

Business Strategy & Innovation Partnerships for Sustainability: A guide on how to build a responsible corporate strategy

Thèse de doctorat de l'Université Paris-Saclay
Préparée à l'Université de Versailles St-Quentin-en-Yvelines

École doctorale n° 578
Sciences de l'Homme et de la Société SHS
Spécialité de doctorat: Sciences de gestion

Thèse présentée et soutenue à Guyancourt, le 8 décembre 2017, par

Laetitia FOUOSSONG NGUETOUM

Composition du Jury :

Catherine KUSZLA Professeur des universités, Université Paris Ouest - Nanterre	Rapporteuse
Hadj NEKKA Maître de conférences - HDR, Université d'Angers	Rapporteur
Blandine LAPERCHE Professeur des universités, Université Lille - I	Examinatrice
Isabelle NICOLAÏ Professeur des universités, Université de Versailles	Examinatrice
Bruno OBERLE Professeur, École polytechnique fédérale de Lausanne	Examineur
Fabienne PICARD Maître de conférences - HDR, Université de technologie de Belfort	Examinatrice
Martin O'CONNOR Professeur des universités, Université Paris-Saclay	Directeur de thèse
Christophe ASSENS Professeur des universités, Université de Versailles	Co-Directeur de thèse
Thierry CÔME Maître de conférences - HDR, Université de Reims	Invité

RESUME FRANCOPHONE

Les dernières décennies ont révélé un intérêt soutenu pour les questions liées à la responsabilité des entreprises dans le monde entier. En effet, la société dans son ensemble attend maintenant des entreprises qu'elles démontrent leur positionnement sur les questions sociétales et éthiques, ce qui a naturellement été relayé par une augmentation des activités correspondantes au sein des organisations. Mais un tel mouvement d'internalisation des problématiques de la société, alors même qu'il est souvent sincère, pose le défi de cohérence entre les actions de l'entreprise et leur perception par le public. Le présent projet doctoral s'adresse aux organisations qui ont des difficultés à former une entité cohérente dans leur intégration des aspects de responsabilité, et suggère des changements dans la façon d'appréhender leurs activités qui pourraient faciliter l'appropriation des problèmes de la société et leur assimilation comme opportunités d'affaires.

Tout le long de ce rapport, la chercheuse parlera d'entreprise et d'organisation de manière interchangeable, pour désigner un écosystème créateur de valeur dans le but d'obtenir une valeur appropriée en retour. Cet écosystème aura pu être formé sur la base d'infrastructures physiques, d'accords contractuels, de systèmes de production ou même simplement sur la base d'un esprit et d'une culture distinctifs; une vue holistique qui étend la portée des implications et contraintes stratégiques qui rentreront en compte dans le processus d'internalisation des concepts de soutenabilité et durabilité.

En outre, le terme 'stratégie' utilisé ici fait référence à la présence d'une ligne de conduite claire avec une prétention totalisante visant à des gestes et des actions posés par les différents acteurs de l'écosystème; la stratégie fixe donc la mission globale de l'organisation, ainsi que les positions et angles d'attaque pour la réaliser. Ce ne doit pas être confondu avec les stratégies ou tactiques, qui sont des opérations de moindre ampleur influençant un ordre décidé.

Concernant le terme de référence pour parler de responsabilité, il a été choisi d'utiliser 'durabilité' plutôt que responsabilité sociétale des entreprises afin de reléguer son caractère contraignant au second plan. En effet, bien que la RSE soit considérée comme la notion traditionnelle pour désigner la responsabilité des organisations, elle est souvent associée à une connotation d'obligation qui présente l'entreprise et son public comme deux partis aux intérêts opposés. De plus, alors que la RSE a tendance à refléter sur le passé, la durabilité se penche sur l'avenir et anticipe les changements qu'une entreprise pourrait faire pour assurer sa pérennité.

Le concept de durabilité est donc conforme par essence à la prétention de la chercheuse. En effet, pour les entreprises qui veulent s'engager pleinement dans une pratique plus responsable des affaires et qui tentent de changer profondément leur façon de fonctionner, ce travail fait le postulat qu'il est du devoir commun de mettre en œuvre les mesures, attitudes et initiatives qui favoriseront le changement de comportement et de pratiques. La présente thèse contribue à remplir le devoir du milieu scientifique en la matière en offrant des conseils sur la façon de changer les pratiques usuelles, dans le contexte des années 2010, pour créer et s'approprier une stratégie d'entreprise qui intègre des considérations de durabilité.

