1.1. Le contexte: le manque d'accès à l'énergie.....	482
5.1.2. Le marché de l'énergie à la base de la pyramide.....	487

5.1.3. Présentation de <i>Schneider Electric</i>	490
5.1.4. Présentation du programme <i>Bip-Bop</i> ou programme d'accès à l'énergie.....	491
5.2. <i>GE HEALTHCARE</i> : rendre la santé accessible à tous.....	497
5.2.1. Le contexte: le manque d'accès aux soins de santé.....	498
5.2.2. L'évolution du secteur de santé à la base de la pyramide.....	500
5.2.3. Présentation de <i>GE Healthcare</i>	509
5.2.4. Présentation du programme « <i>Healthymagination</i> ».....	512
5.3. DT et <i>business model</i> inclusif à la base de la pyramide.....	517
5.3.1. Un cadre intégré: innovation de <i>business model</i> et base de la pyramide.....	520
5.3.2. Capacités d'innovation à la base de la pyramide.....	528
5.3.3. Capacités d'innovation à la BP: le rôle du DT.....	535
5.3.4. Analyse des cas étudiés: Analyse intra-cas.....	538
5.3.4.1. Le cas de <i>Schneider Electric</i> (SE).....	542
5.3.4.1.1. La centralité sur l'humain et la compréhension des consommateurs.....	543
5.3.4.1.2. Le rôle de l'expérimentation et du prototypage (l'engagement des communautés locales et <i>co-création</i>).....	544
5.3.4.1.3. Processus organisationnels et leadership.....	545
5.3.4.1.4. La construction d'un réseau local de collaborations et de partenariats.....	546
5.3.4.2. Le cas de <i>GE Healthcare</i>	547
5.3.4.2.1. La centralité sur l'humain et la compréhension des consommateurs.....	549
5.3.4.2.2. Le rôle de l'expérimentation et du prototypage (l'engagement des communautés locales et la <i>co-création</i>).....	551
5.3.4.2.3. Processus organisationnels et leadership.....	551
5.3.4.2.4. La construction d'un réseau local de collaborations et de partenariats.....	553
5.3.5. Discussion des résultats: analyse inter-cas.....	555
Conclusion.....	560
Conclusion Générale	564
Bibliographie	571
Table des matières	651
Annexes	658

ANNEXES

Annexe 1. Guide d'interview

Questions	Thèmes de recherche
Que fait votre entreprise?	Informations générales
Quel est votre rôle ?	Informations générales
Comment considérez vous un <i>business model</i> ?	Informations générales sur les <i>business models</i>
Comment considérez vous un <i>business model</i> inclusif ciblant les populations pauvres à la BP?	<i>Business model</i> à la base de la pyramide
Pouvez-vous décrire votre <i>business model</i> à la base de la pyramide (composantes proposition de valeur, partenariats, modèles de revenus et de coûts, bénéfice social)?	<i>Business model</i> à la base de la pyramide
Comment votre <i>business model</i> a t-il évolué dans le temps?	Innovation de <i>Business model</i>
Comment votre entreprise s'implique-t-elle en faveur des communautés locales à la base de la pyramide?	RSE et valeur partagée
<p>Comment votre entreprise intègre-elle les enjeux de la RSE et de la durabilité dans ses activités clés et dans son <i>business model</i> en vue de la création de la valeur partagée (économique et sociale)?</p> <p>Quel rôle ont joués les stratégies proactives à la BP et les initiatives <i>business inclusif</i> dans la transformation organisationnelle de votre</p>	RSE et valeur partagée

entreprise en vue de la création de nouveaux <i>business models</i> ?	
Comment définissez vous le <i>design thinking</i> ?	Design thinking
Comment percevez-vous le rôle du <i>design thinking</i> dans le développement d'une culture de la créativité dans l'organisation?	Design thinking
Comment votre entreprise perçoit-elle le rôle du <i>design thinking</i> comme vecteur d'innovation de <i>business model</i> à la base de la pyramide ?	Design thinking, Base de la pyramide
Quels sont les capacités du <i>design thinking</i> que vous percevez comme les plus importantes dans la création de nouveaux <i>business models</i> inclusifs? - La centralité sur l'humain - L'interdisciplinarité des compétences et la collaboration interprétative - L'expérimentation, le prototypage rapide et la co-conception et l'itération - La collaboration avec différentes parties-prenantes	Design thinking, <i>business inclusif</i>
Comment la recherche ethnographique ou l'observation empathique sur terrain du contexte comportemental et des usages peut-elle permettre de détecter les besoins latents et les attentes profondes de la population de la base de la pyramide ?	Design thinking, Base de la pyramide
Comment la démarche itérative de conception par le prototypage et la <i>co-</i>	Design thinking, Base de la pyramide

