
Le pilotage des figures libres analyse des cas de Toyota et Danone

Afin de mieux appréhender la pertinence des cadres d'analyse développés ci-dessus, nous allons développer deux cas permettant d'appréhender de manière fine les enjeux et modalités de pilotage des figures libres. Si les cas présentés ci-dessous s'appuient essentiellement sur des sources d'information secondaires qui nécessiteraient d'être complétées, ils apparaissent comme exemplaires d'une approche stratégique de la gestion des figures libres. Au-delà de leur valeur illustrative, ils permettent de mettre à l'épreuve les cadres proposés plus haut, et d'explorer les liens entre le pilotage des figures libres et les processus de conception innovante.

A) Le développement de la Toyota Prius : gestion par lignées et valorisation des explorations¹⁹³

Le secteur de l'automobile et des transports constitue une source importante de pollutions environnementales. En France, l'automobile est à l'origine du quart des émissions de CO₂. D'autre part, si les marchés occidentaux apparaissent comme des marchés matures à faible taux de croissance, les perspectives sont beaucoup plus importantes à l'échelle mondiale : selon le ministère de l'environnement, le parc automobile mondial devrait quasiment doubler en quinze ans, passant de 700 millions de véhicules aujourd'hui au chiffre de 1,2 milliards en 2020 (Ministère de l'Environnement, 2006). Cette croissance, essentiellement liée à l'émergence de la Chine et de l'Inde, devrait accentuer les pressions exercées par l'automobile sur les sources d'énergie fossiles et les impacts environnementaux liés aux rejets de gaz à effets de serre dans l'atmosphère.

Les progrès dans le secteur de l'automobile en matière de pollution et d'émissions : portée et limites de la conception réglée

L'industrie automobile a réalisé des progrès considérables au cours de ces 20 dernières années en matière de réduction des consommations et des pollutions des automobiles. Ces progrès se sont notamment incarnés dans l'introduction des pots catalytiques, les filtres à particule HDI sur les motorisations diesel, etc. Sur la période de 1970 à 1996, sur la base de comparaisons des performances d'un modèle moyenne gamme chez Renault (R12 / Mégane), les émissions de CO (monoxyde de carbone) ont été divisées par 25, les HC (hydrocarbures) par 40, et les émissions de NO_x (oxydes d'azote) par 10 ! Ces progrès considérables ont été réalisés dans le cadre des technologies existantes, sans remettre en question deux éléments centraux de l'architecture d'un véhicule : le moteur à explosion et la carrosserie en acier (Magnusson et Berggren, 2001). Malgré ces progrès considérables, on observe ces dernières années des symptômes d'épuisement des progrès permis par les technologies existantes. On retrouve ainsi les effets caractéristiques d'une exploration dans le cadre de « cônes technologiques » donnés : ces dernières ayant déjà fait l'objet d'explorations et d'efforts d'optimisation, les progrès apparaissent de plus en plus coûteux et difficiles à atteindre. Ainsi, alors qu'en 1995, les constructeurs européens se sont engagés à ramener les émissions moyennes de CO₂ de 176g/km au niveau de 140 g/km en 2008, un tel objectif

¹⁹³ L'étude du cas Prius s'appuie sur différentes informations publiques de l'entreprise, des articles parus dans la presse généraliste et sectorielle, de même que sur différentes publications académiques (en particulier Nonaka et Peltokorpi, 2006 ; Magnusson et Berggren 2001).

apparaît aujourd'hui difficile à tenir. Le niveau moyen d'émissions de CO₂ des véhicules neufs vendus en 2005 était en effet de 152 g/km.

Par ailleurs, on peut noter que ce processus d'amélioration s'est appliqué de manière relativement indifférenciée au sein des gammes de produits des différents constructeurs (souvent via des réglementations, notamment des normes imposées par la Commission Européenne), peu articulés au positionnement des constructeurs et de leurs produits. Pour les acteurs publics, une approche contraignante était sans doute d'autant plus fondée que les enquêtes clients soulignaient la faible conscience écologique des automobilistes et leur faible inclinaison à payer un surprix pour améliorer la performance environnementale de leur véhicule.

Peu d'éléments incitent les constructeurs à s'engager dans l'innovation environnementale au milieu des années 90. A cette époque, la valeur accordée par les clients à la performance environnementale du véhicule apparaît faible. Parallèlement, le secteur automobile est confronté à des défis industriels majeurs, liés à la pression croissante sur les coûts et des prix (aboutissant à une diminution des marges unitaires sur chaque véhicule vendu), à la réduction continue des délais de conception et à l'externalisation de métiers vers les fournisseurs de rang 1 (Weil, 1999). Dans ce contexte de pressions accrues, l'innovation environnementale apparaît d'autant plus improbable qu'elle semble nécessiter des ruptures technologiques risquées et coûteuses. En effet, aucune alternative simple n'apparaît disponible : les motorisations électriques sont handicapées par leur poids, leur autonomie très limitée (une cinquantaine de kilomètres) et l'absence d'un réseau de bornes de rechargement ; la pile à combustible, quant à elle, apparaît comme une technologie exploratoire peu maîtrisée, nécessitant de longues années de développement et une mise à niveau des réseaux de stations service dont le coût apparaît rédhibitoire¹⁹⁴.

Naissance du positionnement environnemental de la Prius et pilotage de l'innovation

Chez Toyota, le projet Prius est issu d'un travail exploratoire et conceptuel, initié en 1993. La valeur environnementale ne constituait au départ qu'un attribut parmi d'autres du concept car, initialement défini de manière très large en cherchant, à partir des attentes des consommateurs, « à synthétiser la vision de la voiture du 21^{ème} siècle » (Magnusson et Berggren, 2001; Nonaka et Peltokorpi, 2006). Celui-ci va cependant se formaliser en un projet formel en 1995. Anticipant (sur la base de prévisions internes) une pénurie de l'offre de pétrole et un accroissement des consommations de gaz, les acteurs incluent notamment dans le projet un objectif d'amélioration de l'efficacité énergétique du véhicule de 50%, et prévoient d'utiliser un nouveau moteur à injection directe. Lors de la présentation du projet au comité directeur, celui-ci revoit cependant les objectifs à la hausse, considérant que l'efficacité énergétique peut constituer un axe de différenciation majeur. En fixant un objectif doublé par rapport à un véhicule standard, le management désigne un espace de valeur nouveau, qui va profondément structurer les explorations menées dans la suite du projet.

Cette contrainte ambitieuse devient l'enjeu principal du projet. Au niveau technique, il apparaît clair que le bloc moteur constitue l'élément critique du projet, nécessitant d'identifier une alternative au moteur à combustion traditionnelle. A ce titre, l'équipe projet identifie un groupe de recherche d'ingénierie avancée travaillant, au sein de l'entreprise, sur

¹⁹⁴ Sans tenir compte des coûts de mise à niveau du réseau de distribution, les estimations du surcoût généré par l'introduction d'une pile à combustible dans un véhicule de classe moyenne est estimé à 10 000 euros, doublant le prix du véhicule.

un système de motorisation hybride combinant le moteur à explosion et une batterie électrique. Tout en permettant des économies substantielles en terme de consommation et d'émissions de CO₂, le couplage entre le moteur traditionnel et la batterie permet de contourner les handicaps qui freinent le développement des motorisations électriques : leur faible autonomie et la contrainte de rechargement des batteries. Dans un système hybride, la batterie électrique se recharge en effet de manière automatique, en récupérant une partie de l'énergie dissipée lors des phases de freinage du véhicule. Toutefois, plusieurs points durs conditionnent la faisabilité du projet, tels que la capacité à assurer un contrôle électronique souple et transparent du système, ou à accroître la performance de la batterie. Par ailleurs, l'industrialisation d'une telle technologie apparaît incertaine. Malgré ces difficultés, le projet devient possible.

