

Thèse pour l'obtention du
Doctorat en Sciences de Gestion
présentée et soutenue publiquement par

Hervé CHEILLAN

le 04 / 11 / 2016

**Analyse et conceptualisation des stratégies BoP par le
prisme des performances économique et sociale
Du sondage de cas aux tests empiriques**

JURY

Directeurs de recherche :

Monsieur Gilles GUIEU
Professeur à Aix-Marseille Université

Monsieur Franck BRULHART
Maitre de conférences HDR à Aix-Marseille Université

Rapporteurs :

Monsieur Xavier LECOCQ
Professeur à l'Université de Lille

Monsieur Philippe VERY
Professeur à l'EDHEC Business School

Suffragant :

Monsieur Didier CHABAUD
Professeur à l'Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne

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

REMERCIEMENTS

En premier lieu, je souhaite remercier mes directeurs de thèse. Le professeur Gilles Guieu qui a accepté de m'encadrer. Je le remercie d'autant plus qu'il a été le premier dans le cadre de mes différents cours de master 2 recherche à évoquer les stratégies BoP. Sans son intervention, je n'aurais très certainement pas réalisé un doctorat sur cette thématique. J'ai pu trouver dans les stratégies BoP un sujet innovant, intéressant et proche de mes convictions. Au-delà de cet aspect je le remercie pour son encadrement tout au long de ces années de doctorat, avec ses lots de doutes, d'échecs, de surprises et de réussites. Je remercie également Franck Brulhart d'être entré en co-direction sur ce travail doctoral et qui, par son intervention, a permis un enrichissement conséquent. Un enrichissement dans la thèse mais également en dehors, et pour cela, je le remercie.

Je tiens à remercier également les professeurs qui ont accepté de faire partie de mon jury de soutenance et pour le temps qu'ils ont consacré à lire ma thèse : le Professeur Lecocq, le Professeur Very et le Professeur Chabaud.

Ensuite, je tiens particulièrement à remercier la structure qui a encadré et rendu possible la réalisation de ce travail doctoral. Mes premières pensées vont au Professeur Fabbe-Costes, qui, dès le Master 1, a su m'orienter, me soutenir et permettre la poursuite de mes études en doctorat. Je la remercie également d'avoir été présente dans des moments très importants de mon parcours, d'avoir validé mes demandes et pour toutes ces signatures de dossiers et de lettres de recommandations. Plus généralement, je remercie le Cret-Log de m'avoir accueilli, je pense notamment aux secrétaires qui permettent, dans une mécanique administrative pas toujours des plus simples, d'organiser les tâches et de répondre aux impératifs des doctorants. Ainsi, je remercie personnellement Elisabeth et Laurence pour leur disponibilité à toutes épreuves. Je remercie également les membres du Cret-Log, professeurs et maîtres de conférences, qui ont également répondu présent, à la fois pendant les ateliers doctoraux mais aussi, en dehors, lorsque j'avais des demandes spécifiques. Je pense à Gilles Paché, Jean-Louis Moulins, Olga Goncalves, Claire Capo, Cendrine Fons, Elodie Kacioui-Maurin, François Fulconis, Jennifer Lazzeri, Odile Chanut, Nathalie Sampieri-Teissier, Aline Boissinot, Ingrid Mazzilli, Laetitia Dari, et plus généralement à l'ensemble de l'équipe du Cret-Log.

Je remercie les partenaires jeunes docteurs ou sur le point de le devenir : Marion, Vichara, Vincent et Anne-Sophie.

Mes pensées vont ensuite aux personnes qui ont jalonné mon parcours et influencé mes choix. Par ordre chronologique, je pense en premier lieu à Jean-Pascal Paoli grâce à qui, après de longues heures de discussions, j'ai finalement choisi d'intégrer la faculté d'économie et de gestion. Une fois intégré dans l'Université d'Aix-Marseille, j'ai réalisé mon intérêt pour les questionnements, les théories et la réflexion grâce à une personne en particulier : Michel Barrillon. Je le remercie grandement d'avoir attisé ma curiosité notamment avec un cours intitulé « histoire des faits et des changements techniques ». Ensuite, je remercie Frédéric Lassalle, qui a répondu à mes questionnements à propos de la recherche durant le master 1. Je ne savais pas encore à ce moment-là, que quelques années plus tard, j'allais exactement être à sa place, chargé du même TD, à conseiller des étudiants sur la suite de leur cursus. Enfin, plus récemment, je remercie Geoffroy Enjolras pour ses conseils, pour nos échanges qui, au final, ont été poussés jusqu'à la co-écriture et la publication d'un article de recherche.

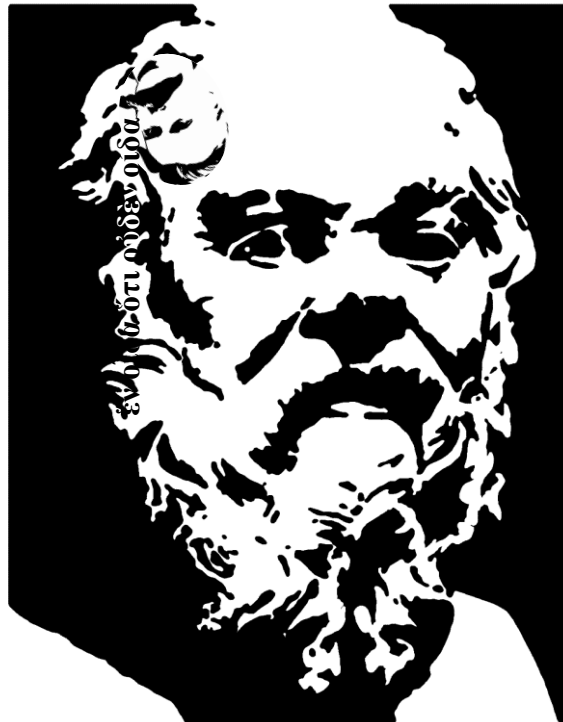
Ensuite, mes pensées se dirigent vers mes familles...

Valérie et Jean-Pierre, merci de m'avoir accueilli et permis de retrouver un équilibre, et surtout, le droit-chemin. Dans la lignée aubagnaise, merci à Laura, Tacha, Jo, Laurie, Marion, Olivier et Anne-Marie ainsi qu'à Virginie, Sophie et Roger. Je remercie également mes parents qui ont toujours été là. Je remercie particulièrement Jeanine pour m'avoir soutenue et fait voyager par procuration.

Parmi les personnes les plus importantes, il y a Anne pour sa philosophie, Richard pour sa percussion, Marraine hein ?, Pépé pour sa gentillesse, Mémé pour son accueil (et le gâteau semoule), Mémé lu pour sa générosité (et les tortues), Dorothee pour sa valse et Yann pour sa science, Isao le meilleur gardien, Ioanina l'andalouse, Evelyne pour l'apéro basilic, Bernard pour son coup droit, Éric pour son revers, Anatole pour sa volée, Elisa pour être archi-forte, Clothilde pour sa musicalité, Priam pour son sourire, et Clarisse pour son cinéma. Je remercie tout particulièrement Mar toujours en pole position et Arnaud pour être simplement lui (vin).

Je remercie particulièrement mes amis les plus proches, principalement : Damien pour sa discipline, Cyril pour son indiscipline, Thomas pour son contrôle (des heures de rendez-vous), Adri pour le ping-pong, Francis pour le sky, Jean-Pascal pour sa grandeur d'âme, Max pour le Carestier, Gordon pour être le vrai Gordon, Bilbon pour O-zone. Plus généralement, je pense à Charlie, la Chinoise, Churchill, Adèle, Rocco, George, Simon, la fille, Pauline, Paddy, Lena, Lilo, Sheila, sans oublier Mushu.

Pour terminer, mes pensées et mes remerciements les plus chers se dirigent vers la personne la plus importante. Je choisis une citation de Gabriel Legouvé pour lui adresser tous mes remerciements : « *derrière chaque grand homme se cache une femme* », pour ma part, c'est une grande femme qui se cache derrière moi : c'est ma loulou !



« *La connaissance tue l'action, pour agir il faut que les yeux se voilent d'un bandeau d'illusion.* »

A Valérie...

SOMMAIRE :

INTRODUCTION GENERALE.....	1
----------------------------	---

PARTIE I : QUESTIONS DE RECHERCHE ET <i>DESIGN</i> : SONDAGE DE CAS ET EMERGENCE DES VARIABLES.....	15
---	----

CHAPITRE 1 : SPECIFICITES DU BAS DE LA PYRAMIDE (BoP) : VERS LA QUESTION DES PERFORMANCES DES STRATEGIES BoP.....	17
Introduction du chapitre 1.....	17
1. Bas de la pyramide : chiffres, estimations et représentations.....	18
2. Spécificités du BoP : le marché, l'individu, le chercheur.....	22
3. Management : intérêt, légitimité et spécificités.....	30
4. Conceptualisations et modélisations vers un cadre intégrateur ?.....	40
Conclusion du chapitre 1.....	50
CHAPITRE 2 : DESIGN ET METHODOLOGIE : DE LA METHODE DE SONDAGE DE CAS A L'ETUDE EMPIRIQUE, DE L'ABDUCTION AU POST-POSITIVISME.....	52
Introduction du chapitre 2.....	52
1. Etude liminaire pour l'émergence des variables à tester : la méthode de sondage de cas	53
2. Modes de raisonnement, épistémologies, niveaux et unités d'analyse.....	63
Conclusion du chapitre 2.....	72
CHAPITRE 3 : METHODE DE SONDAGE DE CAS.....	74
Introduction du chapitre 3.....	74
1. Montage méthodologique.....	75
2. Analyses statistiques et résultats : vers les modèles de performance.....	81
3. Discussion des résultats : des modèles de performances au modèle synthétique.....	89
Conclusion du chapitre 3.....	97

PARTIE II : ETUDE EMPIRIQUE.....	99
----------------------------------	----

CHAPITRE 4 : CONCEPTUALISATIONS, OPERATIONNALISATIONS, HYPOTHESES : ELABORATION DU MODELE DE RECHERCHE.....	101
Introduction du chapitre 4.....	101
1. Conceptualisation des variables, mise en hypothèses.....	102
2. Opérationnalisation.....	138
3. Modèle de recherche, hypothèses, niveaux d'analyse et synthèse des hypothèses.....	147
Conclusion du chapitre 4.....	159
CHAPITRE 5 : ANALYSE STATISTIQUE ET TEST DES HYPOTHESES.....	160
Introduction du chapitre 5.....	160
1. Analyse factorielle en composantes principales.....	161
2. Régressions et modérations.....	188
Conclusion du chapitre 5.....	304
CHAPITRE 6 : DISCUSSIONS : VERS UN MODELE OPTIMAL DE STRATEGIE BoP.....	306
Introduction du chapitre 6.....	306
1. Discussion descriptive des résultats : quatre modèles de performance.....	307
2. Discussion générale : vers un modèle optimal de stratégie BoP.....	343
Conclusion du chapitre 6.....	366

PARTIE III : DISCUSSIONS, CONFRONTATIONS ET THEORISATION DE LA STRATEGIE BOP-TYPE : VERS LA THEORIE DE L'OCEAN BLANC.....	369
<hr/>	
CHAPITRE 7 : DISCUSSION ET CONFRONTATIONS EN TROIS ROUNDS : SONDAGE DE CAS VS. ETUDES EMPIRIQUE, STRATEGIE BOP-TYPE VS. LITTERATURE, STRATEGIE BOP-TYPE VS. CADRES THEORIQUES.....	372
Introduction du chapitre 7.....	372
1. Sondage de cas vs. étude empirique : vers une stratégie BoP-type.....	372
2. Stratégie BoP-type vs. littérature BoP.....	383
3. Stratégie BoP-type vs. cadres théoriques.....	394
4. Illustration d'une stratégie BoP-type : Danone.....	402
Conclusion du chapitre 7.....	409
CHAPITRE 8 : THEORISATION DE LA STRATEGIE BOP-TYPE : L'OCEAN BLANC.....	411
Introduction du chapitre 8.....	411
1. Cœur de la stratégie BoP-type : l'innovation.....	412
2. Proposition théorique : l'océan blanc.....	422
Conclusion du chapitre 8.....	427
CONCLUSION GENERALE.....	429
<hr/>	
BIBLIOGRAPHIE.....	440
<hr/>	
TABLE DES MATIERES.....	482
<hr/>	
TABLE DES ILLUSTRATIONS.....	488
<hr/>	
ANNEXES.....	497
<hr/>	
TABLE DES ANNEXES.....	498
<hr/>	

INTRODUCTION GENERALE



anone au Bangladesh, Essilor en Inde, Philips en Afrique, après les pays émergents et leurs marchés à croissance élevée (Brésil, Russie, Inde, Chine et d'autres), voici qu'apparaît un marché gigantesque composé de quatre milliards d'individus, oubliés du monde marchand (Hart, 2005) et convoités par les entreprises depuis le début des années 2000. Quatre milliards d'individus vivant avec moins de 9\$ par jour représentent le bas de la pyramide économique

(Prahalad, 2004). Un nouveau genre de stratégie apparaît : les stratégies BoP (*Bottom /Base of the Pyramid* pour Bas de la Pyramide). Quelques exemples de stratégies BoP peuvent être cités : Danone produit des yaourts enrichis en nutri-éléments qui ne nécessitent pas de moyen de réfrigération pour rester frais pendant quatre heures (Bengladesh) ; Essilor propose des verres correcteurs directement produits sur place à partir d'une consultation et d'un van qui se déplace à la rencontre des populations démunies (Inde) ; Cemex propose l'achat de ciment pour les personnes à très faible revenu sous forme de crédit-épargne, et son projet « Patrimonio Hoy » permet la construction et l'amélioration d'habitations pour les personnes à faible revenu (Mexique). Dans tous ces cas, les stratégies BoP ciblent le consommateur au bas de la pyramide économique.

Les intérêts pour les entreprises, dans ce marché autrefois réservé aux ONG et aux actions philanthropiques, sont multiples. Les entreprises ont potentiellement un intérêt (1) financier, le BoP pouvant être un marché qui génère des retours sur investissement et de la profitabilité, (2) économique, l'entreprise pouvant croître ou s'internationaliser en se développant sur ces nouveaux marchés, (3) relationnel, l'entreprise pouvant réaliser de nouveaux contrats et entretenir des relations importantes, (4) social, l'activité de l'entreprise pouvant générer un ensemble d'externalités qui profitent aux populations locales, (5) organisationnel, l'entreprise pouvant innover tant sur la conception des produits/services que sur l'ensemble du *business model*.

En opposition aux intérêts, l'exercice comporte des contraintes potentielles. Ces contraintes peuvent être liées (1) aux marchés BoP, qui sont peu développés structurellement (conditions de marché) et parfois infra-structurellement (usines, routes, accès à l'électricité), (2) à la population, peu éduquée, qui ne dispose que d'un pouvoir d'achat très faible, (3) à l'entreprise, qui doit repenser son activité à long terme et œuvrer par essais-erreurs.

Comme nous pouvons le lire avec ces quelques notions de départ, le BoP recouvre plusieurs sens qu'il faut préciser. Le BoP est un marché (4 milliards d'individus vivant avec moins de 9\$ par jour), une stratégie d'entreprise (diversification, internationalisation, RSE, innovation, projet, etc.), une approche managériale (déploiement effectif d'une stratégie BoP avec un *business model* dédié au BoP), ou finalement, un terme générique qui englobe ces trois dimensions. Dans la suite de ce travail, ce sont bien ces trois dimensions du BoP qui sont tour à tour mobilisées, alternant la sémantique du « marché BoP », de l'« approche BoP », et de la « stratégie BoP ».

Les marchés BoP représentent un phénomène émergent dans le paysage des marchés internationaux, ils sont potentiellement de « nouveaux » marchés. Ce contexte inédit pose de nombreuses questions.

Quelles stratégies pour développer son entreprise sur les marchés BoP ? Quels *business models* concevoir ? Faut-il faire des alliances ? Avec qui faire des alliances ? Comment réussir à dégager du profit sur un marché avec peu de pouvoir d'achat ? Quelles sont les caractéristiques des produits/services BoP ? A qui profite l'activité ? Ces questions n'ont pas trouvé de réponses satisfaisantes comme l'exprime Faivre-Tavignot en 2014¹ :

La littérature académique n'offre aujourd'hui que des réponses insatisfaisantes aux questions posées [par les stratégies BoP]. Dans le champ de la stratégie et de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), par exemple, une littérature pléthorique s'intéresse au pourquoi : pourquoi l'entreprise devrait-elle adopter des comportements plus responsables ? Est-ce le gage d'une plus grande compétitivité ? Mais peu de travaux portent sur le comment, à savoir les modalités de mise en œuvre de la RSE, et sur l'innovation stratégique et la transformation des entreprises permettant de répondre aux intenses défis environnementaux et sociétaux qui se posent à notre économie.

De plus, de nombreux débats animent la recherche, d'un côté les défenseurs de l'approche BoP, de l'autre, ses détracteurs. La thèse défendue par les défenseurs de l'approche BoP

¹ <http://www.paristechreview.com/2014/01/24/danone-innovation-sociale-multinationale/>

(Prahalad, London, Hart, Simanis pour ne citer que les auteurs les plus connus) est la suivante : il est possible de lutter contre la pauvreté en mobilisant l'entreprise privée. Les détracteurs répondront : il ne faut pas envisager de faire du profit à l'insu des pauvres (voir les écrits de Karnani, Arora et Romijn). Cette polarisation idéologique est le substrat de convictions personnelles liées à des exemples choisis ou à des interprétations. Mais cette scission idéologique n'est pas la seule à faire débat. En effet, en termes de fond, la littérature sur le BoP est caractérisée par des méthodologies mobilisant principalement des études de cas, conduisant les auteurs à des discussions et à des choix basés sur les seuls exemples retenus. Selon les cas et les axes de réflexion choisis, chaque chercheur peut présenter sa vision, sa conception ou les points qui lui semblent importants pour expliquer l'approche BoP. Le fait est que, malgré les premiers écrits de 2002 (Prahalad et Hart), de 2004 (Prahalad) et le temps écoulé, le champ académique BoP est toujours dans une phase relativement exploratoire très marquée par l'observation de faits concrets (études de cas). Une volonté confirmatoire apparaît très récemment, démontrant une évolution du champ qui passe du statut de champ émergent à un champ qui se stabilise. Les études les plus récentes cherchent à répondre statistiquement à ces questions. Certaines étudient le comportement du consommateur BoP (Dadzie *et al.*, 2013 ; Hossain et Jamil, 2015 ; Kuo *et al.*, 2016) ou l'entreprise en milieu BoP (voir les travaux de Rahman *et al.*, 2015 et 2016 sur les compétences entrepreneuriales BoP).

Malgré les divergences d'opinions, les recherches semblent s'accorder sur certains points. Le principal point de convergence porte sur le management en milieu BoP, les auteurs s'accordant à dire qu'il est différent de celui qui est pratiqué sur d'autres marchés (London et Hart, 2004).

Finalement, les débats structurent le champ en termes de convictions, mais ne structurent pas le savoir, en termes de fond. C'est à partir de ce point que notre recherche prend forme. En effet, nous souhaitons réunir les différents points de vue autour d'un socle commun, d'une « nouvelle » théorie, d'un « artefact » uniformisateur, qui engloberait les savoirs « individuels » existants. Cette théorie intégrerait les principales questions de fond que les professionnels et les académiciens se posent.

Plus concrètement, les chercheurs confirment l'élément suivant : tant que la compréhension de la relation entre la **performance économique** de la firme (l'intérêt financier de l'entreprise pour aller sur le BoP et d'y obtenir un profit) et la **performance sociale** (l'impact social lié à l'activité de la firme et aux produits/services vendus) ne sera pas prouvée à travers leurs déterminants respectifs (les éléments qui permettent d'atteindre ces types de performance), les

débats continueront. En effet, c'est bien l'ambiguïté entre monde du social et monde de l'entreprise (Acquier et Aggeri, 2007) qui fait à la fois la richesse du champ BoP mais qui génère aussi, le plus de débats et de paradoxes. Le fond du champ BoP manque d'un liant conceptuel permettant de résoudre les paradoxes, les ambiguïtés et les divergences de deux mondes opposés, celui de la firme (maximisation du profit) et celui du social (aide aux populations les plus démunies dans le monde). Ce qui semble paradoxal et ambigu dans une certaine conception de la réalité est peut-être une évidence dans une autre. Alors, les modèles théoriques connus ne sont peut-être plus d'actualité lorsqu'ils sont appliqués aux marchés BoP (Ghoshal, 2005). Pour le vérifier, à l'instar de l'école de Vienne et du concept de falsifiabilité, posons le phénomène BoP comme « un fait surprenant » qui peut remettre en question la véracité universelle des théories ancrées dans les référents des Sciences de Gestion (Popper, 1935).

Précisément, et compte tenu des divers propos jusqu'ici énoncés, le « fait » observé dans ce travail de recherche est le **processus de création de la performance**. Ainsi, nos questions de recherche concernent cette problématique globale :

Quels sont les déterminants des performances économique et sociale des stratégies BoP ?

Et

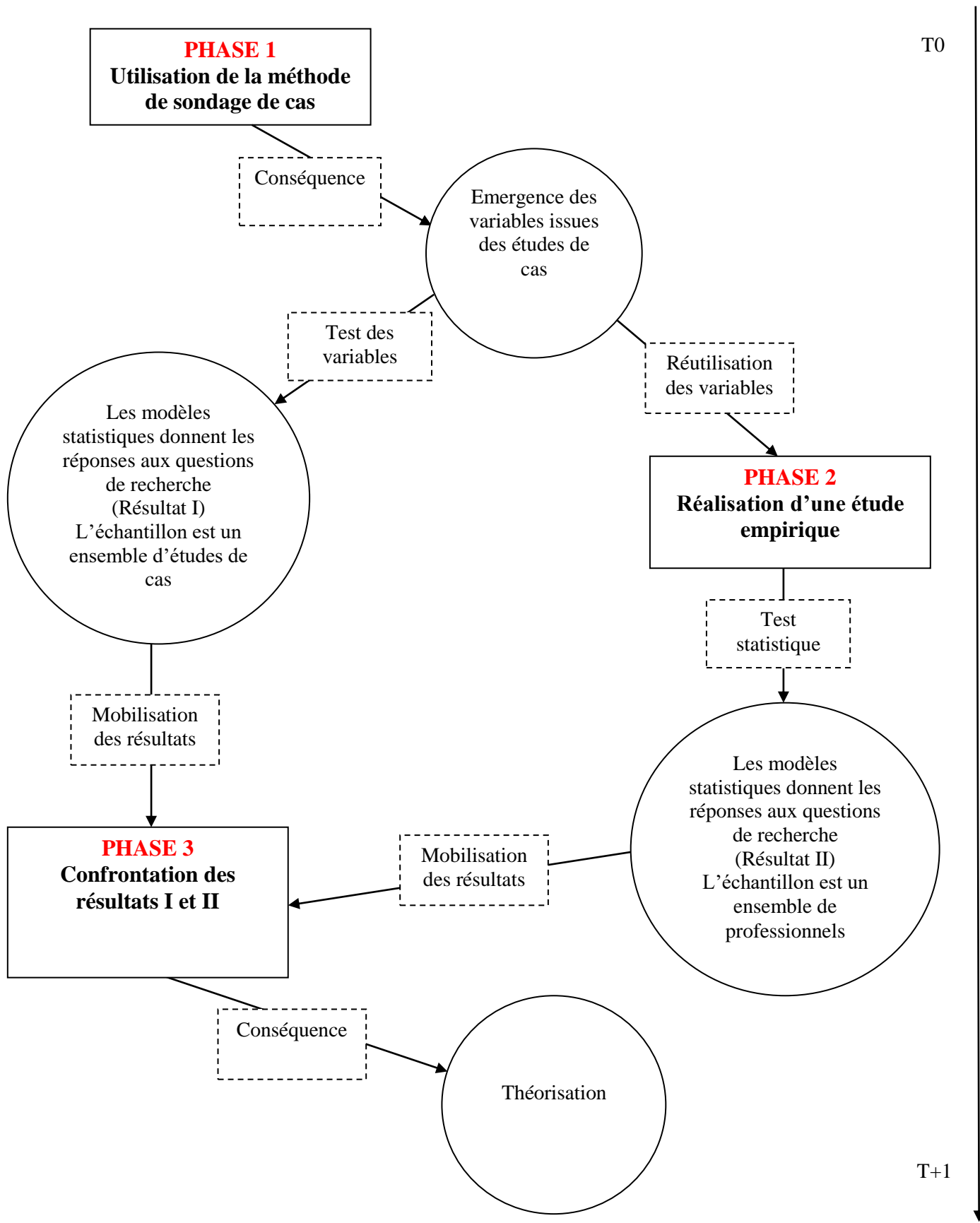
Existe-t-il une relation entre ces types de performance ?

Comme énoncé ci-dessus, deux pôles s'entrechoquent lorsque les stratégies BoP sont déployées, plusieurs types de performance sont attendus. Afin de préciser la notion de performance, nous retenons les définitions fondamentales insufflées par Prahalad (2004). Pour lui, la performance économique concerne le « profit », regroupant tous les gains générés *pour* l'entreprise (retour sur investissement, profit, rentabilité, etc.). Pour Prahalad, la performance sociale concerne l'utilité sociale directement obtenue par la consommation du produit/service par les populations BoP : eau, énergie, habitat, santé, alimentation, etc. Or, pour Karnani (2007), la performance sociale est différente, elle intègre le développement économique local *induit* par l'activité autour du produit/service BoP : création d'emploi, mobilisation de producteurs locaux, d'intermédiaires, de distributeurs, etc. Aussi, pour tenir compte des deux points de vue, nous considérons la subdivision de la performance sociale pour le BoP en deux

types de performance : la performance **socio-BoP** (utilité sociale *tirée* de la consommation du produit/service BoP), et la performance **éco-BoP** (effets économiques *induits* par l'exploitation du produit/service BoP). Nous étudions donc les liens entre la *performance économique* pour la firme et la *performance sociale* pour les marchés BoP (composée de la *performance socio-BoP* et la *performance éco-BoP*).

Pour répondre aux questions de recherche, nous avons élaboré un *design* de recherche qui puisse tenir compte du savoir accumulé dans la littérature académique du BoP depuis une dizaine d'années. Ce *design* de recherche doit également tenir compte de notre volonté intégratrice pour atteindre une validité externe suffisante qui permette de « tester » la véracité des théories et de la littérature. Le *design* de la recherche se présente ainsi en trois grandes phases (figure 1) :

Figure 1 : *design* méthodologique de la thèse en trois phases



Source : élaboration personnelle.

- Phase 1 : elle représente l'émergence des variables issues des études de cas disponibles dans la littérature BoP. Pour cela, une méthode d'agrégation de données peu utilisée en Sciences de Gestion est mobilisée : la méthode du sondage de cas. Elle est une méthode originale qui - par le biais d'un questionnaire posé à un échantillon d'études de cas - permet (1) de répondre aux questions de recherche en réalisant un traitement statistique sur des données qualitatives et (2) de filtrer les informations dans la littérature afin de « sélectionner » les variables à tester dans une deuxième phase. L'intérêt de « sélectionner » ces variables par la méthode de sondage de cas est de laisser « parler » la littérature dans une logique « exploratoire », contrairement aux méthodes quantitatives classiques où sont choisies en amont les théories et les variables à tester ;
- Phase 2 : elle entre dans une logique plus classique. Il s'agit de tester un modèle de recherche dans la continuité et à partir des variables qui ont émergé dans la première phase. Cette deuxième phase représente une étude empirique ;
- Phase 3 : il s'agit de confronter les résultats obtenus dans la phase 1 et dans la phase 2 pour proposer *in fine* une théorisation.

Nous proposons de détailler ce *design* de thèse en guise d'annonce de plan. Le lecteur peut ainsi, sans surprise, accéder à l'intégralité de la thèse avec ses principaux résultats. Précisons que la démarche est ici simplifiée mais représentative. Les résultats intermédiaires et finaux relatifs aux chapitres sont également très peu détaillés.

Dans un but d'harmonisation, la thèse est répartie en trois grandes parties. Les parties I et II sont divisées en trois chapitres alors que la partie III est divisée en deux chapitres. Afin de dynamiser et d'organiser la thèse, chaque chapitre est animé par une ou plusieurs questions. Ainsi, chaque chapitre possède un objectif propre qui permet de construire au fur et à mesure l'ensemble des fondements de la thèse. Ces fondements sont les socles qui permettent de valider nos questions de recherche tant sur le fond (les réponses effectives) que sur la forme (la cohérence scientifique).

La première partie de la thèse concerne la revue de la littérature (chapitre 1), le montage méthodologique (chapitre 2) et la phase 1 (chapitre 3).

Le chapitre 1 est un préparatif de la recherche, qui présente un état de l'art animé par la question suivante : **qu'est-ce que le « BoP » ?** Nous montrons que le BoP est :

- un marché de 4 milliards d'individus vivant avec 9, 05\$ par jour ;

- un milieu « singulier aux caractéristiques propres » ;
- une approche managériale qui nécessite des pratiques spécifiques ;
- un champ qui se conceptualise et tend à se stabiliser.

La finalité et l'objectif de cette présentation conduisent à identifier le « *gap* » dans la littérature afin de proposer les questions de recherches déjà énoncées plus haut : quels sont les déterminants des performances économique et sociale des stratégies BoP ? Existe-t-il une relation entre ces types de performance ?

Le chapitre 2 pose les questions suivantes : **Quel *design* de recherche pour répondre aux questions de recherche ? Quelle posture du chercheur vis-à-vis de son objet d'étude ?**

La réponse à la première question est un *design* de recherche en trois phases :

- La première phase est la méthode de sondage de cas qui permet de :
 - faire émerger des variables issues des connaissances déjà disponibles dans la littérature ;
 - tester ces variables, ce qui offre des résultats intéressants à discuter.
- La deuxième phase est une étude empirique qui permet de :
 - conceptualiser et opérationnaliser les variables issues de la phase 1 ;
 - tester les hypothèses de recherche ;
 - valider le modèle de recherche ;
- La troisième phase est une discussion qui permet de :
 - confronter les résultats statistiques de la phase 1 et de la phase 2
 - présenter un modèle type de stratégie BoP ;
 - faire un retour sur la littérature et sur les cadres théoriques ;
 - faire une proposition théorique intégratrice.

La deuxième question est relative à la posture du chercheur vis-à-vis de son objet d'étude.

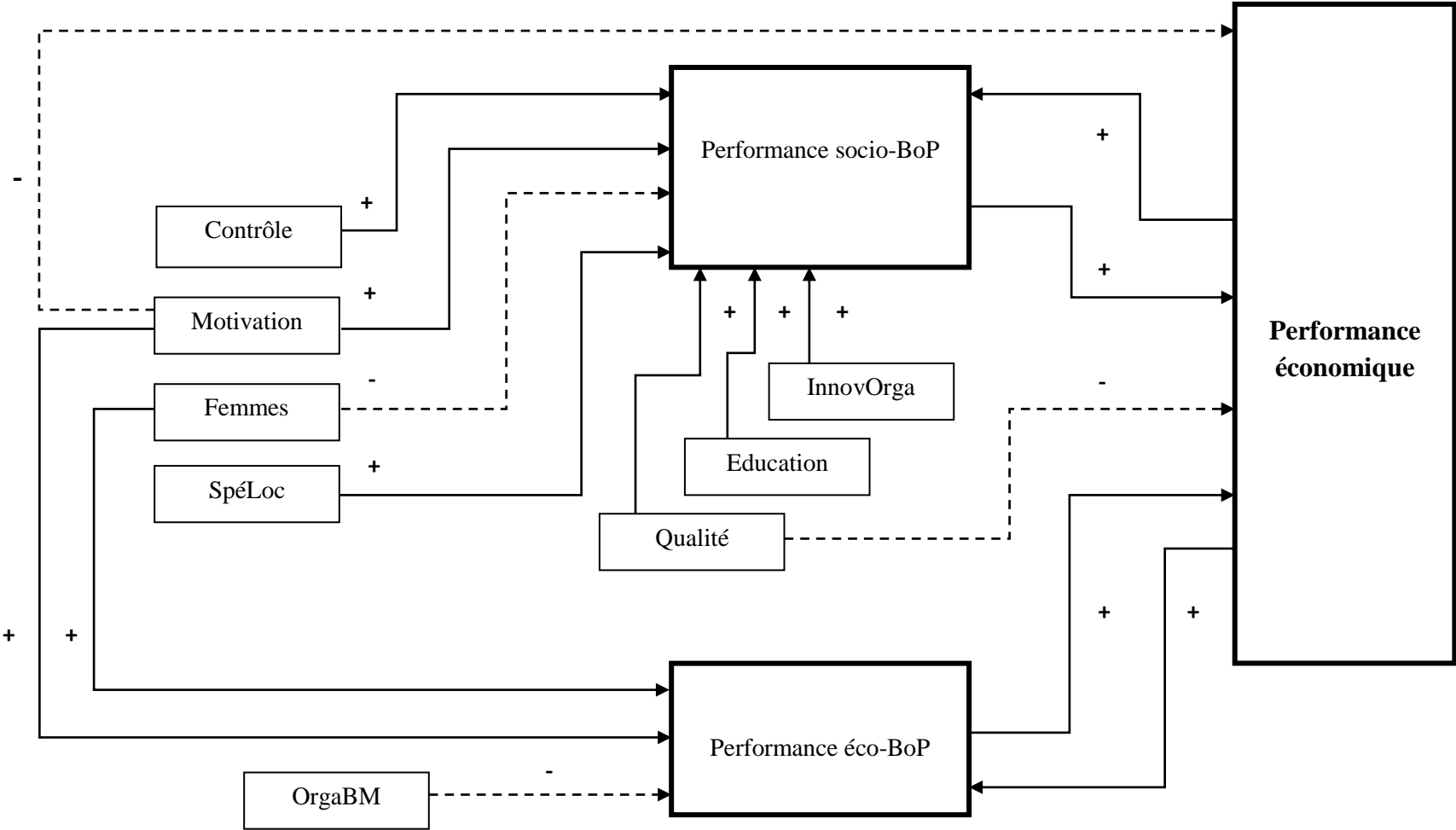
En effet, il existe des positionnements épistémologiques, des logiques, des niveaux d'analyses, des unités d'analyses, des modes de raisonnement qui ne dépendent pas, directement, de la méthodologie mobilisée. Cette étape est importante car elle enrichit la structure de la thèse en y apportant des précisions à travers un encastrement épistémologique permettant de vérifier la cohérence globale de la recherche. Les résultats obtenus s'enrichissent, sont plus fiables et consistants lorsqu'il y a concordance entre la constitution d'un axe épistémo-structurel (positionnement épistémologique cohérent en filigrane tout au long du *design* de recherche) et le *design* de recherche. Ainsi, pour préciser cela, les modes de

raisonnement de la recherche sont présentés et le nôtre est indiqué : une logique exploratoire puis confirmatoire ainsi qu'un positionnement mixte qui se déplace de l'abduction à l'induction. Puis, sont succinctement présentés les différents courants épistémologiques parmi lesquels nous nous positionnons comme post-positiviste. Enfin, des précisions sont apportées à propos de notre unité d'analyse (le processus de création de la performance) et de nos niveaux d'analyse (l'organisation, le relationnel et le marché). Ces choix tissent la cohérence de fond dans le cheminement qui permet de répondre aux questions de recherche.

Le chapitre 3 pose la question suivante : **quelles variables mobiliser pour une étude empirique ?**

Comme annoncé, la méthode de sondage de cas, représentant la phase 1 du *design*, permet de répondre à cette question générale relative au chapitre, mais permet également d'apporter une première réponse aux questions de recherche. Concrètement, le sondage de cas a fait émerger 47 variables dites « brutes » qui sont transformées en 21 variables dites « composites » selon une *classification ascendante hiérarchique*. Cette procédure élabore des liens statistiques entre variables pour les rapprocher selon leur probabilité à expliquer la même chose. Une explication en termes de « fond » de ces groupements est nécessaire. Ces 21 variables « composites » sont pré-testées sur une base de données issue de 77 observations (renvoyant aux études de cas publiées dans des revues académiques). Le résultat est un modèle de synthèse regroupant un ensemble de variables significatives parmi les 21 testées, ainsi que les liens et le sens de la relation obtenus. Les déterminants et les relations entre les performances ont été validés, permettant de répondre une première fois aux questions de recherche de la thèse (figure 2).

Figure 2 : modèle de synthèse pour la stratégie BoP



Source : élaboration personnelle.

La deuxième partie de la thèse découpe l'étude empirique en trois chapitres : la conceptualisation et l'opérationnalisation des variables (chapitre 4), les analyses statistiques (chapitre 5) et la discussion des résultats de l'étude empirique (chapitre 6).

Le chapitre 4 consiste à répondre à la question suivante : **comment construire un modèle de recherche conceptuel à partir des variables issues du sondage de cas qui puisse être opérationnalisé et testé empiriquement ?**

Pour répondre à cette question nous réalisons un travail de conceptualisation-opérationnalisation. Les 27 variables dites « composites », issues du sondage de cas, sont mobilisées. Nous ajoutons volontairement une variable : l'orientation BoP, qui permet de mieux rendre compte de la stratégie BoP de l'entreprise (l'entreprise se situe sur un continuum qui s'étend d'une orientation BoP faible à une orientation BoP forte). Les variables composites issues du sondage de cas sont conceptualisées dans des cadres théoriques adéquats. Ainsi, cinq cadres théoriques sont mobilisés : l'apprentissage, l'adaptation, les relations inter-organisationnelles et l'influence des parties prenantes. Un modèle de recherche conceptuel est alors proposé. Le modèle de recherche conceptuel intègre des effets modérateurs qui permettent à la fois (1) de comprendre leur rôle accélérateur ou réducteur en fonction de l'orientation BoP de l'entreprise et (2) de tester leurs effets directs sur les divers types de performance. Les opérationnalisations permettent l'élaboration d'un questionnaire. Ce questionnaire a été envoyé à un échantillon de près de 3400 individus (directeurs, directeurs adjoints, membres de directoires, tops managers, chefs de projets, etc., tous en lien avec des entreprises réalisant des projets BoP).

Au final, ce processus de conceptualisation-opérationnalisation permet de répondre à la question posée dans le chapitre.

Grâce à l'étude empirique réalisée auprès des 316 individus, le chapitre 5 pose les questions suivantes : **Quels sont les déterminants des performances économique et sociale des stratégies BoP ? Existe-t-il une relation entre ces types de performance ?**

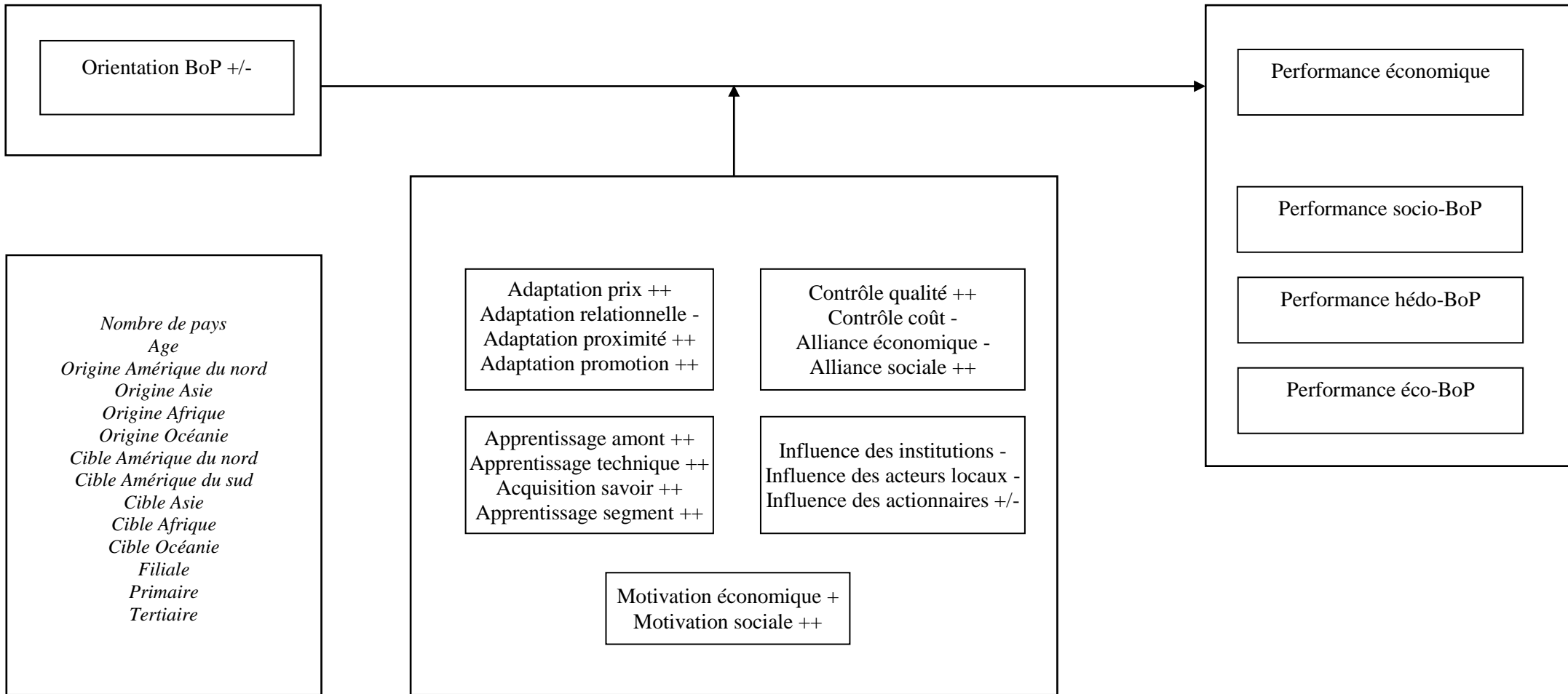
Pour répondre à ces questions, nous mobilisons les 316 questionnaires exploitables qui constituent notre base de données pour les traitements statistiques. Le modèle de recherche est testé selon une procédure classique de factorisation des variables. Cette étape permet de valider les variables du modèle, de les préciser, de créer d'autres variables voire d'en éliminer.

Une fois l'étape de fiabilisation des données terminée (factorisation), les hypothèses sont testées en mesurant les effets directs et indirects de toutes les variables. Ce processus fournit différents types de résultats : les hypothèses confirmées, les hypothèses infirmées, les hypothèses non-significatives, les nouvelles hypothèses (relatives aux résultats émergents durant la factorisation).

Le chapitre 6 pose la question suivante : **Quel serait le modèle de stratégie BoP optimal compte tenu des résultats ?**

Pour répondre à cette question, nous discutons les résultats obtenus pour l'ensemble des variables. La discussion se fait en trois temps, (1) discussion de tous les modèles de modération pris indépendamment, (2) discussion pour chaque modèle de performance (3) discussion simultanée des modèles de performances. Ces trois étapes conduisent à considérer tous les effets dans un même modèle dit « optimal ». Ce modèle est dit « optimal » car il intègre les meilleures situations compte tenu des effets antagonistes qui agissent positivement sur une performance et négativement sur une autre (figure 3). Les détails des résultats ne sont pas présentés ici.

Figure 3 : modèle optimal de stratégie BoP



Source : élaboration personnelle.

La troisième et dernière partie de la thèse représente la troisième phase du *design* de thèse. Il s'agit de discuter et de confronter nos résultats (chapitre 7) de proposer une théorisation (chapitre 8).

Le chapitre 7 pose les questions suivantes : **quelles sont les différences entre les résultats de du sondage de cas et ceux de l'étude empirique ? Quelles sont les différences entre nos résultats et les connaissances actuelles ?**

Pour répondre à ces questions, nous proposons trois types de discussion reflétant trois confrontations. Les trois discussions concernent :

- la confrontation des résultats de la phase 1 et de la phase 2. Cette discussion permet de valider la cohérence que peut avoir la méthode de sondage de cas car nous confirmons la plupart des résultats obtenus (lorsqu'ils sont comparés à ceux de l'étude empirique). Cette discussion permet de valider le modèle « optimal » et de basculer vers un modèle de « stratégie BoP-type » ;
- la confrontation de la stratégie BoP-type avec la littérature BoP. Cette discussion offre un retour sur la littérature BoP permettant de discuter les éléments qui sont confirmés, infirmés ou amendés ;
- la confrontation de la stratégie BoP-type avec des cadrages théoriques. Cette discussion permet de discuter l'utilisation de cadres théoriques pensés (au départ) à partir et pour les marchés classiques et non pour le contexte BoP. Nous montrons une nouvelle fois que certains éléments sont confirmés, d'autres infirmés ou amendés.

Le chapitre 8 pose la question suivante : **Quelle théorie intégratrice pour les stratégies BoP ?** Pour répondre à cette question, nous partons du fait qu'un ensemble de dissonances ont été identifiées lorsque la stratégie BoP-type est confrontée à la littérature et aux cadrages théoriques. A partir d'une lecture par l'innovation, nous proposons une théorie novatrice dans le paysage des théories en management stratégique : la théorie de l'océan blanc.

PARTIE I

**QUESTIONS DE RECHERCHE ET *DESIGN* :
SONDAGE DE CAS ET EMERGENCE DES VARIABLES**

PARTIE I

QUESTIONS DE RECHERCHE ET *DESIGN* : SONDAGE DE CAS ET EMERGENCE DES VARIABLES

AVANT-PROPOS

La première partie de notre recherche a pour objectif de décrypter la littérature BoP. C'est à partir de cette approche de la littérature que nous scindons en trois chapitres cette première partie.

Le premier chapitre est une revue de la littérature générale, qui présente un champ en construction. La présentation de la revue de la littérature reflète le caractère épars de la recherche sur le BoP. L'état de l'art fait prendre conscience de la problématique de fond qui anime les praticiens et chercheurs : la problématique de l'accessibilité de la performance en milieu BoP. Le premier chapitre permet l'identification des questions de recherche.