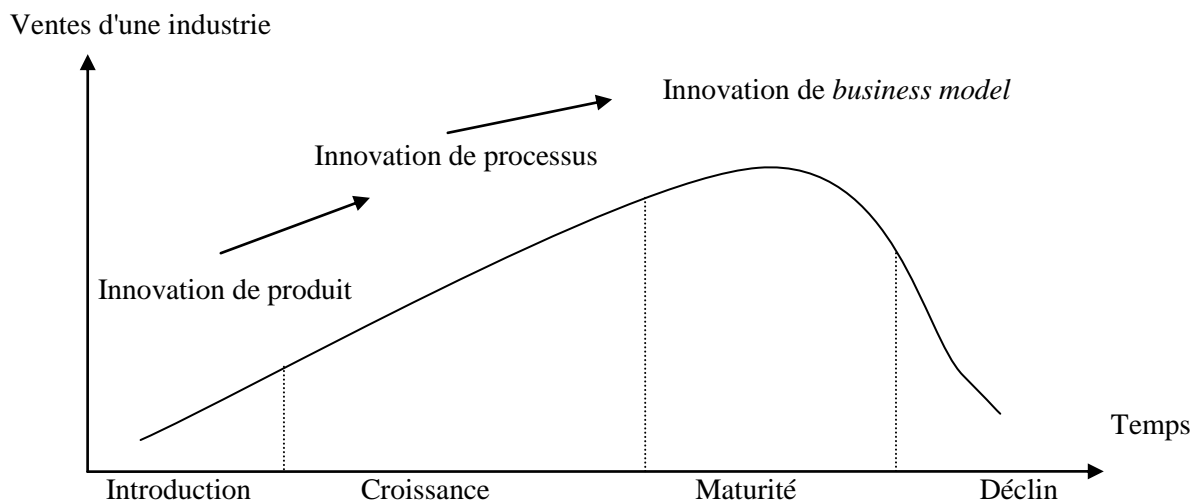
<p><i>création</i> peut-elle permettre d'interagir avec, et d'engager les consommateurs de la base de la pyramide pour augmenter la qualité de la rétroaction avec vos concepts et générer de nouvelles possibilités d'innovation?</p>	
<p>Comment l'implication de l'ensemble des parties prenantes dans <i>démarche collaborative</i> autour de l'expérience totale de l'utilisateur peut-elle favoriser l'émergence de nouvelles solutions pouvant répondre aux besoins de la BP?</p>	<p>Design thinking, Base de la pyramide</p>
<p>Quel rôle joue le leadership de l'entreprise dans le développement de capacités d'innovation à la BP ?</p> <p>Quels sont les processus organisationnels adoptés pour favoriser l'innovation sur les marchés de la BP?</p>	<p>Design thinking, Base de la pyramide</p>

Annexe 2. Conduite des interviews

Plusieurs moyens ont été utilisés lors de la réalisation de nos entretiens. Nous avons mené des entretiens essentiellement par téléphone. Le choix du média, du nombre des interviewés et de leurs fonctions dans l'entreprise s'est fait selon la disponibilité des interviewés et des possibilités d'accès à ces derniers. Dans le tableau ci-dessous, nous avons fourni des renseignements sur la durée de chaque entrevue, les moyens, le titre de l'interviewé et la langue de l'entretien. La plupart des personnes interviewés font parti du programme *BoP-Access to Energy* pour Schneider Electric et du programme *Healthymagination* pour General Electric Healthcare.