Compte tenu des délais extrêmement serrés de développement du projet et de son caractère innovant, l'organisation du travail de conception déroge aux processus standards de gestion de projet en vigueur dans l'entreprise. A titre d'exemple, les responsables projet sollicitent intensément de petites équipes dédiées (5 à 6 personnes), en charge de la résolution d'un problème technique spécifique. Au niveau des équipes de conception, on observe une importance accrue des communications horizontales, qui se substituent aux modes de coordination hiérarchiques et fonctionnels qui prévalent traditionnellement dans l'entreprise. Le développement du projet repose aussi sur une activité de prototypage et d'expérimentation particulièrement intense qui accapare la plupart des ressources de l'entreprise en la matière. Du fait de leurs faibles maîtrises des technologies de motorisation électrique et des enjeux ingénieriques associés (notamment dans le domaine des matériaux et de chimie), les acteurs du projet mobilisent aussi largement des expertises externes à l'entreprise. La collaboration avec Panasonic sur les batteries donne ainsi lieu à la création d'une joint venture entre les deux entreprises (Panasonic EV Energy). Enfin, reconnaissant le caractère innovant du projet, la direction de l'entreprise fixe la priorité sur l'atteinte des objectifs fonctionnels et la qualité du véhicule dans les délais impartis, au détriment de la maîtrise des coûts, ces derniers devant être réduits au cours des versions ultérieures de la Prius.

Une valeur ambiguë et à construire

La première version de la Prius est officiellement commercialisée en décembre 1997. Si l'analyse se cantonne au projet, la Prius, uniquement commercialisée au Japon, peut être perçue comme un échec retentissant. Premièrement, les performances environnementales semblent avoir été obtenues au prix de la dégradation du design du véhicule. Ensuite, l'équation financière apparaît intenable, si l'on considère que l'entreprise, pour s'aligner sur les prix moyens de sa gamme, doit consentir à une perte de plus de 8000 euros par véhicule vendu (Mory, 1998) ! Selon certains analystes, Toyota perdra de l'argent sur le véhicule pendant au moins cinq ans. De fait, de nombreux constructeurs considèrent la stratégie de Toyota dans le domaine de l'hybride comme peu pertinente.

Mais la capacité à valoriser le projet à différents niveaux (institutionnel et image de marque, éducation des consommateurs, transposition à de nouveaux modèles, etc.) semble constituer une compétence centrale du projet Prius. Dès sa sortie, le véhicule décroche ainsi le titre de voiture de l'année au Japon (en 1998). De même, la capacité à commercialiser un tel véhicule dans la foulée de la conférence de Kyoto, procure à l'entreprise une image enviable de pionnier de la voiture verte. Par son impact médiatique, cette articulation entre l'agenda de l'entreprise et l'agenda politique international contribue à compenser l'absence de

rentabilité d'un tel véhicule de niche. Si la première version semble inaboutie, coûteuse (elle peut être comparée à un « demi produit », pour reprendre les termes de Benoît Weil (Weil, 1999)) et produite dans des volumes marginaux (elle sera vendue à 40 000 exemplaires), le lancement du véhicule peut être considéré comme un investissement en terme d'image dont les retours sont élevés. Au-delà de l'image responsable qu'elle confère à l'entreprise, l'écho médiatique occasionné par le lancement de la Prius permet à l'entreprise de faire connaître les principes et les avantages de sa technologie hybride sur un véhicule électrique standard. Ainsi, elle permet d'éduquer à moindre coût les consommateurs, mais aussi les régulateurs (cf. plus bas).

Les projets de Prius 2 et 3 permettront d'améliorer les performances du véhicule mais aussi le design du produit. La seconde version sera commercialisée en 2000 au Japon, aux Etats-Unis et plus timidement en Europe. La troisième version, commercialisée fin 2003, marque le décollage international des ventes et une meilleure compréhension des enjeux marketing associés au produit. Aux Etats-Unis, l'essor de la Prius s'est notamment appuyé sur des prescripteurs d'opinion plébiscitant le véhicule (notamment à Hollywood). En France, la Prius décroche le titre de voiture de l'année en 2005, et se voit décerner le statut de « voiture la plus écologique et économique du marché français » par la fondation WWF France. Parallèlement, l'entreprise cherche à multiplier les occasions de faire essayer la Prius afin de surmonter les résistances associées à une technologie qui reste peu connue, et développe un argumentaire plus fin pour justifier le surcoût occasionné par l'achat de la Prius.

La valorisation de la Prius passe aussi par le soutien des acteurs publics. Depuis le lancement du produit, le MITI (ministère de l'industrie japonais) consent à des incitations financières afin de favoriser la diffusion des véhicules propres. Suivant une logique analogue, de nombreux gouvernements ont emboîté le pas et consentent à des crédits d'impôts significatifs afin de faciliter l'achat du véhicule.

A partir de la troisième version de la Prius, les ventes ont significativement décollé pour dépasser les prévisions, obligeant Toyota à allonger ses délais de livraison et à accroître ses capacités de production.

Le passage des figures libres aux figures imposées

Alors que les concurrents de Toyota pouvaient railler les défauts la première Prius en 1997, la situation apparaît contrastée dix ans plus tard. La technologie hybride apparaît aujourd'hui comme un élément difficilement contournable de l'évolution de l'automobile vers des solutions moins consommatrices de carburant et plus propres. En la matière, Toyota peut capitaliser sur son expérience pour améliorer la technologie hybride en l'introduisant sous une forme plus perfectionnée sur de nouveaux véhicules (notamment les 4*4 de la marque Lexus), mais aussi pour valoriser son avance technologique en revendant ses brevets. Ainsi, l'entreprise a vendu en 2004 une vingtaine de licences concernant des technologies environnementales à Ford et Nissan, permettant ainsi à ces deux constructeurs d'intégrer la technologie hybride dans leurs offres à partir de 2006. Les projets du groupe PSA, consistant à développer un hybride fonctionnant au diesel et combiné à sa technologie HDI, sont attendus à un horizon de quatre ans. Toyota se retrouve ainsi dans une situation de domination au moment où sa technologie semble appelée à se démocratiser.

L'expérience innovante de Toyota semble avoir contribué à faire émerger un nouvel espace de valeur dans l'automobile. De manière tout à fait intéressante, ce nouvel espace de valeur devient de plus en plus réglé et investi par l'ensemble des constructeurs, mais aussi des régulateurs. L'étiquette énergétique, introduite en France depuis 2006, constitue un bon exemple de ce processus : de manière analogue à la sécurité (avec les étoiles Euron'Cap), le

niveau de performance en matière d'émissions de CO₂ est désormais signalisée par une note de performance (de A à G) visible au moment de l'achat du véhicule. Si l'étiquette énergie ne prescrit pas de solution technologique spécifique, elle marque l'émergence d'un espace d'exploration plus systématique et transversal autour de la performance énergétique des véhicules. En désignant un nouvel espace d'exploration et de compétition entre constructeurs, cette initiative peut ainsi être interprétée comme le signal premier d'un mouvement vers les figures imposées¹⁹⁵.