Deux buts principaux sont définis pour le projet :

- Examiner comment les organisations peuvent intégrer efficacement les considérations de durabilité dans leur stratégie;
- Identifier des ressources, processus et incitations novateurs susceptibles de favoriser le changement vers une pratique plus responsable des affaires.

Des objectifs ont été arrêtés afin d'atteindre ces buts :

- Entreprendre une revue de la littérature entourant le sujet;
- Examiner la position du monde académique sur la manière d'intégrer les préoccupations de durabilité dans la stratégie d'entreprise;
- Analyser stratégiquement des projets récents qui ont été construits avec la mission de résoudre un problème sociétal identifié;
- Dédire, des leçons académiques et professionnelles tirées, la façon d'intégrer efficacement la durabilité dans la stratégie d'entreprise.

1. Méthodologie de recherche

Le projet est conduit suivant un paradigme pragmatique, reléguant le débat traditionnel entre réalisme et anti - réalisme afin de garder l'accent sur les actions et leurs conséquences (Morgan, 2014). En effet, le pragmatisme comme paradigme de recherche ré - oriente l'évaluation des théories sur leur capacité à résoudre des problèmes (Dewey, 1988 dans Powell, 2001). Une approche inductive est adoptée pour interpréter les dernières initiatives du monde académique d'une part, et du monde des affaires d'autre part, en matière de réponse entrepreneuriale aux problèmes sociaux et environnementaux.

La position académique est ainsi établie en analysant successivement trois recommandations qui ont obtenu la reconnaissance de la communauté scientifique, lors de la conférence internationale sur la durabilité et la responsabilité des entreprises tenue à Humboldt Universität, Berlin, en octobre 2014. Ces trois perspectives ayant été exhaustivement plébiscitées par les pairs spécialisés en la matière, la chercheuse considère qu'ils sont représentatifs de la vision du monde académique à cet instant. TXM, une plate - forme à accès libre offrant un support logiciel pour des analyses textométriques, est utilisée pour structurer le riche mix de données secondaires mises à disposition par les auteurs respectifs des théories.

Par ailleurs, l'analyse des cas est réalisée en adaptant le B4U, une méthodologie *design - based* développée dans le cadre d'un projet conjoint de l'Institut Européen de Technologie et sa KIC Climat; UrbanLab a la mission d'adopter une approche systémique afin d'accélérer l'innovation pour la construction de communautés urbaines durables. Vu la proximité de son objet de création avec l'objectif du travail de rapprocher répercussions sociétales et viabilité économique, le B4U a été jugé pertinent, au prix de modifications mineures, pour construire une intelligence des cas d'étude. Ces derniers, quant à eux, ont été sélectionnés pour la démarche globale novatrice adoptée pour réaliser leur mission principale (et affichée) de faire face à un problème social ou environnemental clairement identifié.

Ces choix méthodologiques ont conduit aux résultats qui suivent.

2. Résultats de recherche

En amont du projet, la chercheuse a procédé à l'examen des corrélations entre les principales notions mobilisées par le biais d'une revue de littérature systématique. Là, il a été établi qu'aligner la stratégie à la philosophie interne d'une organisation contribue à comprendre la concurrence, réduire les coûts opérationnels, attirer les investisseurs et, en conséquence, consolider et accroître ses parts de marché. En outre, une enquête sur l'innovation dans le milieu des affaires et son lien avec les bonnes pratiques a révélé que si l'éthique d'entreprise est génératrice d'innovation par l'intégration des valeurs responsables promues dans le processus de conception interne du produit ou service, encourager des procédés innovants favorise également un management responsable. De plus, le succès de son tissu économique renforce inéluctablement une communauté, mais l'inverse est également vrai puisque les entreprises bénéficiant d'une communauté prospère améliorent leurs conditions commerciales et leur positionnement concurrentiel. L'on pourrait soutenir que les éléments décrits ci-dessus correspondent plus à une entreprise sociale qu'à une classique, mais le travail établit qu'une entreprise sociale n'est, après tout, qu'une entreprise classique guidée par la même recherche de profit qui assurera sa pérennité, mais avec un engagement plus fort dans la mitigation des défis sociétaux.