Répondant	Entreprise	Titre	Langue d'interview	Type de rencontre	Durée
R1	Schneider Electric	Chargé de projets développement durable	Français	Téléphone	Environ 30 minutes
R2	Schneider Electric	Directeur développement durable	Français	Téléphone	Environ 35 minutes
R3	Schneider Electric	Directeur de stratégie "access to energy"	Français	Téléphone	Environ 35 minutes
R4	GE Healthcare	Expert en Design thinking	Français	Téléphone	Environ 25 minutes
R5	GE Healthcare	Manager général	Français	Téléphone	Environ 30 minutes
R6	GE Healthcare	Directeur innovation	Français	Téléphone	Environ 30 minutes

Annexe 3. Développement du marché et innovation de *business model* (Moore, 2004)



Introduction	Croissance	Maturité	Etapes de développement du marché
Ventes en petites quantités	Emergence d'un "design dominant"	Marchandisation	Caractéristiques
Coût élevé	Ventes commencent à croître	Saturation du marché	
Faible qualité	Pénétration de marché		
Concurrence par fonctionnalités/performance	Concurrence par la qualité/services	Concurrence par les prix	Compétition
<i>Produit</i>	<i>Process</i>	<i>Business model</i>	Innovation

Au début, les besoins non satisfaits des clients concernent principalement les fonctions et les caractéristiques du produit. Les entreprises rivalisent en conséquence sur la fonctionnalité et se concentrent sur l'innovation produit. Lorsque les besoins liés à la fonctionnalité sont pour la plupart remplis, la concurrence se déplace car les clients ont besoin d'une qualité et d'une fiabilité supérieures. Dans ces cas, l'innovation est essentiellement axée sur les procédés. Lorsque la qualité et la fiabilité se sont suffisamment améliorées, la valeur du client est assurée par la commodité, la personnalisation et, enfin,

lorsque le marché commence à se transformer en marchandises, par des coûts moindres. Selon Johnson et al, (2008), les managers devraient se concentrer sur l'innovation de *business model* à ces étapes de l'évolution du marché, en ce sens que les *business models* innovants peuvent permettre de développer de nouvelles propositions de valeur aux clients en réponse à la marchandisation. Les *business models* innovants peuvent permettre de développer des propositions de valeur entièrement nouvelles adaptées aux besoins individuels des clients, ou peuvent être en mesure de réduire significativement les coûts.

Annexe 4. Carte d'utilité du consommateur (Kim et Mauborgne, 2005: P 121).

	Achat	Distribution	Utilisation	Suppléments	Maintenance	Disposition
Productivité du consommateur						
Utilité						
Commodité						
Risque						
Image						
Garant de l'environnement						

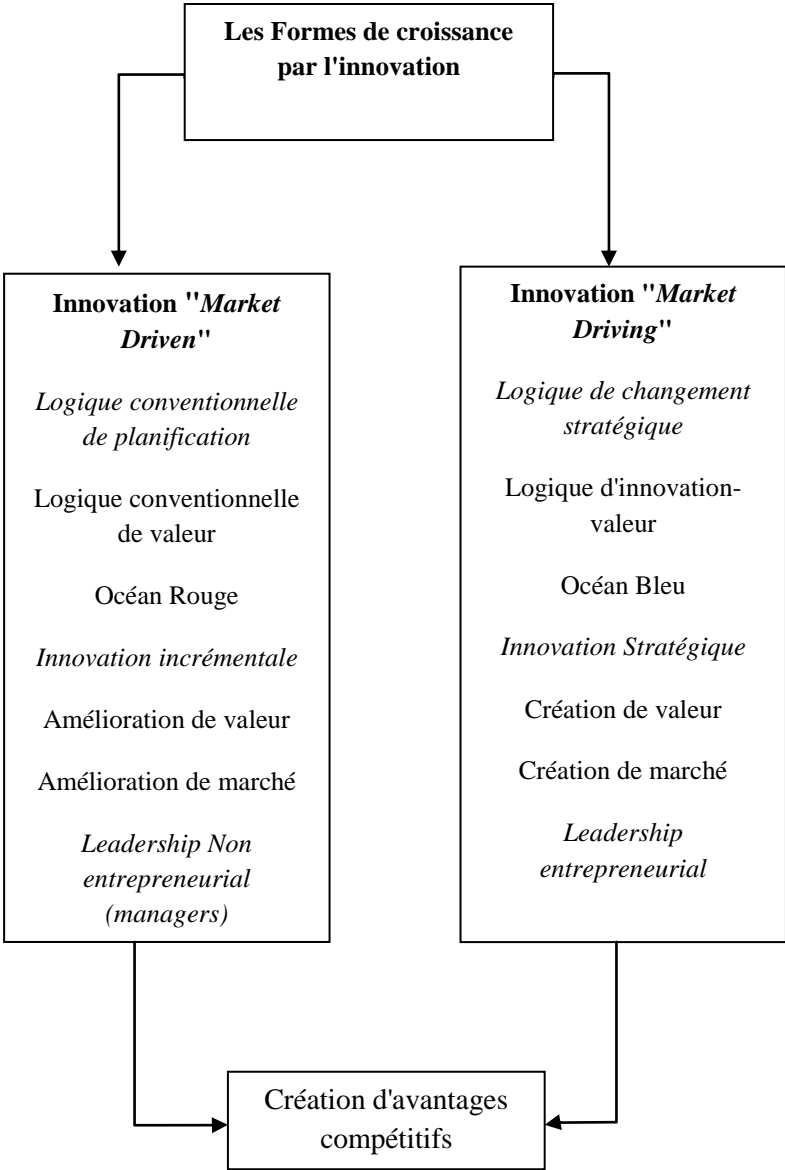
Annexe 5. Les dimensions de l'innovation de concept d'entreprise (Sawhney et al, 2006)