Analyse et enseignements du cas

L'action de Toyota dans le domaine de l'hybride apparaît particulièrement intéressante à plusieurs titres. En particulier, elle témoigne de la manière dont une entreprise peut anticiper et structurer l'émergence de nouvelles formes de valeur économique et stratégique dans un secteur existant. Ainsi, le cas constitue une très bonne illustration de la manière dont une entreprise pionnière, par son action dans le domaine des figures libres, peut accompagner le développement de réponses collectives à une problématique environnementale ou sociale émergente. Il montre comment ces figures libres peuvent ensuite peser dans l'élaboration de nouvelles règles du jeu marchand (les figures imposées ultérieures) afin de renforcer l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

En plus de la qualité du diagnostic des dirigeants de Toyota (ayant perçu de manière précoce le potentiel de valeur d'une nouvelle offre environnementale dans le domaine automobile), le cas fait aussi apparaître l'extrême complexité managériale d'un tel processus : - premièrement, la mise au point et le perfectionnement de la technologie hybride nécessite en effet d'importants apprentissages techniques au sein de l'entreprise¹⁹⁶. A ce titre, il est nécessaire de souligner la capacité de la direction à déceler et à concevoir un axe de valeur prometteur, **à appréhender la dimension innovante du projet et à adopter un mode de pilotage différencié** des projets traditionnels (relevant de la conception « réglée »). De plus, le management de l'entreprise inscrit-il d'emblée la démarche dans une perspective de lignées de produits (mise à jour rapide des versions de la Prius, transfert vers la gamme Lexus), les développements ultérieurs étant pilotés suivant une logique plus traditionnelle pour l'entreprise. La maximisation des apprentissages conduits sur le projet Prius constitue

¹⁹⁵ Parallèlement à l'exploration de nouvelles techniques ou de nouveaux concepts de transports moins polluants, la valeur de la technologie hybride pourrait, elle aussi, être amenée à évoluer. A ce titre, la combinaison d'un moteur à explosion et de batteries, en fournissant une reprise plus nerveuse que les motorisations classiques, modifie l'expérience de conduite. Cette propriété s'est, de manière inattendue, structurée autour d'un nouvel espace de valeur renvoyant au plaisir de conduite (le « fun-to-drive », mis en avant par les utilisateurs de l'hybride et les constructeurs). Ce nouvel espace ouvre de nouvelles perspectives en terme de conception produits, dans lesquelles la technologie ne serait pas orientée vers la minimisation des émissions mais vers la maximisation du plaisir de conduite. La question est alors de savoir comment ce nouvel axe de valeur peut s'articuler avec l'image environnementale associée à la technologie hybride, quels sont les risques d'un tel positionnement et quelles marges de manoeuvre l'entreprise peut s'accorder dans ce domaine.

¹⁹⁶ La difficulté technique dans le cas de l'hybride ne semble pas provenir de la maîtrise de nouvelles technologies fondamentales, comme ce serait le cas pour la pile à combustible. C'est plutôt sur les modes de couplage de technologies existantes que repose l'innovation. L'innovation dans la technologie hybride semble donc s'apparenter à une innovation architecturale (Henderson et Clark, 1990), où la combinaison de deux technologies existantes apparemment bien maîtrisées peuvent mener à une déstabilisation profonde de l'architecture d'un produit, et imposer des explorations considérables.

en effet la seule solution susceptible de rentabiliser les explorations coûteuses du projet. Il faut aussi souligner la capacité de l'entreprise à intégrer des partenaires externes (cf. la joint venture avec Panasonic) et à identifier des régimes de coordination appropriées au niveau d'innovation du projet (Segrestin, 2003).

- au-delà de la capacité de Toyota à piloter l'innovation à l'intérieur de l'entreprise, le cas souligne aussi **l'importance des apprentissages nécessaires à l'extérieur de l'entreprise**. L'une des clés du processus semble en effet reposer sur la capacité à susciter d'importants apprentissages au niveau des clients et des régulateurs, afin de faire émerger un nouvel espace de différenciation et de valeur. C'est notamment à cette aune que peut se comprendre la volonté de Toyota de commercialiser rapidement la première version du véhicule.

- enfin, le cas de la Prius apparaît particulièrement intéressant en terme de **rapport à la valeur**. Contrairement aux projets traditionnels, il montre que la valorisation d'un projet comme celui de la Prius peut être autant symbolique (contribution à l'image de marque, matérialisation d'un positionnement responsable) que fonctionnelle. Plutôt que de chercher à valoriser le projet selon les critères standards de gestion de projet, il montre que les modalités de valorisation d'un tel projet constituent une question ouverte qu'il s'agit de piloter activement. La valeur du projet n'est pas donnée a priori, il s'agit plutôt d'un potentiel à construire. Ainsi, les sources de la valeur peuvent provenir de publics inattendus : convaincre les gouvernements que la technologie hybride constitue une manière très concrète de valoriser le projet (par le biais de déductions fiscales offertes aux clients). Ce dernier point montre que la valeur des figures libres n'est pas donnée d'avance (il ne suffit pas d'identifier des figures libres qui « préexisteraient »), mais nécessite un travail actif de construction.

Il n'y a pas de raison a priori pour que la technologie hybride soit la seule proposition dans le nouvel espace de valeur ouvert par Toyota. Il est ainsi probable que les différents acteurs s'engagent dans une dynamique d'exploration continue autour de la réduction de la consommation et des émissions des véhicules. Dans ce processus, les innovations technologiques, qui ont jusqu'ici constitué la principale porte d'entrée, ne constituent pas la seule voie. L'entrée technologique pourrait ainsi être complétée par un travail plus explicite sur des innovations conceptuelles de rupture, par exemple autour du « véhicule ultra léger » adapté à certaines catégories d'usages (par exemple, le « vélo citoyen sans effort »), ou de la création de nouveaux business models (par exemple autour de la mutualisation de l'usage collectif -covoiturage- des véhicules privés, etc.). Un tel travail de réouverture conceptuelle est susceptible d'hybrider les frontières existantes entre des marchés (vélo et deux roues, métro, automobile, sociétés de service) aujourd'hui disjoints dans le secteur des transports, voire de faire émerger des acteurs de nature totalement nouvelle.

B) Danone ou la capacité d'explorer de nouveaux concepts produits et business¹⁹⁷

Par rapport au cas de Toyota qui met en jeu des explorations simultanées aux niveaux technique, marketing et conceptuel (le véhicule hybride), le cas de Danone apparaît comme une bonne illustration de processus d'innovation tirés par la création de nouveaux concepts et l'exploration du rapport à la valeur.

¹⁹⁷ L'étude du cas Danone s'appuie sur différentes informations publiques et documents internes de l'entreprise. Il s'appuie par ailleurs sur différents articles parus dans la presse généraliste et sectorielle, de même que la communication de Frank Azimont à la 12^{ème} journée du GDR cadres.

L'analyse des développements produit de Danone souligne la capacité de l'entreprise à retravailler de manière continue l'identité et la valeur de ses produits, en parallèle avec les transformations sociales liées à l'alimentation¹⁹⁸. Le succès mondial d'Actimel, lancé en Belgique en 1994 puis en France en 1997, ayant donné naissance au concept d'alicament, illustre bien la capacité de l'entreprise à hybrider les frontières entre alimentation et santé. Elle illustre aussi une compétence en terme de partenariats externes (dans ce cas avec le japonais Yakult) et d'acquisition rapide des expertises permettant à Danone d'entrer sur des marchés émergents, en cohérence avec son positionnement¹⁹⁹.