2.1 Résultats théoriques

La chercheuse fait une synthèse des recommandations scientifiques sur la façon d'intégrer efficacement les considérations de responsabilité et de durabilité dans l'être - même d'une organisation, en effectuant une analyse textuelle de 368 unités de matériel formés d'articles, rapports, posts, commentaires, etc. Puisque les initiatives sont récentes, les données n'ont pas été filtrées par date, mais seulement par la certitude que le matériel traduit bien les recommandations de leur auteur. Pour ce faire, seul le matériel mis à disposition sur le site officiel des auteurs et guides des initiatives a été jugé pertinent pour l'étude; en effet, l'auteur considère la publication sur son site Web comme preuve de validation. Pour ceux qui n'ont pas de site officiel, le chercheur a retenu les publications scientifiques de l'auteur sur les recommandations. D'où les sources matérielles utilisées:

- Modèle CSV (Creating Shared Value) de Michael Porter et Mark Kramer: *sharedvalue.org*;
- Plan B de Lester Brown et la B - Team: toutes les publications scientifiques de Brown avec les mots explicites «plan B» dans le titre, et *bteam.org*;
- Modèle 'Embedding sustainability' du NBS (Network for Business Sustainability): *nbs.net*.

L'analyse textométrique montre que ces modèles théoriques ont des avis différents sur la façon la plus optimale d'intégrer les considérations de responsabilité dans la stratégie d'une organisation. En effet:

- Alors que Porter parle de «sustainability» (durabilité) pour indiquer les risques liés aux ressources tels que perçus par l'entité, à l'exemple de la disponibilité des ressources naturelles ou encore l'attractivité d'une entité face à la ressource humaine, le NBS utilise le même terme lexical dans une vision plus holistique qui intègre différentes parties prenantes;
- le NBS préconise de focaliser la poursuite de l'éthique au niveau interne, au sein de la structure, tandis que Porter la reflète au niveau externe entre l'organisation et ses différents groupes d'intérêt;
- Lester Brown évite de référer de manière explicite à la responsabilité, alors même que l'engagement du plan B vers une meilleure pratique des affaires transparaît clairement, en particulier en ce qui concerne les questions liées à la planète;
- Porter et le NBS incluent en priorité les questions liées aux personnes dans leurs objectifs, le premier se référant aux avantages de s'assurer d'intégrer les besoins des autres (créer une valeur partagée) et le second à la richesse du savoir induit par le travail en équipe (communauté de connaissances).

On peut cependant remarquer qu'aucun des modèles ne contredit l'autre, mais qu'ils se complètent. Ce même constat est fait concernant les propositions sur la façon d'engager ce processus de transformation, puisque l'approche de Lester Brown est de partir de zéro, en oubliant toutes les normes et les pratiques assimilées et qui se révèlent être un frein plutôt qu'une sécurité, tandis que le NBS recommande de

travailler sur la culture et la philosophie interne de l'organisation, afin de reconsidérer l'importance des choses et ancrer de nouvelles valeurs. Porter, quant à lui, suggère d'être dans une logique permanente d'expansion et de travailler constamment à développer de nouvelles initiatives, créer des percées et saisir de nouvelles opportunités.

2.2 Résultats pratiques

Cette partie examine comment l'intégration responsabilité/stratégie est matérialisée sur le terrain, à travers des études de cas. Ici, la chercheuse fait une analyse stratégique des choix qui ont guidé l'implémentation de trois projets conçus comme réponse entrepreneuriale à un problème social ou environnemental identifié.

Il s'agit de :

- La construction de la première unité de méthanisation agricole française à Mignéville par Francis et Fabienne Claudepierre, des agriculteurs locaux ;
- Intellifarm, projet danois mené par AgriFarm, d'extrapreneuriat d'un leader mondial de l'industrie des BTP, et qui conçoit des systèmes de ventilation hybrides réduisant l'empreinte carbone au sein de porcheries ;
- MEGAECOFIRE, initiative camerounaise de KEMIT Ecology, et qui s'attèle à la transformation des déchets municipaux d'origine végétale en charbon.