Dimensions	Définitions	Exemples
Offre	Développer de nouveaux produits et services.	Apple Ipod, Gillette Mach 3
Plateforme	Utiliser des composantes communes ou construire des blocks pour créer des offres dérivées.	Plate-forme télémaque OnStar de GM
Solutions	Créer une offre intégrée et customisée qui resout les problèmes du consommateur.	Services logistiques UPS
Consommateurs	Découvrir les besoins insatisfaits ou découvrir des segments mal-servis.	La focalisation de l'entreprise Rent A Car sur le remplacement des locataires de voitures
Expérience consommateur	Redéssiner les interactions avec les consommateurs à travers l'ensemble des points et moments de contacts.	Concept de la banque en détail Whashington Mutal Occasio
Capture de la valeur	Redéfinir comment l'entreprise est rémunérée ou créer des flux de revenus innovants.	Moteur de recherche Google
Processus	Redessiner les processus opérationnels clés pour améliorer l'efficacité et l'efficacité.	Système de production de Toyota GE design for six sigma
Organisation	Changer la forme, la fonction ou l'échelle d'activité de l'entreprise.	Organisation en réseau virtuel de Cisco
Chaine de valeur	Penser différemment à propos du sourcing et de la réalisation.	Système de vente en lignd de GM
Présence	Créer de nouveaux canaux de distribution ou de nouveaux points de présence, incluant des endroits où l'offre peut-être achetée et utilisée par les consommateurs.	Vente de CD musicaux dans les cafés Starbucks
Réseau	Créer une offre basée sur l'intelligence du réseau et des offres intégrées.	Système de contrôle OTIS
Marque	Utiliser la marque dans de nouveaux domaines.	Yahoo comme une marque de luxe