L'hybridation entre alimentation et santé, l'intégration d'une promesse sociale dans le modèle d'activité de l'entreprise

Ce positionnement hybride entre alimentation et santé apparaît désormais à la base de sa mission de l'entreprise, définie par Franck Riboud en 2001 comme « apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre ». *L'expérience de Danone constitue ainsi un modèle intéressant d'intégration d'une promesse sociétale dans le cœur stratégique de l'entreprise*. Ce positionnement s'est notamment traduit par différentes lignées d'innovations fondées sur la valeur « santé » des produits de l'entreprise. En 2004, après avoir reçu le visa de l'Agence Française de Sécurité Sanitaire des produits de Santé, l'entreprise a lancé Danacol, dont la promesse marketing est centrée sur la réduction du taux de cholestérol et la réduction des risques cardiovasculaires. Afin d'affirmer la valeur du produit, l'entreprise a mis en place, entre 2006 et 2007, d'un partenariat avec l'assureur AGF, proposant aux assurés le remboursement de leur consommation de Danacol. De même, l'entreprise cherche à développer les bénéfices santé de produits existants, à travers son action dans le champ des « boissons fonctionnelles » (soft drinks aux bénéfices santé - 0% de calories, vertus énergisantes, etc.). Depuis 2007, cette gamme d'aliments à la frontière de la nutrition et du soin s'est enrichie d'Essensis, défini comme le premier « yaourt cosmétique », enrichi en nutriments et visant à améliorer l'hydratation de la peau. L'intégration d'une promesse santé ne va toutefois pas sans susciter différentes controverses, comme en témoigne les réactions critiques d'associations de défense des consommateurs ou d'acteurs publics lors du lancement de l'initiative avec les AGF.

L'exploration de business models innovants en lien avec des problématiques de développement durable

L'exploration et la logique d'innovation de l'entreprise n'est cependant pas réductible au développement d'aliments fondés sur une promesse « santé ». Une autre particularité de

¹⁹⁸ En tant qu'acteur majeur du secteur agroalimentaire, Danone évolue dans un contexte de grande distribution soumis à des pressions liées à la montée du hard discount en Europe. Par ailleurs, compte tenu de sa taille (sensiblement plus faible que celle de concurrents tels que Nestlé ou Pepsico) ainsi que de la dispersion de son actionnariat, l'entreprise est soumise à des pressions financières et de croissance fortes. Pour répondre à la menace de rachat qui pèse sur le groupe, l'entreprise cherche à renforcer sa culture d'entreprise et à différencier clairement son projet d'entreprise de ceux de ses concurrents. Compte tenu de ces différents éléments, la stratégie est structurée par la nécessité de construire des marques fortes et de trouver des relais de croissance internationaux à ses produits.

¹⁹⁹ Danone a racheté 80% des actions de l'entreprise américaine Stonyfield Farm, leader du marché américain du yaourt biologique. Cette prise de participation est tirée par la volonté d'acquérir une expertise en matière de production et de distribution de yaourts bio, Danone voulant introduire des yaourts bio sur le marché européen d'ici fin 2007.

l'entreprise concerne en effet sa capacité à explorer de nouveaux *business models* et de construire de nouveaux types marchés, à destination notamment des populations défavorisées dans des pays en développement. Ce second axe d'exploration renvoie à la seconde partie de la mission d'entreprise définie par Franck Riboud (la santé par l'alimentation *au plus grand nombre*). A ce titre, l'entreprise a été l'une des premières à s'engager dans des démarches de développement de nouveaux marchés s'adressant au « bas de la pyramide » (Prahalad et Hart, 2002; Prahalad, 2005), c'est-à-dire aux derniers déciles des populations en terme de pouvoir d'achat. L'entreprise adresse ces marchés en proposant des produits adaptés aux besoins des populations défavorisées, susceptibles de participer au développement économique et social. Si Danone peut capitaliser sur son expertise nutritionnelle pour légitimer son entrée sur de tels marchés, construire des offres pour la « base de la pyramide » nécessite de réviser de manière profonde des approches classiques du développement de produits de grande consommation, destinés aux consommateurs en haut de la pyramide.

La révision des approches traditionnelles du développement et de la distribution de produits

En 2001, alors que les biscuits Lu enregistraient de mauvais résultats en Indonésie, les responsables locaux proposent de prendre le marché à revers en proposant un biscuit riche en protéines et en vitamines et vendu à un prix abordable pour le plus grand nombre (500 roupies). Le *Tiger*, qui rencontrera un succès rapide, fera l'objet de différentes présentations internes au sein du groupe Danone, notamment à l'occasion des Conventions, qui réunissent directeurs généraux et responsables marketing (Azimont, 2006). En partant du constat que 2,7 milliards de personnes vivent avec moins de 2€ par jour et que la malnutrition handicape la croissance des enfants et leur espérance de vie, Tiger est l'occasion d'apporter une contribution positive à la santé en créant des produits de qualité, renforcés en vitamines et minéraux, et en les vendant à des prix accessibles. Il est aussi l'occasion de réaffirmer de manière nouvelle la mission du groupe.

Le projet indonésien Tiger va ainsi se prolonger à travers la mise sur le marché du yaourt Danimal en Afrique du Sud, cinq ans plus tard. La malnutrition constitue en effet un problème social de premier ordre en Afrique du Sud, où 17 millions de personnes (40% de la population) ont moins de 1 euro par jour à consacrer à leur alimentation et souffrent d'importantes carences alimentaires. Danimal a été lancé lors d'un congrès international sur l'alimentation tenu fin 2005 en Afrique du Sud. Il s'agit d'un yaourt particulièrement enrichi en zinc, en vitamines A et en fer (contribuant à résoudre une partie des problèmes nutritionnels mentionnés plus haut) et vendu 30% moins cher qu'un yaourt classique. La marge réalisée par l'entreprise est de 25%, « ce qui n'est pas exceptionnel, mais pas ridicule non plus » (Azimont, 2006). Une telle équation apparaît a priori intenable, à la fois pour des raisons de coût et d'enjeux logistiques (difficulté et risques associés à l'approvisionnement de nombreux *townships* d'Afrique du Sud défavorisés).

Pour parvenir à résoudre une telle équation, l'entreprise a dû re-concevoir de nombreux fondements de son métier et de ses expertises traditionnelles²⁰⁰. Elle ne peut en effet s'appuyer sur aucune base de connaissances en matière de comportement de consommation de ces population défavorisées Sud-Africaine. De même, compte tenu des contraintes de coût du projet, Danimal ne bénéficie d'aucune forme de publicité média,

²⁰⁰ Il est intéressant de constater que le développement du projet Danimal, malgré son caractère innovant et moins rémunérateur que les lancements de produits traditionnels de Danone, s'est maintenu au niveau des équipes locales, à un moment de pression particulièrement accrue sur les résultats financiers de l'entreprise.

pourtant une compétence clé de l'entreprise dans ses pratiques média traditionnelles. Du point de vue de la production, l'entreprise s'appuie sur un partenariat local lui permettant de s'approvisionner à prix réduit, et sur une approche innovante du processus de distribution. Au-delà des efforts d'optimisation logistique nécessaires à la distribution des produits à des prix raisonnables, l'entreprise a dû identifier l'ensemble des points de distribution potentiels, c'est-à-dire l'ensemble des emplacements disposant de réfrigérateurs. Dans les quartiers les plus difficiles d'accès dans lesquels aucun camion ne se risque, la distribution est assurée par des « Dani Ladies », vendant les produits en faisant du porte à porte et touchant un sixième des recettes. Si la logique de développement se veut prudentielle, l'entreprise affiche des objectifs de distribution ambitieux, se situant entre 10 000 et 25 000 tonnes de Danimal par an d'ici à 2008 (contre 500 en 2006) (Lemaître, 2006a).

Valoriser les projets innovants sur des axes multiples

La valeur de ces projets se situent à la fois dans leur dimension symbolique et « business ». Premièrement, ces initiatives ont une fonction symbolique majeure. Franck Riboud valorise des projets de ce type en montrant comment ils permettent de re-problématiser « le double projet économique et social de l'entreprise [initialement défini par Antoine Riboud en 1972] tout en l'adaptant à l'heure de la mondialisation ». Ils permettent d'affirmer la spécificité de la stratégie de l'entreprise et de renforcer l'adhésion des salariés et des actionnaires²⁰¹ à un projet d'entreprise commun (Riboud, 2005).