Cette analyse révèle que les organisations ont toutes une interprétation singulière de leur responsabilité dans la société et de comment la mettre en œuvre.

Premièrement, les Claudepierre ont lancé l'initiative avec la conviction qu'ils peuvent réaliser davantage, pour eux-mêmes et pour les autres, avec les ressources dont ils disposent. C'est donc dans la phase d'idéation qu'ils ont ancré plus d'aspects de responsabilité. Ciblant la ressource énergétique, ils ont contribué à la mise en place d'une coordination des réglementations, du réseau, des connaissances et de l'expertise permettant à la communauté locale d'identifier et de s'approprier leur vision, et à d'autres entrepreneurs de reproduire l'initiative.

Deuxièmement, AgriFarm a saisi l'opportunité que le réseau auquel il appartient offre, en ciblant les émissions - carbone, un casse - tête exponentiellement saillant dans leur secteur. En effet, un contexte légal et réglementaire de plus en plus strict permet à cette entreprise de satisfaire et concilier les intérêts d'agriculteurs désorientés d'une part, et d'une communauté sensibilisée et en avance sur son temps d'autre part. C'est ainsi que très tôt dans le projet, AgriFarm réalise que la solution qu'ils conçoivent a des applications bien au-delà leur secteur BTP, et en particulier dans l'agriculture porcine et bovine.

Enfin, KEMIT Ecology lie les parties prenantes externes à toutes les phases principales de leur projet, de la prospection à la production. L'équipe s'identifie un devoir pour la planète et ses ressources naturelles, et pour lesquelles elle est déterminée à impliquer toute la communauté. Leur solution est facile à essayer, techniquement basique à utiliser et bien conforme aux habitudes des consommateurs, et les résultats peuvent être évalués quasi - instantanément. De plus, leur éducation progressive des populations locales en matière de tri - sélectif a le potentiel pour créer des flux additionnels de revenu.

2.3 Interprétations

Les leçons que l'on peut tirer au terme de nos analyses sont nombreuses. D'abord, la compréhension que toutes les organisations doivent participer à la résolution des problèmes sociétaux existants et émergents semble généralisée. La première recommandation pour y parvenir serait de partir de zéro en poursuivant une innovation responsable et disruptive. En effet, le Network for Business Sustainability NBS soutient que l'innovation contrainte par les ressources fait l'utilisation la plus efficace des actifs disponibles et produit des améliorations opérationnelles régulières (Rowe, 2013). Ensuite, l'objectif consiste à construire une expérience personnalisée en comprenant les besoins des personnes et en découvrant de manière créative la meilleure solution pour répondre à ces besoins (Brown et Wyatt, 2010); cela signifie que les critères de responsabilité poursuivis doivent transparaître dans les spécifications - même du produit.

Les entrepreneurs doivent également combiner à la fois créativité visionnaire et réalisme poussé dans la résolution des problèmes, avec une fibre éthique forte et une saine obsession pour leur vision du changement (Bornstein, 2007). L'intégration des considérations de responsabilité nécessite donc d'enraciner tout un nouvel ensemble de valeurs dans la culture d'entreprise, et de refléter ces valeurs dans les pratiques organisationnelles formelles et informelles (Fishhoff, 2014). En outre, confiance en soi, intrépidité, persévérance et pro - activité semblent être des attributs obligatoires pour mener à bonne fin les initiatives de la nature évoquée.

L'étude montre également que favoriser les échanges et la collaboration contribue à créer un bagage substantiel de connaissances. La collaboration pousse en effet l'organisation à devenir une entité apprenante et ainsi débloquent des opportunités de croissance; et à optimiser sa capacité à dépasser la zone de confort et donc repousser les limites de l'organisation. Il est conseillé d'organiser les échanges collaboratifs via des clusters locaux, rassemblant différentes sensibilités et compétences afin de générer une abrasion créative. Faire une alliance avec une organisation plus grande et mieux établie peut également aider à établir sa crédibilité vis-à-vis de la communauté locale.