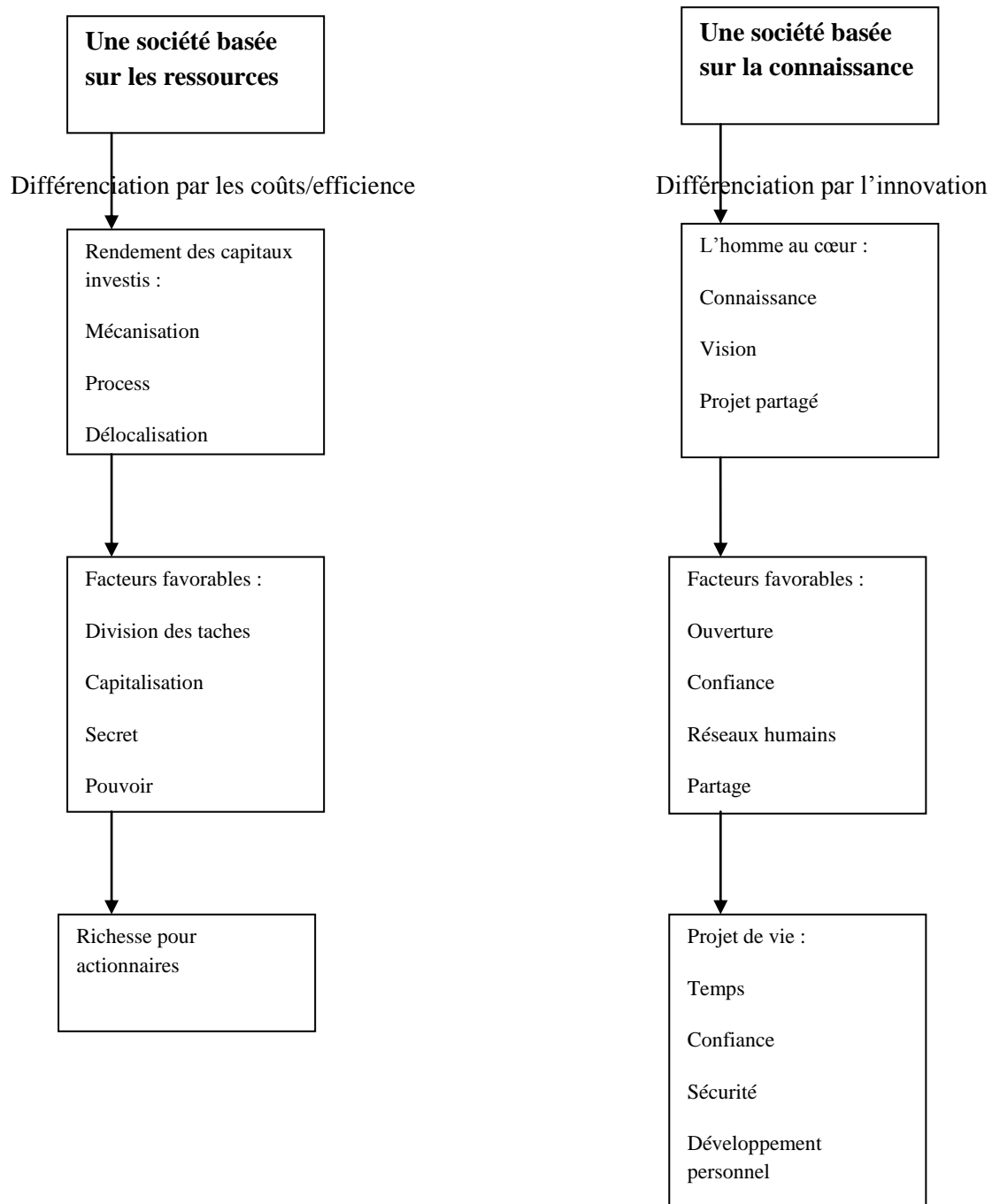
Annexe 6. Les capacités d'innovation (basé sur Carlgen et al, 2014; O'connor, 2008; Lawson et Samson, 2001).

<p>Ressources (base de connaissance et compétences).</p>	<p>Exploiter la base de compétence: Gestion des ressources, divers moyens de financement, champions de l'innovation. Attention à l'identification et au développement des compétences requises: employés hautement qualifiés, réflexion sur les moyens du progrès, reconfigurer les pratiques, coaching et apprentissage, articuler les connaissances. Liens externes: avec les sources de connaissances en dehors des relations informelles, conférences, interactions avec des clients potentiels et des partenaires.</p>
<p>Processus(structure organisationnelle, managériale, processus).</p>	<p>Structures organisationnelles et Systèmes: Structure et processus formels, Systèmes de récompense, Structures d'organisation perméables et organiques, Objectifs étendue d'innovation. Systèmes de récompense: Promotion des comportements créatifs Créativité et management des idées: Nécessite une Pensée divergente de ce qui peut être non réalisé, non prouvé ou non testé. Tirée par les Connaissances ou par une vision. Intelligence organisationnelle: Apprentissage des Besoins cachés des clients et des concurrents. Processus exploratoires axés sur l'apprentissage: Action expérimentale (non analytique) et Itérations rapides, Réseau cross-fonctionnel, Prototypage rapide. Détection du marché: étudier l'évolution du marché plutôt que d'utiliser des connaissances quantifiables.</p>
<p>Etat d'esprit(valeurs, culture etc.).</p>	<p>Culture et climat: tolérance à l'ambiguïté, apprentissage des Erreurs, engagement des employés, Créer un temps de créativité, Faciliter la Communication, le partage des connaissances; récompenser le travail cross-fonctionnel. Contexte de culture et de leadership approprié: L'investissement dans la pensée stratégique, la santé future du système etc.</p>