Le deuxième chapitre propose d'identifier un *design* général de thèse qui puisse répondre à ces questions de recherche. Pour cela, nous interrogeons les méthodologies disponibles afin de créer un *design* de recherche qui soit à la fois cohérent avec les questions de recherche et qui puisse apporter des réponses aux limites et demandes de la recherche sur le BoP. Aussi, des précisions épistémologiques sont apportées afin de positionner le chercheur, la recherche, le savoir et les questions de recherche pour parfaire la cohérence du *design* de recherche.

Enfin, le dernier et troisième chapitre de cette première partie propose d'appliquer la première phase du *design* de thèse identifié. Il s'agit de décrypter la littérature, au moyen des études de cas disponibles. Cette méthode permet d'identifier les variables pour la création d'un modèle de recherche en vue de réaliser une étude empirique et de répondre aux questions de recherche (résultat I du *design*).

CHAPITRE 1 : SPECIFICITES DU BAS DE LA PYRAMIDE (BOP) : VERS LA QUESTION DES PERFORMANCES DES STRATEGIES BOP

INTRODUCTION DU CHAPITRE I

Qu'est-ce que le Bas de la Pyramide² (BoP) ? Voilà une question *a priori* simple mais qui demande en réalité un vrai décryptage et un certain balisage. Le chapitre 1 ci-présent est la réponse à cette première question qui anime la thèse. Ce travail de balisage conduit le lecteur à observer un champ passionné, passionnant, qui se stabilise dans le temps, mais qui est surtout spécifique. Nous faisons de la singularité du BoP un fil conducteur pour ce chapitre dont la finalité est notre question de recherche. De nombreuses questions restent sans réponse depuis les premiers écrits de Prahalad (2004). Le chapitre permet ainsi de faire le point sur l'état actuel des connaissances pouvant s'inscrire dans le champ des stratégies d'entreprise. Le foisonnement et l'engouement ont conduit la recherche à explorer de nombreux terrains d'investigation, de nombreux angles d'attaque, de théories, de concepts pour décrypter le BoP. Aujourd'hui, la dilution de la connaissance laisse parfois un flou. La complexité des antagonismes et des divergences amène à des questionnements sans réponse. Aussi, l'état actuel des connaissances ne permet pas les consensus nécessaires pour stabiliser le champ malgré les récentes parutions qui sont davantage confirmatoires que propositionnelles. Le chapitre est à l'image de la littérature, assez dense, avec de nombreuses orientations pour illustrer cette diversité. Le travail mené ici se propose de cristalliser ces amas épars pour éclairer les contours flottants de la recherche sur le BoP. Cette cristallisation se fait autour des questions de recherche qui émanent de l'analyse de ce que le BoP est, mais surtout, de ce qu'il n'est pas. Le BoP est présenté au regard de quatre sections, dans sa version la plus générale, globale. Pour cela nous mobilisons une approche chiffrée et cartographiée dont le but est de dessiner les contours d'un ensemble très flou mais aux limites définies (1). Puis, nous insistons sur le caractère spécifique de ces 4 milliards d'individus au Bas de la Pyramide (2). La suite est articulée autour de la définition « commune » du BoP, basée sur l'appel de Prahalad (2004) : il est possible de lutter contre la pauvreté en faisant du profit. L'entreprise privée, en proposant des offres adaptées, peut toucher un nouveau « consommateur » exclu jusqu'alors : le consommateur BoP (3). Ainsi, le BoP est également une approche managériale qui nécessite des pratiques spécifiques. Nous nous intéressons donc au management et plus

² Egalement appelé *Bottom of the Pyramid* ou *Base of the Pyramid* (BoP).

précisément (a) aux intérêts pour les firmes d'évoluer dans ce milieu si « singulier », (b) aux pratiques managériales et (c) aux différences avec le haut de la pyramide. Enfin, la recherche avançant par sédimentation, il s'agit de présenter les conceptualisations que les auteurs du champ mobilisent (4). Cette présentation permet d'entrevoir le processus de théorisation allant du « concept » au « modèle intégrateur ». Ici, nous observons que le BoP est un champ qui se conceptualise, en quête de stabilisation à mesure que la recherche avance. La réponse à la question posée dans ce chapitre aura pour conséquence l'identification de deux questions de recherches qui animeront la suite du travail doctoral (elles sont présentées en conclusion du chapitre).

1. BAS DE LA PYRAMIDE : CHIFFRES, ESTIMATIONS ET REPRESENTATIONS

Cette section présente le marché dans sa version la plus étendue, en tant que marché global. Nous commençons par observer combien de personnes sont concernées par le bas de la pyramide économique (1.1), puis où se situent les marchés BoP (1.2), pour terminer avec le potentiel économique du BoP (1.3).

1.1. Présentation du BoP dans sa globalité : 4 milliards d'individus

Le bas de la pyramide, comme il est devenu courant de l'appeler, représente avant tout un « ensemble » composé d'une partie de l'humanité. La représentation globale la plus répandue est issue des premiers écrits de Prahalad - ceux de 2002 avec Hart « *The fortune at the bottom of the pyramid* » et de 2004 « *The Fortune at the Bottom of the Pyramid : eradicating poverty through profits* », traduit en français sous le titre de « *4 milliards de nouveaux consommateurs, vaincre la pauvreté grâce au profit* ». L'auteur annonce le chiffre de 4 milliards d'individus vivant avec 2\$ par jour pour définir cet ensemble (figure 4).

Figure 4 : 4 milliards d'individus vivant avec 2\$ par jour

Revenu annuel par habitant *	Quart	Population en millions
Plus de 20000\$	1	75-100
1500-20000\$	2 & 3	1500-1700
Moins de 1500\$	4	4000

* En parité de pouvoir d'achat en \$US (Source U.N World Development Reports)

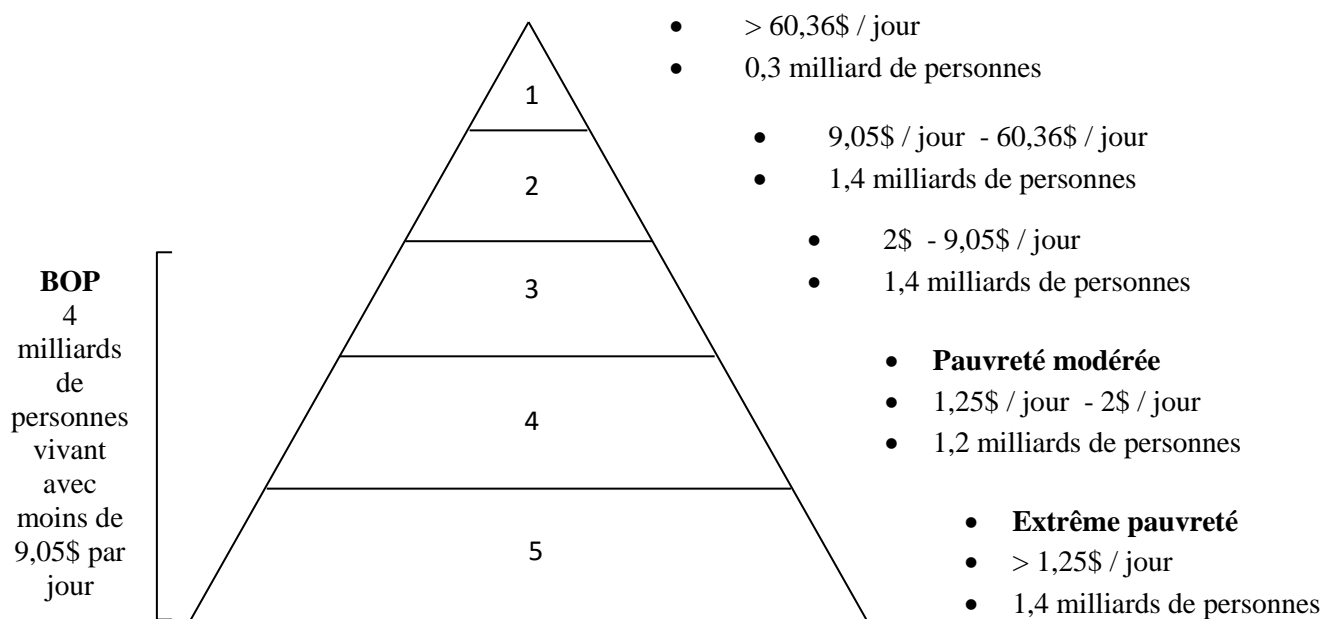
Source : adapté de Prahalad et Hart (2002) p. 4.

Cependant, il existe un manque de consensus sur la taille du marché ainsi que sur les découpages par revenu (Angeli et Jaiswal, 2015). Par exemple, Acosta *et al.* (2011), parlent de 2,6 milliards d'individus vivant avec moins de 2\$ par jour. D'autres annoncent qu'en réalité le seuil de 2\$ n'est pas le référentiel. C'est notamment le cas de Barki et Parente (2010) pour qui « *la plupart des recherches et des études de cas à propos du BoP considèrent une plus large définition qui inclue des populations vivant en dessous de 8\$ par jour* » (p. 12).

En résumé, une partie des principaux auteurs expliquent qu'à l'instar de Prahalad et Hart (2002), le BoP est défini par 4 milliards d'individus mais vivant avec moins de 1500\$ par an. Il s'agit notamment de London et Hart (2004), Anderson et Markides (2007) et Seelos et Mair (2007). Une autre partie des auteurs suivent les propos de Prahalad (2004) et définissent le BoP avec le chiffre de 4 milliards de personnes vivants en deçà de 2\$ par jour. Nous pouvons citer ici Stefanovic *et al.* (2007), Altman *et al.* (2009), ou Webb *et al.* (2009). D'autres encore comme Hammond *et al.* (2007) ou Fitch et Sorensen (2007) définissent finalement le BoP comme 4 milliards de personnes vivant avec 3000\$ par an.

Arnold et Valentin (2013) proposent un référentiel qui intègre l'ensemble des définitions précédemment évoquées. Il en ressort une scission de la représentation du BoP qui fournit toutefois une plus grande précision dans l'analyse de ce marché, grâce à des données issues de la Banque mondiale (figure 5).

Figure 5 : le BoP : 4 milliards d'individus vivant en dessous de 9,05\$ par jour



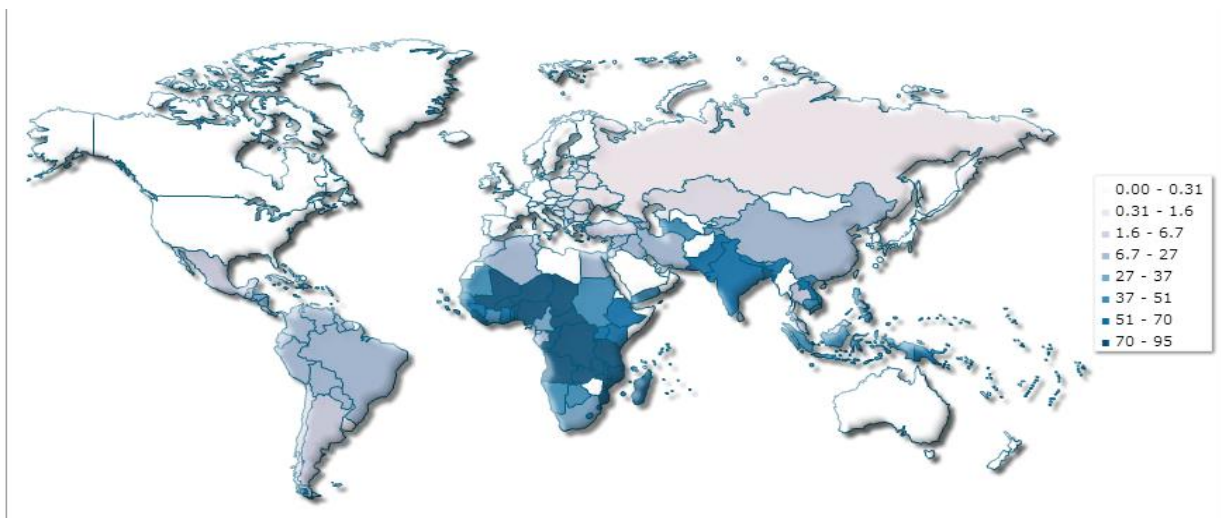
Source : Arnold et Valentin (2013), p. 1906

Dès lors, nous parlons bien de 4 milliards d'individus qui vivent avec moins de 9,5\$ par jour pour définir le BoP. Afin de poursuivre la présentation, attachons-nous à l'étude des zones géographiques où ces populations se trouvent.

1.2 Représentations et classements des pays du BoP

Voici une carte du monde qui montre le pourcentage de la population par pays vivant avec moins de 2\$ par jour (figure 6).

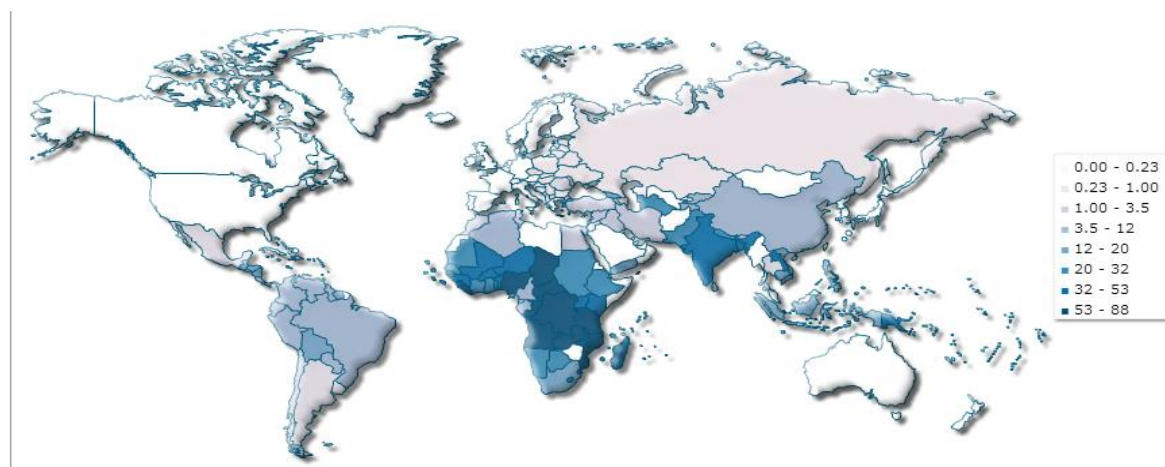
Figure 6 : visualisation par pays et par pourcentage de population vivant avec moins de 2\$ par jour



Source : <http://www.indexmundi.com/facts/indicators/SI.POV.2DAY>

Les zones les plus foncées sont les plus touchées par la pauvreté. Sans surprise, l'Afrique, l'Amérique latine et l'Asie sont en tête de file. Pour aller plus loin, il est possible d'observer l'extrême pauvreté avec un taux de population possédant un revenu encore plus faible, 1,25\$ par jour (figure 7).

Figure 7 : visualisation par pays et par pourcentage de population vivant avec moins de 1,25\$ par jour



Source : <http://www.indexmundi.com/facts/indicators/SI.POV.DDAY>

Les résultats sont semblables à la carte précédente. Certaines zones du globe sont touchées de plein fouet par l'extrême pauvreté.

Il est possible de rentrer dans le détail en observant le classement des 50 pays les plus touchés par la pauvreté (tableau 1).

Tableau 1 : classement des 50 pays les plus touchés par la pauvreté (en taux de population vivant avec moins de 2\$ par jour et par année de collecte d'informations)

Rang	Pays	Valeur	Année	Rang	Pays	Valeur	Année
1	Rep. Dem. Congo	67,58	2006	26	Bangladesh	30,35	2010
2	Madagascar	60,10	2010	27	Swaziland	29,26	2010
3	Libéria	59,62	2007	28	Ouganda	27,37	2009
4	Burundi	56,06	2006	29	Timor-Leste	26,98	2007
5	Zambie	51,83	2006	30	Papouasie Nouvelle Guinée	25,47	1996
6	Malawi	51,78	2004	31	Lao PDR	24,83	2008
7	Nigeria	50,17	2010	32	Inde	24,45	2010
8	Tanzanie	47,52	2007	33	Gambie	24,38	2003
9	République centrafricaine	46,78	2008	34	Ethiopie	23,64	2011
10	Haïti	46,69	2001	35	Botswana	22,29	1994
11	Rwanda	44,60	2011	36	Sénégal	21,85	2011
12	Tchad	43,92	2003	37	Namibie	21,82	2004
13	Mozambique	42,86	2008	38	Ghana	21,32	2006
14	Angola	42,35	2000	39	Togo	20,87	2011
15	Congo	38,82	2005	40	São Tomé et Principe	20,63	2001
16	Sierra Leone	37,53	2003	41	Népal	19,04	2010

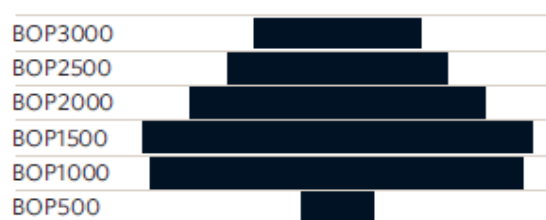
17	Mali	35,20	2010	42	Turkménistan	18,42	1998
18	Guinée-Bissau	34,88	2002	43	Pakistan	17,94	2008
19	Comores	34,18	2004	44	Côte d'Ivoire	17,79	2008
20	Benin	33,50	2003	45	Mauritanie	17,66	2008
21	Lesotho	33,05	2003	46	St. Lucia	15,53	1995
22	Kenya	31,76	2005	47	Soudan	15,38	2009
23	Burkina Faso	31,73	2009	48	Cap Vert	15,19	2002
24	Guinée	31,03	2007	49	Cambodge	15,06	2009
25	Niger	30,83	2008	50	Honduras	14,85	2009

Source : <http://www.indexmundi.com/facts/indicators/SI.POV.GAP2/rankings>

1.3 Potentialité économique

Au-delà du nombre d'individus et de leur localisation géographique, la littérature s'est également attachée à décrire la question des dépenses potentielles et donc le « marché économique » que peut représenter le « BoP ». Hammond *et al.* (2007) estiment le marché à 5000 milliards de dollars (voir figure 8 pour la répartition selon la catégorie de revenu annuel).

Figure 8 : revenu BoP total : 5000 milliards de dollars



Source : Hammond *et al.* (2007), p. 13.

Ainsi, le chiffrage permet de constater que le BoP représente un marché à fort potentiel économique.

Cependant, le BoP, représente bien plus qu'un simple total en valeur numérique. Il s'agit d'un champ de recherche spécifique, aux caractéristiques propres. C'est ce que nous allons voir dans le point suivant.

2. SPECIFICITES DU BOP : LE MARCHE, L'INDIVIDU, LE CHERCHEUR

La section a pour but de montrer en quoi le marché BoP représente un marché spécifique. Nous présentons les caractéristiques du marché BoP (2.1), les caractéristiques des individus qui le composent (2.2) pour terminer avec les définitions des chercheurs qui étudient le BoP (2.3).

2.1 Le BoP, d'un marché potentiel à un marché singulier aux caractéristiques propres

Le BoP est, de fait, un marché particulier car il représente le marché des individus à très faible pouvoir d'achat. Au-delà de cette caractéristique générique, de multiples dimensions définissent ce marché.

Comme le dit Prahalad (2004), certains *a priori* doivent être bannis pour concevoir et envisager le BoP comme un marché potentiel. En effet, pour lui, « *le marché du BoP possède des caractéristiques qui lui sont propres* » (Prahalad, 2004, p. 21). Ces caractéristiques doivent non plus être envisagées comme des freins, mais comme des opportunités et des caractéristiques spécifiques qu'il faut comprendre (Prahalad, 2004, p.21-27) :

- « *Il y a de l'argent à la base de la pyramide* ». L'étude de Hammond *et al.* (2007) le prouve, notamment avec leur représentation des revenus annuels (voir section précédente, figure 8).
- La difficulté de « *l'accès aux marchés BoP* ». Il s'agit d'un réel défi dès qu'il est question d'aller dans des zones rurales reculées (problèmes logistiques par exemple). Hammond *et al.* (2007) précisent toutefois que le BoP se trouve aussi dans les milieux urbains où la concentration permet une meilleure accessibilité.
- « *Les marchés BoP sont sensibles aux marques* ». En effet, selon Prahalad (2004), toute personne est sensible à la qualité intrinsèque des produits, représentée par le signal de la marque. Contrairement aux *a priori*, les consommateurs du BoP ont des demandes plus élaborées que ce que l'on pourrait penser. Le défi réside donc dans une proposition de produits de qualité à prix très bas.
- « *La base de la pyramide est connectée* ». En effet, avec le développement des réseaux de télécommunication, d'électricité et d'infrastructures permettant l'accès à Internet, un nombre croissant de personnes ont accès « au monde ». Le marché BoP n'échappe pas à la règle.
- « *Les consommateurs du BoP acceptent facilement des technologies nouvelles* ». Ceci reste vrai tant que l'on a identifié leur façon de se les attribuer (écran tactile avec des images, touches de clavier avec alphabets en dialecte local, reconnaissance vocale, etc.).

Complétons ces principes de base par les caractéristiques du BoP selon le *World Resources Institute* (Hammond *et al.*, 2007, p. 4-5) :

- Les consommateurs du BoP ont des « *besoins importants à satisfaire* ». Souvent, ces besoins sont basiques et indispensables : accès à l'eau, aux soins, à l'énergie.

- Le marché BoP est « *dépendant des moyens d'existence informels* ». C'est-à-dire qu'il n'y a souvent pas de lois régissant certains territoires et les contrats n'existent pas. Ainsi, certains agriculteurs, par exemple, sont exploités parce qu'il n'y a pas de marché ou de réglementation (Prahalad, 2004).
- L'effet de « *double peine* » : les pauvres ont une première peine directement liée à leur condition, mais cet effet est doublé lorsque, par exemple, on leur accorde un prêt. Le prêt en question est à un taux d'intérêt bien plus élevé que pour une personne aisée (Prahalad, 2004).

Le BoP est un marché, un ensemble spécifique, qui apparaît dans le monde des entreprises qui arrivent à l'envisager comme une nouvelle opportunité. Mais il faut rester conscient du milieu que le BoP représente : un territoire singulier, un territoire méconnu.

Anderson *et al.* (2010) étudient les zones du BoP les plus risquées où le conflit, la guerre et les menaces sont présents. La réticence pour aller dans ces zones est compréhensible ; cependant les auteurs rappellent que vouloir comprendre et accéder aux marchés BoP n'est pas chose aisée. Les règles et les codes des marchés connus du Nord sont différents et spécifiques dans les marchés BoP. Aussi, il est important d'analyser les opportunités et menaces des zones envisagées pour accéder aux marchés BoP³. Le marché BoP représente un challenge, car les codes et les règles peuvent varier du tout au tout selon les zones du globe ou dans un même pays. Par exemple, un village isolé ou un bidonville peuvent être d'une hétérogénéité extrême en termes géographiques, ethniques, religieux, linguistiques, culturels, etc. L'illettrisme est toujours très élevé et les médias traditionnels comme la télévision ou internet sont toujours très limités. De plus, le manque d'infrastructures, avec parfois très peu d'accessibilité à l'électricité, couplé au fait que les institutions ne jouent pas toujours leur rôle de régulateur, conduisent à des asymétries d'informations très fortes (Angeli et Jaiswal, 2015).

Le BoP est également un milieu singulier car de nombreuses populations n'ont pas accès aux soins, aux services financiers, ou à l'eau potable ce qui peut entraîner des problèmes de divers ordres.

Longtemps, on a pu considérer que le BoP ne représentait pas une opportunité pour les entreprises, car la corruption, les canaux de distribution inexistantes, la guerre, les

³ Acosta *et al.* (2011) proposent un outil mettant en évidence les opportunités économiques par zone géographique.

insurrections, les religions, les conflits ethniques, l'illettrisme y étaient des freins à l'activité économique (Anderson et Billou, 2007).

2.2 Un individu spécial

Il s'agit ici de comprendre ce « consommateur potentiel » qui a le statut de « pauvre » et d'observer ses caractéristiques. Pour cela, nous utilisons l'étude de Banerjee et Duflo (2007) synthétisée pour une lecture rapide sous la forme de questions-réponses (tableau 2).

Tableau 2 : la vie économique des pauvres

Question	Réponses
<p>Comment les pauvres dépensent leur argent ?</p>	<p>La nourriture et les autres achats</p> <ul style="list-style-type: none"> • La nourriture représente 56 à 78 % de la consommation parmi les ménages en zone rurale et 56 à 74 % en zone urbaine. • Parmi les biens non-alimentaires les pauvres dépensent significativement leur argent dans l'alcool et le tabac. • L'extrême pauvreté dépense également leurs revenus dans les mariages, les cérémonies funéraires et les événements religieux. En Afrique, 90 % des ménages vivant avec moins de 1\$ par jour dépensent de l'argent pour ces événements. • La propension à posséder une télévision ou une radio varie considérablement selon les pays. <p>La possession de biens</p> <ul style="list-style-type: none"> • La plupart des ménages les plus pauvres possèdent leur propre <i>business</i> mais ne le réalise qu'avec des actifs peu productifs. <p>La poursuite de la santé et du bien-être</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alors que les pauvres se <i>sentent</i> certainement pauvres, leur niveau de bonheur n'est pas particulièrement bas (Banerjee <i>et al.</i>, 2004). • La principale raison qui stresse les pauvres est relative à la peur de la mort qui survient suite au manque de nourriture. • L'épargne des ménages pourrait réduire leur stress en leur donnant accès à des soins d'urgence à moindres frais. <p>L'investissement en éducation</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'extrême pauvreté dépense très peu d'argent dans l'éducation (autour de 2%) ; un peu plus au Pakistan (3 %), en Indonésie (6 %), et en Côte d'Ivoire (6 %) mais beaucoup moins au Guatemala (0,1%), et en Afrique du Sud (0,8 %). • La raison principale à ces taux d'investissement si bas est le fait que les ménages pauvres attendent que les écoles publiques ou d'autres types d'écoles soient gratuites.
<p>Comment les pauvres gagnent leur argent ?</p>	<p>L'entrepreneuriat et de multiples occupations</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tout autour du monde, une fraction substantielle des pauvres agissent comme des entrepreneurs dans le sens où ils élèvent du capital, investissent et deviennent bénéficiaires des résultats qui en découlent. • La plupart des ménages ont de multiples occupations. <p>Les migrations temporaires pour travailler</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les pauvres migrent car souvent, ils peuvent marcher plus d'une heure et

	<p>demie pour trouver la moindre route.</p> <p>Le manque de spécialisation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les familles pauvres cherchent des opportunités économiques mais ne se spécialisent pas. Ils peuvent faire de l'agriculture mais ne se spécialisent pas assez pour avoir une assez bonne rentabilité (par exemple en achetant puis louant des terres.) • De nombreuses façons, les pauvres ratent de multiples opportunités d'avoir de meilleurs revenus. <p>Le problème de l'échelle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les <i>business</i> des pauvres sont souvent représentés à petite échelle. Comme vu ci-dessus, le revenu moyen est trop petit et la rentabilité des terres est irrégulière. De plus, la plupart des terres ne sont pas irriguées et ne peuvent être exploitées chaque année. • Dans les domaines qui ne sont pas liés à l'agriculture, les <i>business</i> sont également très petits.
<p>Comment est le marché et l'environnement des pauvres ?</p>	<p>Le marché du crédit pour les pauvres</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une part très faible des ménages pauvres obtiennent des prêts d'institutions formelles. • L'accès au crédit issu de sources informelles tend à être très cher. En revanche, les défauts de remboursement se font rares (Banerjee et Duflo, 2005). <p>Le marché de l'épargne pour les pauvres</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un challenge pour les pauvres qui essayent de sauvegarder leur argent est de trouver un moyen de le faire de façon sécurisée et d'obtenir une rentabilité raisonnable. • Un des manques est bien d'avoir accès à de l'épargne fiable. <p>Le marché de l'assurance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Généralement, les pauvres ont un accès très limité aux assurances formelles. Moins de 6 % des pauvres sont couverts par une assurance santé. Ce chiffre n'est pas plus important en zone urbaine. • Les gouvernements dans ces zones ne sont pas efficaces pour desservir des assurances. Les gouvernements sont censés offrir gratuitement une assurance santé mais ça n'est que rarement le cas. <p>Le marché des « terres »</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pour des raisons historiques, la terre est un bien qui tend à leur appartenir. Mais l'enregistrement dans les pays en développement est toujours incomplet et la plupart des individus n'ont pas de « titres » de propriété.
<p>Comprendre la vie économique des pauvres</p>	<p>Pourquoi une si faible spécialisation ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • La raison principale est liée à une répartition des risques. Se spécialiser serait trop risqué surtout si la spécialisation est difficile à atteindre. • La raison pour laquelle ils s'occupent de multiples façons est liée au fait que les <i>business</i> ne sont pas assez rentables. • Par ailleurs, certains fermiers sont capables d'irriguer leurs terres mais il leur manque un accès à des fonds pour être efficaces toute l'année. <p>Pourquoi autant d'entrepreneurs ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si vous avez quelques compétences et si vous avez un peu de capital, et spécialement si vous êtes une femme, devenir un entrepreneur est souvent plus facile que trouver un employeur avec un travail à offrir. Par exemple, vous achetez quelques fruits et légumes ou quelques jouets en plastique et vous commencez à les vendre dans la rue. • Il est important de ne pas idéaliser ces entrepreneurs. Ils n'ont pas

	<p>d'argent, emprunter est risqué, et leur <i>business</i> est inévitablement très limité. Ils ne réalisent aucune économie d'échelle.</p> <p>Pourquoi les pauvres ne mangent pas plus ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manger plus n'aide pas car à la moindre maladie, ils redeviendraient faibles ; ils ne peuvent pas maintenir un niveau de santé certain et durable. • Le besoin de dépenser plus dans les divertissements que dans la nourriture apparaît comme un fort besoin et non comme un problème de répartition de leurs revenus. Une des raisons qui peut expliquer cela est de vouloir garder le contact avec les voisins (besoin social). <p>Pourquoi les pauvres n'investissent pas plus dans l'éducation ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une des raisons est liée au fait que les parents sont illettrés eux-mêmes et peuvent avoir du mal à reconnaître que leurs enfants apprennent plus. <p>Pourquoi les pauvres n'épargnent-ils pas plus ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parce que, probablement, épargner à la maison est difficile. L'argent peut être volé (spécialement dans les maisons non fermées à clefs). De plus, avoir de l'argent entre les mains impose de ne pas céder à la tentation de le dépenser. <p>Pourquoi les pauvres ne migrent-ils pas plus longtemps ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le manque de migration de long terme reflète une valeur de proximité sociale qui est leur seul gage d'assurance informelle. • La dernière raison semble être le fait que gagner de l'argent n'est pas leur priorité.
--	--

Source : adapté de Banerjee et Duflo (2007)

Grâce à cette étude, aux accents toutefois globalisateurs, le lecteur peut comprendre combien le marché du BoP est spécifique. Mais finalement est-il si différent des marchés développés ? Il est tout à fait concevable « d'envisager » les pauvres comme des individus « traditionnels » dotés de besoins et de caractéristiques propres qui ne représenteraient, au final, qu'un segment de marché comme un autre (comme nous pourrions définir le segment des ménagères de plus de 45 ans divorcées). Il est sûrement caricatural de définir le BoP comme un « segment » de façon si classique, mais continuer à le représenter comme étant « différent » est une des conditions qui le maintient dans ce statut de marginalité.

Le champ et la recherche sur le BoP sont passionnants mais surtout passionnés, c'est également une des spécificités. Nous présentons ce point dans la section suivante en basculant d'une présentation « terrain » à une approche « académique ».

2.3 Définition du BoP, un champ qui se cherche : les débats perpétuels entre origine et futur

Si le marché BoP est spécifique, la recherche l'est tout autant. En effet, depuis l'appel de Prahalad en 2004, la recherche sur le BoP fait couler beaucoup d'encre. Revenons aux origines de cet appel pour le comprendre. La proposition de Prahalad est de faire rejoindre deux mondes antagonistes : l'univers de l'entreprise et celui de la lutte contre la pauvreté. La

proposition de départ « *Bottom of the Pyramid* » stipule qu'il existe une fortune au bas de la pyramide économique, un marché immense, sans précédent et pourtant ignoré par le monde marchand (Hart, 2005). Il y aurait 4 milliards de consommateurs potentiels au bas de la pyramide économique vivant avec 2 dollars par jour (Prahalad, 2004). Nous avons observé dans la précédente section (1.1) une évolution de ce point de départ avec un glissement vers un seuil de 9,05\$ par jour.

Au commencement, Prahalad invite tant les chercheurs que les praticiens à se pencher sur ce qui pourrait changer la face du monde : penser profit tout en luttant contre la pauvreté. L'appel de Prahalad est explicite : le BoP serait « *la plus grande opportunité de marché potentiel dans l'histoire du commerce* » (Prahalad et Hart, 2002, p. 14). L'attrait pour cette thématique, on le comprend aisément, ne cesse de grandir au fur et à mesure que la recherche avance. D'autres auteurs proposent des définitions pour étoffer la proposition de départ : « *la base de la pyramide est un terme qui représente les pauvres à la base de l'échelle socio-économique, lesquels échangent principalement dans une économie de marché informelle* » (London, 2007, p. 11). On peut également définir l'approche BoP comme « *la création de nouvelles opportunités de marché lucratives dans les segments à faibles revenus du monde en développement, dont les objectifs simultanés [des entreprises et de leurs partenaires] contribuent à la résolution d'importants problèmes sociétaux dans ces régions. Un élément clé du raisonnement BOP est la croyance qu'il existe un profit à réaliser en faisant le bien* » (Olsen et Boxenbaum, 2009, p. 102). Au-delà de ces définitions, l'approche BoP se conçoit comme une nouvelle façon de penser la pauvreté, faisant critique des autres formes de lutte contre la pauvreté, qui ont montré leurs limites, comme le don, la charité et la philanthropie, solutions présentées comme non durables (London, 2007). L'approche BoP permet d'entrevoir la lutte contre la pauvreté en considérant le rôle à jouer du monde du privé qui poursuivrait son objectif de profit tout en développant le potentiel économique du BoP (Vachani et Smith, 2008). L'approche BoP permettrait donc de réconcilier les intérêts économiques et sociétaux en développant des solutions durables au contraire des injections financières isolées. Ainsi, le rapport dichotomique entre pauvreté et profit devient dialogique, et l'objectif devient la réconciliation des « *intérêts individuels et collectifs en cessant d'opposer le profit des grandes entreprises avec la réduction de la pauvreté, la philanthropie avec le capitalisme : on peut gagner de l'argent et faire le bien, augmenter son profit et réduire la pauvreté en même temps* » (Martinet et Payaud, 2007, p. 209).

Cependant, comme le disent très justement Dalsace et Ménascé (2010, p. 16) : « *face à l'ampleur du problème, l'entreprise apparaît comme un Janus dont un visage, serein, affiche les traits radieux du « doux commerce » et de la contribution au développement – en un mot : la solution contre la pauvreté dans le monde, et dont l'autre, grimaçant, est marqué par l'exploitation, le pouvoir sans limite et la marchandisation du monde* ». Alors, la critique est apparue rapidement. Karnani est la figure de proue qui incarne le scepticisme. Il a très vite invité le monde de la recherche, à travers ses écrits (Karnani 2006, 2007a et b), à être réaliste et non utopiste avec la proposition BoP de Prahalad. Pour montrer son positionnement, il n'hésite pas à être percutant avec les titres de ses parutions : « *La non-fortune au Bas de la Pyramide* » (Karnani, 2006), « *Le mirage du marketing au Bas de la Pyramide* » (Karnani, 2007a) ou « *Faire bien en faisant le bien : la grande illusion* » (Karnani, 2007b). Karnani a relativisé le discours de Prahalad ainsi que celui des précurseurs de l'approche BoP (London, Hammond, Hart, etc.), « *Prahalad et Hammond affirment que l'initiative BoP ne va pas seulement éradiquer la pauvreté, mais aussi soigner la stagnation économique, la déflation, les effondrements gouvernementaux, les guerres civiles et le terrorisme. Et tout ceci en 15 ans !* » (Karnani, 2006, p. 109).

Karnani critique notamment l'approche « consommateur » en estimant que la vision de Prahalad ne laisse entrevoir aucune profitabilité à seulement desservir les marchés ou simplement en les faisant consommer. Il proposera une approche basée davantage sur un « producteur-BoP » qui doit gagner de l'argent par son activité de producteur et non pas seulement un individu qui consomme. Plusieurs autres critiques des propositions de Prahalad sont également réalisées (Landrum 2007, Majumder 2012, Agnihotri 2013a, 2013b, et Mason *et al.*, 2013). L'approche BoP secoue car certains auteurs positionnent l'entreprise comme un vecteur d'inégalités sociales qui, politiquement, priverait les individus dans les marchés BoP de toute indépendance, ne tenant compte ni de leurs spécificités ni de leur libre-arbitre. Certains y voient d'ailleurs un travail de « sape » visant à maintenir une main mise occidentale sur le reste du monde (Boltanski et Chiapello, 1999 cités par Dalsace et Ménascé, 2010). L'approche BoP serait une façon supplémentaire d'inculquer les valeurs de la mondialisation à ces populations faibles (Klein, 2000 cité par Dalsace et Ménascé, 2010). Les débats resurgissent à tout moment et chaque élément est susceptible d'être contesté. Le lien entre l'entreprise et son impact apparaît. De manière générale, « *une analyse plus large de l'entreprise, selon laquelle celle-ci se doit d'être socialement encadrée et de poursuivre des objectifs de création de valeur pour un nombre plus large de parties prenantes* » (Freeman,

1984 cité par Dalsace et Ménascé, 2010, p. 18) répond à la demande globale des marchés BoP et s'inscrit dans un contexte plus général de développement durable.

Le mélange entre lutte contre la pauvreté et profitabilité n'a pas fini de faire débat. Ceux qui, à l'instar de Prahalad, entrevoient le bénéfice de l'activité économique des entreprises se retrouvent en opposition à ceux qui sont conscients des dérives potentielles et qui soulignent les problèmes éthiques ou politiques (Arora et Romijn, 2011). L'entreprise apparaît dans notre recherche, il est temps de comprendre son rôle et ses agissements au sein du BoP.

La section suivante présente le management des entreprises qui croissent et se déploient dans le BoP, le « pourquoi » et le « comment » de leur développement. Observons comment un contexte spécifique tel que le BoP conduit à des pratiques managériales spécifiques.

3. MANAGEMENT : INTERET, LEGITIMITE ET SPECIFICITES

Après avoir présenté le BoP dans sa version la plus contextuelle et globale, et après avoir compris que ce marché est « singulier », nous nous attachons désormais à présenter les intérêts et les motivations pour une firme d'envisager le BoP comme un marché à conquérir (3.1). Puis, nous observerons les pratiques en tant que telles (3.2) ainsi que les différences qu'impose le marché BoP par rapport aux pratiques classiques (3.3). Les pratiques présentées dans cette section ne représentent pas des acquis, elles sont uniquement basées sur des observations, des interprétations, des conclusions et les recommandations de chercheurs. A ce jour, la connaissance sur le management BoP n'est pas stabilisée. Aucun consensus ou modèle général ne valide empiriquement et théoriquement ce qui permet à une entreprise de se développer et de réussir son projet au sein des marchés BoP.

3.1 Intérêts pour une entreprise d'envisager le BoP

Même si le BoP représente un marché « singulier », son incommensurable potentialité en fait un univers nouveau et très attractif pour les firmes. Comme déjà dit, le BoP est un immense marché à la base de la pyramide économique. Ce marché représente selon le *World Resources Institute* 5000 milliards de dollars. Ainsi, le premier intérêt pour une multinationale est financier. Un appât du gain, qui peut pousser les firmes à arrêter de penser le BoP comme un non-marché, pour le concevoir comme un marché potentiel, nouveau, émergent, à envisager, car il peut être source de rentabilité.

Le second intérêt relève de l'innovation (Prahalad, 2004). En effet, si la quête de l'avantage concurrentiel et de la rentabilité reste prioritaire, une entreprise peut aussi souhaiter innover,

trouver de nouveaux segments de marché ou entrevoir des perspectives futures. Les contraintes et les spécificités si particulières du BoP amènent à penser l'action de l'entreprise différemment. Dans cette optique, l'entreprise aura intérêt à envisager le BoP comme un laboratoire d'apprentissage source d'innovations.

A un niveau plus macro-économique, il faut admettre que la croissance économique mondiale pourrait être renouvelée grâce au marché BoP, comme le signalent Dalsace et Ménascé (2010) : « *compte tenu de l'évolution des pays émergents et du déclin relatif des pays développés, les populations pauvres constituent un potentiel de croissance considérable. La compétition mondiale se jouera sur ces marchés* » (p. 37). Les marchés du haut de la pyramide sont saturés (Prahalad et Hart, 2002) et les marchés BoP pourraient représenter un océan bleu au sens de Kim et Mauborgne (2005a, 2005b) comme le pensent Chandrakala et Devaru (2013), un marché où l'intensité concurrentielle serait faible et où l'innovation pourrait permettre la création de nouveaux espaces de marché.

D'un point de vue marketing, l'implication dans le marché BoP peut être favorable pour l'image des firmes. Cependant, les entreprises qui usent de l'image pour paraître plus « vertes » ou « sociales » se heurteront à la réalité du terrain.

D'un point de vue social, voire humaniste, l'action de la firme au sein des populations BoP peut permettre le développement de zones oubliées, où la pénurie est quotidienne. C'est bien l'essence de la réflexion de Prahalad, l'action de la firme au profit d'un monde oublié, écarté du monde marchand (Hart, 2005). L'entreprise pourra ainsi trouver un intérêt supplémentaire à envisager le BoP d'un point de vue « responsable ».

Les entreprises ont de nombreux intérêts à œuvrer dans les marchés BoP car ils sont potentiellement vecteurs de nombreuses conséquences (réduction de la pauvreté, apprentissage organisationnel, profit, image, développement économique et social, etc.). De plus, les entreprises ont une réelle légitimité et une potentialité pour œuvrer sur ces marchés « singuliers » (savoirs, savoir-faire, compétences, technologie, etc.). Observons, dès lors, comment les entreprises activent concrètement leur stratégie pour naviguer dans les eaux troubles des marchés BoP.

3.2 Management dans les marchés BoP

Les sections précédentes ont mis en lumière un marché BoP aux caractéristiques propres. Les entreprises peuvent être des acteurs légitimes pour œuvrer sur ces marchés et intégrer le BoP dans leurs activités en tant qu'opportunité stratégique. La section présente rapidement les

multiples recherches, principes, préconisations, savoirs et interprétations selon un grand nombre de point de vue et de champs disciplinaires de gestion. Présenter cette variété a pour but de démontrer que le champ n'est pas encore stabilisé et qu'un modèle intégrateur éprouvé statistiquement ainsi qu'une théorie globale manquent.

Les premiers principes (Prahalad et Hart, 2002) donnent le ton de l'action managériale au sein du BoP⁴ :

- Le principe d'« *adaptation* » : il faut que les entreprises adaptent leurs produits, leurs stratégies, leur *business model* aux populations et conditions locales ;
- Le principe d'« *accessibilité* » : l'amélioration de la distribution, des infrastructures, de la communication et des réseaux permet aux populations les plus reculées d'avoir accès aux produits. Cependant, avec l'expansion des villes, la distribution est facilitée et rend moins contraignant le développement de projets BoP ;
- Le principe de « *création de consommateur* » se fait principalement par la création d'une capacité financière pour consommer (micro-crédit par exemple) mais également intellectuellement (compréhension de l'utilité du produit) ;
- Le principe de « *compréhension des besoins* » est essentiel car il est le point de départ de toute stratégie BoP.

Nous pouvons compléter ces principes avec les éléments du *World Resources Institute* (Hammond *et al.*, 2007, p. 10) :

- « *Se concentrer sur les besoins du BoP* » : le BoP impose de penser le management de façon différente, avec des produits spécifiques et avec une technologie innovante (ou un design particulier) ;
- « *Repérer les éléments de création de valeur* » : repérer les composantes clés des marchés BoP locaux, les institutions, les réseaux de distribution ou autre ;
- « *Permettre l'accessibilité* » : cela concerne l'accès aux produits et services, et ce plus précisément *via* l'utilisation de canaux de distribution spécifiques, de packaging ou de financements dédiés (directement liés au principe d'« *accessibilité* » vu précédemment) ;
- « *Travailler avec des partenaires non conventionnels* » : l'approche BoP montre que des partenariats existent entre le monde du privé, le monde du public, le monde de la recherche, et celui des praticiens et organisations non-gouvernementales.

⁴ Voir également José (2008) pour des propositions similaires.

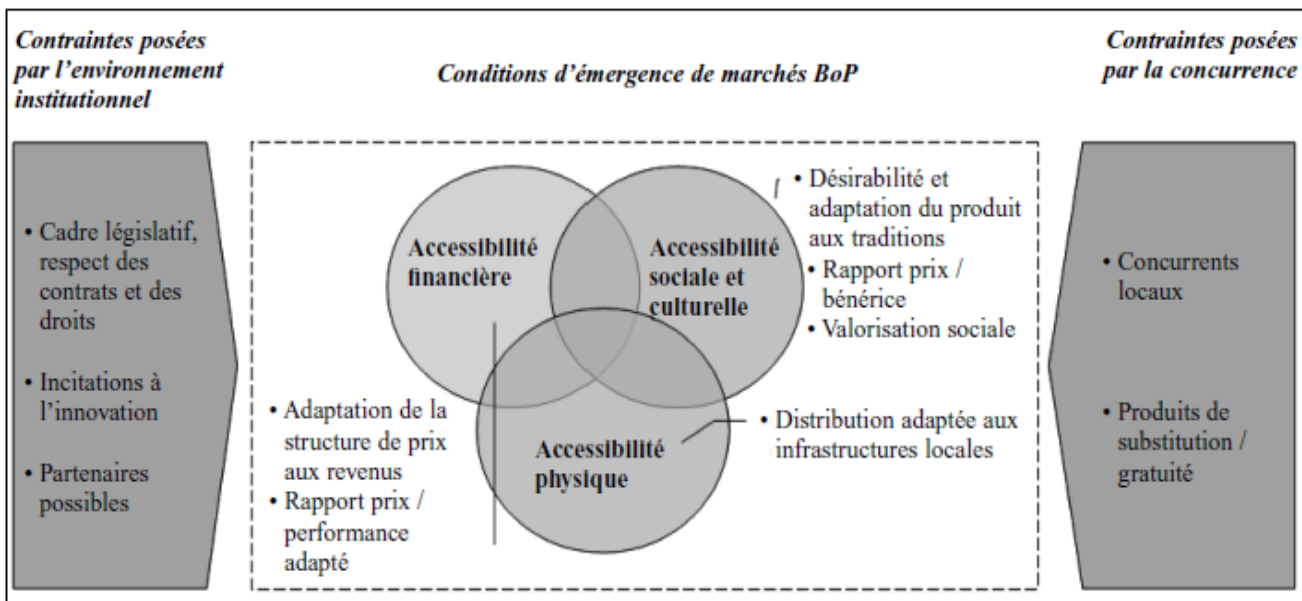
La littérature observe le terrain depuis une dizaine d'années, en quête de découvertes et de compréhension de l'action de l'entreprise dans les marchés BoP. Depuis ces premiers principes génériques, il s'agit de décortiquer l'état actuel de la connaissance managériale en milieu BoP.

