

— MANAGEMENT SUP —

Stratégies et changement

**Innovations et transformations
des organisations**



Olivier Meier *et al.*

DUNOD

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



**Du même auteur dans la
collection Management Sup :**

Les fondamentaux du management, 2^e édition, Dunod, 2013

Fusions-acquisitions, 4^e édition, Dunod, 2012

Management du changement, Dunod, 2012

Management interculturel, 5^e édition, Dunod, 2013

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autori-

sation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2013
ISBN 978-2-10-059939-4

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Remerciements	V
Introduction	1
1 La RSE comme forme d'innovation relationnelle pour l'entrée sur un nouveau marché	3
Section 1 La RSE comme vecteur de changement possible d'un champ concurrentiel	4
Section 2 Étude du cas Michel et Augustin	7
Section 3 De nouvelles stratégies d'innovation relationnelle	20
2 Les stratégies d'innovation et de rupture	25
Section 1 L'innovation : une tentative de délimitation	26
Section 2 Les différentes facettes de l'innovation	32
Section 3 Comment innover ?	46

3 Les stratégies des jeunes entreprises technologiques innovantes	51
Section 1 Les caractéristiques stratégiques des JETI	52
Section 2 Les outils et concepts de la stratégie des JETI	58
Section 3 Un modèle intégré du développement de ces entreprises clés	64
4 La gestion et l'animation des réseaux d'innovation	71
Section 1 Les réseaux d'innovation : cadrage théorique	72
Section 2 Les nouveaux modèles d'innovation : quel impact sur les réseaux ?	83
5 Les brevets, déploiement d'une stratégie de protection ?	91
Section 1 Le brevet : une diversité de fonctions aux finalités stratégiques	93
Section 2 La PI au sein de Danone	99
Section 3 Le déploiement de la stratégie de PI ou l'articulation des différentes fonctions du brevet	108
6 Les stratégies d'externalisation	115
Section 1 L'externalisation comme politique de changement	116
Section 2 L'externalisation : opportunités stratégiques ou menaces ?	124
Section 3 Étude de cas : l'externalisation des compétences centrales « périphériques »	131
Bibliographie	147
Index	161

Remerciements

Ce livre a bénéficié du concours de plusieurs spécialistes et experts des questions sur les changements stratégiques (politique d'innovation relationnelle, stratégie de rupture, déploiement stratégique, développement en réseau, externalisation...). Il est le fruit d'une collaboration étroite avec de nombreux professeurs et chercheurs spécialisés, et du soutien d'entreprises partenaires qui ont souhaité participer à la réalisation de cet ouvrage collectif.

C'est pourquoi nous souhaitons remercier les différents contributeurs et organisations pour leurs participations à ce projet qui réunit des approches, expériences et sensibilités différentes autour d'une même ambition, celle d'analyser, de décrypter et d'expliquer la thématique du changement stratégique sous toutes ses formes, en précisant les enjeux, caractéristiques et conséquences de ces types de changements en fonction du contexte étudié.

Les différents contributeurs ayant participé à cet ouvrage sont :

Cécile AYERBE

Maître de conférences, Habilité à Diriger des Recherches, Université de Nice

Michel BARABEL

Maître de conférences, Université Paris Est – IRG

Michel BERNASCONI

Professeur et Directeur opérationnel de la Faculté, SKEMA Business School

Thomas LOILIER

Professeur des Universités, IAE de Caen

Olivier MEIER

Maître de conférences et Directeur de recherche (HDR), Université Paris Est – IRG

Audrey MISSONIER

Professeur ESC Montpellier

Liliana MITKOVA

Maître de conférences, Habilité à Diriger des Recherches, UPEMLV – IRG

Jean-Claude PACITTO

Maître de conférences, Habilité à Diriger des Recherches, Université Paris Est – IRG

Albéric TELLIER

Maître de conférences, Habilité à Diriger des Recherches, IAE de Caen

Christophe TORSET

Maître de conférences au CNAM

Introduction

Olivier MEIER, Directeur de l'ouvrage

Depuis deux décennies, nous assistons collectivement à un mouvement de transformations qui changent le périmètre et le champ d'actions de l'entreprise confrontée à un environnement incertain et instable, marqué par la globalisation des marchés, les rivalités concurrentielles et le progrès technologique. Face à cette situation nouvelle et irréversible, l'entreprise actuelle se doit de s'adapter, en optant, le cas échéant, pour des changements plus prononcés et plus importants, essentiels à la survie et à la pérennité de son organisation. Ces changements stratégiques, qui touchent le contenu des organisations en termes de mission, d'objectifs ou de métiers, mais aussi le système dans sa globalité proviennent de choix qui tendent à transformer la performance de l'entreprise, et à créer des situations de réorientations ou de rupture avec l'existant. L'aspect critique et décisif de ces mouvements explique ainsi l'intérêt constant que suscite ce sujet dans les travaux en management stratégique et son approfondissement pour mieux cerner les différentes dimensions du couple « stratégie et changement » en matière d'options stratégiques.

Cet ouvrage est consacré essentiellement aux manœuvres stratégiques à la disposition des entreprises, pour gérer et développer leurs activités. Il met l'accent sur le contenu de la stratégie des firmes qui en

fonction des choix opérés, peut conduire à modifier le visage de l'entreprise et à redessiner ses perspectives de croissance. Les mouvements stratégiques de la firme sont de ce fait étroitement associés aux questions relatives à la vocation des organisations, à leurs exigences en termes de performance et de sécurité et à la position qu'elles souhaitent occuper au sein de l'environnement concurrentiel.