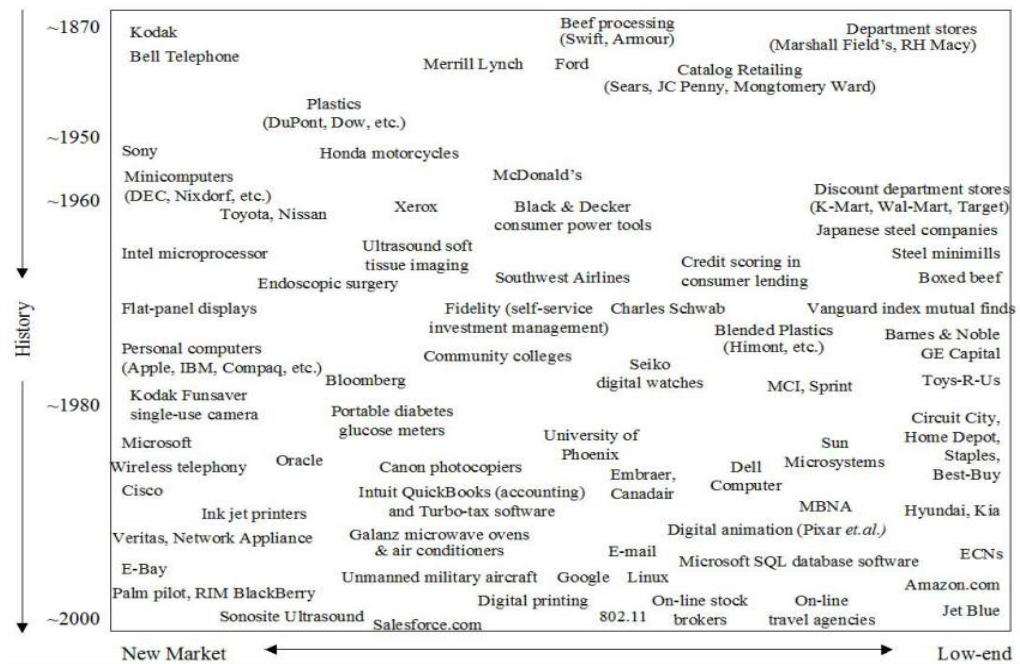
Annexe 7. La croissance par l'innovation (Adapté à partir de Kumar et al, 2000).



Annexe 8. La révolution vers la société de la connaissance (Prax et al, 2005 P: 237).



Annexe 9. Exemples d'entreprises qui étaient à l'origine d'innovations disruptives à travers l'histoire (Christesen et al, 2008).



Annexe 10. Les challenges au management traditionnel des organisations dans la nouvelle économie de l'innovation (Davenport et al, 2006:P 10).

	<i>De</i>	<i>A</i>
Idée et valeurs	Stratégie classique/néoclassique L'organisation comme une machine systématique	L'organisation comme une <i>organisme systémique</i>
Orientation stratégique	Planification stratégique et fit Stratégie rationnelle et business model unique Ressources et compétences	Stratégie construite et non correspondance partielle des frontières traditionnelles <i>Stratégie dynamique et multiples business models</i> Capacités et innovation
Environnement de marché	Local/national/Régional Industrie traditionnelle et chaîne de valeur	Global/transnational/méta-national Ecosystème d'entreprise/industrie réinventée
Organisation et contrôle	Bureaucratique Direction/contrôle Chaîne de valeur/organisation interne	Méritocratique Guider/focaliser/mesurer Système de valeur/ multiples organisations
Mesures de performances	Valeur actionnaire "shareholders" Performance financière	<i>Valeur parties prenantes "stakeholders"</i> Performance non financière en addition
Objectifs	Profit/croissance/contrôle	Auto-renouvellement/innovation
Rôle de l'équipe de management	Optimisation de la qualité et la productivité Opérations répétitives Ressources et information Spécialisation de travail	Qualité=productivité=adaptabilité Application des idées Recherche d'innovation Connaissances et capacités Approche globale et intégration du travail et de l'organisation
Perspective processus	Interaction des parties en séquences d'étapes Efficience/standardisation Flux d'information linéaire/hiérarchique	<i>Interactions systémiques</i> Customisation/individualisation <i>Absence de frontières/réseau de connaissances non linéaire</i>

Annexe 11. L'évolution des modèles de management des entreprises : vers la cinquième génération d'entreprise (Amidon, 1997 : P 50).