Suite au premier écrit de Prahalad, et à la contestation de Karnani qui relève la dimension trop « consommateur » de l'individu BoP, une équipe de chercheurs propose un management plus ancré dans le développement local. Leur formulation séquentielle est disponible sur internet sous le nom de BoP-Protocole⁵. Le protocole (Simanis et Hart, 2008) se déroule en trois phases. Une première phase est liée au démarrage, il s'agit de s'implanter localement et d'asseoir une confiance et un échange avec les populations locales. La deuxième phase consiste à formaliser le projet, considérer les motivations et les rôles de chacun pour lancer le prototype qui aura pour but de faire parler de lui. Ce prototype est une offre de produit ou de service soutenue par une marque. Enfin, la troisième phase consiste à lancer le projet en tenant compte des apprentissages et des compétences acquises avec les populations locales qui participent au projet.

Le BoP-Protocole est une nouvelle proposition basée sur le constat que l'activité managériale ne s'opère pas en dehors du BoP mais avec le BoP. La réflexion passe de l'idée de conduire des affaires pour 4 milliards d'individus à celle de conduire des affaires avec les 4 milliards d'individus (London et Hart, 2010). Il ne s'agit plus simplement de desservir des consommateurs mais de construire des marchés viables (Perrot, 2010). Le BoP 1.0 parlait de marchés BoP existants, à desservir (Prahalad 2004) ; le BoP 2.0 parle de marchés BoP à viabiliser (figure 9), à créer (Hammond *et al.*, 2007), à construire (Perrot, 2010) ou plus exactement à co-construire (Simanis et Hart, 2008).

⁵https://www.johnson.cornell.edu/portals/32/sge/docs/BoP_Protocol_2nd_ed.pdf

Figure 9 : un marché non plus à desservir mais à faire émerger



Source : Perrot (2010), p. 51.

Ainsi, la littérature a évolué et aujourd'hui différentes approches se complètent pour comprendre le management BoP au-delà des premiers principes.

En effet, la littérature montre que les entreprises peuvent réaliser des échanges itératifs entre le terrain et la conception de l'offre BoP. La notion d'apprentissage est ainsi assez forte car il est important de comprendre les spécificités du BoP (Pestre, 2010). De plus, l'entreprise peut créer une valeur mutuelle pour établir un climat de confiance et de légitimité (Simanis et Hart, 2008). Mais ce lien ne peut se faire uniquement avec l'entreprise seule (Prahalad et Hart, 2002). L'intérêt managérial est bien d'acquérir une vraie connaissance du terrain (Schuster et Høltbruge, 2013), rendue possible par des échanges avec de multiples partenaires (Altman *et al.*, 2009). Les retours de ces apprentissages au sein du BoP sont multiples, ils peuvent servir l'entreprise (Rabino, 2015) ou les partenaires BoP comme les producteurs (Adekambi *et al.*, 2015). Une donnée exogène intéressante est à noter ici : de nombreux articles étudient le rôle de la technologie pour « connecter » les marchés BoP, rajoutant ainsi de nouveaux canaux pour créer ces liens. Aussi, l'étude des réseaux de télécommunications, de téléphones mobiles ou internet est très présente dans la littérature (Cai *et al.*, 2007 ; Kuriyan *et al.*, 2008 ; Angoita et Ramirez 2009 ; Chavant 2009 ; De Silva *et al.*, 2011 ; Gollakota et Doshi, 2011 ; Dey *et al.*, 2013 ; Karripacheril *et al.*, 2013).

Une autre partie de la recherche s'intéresse aux rapports inter-organisationnels (Sridharan et Viswanathan, 2008). Les institutions gouvernementales peuvent interagir avec le projet BoP d'une entreprise (Bittencourt *et al.*, 2016). Certains parlent également de partenariats non-

traditionnels car ils se distinguent des partenariats traditionnels par leur composition. Il est possible de trouver un ensemble d'acteurs hétéroclites aux intentions divergentes (Altman *et al.*, 2009). Un des partenariats « non-traditionnels » qui intéressent le plus la littérature est la relation entre les firmes et les ONG (Nielsen et Samia, 2008 ; Reade *et al.*, 2008 ; Vachani et Smith, 2008 ; Rashid et Rahman, 2009 ; Webb *et al.*, 2009 ; Giraud et Renouard, 2010 ; Rivera-Santos et Ruffin, 2011). On parle alors d'alliances sociales ou d'alliances stratégiques (Rashid et Rahman, 2009) qui se distinguent des alliances classiques par deux caractéristiques principales : elles incluent un partenaire à but non lucratif et des objectifs non-économiques, visant au bien-être social. Les objectifs économiques des partenaires se complètent, développement de marchés pour la firme et recherche de fonds pour l'organisation à but non lucratif (Berger *et al.*, 2004). Ces alliances stratégiques sont pertinentes pour le BoP car « *elles peuvent être d'importants générateurs de valeur pour les entreprises, les associations et plus largement, pour la société* » (Berger *et al.*, 2004, p. 88).

Ce partenariat s'inscrit dans des *business models* plus larges (Chesbrough *et al.*, 2006) qui permettent la conception et l'utilisation de technologies appropriées (Simanis et Hart, 2006) pour développer des produits innovants et adaptés (Nakata et Weidner, 2012 ; Viswanathan et Sridharan, 2012).

Les marchés BoP imposent des formes de management particulières qui nécessitent de la créativité de la part des multinationales (Prahalad et Hammond, 2002). Dès lors, pour permettre le développement de l'imagination et une vraie créativité, les schémas cognitifs des managers et des dirigeants semblent devoir être remis en cause (London et Hart, 2004 ; Olsen et Boxenbaum, 2009). Il semble également important d'énoncer l'idée selon laquelle une firme souhaitant œuvrer sur les marchés BoP doit « *dépasser ses propres limites et les limites de l'environnement dans lequel elle opère pour pouvoir briser le cercle vicieux de la pauvreté.* » (Elaydi et Harrison, 2010, p. 654).

Parmi les limites de l'environnement BoP, le rapport entre les populations BoP et la multinationale est mis en avant. Toujours dans une logique d'interactions, les firmes peuvent utiliser des intermédiaires pour dialoguer et asseoir une certaine légitimité (Van den Waeyenberg et Hens, 2008). D'autre part, ces intermédiaires peuvent servir d'interprètes pour faire comprendre les codes locaux et tenir compte des limites de l'environnement (Sridharan et Viswanathan, 2008). Il existe également des intermédiaires qui « représentent » la firme ; dans ce cas-là, il ne s'agit pas d'acquérir des connaissances locales pour agir, mais agir à travers les acteurs locaux.

Ces différentes pratiques montrent qu'il est important d'incorporer un grand nombre d'informations. La littérature offre aux entreprises un certain nombre de précautions et de préconisations pour développer un *business model* adapté au BoP. Il convient ainsi de repérer que les besoins inassouvis peuvent l'être par une nouvelle solution technologique, en vérifiant que les caractéristiques du produit (en termes de prix, praticité, robustesse, mode de distribution) soient compatibles avec le contexte socio-économique, en identifiant les leaders d'opinion susceptibles de porter le produit, en s'assurant de la disponibilité des partenaires, en s'assurant de la capacité des clients ou des groupes sociaux visés à adopter le produit, en s'assurant des profits que pourront en tirer les fournisseurs, et enfin en réellement co-crédant de la valeur avec toutes les parties prenantes du projet dans le cadre des partenariats non conventionnels évoqués plus haut (Ramani *et al.*, 2011). Nielsen et Samia (2008) ajoutent qu'il convient de penser directement en termes d'interrelations avec les entrepreneurs locaux et de coopérer avec les facilitateurs locaux. Ainsi, « *des solutions gagnant-gagnant seront développées pour les consommateurs BoP, permettant des relations d'affaires à long terme et le succès sur le marché BoP* » (Nielsen et Samia, 2008, p. 453).

Finalement, ces pratiques managériales que nous synthétisons dans cette section représentent un ensemble d'éléments (non exhaustif) que les chercheurs ont soit observés, soit déduits, soit proposés suite à l'étude d'un ou plusieurs cas ou suite à des réflexions. Si les recommandations semblent formalisées et l'action au sein du BoP normalisée, il n'en est rien. Aucune étude n'intègre toutes ces pratiques simultanément en les comparant, en testant leurs effets sur la performance. Il faut donc prendre avec des pincettes ces pratiques qui ne sont que la partie émergée de l'iceberg.

Afin de montrer une nouvelle fois la singularité de l'approche BoP, il est possible de comparer le management du haut de la pyramide (ToP) avec celui du BoP. C'est l'objet de la section suivante.

3.3 ToP vs. BoP

A contexte spécifique, management spécifique ; observons dès lors ce que la littérature note à propos des différences entre le ToP (le haut de la pyramide économique) et le BoP (le bas).

Pour comprendre les différences entre BoP et ToP, et leur influence sur le comportement des entreprises, nous mobilisons l'article de Rivera-Santos et Ruffin (2010) intitulé : « *Global village vs. Small town: Understanding networks at the Base of the Pyramid* ». Ces auteurs ont étudié les différences entre le ToP et le BoP en montrant les implications pour les

multinationales qui évoluent dans les réseaux BoP par rapport à celles qui évoluent dans des réseaux ToP. Voici, les éléments différenciateurs que Rivera-Santos et Rufin (2010, p. 130), relèvent pour les marchés BoP :

- « *Moins de contrôle sur le réseau* » ;
- « *Un réseau plus complexe à gérer* » ;
- « *La nécessité de développer une légitimité locale pour entrer dans des clusters, mais avec l'avantage d'utiliser ses propres liens externes* » ;
- « *La nécessité d'internaliser les activités dans le réseau, une internalisation au sein de la multinationale et une incitation pour les entrepreneurs locaux à combler les trous [structurels]* » ;
- « *Un réseau plus complexe à gérer, avec une plus large variété d'acteurs et une plus grande diversification verticale et horizontale* » ;
- « *La nécessité de mettre l'accent sur les liens et les activités non marchandes, et de développer une légitimité locale* » ;
- « *Un management plus aisé avec les relations au sein du réseau, mais, par contre, un regroupement plus restreint de partenaires potentiels* » ;
- « *Un coût plus élevé pour développer et maintenir les liens [dans le réseau]* » ;
- « *La nécessité de développer une gouvernance alternative pour compenser un manque de contractualisation avec les risques qui y sont associés* » ;
- « *Une logistique plus complexe* » ;
- « *Une prééminence d'interactions avec les acteurs informels [n'appartenant pas au marché], conduisant à un réseau plus complexe à gérer et un plus large panel d'activités à couvrir* » ;
- « *Il y a plus de risque dans un réseau formel, mais plus la multinationale est intégrée dans la communauté, plus la résilience du réseau sera forte* ».

Cette étude a permis de montrer les différences entre le réseau ToP et le réseau BoP. Il semble clair, compte tenu des réflexions précédentes de ce chapitre, que le milieu « singulier » que le BoP représente impacte fortement ce que les auteurs observent. En effet, il faut entrevoir le fait que les zones géographiques du BoP sont bien souvent éparpillées, notamment en milieu rural. Les carences institutionnelles et les spécificités des marchés BoP montrent que la normalisation et le contrôle des informations, que la communication et les échanges peuvent être compliqués. Les questions de légitimité peuvent exister dans les marchés ToP, mais il est plus aisé « d'y exister » qu'en zone BoP, notamment pour une marque, qui, grâce aux médias,

peut rapidement et facilement devenir « connue » et « reconnue ». En zone « BoP », sans télévision, sans internet ou sans accès à l'électricité, les entreprises doivent se déployer et se faire connaître sans les outils connus du monde développé. Déjà évoqué dans la section précédente, le lien avec les partenaires est important. La distinction principale entre ToP et BoP va se faire sur les types d'acteurs « non-traditionnels » présents en milieu BoP. De plus, les notions de « gouvernance », de « risque », de « contrat » également présentes dans les réflexions ToP trouvent leur pendant en contexte BoP avec leur lot de contraintes et de spécificités. Ainsi, les entreprises doivent prendre en considération tous ces aspects pour définir leur architecture stratégique, leur *business model*, leur action au sein du BoP.

Il existe donc de vraies différences selon cette étude. Qu'en est-il de la comparaison entre une stratégie BoP et une stratégie ToP, au-delà de l'exemple par les réseaux que nous venons de montrer ?

Une approche par la stratégie d'internationalisation peut être proposée (Van den Waeyenberg et Hens, 2012). En effet, le BoP peut représenter des zones très éloignées en termes de distance psychique (distance géographique, culturelle, administrative, etc.) pour les firmes occidentales. Manager l'entrée dans les marchés BoP et acquérir des connaissances pour pénétrer ces marchés sont de vraies questions qui animent la recherche (Schuster et Høltbruge, 2013). Une stratégie d'internationalisation entre pays proches (culturellement, géographiquement, etc.) est plus aisée qu'une stratégie d'internationalisation entre pays éloignés (Johanson et Vahlne, 1977). Il faut observer la similarité en termes de distance psychique des stratégies d'internationalisation à visée ToP et à visée BoP vers les pays émergents comme le Brésil, l'Inde ou la Chine (Khanna et Palepu 1997 ; Arnold et Quelch, 1998) car les pays cibles sont les mêmes (le BoP se trouve en partie dans les pays émergents). Cependant, une réelle divergence existe entre les stratégies d'internationalisation des firmes du Nord se déployant dans les pays émergents visant le ToP et celles qui ciblent le BoP. Cette réflexion anime un des articles les plus cités dans la recherche sur le BoP, il s'agit de la livraison de London et Hart (2004), « *Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model* ». Les auteurs mettent en lumière les différences entre stratégie d'internationalisation des multinationales vers les pays émergents - stratégie ToP (Khanna et Palepu 1997 ; Arnold et Quelch, 1998 ; Hoskisson *et al.*, 2000) - et stratégie BoP. Ici, le contexte « pays » est particulier, puisque le comparatif se fait à partir des pays émergents. La stratégie ToP est entendue comme étant une stratégie « classique » d'internationalisation où une firme s'attaque à une population aisée qui se trouve dans les pays émergents et qui peut profiter d'infrastructures ou de réseaux actionnables. Les marchés BoP posent d'autres

problèmes et nécessitent un management différent comme London et Hart (2004, p. 11-15) l'exposent :

- Proposition 1a : « *ToP et BoP vont demander des stratégies différentes et un mix des compétences* » ;
- Proposition 1b : « *entrer sur les marchés de la base de la pyramide avec les capacités traditionnelles d'intégration globale et d'adaptation nationale pourrait nuire à l'efficacité* » ;
- Proposition 1c : « *les entreprises ne peuvent pas compter sur le transfert de connaissances et de ressources développées dans les marchés du haut de la pyramide en les protégeant dans l'entreprise si elles veulent entrer sur des marchés BoP* » ;
- Proposition 1d : « *pour entrer dans les marchés de base de la pyramide, les entreprises auront besoin d'une capacité supplémentaire au-delà de celles de l'intégration globale, de l'adaptation nationale et du transfert de connaissances existantes qui font le succès dans les marchés haut de la pyramide* » ;
- Proposition 2a : « *en entrant sur les marchés de base de la pyramide, identifier et tirer parti des forces existantes de l'environnement peut améliorer l'efficacité* » ;
- Proposition 2b : « *en entrant dans les marchés de base de la pyramide, des stratégies qui incluent la compréhension du contexte social, dans une logique « bottom-up », et le partage des ressources, au-delà des frontières organisationnelles, peuvent accroître l'efficacité* ».

La stratégie d'internationalisation qui était pensée des pays développés vers les marchés émergents ne s'intéresse qu'au ToP de la pyramide (Khanna et Palepu, 1997 ; Arnold et Quelch, 1998 ; Hoskisson *et al.*, 2000). Il faut reconsidérer les modèles stratégiques internationaux (London et Hart, 2004) si l'on veut entrer sur des marchés BoP. En effet, la plus grande erreur est de croire que les modèles qui fonctionnent au ToP de la pyramide fonctionnent aussi à sa base. Un simple réajustement en termes d'adaptabilité de produit ne suffit pas. Pour parvenir à tendre vers une logique de stratégie BoP, « *les managers des multinationales et académiciens doivent penser au-delà de l'esprit impérialiste* » (London et Hart, 2004, p. 5).

Afin de conclure cette section concernant le management au sein du BoP, il est important de rappeler que la littérature met en exergue la particularité du BoP : un marché aux caractéristiques propres nécessitant des pratiques managériales spécifiques. Dans la continuité

de la réflexion relative aux spécificités de ce champ, il semble finalement important, à l'instar des « pressentiments » des auteurs actuels, que toutes ces pratiques et ce management soient conceptualisés ; c'est l'objet de notre prochaine section.

4. CONCEPTUALISATIONS ET MODELISATIONS VERS UN CADRE INTEGRATEUR ?

Le BoP est un territoire nouveau à conquérir, tant pour les praticiens que pour les chercheurs. Les spécificités managériales, et la stratégie qui se dessine autour de cet objet de recherche, laissent penser qu'un développement conceptuel aiderait à comprendre le phénomène de façon plus abstraite. Aussi, certains chercheurs utilisent les théories connues de tous, appliquées au monde développé, en les transposant au BoP. D'autres chercheurs inventent et proposent des concepts pour rendre compte de la spécificité en contexte BoP. L'objet BoP se théorise de l'intérieur, point par point, nous présentons certaines de ces conceptualisations et modèles. Cependant, une des caractéristiques déjà énoncée en introduction est le manque de consensus. Aussi, les concepts et théories mobilisés éclairent seulement des points précis et disjoints. La question qui reste en suspens est de savoir quels sont les points essentiels qui permettraient de composer, avec un modèle global, une théorie du management stratégique du BoP ? Aussi, nous présentons plusieurs concepts (4.1), discutons l'approche par le biais de trois modèles (4.2), puis présentons un modèle stratégique intégrateur (4.3).

4.1 Vers la conceptualisation des pratiques BoP

Les spécificités du BoP ne sont pas passées inaperçues et les chercheurs tentent de conceptualiser les pratiques managériales présentées ci-dessus. Nous en faisons une liste représentative mais non exhaustive.

Un des concepts en vogue est celui de la création d'une valeur commune qui a conduit à imaginer le concept de « **valeur partagée** ». Celle-ci peut être définie comme l'ensemble des « *politiques et pratiques opérationnelles qui renforcent la compétitivité de l'entreprise tout en améliorant les conditions économiques et sociales dans les communautés où la firme opère. La création de valeur partagée focalise sur l'identification et le développement des liens entre progrès économique et progrès social* » (Porter et Kramer, 2011, p. 66). La notion de création de valeur partagée porte l'idée qu'il est possible de rassembler les frontières des organisations lucratives et non lucratives dans une volonté commune de création de valeur au travers des principes BoP. On peut trouver par exemple des produits innovants notamment reliés aux concepts de « **biens humanitaires** » ou « **biens sociaux** » dont la portée représente bien plus qu'une simple production ou consommation. Il est question d'impact sur son environnement,

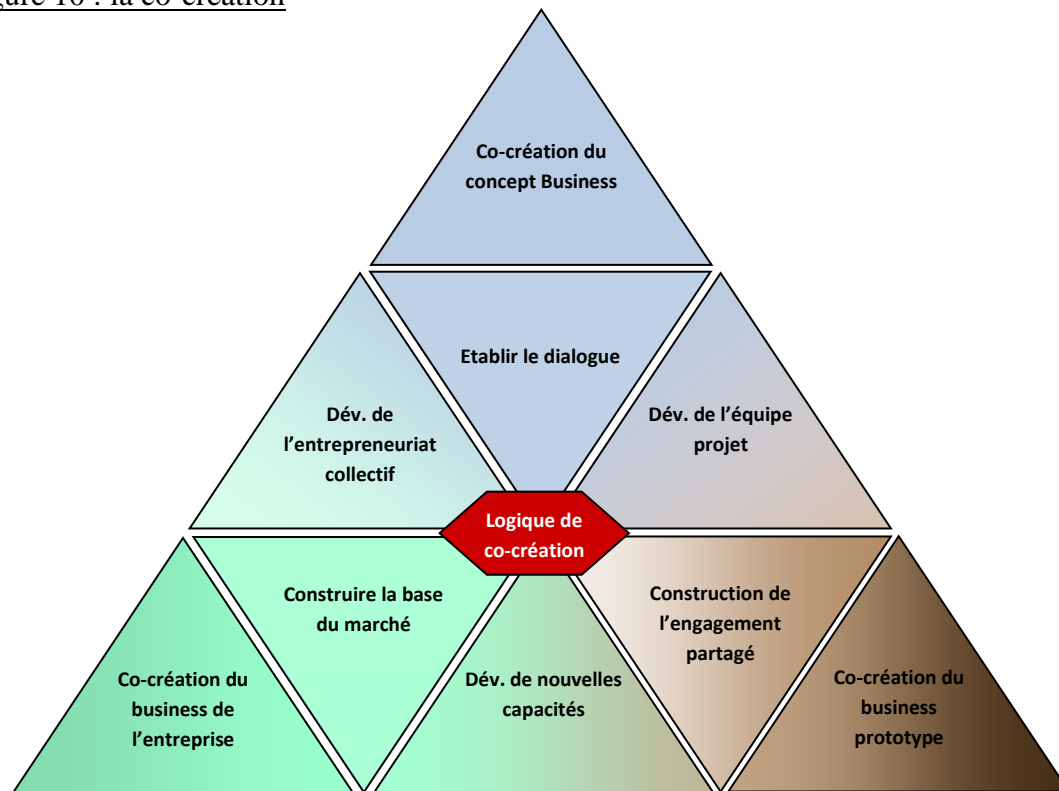
avec le développement et l'amélioration des conditions dans lesquelles les populations impliquées vivent. Ceci étant possible grâce à une activité économique viable, mais également grâce à l'utilisation du produit en tant que tel qui peut avoir une forte portée sociale - exemple d'un filtre à eau permettant de limiter les maladies par exemple ou d'avoir accès à l'eau potable. Certaines formes hybrides organisationnelles permettent d'innover et d'être créatif, comme c'est le cas pour le concept d'« incubateur » (Leca *et al.*, 2010). L'« **innovation** » est ainsi très présente dans la littérature BoP (Hart et Christensen, 2002 ; Hart, 2005 ; Chattopadhyay et Sarkar, 2011 ; Ramani *et al.*, 2011 ; Bradley *et al.*, 2012 ; Prahalad, 2012). L'innovation peut être présente à de nombreux niveaux, qu'il s'agisse d'une innovation technologique (une lampe capable d'éclairer sans réseau électrique), d'une innovation managériale (mobilisation de villageois pour la communication marketing et la formation), d'une innovation de produits (*design* particulier ou amélioration de la composition), d'une innovation organisationnelle (alliances non-traditionnelles). Certains parlent même de « **stratégie de rupture** » pour qualifier le management au sein du BoP (Faivre-Tavignot *et al.*, 2010) et d'autres d'« **innovation inverse** » (Sinha, 2013) où le BoP serait le terrain d'enseignement pour les pays développés (Angot et Plé, 2015). Relié aux innovations, le concept de « **chaîne de valeur hybride** » émerge également. Cette chaîne hybride opère différemment des chaînes habituelles de création de valeur. Les secteurs concurrentiels et associatifs peuvent, grâce à de telles chaînes de valeur, « *modifier les économies globales et créer un changement social durable. Les entreprises offrent leur expertise opérationnelle et financière, alors que les entrepreneurs sociaux offrent des coûts plus faibles, de solides réseaux sociaux et une meilleure compréhension des consommateurs et des communautés servies* » (Drayton et Budinich, 2010, p. 59). D'autres intègrent l'approche durable de la chaîne avec le concept de « **chaîne de valeur durable** » (Khalid *et al.*, 2015) ou écologique avec la proposition de « **logistique inverse** » (Asala *et al.*, 2016).

Par ailleurs, le rapport des firmes avec leur environnement, notamment avec les parties-prenantes, est l'objet d'une conception liée à l'approche par les capacités dynamiques. En effet, le concept de « **radical transactiveness** » est une capacité dynamique qui permet d'identifier, d'explorer et d'intégrer les parties-prenantes à la « *lisière de la firme* » pour proposer des modèles d'affaires ou des cadres de référence novateurs, plus imaginatifs, intégrant des éléments autrefois négligés (Hart et Sharma, 2004). Pour cette vision interactive, certains mobilisent le concept d'« **écosystème** » pour étudier le BoP (Letaifa et Reynoso, 2015).

Un autre concept ouvre la perspective d'un rapprochement entre les marchés BoP et les marchés classiques, par l'intermédiaire des firmes. Il s'agit du concept de « **bridging enterprise** » défini comme « *l'entreprise qui trouve son origine à l'intersection des communautés BoP, qui travaille avec elles, et les marchés extérieurs qu'elle sert. Une telle entreprise fait par définition le pont entre les secteurs de l'économie formelle et informelle, et entre les marchés locaux et extérieurs* » (Ramachandran *et al.*, 2012, p. 49). L'agglomération d'entités non-traditionnelles est ainsi étudiée au travers des réseaux (Rivera-Santos et Ruffin, 2010) comme nous l'avons vu, mais également autour du concept de « **clusters** » (Arnould et Mohr, 2005). Ces approches permettent de souligner le développement des relations encadrées qui renforcent les flux d'information et réduisent les coûts de recherche des partenaires, les coûts d'assurance contre le hasard moral, et les coûts d'application des accords (Arnould et Mohr, 2005). Les formes organisationnelles peuvent également trouver dans le BoP un concept qui intègre l'aspect « distribution » - un des aspects critiques dans le BoP (problème d'infrastructures, de communication, de logistique) - la « **franchise sociale** » (Alur et Schoorman, 2011). On parle également de « **micro-franchise** ». Ces concepts diffèrent de la notion traditionnelle car ils mettent l'accent sur la capacité à générer des bénéfices sociaux au-delà de l'intérêt privé (Christensen *et al.*, 2010). En effet, l'adoption croissante de la franchise dans un grand nombre d'industries et de zones géographiques diverses a généré un fort intérêt pour son potentiel en termes de modèle viable pour le BoP (Kistruck *et al.*, 2011). A l'instar de la micro-franchise, il existe le concept de « **micro-crédit** », lié à la micro-finance (Yunus 2008 ; Madichie et Nkamnebe, 2010 ; Nkamnebe et Idemobi, 2011 ; Chakrabarty et Bass, 2013, Sama et Casselman, 2013). La micro-finance fait également débat, entre ceux qui pensent qu'il s'agit d'un moyen de plus pour asservir les populations en leur faisant consommer des produits dont ils n'ont pas besoin, et ceux qui l'envisagent comme un moyen de donner une capacité financière supplémentaire pour aider le BoP dans leurs entreprises (Khavul, 2010 ; Galariotis *et al.*, 2011 ; Galema *et al.*, 2012). Rattaché à ces démarches d'accès à des capacités financières, le concept de « **inclusion financière** » est défini comme « *la fourniture de services financiers à un coût abordable pour une grande partie des populations à faible revenu dans une société donnée. L'accès à la finance est un prérequis pour achever une croissance inclusive dans un système économique donné. Les services financiers sont variés et incluent le crédit, l'épargne, l'assurance, le paiement et les facilités de remboursement* » (Mehta, 2011, p. 144). Les notions d'inclusion sont de plus en plus présentes dans la littérature sur le BoP ; on parle de « **business inclusif** » (Golja et Požega, 2012). L'idée est d'intégrer les populations pour soulever et faire émerger

des marchés, des *business models*, en donnant la possibilité aux individus BoP de se développer financièrement, intellectuellement, et « managérialement ». Nous retrouvons ainsi le concept de « **co-crédation** », très cher à Simanis et Hart (section 1.3.2), qui envisage à toutes les étapes de la construction d'un *business model* (figure 10), d'un produit, ou de la *supply chain*, d'intégrer les acteurs du BoP (ce schéma reflète l'esprit du BoP 2.0).

Figure 10 : la co-crédation



Source : Simanis et Hart (2008), p. 15.

En lien avec la co-crédation, certains auteurs font référence au concept de « **capacité** » au sens de Sen (Martinet et Payaud, 2010 ; Ansari *et al.*, 2012 ; Arnold et Valentin, 2013). L'idée est de concevoir la pauvreté non pas comme un ensemble uniquement caractérisé par un faible revenu, mais également par de faibles « capacités ». La co-construction et la conception par les capacités de Sen⁶ permettent de multiplier les dimensions pour comprendre comment agir avec le BoP. Le BoP est donc constitué de personnes fragiles, laissant entrevoir le caractère éthique et sensible qui fait actuellement débat. Certains mobilisent le concept de « **responsabilité sociale des entreprises** » pour cadrer le BoP (Jenkins, 2005 ; Blake, 2006 ; Ahuja, 2012 ; Arnold et Valentin, 2013). L'utilisation de ce concept renvoie au problème de l'action des firmes qui doivent « être responsables ». Selon les défenseurs de la RSE, les entreprises doivent entrevoir le BoP comme un milieu reflétant des objectifs de lutte contre la

⁶ Voir annexe 1 : les dix rubriques de Sen et annexe 2 les coûts de l'homme de François Perroux.

pauvreté et doivent donc reconsidérer leur action en fonction de ces objectifs (notamment en intégrant une approche « *triple bottom line* »). Certains vont même jusqu'à mêler le BoP et la RSE en créant le terme « BoP-RSE » qui serait la forme de pratique sociale la plus intégrée parmi les stratégies RSE (Martinet et Payaud, 2007 et 2009 ; Payaud et Martinet, 2009).

4.2 Modèles

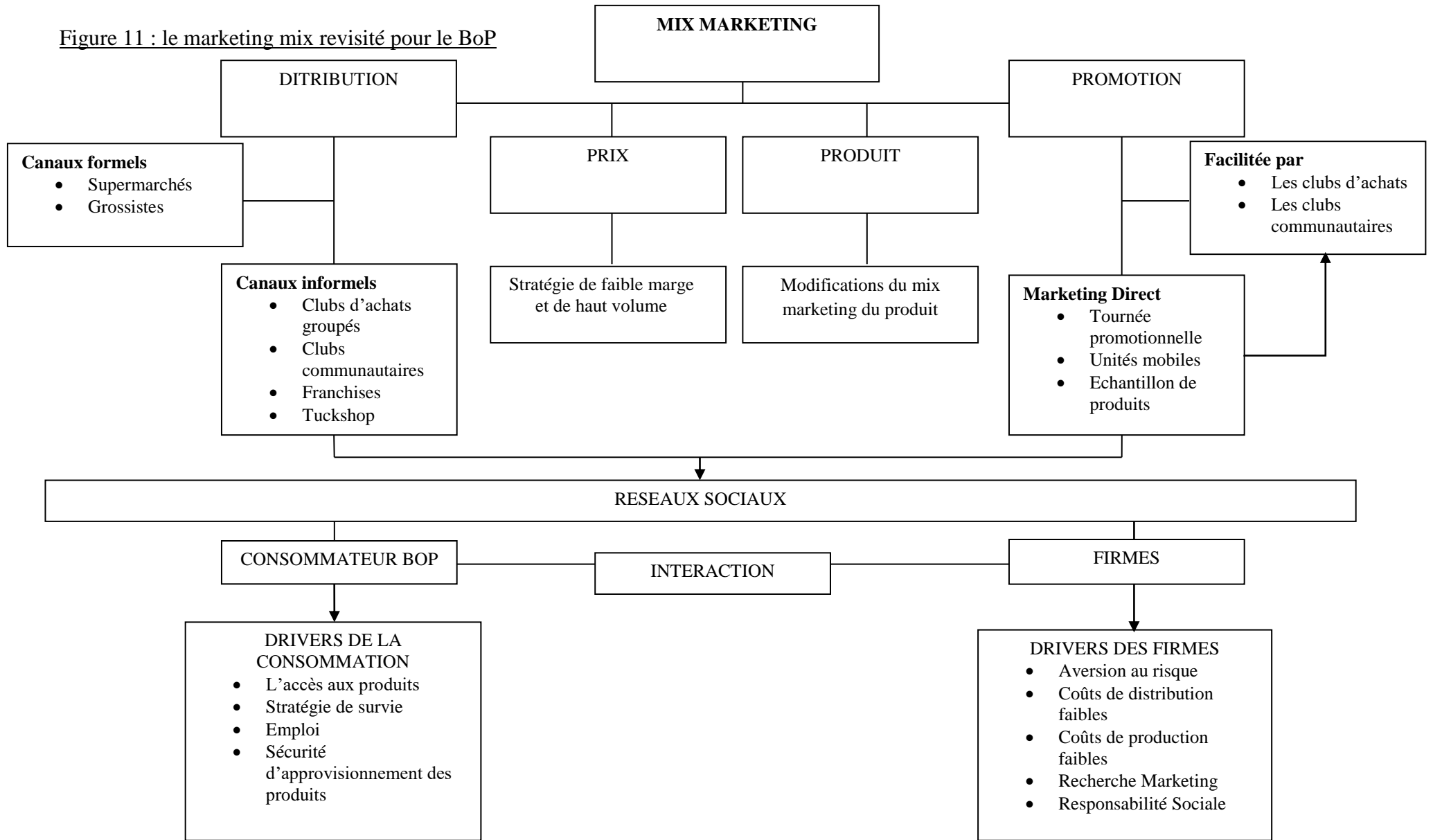
La conceptualisation est un élément essentiel dans toute recherche. Les concepts permettent d'intégrer et de catégoriser des pratiques concrètes du terrain. En Sciences de Gestion, cette science de l'action, le lien entre le pratique et le théorique est omniprésent. Le *champ* du BoP est inexorablement rattaché à *l'objet* BoP et de fait, il est difficile de trop s'en écarter. Cependant, certains auteurs s'essaient tout de même à comprendre le BoP avec un peu de recul à l'aide de différents modèles. Voici des exemples représentatifs pour comprendre la volonté des chercheurs de conceptualiser le BoP.

4.2.1 Approche marketing du BoP

Nous n'avons pas réellement évoqué l'aspect BoP-consommateur, au sens marketing et classique du terme, il était davantage question d'une compréhension plus « humaniste » et « sensible » de l'individu BoP. Cependant, de nombreux auteurs étudient les comportements du consommateur d'un point de vue marketing (Sridharan et Viswanathan, 2008 ; Subrahmanyam et Gomez-Arias, 2008 ; Saunders et Warren, 2010 ; Hossain et Jamil, 2015 ; Kuo *et al.*, 2016). Les études montrent que les consommateurs BoP ont des comportements identifiables et identifiés. Par exemple, des auteurs ont repéré leur carence liée « à *l'illettrisme, leur préférence pour le concret et le recours aux informations sous forme pictographique ainsi que leur propension à planifier dans le court-terme* » (Rosa, 2012, p. 47). Agüero (2011) montre l'importance des dépenses dans les services de téléphonie mobile. Barki et Parente (2010) étudient le cas des consommateurs brésiliens et montrent l'importance de la dignité, des relations personnalisées, des services personnalisés, leur méfiance vis-à-vis des grandes compagnies et leur préférence pour les contacts en face à face. Martin et Hill (2012) estiment statistiquement la relation entre l'autonomie et les effets négatifs de la pauvreté et montrent que plus les pauvres sont autonomes, moins ils subissent les effets de la pauvreté et plus leur bien-être augmente.

Ainsi, la place du marketing dans les réflexions BoP est importante car comprendre ce consommateur semble critique. Le marketing mix est utilisé avec le modèle des 4P (Figure 11).

Figure 11 : le marketing mix revisité pour le BoP



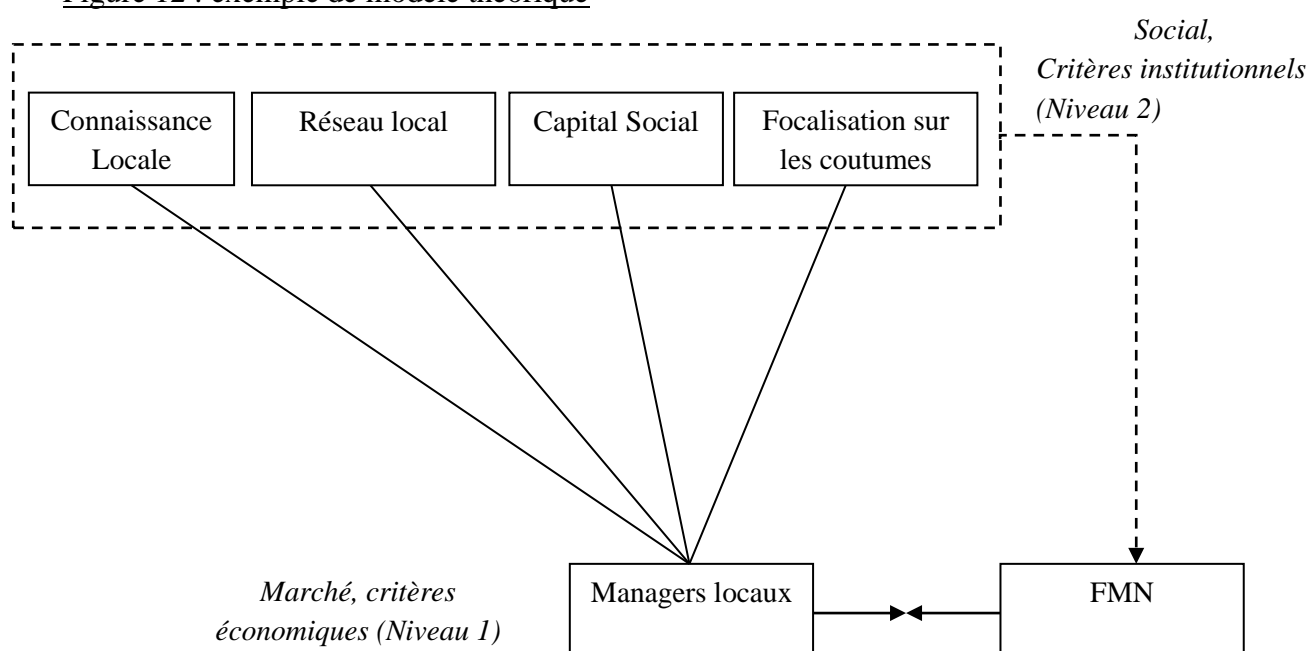
Source : Chikweche et Fletcher (2012), p. 51.

Le modèle des 4P a été amendé en proposant le modèle des 4A pour une plus grande justesse contextuelle. Ces 4A résument les caractéristiques de l'approche produit/service des marchés BoP (Anderson et Billou, 2007). Sur les marchés BoP, et selon les auteurs, le produit/service doit être (1) disponible (*availability*), il faut donc permettre aux consommateurs potentiels de trouver le produit ; (2) accessible financièrement (*affordability*), compte tenu des salaires souvent journaliers et toujours très limités des populations pauvres ; (3) acceptable (*acceptability*), c'est-à-dire conforme aux attentes locales ; (4) connu (*awareness*), les canaux de communication des marchés BoP étant différents des canaux publicitaires traditionnels.

4.2.2 Approche ressource humaine du BoP

Le second modèle que nous proposons d'observer est lié à l'aspect « GRH » dont nous avons peu évoqué la position au sein du champ BoP. En effet, si la finance, la stratégie, la logistique, la distribution, le marketing, sont présents dans les réflexions autour du BoP, il en va de même pour la gestion des ressources humaines (Bhat et Shah, 2010). La question de la motivation et de la productivité des employés à travailler pour des œuvres sociales (Leete, 2000), ou le rôle des individus BoP qui entrent dans les chaînes des entreprises en devenant employés, salariés, fournisseurs, producteurs, distributeurs ou autres semblent cruciaux. Par exemple, Berger *et al.* (2011) étudient l'importance des managers locaux comme intermédiaires entre les multinationales et les connaissances locales (voir figure 12).

Figure 12 : exemple de modèle théorique



Source : Berger *et al.* (2011), p. 558.

Il n'existe pas un très grand nombre de modèles à portée confirmatoire dans la littérature BoP. On peut cependant citer les travaux récents d'Angeli et Jaiswal (2015) à propos du rôle des institutions, ou ceux de Rahman *et al.* (2015 et 2016) sur les compétences entrepreneuriales. Outre quelques études confirmatoires très précises, la littérature est donc très largement marquée par des méthodologies qualitatives comme l'étude de cas unique (voir Pestre, 2010) ou multiples (voir Garrette *et al.*, 2015), aucun auteur n'ayant encore proposé un modèle intégrateur éprouvé statistiquement. Ainsi, il existe une stabilisation scientifique qui se fait de brique en brique (principalement propositionnelle entre 2002 et 2014 et confirmatoire depuis 2015). Cette stabilisation est visible par les méthodologies qui évoluent mais également par les conceptualisations qui « cristallisent » les pratiques BoP.

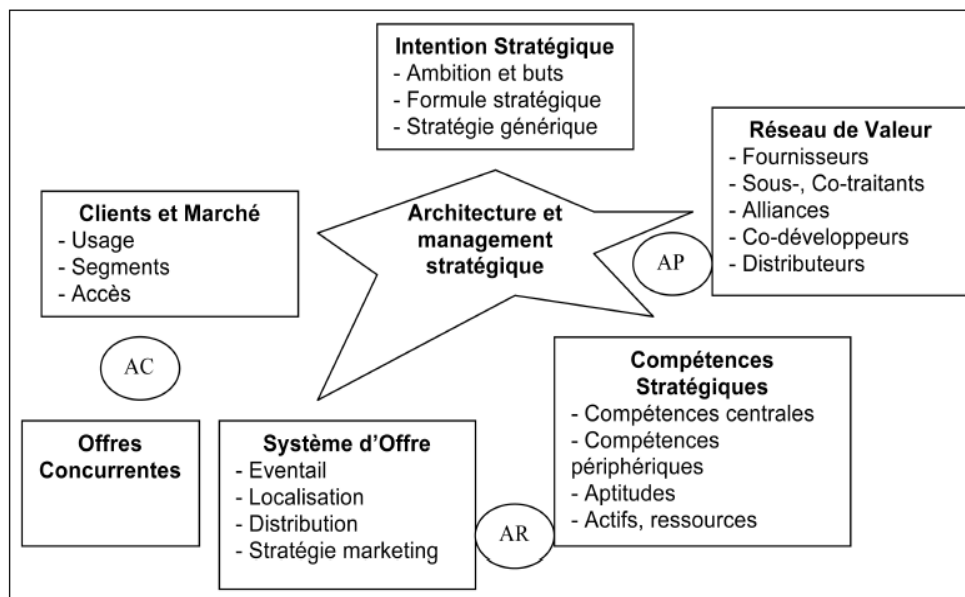
Ainsi, si l'on souhaite observer des modèles de stratégie BoP intégrateurs, il faut regarder du côté des livraisons propositionnelles.

4.3 Cadre intégrateur

La compréhension générique du management BoP est le point névralgique de la recherche sur le BoP car, aujourd'hui, aucun modèle intégrateur n'a été validé empiriquement. Nous pouvons toutefois citer Pels et Kidd (2015) qui proposent un modèle intégrateur dont les composantes sont le niveau stratégique, le niveau économique, le niveau opérationnel et le niveau social de la stratégie BoP. Plus récemment Reiner *et al.* (2015) mobilisent le modèle des systèmes dynamiques pour étudier très exhaustivement l'implantation d'une nouvelle usine au Bangladesh par Danone.

Dans le cadre de notre recherche, nous retenons le modèle intégrateur de Martinet et Payaud, (2010) qui est le plus générique, complet et propositionnel. En effet, placé sous l'angle de la stratégie, Martinet et Payaud (2010) proposent un *design* général pour les stratégies BoP (figure 13). Ce *design* général se fait autour de 5 blocs : « 1) « Intention stratégique » *précise la politique et la stratégie « corporate », et le cas échéant, la formule stratégique dans laquelle elle s'insère ; 2) « Clients et marché » explicite le positionnement ; 3) « Système d'offre » indique la mise en cohérence des propositions de produit/service ; 4) « Réseau de valeurs » identifie la constellation des partenariats et relations ; 5) « Compétences stratégiques » précise les ressources et compétences mobilisables, à maintenir, acquérir, ou développer » (Martinet et Payaud, 2010, p. 65).*

Figure 13 : *design* général d'une stratégie BoP



Avec : AP = avantages liés aux partenariats ; AR = avantages liés aux ressources et compétences ; AC = avantage concurrentiel

Source : Martinet et Payaud (2010), p. 66.

Les auteurs exposent une série de propositions basées sur ces 5 blocs (Encadré 1).

Encadré 1 : schéma directeur pour un management stratégique

Propositions 1. Intention stratégique

P.1.1. La conception RSE-BoP concerne directement la mission et les buts fondamentaux assignés à l'entreprise ou au moins à l'une de ses entités.