Deuxièmement, ces expériences innovantes mettent en jeu la construction d'une expertise unique et stratégique, valorisable dans d'autres domaines d'activité. Premièrement, l'entreprise peut mettre à profit cette initiative sur de nouveaux marchés émergents mettant en jeu des problématiques similaires. Ainsi, deux des architectes de l'initiative dirigent désormais à la tête de filiales du groupe, au Mexique et en Colombie, dans lesquelles ils pourront valoriser ces nouvelles expertises (Azimont, 2006).

Troisièmement, l'expertise acquise par l'entreprise en matière de construction de business models dans les pays en développement peut être valorisée de manière plus indirecte et externe à l'entreprise. Ainsi, fin 2006, Frank Riboud a ainsi annoncé, en partenariat avec Muhammad Yunus (président de la Graamen Bank et Prix Nobel de la paix en 2006 pour son travail dans le secteur du micro crédit) le lancement de Danone.communities, un fond d'investissement destiné à favoriser des formes d'entrepreneuriat social dans des sphères connexes à l'entreprise. Ce fond est destiné à financer, « dans les pays pauvres et émergents, des entreprises liées [...] aux activités du groupe et qui ont vocation à être rentable, mais dont l'ambition principale est la maximisation d'objectifs sociaux ou sociétaux et non la maximisation de leurs profits » (Lemaître, 2006b). L'un des premiers projets appelés à se développer concerne la production de yaourts bon marché pour la population déshéritée du Bangladesh. La structure, gérant au départ quelques dizaines de millions d'euros, n'a pas pour vocation de dégager de forts taux de rentabilité (l'entreprise affiche un objectif de rentabilité de 3% par an) et sera financée par Danone et ses salariés, mais aussi par des actionnaires de Danone souhaitant reverser au fond une partie de leurs dividendes. A nouveau, une telle initiative peut être analysée comme une re-problématisation intéressante de la notion d'investissement socialement responsable (ISR). A travers des initiatives telles que Danone.communities, l'entreprise peut mettre en avant sa démarche de manière différenciée à l'égard de fonds d'investissements ou

²⁰¹ Ces projets sont mis en avant dans les lettres aux actionnaires de l'entreprise. Ils participent à un argumentaire mettant en avant la spécificité, l'ambition, le potentiel de croissance et la responsabilité de l'entreprise visant à renforcer la fidélité des actionnaires et de prévenir les risques de rachat hostiles qui menacent l'entreprise (cf. les rumeurs d'OPA de PepsiCo sur Danone durant l'été 2005).

d'individus, cherchant à investir dans des entreprises « éthiques » mais déplorant la faible capacité de discrimination des acteurs de l'évaluation extra financière.

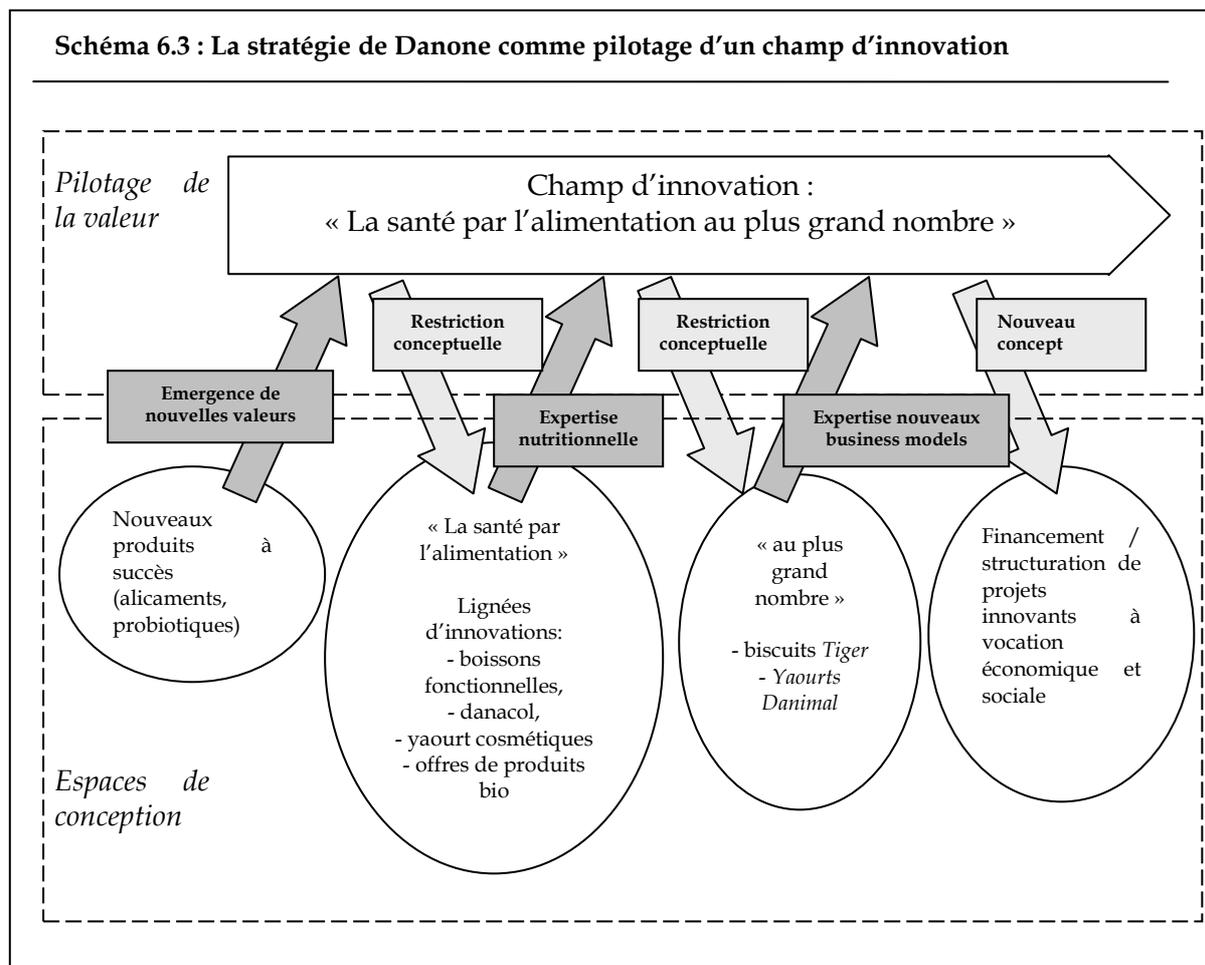
Cherchant à renforcer le lien entre sa démarche de responsabilité sociale²⁰² et son cœur de métier, Danone a créé fin 2006 un « comité de responsabilité sociale » afin de superviser la mise en application au sein du groupe des bonnes pratiques en matière de RSE et de favoriser le développement d'initiatives innovantes alliant logique économique et finalité sociale²⁰³.