Un autre aspect dont l'importance est réaffirmée par notre base d'apprentissage concerne l'importance d'avoir le marché à l'esprit tout le long du processus, et surtout au stade de conception de la solution. En effet, s'il est généralement reconnu que connaître le marché - cible est primordial en entrepreneuriat, nos données révèlent que cette importance est exacerbée lorsqu'il s'agit d'initiatives qui intègrent des facteurs non - usuels à l'instar de la durabilité. Interagir avec le marché à un stade précoce met en évidence des exigences spécifiques de la niche, telles que la nécessité d'acquiescer une certification qui n'est pourtant pas forcément légalement exigée, ou de distinguer une segmentation supplémentaire du marché qui influencera le positionnement du produit. Le but en est de développer des attributs uniques qui confèrent spécificité et désirabilité à la marque, et qui la distinguent des concurrents.

De même, l'implication de la communauté locale occupe une place centrale dans l'issue d'une initiative entrepreneuriale responsable. En effet, le succès de la communauté d'une organisation peut améliorer ses conditions d'affaires, augmenter sa rentabilité et renforcer son positionnement sur un marché concurrentiel. En outre, communiquer effectivement avec les différents groupes d'intérêt facilite la gestion du projet; par ce faire, l'organisation suscite adhésion et buy - in, contribuant ainsi à la création d'un climat stable souhaitable pour les affaires. En particulier, il est judicieux de maintenir une collaboration harmonieuse avec les autorités gouvernementales, surtout lorsque les activités menées sont soumises à approbation initiale par un permis ou une licence. De plus, l'environnement politique peut présenter plusieurs opportunités, sous la forme d'un soutien technique pour des initiatives ciblant un certain problème prioritaire pour les autorités nationales ou régionales, d'un soutien financier et de subventions, etc.

Enfin, considérer la durabilité comme opportunité d'affaires est clé pour être en mesure de créer des percées et de proposer de nouvelles idées qui contribueraient à répondre à un besoin identifié, mais aussi et surtout, de transformer ces idées en produits et services innovants pour la population ciblée. Il apparaît aussi nécessaire de restructurer les marchés pour s'adapter au mieux aux nouvelles caractéristiques, et de reconfigurer la façon dont les ressources en général, et les ressources naturelles en particulier, sont utilisées. En effet, l'impératif est de pouvoir:

- réduire la quantité de ressource utilisée dans les procédés communs, en particulier lorsqu'il s'agit d'énergie et d'eau;
- réutiliser le matériel, de manière à extraire plus de valeur pour en faire plus avec moins, ce qui peut signifier adapter légèrement un produit initialement conçu pour un certain but, à un autre but;
- recycler les sous - produits qui sont actuellement traités en déchets, en leur créant un nouveau cycle de vie.

3. Conclusion

Au terme de notre analyse basée sur les résultats de travaux scientifiques d'une part et les retours du terrain d'autre part, la chercheuse retient huit lignes directrices majeures qui guideraient les organisations sur la façon d'intégrer efficacement les considérations de durabilité dans leur stratégie:

- Commencer de zéro;
- Adopter une attitude pro - active, à la fois provocatrice et terre - à - terre;
- Former un pool de connaissances;
- Penser au marché;
- Innover;
- Collaborer avec la communauté locale;
- Ne pas sous - estimer l'importance des autorités politiques;
- Gérer les ressources de manière durable.

Cette analyse a également mis en lumière de nouvelles ressources, processus et incitateurs qui peuvent favoriser le changement vers une pratique plus responsable des affaires. Par exemple, les communautés défavorisées et les pays en développement, peu considérés comme des marchés viables à l'heure actuelle, pourraient être appréhendés simplement comme un marché différent, et leur faible structure en ferait un terrain propice pour des stratégies Océan Bleu; en s'adaptant aux besoins particuliers de ce marché, une entreprise pourrait donc en tirer des avantages substantiels tout en apportant des solutions profondes à la société. De plus, les synergies industrielles, à l'instar de celles où les rebuts d'une entité sont réintroduits comme ressource d'une autre, peuvent créer de nouvelles sources de revenus, stimuler le partage de connaissances et ainsi le gain de compétence, tout en réduisant le gaspillage. Enfin, de nouvelles incitations à l'intégration de la durabilité incluent la participation et le soutien spécifiques du gouvernement à certains problèmes sociétaux déclarés prioritaires, ou encore le nouveau régime carbone qui positionne le contrôle des émissions des gaz à effet de serre comme indicateur de performance.