P.1.2. Elle s'inscrit dans le cœur de métier de l'entreprise où elle puise le type de produits offerts et des compétences centrales.

Propositions 2. Formule et stratégie générique

P.2.1. La conception RSE-BoP peut s'inscrire dans la formule stratégique de l'entreprise

P.2.2. La conception RSE-BoP peut inviter à un changement de formule stratégique.

P.2.3. La stratégie générique est une différenciation de rupture par un très haut rapport valeur/prix à coûts faibles.

Propositions 3. Clients et marchés

P.3.1. La stratégie RSE-BoP répond prioritairement à des besoins fondamentaux (Maslow) : alimentation (Danone, Unilever), logement (Cemex bloc 1, Lafarge), transport, santé (Sanofi-Aventis, Procter & Gamble), énergie (EDF, Suez P.5.1), accès aux biens fondamentaux.

P.3.2. Elle s'adresse à des populations et/ou des segments de clientèle à très faible pouvoir d'achat.

P.3.3. Elle oriente la construction de moyens novateurs permettant l'accès direct de ces clients aux produits et/ou services de l'entreprise.

Propositions 4. Système d'offre

P.4.1. L'offre est concentrée sur un produit et/ou service primaire.

P.4.2. La localisation est totalement ou largement intégrée ; fournisseurs, sous-traitants, distributeurs, clients, etc. doivent pouvoir constituer progressivement un « écosystème d'activités ».

P.4.3. La distribution constitue un facteur stratégique majeur. Elle doit généralement faire l'objet d'innovations radicales, notamment dans les pays où les réseaux de transport sont défectueux.

P.4.4. La stratégie marketing combine des prix très bas, une qualité satisfaisante, une promotion directe empruntant les liens de l'écosystème et minimisant le budget marketing global.

Propositions 5. Le réseau de valeurs

P.5.1. L'« écosystème d'activités » doit présenter des relations denses et proches (physiquement, culturellement, etc.) entre acteurs.

P.5.2. L'encastrement des acteurs dans les réseaux locaux fait qu'ils peuvent tenir simultanément plusieurs rôles : distributeur, consommateur, fournisseur, formateur, etc.

Propositions 6. Compétences et ressources stratégiques

P.6.1. Les capacités stratégiques sont à co-construire entre l'entreprise et les populations locales en mobilisant les pouvoirs et les relations sises sur le territoire ainsi que les compétences (globales et locales) de l'entreprise.

P.6.2. Le financement des investissements initiaux peut justifier une ingénierie spécifique (à vocation socialement responsable) au niveau de la tête de groupe, en collaboration ou non avec des acteurs globaux (ONG, etc.)

P.6.3. La conception, la construction, le fonctionnement, la maintenance des équipements s'inscrivent dans une logique d'écosystème industriel et empruntent le plus possible les savoirs, les techniques, les matériaux locaux renouvelables.

P.6.4. Les processus et systèmes d'approvisionnement, de production et de distribution sont conçus et fonctionnent de façon à habiter les territoires en mobilisant le plus possible les ressources humaines locales.

P.6.5. La conception des produits et/ou services s'appuie sur un ago-antagonisme entre compétences globales (tête de groupe), locales (unités) et indigènes (population).

P.6.6. Les processus d'apprentissage visés sont réciproques et récursifs : enrichissement des compétences locales et indigènes sur les compétences globales ; enrichissement de ces dernières par les compétences locales et indigènes.

Source : Martinet et Payaud (2010), p. 66-67.

Ce schéma directeur du management BoP est également directeur pour notre travail de recherche puisque à l'instar de Martinet et Payaud (2010), nos préoccupations dans notre travail de recherche sont génériques. Ainsi, nous validerons ou invaliderons les propositions de ces chercheurs selon les expérimentations spécifiques de notre recherche.

CONCLUSION DU CHAPITRE I

Ce chapitre avait pour but de présenter le BoP, de le définir et de le délimiter au travers de ce qu'il est, de ce que la connaissance actuelle du BoP nous offre. Si la définition du BoP est multidimensionnelle, le BoP peut être caractérisé selon quatre grands axes : 1) le BoP est un marché de 4 milliards d'individus vivant avec 9, 05\$ par jour ; 2) le BoP est un milieu « singulier » aux caractéristiques propres ; 3) le BoP est une approche managériale qui nécessite des pratiques spécifiques ; 4) le BoP est un champ en transition qui se conceptualise. Aussi, notre recherche s'inscrit dans la continuité de ces travaux et a pour but de compléter les connaissances actuelles, de les valider, ou de les invalider. Nous ne nous intéressons donc pas à ce que le BoP est, mais à ce qu'il n'est pas. En effet, malgré les quatre grands axes de définitions qui ont animé cette première partie, le BoP n'est pas un champ stable à la connaissance validée, consensuelle et stabilisée. « *Les propositions méthodologiques pour aborder les marchés BoP que l'on trouve dans cette littérature montrent de nombreux obstacles. Elles supposent que les entreprises multinationales modifient radicalement leur approche, qu'elles créent de nouvelles compétences et qu'elles repensent leurs chaînes logistiques pour tenir compte de la diversité des situations de pauvreté rencontrées. Le débat porte notamment sur le retour financier [performance économique] de telles stratégies et sur la capacité des entreprises à répondre aux besoins des plus pauvres [performance sociale]* » (Cholez *et al.*, 2010, p. 118). Ainsi, malgré les pratiques managériales présentées, les avancées théoriques et empiriques de la recherche, ces questions ne trouvent pas de réponses. Le BoP n'est pas un champ qui possède un modèle intégrateur validé théoriquement et testé empiriquement pouvant servir de référentiel aux entreprises. Une approche intégratrice et confirmatoire fait défaut au champ du BoP. Ainsi les questions concrètes qui restent en suspens sont : « *de quelles capacités les entreprises ont-elles besoin pour attendre le succès des stratégies « BoP » ? Comment gagner de la légitimité pour les firmes dans le BoP ? Est-ce que les théories existantes permettent de comprendre comment les firmes peuvent réussir au sein du BoP, ou avons-nous besoin d'améliorer ou même de remplacer ces théories ?* » (Hart et Dowell, 2012, p. 1476). La question du succès est centrale dans les débats et dans les projets qui doivent faire avancer la recherche. Si le sens du mot « succès » peut être multidimensionnel, il a un sens profond quand il est apposé aux côtés du terme « BoP » : le succès est relatif à la question de la *performance économique* et de la *performance sociale*. Deux questions se posent alors : est-ce que le BoP est vecteur de profit ? Et, est-ce que l'activité des entreprises est vectrice de performance sociale ? (Mohr *et al.*, 2012).

Paton et Halme (2007) soulignent à juste titre qu'un des problèmes actuels est que le BoP produit plus de débats houleux que d'éclairages ; ces débats distraient la communauté de chercheurs sur le BoP. En réalité, il manque un élément pour orienter les débats : la preuve de l'impact des bienfaits du profit et de l'activité économique dans le BoP, un lien entre la performance économique et la performance sociale. Tant que les chercheurs ne se concentreront pas à démontrer quel type de stratégie détermine la création de valeur pour le BoP, le débat perdurera (Smith et Pezeshkan, 2013).

Ainsi, en guise de conclusion du chapitre 1, à l'instar des questionnements récents, des débats actuels, compte tenu du champ encore en effervescence, compte tenu du savoir accumulé jusqu'alors, compte tenu de ce que le BoP est, et compte tenu de ce qu'il n'est pas, nous pouvons dire que notre recherche s'inscrit dans un projet scientifique à portée confirmatoire de la connaissance sur le BoP.

Aussi, nos questions de recherche sont :

Quels sont les déterminants des performances économique et sociale des stratégies BoP ?
Et
Existe-t-il une relation entre ces types de performance ?

Le prochain chapitre a pour but d'expliquer *comment répondre à ces questions ?*

CHAPITRE 2 : DESIGN ET METHODOLOGIE : DE LA METHODE DE SONDAGE DE CAS A L'ETUDE EMPIRIQUE, DE L'ABDUCTION AU POST-POSITIVISME

INTRODUCTION DU CHAPITRE 2

Quel *design* de recherche pour répondre aux questions de recherche ? Et, quelle posture du chercheur vis-à-vis de son objet d'étude ? Voici des questions qui *a priori*, ne peuvent amener à une réponse simple et évidente. La question du *design* appelle en amont à comprendre les spécificités de l'objet d'étude pour déterminer la logique de création du savoir scientifique conduisant le chercheur à faire des choix. L'importance est dans l'explication et la justification des choix opérés qui doivent être argumentés et cohérents. Le *design* de recherche ne relève pas simplement des méthodes utilisées ou de la méthodologie. Le *design* montre le rapport du chercheur avec son objet d'étude, avec la création, l'observation, la description ou l'explication du savoir. Selon les *designs*, non seulement le savoir observé peut être différent, mais la position du chercheur vis-à-vis de ce savoir peut interférer sur les résultats de la recherche. Au final, selon les postures, les logiques et les choix opérés, le statut du savoir créé peut fortement varier. A défaut, l'objectif est bien d'éclairer un point précis, une hypothèse de la réalité, qui restera vraie tant qu'elle ne sera pas contredite. Les choix opérés sont des limites, mais paradoxalement, c'est en laissant de côté les positionnements non choisis que la rigueur scientifique s'installe. Il existe un très grand nombre de méthodologies en Sciences de Gestion qui peuvent conduire à des *designs* de recherche très différents les uns des autres. Il peut s'agir d'études de cas, d'analyses sur base de données, d'interrogations de panels de consommateurs, d'observations directes ou indirectes, d'économétries très avancées, etc. mobilisant des myriades de méthodes différentes. Pour entrevoir notre *design* de recherche, il faut à la fois être cohérent avec la réponse attendue pour nos questions de recherche et à la fois faire coïncider ce *design* avec les spécificités de notre champ. Il faut également spécifier la position du chercheur et les objectifs de création scientifique. Ainsi, dans un premier temps, nous présentons la méthode retenue pour répondre à nos questions de recherche, compte tenu des spécificités du champ et des données disponibles (1). Puis nous montrons les limites de cette méthode qui nous conduisent à identifier la nécessité d'une étude empirique confirmatoire pour au final, présenter un *design*

en 3 phases (2). Enfin, le *design* méthodologique étant en place, il est question de comprendre la posture du chercheur et de la création du savoir par rapport à ce *design* de recherche (3).

1. ETUDE LIMINAIRE POUR L'EMERGENCE DES VARIABLES A TESTER, LA METHODE DE SONDAGE DE CAS

Si la littérature est force de propositions pour comprendre le management au sein du BoP avec la réalisation de nombreuses études de cas, une compréhension intégratrice, validée théoriquement et quantitativement, fait actuellement défaut. En effet, le premier élément à identifier pour envisager la méthodologie correspondante est d'entrevoir une méthode qui puisse mobiliser les données existantes, notamment celles issues des nombreuses études de cas disponibles dans la littérature BoP. Répondre aux questions de recherche nécessite alors une approche confirmatoire avec le double objectif (1) d'observer un grand nombre de cas pour agréger ces données et (2) d'identifier les déterminants des types de performance. Les deux grandes méthodologies que l'on peut trouver en Sciences de Gestion sont les méthodologies qualitatives et les méthodologies quantitatives. Les méthodologies qualitatives ne peuvent pas répondre à nos attentes car nous souhaitons une validité externe forte pour comprendre globalement la performance des stratégies BoP, afin d'obtenir des résultats généralisables. Par exemple, l'étude en immersion d'un cas d'entreprise BoP pourrait être passionnant et justifiable, mais les résultats obtenus ne pourraient être valables uniquement que pour cette étude de cas (les déterminants de la performance identifiés et la relation entre les performances seraient « contextualisés » au cas). A l'inverse, les études quantitatives réalisées sur un grand nombre d'entreprises pourraient davantage correspondre à une ambition généralisatrice. Cependant, le problème se situe dans la création du modèle de recherche pour le choix de variables. Comme constaté précédemment, les choix et les cas permettent aux auteurs de se positionner pour interpréter les résultats comme ils le souhaitent. Si une méthodologie quantitative était mobilisée, les choix des théories et des variables à tester seraient faits en amont, de façon arbitraire. Il faut alors trouver une méthodologie qui puisse faire émerger les variables de façon moins arbitraire pour, ensuite, réaliser une étude empirique quantitative. Pour discerner la logique de choix méthodologiques, il faut débiter par la mobilisation des données issues des nombreuses études de cas présentes dans la littérature BoP (données qualitatives). Cela permet de sélectionner les variables choisies indirectement par le biais de tests statistiques (étude quantitative). Cette première étape est mixte (une étude statistique réalisée à partir de données qualitatives).

Finalement, un *design* en trois temps se dessine. Une première phase exploratoire mixte (qualitative/quantitative) permettant de sélectionner les variables qui apparaissent dans les études de cas, suivie d'une deuxième phase confirmatoire (quantitative) qui testera ces variables et proposera dans une troisième phase une théorie intégratrice basée sur les résultats des deux premières phases.

Afin de choisir la méthodologie adéquate pour la première phase, différentes méthodes agrégatives des Sciences de Gestion sont présentées pour retenir ensuite, sur la base d'un ensemble de critères, la méthode de sondage de cas (1.1). La méthode est ensuite présentée en détail (1.2).

1.1 Quelle méthodologie pour agréger les données existantes dans la littérature ?

Certaines méthodologies peuvent intégrer un grand nombre d'informations, en tenant compte des avancées de la littérature, dans une perspective cumulative. Nous mobilisons la livraison de Dixon-Woods *et al.* (2005) intitulée « *synthèse des preuves qualitatives et quantitatives : une possible revue des méthodes* ». Les auteurs présentent onze méthodes agrégatives (tableau 3). Pour déterminer la méthode la plus cohérente avec notre recherche, nous observons les définitions des méthodes, leurs avantages, leurs inconvénients. Nous cherchons donc (1) une méthode agrégative qui puisse mobiliser des données qualitatives issues d'études de cas (2) une méthode nécessitant le moins possible l'interprétation du chercheur notamment sur la façon dont les données sont sélectionnées, extraites et agrégées et (3) une méthode qui puisse être assez normée pour permettre le suivi d'un protocole complet. Une méthode ne vérifiant pas un de ces critères sera exclue. A l'inverse, lorsque tous les critères sont valides, la méthode est présélectionnée pour le choix final.

Tableau 3 : synthèse des méthodes agrégatives

Méthode	Caractéristiques	Inconvénients	Avantages	Exclu - Retenu
Le résumé narratif	Sélection et interprétations de données primaires, de façon chronologique et ordonnée pour produire une explication.	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de transparence - Absence de procédure - Dépendant des préjugés du chercheur 	<ul style="list-style-type: none"> - Peut faire face à de grande base de données primaires - Flexibilité - Peut être utilisé pour l'émergence d'une théorie 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de procédure -Manque de transparence
L'analyse thématique	Identification des thèmes proéminents et récurrents dans la littérature en résumant les découvertes par thèmes clés. Les tableaux résumés fournissent des descriptions des points clés.	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de transparence sur la méthode - Méthode descriptive - Doute sur l'importance des données recueillies (fréquence ou pondération) 	<ul style="list-style-type: none"> - Procédure flexible - Peut faire face à différents types de preuves - Peut être utilisé pour l'émergence d'une théorie 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de procédure - Manque de transparence
La théorie enracinée (<i>Glaser et Strauss 1967</i>)	Compiler de données qualitatives. Méthode qui fournit un ensemble de procédures par lesquelles les données peuvent être analysées.	<ul style="list-style-type: none"> - Critique possible contre le manque de transparence - Il existe de nombreuses variantes - Problème d'hétérogénéité des données - Interprétations 	<ul style="list-style-type: none"> - Permet la généralisation et la théorisation - Quelques procédures identifiées - Peut faire face à des types de données différentes 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de transparence
La Méta-ethnographie (<i>Noblit et Hare, 1988</i>)	Ensemble de techniques spécialement développées pour la synthèse d'études qualitatives. Elle implique trois stratégies majeures. <ol style="list-style-type: none"> 1) l'« analyse transactionnelle réciproque ». Les métaphores, les thèmes et les concepts de chaque étude sont identifiés. Un essai est ensuite réalisé pour les comparer les uns aux autres ; 2) la « synthèse réfutationnelle » utilise l'identification de métaphores clés, de thèmes ou de concepts pour chacune des études. Les contradictions entre les rapports, cas, données sont également mises en lumière. Les possibles réfutations sont examinées et le lecteur tente d'en trouver les explications ; 3) la « synthèse des lignes d'arguments ». Cela implique la construction d'interprétations générales émergentes dans les résultats d'études séparées. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de « guide » sur l'échantillonnage ou les tentatives d'interprétations, mais seulement, une explication de la synthèse. - Manque de transparence sur l'échantillon 	<ul style="list-style-type: none"> - Peut élever le niveau d'abstraction des données primaires - Peut inclure des données de différents types 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de procédure - Manque de transparence
La synthèse réaliste	Approche permettant de valider une théorie par la synthèse des données qui la compose. En commençant par la théorie qui, apparemment, met en lumière un programme particulier, la synthèse permet de la mettre en évidence à partir de différentes données comme les études de cas, les rapports de médias et d'autres sources.	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de transparence sur le choix des données choisi pour vérifier une théorie 	<ul style="list-style-type: none"> - Intègre un grand nombre de types de données primaires différentes - Vérification d'une théorie 	<ul style="list-style-type: none"> - Le départ est la théorie -Manque de transparence
La méta-étude (<i>Paterson et al. 2001</i>)	Modèle général synthétique qui englobe l'ensemble de la théorie (synthèse de théories utilisées dans la littérature), de la méthode (synthèse des méthodes mobilisées dans la littérature) ainsi que l'ensemble des données des études mobilisées (synthèse des résultats, échantillon et données). L'ensemble est ensuite discuté dans une synthèse générale.	<ul style="list-style-type: none"> - Mobilisée uniquement dans le cadre d'études qualitatives - Données qui dépendent de la qualité des données incluses 	<ul style="list-style-type: none"> - Peut intégrer diverses données primaires - Approche synthétique - Orientée pour développer des modèles 	<ul style="list-style-type: none"> - Seule l'analyse par les méta-données correspond

L'étude de cas multiple de Miles and Huberman (1984)	Agrégation de données primaires qui sont résumées et codées. Une « liste de départ », de codes, est développée pour fournir des catégories larges pour organiser les données dans des « clusters » pour être analysées par la suite. Chaque cas est analysé individuellement ce qui implique le codage individuel des rapports et/ou des écrits pour résumer le cas. Lorsque le codage progresse, des catégories additionnelles sont ajoutées pour accommoder et différencier les sous-thèmes. Les catégories sont ensuite réduites en un tableau unique <i>via</i> trois ou quatre concepts descripteurs de chaque catégorie.	- Manque de transparence pour définir l'échantillon	- Une méthode systématique - Permet l'inclusion à partir de différents types de données - Peut être utilisé pour la théorisation	- Manque de transparence
L'analyse de contenu	L'analyse de contenu est une technique de catégorisation de données et de détermination de la fréquence de ces données. L'analyse de contenu requiert des spécifications de catégories suffisamment précises pour permettre à des codeurs multiples d'atteindre les mêmes résultats. Elle a tendance à décrire les concepts de validité et de fiabilité plus couramment utilisés dans les sciences dures. L'analyse de contenu a été développée comme une procédure de conduite pour synthétiser des données qualitatives et quantitatives de recherches. Elle offre une signification de rapports d'études et/ou de données en permettant une catégorisation et un comptage de thèmes.	- Problème avec le simple comptage en fréquence peut ne pas être représentatif de la structure ou de l'importance de la complexité du phénomène étudié. - Méthode décontextualisante	- Logiciel disponible - Intègre des données diverses - Peut servir à la théorisation	- Pas de critères d'exclusion - Méthode retenue
Le sondage de cas (Yin et Heald 1975)	Procédure formelle pour systématiquement coder les données importantes issues d'un grand nombre d'études de cas de données qualitatives et les transformer en données quantitatives. Un jeu de questions structurées et fermées est utilisé pour extraire les données de chaque cas individuellement. Ces données sont converties en une forme quantitative pour les utiliser par la suite dans une analyse statistique.	- Nombre de cas important pour réaliser l'analyse statistique - Manque de subtilité pour l'interprétation des données primaires	- Peut intégrer différents types de données - Peut faire face à un très grand nombre de données - Procédure identifiée - Peut être utilisée pour la théorisation	- Pas de critères d'exclusion - Méthode retenue
L'analyse comparative qualitative (Ragin 1987)	Procédure qui se base sur le fait que les mêmes « résultats » peuvent être obtenus selon différentes combinaisons de conditions. Cette causalité doit être comprise en des termes de conditions nécessaires et suffisantes. Des connexions causales complexes sont utilisées dans une logique booléenne pour expliquer les chemins vers un « résultat » particulier. La méthode QCA requiert la construction d'une <i>table des vérités</i> qui montre toutes les combinaisons logiques possibles de la présence ou de l'absence de variables indépendantes et de la correspondance (du lien) avec une variable « <i>outcome</i> ». Les variables inconsistantes sont éliminées logiquement par le processus de minimisation booléenne.	- Focalisation sur la détermination des causalités et non sur l'interprétation des données qualitatives	- Transparence - Systématique - Peut intégrer différents types de données - Permet l'explication de théorie par la causalité - Peu de cas doivent être inclus (contrairement au sondage de cas).	- Pas de critères d'exclusion - Méthode retenue
La méta-analyse Bayésienne	Synthèse quantitative de données où les données sont agrégées en utilisant des techniques statistiques. La forme Bayésienne de la méta-analyse est la synthèse de données quantitatives. Les données quantitatives contribuent à la méta-analyse en incluant des variables permettant de calculer <i>l'effect size</i> .	- Simplification conceptuelle	- Exploration de résultats statistiques antérieurs - Intègre différents types de données - Peut être utilisé pour la théorisation	- Se base sur des données quantitatives

Source : Adapté de Dixon-Woods et al. (2005), p. 53-54.

Après avoir présenté les onze méthodes, sont retenues : l'analyse de contenu, la méthode de l'analyse qualitative comparative (QCA) et le sondage de cas.

Comparativement, le sondage de cas permet d'aller plus loin que l'analyse de contenu en proposant une approche statistique. Nous ne retenons pas l'analyse de contenu qui propose principalement une logique de comptage.

En revanche, la méthode QCA permet également de réaliser des tests statistiques.

La différence principale se situe au niveau de l'échantillon. En effet, la méthode QCA nécessite peu d'études de cas, la technique de causalité des variables pour l'obtention d'un même résultat peut rendre exponentiel le nombre de possibilités en fonction des données retenues. Plus il y a d'études de cas et plus le nombre de variables incluses est élevé. Inversement, la méthode de sondage de cas permet l'inclusion d'un grand nombre d'études de cas pour la réalisation des statistiques.

Compte tenu de ces éléments, nous orientons notre démarche vers la méthode de sondage de cas. La suite présente en détail la méthode, ses avantages et ses limites.

1.2 Vers un *design* général en trois phases

1.2.1 Sondage de cas : phase 1

Après avoir fait le tri des méthodes agrégatives, et après avoir retenu la méthode de sondage de cas, cette section a pour but de la présenter selon ses intérêts, ses limites mais surtout sa légitimité pour une application au contexte BoP.

Le principe de cette méthode est de synthétiser des études de cas. Chabaud et Germain (2006) en proposent la définition suivante : « *la méthode réside [...] dans l'application d'un traitement quantitatif à un ensemble de cas pour en induire une théorie ou, le plus souvent, pour tester une grille de lecture* » (p. 201). La méthode du sondage de cas proposée par Yin et Heald (1975) est une procédure formelle qui permet de systématiquement coder les données qualitatives issues d'un grand nombre d'études de cas et de les transformer en données quantitatives (Glass, 1976). Un jeu de questions structurées et fermées est utilisé pour extraire les données de chaque cas individuellement. Ces données sont ensuite converties en une forme quantitative pour les intégrer à une analyse statistique. Or, la littérature BoP se caractérise par des études essentiellement qualitatives basées sur des cas d'entreprises. De plus, les sondages de cas sont particulièrement appropriés pour réaliser des comparaisons en

profondeur de cas issus de différents pays (Larsson et Lubatkin, 2001). Par ailleurs, la littérature sur le BoP n'ayant pas été traitée jusqu'à présent avec un tel mode d'analyse, la méthode offre un éclairage nouveau sur les stratégies BoP avec des résultats « inédits » qui pourront être discutés et confrontés aux connaissances actuelles. La méthode permet de faire « le tri » des éléments connus de la littérature dont certains ont été discutés dans la première partie de cette recherche. Dans une logique agrégative et synthétique, la méthode nous permet de modéliser la réalité en limitant les biais liés aux choix de théories ou de variables admis *a priori* dans une analyse quantitative classique. La méthode de sondage de cas offre finalement l'avantage de suivre un protocole détaillé (Larsson, 1993).

De manière plus concrète et spécifique à notre recherche doctorale, cette méthode permet (1) de répondre aux questions de recherche, à savoir observer les types de performance (économique et sociale) des stratégies BoP et vérifier les liens entre performances ; (2) faire émerger un ensemble de données issues des études de cas qui sont autant de variables expliquant (potentiellement) la performance, qu'elle soit économique ou sociale. Ces variables seront testées dans la phase confirmatoire de la recherche (phase 2).

L'approche possède également un certain nombre de limites dont la nécessité d'un grand nombre de cas (Yin et Heald, 1975), le risque de décontextualisation des cas et la question de la comparabilité des cas (Laroche et Soulez, 2012). La principale limite est liée à l'échantillon sur lequel la méthode est appliquée. La méthode permet d'obtenir, à l'instar de toutes méthodes mobilisant des échantillons, des résultats qui lui sont intrinsèquement liés. Aussi une harmonisation contextuelle est indispensable mais réductrice. Ce point justifie une nouvelle fois l'intérêt d'une « suite » méthodologique (phase 2) qui laisse place à un élargissement de l'échantillon pour tester à plus grande échelle les variables. La phase 2 permettra de comparer les résultats en évitant les biais tautologiques.

La méthode de sondage de cas permet un éclairage nouveau, compte tenu de l'échantillon d'observation choisi. Plus généralement, un important effort d'harmonisation et de transparence est demandé ; la recherche réalisée doit être répliquable par d'autres chercheurs qui adopteraient le même schéma (Laroche et Soulez, 2012). Un protocole détaillé permet aussi une rigueur scientifique pour compenser en partie les limites de la méthode. C'est la raison pour laquelle nous proposons de suivre le protocole de Larsson (1993) qui présente et explicite la démarche à suivre.

Cependant, comme souligné précédemment, la méthode de sondage de cas n'est pas sans limite. Elle ne peut, à elle seule apporter des réponses figées, il faut les confirmer.

Les résultats obtenus sont de deux ordres et n'ont pas la même utilité pour notre recherche.

Premièrement, la méthode de sondage de cas offre la possibilité de faire émerger des variables qui peuvent être réutilisées et testées dans une seconde phase confirmatoire.

Deuxièmement, la méthode permet d'apporter une réponse aux questions de recherches. L'intérêt est donc double, d'une part les résultats seront discutés en les confrontant à ceux de l'étude empirique, et d'autre part, la méthode de sondage de cas sera discutée sur sa capacité à être une méthode fiable en tant qu'outil scientifique pour la compréhension du savoir.

Dès lors, il est temps de présenter la seconde phase de notre *design* méthodologique, l'étude empirique confirmatoire.

1.2.2 Etude empirique : phase 2

Comme annoncé précédemment, la méthode de sondage de cas ne suffit pas pour répondre totalement aux questions de recherche. Elle représente une première phase indispensable pour le *design* de recherche mais n'est pas une finalité. Le caractère exploratoire du sondage de cas permet de sélectionner relativement impartialement un ensemble de variables qu'il faut tester dans la phase 2. Cependant, les données qui émergent du sondage de cas et celles qui sont testées ne sont pas sur le même plan conceptuel, une étape de transition de conceptualisation est donc nécessaire.

La méthode de sondage de cas permet de faire émerger un ensemble de variables issues d'étude de cas. Cependant, ces variables sont relatives à des données « terrain », « concrètes », directement issues des données disponibles dans les études de cas. Il n'y a pas de théorisation ou de conceptualisation réalisée durant le sondage de cas.

Dans le cadre d'une étude quantitative, les variables testées doivent :

- 1- être conceptualisées - intégration dans des cadres théoriques pour qu'elles deviennent des variables « conceptuelles »,
- 2- puis opérationnalisées - recherche d'items qui permettent de mesurer ces variables conceptuelles.

La suite de la phase 2 consistera donc en une étude quantitative classique où les variables conceptuelles sont testées dans la réalité pour confirmer ou infirmer un modèle de recherche basé sur les conceptualisations-opérationnalisations mises en hypothèses. Cette démarche rentre dans le cadre d'une démarche hypothético-déductive.

En effet, Lerbet (1993) décompose la démarche hypothético-déductive en quatre grandes étapes :

(1) Détermination des concepts liés à la question de recherche et mise en avant, d'après la littérature, des hypothèses, modèles ou théories qui correspondent au sujet.

Dans notre cas, les concepts liés à la question de recherche correspondent aux variables issues du sondage de cas ;

(2) Détermination de nouveaux modèles, hypothèses ou théories.

Le sondage de cas permet de mettre en lumière un « nouveau modèle », dans un contexte nouveau. Notons donc que si les concepts sont « classiques », leur application en contexte BoP représente ces nouvelles hypothèses. La démarche est exploratoire ;

(3) Mise en œuvre de la phase de test qui permet de réfuter, ou non, les hypothèses, modèles et théories.

La suite de la phase 2, l'étude empirique, est réalisée par le biais d'un questionnaire élaborée à partir des opérationnalisations qui mesurent les variables du modèle de recherche. Les analyses statistiques sont présentées et les hypothèses validées, confirmée ou infirmées (effet inverse ou non significatif).

Le raisonnement hypothético-déductif procède par dérivation de connaissances acquises ou par proposition d'une réalité non testée précédemment. Ce qui est le cas du contexte BoP. Ainsi, l'analyse théorique produit des hypothèses qu'il faut tester empiriquement dans la version classique de la démarche hypothético-déductive. Les résultats statistiques sont discutés en détail pour *in fine* proposer un modèle de recherche qui intègre tous les effets étudiés.

1.2.3 Confrontation et théorisation : phase 3

Enfin, la troisième et dernière phase de notre *design* de recherche constitue, à l'opposé de la phase 2, un mode de raisonnement inductif. La réflexion commence par les faits avérés (résultats de la phase 2) ; ils sont ensuite autant de preuves pour conceptualiser une théorie intégratrice qui peut amender les connaissances. Pour réaliser cette abstraction, il faut vérifier la correspondance des résultats issus des tests du sondage de cas avec ceux de l'étude empirique. Cette confrontation valide un modèle intégrateur de stratégie BoP. Ce modèle est ensuite confronté à la littérature et aux cadres théoriques pour observer les écarts et dissonances qui sont autant d'indices pour proposer *in fine* une théorie intégratrice.

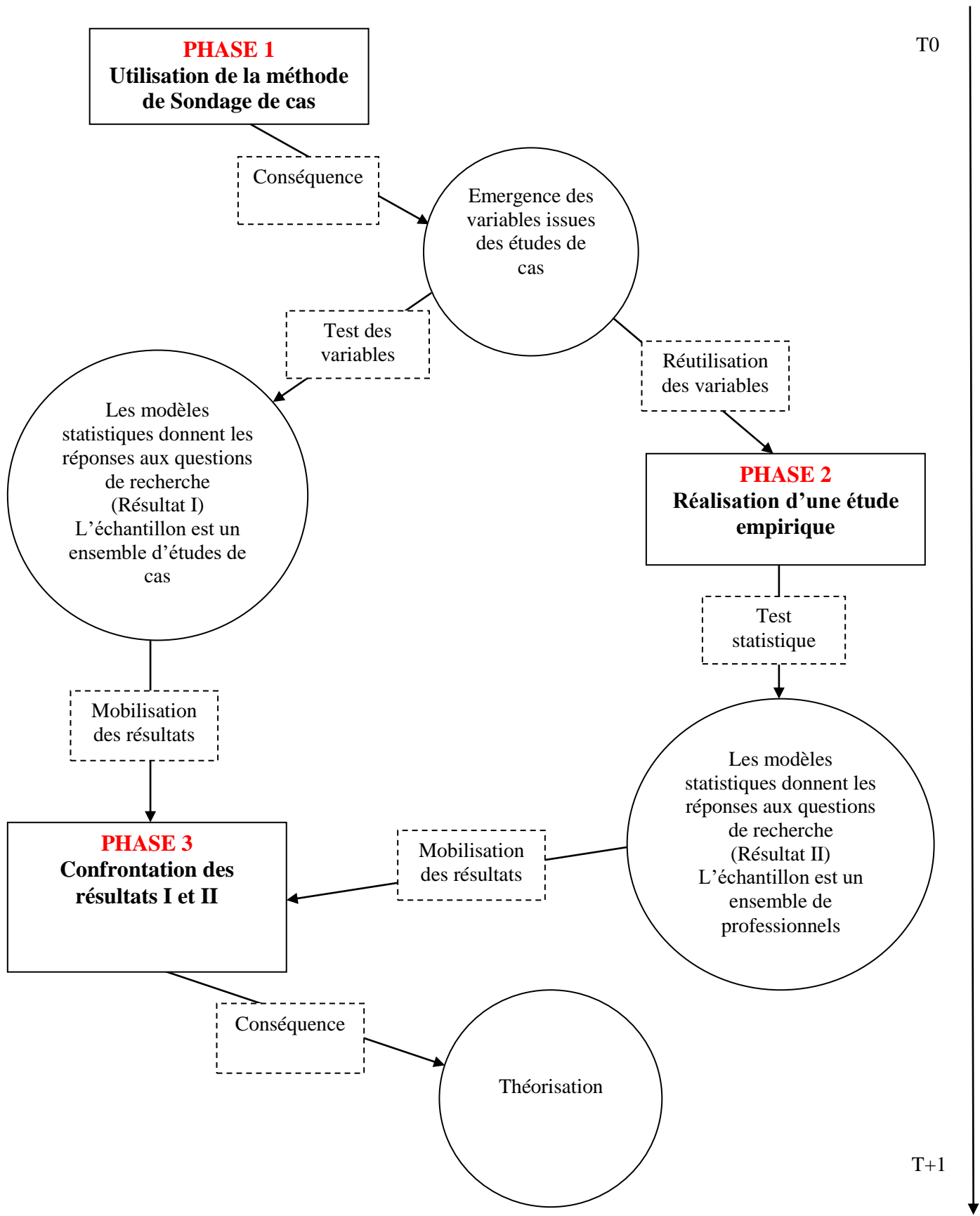
1.2.4 Synthèse du *design* de recherche de la thèse

Au final, l'architecture générale de notre thèse est composée :

- d'une phase liminaire fondée sur un sondage de cas au double intérêt : (1) émergence des variables pour le test empirique et (2) premier test de ces variables,
- d'une phase confirmatoire empirique dans une logique hypothético-déductive,
- d'une confrontation-théorisation dans une logique inductive.

Ces trois grandes phases représentent le *design* méthodologique général de notre thèse (figure 14) :

Figure 14 : *design* méthodologique de la thèse en trois phases



Source : élaboration personnelle

Pour aller plus loin et fiabiliser ce *design* de recherche, il faut le mettre en perspective avec la relation du chercheur et son objet d'étude, mais également le mettre en relation avec le statut du savoir scientifique.

2. MODES DE RAISONNEMENT, EPISTEMOLOGIES, NIVEAUX ET UNITES D'ANALYSE

Quelle posture du chercheur vis-à-vis de son objet d'étude ? Voici une question souvent mise de côté dans les recherches académiques et pourtant indispensable dans la structuration, la validité et la fiabilité du savoir mis en lumière dans un travail de recherche. Pour comprendre cette posture et le statut du savoir obtenu, il convient de comprendre la trajectoire de ce savoir : d'où vient-il ? Par quelles voies va-t-il s'enrichir ? Et surtout qu'enrichit-il ? Pour décrypter cette trajectoire, il convient de comprendre les modes de raisonnement (2.1), mais également, le statut épistémologique qui se pose en filigrane de la trajectoire de la connaissance (2.2), pour enfin poser les jalons effectifs de la production de connaissances représentée par les niveaux et les unités d'analyse (2.3).

2.1 Trajectoire du savoir

2.1.1 Trajectoires mobilisables en Sciences de Gestion

Il existe plusieurs trajectoires du savoir mobilisables en gestion : il s'agit de la déduction, de l'induction et de l'abduction (Charreire et Durieux, 2007).

La **déduction** est un moyen de démonstration qui permet de tirer une conséquence à partir d'une règle générale mise à l'épreuve des faits (Grawitz, 1996). Cette démarche consiste, à partir des connaissances acquises ainsi que des théories et concepts, à émettre des hypothèses qui seront ensuite testées. « *Le projet de recherche par déduction a pour but d'élaborer des connaissances vraies. Ce projet de recherche se structure à partir d'un cadre théorique porteur d'un regard de la réalité figé ; à partir des éléments théoriques posés a priori, l'on propose une hypothèse explicative ou compréhensive du phénomène étudié. La place du monde empirique sera donc celle de garant de la validité (ou pas) de l'hypothèse.* » (Nunez Moscoso, 2013, p. 4).

L'**induction** est un moyen de généralisation prenant appui sur un raisonnement grâce auquel le chercheur passe d'observations particulières à des énoncés généraux (Morfaux, 1980). Cette démarche constitue une base importante du processus de recherche car elle permet d'observer un phénomène et d'en inférer par la suite des hypothèses. Le savoir réalise une

trajectoire inverse à celle de la déduction puisqu'il émane du terrain pour ensuite remonter vers sa conceptualisation théorique.

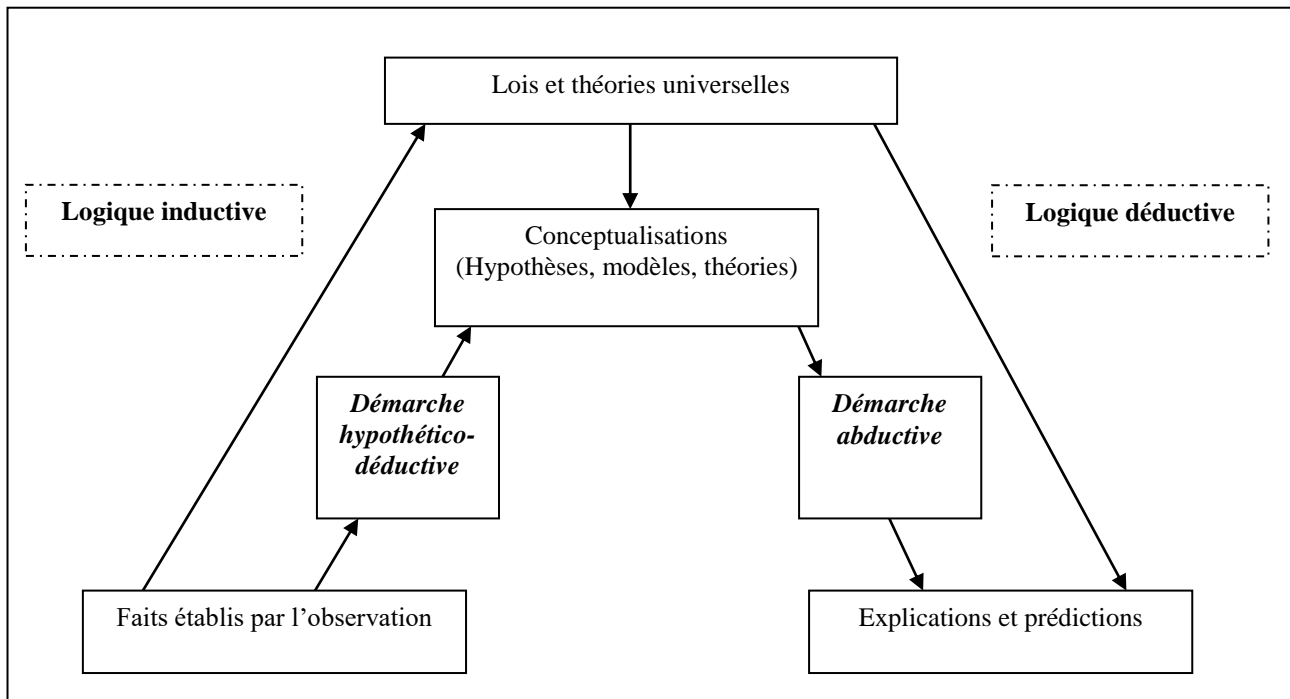
Ces deux modes de raisonnement sont les plus utilisés en Sciences de Gestion car, historiquement, la science se fonde sur la déduction, inspirant Descartes et bien d'autres. Les théories y sont figées, la réalité est y observée et validée jusqu'à ce qu'un cas ou une observation vienne remettre en question la théorie (l'école de Vienne apportant l'idée de falsifiabilité avec les travaux de Popper). Puis, viendra l'induction, logique quasi-inverse, Glaser étant un des chercheurs les plus cités notamment dans le cadre de la théorie enracinée. La logique est d'inférer des lois à partir des observations.

Enfin, une troisième voie se profilera, originellement identifiée par Aristote (David, 1999 ; Nunez Moscoso, 2013), puis reprise près de 2000 ans plus tard avec les travaux de Peirce (1965 ; 2002 ; 2006) : l'abduction.

L'**abduction** est un moyen d'élaboration de conjectures qui se situe entre la théorie et le terrain, elle permet de proposer de nouvelles conceptualisations théoriques à partir de faits (Koenig, 1993). Plus précisément, l'« *abduction est une démarche opérant à partir d'une théorie compréhensive de la réalité qui permet de préparer le travail empirique et de réduire le champ à étudier. La place de l'hypothèse n'est pas a priori ; elle émerge des données pour, ensuite, s'ouvrir vers une phase de vérification de cette hypothèse.* » (Nunez Moscoso, 2013, p. 2). Ces propos sont confirmés par le fait que l'« *abduction est l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses [...]. L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* ». (Koenig 1993 cité par David, 1999, p. 5). Enfin, « *L'abduction est la seule forme de raisonnement qui puisse générer des idées nouvelles* » (David, 1999, p. 5).

Les trois modes de raisonnement logiques sont représentés graphiquement (figure 15) ci-dessous (représentation adaptée de Chalmers, 1987 et proposée par Charreire et Durieux, 2007).

Figure 15 : modes de raisonnement et connaissances scientifiques



Source : Charreire et Durieux (2007), p. 64.

2.1.2 Trajectoire de notre savoir : de l'abduction à l'induction

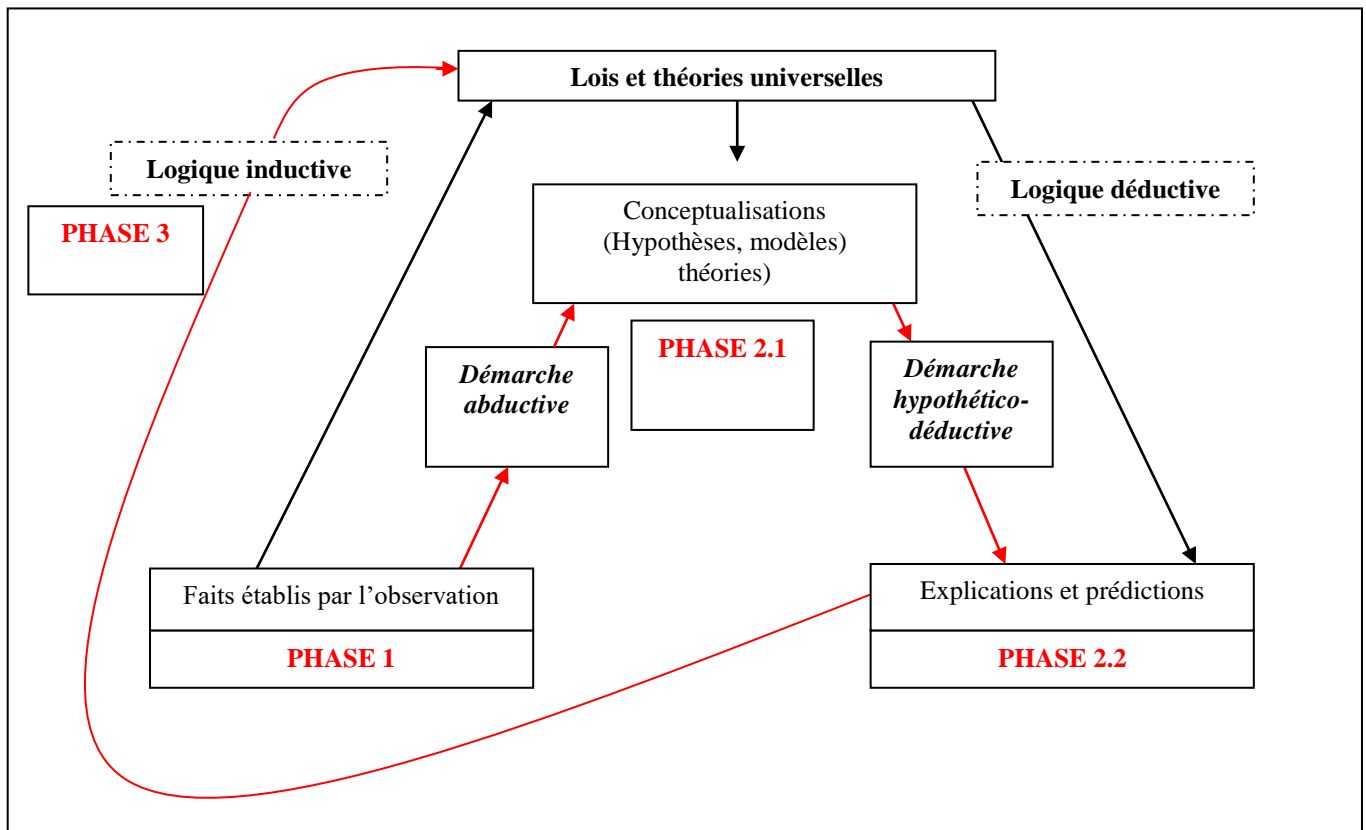
Après avoir présenté succinctement les trois principales trajectoires de création de savoir, il convient d'entrevoir celle(s) qui caractérise(nt) notre *design* en trois phases. Afin de préciser au mieux la trajectoire et le statut du savoir dans ce travail doctoral, rappelons les spécificités des trois phases du *design* de recherche.