Analyse

Il apparaît possible de relire la démarche de Danone à travers les grilles de pilotage des champ d'innovation présentées plus haut (cf. schéma 6.2). Le cas de Danone semble suggérer que la stratégie de l'entreprise est construite et pilotée comme un champ d'innovation (cf. schéma 6.3). Ainsi, c'est à partir du succès d'Actimel et de la compréhension du potentiel représenté par les probiotiques que se construit un projet d'entreprise autour de la santé et de l'alimentation. L'ensemble des développements mentionnés dans le cas semblent s'inscrire dans ce champ d'innovation « ombrelle » (apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre). Cette approche stratégique générale fournit un cadre commun qui alimente une série de projets de développement (des « espaces de conception », dans le cadre des grilles présentées plus haut) au sein de l'entreprise. Ces projets sont de nature hétérogène : il peut s'agir de développements de produits de grande consommation avec des objectifs non révisables en terme de performance (c'est souvent le cas dans le champ des alicaments), mais aussi d'expérimentations locales moins structurées et des lancements de produits avec des objectifs moins contraignants, notamment en ce qui concerne les business models dans les pays en voie de développement. De même –et comme dans le cas de la Prius-, le rapport à la valeur est ambigu (la valeur peut être symbolique autant que fonctionnelle et financière) et diffère en fonction des projets. Enfin, les modalités de pilotage de chaque espace de conception diffèrent en fonction de leur statut plus ou moins exploratoire.

²⁰² En matière de Responsabilité Sociale de l'Entreprise, la démarche interne est structurée autour du programme « Danone way », et s'appuie sur des outils de coordination et d'auto - évaluation des différentes branches du groupe.

²⁰³ Ce dernier élément nous semble converger vers un élément central de l'analyse du cas d'Energyco : l'idée selon laquelle l'ancrage à la stratégie de l'entreprise dépend plus de la capacité des initiatives de développement durable à interpellier la stratégie d'entreprise que de la motivation intrinsèque du dirigeant.



La représentation de la démarche de Danone comme pilotage d'un champ d'innovation (figure 5.6) permet de mettre en évidence la manière dont chaque développement produit (ou plutôt groupe de produits) s'inscrit dans le cadre d'un projet stratégique plus large, qu'il contribue à nourrir en retour. Un tel mode de représentation nous semble approprié, dans la mesure où la valorisation et le transfert des savoirs et du positionnement apparaissent essentiels pour comprendre le modèle de développement de l'entreprise. Ainsi, c'est en capitalisant sur la légitimité d'une « Trustmark » (Riboud, 2002) et sur son positionnement santé que l'entreprise peut s'engager dans des espaces nouveaux, tels que la distribution de produits alimentaires aux populations défavorisées.

L'existence d'un positionnement stratégique commun à l'ensemble de ces développements permet à l'entreprise d'affirmer la spécificité de sa culture et de son projet d'entreprise dans un contexte de menace de rachat. Il constitue aussi un modèle qui permet d'accroître l'efficacité de l'usage des ressources internes, en permettant d'orienter de manière plus claire et de valorisant de manière plus systématique les explorations dans les domaines de la recherche et du marketing. Ainsi, la cohérence du positionnement des produits permet de multiplier les applications possibles des explorations conduites par les centres de recherche. De même, l'identification de nouveaux concepts porteurs et de nouveaux business models peut être rapidement transférée entre les différentes divisions et implantations de l'entreprise, notamment par le biais des Conventions internes réunissant annuellement les différentes branches de l'entreprise.

Par rapport à la typologie figures libres / figures imposées, Danone semble se présenter comme un acteur qui, en produisant de nouveaux concepts produits et de

nouveaux business models, cherche à introduire de manière répétée des figures libres permettant de créer de nouveaux marchés et d'alimenter sa stratégie. L'entreprise se distingue aussi dans sa capacité permanente à questionner la valeur de ses produits (alimentation/santé), mais aussi de sa stratégie d'entreprise, hybridant la frontière entre *business* et *bienfaisance* (Lemaître, 2006a).

Comme de nombreuses démarches d'innovation, l'action de Danone laisse un certain nombre de questions en suspens. Tout d'abord, comment communiquer et valoriser des pratiques se situant à la frontière entre business et bienfaisance ? Quels garde-fous identifier et où les positionner afin d'éviter un détournement commercial d'attentes sociales émergentes ? Jusqu'où l'entreprise peut-elle aller dans cette démarche d'hybridation entre action publique et privée ? Comment l'entreprise gère-t-elle les risques que fait peser un tel positionnement ? En trame de fond, une question centrale concerne les modalités d'articulation entre l'entreprise et les acteurs publics : comment réguler, soutenir ou prévenir l'émergence de nouvelles catégories de produits ? Comment encadrer ou soutenir l'action de l'entreprise en matière de nutrition ? Sur ces questions, quelles collaborations initier au niveau des organismes internationaux de développement ?

C) Enseignements managériaux et perspectives de recherche en matière de pilotage du développement durable

1) Enseignements et perspectives managériales

Les deux cas développés partagent un certain nombre de points communs. Tous deux mettent en évidence l'importance de la capacité de repérage ou de construction de champs d'innovation en lien avec des problématiques de développement durable par les dirigeants de l'entreprise. Ils mettent en jeu d'importantes capacités de diagnostic et d'apprentissage au niveau de la direction générale, de même qu'une compréhension fine des enjeux de pilotage des figures libres. En particulier, ces deux cas mettent en évidence les capacités des organisations à piloter les projets de manière différenciée, à envisager plusieurs dimensions de valorisation des initiatives, et à transférer les apprentissages et les concepts nouveaux au sein de l'entreprise. Par ailleurs, les cas développés montrent que la valeur des initiatives innovantes en matière de développement durable ne se réduit pas à la rentabilité financière d'un produit ou d'un projet, dont la valeur pourrait être considérée isolément du reste de l'entreprise. Dans des situations où les explorations s'avèrent coûteuses ou incertaines, la valeur se construit progressivement au sein de lignées de produits, permettant d'affirmer le positionnement de l'entreprise, de transférer les apprentissages et de bénéficier d'effets d'expérience.

Par ailleurs, il est possible de dresser quelques points de comparaison entre les deux cas développés ci dessus et celui d'EnergyCo, abordé dans le chapitre 5. Malgré leurs différences, les cas de Danone et de Toyota mettent en jeu des processus de conception distribués au sein des organisations. Ces deux cas mettent en jeu l'identification de concepts (« voiture verte », « alimentation santé ») innovants, transversaux et de portée stratégique, qui constituent des axes de valeurs qui structurent et supportent les explorations ultérieures. Par opposition, un tel embrayage n'apparaît pas dans le cas d'EnergyCo. Dans ce cas, différents projets sont labellisés « développement durable », sans pour autant produire de rétroaction sur les pratiques locales ou sur le discours stratégique de l'entreprise. Cette capacité à faire émerger des concepts innovants, en interaction fine avec les différents métiers de l'organisation, apparaît comme un élément clé. On comprend dès lors l'aspect essentiel du lien entre une direction du développement durable et le reste des métiers de l'organisation.

A ce stade, un point peut apparaître surprenant : finalement, les directions du développement durable ou de la RSE apparaissent relativement en retrait des démarches innovantes décrites plus haut. Par contraste, les dirigeants de l'entreprise, les responsables de projets et autres acteurs opérationnels semblent avoir joué un rôle plus déterminant dans le pilotage des figures libres. Comment expliquer le retrait relatif des acteurs en charge du management du développement durable ? Une première interprétation peut aboutir à l'idée que ces questions ne relèvent pas du périmètre d'action d'une direction du développement durable mais renvoient uniquement à des prérogatives de direction générale. Nous pensons plutôt qu'à l'image de la gestion de projet s'étant progressivement rapprochée du sommet stratégique de l'entreprise, les démarches innovantes analysées plus haut fournissent des bases permettant de repenser le rôle et les modalités d'intervention des directions du développement durable dans l'entreprise. Il est possible que ces expériences innovantes soient porteuses d'un renouvellement des modèles managériaux du développement durable, permettant des approches plus ciblées, hiérarchisées et mieux articulées à la stratégie.