Bibliographie sélective

- Barkan, Steven E. 2012. *A Primer on Social Problems*. Creative Commons.
- Bornstein, David. 2007. *How to change the world*. Seconde édition Oxford; New York: Oxford University Press.
- Bosch, Peter. 2014. « EurbanLab B4U assessment tool for identifying success factors for urban retrofit projects ». Valencia: REPUBLIC MED.
- Brown, Lester. 2009. « Lester Brown : L'enjeu est de sauver notre civilisation ». *5e Assises Nationales du Développement Durable*. <http://www.collectif-richesses.org/spip.php?article24>.
- Brown, Tim et Jocelyn Wyatt. 2010. « Design Thinking for Social Innovation ». *Stanford Social Innovation Review* Winter: 29-35.
- Dahl, Richard. 2010. « Greenwashing: Do You Know What You're Buying? » *Environmental Health Perspectives* 118 (6):a246-52. <https://doi.org/10.1289/ehp.118-a246>.
- Ehringer, Ann Graham. 1995. *Make up Your Mind: Entrepreneurs Talk about Decision-Making*. Santa Monica, CA: Merritt Pub.
- Fishhoff, Maya. 2014. « Culture 2.0: Four Ways to Make Sustainability Part of Everyday Practice ». *The Network for Business Sustainability* (blog). 10 avril 2014. <http://nbs.net/knowledge/culture-2-0-four-ways-to-make-sustainability-part-of-everyday-practice/>.
- Freeman, R. Edward. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Reissue. Cambridge: Cambridge Univ. Press.
- Friedman, Milton. 1970. « The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits ». *The New York Times Magazine*, septembre 1970.
- Jones, Christopher M., et Daniel M. Kammen. 2011. « Quantifying Carbon Footprint Reduction Opportunities for U.S. Households and Communities ». *Environmental Science & Technology* 45 (9):4088-95. <https://doi.org/10.1021/es102221h>.

Kotler, Philip. 1992. « Marketing's New Paradigms: What's Really Happening out There ». *Planning Review* 20 (5):50-52. <https://doi.org/10.1108/eb054382>.

Mahlouji, Hossein et Nahid Kalbasi Anaraki. 2009. « Corporate Social Responsibility Towards Social Responsible Innovation: A Dynamic Capability Approach ». *International Review of Business Research Papers Vol. 5 No. 6 November 2009*, 2009.

Mintzberg, Henri, et James A. Waters. 1985. « Of Strategies, Deliberate and Emergent ». *Strategic Management Journal*, 1985, 6e édition, section 3.

Morgan, David L. 2014. « About Pragmatism as a Paradigm ». Research website. *Researchgate.Net* (blog). 18 juin 2014.

Neck, Heidi M., Christopher P. Neck, et Emma L. Murray. 2018. *Entrepreneurship: the practice and mindset*. Los Angeles: SAGE.

Porter, Michael E. et Mark R. Kramer. 2011. « Creating Shared Value ». *Harvard Business Review*.

Powell, Thomas C. 2001. « Competitive Advantage: Logical and Philosophical Considerations ». *Strategic Management Journal* 22 (9):875-88. <https://doi.org/10.1002/smj.173>.

Richter, Martin. 2015. « La RSE transformative ». *Management & RSE*. <http://management-rse.com/convictions/la-rse-transformative/>.

Rowe, Anthea. 2013. « How a Provincial Justice System Increased Safety, Processed More Criminals, and Took Thousands of Vehicles Off the Road ». *The Network for Business Sustainability* (blog). 2013. <http://nbs.net/knowledge/bringing-courtrooms-online-for-speedier-justice/>.

The B Team. 2016. « About the B Team ». 2016. <http://bteam.org/about/>.

Wilmot, Stephen. 2001. « Corporate Moral Responsibility: What Can We Infer from Our Understanding of Organisations? » *Journal of Business Ethics*, 2001, 30e édition, section 2.

Zadek, Simon, Peter Mark Pruzan, et Richard Evans. 1997. *Building corporate accountability: emerging practices in social and ethical accounting, auditing, and reporting*. Édité par New Economics Foundation. London: Earthscan.