La première phase du *design* de la recherche est en réalité une phase « exploratoire » qui n'est ni inductive (nous n'inférons pas de théorie), ni déductive (nous ne testons pas de théorie), ni abductive (le rapport entre la théorie et l'objet ne se fait pas). Elle correspond à l'observation de faits. La première phase est donc un « moment » liminaire de création de savoir qui se situe au niveau du « terrain ». Cette première phase est la propédeutique vers la « trajectoire du savoir », elle représente les fondations pour envisager un « mouvement » du savoir, c'est la « sélection ». En effet, « *explorer en management consiste à découvrir ou approfondir une structure ou un fonctionnement pour servir deux grands objectifs : la recherche de l'explication (et de la prédiction) et la recherche d'une compréhension. Explorer répond à l'intention du chercheur de proposer des résultats théoriques novateurs, c'est-à-dire de créer de nouvelles articulations théoriques entre des concepts et /ou d'intégrer de nouveaux concepts dans champ théorique donné.* » (Charreire et Durieux, 2007, p. 59-60).

Si nous suivons *a priori* les modes de raisonnement, la première partie de la phase 2 représenterait une logique inductive. En effet, le savoir est issu du terrain (malgré le fait qu'il représente des données secondaires issues d'études de cas présentes dans la littérature ; cette littérature est toutefois très descriptive) puis il est conceptualisé avec l'aide de théories existantes. Cependant, cette étape permet uniquement de proposer un modèle de recherche inédit, ce modèle ne peut pas représenter une « théorie » (contrairement à l'induction), une loi universelle, mais seulement inférer de nouvelles propositions conceptuelles ou plus précisément, une nouvelle articulation conceptuelle liée à des hypothèses. Le mode inductif ne semble pas en parfaite adéquation avec le trajet du savoir entre la phase 1 et la phase 2.1 de notre *design* de thèse (voir figure 16). Il ne l'est pas non plus dans la deuxième partie de la deuxième phase. En effet, la trajectoire du savoir dans cette partie de la thèse consiste en un test « hypothético-déductif ».

Enfin, les résultats des deux phases mettent en résonance un savoir conceptualisé puis testé qui permet d'inférer « une théorie » ou au moins de tester le caractère falsifiable des théories existantes. C'est seulement à ce moment-là qu'une « loi » pourra voir le jour, et c'est uniquement à ce moment-là que l'induction « véritable » pourra être envisagée. Avant de conclure sur nos modes de raisonnement, observons la trajectoire du *design* de recherche (figure 16).

Figure 16 : Modes de raisonnement et connaissances scientifiques de notre recherche



Source : adapté de Charreire et Durieux (2007), p. 64.

Enfin, en regardant de plus loin la trajectoire du savoir à travers les modes de raisonnement, les deux premières phases constituent le mode de raisonnement **abductif** (une forme d'induction et une forme de déduction restant à un niveau conceptuel). La phase 3 représente en revanche, un mode de raisonnement inductif. Cette induction finale ne peut être proposée qu'au seul regard de l'ensemble de la trajectoire que parcourt le savoir tout au long des deux premières phases du *design* méthodologique de la thèse. Ainsi, le *design* met en lumière deux modes de raisonnement présent dans la recherche : un mode de raisonnement abductif suivi d'un mode de raisonnement inductif. Nous sommes donc dans un mode de raisonnement mixte. Quel est le sens de ces modes de raisonnement par rapport à la réalité ? Et quelle place le chercheur a-t-il ? Ces points épistémologiques sont abordés ci-après.

2.2 Epistémologie, le rapport entre l'homme et le savoir

Après avoir défini la trajectoire du savoir créé par le biais des modes de raisonnement, il convient d'en préciser le statut. De quel savoir parle-t-on ? Un savoir existant ? Un savoir construit ? Un savoir interprété ? Pour cela, il faut étudier les fondements épistémologiques du savoir en tant « *qu'activité réflexive qui porte sur la manière dont les connaissances sont*

produites et justifiées » (Allard-Poesi et Perret, 2010, p. 15). Les fondements et différents positionnements qui existent sont présentés, tout en faisant le parallèle avec notre propre recherche.

2.2.1 Référentiels scientifiques et épistémologies

L'épistémologie en Sciences de Gestion s'inscrit dans trois grands référentiels : celui des Sciences de la Nature, celui des Sciences Humaines et Sociales et celui des Sciences de l'Ingénieur.

La **Science de la Nature** serait porteuse d'un fondement capable de se défaire des contextes et de proposer un cadre universel aux choses, cadre potentiellement applicable à toutes les disciplines. Présentée comme l'épistémologie *positiviste* (Comte, 1844) cette vision du monde a connu de nombreuses évolutions, notamment avec le cercle de Vienne identifié sous le label de *positivisme logique*. La science du savoir figé peut être contredite. Les auteurs comme Lakatos ou Popper énoncent l'hypothèse probabiliste de la réalité sous l'égide d'une posture de neutralité et d'objectivité du chercheur, la notion de « réfutation » théorique apparaît (Kuhn, 1975 ; Lakatos, 1976) et celle de falsifiabilité (Popper, 1959). Une théorie est objectivement vraie tant qu'elle n'est pas réfutée (elle est donc potentiellement réfutable).

Les **Sciences Humaines et Sociales** dénoncent la domination du *positivisme* par l'idée que les faits ne sont pas des choses et que, dès lors, l'applicabilité directe des Sciences Naturelles à toutes les disciplines n'est pas cohérente. Chaque discipline possède alors ses objets propres qui ne peuvent être considérés comme des « choses ». Ainsi, apparaît le label *constructionnisme* ou *constructivisme*. L'approche *interprétativiste* s'insère également dans cette vision qui cherche à « *comprendre le sens plutôt qu'à expliquer la fréquence et à saisir comment le sens se construit dans et par les interactions, les pratiques et les discours* » (Allard-Poesi et Perret, 2010, p. 17).

Les **Sciences de l'Ingénieur** ne cherchent pas, à la différence des Sciences Naturelles, à expliquer le monde ou comment il se « construit » mais plutôt à créer et concevoir une « réalité ». La construction se fait par le biais d'outils, de technologies, de dispositifs (Berry, 1983 ; Aggeri et Labahut, 2010). Cette science de l'ingénieur remet en question la séparation entre connaissance et action. Certains proposent le label de *constructivisme radical* (Von Glaserfeld, 1988), de *constructivisme ingénierique* (Martinet, 1990) ou de *constructivisme pragmatique* (Avenier et Gavard-Perret, 2012) pour préciser ou amender cette épistémologie

de l'action, de l'apprentissage et de la création de réalité. A travers ces grands référentiels, trois grandes postures apparaissent (tableau 4).

Tableau 4 : principales positions épistémologiques

Les paradigmes Les questions épistémologiques	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
<i>Quel est le statut de la connaissance ?</i>	Hypothèse réaliste Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
<i>La nature de la réalité</i>	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	
<i>Comment la connaissance est-elle engendrée ?</i> <i>Le chemin de la connaissance scientifique</i>	La découverte Recherche formulée en termes de « pour quelles causes... » Statut privilégié de l'explication	L'interprétation Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs... » Statut privilégié de la compréhension	La construction Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités... » Statut privilégié de la construction
<i>Quelle est la valeur de la connaissance ?</i> <i>Les critères de validité</i>	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie Empathie	Adéquation Enseignabilité

Source : Perret et Séville (2007), p. 14-15.

Cette succincte présentation sert de base pour envisager notre positionnement. Elle n'est pas représentative de la richesse des réflexions épistémologiques proposées par les grands auteurs du XXème siècle, elle reste cependant un cadre intellectuel fort impactant la conception générale de notre travail.

2.2.2 Positionnement épistémologique et intégration de la trajectoire du savoir

La conception épistémologique relève d'une certaine subjectivité, d'une certaine « croyance » de ce que sont les choses, et de ce qu'est le monde. Au-delà de la véracité, de la force d'argumentation, l'essentiel est la concordance entre la posture épistémologique du chercheur et son *design* de recherche. Les propos suivant relèvent de la vision du chercheur vis-à-vis de la réalité - il n'y pas de vérité généralisable - et ne relèvent que de notre point de vue.

Nous croyons en l'existence d'un monde naturel, quasi-indépendant des hommes. Cette nature représente le socle universel, la physique des choses, l'évolution des choses, le sens des

choses. Nous positionnons les Sciences de la Nature dans le *positivisme* sur lequel les chercheurs s'appuient. Cette réalité est le contexte, le fondement de l'action de l'homme. Aussi, il est important d'assumer que les Sciences de Gestion représentent une discipline praxéologique, une science de l'action et non une science de la nature. Nous n'étudions pas des phénomènes qui sont indépendants des hommes comme pourraient l'être la rotation de la terre autour du soleil et la mesure de la vitesse de la lumière. Les Sciences de Gestion étudient l'activité de l'homme sur terre, le résultat de ses interactions et plus généralement, le monde qu'il a créé, conçu et fondé à partir des immuables règles de la réalité naturelle. Cette réalité « humaine » a été conçue et créée dans la réalité (un immeuble ou un drakkar est construit et conçu par l'homme, mais il est réel). En effet, l'homme conçoit, l'homme développe du savoir, de la connaissance, à travers son histoire, à travers les technologies, à travers les échanges pour produire « une » réalité. Notre conception de la réalité étudiée est l'assemblage concomitant de ces postures épistémologiques.

Aussi, nous faisons l'hypothèse d'une « probable » réalité intégratrice, qui existe en soi, composée de ces réalités (réalité naturelle, et réalité « humaine »). Pour aller plus loin, nous concevons notre recherche dans une vision « réaliste » de nature « essentialiste », sur « *l'idée que la réalité a une essence propre, qu'elle existe en dehors des contingences de la connaissance, qu'elle est indépendante de son observation et des descriptions humaines que l'on peut en faire.* » (Allard-Poesi et Perret, 2010, p. 22). Il s'agit d'en faire une hypothèse, d'en proposer une théorie « probable », qui sera vraie tant qu'elle ne sera pas réfutée.

Le *design* de notre recherche se base sur cette hypothèse probabiliste. Nous postulons une hypothèse probabiliste de la réalité du phénomène BoP qui est testée selon des mécaniques de triangulation méthodologiques scientifiques pour maximiser la probabilité de nous rapprocher au plus près de la réalité grâce au cumul du savoir intégré. Pour reprendre les questions de recherche il s'agira de discuter que : « **probablement**, les déterminants de la performance sont... et que probablement, les performances ont tels et tels liens ».

Afin de terminer cette réflexion épistémologique et pour vérifier la compatibilité de notre recherche avec notre *design*, il faut définir ce qui est concrètement étudié à travers les unités d'analyse et les niveaux d'analyse.

2.3 Unités d'analyse et les niveaux d'analyse

La question des niveaux d'analyse devient indispensable aujourd'hui pour valider les *designs* et le positionnement des savoirs en Sciences de Gestion. En effet, « *le traitement*

épistémologique de la problématique des niveaux d'analyse apparaît ainsi comme un préalable au déroulement d'une recherche. » (Lecocq, 2002, p. 2). Plusieurs écueils peuvent apparaître si les niveaux et les unités d'une recherche ne sont pas spécifiés.

2.3.1 Unité d'analyse

« *L'unité d'analyse est le focus de la recherche, l'objet ou le processus qui intéresse le chercheur [, il] peut aussi bien prendre la forme d'un objet que celle d'un flux, d'un processus dynamique ou d'un phénomène statique.* » (Lehiany, 2012, p. 60-61). L'unité d'analyse sur laquelle notre recherche est axée est le **processus de création de la performance**. Ce fil conducteur est à la fois cohérent avec le *design* et l'épistémologie présentés précédemment. En effet, épistémologiquement et selon la posture post-positiviste définie, le processus de création de performance sera proposé comme une vérité, une réalité « probable », compréhensible qui s'étend de la phase 1 à la phase 3.

L'unité étant définie, il est temps d'observer quels sont les points de vue sur lesquels sont posés le curseur pour cette observation, les niveaux d'analyse.

2.3.2 Niveaux d'analyse

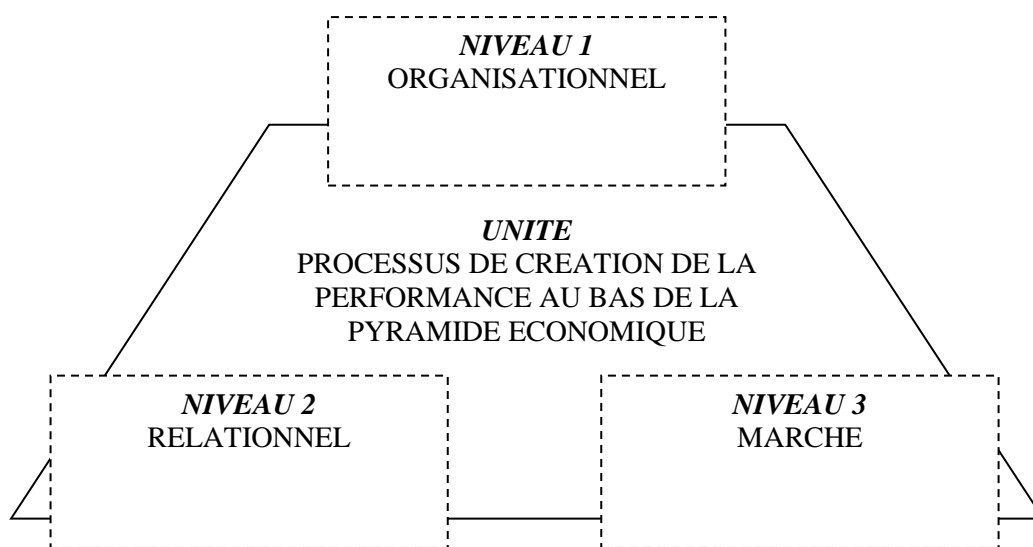
Définir les niveaux d'analyse n'est pas chose aisée et relève de réflexions diverses, mais ces précisions sont indispensables. Plusieurs questions se posent : quels niveaux d'analyse pour la recherche ? Quels niveaux d'analyse des concepts et théories ? Quels niveaux d'analyse pour la méthodologie ? Pour que le *design* soit cohérent et pour éviter les écueils comme l'anthropomorphisme (Koenig, 2006), les niveaux doivent être définis (Lecocq, 2002). Dans notre cas, nous réalisons une étude multi-niveaux qui est potentiellement jonchée d'embûches si des précisions ne sont pas apportées. Ces précisions sont les articulations entre unités, niveaux, épistémologie et *design* de recherche.

Concrètement, le processus de création de la performance est étudié du point de vue de l'entreprise. L'émetteur de la stratégie BoP, l'entreprise, représente le premier niveau : un niveau organisationnel. Le deuxième niveau est relatif aux relations que l'entreprise met en place pour concrétiser son processus de création de performance BoP, ce niveau d'analyse est relatif à l'inter-organisationnel. Ce deuxième niveau d'analyse est « relationnel ». Puis, un niveau plus large apparaît, en lien avec la consommation des produits/services : il s'agit du niveau marché (figure 17). La performance économique est relative au niveau organisationnel et relationnel. Pour obtenir cette performance économique l'entreprise agit, mais elle peut agir

en partenariat (approche inter-organisationnelle). La performance sociale relève des niveaux marché et relationnel. Les conséquences des performances sociales touchent le marché, notamment la performance socio-BoP (consommation du produit/service). Ces conséquences touchent également les acteurs locaux dans une approche relationnelle notamment pour la performance éco-BoP (externalité positive sur les acteurs partenaires, comme l'augmentation de salaire des employés de l'activité, l'intégration de distributeurs locaux, etc.).

Ainsi, nos trois niveaux d'analyse sont les niveaux organisationnel, relationnel et marché (figure 17).

Figure 17 : unité et niveaux d'analyse



Source : élaboration personnelle.

Pour analyser l'unité d'analyse de la création de la performance BoP (performance économique et sociale), nous faisons appel à trois niveaux d'analyse. Ainsi, il faudra vérifier que les trois phases du *design* de la thèse et leurs composantes respectives soient coordonnées avec ces trois niveaux d'analyse.

CONCLUSION DU CHAPITRE 2

Quel *design* de recherche pour répondre à notre question de recherche ?

Pour répondre à cette question, une présentation des méthodes agrégatives a permis de dessiner un *design* méthodologique en trois phases. La première phase est liée à la sélection et aux variables issues d'un échantillon d'études de cas. Pour réaliser ce travail, nous mobilisons la méthode de sondage de cas. Cette phase permet de répondre aux questions de recherche une première fois en testant les variables extraites (résultat I). La première phase permet aussi de

mettre en évidence des variables qui sont le point d'entrée pour la phase suivante. En effet, la deuxième phase consiste à conceptualiser ces variables (phase 2.1) puis à les tester empiriquement auprès des professionnels du secteur BoP (phase 2.2). Le résultat de cette deuxième phase est un modèle qui intègre tous les résultats statistiques (résultat II).

Enfin, dans une logique de triangulation de données et de méthodes, la troisième et dernière phase du *design* de recherche s'effectue *via* la confrontation des résultats I et II issus des tests statistiques de la phase 1 et 2. La conclusion de cette confrontation est la validation d'un modèle final de stratégie BoP qui est discuté au regard de la littérature et des théories. Ces discussions conduisent à proposer une théorie qui émerge après l'identification des spécificités des résultats obtenus et des dissonances avec les connaissances actuelles.

Le chapitre a également permis de discuter l'intégration du *design* dans les préoccupations épistémologiques et d'identifier des niveaux, unité d'analyse et modes de raisonnement. Ce préliminaire à l'action, à l'application, a constitué un débroussaillage sémantique, mais également déontologique, car il a mis à nu le squelette de notre recherche. Une transparence indispensable pour se faire comprendre, comprendre et rendre compte à la communauté scientifique de la volonté de proposer une recherche originale, précise, scientifique et surtout cohérente dans toutes ses dimensions. Nous avons présenté notre mode de raisonnement mixte (abductif et inductif). Par la suite, nous avons expliqué notre positionnement épistémologique post-positiviste. Finalement, unité et niveaux d'analyse ont été clarifiés : un niveau organisationnel, un niveau relationnel et un niveau inter-organisationnel. La suite représente la première phase du *design* de recherche : l'application de la méthode de sondage de cas.

CHAPITRE 3 : METHODE DE SONDAGE DE CAS

INTRODUCTION DU CHAPITRE 3

Quelles sont les variables qui vont permettre de créer le modèle de recherche ? L'objectif à travers cette question est d'appliquer la méthode du sondage de cas pour mettre en lumière les variables à tester empiriquement dans la deuxième phase. Comme annoncé, la méthode permet de répondre également une première fois aux questions de recherche générales : **Quels sont les déterminants des performances économique et sociale des stratégies BoP ? Existe-t-il une relation entre ces types de performance ?**

Pour répondre aux questions de recherche une première fois, nous appliquons la méthode de sondage de cas aux études de cas du champ de littérature BoP. Pour cela, nous suivons le protocole de Larsson (1993). Voici la procédure formelle (tableau 5) dans laquelle nous intégrons notre application effective.

Tableau 5 : protocole de sondage de cas⁷

Etapas	Explication	Objectif	Application à notre étude
La question de recherche	Développer la question de recherche qui sera le fil conducteur. Elle doit être assez large pour interroger suffisamment de cas concernés, mais assez précise pour harmoniser les cas.	Définition précise de la question de recherche.	Quels sont les déterminants des performances économique et sociale des stratégies BoP ? Existe-t-il une relation entre ces types de performances.
L'échantillon	L'échantillon est constitué à partir de critères d'inclusion et d'exclusion définis au préalable. Larsson préconise notamment de considérer le statut de publication, l'année d'observation, et de ne retenir que les cas possédant un nombre suffisant d'informations.	Obtenir l'échantillon final pour le sondage de cas.	Obtention de 77 observations après sélection / élimination.

⁷ Le travail de retranscription / diffusion est présent dans le protocole de Larsson en tant que dernière étape (une fois la recherche terminée). Il explique l'intérêt d'arbitrer la quantité d'informations données pour correspondre au format des « articles » de recherche. Pour lui, il est nécessaire de balayer rapidement la littérature, d'expliquer la méthodologie, de donner les clés de sa construction effective et de discuter les résultats. Il prévient de la difficulté à maîtriser le dosage d'informations afin d'être assez transparent dans l'explication de la démarche tout en laissant de la place à la discussion.

Le design du schéma de codage	Le schéma de codage représente la forme des questions qui sont posées aux cas précédemment sélectionnés. Différentes formes existent, il s'agit de préciser le choix.	Obtenir un jeu unique de questions posées à tous les cas.	Obtention de 47 questions sous forme binaire oui / non. Deux étapes : (1) Emergence des questions, de façon inductive, lors d'un premier tour de lecture des cas (2) Application des 47 questions aux 77 observations.
Le codage	Le codage est l'application de ces questions et interroge sur les points suivants : - Qui sont les codeurs ? - Quelles sont les données extraites ?	Définir les codeurs et/ou ceux qui interviennent dans le codage. Définir les éléments à extraire.	Un codeur unique sur l'ensemble des cas. Participation « externe » de trois codeurs sur un échantillon test de 15 cas. Extraction de toutes les données relatives aux Sciences de Gestion décrites dans les cas.
La mesure des corrélations inter-codeurs	Le codage réalisé par plusieurs codeurs pose le problème des écarts de codage. Il faut que cet écart de codage soit faible et que les corrélations inter-codeurs soient les plus élevées possibles.	Obtenir la mesure inter-codeurs la plus élevée.	Mesure inter-codeurs réalisée sur les codeurs « externes ». Le score obtenu est de 77,9 % de taux de corrélation.
L'analyse statistique (2)			

Source : élaboration personnelle adaptée de Larsson (1993)

La présentation de ce chapitre suit le déroulement du protocole. Nous commençons par expliciter le montage méthodologique, le *design* et l'extraction des données (1), puis nous effectuons les traitements statistiques des données obtenues (2), enfin, il s'agit de discuter les résultats qui conduiront à mettre en évidence un modèle synthétique de stratégie BoP (3).

1. MONTAGE METHODOLOGIQUE

Le montage méthodologique représente la première étape du protocole de sondage de cas, c'est vraisemblablement l'étape la plus déterminante pour la suite de notre travail. Elle est le fondement à partir duquel tout sera dessiné. Cette étape méthodologique consiste à poser très clairement la question de recherche (1.1), à déterminer précisément grâce à des critères d'exclusion et d'inclusion quel est l'échantillon retenu (1.2), à présenter le design de codage, c'est-à-dire à préciser quelles sont les données extraites de l'échantillon et comment le sont-elles. Ce processus doit être transparent et cohérent. L'intérêt principal réside dans l'harmonisation des données pour pallier la multitude des données qui peuvent exister.

1.1 Question de recherche

La toute première étape consiste à développer la question de recherche. Selon Larsson (1993), deux points essentiels sont à retenir pour formuler la bonne question de recherche.

- 1- La question de recherche doit répondre à une attente générale, à une impasse théorique identifiée dans la littérature. Il doit y avoir un intérêt à mobiliser le sondage de cas, la question doit permettre de faire avancer le champ. Le chapitre 1 (partie 1) a permis d'identifier ces impasses pour identifier nos questions de recherche.
- 2- La question doit être suffisamment large pour incorporer un ensemble de données assez important. Par exemple, une question du type « quel est l'impact d'une augmentation de masse salariale de 50% sur la performance économique des PME balinaises créées en 2001 dans le secteur automobile ? » est trop réductrice et pourrait exclure un trop grand nombre d'informations pour pouvoir réaliser un sondage de cas. A l'inverse, une question de recherche trop large n'a pas de sens au regard d'un sondage de cas, par exemple : « quel est le lien entre externalisation des compétences et performance économique ? » Dans ce cas, il y aurait trop d'entreprises concernées et trop de données à gérer.
- 3- Nos questions de recherche, « quels sont les déterminants des performances économique et sociale des stratégies BoP ? » et « existe-t-il une relation entre ces types de performance ? », sont suffisamment larges pour incorporer un grand nombre d'informations et assez précises pour avoir un échantillon à la fois réduit et cohérent. Cependant, un effort d'harmonisation est demandé pour qu'épistémologiquement, la comparaison de données issues d'études diverses ait du sens.

1.2 Echantillon

Il s'agit ensuite d'identifier le matériau sur lequel la question de recherche est appliquée, c'est ce que Larsson appelle la sélection des cas. Il insiste sur le choix et la justification de critères d'inclusion et d'exclusion pour harmoniser l'échantillon. Pour obtenir notre échantillon final, sept critères d'inclusion / exclusion ont été déterminés :

- (1) Le premier critère permet de ne retenir que *les articles dits « publiés »*. Selon les spécialistes des sondages de cas, deux écoles existent (Laroche et Schmidt, 2004). La première demande la multiplication des sources (thèses, chapitres, articles, communications, rapports, etc.), cherchant ainsi à limiter un éventuel biais de sélection par un échantillon large et diversifié. La seconde demande de ne retenir que

les articles publiés au sein de revues scientifiques pour obtenir un jeu de données fiables, car déjà évaluées. Notre choix s'est porté sur ce second point de vue, pour (a) maximiser le taux d'accès aux documents complets et (b) rendre le matériau d'enquête homogène.

- (2) N'ont été retenus que *les articles disponibles sur les bases de données les plus utilisées en Sciences de Gestion (Science Direct, Ebsco, Emerald et Business Source Complete)*. Ces bases sont représentatives et donnent accès à un ensemble de documents rendant exhaustives les données recherchées.
- (3) N'ont été retenus que les articles dans lesquels l'un des mots-clés « *BoP, Bottom of the Pyramid, Base of the Pyramid* », sans restriction temporelle, apparaissait dans le titre, le résumé, les mots-clés, l'introduction ou encore le premier paragraphe. Ce choix est relatif au fait que cette appellation « BoP » relève d'un domaine, d'un champ et peut-être même d'une discipline spécifique qui diffère des stratégies sociales, ou qui relèverait de l'économie sociale et solidaire ou de l'économie du développement par exemple. Le BoP relève de nouvelles stratégies d'entreprise spécifiques en Sciences de Gestion motivant le choix de cette sélection par mots-clés.
- (4) N'ont ensuite été retenus que *les articles publiés en anglais*, langue dans laquelle la majorité des études sur le BoP sont réalisées (critère de représentativité et d'harmonisation). Certaines études sont en français. Si nous les avions incorporées, il aurait alors fallu incorporer les études dans les autres langues. Le critère d'inclusion « langue » a donc été choisi en fonction de ces contraintes et nous avons profité de l'avantage de la représentativité des écrits dits « internationaux » pour prendre l'anglais comme la langue qui harmonise notre échantillon.
- (5) L'échantillon ne comporte *que des cas orientés « produit »*. Les initiatives étatiques (comme la mise en place d'un réseau électrique dans un pays) ou initiatives dédiées aux services (comme l'assurance ou le financement) ne sont pas retenus afin d'harmoniser le plus possible les informations extraites des cas. En effet, dans le cadre d'une harmonisation épistémologique, le choix d'un type de stratégie permet d'uniformiser considérablement l'échantillon.

- (6) L'article retenu doit proposer *une description suffisante du ou des cas*. Le cas peut être décliné tout au long de l'article, ou un paragraphe (au moins) peut lui être consacré. L'idée est bien d'obtenir un nombre suffisant d'informations à extraire.
- (7) Finalement, le dernier critère concerne les conditions d'étude du cas en tant qu'observation. *Un même cas peut être étudié dans plusieurs articles*. Trois marqueurs entrent en ligne de compte : l'année de publication, le niveau de scientificité et le degré d'explicitation méthodologique. Seront conservées plusieurs observations du même cas si les articles ont été publiés à des années différentes, le cas ayant pu évoluer et donner des indications nouvelles. En revanche, si deux articles étudiant le même cas possèdent la même année de publication, les deux autres marqueurs jouent un rôle. La scientificité est mesurée par l'appartenance au classement « Thomson » (référence internationale) qui répertorie des indicateurs de visibilité de revues. Ainsi, si deux articles sont publiés sur le même cas la même année, l'article retenu sera celui qui a été référencé dans une revue « Thomson », l'autre sera éliminé. Enfin, lorsque deux articles traitant des mêmes observations sont publiés la même année, sont tirés de deux revues référencées par le classement Thomson et présentent tous deux un descriptif méthodologique, les observations sont fusionnées.

Ce processus par critères nous conduit à retenir **47 articles** décrivant **77 observations** (voir annexe 4).

1.3 Design du schéma de codage

Le schéma de codage constitue la troisième étape de la méthode de sondage des cas. Une première méthode consiste à générer une grille composée de questions élaborées au préalable. On élabore en amont un ensemble de questions qui sont ensuite administrées aux études de cas (Lucas, 1974). Il est également possible de construire la grille à partir des cas dans une approche inductive. Les questions apparaissent en fonction des informations recueillies au fur et à mesure de la lecture des études de cas. Notre liberté d'action nous permet de retenir l'ensemble des éléments en lien avec les Sciences de Gestion (marketing, management, relation inter-organisationnelle, GRH, etc.) pour comprendre quels pourraient être les déterminants des performances des stratégies BoP. Cette logique inductive oblige à réaliser cette première phase de construction de questionnaire (chaque élément retenu fait l'objet d'une question) puis, dans un deuxième temps, une fois l'ensemble des cas traités et le

questionnaire finalisé, de poser les questions à l'ensemble de l'échantillon. C'est cette seconde méthode que nous retenons car nous souhaitons faire émerger des variables plutôt que les prédéterminer, comme ce serait le cas dans les travaux portés par une logique hypothético-déductive classique.

1.3.1 Quel formalisme de questions choisir ?

Le protocole exige de choisir dès le départ le type de questions « posées » aux cas. Les questions peuvent être binaires (oui / non ; présence / absence de l'élément de la grille dans le cas), à choix multiples (vérité 1, vérité 2, vérité 3), ou graduelles (de 1 à 7). Dans notre cas, nous avons choisi des réponses « binaires » de type « oui / non ». Par exemple : « l'entreprise envoie-t-elle une équipe sur le terrain ? »⁸. La réponse ne peut être que « oui » ou « non ». Ce choix des réponses binaires n'est pas anodin ; il permet une objectivité particulière, à savoir l'observation simple de la présence ou l'absence de l'élément considéré dans la description du cas. De plus, la grille obtenue est statistiquement homogène et exploitable. Enfin, ce caractère binaire permet de ne porter aucun jugement de valeur. En effet, dans le cadre de réponses graduelles (par exemple de 0 à 7), il aurait fallu faire des choix de degré (plus ou moins présent, plus ou moins fort, etc.). Le but de notre approche inductive est d'objectiver la réalité observée dans les études réalisées par les chercheurs et non d'interpréter leurs données. Aussi, une première lecture des 77 observations nous a conduits à faire émerger une grille d'analyse comportant 47 questions (annexe 3) correspondant à 47 variables codées. Dans un deuxième temps, nous avons appliqué le jeu complet des 47 questions à tous les cas. Il est important de noter que cette logique de présence et d'absence de données relève des choix des chercheurs qui retranscrivent leur réalité des faits. Aussi, une non-présence d'un élément ne signifie pas une absence dans la réalité des faits. Cette limite peut être compensée d'une part par la multiplicité des cas laissant de côté les données marginales et d'autre part par le traitement statistique, mais elle est surtout représentative d'une réalité que nous confronterons avec la réalité du terrain dans la phase 2 du *design* de recherche.

1.3.2 Quels types de données extraire ?

Pour décrire les variables dépendantes

L'application du jeu de questions aux 77 observations a pour objectif d'observer les pratiques BoP en cas de performance sociale et/ou de performance économique. Nous avons créé trois

⁸ Cela signifie que, dans au moins un cas, cela est vrai (l'article d'où cette information a été extraite). La présence de cette information dans au moins un cas génère automatiquement le fait que cette question sera posée à toutes les études de cas.

questions pour extraire les données relatives à la performance⁹. Une première question porte sur la performance économique des firmes : « l'entreprise a-t-elle généré pour elle-même du profit, de la rentabilité ou tout autre indicateur de performance économique, grâce au produit « BoP » ? » Les deux autres questions portent sur la performance sociale : (1) « l'activité a-t-elle généré de la performance sociale (lutte contre la pauvreté, contre des maladies, etc.), directement liée à la consommation du produit ? » ; (2) « l'activité a-t-elle induit une performance économique pour le marché BoP (création d'emploi, amélioration des salaires, incitation entrepreneuriale, etc.) ? ». **Ainsi, la performance étudiée se décompose en trois variables dépendantes (performance économique, performance socio-BoP, performance éco-BoP).**

Pour expliquer les variables indépendantes

Nous avons souhaité extraire sans sélection préalable tous les éléments en lien avec les Sciences de Gestion (marketing, finance, RH, etc.) décrits par les chercheurs. Une question correspond à un élément managérial « X » décrit dans le cas. La question posée aux autres cas sera donc « l'élément managérial X est-il présent dans le cas ? ». Pour donner un exemple concret, voici une phrase extraite faisant état d'un élément managérial X : « *The project was initiated in coordination with the chief of the village and the director of the elementary school* » (Diouf et Pode, 2013, p. 31). Cette phrase a généré la question suivante : « L'initiative mobilise-t-elle des personnes ou des institutions légitimes ? ». Cette question a ensuite été posée à l'ensemble des 76 autres observations. Dans 34 observations, cet élément managérial (utilisation de la légitimité) a été repéré et codé sous le nom de variable « Légitimité ».

Pour contrôler les conditions d'observation

Rappelons que les observations sont contrôlées à partir de trois indicateurs : l'année de publication, l'appartenance au classement « Thomson » et la présence d'une description méthodologique.

a- Le codage

L'étape de codage est importante puisqu'elle est la réalisation effective du « sondage de cas ». Cette étape pose entre autres la question des codeurs. Il est conseillé de réaliser la méthode de sondage de cas à plusieurs, voire en équipe (Paterson *et al.*, 2001), afin de limiter les oublis ou

⁹ Ces questions relatives aux questionnements de la performance sont les seules à avoir été créées en amont de la lecture des cas, il s'agit du phénomène que l'on veut observer. L'ensemble des autres questions ont émergé de la méthode pour étudier le phénomène.

la subjectivité individuelle dans l'extraction de données. Ce travail est minutieux et nécessite un investissement important qui prend du temps (Paterson *et al.*, 2001). Ici, pour des raisons de faisabilité, de praticité et de cohérence interne, le sondage de cas a été réalisé par un codeur unique, cette étape montre également que les résultats découlent de choix et de potentiels biais qui sont limités au maximum comme nous allons voir, mais ces limites sont aussi des opportunités pour proposer et justifier un comparatif avec l'avis des experts sur le terrain grâce à la deuxième phase du *design*.

b- La mesure des corrélations inter-codeurs

Pour fiabiliser le codage réalisé, une analyse inter-codeurs sur échantillon-test a toutefois été menée sur 12 cas différents. Un professeur des universités français et un doctorant ont codé les articles tirés aléatoirement. La fiabilité inter-codeurs présente un très bon taux de corrélation (77,9 %). Les deux codeurs ont donc globalement extrait les mêmes types de données. Larsson conseille également qu'un auteur présent dans l'échantillon des articles sélectionnés code lui-même ses propres observations. Nous avons respecté cette étape du protocole en faisant coder à un auteur (professeur des universités américain) son article dans lequel étaient traités deux cas. La fiabilité inter-codeurs est là encore très élevée (83.1 %) ¹⁰.

2. ANALYSES STATISTIQUES ET RESULTATS : VERS LES MODELES DE PERFORMANCE

La méthode de sondage de cas permet de mettre en évidence les variables pour une analyse statistique. Il s'agit dès lors de présenter les analyses réalisées (2.1) et les modèles économétriques de performance des stratégies BoP (2.2).

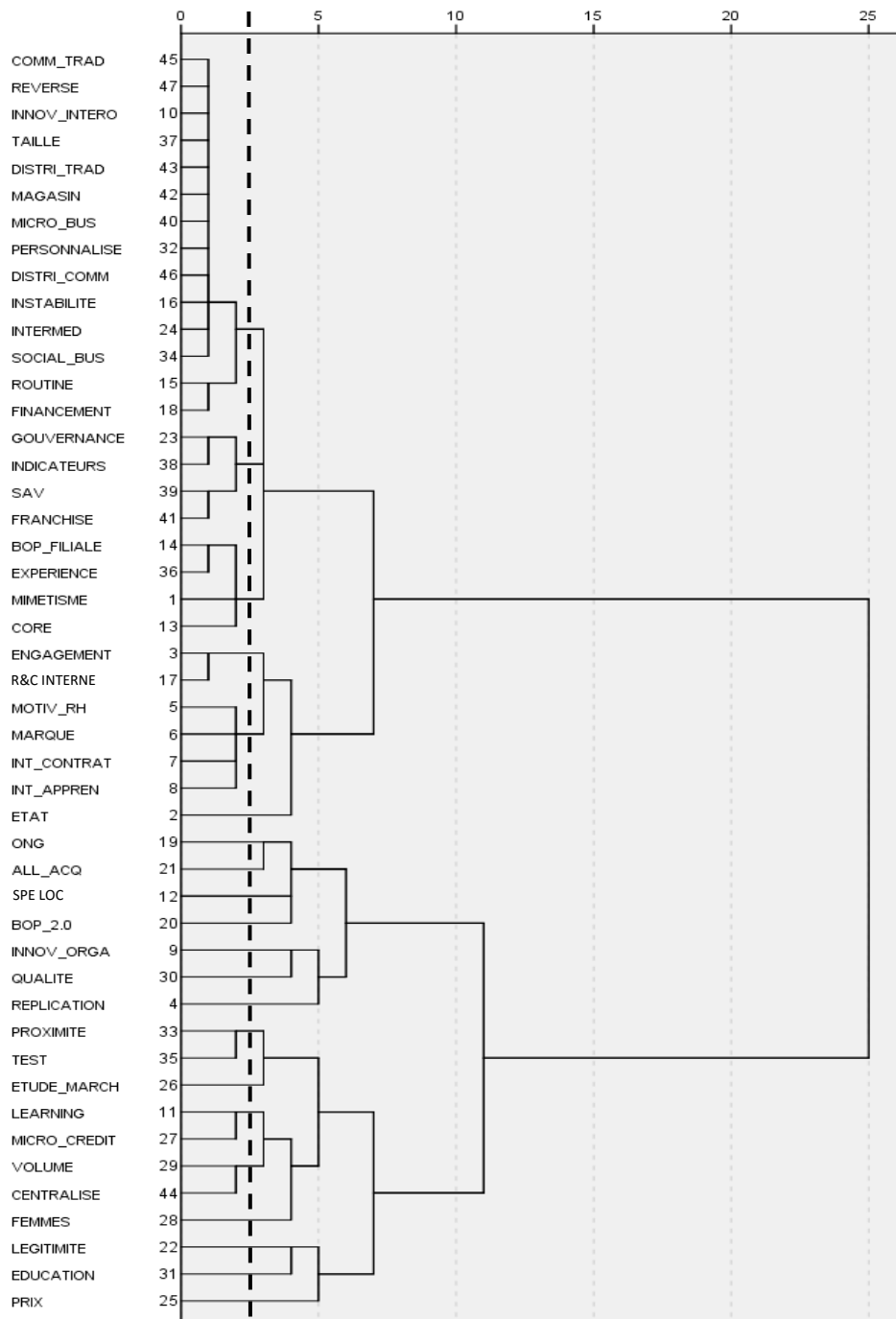
2.1 Regroupement des variables et présentation de la méthode de classification

Le nombre d'observations de l'échantillon impose une réduction du nombre de variables, initialement de 47, pour assurer une fiabilité et une significativité des traitements statistiques. Afin de réduire le nombre de variables indépendantes, une classification ascendante hiérarchique selon la méthode de Ward a été réalisée grâce au logiciel SPSS. Ici, la classification n'est pas réalisée sur les observations mais sur les variables afin de réaliser des

¹⁰ Larsson explique l'importance de mesurer les écarts de codage lorsqu'il y a plusieurs codeurs, des contradictions ou des données non corrélées. Dans notre cas, hormis le test de fiabilité réalisé, nous ne sommes pas soumis à ces « réajustements ». Une seule personne a codé l'ensemble des cas, les réponses sont donc homogènes.

« clusters » de variables (Chavent *et al.*, 2012). La composition des variables est établie au seuil de fusion de 2,5¹¹ (voir dendrogramme figure 18).

Figure 18 : dendrogramme



Source : élaboration à partir de SPSS.

¹¹ Cette méthode statistique réalisée sous SPSS permet de réaliser des groupements de variables proches statistiquement, pouvant expliquer les mêmes effets. Le choix d'un seuil de fusion à 2,5 a été établi sur la base de différents tests afin de retenir les groupements les plus significatifs.

Des variables dites « composites » sont donc générées à partir des questions du sondage de cas (voir tableau 6).

Tableau 6 : résultat de la classification ascendante hiérarchique

47 Variables brutes	21 Variable composites	Interprétation
comm trad	ORGA_BM	La variable composite est relative au <i>business model</i> conçu et déployé par l'entreprise. Qu'il s'agisse de l'utilisation des canaux de communications traditionnels comme la télévision, les médias, les journaux (comm trad / distri comm), de la récupération des produits après leur utilisation (<i>reverse</i>), de l'effet de taille de l'entreprise (taille) profitant de sa puissance pour déployer ce <i>business model</i> à plus ou moins grande échelle (microbus), de la distribution déployée de manière traditionnelle, de l'utilisation des distributeurs déjà en place (distri trad / magasin), du degré de personnalisation ou du design du produit (personnalisé), des risques liés au déploiement du <i>business model</i> (instabilité), de l'utilisation d'intermédiaires pour le déployer (intermed), du choix de la structure de coût avec le réinvestissement des gains économiques dans le projet lui-même ou dans d'autres projets BoP (social bus), des procédures et processus mis en place (routine) et des financements pour aider à la réalisation effective du <i>business model</i> (financement) ou de formes inter-organisationnelles innovantes de type cluster.
reverse		
innov intero		
taille		
distri trad		
magasin		
microbus		
personnalisé		
distri comm		
instabilité		
intermed		
social bus		
routine		
financement		
gouvernance	CONTRÔLE	La variable <i>contrôle</i> évoque la mise en place d'outils liés au suivi ou à la traçabilité du produit (indicateurs). Elle traduit l'importance de contrôler les parties prenantes dans des relations inter-organisationnelles complexes (gouvernance). Les indicateurs de performance et le système de service après-vente indiquent ce contrôle (sav). Le système de franchise est à séparer des autres modes de distribution (franchise), pour son caractère contractuel (les franchisés suivent le modèle du franchiseur).
indicateurs		
sav		
franchise		
bop filiale	MODALITE	La variable <i>modalité</i> est relative aux choix d'entrée sur un marché BoP. L'entreprise peut utiliser une filiale dédiée (BoP filiale) ou la totalité de son activité, son propre cœur de métier ou non (core). Elle peut agir par mimétisme stratégique (mimétisme) vis-à-vis du mode d'entrée d'un concurrent ou avoir déjà eu une expérience (expérience) d'entrée sur les marchés BoP.
expérience		
mimétisme		
core		
engagement	ENGAGEMENT	La variable d'engagement est relative à la mobilisation interne des ressources et compétences de l'entreprise (R et C interne). Il s'agit d'un engagement sur le long terme (engagement).
r et c interne		

motiv RH	MOTIVATION	Cette variable renvoie aux motivations de l'entreprise pour aller sur un marché BoP. Il peut ainsi s'agir d'une motivation de faire briller sa marque, de création des contrats ou d'apprendre. La motivation peut provenir des acteurs internes.
marque		
int contrat		
int apprend		
Etat	ETAT	La variable représente l'intervention de l'Etat ou d'institutions étatiques dans le projet.
Ong	ONG	La variable représente le partenariat spécifique avec une ONG.
all_acq	ALL_ACQ	La variable représente les alliances ou fusions/acquisitions de l'entreprise avec des firmes locales.
spé_loc	SPE_LOC	La variable est relative à l'adaptation de l'entreprise aux spécificités locales (infrastructures, culture, autre).
bop 2.0	BOP 2.0	La variable représente la co-construction du produit avec des acteurs locaux (inclusion d'acteurs locaux dans la chaîne de valeur).
innov-orga	INNOV_ORGA	La variable est relative aux innovations que l'entreprise dédie au projet BoP (innovation technologique, de procédé, de processus, etc.).
qualité	QUALITE	La variable est relative à la qualité des produits créés et vendus.
réplication	REPLICATION	La <i>réplication</i> est la capacité de la firme à répliquer un <i>business model</i> d'une zone géographique à une autre.
proximité	TERRAIN	La variable <i>terrain</i> est relative à l'encastrement de l'action de l'entreprise dans le terrain BoP (proximité), à la réalisation d'essais ou de prototypes <i>in situ</i> (test).
test		
étude marché	ETUDE_MARCHE	La variable est relative aux études de marché réalisées en amont du projet.
learning	SAVOIR_LOC	L'entreprise acquiert de nouvelles connaissances BoP (learning). Par exemple, les structure de financement par le micro-crédit (micro-crédit).
micro-crédit		
volume	ACCESSIBILITÉ	La variable est relative à la diffusion du produit et à son degré d'accessibilité : il peut être créé/produit/distribué au même endroit (centralisé) ou au contraire, diffusé largement (volume) pour toucher le plus de zones possibles.
centralisé		
femmes	FEMME	La variable met en avant la participation spécifique des femmes dans le <i>business model</i> .
légitimité	LEGITIMITE	La variable est relative à la légitimité de l'entreprise améliorée ou acquise notamment par l'intermédiaire d'institutions ou de personnes légitimes locales.
éducation	EDUCATION	La variable est relative aux formations, aux démonstrations et plus généralement à tous les éléments d'éducation des populations pour qu'elles puissent comprendre le produit ou améliorer leur productivité et leur savoir-faire.
prix	PRIX	La variable met en avant le fait de vendre le produit le moins cher possible.