Dans cette perspective, le rôle d'acteurs en charge du développement durable peut consister à créer, à piloter et à valoriser des espaces d'exploration collectifs en lien avec des problématiques de développement durable. Dans des organisations dans lesquelles ni les acteurs de la recherche, ni ceux du développement ne parviennent à piloter l'émergence de nouvelles valeurs de manière satisfaisante, une direction du développement durable peut permettre de faire émerger, de structurer et de valoriser des projets innovants. S'il peut apparaître important qu'une direction du développement durable développe des capacités de pilotage de projets à fort potentiel mais laissés orphelins dans l'organisation, elle n'a pas vocation à piloter l'ensemble des projets ni à se substituer aux expertises opérationnelles existantes. Une perspective intéressante consiste alors à envisager le rôle d'une direction du développement durable comme une fonction d'« incubateur ». Dans le champ de l'entrepreneuriat, un incubateur désigne une structure et un lieu d'accueil et d'accompagnement de porteurs de projet de création d'entreprise. Il permet aux entrepreneurs d'accéder aux ressources nécessaires au développement de leur projet, mais aussi de mieux structurer leur projet et de transmettre des savoir-faire managériaux (Chabaud, Ehlinger et Perret, 2005; Phan, Siegel et Wright, 2005). De même, certains incubateurs construisent une expertise et des réseaux sectoriels permettant de développer de mettre en réseau différents projets d'entrepreneuriat. De manière analogue, une direction du développement durable peut viser à identifier des projets ou des axes d'innovation potentiels au sein de l'entreprise et en lien avec le développement durable. Les explorations nécessaires apparaissant souvent incompatibles avec les contraintes internes de développement de produits, une direction du développement durable peut aider à leur structuration et à leur valorisation au sein de l'entreprise. De même, en structurant son action autour de différentes lignées d'innovations, elle peut construire progressivement des expertises et un réseau d'acteurs, repérer des projets à fort potentiel, transférer et mettre en cohérence et les articuler avec des compétences existantes.

En terme d'expertises, les profils susceptibles de piloter de tels processus apparaissent sensiblement différents de ceux des acteurs traditionnels en charge d'opérationnaliser les politiques de développement durable de l'entreprise. Les expertises critiques, en matière de pilotage des figures libres, résident dans la capacité de diagnostic et d'exploration du potentiel de valeur des champs émergents. Il s'agit aussi d'être en mesure de structurer les projets afin d'en faire des objets de discussion avec la stratégie de l'entreprise ainsi que des acteurs externes. Enfin, une compétence centrale a trait à la capacité des acteurs du développement durable à identifier les expertises, les concepts innovants, et à les transférer entre différents champs d'innovation et projets de l'entreprise. Par rapport aux

profils traditionnels, de tels enjeux appellent à développer des capacités accrues d'interaction²⁰⁴ avec les ingénieries existantes de l'entreprise en matière d'environnement et de social, ainsi qu'une capacité de jugement et d'orientation des politiques de recherche et de développement de projets. L'ampleur d'un tel cahier des charges nous semble offrir des perspectives de recherche intéressantes : les modalités de construction de telles expertises et de tels modes d'interaction avec les métiers et acteurs fonctionnels de l'entreprise ne vont pas de soi. Ils constituent une question gestionnaire centrale, que nous chercherons à explorer dans des recherches ultérieures.

Au cours de notre analyse, nous avons cherché à souligner l'enjeu de développer une capacité d'identification et de structuration de différents champs d'innovation. Si les modalités d'opérationnalisation d'une telle approche restent à explorer de manière plus systématique, on peut noter que la gestion d'un portefeuille de projets innovants apparaît comme un bon moyen de fonder et d'entretenir un dialogue et des apprentissages croisés entre une direction du développement durable et les organes dirigeants de l'entreprise. Une telle approche amène à inverser la perspective du volontarisme managérial (dont les caractéristiques ont été détaillées dans le chapitre 5) : autant qu'un point d'entrée, le statut hiérarchique et le lien de la démarche de développement durable à la direction générale apparaît comme résultant de la capacité des acteurs à piloter de manière stratégique de tels processus.

2) Perspectives théoriques dans le champ de la stratégie et des organisations

D'un point de vue théorique, les développements de ce chapitre nous semblent suggérer différentes perspectives de développements théoriques. Si nous en avons abordé certaines (notamment concernant l'articulation entre figures libres et figures imposées), nous voudrions terminer ce chapitre sur deux perspectives qui apparaissent prometteuses au terme de cette analyse : le lien entre management de l'innovation et développement durable d'une part, et les apports des approches stratégiques par les ressources pour l'analyse des démarches d'entreprise en matière de développement durable d'autre part.

Un premier axe concerne le lien entre développement durable et management de l'innovation. A ce titre, la nécessité d'articuler l'action sur les figures libres et figures imposées peut nécessiter des expertises différentes, voire contradictoires. Dans une perspective proche et dans le champ du management de nouvelles technologies, les travaux de Michael Tushman et de Charles O'Reilly soulignent l'existence de pressions contradictoires pesant sur les entreprises dans un contexte d'innovation. La difficulté consiste notamment à concilier une logique d'exploration (nécessaire à la production d'innovations radicales et au renouvellement de trends technologiques) avec une logique d'exploitation (à même de valoriser et d'exploiter intensément les compétences existantes de l'entreprise) (March, 1991). D'un point de vue organisationnel, ce dilemme est résolu par des organisations qualifiées d'« ambidextres » (Anderson, Tushman et O'Reilly, 1997; Benner et Tushman, 2003; O'Reilly et Tushman, 2004) c'est-à-dire en mesure de développer de développer des innovations radicales tout en préservant leurs métiers traditionnels. Les organisations ambidextres se caractérisent par des structures dans lesquelles les unités opérationnelles sont découplées les unes des autres (ce qui permet de maintenir un niveau de diversité culturel et technologique nécessaire) et dont les contributions sont intégrées par

²⁰⁴ voire de régénération dans les cas où les acteurs pilotent directement les projets en lien avec des enjeux de développement durable

les acteurs en charge de la stratégie de l'entreprise. Ces éléments apparaissent utiles pour l'analyse des modes d'organisation d'une démarche de développement durable. Intervenir simultanément sur les figures libres et les figures imposées semble requérir en effet une forme d'ambidextrie de la part des acteurs en charge d'une démarche de développement durable ou de RSE. Il apparaît cependant qu'un enjeu central en matière de développement durable est de ne pas dé-corréler et découpler (comme le suggèrent Tushman et O'Reilly) les dynamiques d'exploration des dynamiques d'exploitation. Il s'agit plutôt de penser un continuum de régimes d'action et de piloter le passage d'activités innovantes à des modes d'action plus réglés. Ainsi, les démarches de développement durable amènent à considérer les *formes de compétences* ambidextries, centralisées autour d'acteurs en charge du pilotage, *plutôt que les formes d'organisation ambidextries* réunissant différentes unités fonctionnant de manière indépendantes les unes des autres.

Au sein de ce chapitre, nous avons principalement inscrit notre démarche dans le cadre des travaux développés au sein du CGS de l'École des Mines de Paris. Par rapport à ces travaux, les expériences développées en matière de développement durable pointent sur des questions nouvelles qui appellent des recherches plus systématiques. En particulier, les pratiques innovantes étudiées dans ce chapitre, mais aussi dans l'ouvrage *Organiser le développement durable* (Aggeri et al., 2005) soulignent l'importance de la valeur symbolique des actions initiées par l'entreprise. Ainsi, dans un contexte de conception innovante déstabilisant l'identité des objets et les fondements de la valeur des biens et services de l'entreprise, les pratiques en matière de développement durable soulignent que la valeur des explorations ne se situe pas uniquement dans l'émergence de nouvelles fonctionnalités des produits ou dans de nouvelles connaissances ingénieriques. Les démarches des entreprises s'inscrivent aussi dans un espace symbolique où se trouvent questionnés le rôle social, l'identité de l'entreprise, et la nature du lien entre entreprise et société. Les modalités de pilotage de ces dimensions symboliques nous semblent offrir des perspectives de recherche largement inexplorées, mais centrales pour comprendre les modalités et la portée de l'action des entreprises en matière de développement durable et de RSE.