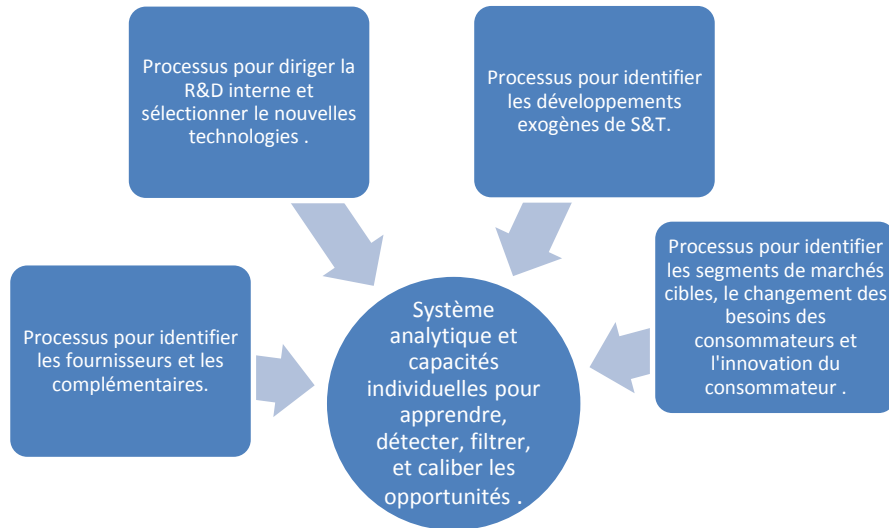
	Première génération Actif : produits	Deuxième génération Actif : Projet	Troisième génération	Quatrième génération	Cinquième génération
Fondements de la stratégie	<i>R&D comme fonction localisée</i>	<i>Liée au business</i>	<i>Intégration technologie/business</i>	<i>Prise en compte du client dans la R&D</i>	<i>Système d'innovation participatif</i>
Facteur du changement	Imprévisible	Indépendance	Management systématique	Changement global, accéléré et discontinu	<i>Dynamique kaléidoscopique</i>
Performance	R&D comme frais généraux	Partage des frais	Equilibre prise de risque et résultat financier	Paradoxe de la productivité	<i>Impact des compétences</i>
Structure	Hiérarchique /fonctionnelle	Matricielle	Coordination repartie	Communauté de pratique Multidimensionnelle	<i>Réseaux symbiotique</i>
RH	Concurrence	Collaboration proactive	Collaboration repartie	Focalisation sur les valeurs et les compétences	<i>« Knowledge workers » autonomes</i>
Processus	Communication minimale	Projet par projet	Produits fonction des capacités R&D	Retour d'expérience persistance de l'information	<i>Apprentissage transversal et flux de connaissances</i>
Technologie	Embryonnaire	Basée sur les données	Basée sur l'information	NTIC comme arme concurrentielle	<i>Traitement intelligent de la connaissance</i>

Annexe 12. Pratiques traditionnelles vs Pratiques de design (Dunne et Martin, 2006; Oster, 2008; Liedtka, 2010).