Source : élaboration personnelle.

La suite du traitement statistique consiste à tester ces 21 variables composites, leurs liens avec les types de performances et les performances entre elles.

2.2 Modélisation économétrique : validation des questions de recherche

La modélisation économétrique (voir tableau 7) consiste en 3 modèles de régression logistique, un par type de performance (économique, socio-BoP, éco-BoP). Ces modèles, réalisés grâce au logiciel Stata, visent à répondre aux deux grandes interrogations originales de cette étude. La première concerne les facteurs impactant les différents types de performance, la seconde concerne les liens de causalité entre les types de performance. Les trois variables de contrôle (année de publication, appartenance au classement Thomson et méthodologie) sont également intégrées au modèle. Cette inclusion est rendue nécessaire dans le cadre d'un travail méta-analytique (Lucas, 1974 ; Yin et Heald, 1975 ; Larsson, 1993 ; Laroche et Soulez, 2012).

Tableau 7 : modèles économétriques de performance des stratégies BoP orientées « produit »

MODELE PERF. ECONOMIQUE			MODELE PERF. SOCIO-BOP			MODELE PERF. ECO-BOP		
Pseudo R ² =	0,4130		Pseudo R ² =	0,6080		Pseudo R ² =	0,3797	
Prédiction correcte	77,92%		Prédiction correcte	90,91%		Prédiction correcte	85,71%	
Log vraisemblance = -31,233039			Log vraisemblance = -20,714341			Log vraisemblance = -27,986886		
<i>perf éco</i>	<i>Odds Ratio</i>	<i>P > z</i>	<i>perf socio-BoP</i>	<i>Odds Ratio</i>	<i>P > z</i>	<i>perf éco-BoP</i>	<i>Odds Ratio</i>	<i>P > z</i>
perf_soc	12,013	0,019**	perf_eco	13,321	0,059*	perf_eco	4,780	0,075*
perf_eco-bop	8,457	0,017**	perf_eco-bop	0,624	0,674	perf_sco	0,300	0,371
Orga_bm	3,011	0,139	Orga_bm	4,757	0,170	Orga_bm	0,240	0,099*
Contrôle	0,543	0,317	Contrôle	4,670	0,074*	Contrôle	1,568	0,551
Interna_strat	1,920	0,274	Interna_strat	0,159	0,136	Interna_strat	1,606	0,493
Engagement	1,802	0,412	Engagement	3,571	0,441	Engagement	0,318	0,237
Motivation	0,295	0,016**	Motivation	11,612	0,021**	Motivation	2,237	0,100*
Terrain	1,308	0,782	Terrain	0,237	0,328	Terrain	4,111	0,167
Savoir_Loc	1,458	0,642	Savoir_Loc	0,642	0,635	Savoir_Loc	0,369	0,218
Accessibilité	1,126	0,883	Accessibilité	0,252	0,227	Accessibilité	0,517	0,493
Etat	1,757	0,591	Etat	2,570	0,506	Etat	0,221	0,300
Réplication	2,543	0,375	Réplication	0,535	0,633	Réplication	1,614	0,666
Innov_orga	13,560	0,008***	Innov_orga	0,449	0,536	Innov_orga	0,439	0,453
Spe_Loc	1,795	0,532	Spe_Loc	15,792	0,064*	Spe_Loc	0,189	0,132
ONG	0,222	0,133	ONG	0,914	0,951	ONG	0,722	0,777
Bop_2.0	2,084	0,447	Bop_2.0	0,514	0,658	Bop_2.0	2,286	0,389
All_acq	2,692	0,350	All_acq	0,061	0,126	All_acq	3,936	0,227
Légitimité	0,500	0,517	Légitimité	5,653	0,243	Légitimité	0,392	0,457
Prix	3,978	0,184	Prix	0,095	0,132	Prix	0,268	0,223
Etude_march	0,115	0,132	Etude_march	0,518	0,692	Etude_march	1,215	0,876
Femmes	3,176	0,310	Femmes	0,005	0,017**	Femmes	8,165	0,098*
Qualité	0,054	0,009***	Qualité	67,854	0,024**	Qualité	1,696	0,631
Education	2,216	0,466	Education	343,194	0,025**	Education	0,970	0,982
Méthode	1,520	0,648	Méthode	3,049	0,429	Méthode	0,509	0,549
Classement	0,041	0,016**	Classement	173,8207	0,032**	Classement	0,975	0,983
Année	1,389	0,203	Année	1,488	0,189	Année	0,804	0,266

Légende : *, ** et *** dénotent respectivement des seuils de significativité des paramètres à 10 %, 5 % et 1 %.

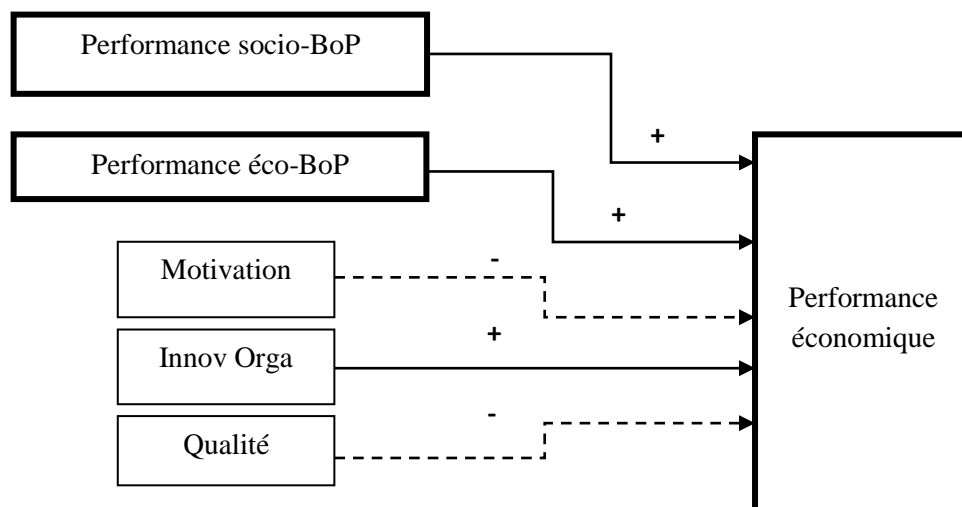
Source : élaboration personnelle sous STATA.

La significativité globale de ces modèles est doublement validée par le niveau des pseudo-R² (41,30% ; 60,80% ; 37,97%) et par le caractère prédictif des modèles lorsqu'ils sont retournés sur les observations ayant servi à les estimer (de 77,92% à 90,91% de prédictions correctes suivant les modèles). Une description des trois modèles de performance permet tout d'abord

de mieux comprendre leurs constituants. Ils sont ensuite interprétés dans la partie 3 discussion.

(1) Le modèle de performance économique (figure 19) montre que plus la performance socio-BoP et la performance éco-BoP augmentent, plus la probabilité d'obtenir la performance économique s'accroît. Ce lien est très important, car il répond à une partie de notre question de recherche. Il existe bel et bien un lien entre les performances économique et sociale.

Figure 19 : le modèle de performance économique

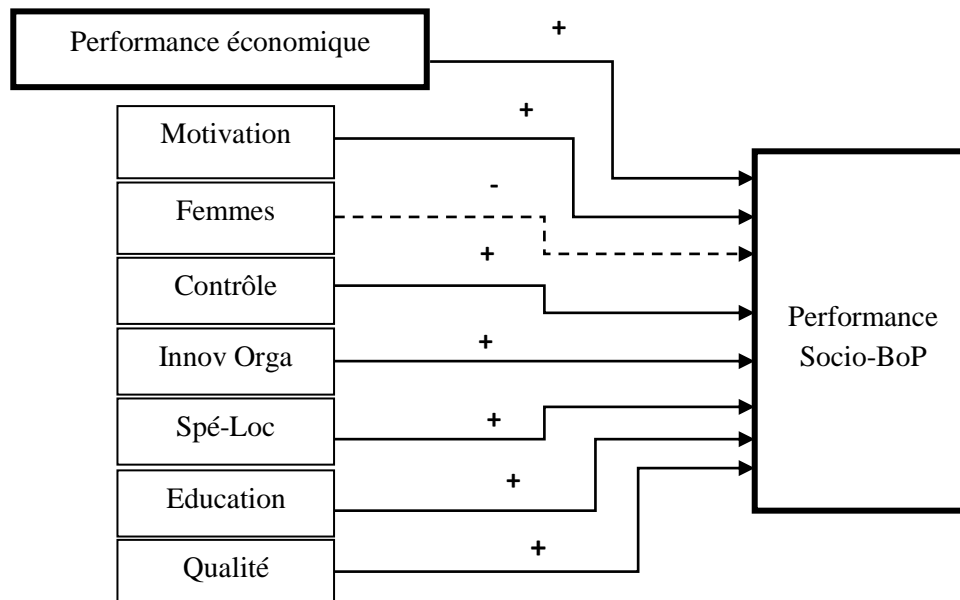


Source : élaboration personnelle.

Le modèle montre également que la probabilité d'obtenir une performance économique est d'autant plus importante que l'innovation organisationnelle (*InnovOrga*) est forte. La motivation (*Motivation*) et la qualité (*Qualité*) diminuent la probabilité d'obtenir de la performance économique. Enfin, d'un point de vue méthodologique, la probabilité d'appartenance au groupe des entreprises économiquement performantes diminue si elles sont étudiées dans des revues appartenant au classement Thomson (c'est-à-dire des revues présumées être de meilleure qualité, variable *Classement*). Les cas étudiés dans les revues classées concernent ainsi des entreprises peu performantes économiquement. Il est alors possible de penser que les revues classées mettent en avant ou trouvent un intérêt particulier pour les entreprises du BoP qui réalisent davantage de performance socio-BoP et/ou éco-BoP.

(2) Le modèle relatif à la performance socio-BoP (figure 20) valide également une partie de la question de recherche en démontrant le lien causal entre la performance économique et la performance sociale. Plus la performance économique est obtenue, plus la probabilité d'obtenir de la performance socio-BoP augmente.

Figure 20 : le modèle de performance socio-BoP

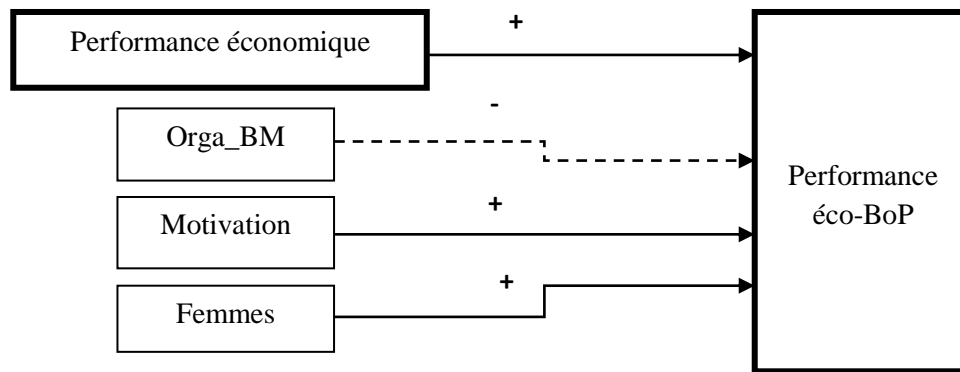


Source : élaboration personnelle.

La motivation (*Motivation*), le contrôle (*Contrôle*), l'adaptation aux spécificités locales (*Spé_loc*), l'éducation (*Education*) et la qualité (*Qualité*) sont des variables qui augmentent la probabilité d'obtenir une performance socio-BoP. A noter, l'effet négatif de la mobilisation spécifique des femmes (*Femmes*) sur la performance socio-BoP. D'un point de vue méthodologique, la relation positive de la performance socio-BoP avec la qualité de la revue (*Classement*) confirme les interprétations du modèle de performance économique, à savoir une préférence de la part des revues classées pour les cas d'entreprises socialement impactant. Ceci pourrait être expliqué par l'attrait de la recherche pour la compréhension sociale du phénomène plutôt que sa dimension économique.

(3) Le modèle de performance éco-BoP (figure 21) montre que la probabilité d'obtenir de la performance éco-BoP augmente avec l'amélioration de la performance économique, ce qui valide également une partie de la question de recherche concernant le lien entre les types de performance.

Figure 21 : le modèle de performance éco-BoP



Source : élaboration personnelle.

La probabilité d'obtenir de la performance éco-BoP augmente avec la motivation (*Motivation*) et la mobilisation des femmes (*Femmes*). *A contrario*, la probabilité d'obtenir une performance éco-BoP diminue avec la prépondérance d'un déploiement d'un *business model* classique (*Orga_BM*).

Les trois modèles étant validés statistiquement, ils permettent d'ores et déjà de répondre à nos questions de recherche. Nous avons en effet identifié les déterminants des performances sociales et économiques, et nous avons également prouvé le lien qui existe entre ces types de performance. Dès lors, il est important d'interpréter et de discuter ces résultats.

3. DISCUSSION DES RESULTATS : DES MODELES DE PERFORMANCE AU MODELE SYNTHETIQUE

Les questions de recherche posées dans ce travail portent sur (1) **les déterminants des performances sociale et économique des stratégies BoP** et (2) sur **l'existence d'une relation entre ces types de performance**.

L'analyse de chaque forme de performance - chacune considérée indépendamment - apparaît pertinente pour comprendre les cas précédemment étudiés dans la littérature au travers d'un éclairage nouveau. Mais il est également indispensable d'appréhender comment combiner ces trois performances pour estimer une performance globale qui permettrait de guider les firmes dans leur quête de performance économique. Dans un premier temps, nous discutons l'interprétation des variables déterminantes de la performance (3.1), pour proposer dans un second temps un modèle global synthétique en guise de recommandation stratégique (3.2).

3.1 Discussion des trois modèles de performance

3.1.1 Modèle de performance économique

Le modèle de performance économique, c'est-à-dire la capacité d'une firme à générer un profit, une rentabilité, un déploiement économique ou tout autre indicateur économique, montre sa dépendance à la performance socio-BoP et à la performance éco-BoP. En effet, comme l'ont adopté de nombreuses entreprises emblématiques telles que Danone, Nirma ou Masisa, l'intégration dans leur chaîne de production (et de distribution) de compétences locales (performance éco-BoP) illustre la dialogie entre les types de performance. Leur objectif est bien de créer des produits adaptés, accessibles, rentables (performance économique) et participant à la lutte contre la pauvreté (performance socio-BoP). Il s'agit alors d'une stratégie multidimensionnelle, pensée et activée pour atteindre des objectifs de performance économique. L'innovation que l'entreprise met dans le produit ou dans le management (variable *InnovOrga*) est déterminante, car elle augmente la probabilité d'obtenir une performance économique. L'entreprise doit également prêter une attention toute particulière à la conception ou à la co-conception du produit qui sera vendu sur le marché BoP ciblé. Plus concrètement, le *design* du produit, les procédés, ou les processus doivent être innovants. Dans la littérature, Prahalad (2012) décrit douze principes d'innovation pour le management BoP. Ces principes ont été testés et validés empiriquement (Prasad et Ganvir, 2005). Notre analyse par la méthode de sondage des cas rejoint l'analyse proposée par London et Hart (2004). Ces auteurs ont démontré à travers l'étude de plusieurs cas d'entreprises que la transposabilité des modèles occidentaux existants dans les marchés BoP n'est pas envisageable. Aussi, une re-conception par l'innovation doit être pensée et activée pour entrevoir un système économique rentable au sein des marchés BoP.

A contrario, le modèle de performance économique montre que la qualité des produits diminue la probabilité d'obtenir une performance économique. Ce résultat est représentatif de toute l'ambiguïté du BoP. En effet, la littérature montre clairement l'intérêt de proposer des produits de qualité et innovants pour correspondre aux besoins des populations locales et aux spécificités de ces marchés. Or, créer des produits de qualité, en harmonie avec les conditions locales, demande un investissement en R&D certain ainsi qu'une connaissance locale poussée. La littérature insiste sur l'importance de l'accès au terrain et aux connaissances locales. Cette démarche exige un niveau d'investissement qui peut nuire à la performance immédiate, mais paradoxalement, elle est indispensable, comme nous le verrons dans le modèle de performance suivant. La qualité est une variable critique car elle peut nuire à la

pérennité du *business model*. Le cas « PuR » de Procter & Gamble illustre ce propos. L'entreprise produit un filtre de qualité, mais obtient une performance économique faible. Dans cet exemple, la faible performance obtenue a finalement obligé l'entreprise à transformer son initiative en une œuvre philanthropique¹². Il est donc important de trouver des *business models* qui permettent de générer des produits de qualité avec une contrainte lourde de réduction de coût, sans quoi les populations ne peuvent acheter le produit.

Une autre variable agit négativement sur la performance économique, il s'agit de la motivation (*Motivation*). Ces motivations dépassent le traditionnel objectif de poursuite du profit. Cela peut être interprété par le fait que tout ce qui n'est pas lié à la volonté de maximisation du profit pourrait être considéré comme un frein (Friedman, 1970). Or, la performance économique est indispensable pour que le *business model* puisse fonctionner. Le modèle de performance socio-BoP vient compléter cette réflexion.

3.1.2 Modèle de performance socio-BoP

Le modèle s'intéresse à une performance qui améliore les conditions de vie des populations BoP par la consommation ou l'utilisation du produit. Le modèle montre que l'obtention d'une performance économique permet d'augmenter les chances d'obtenir une performance socio-BoP. Ce lien est intéressant car il conforte l'idée que l'action sociale n'est pas le seul fait de la philanthropie, du mécénat ou des bonnes actions (ONG, organisations humanitaires). La relation valide donc l'idée originelle du BoP (au sens de Prahalad) selon laquelle des impacts sociaux peuvent émaner de la performance économique. Le BoP met en exergue une complexité supplémentaire pour comprendre la performance socio-BoP. Le modèle fait ressortir cinq variables comme étant discriminantes et impactant positivement la probabilité d'obtenir une performance socio-BoP : *Contrôle*, *Motivation*, *Spé_loc*, *Qualité* et *Education*. La variable *Qualité* montre que des produits particuliers doivent être créés en termes d'utilité et de valeur ajoutée pour le consommateur BoP. Ces objets ne doivent pas être pensés pour être seulement économiquement rentables. La variable *Motivation* montre que les motivations doivent dépasser le seul objectif de maximisation du profit : l'intention d'apprendre pourrait être représentative de cette volonté. La variable *Spé_loc*, directement liée à l'adaptation est une notion très forte et omniprésente dans la littérature BoP. Cela prouve que ces marchés sont spécifiques et nécessitent un traitement particulier. La variable *Education* met en lumière l'importance de faire coïncider l'adaptation (*Spé_loc*), la qualité et la motivation avec le terrain en éduquant les populations. Les composantes de la variable *Education* sont de deux

¹² L'initiative est disponible sur le lien suivant : <http://www.csdw.org/>

niveaux. Le premier vise à susciter l'intérêt de consommer un produit par le client : il s'agit de faire des démonstrations et de faire prendre conscience de l'intérêt d'améliorer les conditions de vie. Le second niveau est en rapport avec la chaîne de valeur de l'entreprise qui intègre des acteurs locaux pour produire, distribuer ou vendre des produits : il s'agit alors de faire acquérir des compétences aux partenaires. Masisa est une entreprise basée sur les métiers de la menuiserie et la fourniture de bois (portes, fenêtres, planches) qui a intégré dans son *business model* un système de formation. Enfin, la dernière variable, *Contrôle*, montre que la chaîne dans sa globalité et le *business model* déployé doivent être contrôlés, guidés, balisés. La création d'indicateurs de performance ou la mise en place d'un service après-vente montre l'importance de tracer l'activité. La mise en place d'un système de franchise permet de contrôler et surtout de transmettre un savoir formalisé à des franchisés qui auraient suivi des formations : les cliniques africaines CFK fonctionnent sur ce système de franchise¹³. Enfin, le contrôle rejoint la notion de gouvernance car, dans le BoP, de nombreuses organisations, parfois aux intentions divergentes, participent au même projet. Dès lors, une gouvernance stable, une valeur partagée (Porter et Kramer, 2011) doivent être mises en place pour réguler. Le modèle apporte des éléments novateurs de compréhension de la performance sociale. Il prouve de surcroît que l'économique peut agir sur le social mais qu'une régulation de l'ensemble doit exister.

Le modèle met enfin en avant un résultat surprenant : l'impact négatif de la variable *Femme*. La participation des femmes peut conduire à diminuer la probabilité d'obtenir une performance socio-BoP. Cela ne veut en aucun cas signifier que la simple participation des femmes réduit la performance. L'explication est plus complexe. La participation spécifique des femmes apparaît souvent dans les cas d'entreprises car elles possèdent des rôles spécifiques dans les communautés visées, qui vont être utilisés par les firmes. KickStart, entreprise réalisant des pompes à eau, s'est intéressée aux femmes car elles sont en charge de l'approvisionnement dans des villages en Afrique. Les Shakti-Women d'Unilever et les Grameen-ladies de Danone sont d'autres exemples. Elles sont mobilisées pour communiquer et vendre les produits dans de nombreuses zones reculées. Les femmes ne consomment pas directement le produit, mais sont des intermédiaires de choix, des représentantes de la firme. Les firmes font alors reposer une large partie de leur activité de distribution/communication sur ces rôles « féminins », pensant que ce rôle d'intermédiaire suffira à imposer le produit. Or, ce n'est pas le cas, les firmes ne devant pas s'affranchir de réfléchir au-delà du seul rôle des

¹³ <http://www.cfwshops.org/>

femmes. Aussi, l'impact négatif signale la précaution que doivent prendre les firmes lorsqu'elles mobilisent les Femmes : elles sont certes des intermédiaires de choix, mais la finalité doit, simultanément, rester la qualité du produit vendu (obtention de performance socio-BoP).

3.1.3 Modèle de performance éco-BoP

Le modèle concerne les externalités économiques induites que génère l'activité BoP telles que l'emploi, le salariat, la hausse des revenus, etc. Pour augmenter la performance éco-BoP, le modèle montre qu'il faut obtenir de la performance économique. Ainsi, une activité économiquement rentable permettra de générer des retombées économiques locales. Le modèle montre également que la performance socio-BoP agit positivement sur la performance éco-BoP. La performance éco-BoP se trouve donc au confluent des deux performances précédemment étudiées.

Les variables *Femmes* et *Motivation* sont les deux seules variables significatives dans le modèle, qui permettent d'augmenter la probabilité d'obtenir de la performance éco-BoP. A l'inverse du modèle précédent, la mobilisation des femmes améliore la performance éco-BoP. L'exemple des 50 000 Shakti-Women d'Unilever montre qu'une entreprise est capable de toucher un grand nombre de zones géographiques, affectant positivement la performance éco-BoP (salaire des femmes). Dans cet exemple, seul l'aspect salarial est mis en exergue. Le fait que la variable *Motivation* soit significative, comme dans le modèle de performance socio-BoP, s'explique par le fait que les entreprises capables de discerner les particularités du BoP intégreront dans leur stratégie des acteurs locaux qu'une motivation par la maximisation du profit pur n'aurait pas intégré.

Cette capacité d'intégration vient en opposition avec la variable *Orga_BM* qui impacte négativement la performance éco-BoP. Pour comprendre cette variable, il faut analyser les variables « brutes » la constituant (tableau 6). La communication et la distribution traditionnelles en sont des composantes majeures qui représentent les montages classiques déployés dans les économies développées. Or, toute la discussion se base sur l'idée, et les modèles le démontrent, que le BoP ne peut être un territoire « traditionnel ». Dit autrement, ce qui fait le succès dans les marchés développés ne peut être simplement transféré. La variable *Orga_BM* met en avant le point de vue de la firme. Elle confirme un des facteurs d'échec connu, celui de la vision classique de vente de produits issus du Nord pour le Sud (BoP 1.0). Or, il devient évident que l'entreprise doit agir avec et dans le BoP (BoP 2.0). La composante

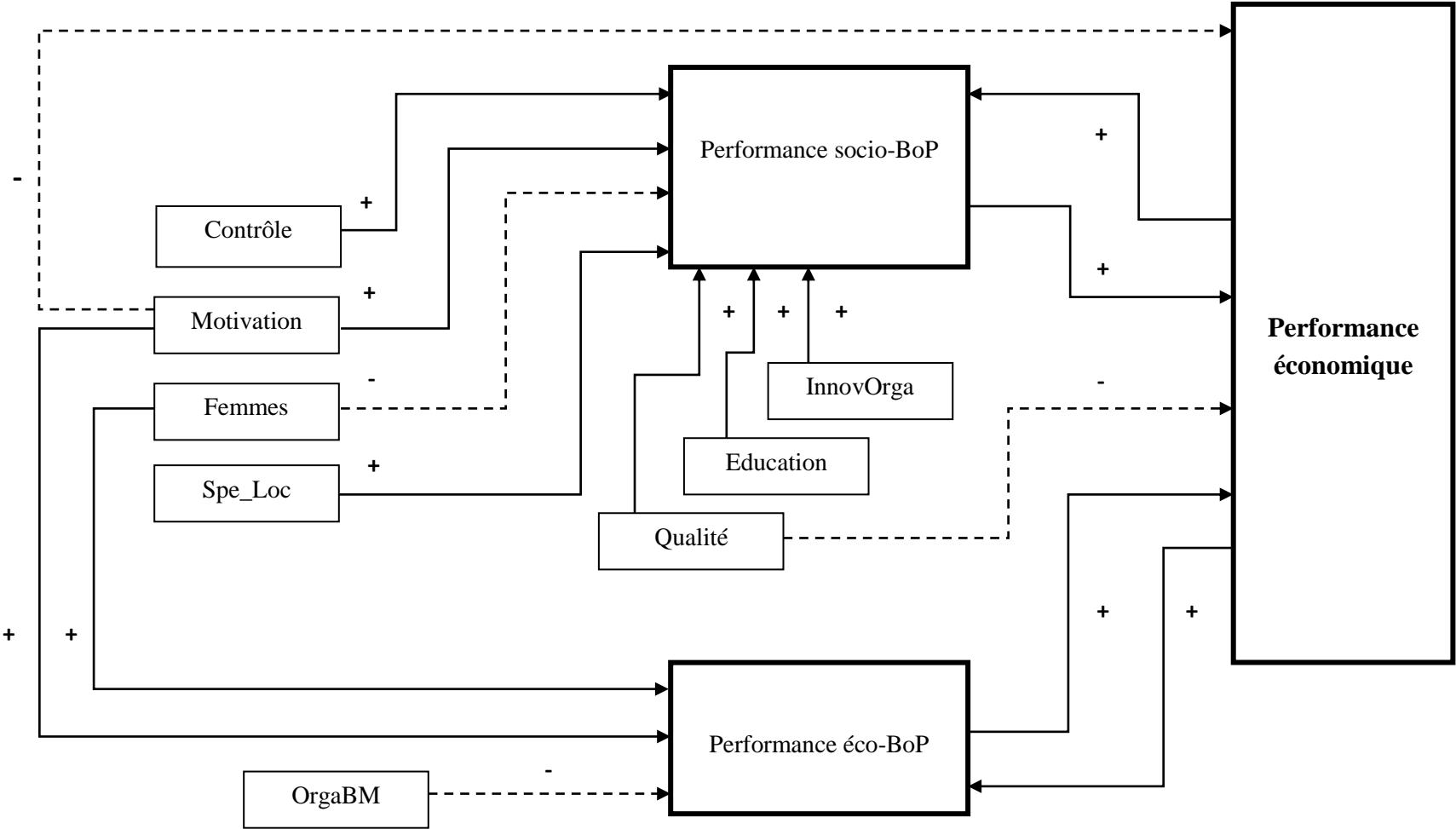
« *Intermed* » de la variable *Orga_BM* valide également cette idée puisqu'elle traduit la nomination d'intermédiaires pour représenter la firme ; dans cette configuration, la firme reste une nouvelle fois « à distance » sans être intégrée dans le territoire, dans le BoP.

L'interprétation individuelle de ces trois modèles de performance statistiquement éprouvés étant effectuée, nous pouvons désormais proposer un modèle de synthèse.

3.2 Vers un modèle synthétique de la performance pour les entreprises

Si nous considérons le succès pour réussir une stratégie BoP orientée « produit » comme la réunion des trois types de performance, il est important de comprendre les paradoxes inhérents à cette modélisation. L'idée est bien d'en tenir compte pour la proposition d'un modèle synthétique. En effet, si la performance économique peut être le but d'une entreprise, le modèle synthétique montre statistiquement que la firme a plus de chances d'y parvenir en jouant simultanément sur les deux autres types de performance (figure 22).

Figure 22 : modèle synthétique pour la stratégie BoP orientée « produit »



Source : élaboration personnelle.

Ce modèle synthétique peut intéresser les entreprises, dont l'objectif final est celui de la performance économique (Friedmann, 1970). Celle-ci s'obtient d'après nos résultats en augmentant les performances socio-BoP et éco-BoP. Il est donc indispensable, dans le *design* stratégique des entreprises, de chercher à viser la performance socio-BoP (*Motivation*) sur le marché servi pour envisager de la performance économique. Parmi toutes les variables présentées dans les modèles précédents, certaines se distinguent car elles sont significatives dans plusieurs modèles. La première est la variable *Qualité*. En effet, une augmentation de la prise en compte de la qualité diminue les chances d'obtenir de la performance économique. Cet effet peut toutefois être compensé car la qualité agit positivement sur la performance socio-BoP qui, elle-même, génère une hausse de la probabilité d'obtenir plus de performance économique. Notre interprétation est double : (1) faire de la qualité sans rechercher la performance socio-BoP ne permet pas d'atteindre la performance économique et (2) la qualité joue un effet de ricochet à long terme. Dans la même logique, la variable de la motivation est favorable à la performance éco-BoP et à la performance socio-BoP, mais agit négativement sur la performance économique. Il est davantage question de trouver un équilibre pour stabiliser à la fois la quantité et la qualité des produits. L'entreprise doit également équilibrer ses motivations en termes de performance économique, et de performances socio-BoP et éco-BoP. L'erreur serait sans doute de se positionner sur l'un des deux extrêmes.

La variable *Femme* est également représentative. En effet, intégrer les femmes peut être à double tranchant. Leur mobilisation peut être importante pour atteindre le « dernier kilomètre », mais il est important de la coupler avec l'objectif social du produit final. Là aussi, la variable est critique car elle peut, si elle est activée isolément par l'entreprise, avoir un effet négatif sur la performance socio-BoP, et diminuer la probabilité d'atteindre une performance économique. Aussi, une réflexion préventive particulière doit être de mise pour l'entreprise qui souhaiterait utiliser ce levier.

Au final, le modèle de synthèse proposé confirme l'existence de relations ambivalentes entre les différentes performances. Les variables sont autant d'indicateurs déterminant les performances. Leurs influences montrent qu'un système d'équilibrage constant doit être maintenu sous peine de rentrer dans une spirale négative qui risque de mener l'activité BoP de l'entreprise à l'échec en n'obtenant qu'un seul type de performance, voire aucun. Une porte s'ouvre dans la compréhension des performances grâce à ce travail de sondage de cas et aux modèles statistiques estimés. Dans la littérature et comme discuté dans le premier chapitre de la thèse, un modèle intégrateur et une conception globale manquent pour décrire et expliquer

une stratégie qui intègre toute cette diversité. La méthode de sondage de cas et les traitements statistiques réalisés apportent une première réponse. En effet, cette proposition de modèle de synthèse met en lumière ce qui pourrait être, un modèle intégrateur de stratégie BoP. Notre travail permet de pointer les leviers les plus importants et significatifs pour élaborer, activer et suivre une stratégie BoP orientée « produit » des firmes en quête de performance économique. Cette étape n'est que la première pour répondre à nos questions de recherche et valider un modèle intégrateur type éprouvé statistiquement, empiriquement et théorisé.

CONCLUSION DU CHAPITRE 3

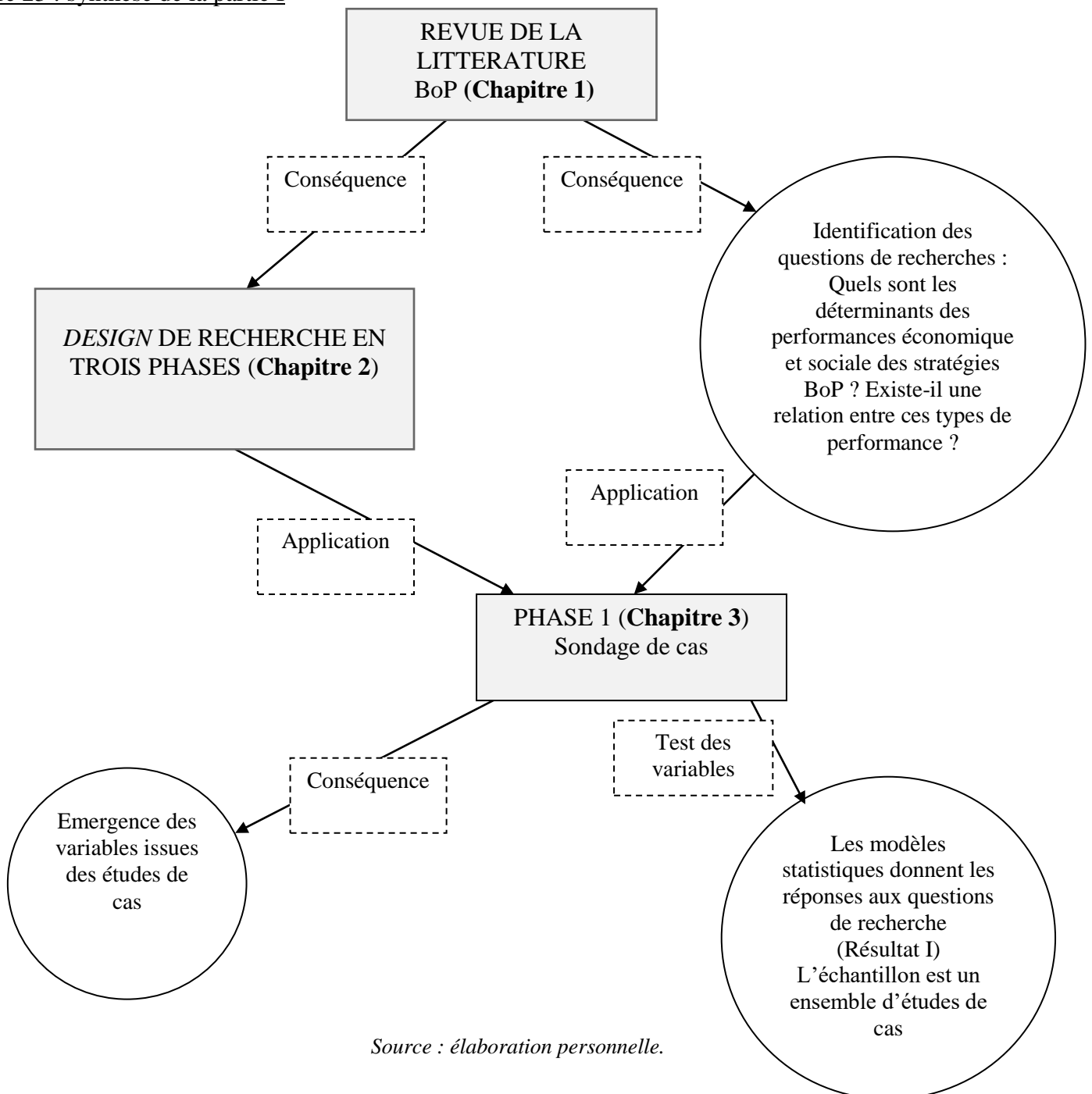
La première partie du *design* de recherche de ce travail doctoral est achevée. La méthode du sondage de cas a permis d'agréger les données qualitatives issues des études de cas disponibles pour comprendre quels sont les éléments qui pourraient être les déterminants de la performance des stratégies BoP. L'intérêt est double, premièrement la méthode de sondage de cas a permis de répondre une première fois aux questions de recherche (résultat I) en montrant quelles sont les relations entre les types de performance et les variables qui agissent positivement ou négativement. Ces premiers résultats sont basés sur un savoir particulier, celui disponible dans la documentation académique. Cependant, plusieurs limites inhérentes à toutes études de ce type vont être les points de départ de la suite de ce travail de recherche. En effet, la méthode de sondage de cas offre une certaine vision de la réalité, qui est probablement non loin de la « réalité ». Afin de vérifier cette probabilité d'être proche de la réalité observée, il convient de trianguler ces résultats avec un autre outil, un autre point de vue. Pour cela, et afin de garder une cohérence scientifique et méthodologique, l'observation des stratégies BoP se fera sur un échantillon plus large (intégrant cette fois-ci les entreprises qui réalisent des stratégies BoP orientées « produits » et des stratégies BoP orientées « services »). De plus, il s'agit de tester les variables non plus sur un échantillon basé sur les écrits d'académiciens mais sur un échantillon de professionnels (experts, responsables, directeurs, cadres etc.). Une discussion des plus intéressantes pourra voir le jour : la confrontation entre la connaissance académique et la connaissance du terrain (Baldrige *et al.*, 2004). Cette réflexion n'aurait pas pu voir le jour sans ce montage méthodologique. Il est désormais temps de passer à la deuxième phase de notre *design* de recherche : l'étude empirique.

PARTIE I

QUESTIONS DE RECHERCHE ET *DESIGN* : SONDAGE DE CAS ET EMERGENCE DES VARIABLES

SYNTHESE

Figure 23 : synthèse de la partie I



Source : élaboration personnelle.

PARTIE II

ETUDE EMPIRIQUE

PARTIE II

ETUDE EMPIRIQUE

AVANT-PROPOS

La deuxième partie de la thèse est consacrée à la *phase 2* du design général, la réalisation d'une étude empirique. Elle a pour objectif de tester empiriquement un modèle de recherche conceptuel élaboré sur la base des variables composites qui ont émergé dans le sondage de cas (phase 1). Le test empirique du modèle permet de répondre aux questions de recherche (résultat II). L'étude empirique est divisée en trois chapitres (chapitre 4, 5 et 6).

Le chapitre 4 est une étape de conceptualisation-opérationnalisation qui a pour objectif de transformer les variables composites en variables conceptuelles en les insérant dans des cadres théoriques. L'intérêt de ce processus est de former des variables conceptuelles opérationnalisables qui peuvent être testées sur un échantillon de professionnels. Le modèle de recherche conceptuel est ainsi élaboré, les hypothèses de recherche découlent des conceptualisations et le questionnaire suit les opérationnalisations.

Le chapitre 5 présente et analyse les résultats statistiques tirés des 316 réponses exploitables des professionnels. Nous testons un modèle général basé sur des effets directs et des effets de modération. Les résultats des tests valident ou infirment les hypothèses.

Enfin, le chapitre 6 est une suite de discussions conduisant à une discussion générale des résultats qui intègre tous les effets de tous les modèles de performance pour proposer un modèle qui maximise les situations constatées. Ce modèle intégrateur de stratégie BoP est ainsi appelé modèle « optimal ».

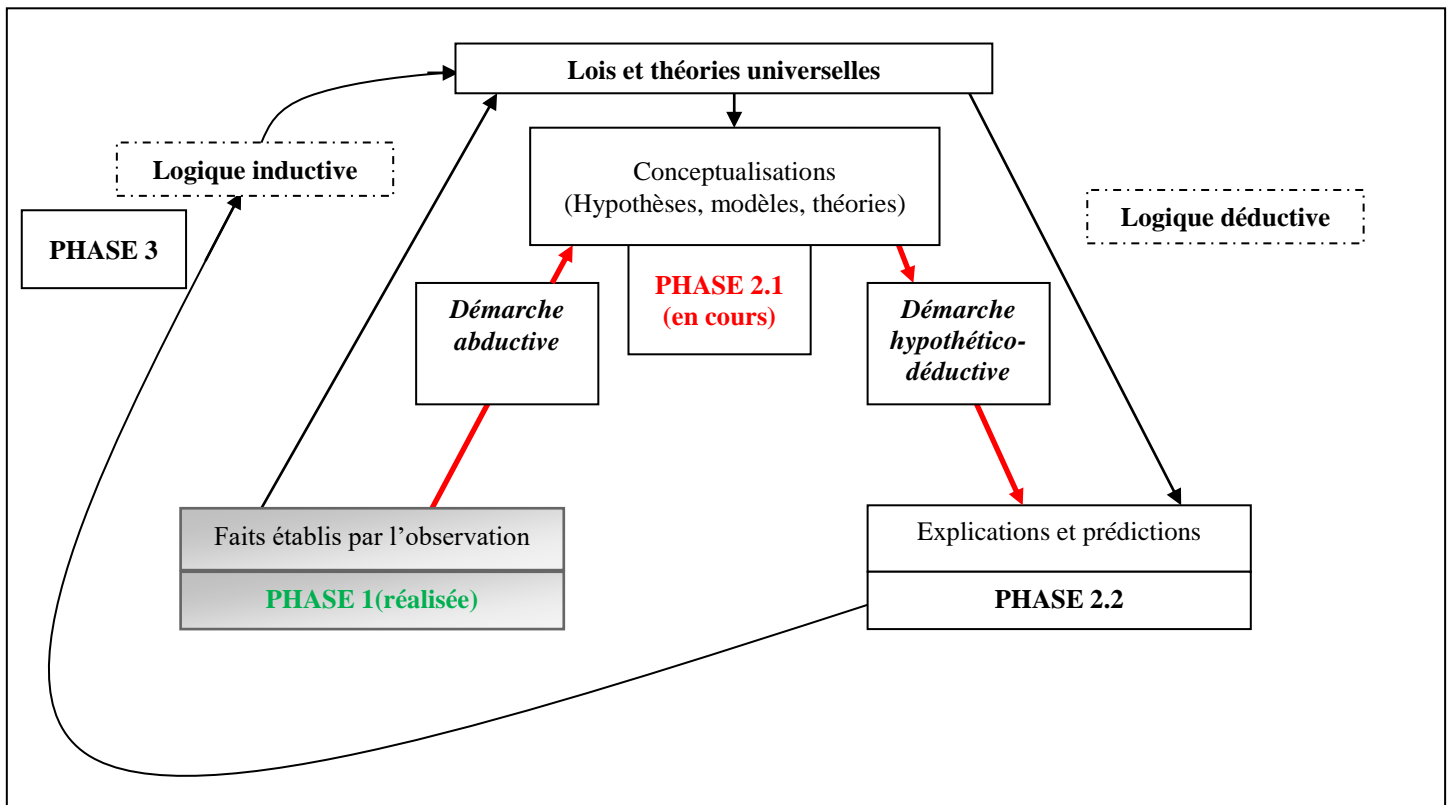
CHAPITRE 4 : CONCEPTUALISATIONS, OPERATIONNALISATIONS, HYPOTHESES : ELABORATION DU MODELE DE RECHERCHE

INTRODUCTION DU CHAPITRE 4

Le chapitre 4 consiste à répondre à la question suivante : **comment construire un modèle de recherche conceptuel avec ses hypothèses à partir des variables composites ?**

La réponse à cette question est importante car elle est un jalon critique dans le maillage méthodologique réalisé depuis le début de notre recherche. En effet, il s'agit de transposer des données brutes (nommées variables « composites ») issues de la phase 1 en données « conceptualisées » (variables conceptuelles). Du point de vue du *design* méthodologique, cette conceptualisation entre dans le cadre de la logique abductive du *design* de recherche (voir figure 24).

Figure 24 : rappel du positionnement de la phase 2 : logique abductive



Source : adapté de Charreire et Durieux (2007), p. 64.

Afin de réaliser le mouvement inductif de l'abduction, les variables composites sont discutées dans des cadres théoriques qui permettent d'intégrer plusieurs variables composites. Les variables composites sont, en réalité, des indices qui permettent d'entrevoir des cadres théoriques plus généralistes. L'objectif de cette intégration de variables composites est d'avoir accès à la littérature qui a cherché à mesurer, à opérationnaliser les concepts relatifs aux variables composites. Ainsi, il est question de conceptualiser les variables composites pour qu'elles deviennent des variables conceptuelles.

Pour que cette conceptualisation se fasse simplement et logiquement, nous rappelons les différentes définitions des variables composites « attribuées » à chaque concept intégrateur. Puis la discussion se fait avec le cadrage attribué aux variables composites. L'idée n'est pas d'avoir une approche exhaustive et extrêmement détaillée des cadrages théoriques (de nombreuses synthèses existent par ailleurs) mais de présenter de manière synthétique le cadrage théorique qui permet d'intégrer les variables composites. L'important est de trouver la continuité théorique entre éléments concrets (variables composites) et concepts rattachés. Ce travail de conceptualisation des variables composites permet d'établir les hypothèses de recherche sur la base de la littérature académique classique et celle relative au champ du BoP. En découlent ensuite l'opérationnalisation des variables, la création du questionnaire et la présentation de l'échantillon. Trois sections se dessinent, portant sur la conceptualisation et la mise en hypothèse (1), sur l'opérationnalisation des variables (2) et sur l'élaboration du questionnaire et de l'échantillon final (3).

1. CONCEPTUALISATION DES VARIABLES, MISE EN HYPOTHESES

Pour réaliser les regroupements, une lecture transversale de l'ensemble des variables composites a été réalisée en tenant compte des niveaux d'analyse, des liens qu'elles peuvent avoir entre elles ainsi que de la proximité des définitions. La conceptualisation consiste à passer des variables composites aux concepts intégrateurs présentés dans cette section. Nous explicitons les liens entre le concept et les variables pour justifier de la concordance et de la cohérence de ces choix.