Dans le champ de la recherche en stratégie, les démarches détaillées dans ces derniers chapitres nous semblent appeler à développer des grilles de lectures des pratiques de développement durable fondées sur les ressources et compétences. De telles perspectives ont été majoritairement développées dans le champ du management de l'environnement (Russo et Fouts, 1997; Aragon-Correa et Sharma, 2003) mais restent moins explorées et émergentes dans le champ du développement durable et de la RSE (voir cependant (Branco et Rodrigues, 2006)).

Il apparaît possible d'articuler différents éléments développés dans ce chapitre avec une grille de lecture en terme de ressources et compétences. A titre d'exemple, l'importance du pilotage par lignées d'innovation apparaît cohérente si l'on relit les pratiques d'entreprise à travers les approches stratégiques par les ressources (Barney, 1991) ou en terme de capacités dynamiques (Teece, Pisano et Shuen, 1997). Comme nous l'avons souligné, les 'figures libres' fournissent des sources de différenciation pour l'entreprise en matière de développement durable. Ces figures libres impliquent la construction de ressources et de compétences propres à l'entreprise (expertises de création de nouveaux business models, maîtrise technologique en matière de consommation et d'émissions, etc). La construction de ces ressources étant un processus cumulatif et progressif, les stratégies de lignées constituent un moyen permettant aux entreprises de piloter le développement de ces ressources de manière incrémentale, ainsi que de valoriser les apprentissages conduits sur de nouveaux projets.

Plus profondément, il apparaît les cadres d'analyse en terme de ressources et compétences ne constituent pas uniquement un cadre de relecture de l'action des entreprises en matière de développement durable et de RSE. Ainsi, les différentes perspectives et

analyses de ce chapitre semblent suggérer une perspective plus dynamique de la valeur des ressources stratégiques de l'entreprise. Dans le champ de la stratégie, certaines approches « statiques » de la théorie des ressources évaluent l'avantage concurrentiel de l'entreprise en fonction du caractère unique, valorisable, non substituable et non imitable des ressources de l'entreprise (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1995; Conner et Prahalad, 1996). Les cas développés ci-dessus montrent plutôt que *la valeur des ressources de l'entreprise n'est pas donnée à priori*. L'activité de valorisation des ressources et compétences de l'entreprise est au contraire une dimension essentielle du pilotage dans le processus d'élaboration des figures libres. En effet, plutôt que de rechercher à identifier des ressources valorisables, les deux cas montrent comment Danone ou Toyota s'engagent dans des efforts particulièrement significatifs afin d'*organiser leur environnement concurrentiel* (par des opérations de communication symbolique, des efforts d'éducation des consommateurs ou des régulateurs) *afin de rendre leur environnement « réceptif » aux ressources développées par l'entreprise*. Ainsi, ces démarches invitent à s'interroger de manière plus systématique sur les modalités de construction et de valorisation des ressources internes de l'entreprise.

Conclusion

En abordant de manière systématique les liens entre développement durable et capitalisme de l'innovation intensive, nous avons cherché, au sein de ce chapitre, à identifier des bases renouvelées du pilotage du développement durable. Sur la base des limites identifiées dans le chapitre 5, l'objectif était d'identifier une approche du pilotage plus mesurée, sélective, hiérarchisée du développement durable, permettant de dépasser les limites d'un rôle de coordination multi-fonctionnel, avec une faible capacité de structuration des pratiques. Il s'agissait aussi de s'interroger sur des modes d'action différenciés en fonction des objets plus ou moins innovants et d'identifier une approche stratégique, susceptible d'alimenter la discussion entre les acteurs du développement durable et la direction générale de l'entreprise.

Nous avons défini le management du développement durable comme le pilotage d'un processus de transfert et de transformation de valeurs sociales en valeurs économiques et stratégiques pour l'entreprise. En terme d'objets de gestion, nous avons montré qu'il s'agit, pour les acteurs en charge du pilotage, de piloter l'articulation entre des 'figures imposées' (mise aux normes de l'entreprise et des 'figures libres' (sources de différenciation pour l'entreprise. Enfin, nous avons détaillé les dispositifs organisationnels, méthodologies et expertises nécessaires à l'action, en détaillant notamment l'apport potentiel des travaux en matière de conception innovante (Le Masson et al., 2006).

A ce stade, il est possible d'effectuer un retour sur le « volet managérial » du contrôle externe, que nous avons caractérisé en introduction de la partie 3 de cette thèse. Comme nous l'avons souligné, cette approche -qui sous tend fréquemment les démarches d'entreprises en matière de développement durable- stipule que l'entreprise dispose de ressources internes lui permettant de répondre à des attentes sociales, clairement exprimées par les pressions de ses parties prenantes externes. Dans ce modèle, le volontarisme managérial, la bonne foi et la rigueur sont les facteurs déterminant la mise en œuvre des réformes.

Par contraste, une approche centrée sur l'innovation et la conception s'éloigne de manière tout à fait sensible de ce modèle. A une approche descendante (*top-down*) se substitue un processus de changement dialogique, permettant de construire de manière progressive et évolutive le sens de la démarche de développement durable. De même, à une approche essentiellement adaptative se substitue un modèle plus créatif, dans lequel la capacité de l'entreprise à structurer des 'figures libres' apparaît comme un élément central de la démarche. Plus profondément, avec le passage à une perspective centrée sur la conception et l'innovation, **la séparation entre l'interne et l'externe de l'entreprise tend à s'effriter**. A travers les différents cas étudiés dans ce chapitre, il apparaît que le processus d'internalisation des externalités ne suit pas mécaniquement une logique politique, dans laquelle les entreprises agiraient de manière réactive. En intervenant sur des champs exploratoires, l'entreprise joue un rôle actif dans ce processus. Ce faisant, **son action consiste plutôt à « externaliser » des « internalités²⁰⁵ », c'est-à-dire à transformer son environnement concurrentiel pour faire valoir des compétences non valorisées dans le jeu marchand.**

A un niveau plus sociétal, les démarches de développement durable posent la question des modalités de prise en charge de problématiques sociales par les entreprises. Mais les approches développées dans ce chapitre montrent aussi comment les entreprises

²⁰⁵ Dans cette perspective, une « internalité » renvoie à une ressource ou compétence unique et interne à l'entreprise, mais non valorisée dans le jeu marchand.

peuvent chercher jouer un rôle proactif dans la visibilité ou le déplacement de certains enjeux environnementaux et sociaux, dans l'organisation des débats et l'émergence de nouvelles valeurs sociales. Dans une telle perspective, **la réorganisation par l'entreprise de son espace concurrentiel mais aussi social apparaît comme un nouvel horizon de l'action stratégique**. S'ils étaient amenés à se généraliser, ces changements qui apparaissent de manière émergente dans les pratiques détaillées dans ce chapitre constitueraient des évolutions sociales majeures. Si leurs effets apparaissent potentiellement majeurs et structurants (ils posent de nombreuses questions, concernant notamment les modalités de contrôle social et démocratique de nos sociétés), la nature de ces évolutions restent peu étudiées par les disciplines gestionnaires et, plus généralement, les sciences sociales.