Fort de ce constat, nous nous sommes attachés à proposer différentes situations critiques dans lesquelles l'entreprise est amenée à faire des choix en matière de développement ou de redéploiement, en ayant recours à différentes manœuvres stratégiques. Les thèmes sélectionnés s'inscrivent donc dans cette démarche et sont illustrés par différents exemples et études de cas significatives de ces changements. Afin de resituer ces manœuvres dans leurs contextes stratégiques, il est proposé au début de chaque chapitre, une revue de littérature spécifique pour mieux comprendre les enjeux et motifs associés à ces manœuvres stratégiques.

Le chapitre 1 traite de l'usage de l'innovation relationnelle comme modalité de changement sur les marchés. Il s'appuie sur l'étude de cas approfondi de l'entreprise Michel&Augustin dans le secteur de l'agro-alimentaire, en mettant en avant la politique RSE comme moyen de changer les règles du jeu concurrentiel.

Le chapitre 2 aborde une question majeure en matière de gestion des entreprises, en analysant les politiques d'innovation et de rupture sous ses différentes facettes.

Le chapitre 3 s'intéresse aux stratégies des jeunes entreprises technologiques innovantes (JETI) et étudie leurs caractéristiques, modes d'actions et modèle de développement.

Le chapitre 4 traite de la gestion et de l'animation des réseaux d'innovation. Il vise notamment à étudier les nouveaux modèles d'innovation et leurs impacts en termes de rôles, de stratégies d'acteurs et de modalités d'application.

Le chapitre 5 approfondit l'articulation des différents rôles du brevet et analyse le déploiement d'une stratégie de protection à partir du cas Danone.

Enfin, le chapitre 6 étudie les stratégies d'externalisation, mouvement stratégique aujourd'hui incontournable dans la politique des firmes, mais dont les modalités pratiques peuvent amener à bien des déconvenues.

Chapitre

1

La RSE comme forme d'innovation relationnelle pour l'entrée sur un nouveau marché

Michel BARABEL

Olivier MEIER

SOMMAIRE

SECTION 1 La RSE comme vecteur de changement possible d'un champ concurrentiel

SECTION 2 Étude du cas Michel et Augustin

SECTION 3 De nouvelles stratégies d'innovation relationnelle

La RSE est souvent perçue comme un moyen utilisé par les grandes entreprises, pour renforcer leur compétitivité et leur domination sur le marché. Néanmoins, certains travaux récents tentent de remettre en cause les fondements d'une corrélation positive entre la performance sociale et sociétale d'une entreprise et sa taille. L'objectif de cet article est d'analyser la façon dont l'entreprise Michel et Augustin, malgré des ressources limitées, a réussi à modifier les règles du jeu concurrentiel à son avantage au sein du marché de la biscuiterie, et ce malgré l'importance et le poids de concurrents puissants. Nous montrerons notamment de quelle manière l'entreprise a su valoriser la dimension RSE, pour transformer sa relation avec ses différentes parties prenantes et ainsi changer la structuration de son environnement concurrentiel.

Section 1

LA RSE COMME VECTEUR DE CHANGEMENT POSSIBLE D'UN CHAMP CONCURRENTIEL

1 La RSE comme facteur de renforcement de la position stratégique de la grande entreprise

La thématique de la responsabilité sociale (RSE) est aujourd'hui l'une des problématiques centrales de la recherche en gestion (Wood, 1991 ; Carroll, 1999 ; De Bakker, Groenewegen et Den Hond, 2005). L'émergence et le développement du concept de RSE sont souvent reliés dans la littérature à la crise de légitimité qui touche les entreprises depuis une vingtaine d'années. Cela a conduit à l'instauration progressive d'un nouvel environnement institutionnalisé (Gabriel, 2007) faisant pression sur les entreprises pour intégrer la montée des préoccupations écologiques, sociales et sociétales et leurs conséquences sur le plan stratégique et managérial. Il en résulte un certain nombre d'outils et de principes tels que les codes de bonne conduite, les chartes de valeurs, le management de la diversité, les normes/labels, les partenariats avec les ONG, les normes qualité (de type ISO 14 000), les rapports RSE/GRI Report... qui ont pour la plupart émergé au sein des grandes entreprises multinationales (Jenkins, 2006). En ce sens, le concept de RSE induit un changement de perspective de l'entreprise vis-à-vis de son environnement, en passant d'une approche actionnariale défendue par des auteurs comme Friedman (1970) à la prise en compte des attentes de l'ensemble de ses parties prenantes (Carroll, 1999). Ces pressions ont notamment nourri un phénomène d'isomorphisme institutionnel (Di Maggio et Powell, 1991), avec l'obligation pour les entreprises de mettre en œuvre une politique de RSE sous peine de sanctions, de la part des différentes parties prenantes. À ce titre, certains auteurs considèrent que la RSE est devenue aujourd'hui un préalable à l'obtention d'un droit à exercer sur le marché (Graafland *et al.*, 2003).

La plupart des travaux traitant de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) ont initialement porté sur les grandes entreprises conduisant à faire de ces dernières la norme en matière de RSE (Hoivik & Shankar, 2010 ; Blombäck & Wigren, 2009). Assez natu-