Afin de comprendre le rôle de la stratégie BoP employée par les firmes, nous créons une variable spécifique nommée « orientation BoP ». Elle permet d'apporter une nuance qui n'était pas présente lors du sondage de cas et d'affiner les résultats qui sont obtenus dans l'étude empirique. Cette orientation BoP représente l'intention stratégique des entreprises. Elle permet de ne pas mettre toutes les stratégies BoP sur le même pied d'égalité et de pallier

ce défaut de la première phase de la thèse. La lecture des variables composites prend un sens particulier, nous cherchons toujours à comprendre et à expliquer quels sont les déterminants des performances mais nous rajoutons une nuance qui permet de nourrir la réflexion et de rendre plus fins les résultats obtenus. Nous présentons successivement :

- la conceptualisation des performances économique (1.1), socio-BoP (1.2) et éco-BoP (1.3),
- la conceptualisation de l'orientation BoP (1.4),
- la conceptualisation de toutes les variables composites (1.5 à 1.9)

Dans les paragraphes qui suivent, la structure de présentation est la suivante : définition de la variable, conceptualisation de rattachement, hypothèses de recherche qui en sont retirées.

1.1 Conceptualisation de la performance économique de la firme

Définition

Nous retenons les définitions fondamentales proposées par Prahalad (2004). Pour lui, la performance économique concerne le « profit », regroupant tous les gains générés pour l'entreprise (retour sur investissement, profit, rentabilité, etc.). La performance économique se situe du point de vue de l'entreprise.

Conceptualisation

Les conceptualisations de la performance économique sont relativement balisées dans le monde académique (Bescos *et al.*, 1993 ; Bourguignon, 1995 ; Rumelt *et al.*, 1996 ; Bourguignon, 1997 ; Lorino, 2003). Un point d'entrée pour aiguiller la réflexion peut être celui des niveaux d'analyse. Il existe en effet différentes performances selon le niveau d'analyse étudié (voir tableau 8).

Tableau 8 : performance par niveau d'analyse

Niveau de performance	Description de la performance	Références
Performance individuelle	Examen des résultats des individus dans l'organisation. Les mesures incluent des indicateurs comme le temps de réalisation.	<i>Torkzadeh et Doll (1999)</i>
Performance de groupe	Examen des résultats de groupe. Les mesures incluent la qualité des décisions, les consensus, etc.	<i>Trauth et Jessup (2000)</i>
Performance organisationnelle	Examen des résultats des firmes ou organisations. Les mesures incluent les retours sur investissement, les profits, etc.	<i>Devaraj et Kohli (2003)</i>

Performance du réseau	Examen du cumul des résultats de chaque organisation dans la configuration du réseau. Mesures directes des résultats de réseaux spécifiques. Les résultats peuvent être pensés comme un réseau entier d'organisations en réseau ou comme un « système » de firmes. Les mesures incluent le ROI du réseau, etc.	Groves et Valsamakis (1998)
-----------------------	--	-----------------------------

Source : Combs et al. (2005), p. 275.

Suite à cette présentation et compte tenu de notre positionnement relatif à l'étude de la performance de l'entreprise, le niveau organisationnel est celui qui correspond à notre démarche.

Il existe trois grands types de performance organisationnelle, la performance liée aux résultats comptables de l'entreprise, la performance liée à la croissance de l'entreprise et la performance de l'entreprise sur les marchés boursiers. On peut les observer dans l'étude de Combs et al., (2005), une méta-analyse mettant en lumière les mesures les plus utilisées dans la revue *Strategic Management Journal* (Tableau 9).

Tableau 9 : mesures organisationnelles les plus utilisées dans la revue SMJ

Les mesures de performances organisationnelles de 367 articles	
<i>Résultats comptables</i>	<i>52% (190 articles)</i>
Rendement des actifs (ROA)	64
Retour sur les ventes (ROS)	34
Retour sur capitaux propres (ROE)	26
Retour sur investissements (ROI)	15
Marge opérationnelle	14
Revenu net	13
Profit	9
Mesures comptables combinées	5
Gain par capitaux	4
Bénéfice par part	3
Revenu net par employé	2
Gain par vente	1
<i>Marchés boursiers</i>	<i>11% (40 articles)</i>
Gain des actions	15
Valeur cours comptable (Tobins Q)	15
Jensen	5
Sharpe	2
Treynor	2
Evaluation des fonds de sécurité	1
<i>Croissance</i>	<i>17% (65 articles)</i>
Ventes	38
Profit	10
Part de marché	7
Emploi	3
Echelle de croissance	3
Capitaux	2
Croissance des gains par action	2

<i>Hybride</i>	5% (16 articles)
Croissance/ Part de marché	6
Financier / Croissance	5
Valeur boursière / Gains	2
Echelle de performance globale	2
Trésorerie / Valeur boursière	1
<i>Survie</i>	6% (22 articles)
Echec	21
Banqueroute	1
<i>Autre</i>	9% (34 articles)
Part de marché	34

Source : Combs et al. (2005), p.274.

Le tableau permet de considérer la mobilisation principale des performances comptables par rapport aux autres types de mesure. Nous retenons donc les mesures comptables qui sont les plus utilisées, en particulier le ROA et le ROS. Dans la littérature BoP, la relation entre performance économique et performance sociale n'est pas ou peu validée. La littérature classique identifie quant à elle des effets de causalité entre performance sociale (souvent associée aux performances RSE¹⁴) et performance économique (Balabanis *et al.*, 1998).

Ces éléments nous conduisent à poser nos premières hypothèses.

Hypothèses

*Toutes les hypothèses qui traitent de la performance sont codées H0.
Les hypothèses pour la performance économique sont codées H0.1,
celles pour la performance socio-BoP H0.2
et celles pour la performance éco-BoP H0.3.*

H0.1 : Plus la performance économique est forte, plus les autres formes de performance sont élevées.

H0.1a : Plus la performance économique est forte, plus le niveau de la performance socio-BoP est élevé.

H0.1b : Plus la performance économique est forte, plus le niveau de la performance éco-BoP est élevé.

1.2 Conceptualisation de la performance socio-BoP : hédonisme vs. utilitarisme

Définition

La performance socio-BoP se définit comme l'utilité tirée directement de la consommation du produit/service BoP par le consommateur final.

Conceptualisation

Alors que les conceptualisations de performance sociale sont souvent assimilées à la responsabilité sociale des entreprises, la performance socio-BoP ne relève pas du même

¹⁴ Responsabilité Sociale des Entreprises.

niveau d'analyse. En effet, pour illustrer cette différence, nous présentons une des études les plus complètes sur la mesure de la responsabilité des entreprises (tableau 10) :

Tableau 10 : échelle de mesure de la RSE

Item
Notre entreprise participe à des activités dont le but est de protéger et d'améliorer la qualité de l'environnement naturel
Notre entreprise réalise des investissements pour créer une vie meilleure pour les générations futures
Notre entreprise implémente des programmes spéciaux pour minimiser les impacts négatifs sur l'environnement naturel
Notre entreprise cible la croissance durable en considérant les futures générations
Notre entreprise supporte des organisations non-gouvernementales qui œuvrent dans des zones problématiques
Notre entreprise contribue à des campagnes et des projets qui promeuvent le bien-être de la société
Notre entreprise encourage ses employés à participer au bénévolat
Notre entreprise met l'accent sur l'importance de ses responsabilités sociales envers la société
La politique de notre entreprise est de développer les compétences et les carrières de nos employés
Le management de notre entreprise concerne prioritairement les besoins et désirs de nos employés
Notre entreprise a implémenté des politiques de flexibilité qui fournissent un travail et un équilibre de vie agréables pour nos employés
Les décisions managériales prises avec les employés sont habituellement justes
Notre entreprise supporte les employés voulant acquérir une formation additionnelle
Notre entreprise respecte les droits des clients au-delà des requis légaux
Notre entreprise fournit à ses clients des informations complètes et précises à propos de ses produits/services
La satisfaction des clients est très importante pour notre entreprise
Notre entreprise paye toujours ses taxes régulièrement

Source : élaboration personnelle à partir de Turker (2009), p. 422.

Les mesures concernent l'entreprise et ses choix, non pas les conséquences sociales sur le consommateur lui-même (qui nous intéresse dans ce travail). Il est relativement difficile de mesurer à grande échelle si les produits/services vendus ont un impact sur le consommateur (baisse de la mortalité dans une région, augmentation de l'espérance de vie). Pour résoudre ce problème, il faut positionner le curseur sur le lien principal entre l'entreprise, ses choix et le consommateur. Le meilleur lien est le produit/service. Ce qui sera intégré dans le produit/service sera consommé directement. Ainsi, on supposera qu'un produit/service dont les caractéristiques améliorent les conditions de vie permettra de lutter contre la pauvreté et donc, d'atteindre la performance socio-BoP. Pour illustrer ce point, il faut nous tourner vers la notion de consommation et le concept d'utilitarisme que le marketing s'est réapproprié. La consommation peut être reliée à l'utilitarisme que Bentham (1879) définit comme une maximisation du bien-être. Les chercheurs en marketing décomposent quant à eux le concept et en présentent deux caractéristiques, l'hédonisme et l'utilitarisme (Batra et Ahtola, 1991 ; Crowley *et al.*, 1991 ; Babin *et al.*, 1994 ; Leclerc *et al.*, 1994 ; Voss *et al.* 2003). Précisons que les termes utilitaire (« *utilitarian* » en anglais) et utilitarisme (« *utilitarianism* » en anglais) ont quasiment des sens opposés. En effet, Babin *et al.* (1994) expliquent que « *la notion*

d'utilitarisme de Jeremy Bentham est presque l'équivalent de la notion moderne d'hédonisme » (p. 645). Le caractère utilitaire peut ressortir dans une situation où le consommateur cherche des informations concernant la nécessité du produit/service plutôt que sa capacité à divertir (Babin *et al.*, 1994). En comparaison à l'aspect utilitaire, le caractère hédonique est festif, ludique ou encore épicurien (Sherry, 1990). D'un côté, il y a donc la nécessité, qui semble logique pour les produits/services BoP (le produit/service doit être utile), mais d'un autre côté, il y a aussi une dimension « plaisir » que l'on retrouve lorsque Prahalad (2004) énonce que les besoins et désirs ne sont pas seulement liés à la survie (voir également Agnihotri, 2013b). Ainsi, la compréhension de la performance socio-BoP peut se faire en incluant des critères utilitaires mais également hédonistes. Les résultats statistiques doivent permettre de confirmer que la performance socio-BoP correspond à des critères utilitaires.

Voici donc nos hypothèses.

Hypothèses

H0.2 : Plus la performance socio-BoP est forte, plus les autres formes de performance sont élevées.

H0.2a : Plus la performance socio-BoP est forte, plus le niveau de la performance économique est élevé.

H0.2b : Plus la performance socio-BoP est forte, plus le niveau de la performance éco-BoP est élevé.

1.3 Conceptualisation de la performance éco-BoP

Définition

La performance éco-BoP se définit comme l'impact économique de l'activité « BoP » sur la société dans laquelle la firme déploie sa stratégie BoP.

Conceptualisation

Cette définition fait directement écho à la théorie des parties-prenantes. L'approche par les parties-prenantes est un champ très riche, avec une littérature abondante, plusieurs états de l'art ont été réalisés (Jones *et al.*, 2002 ; Freeman, 2010 ; Parmar *et al.*, 2010). Les premiers écrits formalisent le concept de parties prenantes qui lui-même élargit la conception de la performance. Ces travaux apparaissent à la fin des années 1970 (Charan et Freeman, 1979 ; Sturdivant, 1979) puis se concrétisent dans les années 1980 avec la célèbre livraison de Freeman (1984) intitulée « *Strategic Management: A Stakeholder Approach* ». L'entreprise n'est plus seule, son activité peut avoir des conséquences sur son environnement direct. En

effet, les accidents, la pollution ou le chômage prouvent qu'une relation existe entre l'entreprise, son activité, et les conséquences de son activité dans la société où elle opère. L'entreprise interagit avec des parties prenantes de façon directe ou indirecte. Cette vision de l'entreprise ouvre un champ de recherche qui s'est développé rapidement (Brenner et Cochran, 1991 ; Goodpaster, 1991 ; Wood, 1991 ; Hill et Jones, 1992). Les conséquences négatives de l'activité des firmes ont fait prendre conscience de l'importance du management de l'impact des firmes, impact tantôt régulé par les Etats (par exemple avec le principe de pollueur-payeur), tantôt managé par la firme pour regagner une certaine image (par exemple, le scandale de NIKE). Mais inversement, les externalités peuvent être positives : création d'emplois, développement économique, amélioration du tissu social ou industriel, etc. A l'instar de la théorie des parties-prenantes, les entreprises sont également vectrices d'externalités positives et jouent un rôle dans la société. Dans le cadre des stratégies BoP, la performance éco-BoP revient à retenir l'approche critique de Karnani (2007) concernant la vision « consumériste » de Prahalad. Si le BoP peut se développer, ce n'est pas simplement en le faisant consommer, mais c'est bien grâce aux conséquences de l'activité locale, les externalités (développement des réseaux de producteurs locaux, construction de modes de distribution, rôle des entrepreneurs locaux, etc.). Ainsi, nos hypothèses sont les suivantes.

Hypothèses

H0.3 : Plus la performance éco-BoP est forte, plus les autres formes de performance sont élevées.

H0.3a : Plus la performance éco-BoP est forte, plus le niveau de la performance économique est élevé.

H0.3b : Plus la performance éco-BoP est forte, plus le niveau de la performance socio-BoP est élevé.

1.4 Conceptualisation de l'orientation BoP

Cette variable apparaît dans cette phase du travail, nous amenons donc d'abord le lecteur à entrevoir sa conceptualisation avant d'en proposer une définition.

Conceptualisation

Afin de compléter et d'affiner au mieux le travail empirique, nous souhaitons pouvoir nuancer la compréhension des stratégies BoP et pousser ainsi un peu plus loin encore le décryptage des éléments traités dans la première phase de la thèse. En effet, durant cette première phase, la stratégie BoP a été conçue comme uniforme, elle rassemble les entreprises qui « réalisent

des projets BoP ». Or, les entreprises peuvent choisir différentes stratégies, plus ou moins engageantes. La littérature sur le BoP énonce d'ailleurs l'importance de l'engagement pour réussir sur le BoP. La dualité entre profit et social nous mène à penser qu'un continuum existe entre les firmes peu ou pas orientées BoP d'un côté, et les firmes totalement orientées BoP de l'autre. Afin de justifier de cette « orientation »¹⁵ et pour asseoir cette compréhension en termes de continuum, nous retenons la contribution de Martinet et Payaud (Martinet et Payaud, 2007) qui propose un continuum des stratégies RSE allant de l'entreprise « *profit for profit* » (sans stratégie RSE) aux entreprises sociales. Les auteurs proposent le continuum suivant : par ordre du moins engageant au plus engageant, ils y insèrent, la RSE cosmétique en premier lieu, puis la RSE annexe/périphérique, vient ensuite la RSE intégrée, pour terminer par la forme la plus avancée, la RSE-BOP. Notre continuum de l'orientation BoP est dans la continuité de cette logique. Nous opposons deux polarités extrêmes : les entreprises très peu orientées BoP et les entreprises très orientées BoP. Les travaux de Kim *et al.* (2015) proposent également un continuum des stratégies d'entrée sur les marchés. Ces auteurs opposent les entreprises qui souhaitent obtenir des profits directs immédiats aux entreprises qui considèrent les bénéfices indirects sur le long terme.

La place et le rôle de l'intention stratégique (Hamel et Prahalad, 1989) permettent pour finir de concevoir conceptuellement et stratégiquement ce continuum de l'orientation BoP. L'intention stratégique vient en opposition de l'adaptation ; là où les règles sont établies, l'intention stratégique les crée. Ainsi, le changement, au lieu d'être subi ou suivi, devient l'objectif à atteindre. C'est la question de l'adaptation *vs.* le déterminisme qui est posée (Child, 1972 ; Aldrich, 1979 ; Astley et Van de Ven, 1983 ; Bourgeois, 1984 ; Hrebiniak et Joyce, 1985). Dans le cadre de l'orientation BoP, une entreprise peu orientée BoP possèdera une faible intention stratégique, elle développera alors une stratégie BoP par mimétisme, pour l'image ou encore parce que l'environnement le demande. Inversement, une intention stratégique très forte décrivant une orientation BoP très forte conduira l'entreprise à remettre en question ses connaissances pour créer les règles du jeu. Sur la base de ces différentes postures, nous définissons l'orientation BoP comme suit.

Définition

L'orientation BoP est le degré d'intention BoP dans la stratégie mise en place par une entreprise.

¹⁵ Terme que nous reprenons des concepts d'orientation marché et d'orientation client (Felton, 1959 ; Deshpandé *et al.*, 1993 ; Slater et Narver, 1994 ; Ben Brik *et al.*, 2011) et du concept d'orientation partie prenante (Ghera, 2010 ; Brulhart et Ghera, 2013).

Une entreprise est **orientée BoP** si

- son **activité** est **dédiée totalement** ou en partie **aux marchés à faible pouvoir d'achat** (le BoP est pris au sérieux),
- son **cœur de métier** et ses **missions** sont **liés à la création de produits et/ou de services BoP** (intention),
- elle **engage ses propres ressources et compétences** (risque élevé et engagement fort).

Inversement, une entreprise est **peu orientée BoP** si :

- son **activité** est **très peu dédiée aux marchés à faible pouvoir d'achat** (le BoP est secondaire),
- son **cœur de métier** et ses **missions** ne sont **pas liés à la création de produits et /ou de services BoP** (peu d'intention)
- elle **n'engage pas ses ressources et compétences** (peu de risques et peu d'engagement).

Hypothèses

Ainsi nos hypothèses sont :

H1 : Plus l'orientation BoP est forte, plus la performance est forte.

H1a : Plus la stratégie de l'entreprise est orientée BoP, plus la performance économique est élevée.

H1b : Plus la stratégie de l'entreprise est orientée BoP, plus la performance socio-BoP est élevée.

H1c : Plus la stratégie de l'entreprise est orientée BoP, plus la performance éco-BoP est élevée.

1.5 Conceptualisation des variables composites en lien avec la stratégie d'entrée

Le premier concept que nous mobilisons est celui de la « stratégie d'entrée ». Il intègre les variables composites *objectif*, *modalité* et *engagement*. Ces trois variables ont été agrégées car elles sont en lien avec la stratégie d'entrée sur les marchés BoP, c'est-à-dire avec les questions du « pourquoi ? » et du « comment ? ».

Tableau 11 : rappel des définitions et synthèse

MOTIVATION	Cette variable renvoie aux motivations de l'entreprise pour aller sur un marché BoP. Il peut ainsi s'agir d'une motivation de faire briller sa marque, de création des contrats ou d'apprendre. La motivation peut provenir des acteurs internes.
SYNTHESE	Objectifs de l'entrée sur les marchés BoP
MODALITE	La variable <i>modalité</i> est relative aux choix d'entrée sur un marché BoP. L'entreprise peut utiliser une filiale dédiée ou la totalité de son activité, son propre cœur de métier ou non. Elle peut agir par mimétisme stratégique vis-à-vis du mode d'entrée d'un concurrent ou avoir déjà eu une expérience d'entrée sur les marchés BoP.
SYNTHESE	Modalités d'entrée sur les marchés BoP

ENGAGEMENT	La variable d' <i>engagement</i> fait écho à la mobilisation interne des ressources et compétences de l'entreprise. Il s'agit d'un engagement sur le long terme.
SYNTHESE	Mobilisation des ressources et compétences internes et horizon

Source : élaboration personnelle.

La réflexion proposée ici concerne le comportement de la firme et sa stratégie d'entrée sur un marché BoP. Les variables composites posent deux questions. Premièrement, *quelles sont les motivations pour entrer sur un marché BoP ?* Il peut exister un grand nombre de raisons d'entrer sur les marchés. Nous partons du principe que les marchés BoP sont des territoires qui se situent dans le monde entier, nous considérons donc la littérature en management international et en marketing international comme étant pertinente pour mener cette réflexion. La deuxième question posée est *comment l'entreprise entre-t-elle sur un marché BoP ?* Nous développerons ainsi deux étapes de conceptualisation, chaque étape répondant à une question.

Conceptualisation en lien avec les stratégies d'entrée

Lorsque l'on s'intéresse aux stratégies des entreprises pour se déployer sur un marché, le champ de littérature se focalise instantanément sur les approches internationales. Par exemple, Meier et Meschi (2010) expliquent : « *la firme qui décide de se développer hors de son marché local est confrontée à plusieurs questions : quel pays choisir ? Quel mode d'entrée faut-il utiliser ? Et à partir de quels critères, ces différents choix vont ils se faire ?* » (p. 11). Dans de nombreux cas, les auteurs parlent indifféremment de « marchés » et de « pays » comme s'il s'agissait du même niveau d'analyse. Cette précision est importante pour nous. En effet, si l'on raisonne avec un niveau d'analyse « pays », une entreprise cible soit le pays dans lequel elle est implantée, soit d'autres pays (elle est alors internationalisée). Mais dans le cadre de notre recherche, le bon niveau d'analyse pour le BoP est le marché. En effet, un même pays peut abriter différents marchés ; l'Inde par exemple, est à la fois un marché ToP, le pays est dit « émergent », et un marché BoP très important.

Ainsi, un marché BoP peut se trouver soit :

- dans un autre pays que le pays d'origine de la firme, elle doit donc s'internationaliser pour accéder au marché BoP (accès au marché indien BoP pour une firme norvégienne par exemple),
- dans le même pays que la firme. La firme n'a alors pas à s'internationaliser mais doit tout de même avoir une vraie stratégie d'entrée sur le marché BoP (une firme indienne qui veut accéder au marché BoP de son pays).

Cette seconde option pose problème car cela signifierait que la littérature sur l'internationalisation n'est pas compatible avec la compréhension des choix et des modes

d'entrée sur les marchés BoP. Ceci est vrai, sauf si l'on considère le marché BoP comme un « territoire » à part, assimilable à un « pays », qu'il se situe géographiquement dans le pays d'origine de la firme ou non. Pour résoudre cette ambiguïté, nous utilisons simplement le niveau d'analyse « marché » pour notre lecture des théories de l'internationalisation. Nous transférons ainsi cette réflexion aux choix des « marchés » cibles et des modes d'entrée pour accéder à ces dits marchés.

Il n'y a pas une théorie générale de l'internationalisation, mais un ensemble de modèles¹⁶ ou des théories connexes¹⁷ pour comprendre le phénomène. La forme que prend ce champ est probablement due au fait que la littérature s'intéresse surtout au processus d'internationalisation. L'approche de Johanson et Vahlne (1977, 2009) est considérée comme la plus complète pour comprendre le phénomène d'internationalisation (Meschi et Meier, 2010). Il s'agit en effet d'un modèle en plusieurs étapes qui décrypte le comportement des firmes en intégrant les antécédents de la décision d'internationalisation, les choix d'internationalisation et les modes d'entrée. Pour notre travail, nous basons notre réflexion sur une approche globale des différentes théories qui cadrent l'internationalisation. Nous reprenons le travail synthétique de Vieu (2014, p. 79) (voir tableau 12) :

¹⁶ Par exemple, le modèle OLI de Dunning (1980) ou le modèle d'Uppsala de Johanson et Vahlne (2009 et 1977).

¹⁷ Par exemple, la théorie des coûts de transaction de Williamson (1973) ou la théorie du cycle de vie du produit de Vernon (1966).

Tableau 12 : théories de l'internationalisation des firmes et apports théoriques

		Attributs de la firme	Attributs du pays domestique	Attributs du pays cible	Caractéristiques de l'internationalisation	Caractéristiques de la firme
Vision « micro-économique »	Cycle de vie (Vernon, 1966, 1979)	- Expérience de la firme - Apprentissage - Importance des avantages de la firme	<i>Non précisé</i> (réflexion centrée sur les firmes américaines)	- Importance des avantages du pays	- Long - Incrémental - Distance psychique	<i>Non précisé</i> (a priori firmes établies sur le marché)
	Réaction oligopolistique (Knickerbocker, 1973)	- Apprentissage et acquisition de connaissances - Réseau	<i>Non précisé</i>	<i>Non précisé</i> (dépend des concurrents)	<i>Non précisé</i> (dépend des concurrents)	- Firme mature - Grande taille
	Paradigme éclectique (Dunning, 1977, 1980, 1988)	- Importance de l'avantage de la firme	<i>Non précisé</i>	- Importance des avantages du pays	<i>Non précisé</i>	- Firme mature - Grande taille
Vision « macro-économique »	Approche par les IDE (Dunning, 1980, 1988, 1993 ; Dunning et Narula, 1996)	<i>Non précisé</i>	- Importance des avantages du pays	- Importance des avantages du pays	- Long - Incrémental	- Firme mature - Grande taille
	Théorie institutionnelle (North, 1990 ; Scott 1995)	<i>Non précisé</i>	- Importance des institutions formelles et informelles	- Importance des institutions formelles et informelles	<i>Non précisé</i>	<i>Non précisé</i>
Théories du processus d'internationalisation	Uppsala (Johanson et Vahlne, 1977, 2009)	- Connaissances expérientielles - Apprentissage - Position dominante sur le marché (avantage de la firme) - Réseau	<i>Non précisé</i> (réflexion centrée sur les firmes suédoises)	- Importance des avantages du pays	- Long - Incrémental - Distance psychique	- Firme mature - Grande taille
	Born-Globals (Oviatt et McDougall, 1994)	- Connaissances expérientielles du manager - Apprentissage - Réseau	<i>Non précisé</i>	- Importance des avantages du pays	- Rapide - Accélééré - Non-incrémental	- Firme jeune - Petite taille

Source : adapté de Vieu (2014) p. 79.

Le tableau met en évidence les différents items qui composent le maillage de la recherche sur l'internationalisation des firmes :

- Les attributs de la firme. Chaque modèle précise les caractéristiques organisationnelles qui permettent aux firmes de prendre la décision de s'internationaliser (position de l'entreprise sur son marché, connaissances acquises, etc.).
- Les attributs du pays domestique. Il s'agit des conditions du marché domestique qui impacte l'internationalisation d'une firme (subvention étatique, facilitateur, infrastructure).
- Les attributs du pays cible. Ce sont les conditions du marché visé (réseaux de distribution, infrastructure, développement économique, etc.). La plupart des approches mettent en évidence leur importance dans une démarche d'internationalisation.
- Les caractéristiques de l'internationalisation. Elles permettent la compréhension du trajet entre le pays domestique et le pays cible (on y trouve la vitesse d'internationalisation et les notions de distance géographique, culturelle, linguistique incluses dans la distance psychique¹⁸).
- Les caractéristiques des firmes. Les théories de l'internationalisation se sont pour la plupart intéressées aux firmes multinationales, des firmes majoritairement matures et de grande taille (d'où les deux caractéristiques, « ancienneté » et « taille » des firmes).

Tous ces éléments confirment que les deux principaux niveaux d'analyse sont l'organisation et le pays. Le management international ne s'intéresse pas aux différents marchés que peut abriter un même pays (faire cette distinction n'est du moins pas courant). Or, le BoP relève d'une présence internationale mais également spécifique. Les modèles actuels d'internationalisation ne sont donc pas parfaitement adaptés ou n'ont pas été pensés en intégrant les marchés BoP (London et Hart, 2004). Il faut donc chercher plus loin pour entrevoir les motivations d'une firme pour aller en territoire BoP.

Selon, Bevan *et al.* (2004) « *avant de décider comment entrer, les investisseurs doivent décider où investir* » (p. 44). Cette citation est représentative du *gap* identifié pour les marchés BoP et invite les chercheurs à s'intéresser de manière plus spécifique au « pourquoi », aux motivations.

¹⁸ Voir l'étude sur la distance psychique de Dow et Karunaratna (2006), « Developing a multidimensional instrument to measure psychic distance stimuli », *Journal of International Business Studies*, vol. 37, n°5, p. 578-602.

Pour appréhender la motivation d'entrer sur un marché, nous nous basons sur l'article de Kim *et al.* (2015) intitulé « *pourquoi les firmes entrent dans un marché de nouveau produit ? Un modèle à deux dimensions de la motivation et du comportement de l'entrée dans un marché* ». Les auteurs expliquent que plusieurs champs de recherche se sont dessinés autour de la motivation à intégrer un marché. Le premier champ évoque les avantages liés aux entreprises pionnières qui vont pour la première fois sur un marché (Day, 1986 ; Lillien et Yoon, 1990 ; Kim et Min, 2001). Un deuxième champ, un des plus étudiés, adopte une vision économique classique et traite de la motivation en termes de profitabilité (Dixit, 1980 ; Gort et Klepper, 1982 ; Geroski, 1995). Enfin, toujours selon Kim *et al.* (2015), d'autres études chercheraient à démontrer qu'il existe d'autres motivations que celle de l'intérêt économique court-termiste dont l'objectif est soit une rentabilité immédiate (Mitchell, 1989 ; Helfat et Lieberman, 2002 ; King et Tucci, 2002), soit une volonté de compléter ou substituer des produits déjà existants (Chen et MacMillan, 1992 ; Lee *et al.*, 2003).

Finalement, Kim *et al.* (2015) exposent deux dimensions de la motivation, une première liée aux motivations économiques (profit) et une seconde liée aux bénéfices organisationnels qui pourraient motiver les entreprises (utilisation de sa technologie, amélioration de l'image de l'entreprise, etc.). Dans le contexte du BoP, la question de la motivation est intéressante et peut poser la question de la motivation sociale. Il est intéressant de constater que Kim *et al.* (2015) intègrent indirectement cette notion en étudiant les entreprises qui pratiquent des stratégies RSE. Le BoP peut être considéré comme une forme de RSE (Martinet et Payaud, 2007), les travaux de Kim *et al.* (2015) semblent donc fournir une compréhension exhaustive des motivations pour entrer sur un marché BoP. Ces auteurs proposent un continuum qui s'étend de la pure motivation économique - motivation de très court terme pour l'entreprise -, à inversement, une motivation de long terme pour l'obtention de bénéfices indirects. La pure motivation économique ne correspond pas à l'idéologie BoP qui intègre une dimension sociale ; la motivation de long terme semble à l'inverse plus pertinente. Plus concrètement, la littérature BoP attribue la réussite des stratégies BoP à la génération de bénéfices globaux et sociétaux et comme la forme la plus forte de stratégie-RSE. De plus, les auteurs (London et Hart, 2004 ; Perrot, 2010) montrent que les stratégies orientées profit de court terme, qui notamment, passent pas le simple fait de simplement vendre des produits/services aux marchés BoP, sont vectrices d'échecs.

Ainsi nos hypothèses de recherche sont les suivantes.

Hypothèses

*Toutes les hypothèses qui traitent de la stratégie d'entrée sont codées H2.
Les hypothèses pour la motivation sont codées H2.1 et H2.2,
et celles pour les modes d'entrée H2.3.*

H2.1 : La motivation court-termiste de la stratégie d'entrée modère la relation entre l'orientation BoP et la performance¹⁹. Plus la motivation court-termiste est forte, moins la performance est élevée.

H2.1a : La motivation court-termiste de la stratégie d'entrée modère la relation entre l'orientation BoP et la performance économique. Plus la motivation court-termiste est forte, moins la performance économique est élevée.

H2.1b : La motivation court-termiste de la stratégie d'entrée modère la relation entre l'orientation BoP et la performance socio-BoP. Plus la motivation court-termiste est forte, moins la performance socio-BoP est élevée.

H2.1c : La motivation court-termiste de la stratégie d'entrée modère la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. Plus la motivation court-termiste est forte, moins la performance éco-BoP est élevée.

H2.2 : La motivation long-termiste de la stratégie d'entrée modère la relation entre l'orientation BoP et la performance. Plus la motivation long-termiste est forte, plus la performance est élevée.

H2.2a : La motivation long-termiste de la stratégie d'entrée modère la relation entre l'orientation BoP et la performance économique. Plus la motivation long-termiste est forte, plus la performance économique est élevée.

H2.2b : La motivation long-termiste de la stratégie d'entrée modère la relation entre l'orientation BoP et la performance socio-BoP. Plus la motivation long-termiste est forte, plus la performance socio-BoP est élevée.

H2.2c : La motivation long-termiste de la stratégie d'entrée modère la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. Plus la motivation long-termiste est forte, plus la performance éco-BoP est élevée.

Conceptualisation en lien avec les modes d'entrée

Les hypothèses relatives aux motivations étant formulées, il convient désormais de s'intéresser au « comment » entrer sur un marché. Chung et Underwick (2001) exposent trois grands axes de recherche à propos des modes d'entrée (au-delà de leur simple identification) : le degré de contrôle, l'engagement en ressources et la prise de risque. Il existe là aussi un continuum des modes d'entrée qui commence avec l'exportation et se termine avec les

¹⁹ La formulation des hypothèses de modération s'inspire de Caligiuri (2000), Zahra et Garvis (2000), Becherer et Maurer (1997). Cette formulation permet de tester l'hypothèse de modération mais également l'obtention du niveau de performance obtenu fonction de l'effet du modérateur.

investissements directs étrangers (IDE). L'exportation permet à la firme de s'internationaliser sans investir lourdement dans un marché étranger (Mahoney *et al.*, 1998). Elle permet également un engagement en ressources faible et un degré de prise de risque faible. Cependant, ce mode d'internationalisation est très souvent associé à une faible profitabilité et à un contrôle de la firme moindre (Agarwal et Ramaswani, 1992). Inversement, certaines firmes utilisent l'investissement direct étranger ; ce mode permet un plus grand degré de contrôle et de meilleurs profits engendrés. Les IDE sont toutefois associés à un plus grand risque et une plus grande complexité managériale. Ainsi on s'aperçoit qu'en fonction du mode d'entrée, le risque et le contrôle sont directement associés.

Enfin, pour de nombreux auteurs, le choix du mode d'entrée est important car il peut déterminer la performance de la firme (Anderson et Coughan, 1987 ; Klein et Roth, 1990 ; Mogos-Descotes et Walliser, 2010 ; Choo et Mazzarol, 2001).

L'accès au BoP est une question traitée dans la littérature BoP qui a même été à l'origine du passage du BoP 1.0 vers le BoP 2.0. Cette évolution insiste sur le fait que l'entreprise ne doit pas seulement desservir un marché, elle doit être présente sur ce marché (Simanis et Hart, 2008).

Tous ces éléments nous conduisent à énoncer nos hypothèses de recherche en lien avec les modes d'entrée.

Hypothèses

H2.3 : Le mode d'entrée modère la relation entre l'orientation BoP et la performance.

Plus le niveau d'engagement du mode d'entrée est fort, plus la performance est élevée.

H2.3a : Le mode d'entrée modère la relation entre l'orientation BoP et la performance économique. Plus le niveau d'engagement du mode d'entrée est fort, plus la performance économique est élevée.

H2.3b : Le mode d'entrée modère la relation entre l'orientation BoP et la performance socio-BoP. Plus le niveau d'engagement du mode d'entrée est fort, plus la performance socio-BoP est élevée.

H2.3c : Le mode d'entrée modère la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. Plus le niveau d'engagement du mode d'entrée est fort, plus la performance éco-BoP est élevée.

1.6 Conceptualisation des variables composites en lien avec le concept d'apprentissage

Le deuxième concept que nous mobilisons est celui d'« apprentissage », il intègre les variables composites *terrain, étude de marché, réplication*. Ces variables composites ont été

regroupées car elles permettent de poser le regard sur la gestion de la connaissance de l'entreprise. Le niveau d'analyse qui relie ces formes d'acquisition de connaissances est l'organisation.

Tableau 13 : rappel des définitions et synthèse

TERRAIN	La variable <i>terrain</i> est relative à l'encastrement de l'action de l'entreprise dans le terrain BoP, à la réalisation d'essais ou de prototypes <i>in situ</i> .
SYNTHESE	Proximité avec les marchés BoP (prototypes, essais, projets)
ETUDE_MARCHE	La variable est relative aux études de marché réalisées en amont du projet.
SYNTHESE	Acquisition de connaissances sur les marchés BoP en amont
SAVOIR_LOC	L'entreprise acquiert de nouvelles connaissances BoP. Par exemple, le mode de financement par le micro-crédit.
SYNTHESE	Acquisition de connaissances durant la réalisation de la stratégie BoP
REPLICATION	La <i>réplication</i> est la capacité de la firme à répliquer un <i>business model</i> d'une zone géographique à une autre.
SYNTHESE	Réplication du business model sur plusieurs marchés BoP

Source : élaboration personnelle.

Conceptualisation

Notre approche adopte le cadre référent de l'apprentissage organisationnel (Argyris et Schon, 1978 ; Fiol et Lyles, 1985 ; Levitt et March, 1988) et ne présentera donc pas toutes les formes d'apprentissage. Lecocq expose dans sa contribution de 2002 le problème d'anthropomorphisme souligné plus tard par Koenig (2006). En effet, un concept réifié est mobilisé sur différents niveaux d'analyses et, selon Koenig (2006), cet anthropomorphisme est « *condamnable* » (p. 294). L'auteur explique que dans les années 50, Simon propose de transposer la connaissance individuelle à une connaissance organisationnelle. Or, même si l'entreprise est considérée comme un ensemble d'hommes, le niveau organisationnel de l'apprentissage n'existe pas. Il n'est pas une forme supérieure qui engloberait l'apprentissage de chaque homme ; les entreprises ne pensent pas.

La solution revient à décrire l'organisation techniquement, avec une capacité d'absorption de connaissances, de compétences, qui peuvent être traitées par les systèmes d'information, puis capitalisées et retranscrites. Dès lors, l'organisation peut être un référent pour l'apprentissage. La définition de Koenig (2006) est la suivante : l'apprentissage organisationnel est un « *phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes* » (p. 297). L'acquisition de connaissances est un processus d'apprentissage organisationnel (Zander et Kogut, 1995). Koenig (2006) ajoute d'ailleurs que « *Le*

développement d'une nouvelle compétence organisationnelle n'implique pas nécessairement la diffusion de savoirs » (p. 297).

Pour Koenig (2006), « il est impossible de faire aujourd'hui une véritable synthèse des recherches consacrées à l'apprentissage organisationnel » (p. 297). Selon Jerez-Gomez *et al.* (2005), la littérature sur l'apprentissage organisationnel est abondante et foisonnante, notamment à cause des multiples points de vue :

- l'approche psychologique (Cyert et March, 1963 ; Daft et Weick, 1984) ;
- l'approche sociologique (Nelson et Winter, 1982 ; Levitt et March, 1988) ;
- du point de vue de la théorie des organisations (Cangelosi et Dill, 1965 ; Huber, 1990 ; Senge, 1990) ;
- du point de vue stratégique (Lei *et al.*, 1996 ; Grant, 1996 ; Lei *et al.*, 1999).

Shrivastava (1983) propose une synthèse des travaux en apprentissage organisationnel :

Tableau 14 : différentes perspectives de l'apprentissage

Perspective de l'apprentissage organisationnel	Idée centrale	Auteurs majeurs contributeurs
Apprentissage lié à l'adaptation	Les organisations s'adaptent au changement dans leur environnement en réajustant leurs objectifs et leurs règles d'attention et de recherche.	<i>March et Olsen (1976)</i> <i>Cangelosi et Dill (1965)</i> <i>Cyert et March (1963)</i>
Partage d'hypothèses	L'utilisation pratique des théories des organisations résulte du partage d'hypothèses. L'apprentissage améliore le changement de ces théories.	<i>Mason et Mitroff (1981)</i> <i>Mitroff et Emshoff (1979)</i> <i>Argyris et Schon (1978)</i>
Développement de base de connaissances	L'apprentissage est un processus par lequel la connaissance est développée par la relation action-résultat.	<i>Dutton et Duncan (1981)</i> <i>Duncan et Weiss (1978)</i>
Effets d'expérience institutionnalisée	L'effet de la courbe d'apprentissage est étendu aux décisions managériales.	<i>Yelle (1979)</i> <i>Abernathy et Wayne (1974)</i>

Source : Shrivastava (1993) p. 10.

Le tableau met en évidence le lien entre adaptation et apprentissage, lien discuté par Fiol et Lyles (1985) dans leur célèbre article très simplement (et efficacement) intitulé « *apprentissage organisationnel* ». Les auteurs expliquent que depuis les définitions de l'apprentissage organisationnel par Simon (1969), et au-delà des problèmes d'anthropomorphisme dont nous parlions ci-dessus, la recherche est devenue très diffuse confondant apprentissage et notions connexes. Fiol et Lyles (1985, p. 803) exposent :

« comme un résultat de cette confusion, les théoriciens font référence à l'apprentissage comme (a) une nouvelle idée ou une nouvelle connaissance (Argyris et

Schön, 1978 ; Hedberg, 1981) ; ou (b) une nouvelle structure (Chandler, 1962) ; ou (c) un nouveau système (Jilinek, 1979, Miles, 1982) ; ou (d) de simples actions (Cyert et March, 1963 ; Miller et Friesen, 1980) ; ou (e) des combinaisons de ce qui précède (Bartunek, 1984 ; Schrivastava et Mitroff, 1982). Ces phénomènes font référence à l'apprentissage (Cyert et March, 1963, Jelinek, 1979) ; à l'adaptation (Chakravarthy, 1982, Meyer, 1982) ; aux changements (Dutton et Duncan, 1983 ; Mintzberg et Waters, 1982) ; ou au désapprentissage (Starbuck, Greve et Hedberg, 1978) ».

Suivant le positionnement de ces auteurs, nous retenons la définition de Fiol et Lyles (1985) selon laquelle « *l'apprentissage organisationnel signifie le processus d'amélioration de l'action à travers une meilleure connaissance et compréhension* » (p. 803). Cette définition est intéressante dans le cadre de notre recherche car elle exprime très bien les variables composites de l'apprentissage. Le processus d'amélioration dont parlent les auteurs peut se substituer aux trois temps des variables composites. Le premier temps concerne l'acquisition de connaissances avec des études de marché avant de se déplacer (apprentissage par études). Le deuxième temps se matérialise par des tests et un déplacement de la firme sur le terrain avant le lancement effectif de la stratégie BoP (apprentissage par essais). Enfin, pendant le troisième temps, il s'agit de comprendre quelles sont les connaissances importantes à capitaliser pour les répliquer par ailleurs (apprentissage par capitalisation). De nombreux articles font le lien entre apprentissage organisationnel et performance, démontrant tout l'effet positif qu'il peut avoir (Jimenez-Jimenez et Cegarra, 2008 ; Santos-Vijande *et al.*, 2005). En contexte BoP, l'apprentissage semble être une des clés permettant d'améliorer l'accès à la performance (Simanis et Hart., 2008). Ainsi, nos hypothèses de recherche sont les suivantes.

Hypothèses

*Toutes les hypothèses qui traitent de l'apprentissage sont codées H3.
Les hypothèses pour l'apprentissage par études sont codées H3.1,
celles pour l'apprentissage par essais H3.2
et celles pour l'apprentissage capitalisé H3.3.*

H3.1 : L'apprentissage par études modère la relation entre l'orientation BoP et la performance. Plus l'apprentissage par études est fort, plus le niveau de performance est élevé.

H3.1a : L'apprentissage par études modère la relation entre l'orientation BoP et la performance économique. Plus l'apprentissage par études est fort, plus le niveau de performance économique est élevé.

H3.1b : L'apprentissage par études modère la relation entre l'orientation BoP et la performance socio-BoP. Plus l'apprentissage par études est fort, plus le niveau de performance socio-BoP est élevé.

H3.1c : L'apprentissage par études modère la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. Plus l'apprentissage par études est fort, plus le niveau de performance éco-BoP est élevé.

H3.2 : L'apprentissage par essais modère la relation entre l'orientation BoP et la performance. Plus l'apprentissage par essais est fort, plus le niveau de performance est élevé.

H3.2a : L'apprentissage par essais modère la relation entre l'orientation BoP et la performance économique. Plus l'apprentissage par essais est fort, plus le niveau de performance économique est élevé.

H3.2b : L'apprentissage par essais modère la relation entre l'orientation BoP et la performance socio-BoP. Plus l'apprentissage par essais est fort, plus le niveau de performance socio-BoP est élevé.

H3.2c : L'apprentissage par essais modère la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. Plus l'apprentissage par essais est fort, plus le niveau de performance éco-BoP est élevé.

H3.3 : L'apprentissage capitalisé modère la relation entre l'orientation BoP et la performance. Plus l'apprentissage capitalisé est fort, plus le niveau de performance est élevé.

H3.3a : L'apprentissage capitalisé modère la relation entre l'orientation BoP et la performance économique. Plus l'apprentissage capitalisé est fort, plus le niveau de performance économique est élevé.

H3.3b : L'apprentissage capitalisé modère la relation entre l'orientation BoP et la performance socio-BoP. Plus l'apprentissage capitalisé est fort, plus le niveau de performance socio-BoP est élevé.

H3.3c : L'apprentissage capitalisé modère la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. Plus l'apprentissage capitalisé est fort, plus le niveau de performance éco-BoP est élevé.

1.7 Conceptualisation des variables composites en lien avec le concept de relations inter-organisationnelles

Le troisième concept que nous mobilisons relève d'un autre niveau d'analyse, il s'agit de l'approche relationnelle avec les « relations inter-organisationnelles » (RIO). Ce concept intègre les variables composites *all_acq* et *contrôle*.

Tableau 15 : rappel des définitions et synthèse

ALL_ACQ	La variable représente les alliances ou fusions/acquisitions de l'entreprise avec des firmes locales.
SYNTHESE	Alliances avec d'autres entreprises sur les marchés BoP (alliances/F&A)
CONTRÔLE	La variable <i>contrôle</i> évoque la mise en place d'outils liés au suivi ou à la traçabilité du produit. Elle traduit l'importance de contrôler les parties prenantes dans des relations inter-organisationnelles complexes. Les indicateurs de performance et le système de service après-vente indiquent ce contrôle. Le système de franchise est à séparer des autres modes de distribution, pour son caractère contractuel (les franchisés suivent le modèle du franchiseur).
SYNTHESE	Contrôle des partenaires <i>via</i> différents outils

Source : élaboration personnelle.

Deux axes de réflexion se dessine, *faut-il réaliser des co-entreprises ?* Et, au-delà des partenaires d'alliance, *faut-il contrôler ses partenaires ?* Afin de tester ces deux axes des relations inter-organisationnelles, nous discutons leurs implications conceptuelles en deux temps, un temps pour chaque axe.