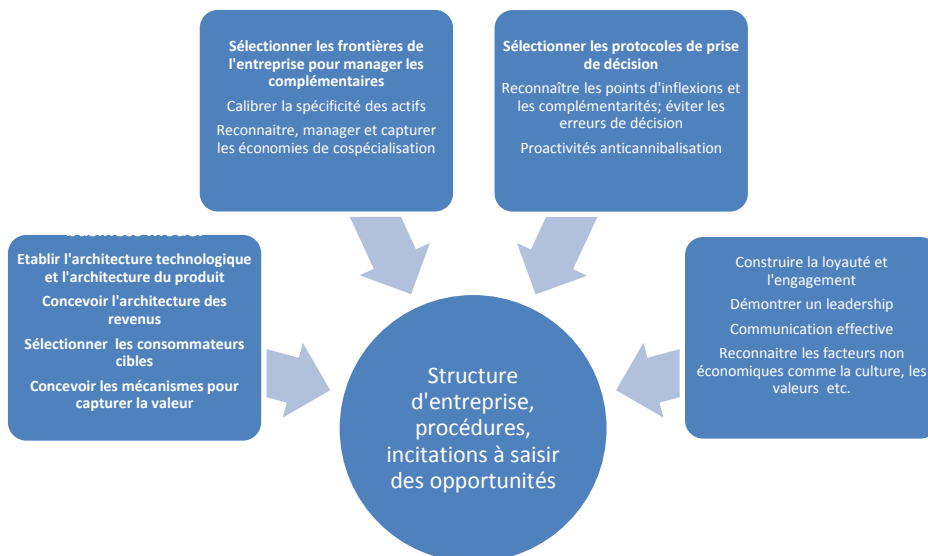
	Management traditionnel	Design Thinking
Posture stratégique	Résolution de problèmes stables existants avec des alternatives clairement spécifiées (habituellement à travers l'utilisation d'outils de décision analytique).	Difficulté de concevoir une bonne alternative, le problème est perçu comme une possibilité d'invention qui comprend la remise en question des hypothèses de base. Il faut s'efforcer d'améliorer l'état du monde parce que le coût de ne pas concevoir un meilleur cours de l'action est souvent considéré comme beaucoup plus élevé que le choix parmi les alternatives existantes.
Aspect relationnel	Souvent inconfortable avec les interférences provenant de l'extérieur.	L'accent est mis sur l'empathie: a) comprendre les besoins des utilisateurs, b) collaborer avec des pairs et élargir les perspectives par collaborant avec des individus ayant différentes perspectives.
Environnement de travail	Les routines quotidiennes qui se concentrent sur des tâches planifiées régulièrement. Les rôles et les responsabilités sont bien définis. Les incitations économiques sont souvent étroitement liées à ces responsabilités.	Les projets sont attribués aux équipes plutôt qu'aux individus. Le travail s'articule autour de projets (temporaires) avec des termes définis, autour de la construction d'un travail de recherche de solutions à des problèmes irréductibles.
Modes de pensée	Il existe deux types de logiques communes qui sont le raisonnement inductif et la pensée déductive.	Utilisation de la logique inductive et déductive, complétés par la pensée abductive.
Attitude face aux contraintes	Les contraintes sont l'ennemi, les budgets sont les moteurs des décisions.	Les contraintes sont des conditions préalables typiques du processus de travail. Les contraintes sont adoptés comme l'impulsion aux solutions créatives. Ils augmentent le défi et le niveau d'excitation face aux problèmes.

Annexe 13. Les micro-fondations des capacités dynamiques (Teece, 2007)

Les capacités de "sensing"



Les capacités de "seizing"



Annexe 14. Système d'éclairage solaire LED à haute efficacité énergétique *In-Diya* et microcentrale solaire thermodynamique *MiCROSOL* conçues par *Schneider Electric*.



Annexe 15. Machine ECG 400 conçue par GE Healthcare pour le marché Indien (Schneider Electric, 2010a)



Annexe 16. La population mondiale sans accès à l'énergie, 2009-2030 en millions (OCDE/IEA, 2011; WBCSD, 2012: P 4).

	2009			2030		
	Rurale	Urbaine	Part de la population	Rurale	Urbaine	Part de la population
Afrique	466	121	58%	539	107	42%
Asie	595	81	19%	327	49	9%
Amérique latine	26	4	7%	8	2	2%
Moyen orient	19	2	11%	5	0	2%

Annexe 17. Les cinq phases d'une approche marketing réussie à la BP (Van der Klein et al, 2012: P 8).

Recherche	Comprendre	Co-créer	Pilote commercial
Qui est la BP dans le géographie? Sur quel segment dois-je me concentrer? Qui sont mes parties prenantes?	Quelle demande possède le groupe cible et quels défis ont-ils pour répondre à cette demande?	Comment puis-je engager le groupe cible dans la <i>co-création</i> d'une solution?	Comment réagissent-ils à la solution proposée Et comment puis-je l'améliorer?