Conceptualisation en lien avec les alliances

Avec les bouleversements économiques engendrés par l'ouverture des frontières, la hausse de la concurrence et le développement rapide des entreprises et des marchés, la firme est passée du statut d'organisation à celui d'une organisation qui doit coopérer pour survivre dans ce contexte. Selon Smith *et al.* (1995), la coopération est un domaine qui intéresse un grand nombre de disciplines (de l'économie à la psychologie, de l'anthropologie à la sociologie en passant par les sciences politiques). En Sciences de Gestion, ce sont les champs du comportement organisationnel, de la théorie des organisations et du management stratégique qui sont les plus représentés. Selon ces mêmes auteurs, la plupart des chercheurs définissent la coopération comme « *le processus par lequel les individus, les groupes et les organisations se rejoignent, interagissent et forment des relations psychologiques pour obtenir des gains mutuels ou des bénéfiques* » (p. 10). En revanche, il n'y a pas une théorie commune pour expliquer la collaboration ni de « *théorie de la collaboration* » (Gray et Wood, 1991). Borys et Jemison (1989) proposent toutefois une théorisation concernant les formes « *hybrides* » organisationnelles qui se situent entre les transactions de marché et l'entreprise (Williamson, 1973). Plus concrètement, il s'agit de formes hybrides de type alliances, acquisitions, fusions ou licences (moins formalisées). Les auteurs définissent une forme hybride comme un « *arrangement organisationnel qui utilise les ressources et ou la structure de gouvernance de plus d'une organisation existante.* » (Borys et Jemison, 1989, p. 235). Leur proposition théorique est la suivante :

- dans les relations hybrides, l'objectif à atteindre dépasse les activités actuelles. Les partenaires peuvent alors avoir tendance à être opportuniste pour s'octroyer des ressources ;
- dans le cas où l'objectif est moins important que l'activité actuelle, l'entreprise pourra souffrir du manque de coopération des employés et des partenaires.

L'importance des objectifs est donc liée au degré d'engagement des partenaires dans la forme hybride de la coopération. Notons que ces formes hybrides s'étendent de la plus engageante à la moins engageante, respectivement les fusions/acquisitions, les joint-ventures (co-entreprises), les accords de licences et les arrangements avec les fournisseurs. Ainsi, compte tenu des variables composites rattachées au concept de RIO, notre regard se porte davantage sur les alliances et fusions/acquisitions.

« *La formation d'alliances collaboratives parmi les organisations est présentée comme une stratégie significative que les organisations peuvent utiliser pour faire face à la turbulence et à la complexité dans, au moins, une partie de leurs environnements* » (Smith *et al.*, 1995, p. 3). Les alliances deviennent stratégiques, elles permettent à une firme :

- d'accéder à des actifs spécifiques ou à des compétences d'autres firmes en échangeant, en partageant ou en se co-développant (Harrigan, 1985 ; Gulati, 1999),
- d'acquérir des compétences (Hamel, 1991),
- de gagner en rapidité et en flexibilité pour accéder à des marchés (Larsson *et al.*, 1998),
- de collaborer avec des concurrents (Harrigan, 1985 ; Hergert et Morris, 1987),
- de réduire la compétition sur un marché (Bergers *et al.*, 1993),
- d'accéder à certaines ressources (Das et Teng, 2000),
- de partager les risques (Kale *et al.*, 2000),
- de réaliser des économies d'échelles (Kale *et al.*, 2000).

Parallèlement, il existe des contreparties comme l'exposent Burgers *et al.* (1993) : « *elles sont sujettes à l'échec (Harrigan, 1988), difficiles à manager (Killing, 1983), elles demandent une attention considérable de la part du top management (Berg et Friedman, 1980, Koot, 1988) et diminuent l'autonomie organisationnelle* » (p. 420).

Les fusions/acquisitions sont quant à elles définies comme « *des activités conjointes où deux entreprises, séparées, sont combinées en une seule entreprise. Cette combinaison peut se référer à la fusion de deux entreprises lorsque la participation est partagée, ainsi qu'à des acquisitions lorsqu'une des deux sociétés obtient une participation majoritaire* » (Hagedoorn

et Duysters, 2002, p. 168). Pour ces auteurs, c'est durant les années 90 que les alliances et les fusions acquisitions sont devenues importantes pour (1) augmenter ses parts de marché, (2) entrer sur de nouveaux marchés ou (3) améliorer ses capacités.

Pour Grant et Badden-fuller (2004), les alliances relèvent davantage de l'accès à la connaissance que de l'acquisition de connaissances. Ceci légitime la séparation entre le concept de relations inter-organisationnelles et le concept d'apprentissage. Même s'il y a de l'apprentissage au sein des alliances, les auteurs montrent que ce n'est pas l'aspect le plus saillant ; « *comme les grandes entreprises ont réduit leurs frontières d'entreprises grâce à l'externalisation et aux cessions d'activités « non essentielles », elles ont de plus en plus coopéré avec d'autres entreprises dans le but d'accéder à des activités et des ressources en dehors de leurs propres limites* » (p. 61). Comme pour d'autres auteurs (Bergers *et al.*, 1993 ou Kandemir *et al.*, 2006), la question de la performance reste centrale.

Dans le cadre du BoP, la littérature s'intéresse à la question de l'accès aux marchés BoP, les alliances/fusions/acquisitions seraient des facilitateurs (Schuster et Holtbrügge, 2013). A cela s'ajoute que les alliances stratégiques en contexte BoP sont également appelées alliances sociales et intègrent des partenaires dits « non-traditionnels ». Dès lors, il ne s'agit pas de limiter la relation hybride aux entreprises (alliances/fusions/acquisitions seulement avec d'autres entreprises), le contexte s'élargit et considère les partenaires de manière plus générale (acteurs locaux comme les ONG, ou institutions par exemple). La réflexion conceptuelle sous-jacente est celle de l'intégration dans chaîne de valeur de l'entreprise d'acteurs non traditionnels qui participent directement au développement du produit/service BoP (Porter et Kramer, 2011).

Suite à cela, nous pouvons énoncer les premières hypothèses en lien avec le premier axe des relations inter-organisationnelles :

Hypothèses

*Toutes les hypothèses qui traitent des relations inter-organisationnelles sont codées H4.
Les hypothèses pour les alliances sont codées H4.1,
et celles pour le contrôle H4.2.*

H4.1 : Les alliances « traditionnelles » modèrent la relation entre l'orientation BoP et la performance. Plus le niveau d'alliance est fort, plus la performance est élevée.

H4.1a : Les alliances « traditionnelles » modèrent la relation entre l'orientation BoP et la performance économique. Plus le niveau d'alliance est fort, plus la performance économique est élevée.

H4.1b : Les alliances « traditionnelles » modèrent la relation entre l'orientation BoP et la performance socio-BoP. Plus le niveau d'alliance est fort, plus la performance socio-BoP est élevée.

H4.1c : Les alliances « traditionnelles » modèrent la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. Plus le niveau d'alliance est fort, plus la performance éco-BoP est élevée.

H4.2 : Les alliances « non-traditionnelles » modèrent la relation entre l'orientation BoP et la performance. Plus le niveau d'alliance est fort, plus la performance est élevée.

H4.2a : Les alliances « non-traditionnelles » modèrent la relation entre l'orientation BoP et la performance économique. Plus le niveau d'alliance est fort, plus la performance économique est élevée.

H4.2b : Les alliances « non-traditionnelles » modèrent la relation entre l'orientation BoP et la performance socio-BoP. Plus le niveau d'alliance est fort, plus la performance socio-BoP est élevée.

H4.2c : Les alliances « non-traditionnelles » modèrent la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. Plus le niveau d'alliance est fort, plus la performance éco-BoP est élevée.

Conceptualisation en lien avec le contrôle

Les relations hybrides ont été étudiées avec un grand nombre d'angles différents : les déterminants des formes d'alliances (Oliver, 1990), les moyens pour résoudre les conflits, la notion de confiance (Gulati, 1995 ; Zaheer et Venkatraman 1995 ; Zaheer *et al.*, 1998) ou l'engagement (Mohr et Speckman, 1994). Mais il est également une notion importante qui nous intéresse particulièrement, les notions de contrôle.

Nous venons de voir que les relations d'alliances, de coopération et, de manière générale, les formes hybrides peuvent être sujettes à l'échec. Aussi, une des questions posées par Wood et Gray (1991), sous l'angle du management stratégique, est : « *comment les partenaires d'une alliance régulent leur comportement afin que les bénéfices collectifs soient atteints ?* » (p. 141). Les entreprises possèdent des compétences, des connaissances spécifiques, des techniques de gestion et de management importantes que les partenaires peuvent ne pas parfaitement connaître. L'entreprise, comme notre variable composite l'expose, va donc « contrôler » l'activité de ses partenaires pour répondre à la fois à ses attentes mais également à celles des partenaires.

Selon Ansari (1977), il existe deux dimensions du contrôle, une « structurelle » et une « comportementaliste ». Dans l'approche structurelle, en lien avec le management des systèmes d'information, le contrôle et les outils sont formalisés. Dans l'autre approche du contrôle, il est question de cadre socio-psychologique et de relations humaines. Certains

chercheurs (Ouchi, 1979 ; Smith *et al.*, 1995 ; Dekker, 2004) complètent l'approche d'Ansari en ajoutant une approche « formelle » et une approche « informelle ». L'approche formelle fait référence aux obligations contractuelles dans la coopération alors que le contrôle informel relève du contrôle social, de la gouvernance sociale et de la culture. Compte tenu de la définition de notre variable composite *contrôle*, nous nous sommes davantage ancrés dans une vision structurelle du contrôle. Pour Das et Teng (1998), les partenaires qui sont contrôlés ont tendance à préférer un haut niveau de formalisation. Les entreprises préféreront également des objectifs de court terme pour vérifier l'atteinte de ces objectifs et évaluer la performance ; « *les objectifs sont des pré requis au contrôle* » (p. 506). Dans le cadre d'un contrôle formel, des objectifs clairs ne servent pas uniquement à donner une direction, ils facilitent l'établissement de règles de régulation spécifiques. « *Les arrangements spécifiques incluent le reporting et les dispositifs de contrôle, l'écriture de notes à propos de tout écart constaté par rapport à ce qui était convenu, l'examen de la comptabilité, le contrôle de coût, le contrôle de la qualité, les clauses d'arbitrage, et le contrat juridique en cas de poursuites* » (p. 506-507). De son côté, Dekker (2004) différencie le contrôle intra-organisationnel du contrôle inter-organisationnel et confirme que la motivation des partenaires à poursuivre un objectif désiré ou prédéterminé est un élément capital. Notons pour finir que le contrôle est souvent associé à la compréhension de la performance (Mjoen et Tallman, 1997 ; Luo *et al.*, 2001 ; Langfield-Smith et Smith, 2003 ; Nakos et Brouthers, 2008).

Nous l'évoquions, le contexte inter-organisationnel du BoP implique des acteurs parfois « inédits ». Le manque de développement économique laisse sous-entendre qu'une intégration et un contrôle des parties prenantes sont l'une des clés permettant à la firme d'être performante (Drayton et Budinich, 2010).

Nos hypothèses de recherche en lien avec le contrôle dans le rapport inter-organisationnel sont les suivantes.

Hypothèses

H4.3 : Le contrôle sur les partenaires modère la relation entre l'orientation BoP et la performance. Plus le niveau de contrôle des partenaires est fort, plus la performance est élevée.

H4.3a : Le contrôle sur les partenaires modère la relation entre l'orientation BoP et la performance économique. Plus le niveau de contrôle des partenaires est fort, plus la performance économique est élevée.

H4.3b : Le contrôle sur les partenaires modère la relation entre l'orientation BoP et la performance socio-BoP. Plus le niveau de contrôle des partenaires est fort, plus la performance socio-BoP est élevée.

H4.3c : Le contrôle sur les partenaires modère la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. Plus le niveau de contrôle des partenaires est fort, plus la performance éco-BoP est élevée.

1.8 Conceptualisation des variables composites en lien avec le concept d'adaptation

Les variables composites intégrées dans l'adaptation sont *Orga_BM*, *Prix*, *Qualité*, *Spé-Loc*, *Innov_Orga*, *Accessibilité*. Ces variables composites ont été reliées au concept d'adaptation par leur proximité en termes de thématique et parce qu'elles concernent le point de vue de la firme (variables en lien avec la conception et déploiement de la stratégie BoP du point de vue de la firme).

Tableau 16 : rappel des définitions et synthèse

ORGA_BM	La variable intègre un grand nombre d'éléments. La trame principale concerne le déploiement des <i>business model</i> (de la communication à la distribution en passant par la conception des produits).
SYNTHESE	Conception et déploiement du <i>business model</i> sans réelles adaptations pour les marchés BoP
PRIX	La variable met en avant le fait de vendre le produit le moins cher possible.
SYNTHESE	Vente du produit/service au prix le plus bas possible sur les marchés BoP
QUALITE	La variable est relative à la qualité des produits créés et vendus.
SYNTHESE	Création et vente de produits/services de qualité sur les marchés BoP
SPE_LOC	La variable est relative à l'adaptation de l'entreprise aux spécificités locales (infrastructures, culture, autre).
SYNTHESE	Adaptation aux conditions spécifiques des marchés BoP
INNOV_ORGA	La variable est relative aux innovations que l'entreprise dédie au projet BoP (innovation technologique, de procédé, de processus, etc.).
SYNTHESE	Conception et déploiement innovant des <i>business model</i> sur les marchés BoP
ACCESSIBILITE	La variable est relative à la diffusion du produit et à son degré d'accessibilité : il peut être créé/produit/distribué au même endroit ou au contraire, être diffusé largement pour toucher le plus de zones possibles.
SYNTHESE	Distribution et modes de distribution adaptés aux marchés BoP

Source : élaboration personnelle.

Le champ du BoP, les discussions et les recherches jusque-là réalisées essaient particulièrement de montrer le caractère idiosyncrasique du BoP, qu'il s'agisse du marché lui-même ou du management au sein du BoP. Une des clés pour comprendre le BoP est donc en lien avec l'adaptation. L'entreprise doit s'adapter, c'est peut-être une des vérités les plus actées à l'heure actuelle (London et Hart, 2008). Nous adoptons toutefois un regard sans *a*

priori et conservons la question *est-ce-que l'entreprise doit s'adapter au marché BoP ?* Au-delà de cette question très générale, le sous-bassement de notre réflexion est bien de comprendre *comment* et *en quoi* l'entreprise s'adapte.

Conceptualisation

Etymologiquement, selon Simonet (2009), le concept d'adaptation remonte aux réflexions aristotéliennes. Le concept d'adaptation est également très proche de la théorie évolutionniste Darwiniste selon laquelle seule les espèces qui s'adaptent survivent et évoluent (Darwin, 1859). Le concept d'adaptation est à la fois pertinent et important (origines historiques et popularité), ce qui explique sa propagation dans de nombreuses disciplines. Le tableau suivant récapitule les définitions que l'on peut retrouver dans diverses disciplines (tableau 17).

Tableau 17 : définition du concept d'adaptation ainsi que les concepts associés

Discipline	Définition	Concepts associés
Biologie	« <i>On entend par adaptation biologique l'ensemble des corrélations internes et externes (relations organismes-milieu) qui font qu'un organisme peut vivre d'une certaine manière dans un habitat donné, et contribuer à la perpétuation de l'espèce à laquelle il appartient</i> » (Bocquet, 2002).	Évolution Interactions Acclimatation
Psychologie	« <i>Processus qui entoure l'incessante interaction entre l'homme et le monde dynamique dans lequel il évolue et interagit</i> » (Jakubowicz, 2002).	Équilibration Habituation
Anthropologie	« <i>Processus par lequel les organismes ou populations d'organismes effectuent des ajustements biologiques ou comportementaux qui facilitent ou assurent leur succès reproducteur, et donc leur survie, dans leur environnement. Le succès ou l'échec des réponses adaptatives peuvent uniquement se mesurer sur le long terme et les conséquences évolutives des comportements observés ne sont pas prédictibles</i> » (Bates, 2005).	Ajustement Comportement
Sociologie	Malgré des racines entremêlées avec la biologie, la sociologie utilise peu le concept d'adaptation, préférant les termes acculturation, déviance ou socialisation. Le concept d'adaptation en sociologie existe néanmoins <i>via</i> l'adaptation sociale, qui s'attarde sur les changements, chez l'individu, à l'origine du développement des aptitudes à s'intégrer et à acquérir un sentiment d'appartenance à un groupe (Boudon, 2002).	Intégration Socialisation Acculturation
Géographie	L'école de géographie de Chicago emprunte à l'écologie le concept d'adaptation pour le définir comme le fruit de choix délibérés afin d'échapper aux contraintes du milieu, se démarquant ainsi du déterminisme biologique issu de la sélection naturelle en s'appuyant davantage sur la notion d'ajustement : « <i>l'objet de la géographie est l'ajustement de l'homme à l'environnement et non à l'influence de cet environnement</i> » (Barrows, 1923), cité par Reghezza, 2007).	Intégration Socialisation Acculturation

Source : Simonet (2009) p.392.

L'adaptation est un concept polysémique qui, selon les définitions, exprime différentes choses. Ainsi, des notions transversales apparaissent, rendant davantage floue l'adaptation en tant que telle (tableau 18).

Tableau 18 : notions transversales

Notions	Définition
L'environnement	Repris de l'anglais, l'environnement désigne ici à la fois un milieu et un système de relations par les situations d'actions et de réactions réciproques entre le milieu naturel et les systèmes (George, 1971). Quelle que soit la discipline, le concept d'environnement est à considérer lorsque le concept d'adaptation est évoqué, puisque celui-ci est toujours référencé à l'environnement du système étudié (Brandon et Antonovics, 1996).
Le changement et l'évolution	Dans l'hypothèse de systèmes dynamiques complexes, le changement est permanent, soulignant le fait qu'un processus d'adaptation est continu lui aussi. Ainsi, l'évolution, le changement et l'adaptation sont imbriqués l'un à l'autre, sans que l'on puisse concevoir les uns sans les autres (Taché, 2003).
La dualité sémantique	L'ambiguïté terminologique est à considérer lors de l'utilisation du concept. L'humain est coincé entre sa perception immédiate et celle, plus théorique, d'une évolution future. Pour reprendre Piaget (1967), l'adaptation-processus englobe une succession d'adaptations-états temporaires, lesquels sont à distinguer clairement.
Influence, modification, interaction, organisation	L'adaptation implique deux entités en interactions : c'est l'adaptation de quelque chose (un objet, une entité, un système) à son environnement (externe ou interne). L'interaction, l'influence et la réciprocité entre les deux systèmes font partie du processus d'adaptation. La résultante est une ré-ou auto-organisation du système pour se réajuster à son environnement.
La survie et l'équilibre	L'unique objectif de l'adaptation d'un système réside dans sa survie, la vie s'apparentant au reflet d'une adaptation réussie. L'adaptation est le mouvement perpétuel d'un système en recherche continue d'un équilibre avec l'environnement dans lequel il évolue.
L'innovation et l'apprentissage	Le changement introduit l'innovation, différente de la conformité. Le processus d'adaptation permet l'absorption de cette nouveauté, mais nécessite une créativité susceptible de répondre à la nouveauté. La notion d'apprentissage est également essentielle dans le succès de l'adaptation.
La vitesse	La vitesse de l'adaptation dépend de celle du changement puisqu'elle implique la survie. Lorsque l'ampleur ou la vitesse du changement est supérieure à celle de l'adaptation, il y a un risque de rupture : le système ne peut s'adapter et se désagréger.
La plasticité	Les moyens mis en œuvre pour l'adaptation sont propres au système. Néanmoins, plus l'éventail de réponses possibles est large, plus les stratégies adaptatives mises en place ont des chances de garantir la survie du système. La plasticité (incluant la souplesse et la flexibilité) est donc primordiale.
L'échelle spatiale	L'adaptation peut être symbolisée par une succession de systèmes qui s'adaptent à leur milieu respectif le long de l'échelle spatiale, dont les limites ne sont pas connues.
Perception, information et prise de décision	Pour percevoir les changements de son environnement, le système fait appel à des outils de perception et de traitement de l'information, primordiaux dans le processus d'adaptation du système. La prise de décision dans les choix possibles constitue l'étape suivante, essentielle dans le succès d'un mécanisme adaptatif.

Source : Simonet (2009) p. 399.

Ces tableaux mettent en évidence la question de la temporalité liée au concept d'adaptation. L'adaptation peut être la conséquence (une réponse à une rupture ou un changement), un état, elle peut avoir des conséquences, être figée ou processuelle, elle peut également être accolée à d'autres concepts (apprendre dans le changement peut permettre de s'adapter). En Sciences de Gestion, l'adaptation est très proche du changement, de la gestion du changement ou des processus d'évolution interne et externe à l'entreprise en lien avec la survie des organisations

(Miles et Cameron, 1982 ; Hannan et Freeman, 1984). En stratégie, le débat du choix stratégique *vs.* déterministe est apparu, posant ainsi la question *est-ce l'entreprise qui influence l'environnement ou est-ce l'environnement qui influence l'entreprise ?* (Child, 1972 ; Aldrich, 1979 ; Astley et Van de Ven, 1983 ; Bourgeois, 1984 ; Hrebiniak et Joyce, 1985). L'adaptation peut être décryptée au sein même des entreprises (Burgelman, 1991) ou de manière inter-organisationnelle lorsqu'une firme s'adapte à ses partenaires (Hallen *et al.*, 1991).

Pour résumer simplement l'approche des Sciences de Gestion, l'adaptation y est vue comme une compréhension processuelle (passage de l'état A à l'état B) précise (les chercheurs identifient ce qui change, pourquoi, comment et à quel niveau), intra-organisationnelle (étude interne d'un changement externe), souvent liée à la notion de changement (Van de Ven et Pool, 1995). En effet, comme le disent Jennings et Seaman (1994) : « *une des premières clés dans la littérature conceptuelle du changement organisationnel et de l'adaptation est que les managers dans leurs firmes font face aux changements de l'environnement externe par le choix d'une stratégie appropriée et avec le design d'une structure adaptée (Andrews, 1971). Un autre argument conceptuel est qu'il existe une correspondance optimale, stratégie – structure, permettant une performance supérieure (Chakravarthy, 1982)* » (p. 459). Les auteurs mettent ici en avant l'ambiguïté et l'attrait des Sciences de Gestion pour une recherche qui oscille entre changement, adaptation, conséquences organisationnelles et liens avec la performance. Dans cette partie de la littérature, l'entreprise « s'adapte » (ou pas, si l'on considère les stratégies intentionnelles).

Une autre partie de la littérature distingue deux notions, « s'adapter » (évoluer soi-même) et « adapter » (faire différemment ce que l'on sait faire) ». La discussion ne concerne plus la posture changement (évoluer soi-même), c'est à dire le rapport entre l'interne et l'environnement externe, mais concerne davantage le management (international) des « différences » entre les marchés (marché domestique *vs.* marché étranger). Il est alors question de choix stratégiques entre *standardisation* et *adaptation* (adapter ou non ce que l'on fait). Les chercheurs posent la question suivante, *dans le cadre d'un processus d'internationalisation, les entreprises doivent-elles standardiser leurs produits (image, communication, prix) ? Ou doivent-elles les adapter (tenir compte de la culture, des goûts) ?* Agrawal (1995) présente 40 ans de débats entre la standardisation et l'adaptation dans le contexte de la publicité, il compare notamment le discours des praticiens avec celui de la recherche académique. Il retient trois courants :

- l'adaptation : il est essentiel de focaliser son attention sur les différences entre les marchés. Il faut tenir compte de la culture, du développement économique, du développement industriel et du cycle de vie du produit, de la disponibilité des médias ainsi que des restrictions juridiques (Nielsen, 1964 ; Britt, 1974),
- la standardisation : il faut se concentrer sur les similarités entre les consommateurs (Fatt, 1967 ; Levitt, 1983) afin de réduire les coûts et de construire une image de marque internationale,
- l'approche modérée : elle se situe entre les deux et prône qu'il faut parfois adapter parfois standardiser en fonction des situations (Kotler, 1986 ; Walters, 1986).

Plus récemment, de nombreuses études ont conceptualisé cette question de la standardisation et l'adaptation. L'essor de ces recherches est sans surprise corrélé à la mondialisation et l'augmentation des échanges internationaux. Les résultats semblent actés, Albaum et Tse (2001) annoncent : « *les chercheurs (Cavusgil, Zou, et Naidu 1993 ; Samiee et Roth 1992 ; Szymanski, Bharadwaj, et Varadarajan 1993) ont postulé et confirmé les liens entre l'adaptation des firmes dans leur programme de marketing internationaux et leur performance. Leurs découvertes suggèrent que dans le domaine de la mondialisation, l'adaptation peut toujours être une stratégie efficace* » (p. 59). Pourtant, le champ reste très riche, de nombreuses études ne convergent pas vers ce postulat.

Les auteurs en marketing international étudient l'adaptation de différentes façons :

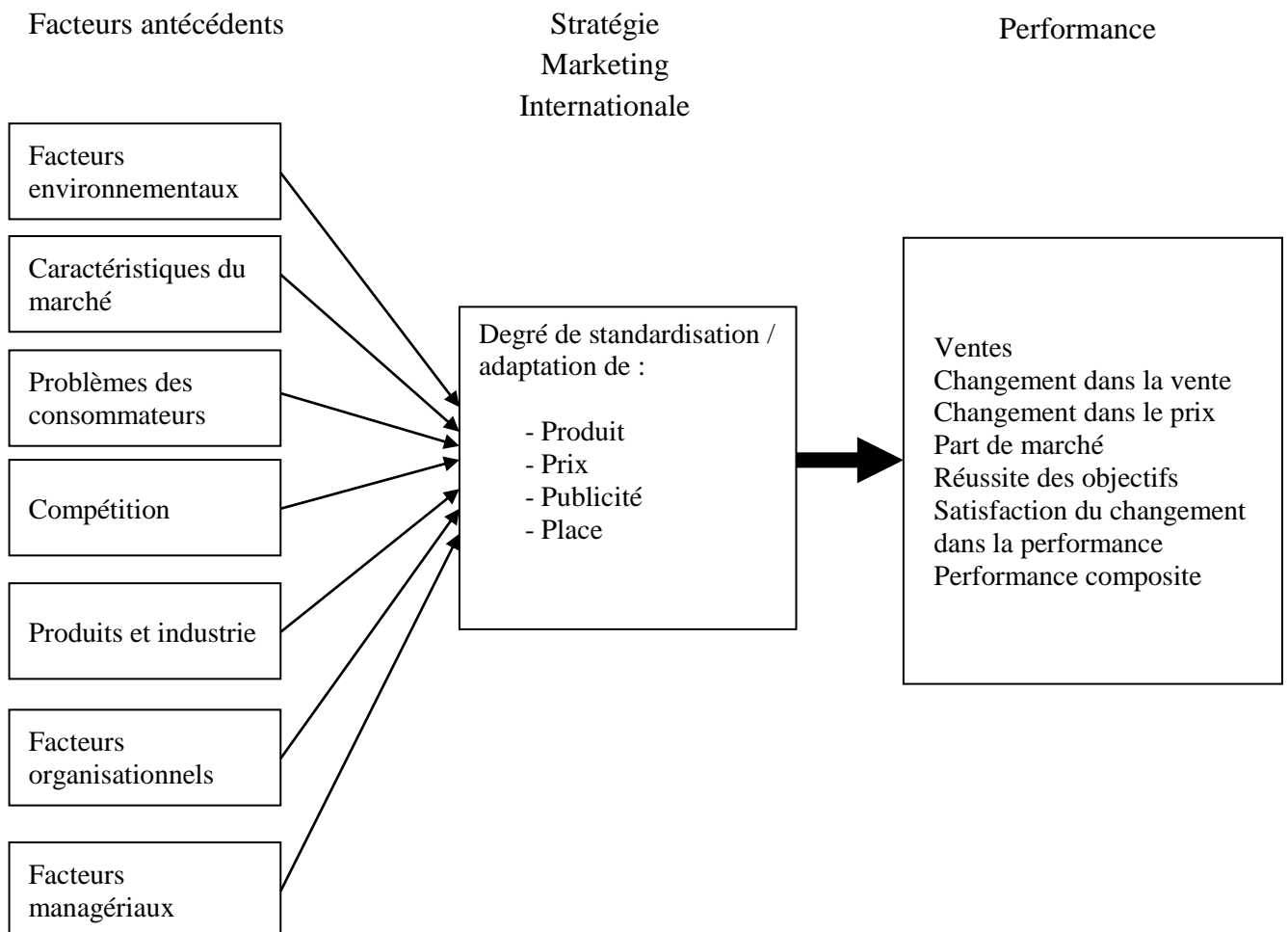
- Leonidou et Katsikeas (1996) cherchent à comprendre s'il faut adapter ou standardiser les produits pour les marchés. Ils mobilisent un très grand nombre de caractéristiques produit pour tester leurs hypothèses (des caractéristiques externes du produit à son image en passant par sa composition),
- Johnson et Arunthanes (1995) étudient la différence entre l'adaptation idéale et l'adaptation réelle dans le contexte des produits exportés,
- Cavusgil *et al.* (1993) s'intéressent à l'adaptation des produits et l'adaptation de la publicité en tenant compte des caractéristiques des entreprises étudiées,
- Theodosiou et Katsikeas (2001) ciblent l'adaptation en termes de prix,
- Lages *et al.* (2008) et Vrontis *et al.* (2009) élargissent davantage le spectre de recherche en mesurant le degré d'adaptation du produit/service au travers des 4P (produit, place, promotion, prix),

- Theodosiou et Leonidou (2003) proposent une « approche intégratrice » à partir de 36 études basées sur les stratégies de standardisation et d'adaptation. Voici ce qu'ils énoncent (p. 141) :

« ce champ de recherche est caractérisé par sa non-significativité, ses contradictions, et par extension, par des résultats confus attribuables à des conceptualisations inappropriées, des designs de recherche inadéquats et des techniques analytiques faibles. La conclusion centrale qui découle de cette analyse est que la décision de standardiser ou d'adapter la stratégie marketing pour atteindre une performance du business supérieure va largement dépendre de l'ensemble des circonstances que la firme affrontera selon le marché étranger à une période donnée. »

Voici une représentation générique qui intègre notre discussion conceptuelle à propos de l'adaptation et permet de positionner notre travail dans le champ de recherche (figure 25).

Figure 25 : adaptation/standardisation, un champ de recherche qui se cherche



Source : Theodosiou et Leonidou (2003) p. 143.

Le schéma permet de voir tout ce qui est lié aux antécédents, à l'adaptation et à la performance. Les premières réflexions autour du concept d'adaptation sont davantage portées sur ses antécédents (les éléments qui vont conduire à l'adaptation) comme par exemple, les facteurs environnementaux. Notre recherche et nos objets d'étude sont davantage portés sur le « cœur » du schéma, à savoir, ce qui est adapté ou non. En effet, nos variables composites concernent davantage le management international, et plus précisément le marketing international. Elles observent la différence entre « marché classique » et « marchés BoP » et posent la question des éléments qui seront adaptés, le prix ? Le produit/service ? La distribution ?

Le curseur est pointé sur les 4P (prix, place, promotion et produit/service) et le fait que la performance soit également corrélée avec la recherche sur l'adaptation nous permet de justifier notre positionnement et poser nos hypothèses. D'ailleurs, la littérature sur le BoP insiste et confirme que l'adaptation est indispensable à la réussite des initiatives BoP (Prahalad, 2004).

Ainsi, les hypothèses en lien avec le concept d'adaptation sont les suivantes.

Hypothèses

*Toutes les hypothèses qui traitent de l'adaptation sont codées H5.
Les hypothèses pour l'adaptation prix sont codées H5.1,
celles pour l'adaptation produit²⁰ H5.2,
celles pour l'adaptation place H5.3,
et celles pour l'adaptation promotion H5.4.*

H5.1 : L'adaptation du prix modère la relation entre l'orientation BoP et la performance. Plus le niveau d'adaptation du prix est fort, plus la performance est élevée.

H5.1a : L'adaptation du prix modère la relation entre l'orientation BoP et la performance économique. Plus le niveau d'adaptation du prix est fort, plus la performance économique est élevée.

H5.1b : L'adaptation du prix modère la relation entre l'orientation BoP et la performance socio-BoP. Plus le niveau d'adaptation du prix est fort, plus la performance socio-BoP est élevée.

H5.1c : L'adaptation du prix modère la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. Plus le niveau d'adaptation du prix est fort, plus la performance éco-BoP est élevée.

²⁰ Nous mobilisons le terme produit, mais il inclut les produits et services. Ceci est vrai jusqu'à la fin du document.

H5.2 : L'adaptation du produit modère la relation entre l'orientation BoP et la performance. Plus le niveau d'adaptation du produit est fort, plus la performance est élevée.

H5.2a : L'adaptation du produit modère la relation entre l'orientation BoP et la performance économique. Plus le niveau d'adaptation du produit est fort, plus la performance économique est élevée.

H5.2b : L'adaptation du produit modère la relation entre l'orientation BoP et la performance socio-BoP. Plus le niveau d'adaptation du produit est fort, plus la performance socio-BoP est élevée.

H5.2c : L'adaptation du produit modère la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. Plus le niveau d'adaptation du produit est fort, plus la performance éco-BoP est élevée.

H5.3 : L'adaptation de la place modère la relation entre l'orientation BoP et la performance. Plus le niveau d'adaptation de la place est fort, plus la performance est élevée.

H5.3a : L'adaptation de la place modère la relation entre l'orientation BoP et la performance économique. Plus le niveau d'adaptation de la place est fort, plus la performance économique est élevée.

H5.3b : L'adaptation de la place modère la relation entre l'orientation BoP et la performance socio-BoP. Plus le niveau d'adaptation de la place est fort, plus la performance socio-BoP est élevée.

H5.3c : L'adaptation de la place modère la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. Plus le niveau d'adaptation de la place est fort, plus la performance éco-BoP est élevée.

H5.4 : L'adaptation de la promotion modère la relation entre l'orientation BoP et la performance. Plus le niveau d'adaptation de la promotion est fort, plus la performance est élevée.

H5.4a : L'adaptation de la promotion modère la relation entre l'orientation BoP et la performance économique. Plus le niveau d'adaptation de la promotion est fort, plus la performance économique est élevée.

H5.4b : L'adaptation de la promotion modère la relation entre l'orientation BoP et la performance socio-BoP. Plus le niveau d'adaptation de la promotion est fort, plus la performance socio-BoP est élevée.

H5.4c : L'adaptation de la promotion modère la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. Plus le niveau d'adaptation de la promotion fort, plus la performance éco-BoP est élevée.

1.9 Conceptualisation des variables composites en lien avec l'influence

Le dernier concept présenté est l'influence des parties prenantes, il intègre les variables composites *Etat*, *ONG*, *Femme*, *Légitimité*, *BoP2.0*, *Education*. Ces variables ont été regroupées car elles révèlent le rôle des parties-prenantes qui « interfèrent » dans les stratégies BoP des entreprises.

Tableau 19 : rappel des définitions et synthèse

ETAT	La variable représente l'intervention de l'Etat ou d'institutions étatiques dans le projet.
SYNTHESE	Participation des institutions publiques au projet BoP
ONG	La variable représente le partenariat spécifique avec une ONG.
SYNTHESE	Participation des ONG au projet BoP
FEMME	La variable met en avant la participation spécifique des femmes dans le <i>business model</i> .
SYNTHESE	Participation des femmes au projet BoP
LEGITIMITE	La variable est relative à la légitimité de l'entreprise qui est améliorée ou acquise notamment par l'intermédiaire d'institutions ou de personnes légitimes locales.
SYNTHESE	Acquisition de légitimité « intermédiée » ou non
BOP 2.0	La variable représente la co-construction du produit avec des acteurs locaux (inclusion d'acteurs locaux dans la chaîne de valeur).
SYNTHESE	Intégration de partenaires locaux
EDUCATION	La variable est relative aux formations, aux démonstrations et plus généralement à tous les éléments d'éducation des populations pour qu'elles comprennent le produit ou améliorent leur productivité et leur savoir-faire.
SYNTHESE	Démonstration et éducation des populations locales (savoirs et savoirs faire)

Source : élaboration personnelle.

A l'inverse de la variable de relation inter-organisationnelle où il était question de relations d'affaires en *BtoB*, il est ici question de l'influence des parties prenantes au sens large. Il ne doit pas y avoir de confusion même si le niveau d'analyse est le même (inter-organisationnel) tout comme certains acteurs. Dans cette section, la réflexion ne concerne plus les affaires (avec qui l'entreprise travaille-t-elle ?), mais les influences (quelle(s) partie(s) prenante(s) influence(nt) l'entreprise ?). C'est la raison pour laquelle les variables *éducation* et *légitimité* font partie de ce regroupement.

Ces variables sont intégrées dans le champ de la théorie des parties-prenantes, et il est question d'insister sur l'influence qu'elles peuvent avoir.

Conceptualisation

Nous ne revenons pas sur les fondements de la théorie des parties prenantes déjà vu précédemment. En revanche, nous orientons rapidement la réflexion vers une dimension particulière de la théorie des parties prenantes : l'influence.

Un des premiers questionnements est lié à l'identification des parties prenantes (Beck, 1992 ; Welford et Gouldson, 1993 ; Shrivastava, 1995 ; Henriques et Sadorsky, 1996 ; Berry et Rondinelli, 1998 ; Henriques et Sadorsky, 1999). En effet, les parties prenantes sont très diverses, le principe même étant de tenir compte de tous les acteurs qui sont de près ou de loin en lien avec l'entreprise. Ainsi, un ordonnancement par priorité a vu le jour avec l'idée de hiérarchisation. Il apparaît alors une classification des parties prenantes entre celles dites de premier ordre et celles dites de second ordre. Les parties prenantes de premier ordre correspondent à notre variable RIO précédemment étudiée, elles sont inscrites dans le processus économique de la firme. Les parties prenantes de second ordre sont en relation avec la firme de manière volontaire ou pas (Savage *et al.*, 1991 ; Clarkson, 1995 ; Carroll, 1996 ; Buysse et Verbeke, 2003). C'est à partir de cette dernière définition que nous conceptualisons l'influence des parties prenantes.

Pour comprendre les liens entre l'entreprise et les parties prenantes, Donaldson et Preston (1995) tentent d'organiser un champ de littérature à l'époque éparse, aux arguments divergents et qui manque de clarté. « *Les parties prenantes ; les modèles de parties prenantes, le management des parties prenantes et la théorie des parties prenantes sont expliqués et utilisés par de nombreux auteurs de différentes façons et confirmés (ou critiqués) avec des arguments différents et des preuves qui sont souvent contradictoires* » (p. 66).

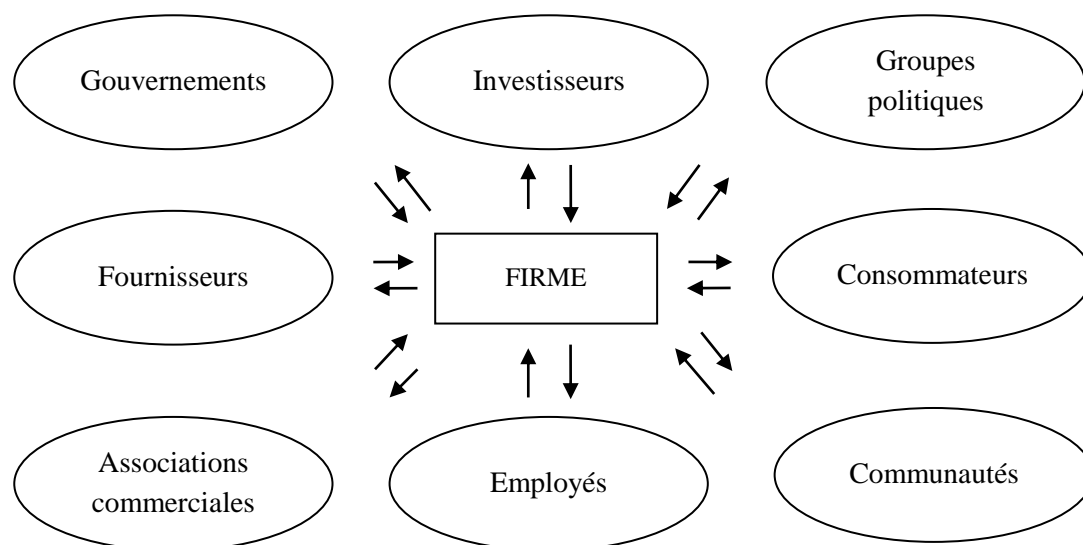
Donaldson et Preston (1995) proposent ensuite quatre thèses que nous résumons comme suit :

- thèse 1 : la théorie des parties prenantes est inéluctablement descriptive. Elle expose les intérêts coopératifs et compétitifs qui entourent l'entreprise,
- thèse 2 : la théorie des parties prenantes est instrumentale. Elle expose les connections entre les pratiques de management des parties prenantes et les objectifs de la firme,
- thèse 3 : la théorie des parties prenantes est normative. Elle expose le lien entre l'intérêt de la firme pour une partie prenante et *vice versa*. Elle expose le fait qu'une considération spécifique doit être faite pour chaque partie prenante et non pour le seul avantage qu'elle pourrait procurer à la firme,

- thèse 4 : la théorie des parties prenantes est managériale. Elle expose l'attitude, la structure et les pratiques qui constituent le management des parties prenantes au-delà de la simple description d'une situation existante.

Dans ce cadre, la notion d'identification des parties prenantes est importante, elle pose les questions suivantes *quelles sont les parties prenantes ? Quelles sont celles qui sont intéressantes ? Quelles sont celles qui sont intéressées ?* Et donc inversement, *quelles sont celles qui sont inintéressantes ? Quelles sont celles qui sont « inintéressées » ?* Ce lien de réciprocité est représenté par Donaldson et Preston (1995) (voir figure 26).

Figure 26 : le modèle des parties prenantes



Source : Donaldson et Preston (1995) p. 69.

La réciprocité entre l'entreprise et les parties prenantes est très marquée dans le modèle de Donaldson et Preston (1995). Elle pose une autre question, *si certaines parties prenantes sont intéressantes, peut-être ont elles un certain pouvoir qui influencerait l'entreprise ?* Les notions de pouvoir et de légitimité sont alors apparues (Donaldson et Preston, 1995 ; Andriof et Waddock, 2002 ; Gond et Mercier, 2006) ainsi que la question de l'urgence perçue par les dirigeants (Mitchell *et al.*, 1997 ; Agle *et al.*, 1999 ; Egri et Herman, 2000 ; Sharma, 2000). De nombreux auteurs étudient finalement, à partir de la théorie des parties prenantes, l'impact sur la performance (Agle *et al.*, 1999 ; Mattingly et Berman, 2006).

Dans le cadre du BoP, les parties prenantes sont discutées et jouent souvent un rôle favorable pour l'accès au terrain (Schuster et Holtbrügge, 2013), pour la légitimité et pour l'encastrement dans le terrain BoP (Simanis et Hart, 2008).

Fort de cette littérature, nous posons l'hypothèse suivante liée à l'influence.

Hypothèses

H6 : L'influence des parties prenantes modère la relation entre l'orientation BoP et la performance. Plus le niveau d'influence des parties prenantes est fort, plus la performance est élevée.

H6a : L'influence des parties prenantes modère la relation entre l'orientation BoP et la performance économique. Plus le niveau d'influence des parties prenantes est fort, plus la performance économique est élevée.

H6b : L'influence des parties prenantes modère la relation entre l'orientation BoP et la performance socio-BoP. Plus le niveau d'influence des parties prenantes est fort, plus la performance socio-BoP est élevée.

H6c : L'influence des parties prenantes modère la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. Plus le niveau d'influence des parties prenantes est fort, plus la performance éco-BoP est élevée.

2. OPERATIONNALISATION

Le travail d'opérationnalisation consiste à trouver des items (des questions) qui permettent de mesurer les concepts de la manière la plus proche et cohérente possible, compte tenu des différentes hypothèses formulées. Deux options s'offrent au chercheur ; la première consiste à mobiliser des échelles existantes qui ont été testées et validées dans la littérature académique. Cependant, seconde option, le chercheur peut lui-même proposer des échelles lorsqu'elles n'existent pas dans la littérature. A noter que nous mobilisons des échelles qui ont été éprouvées dans des contextes hors « BoP ». Ainsi, la validation, l'infirmité ou l'amendement des échelles mobilisées dans le cadre du BoP représentent en soi un réel intérêt et des résultats pour de futures recherches. Nous présentons successivement les opérationnalisations des performances économique (2.1), socio-BoP (2.2), éco-BoP (2.3), puis celle de l'orientation BoP (2.4). Sont ensuite opérationnalisées les variables relatives aux stratégies d'entrée (2.5), à l'apprentissage (2.6), aux RIO (2.7), à l'adaptation (2.8) et à l'influence des parties prenantes (2.9). Nous terminons avec les variables de contrôle qui viennent contextualiser ces opérationnalisations (2.10).

2.1 Opérationnalisation de la variable de performance économique

Observer quels sont les types de performance les plus utilisés dans la littérature en stratégie nous a permis de retenir pour l'opérationnalisation les travaux de McGuire *et al.* (1988), Pava et Krausz (1996), Griffin et Mahon (1997), Preston et O'Bannon (1997), Waddock et Graves (1997), Moore (2001), Ruf *et al.* (2001), Balabanis *et al.* (1998). Ces auteurs proposent des

mesures de la performance économique basées sur le ROA (rentabilité des actifs) et le ROS (le retour sur les ventes).

Aussi, nos opérationnalisations sont les suivantes :

Rendement des actifs (ROA) des deux dernières années (précisez si les données sont en pourcentage ou non)
Retour sur les ventes (ROS) des deux dernières années (précisez si les données sont en pourcentage ou non).

Les mesures sont statiques et dynamiques puisque nous calculons le taux d'évolution des données sur les deux dernières années. La performance économique correspond bien à une mesure organisationnelle, elle coïncide avec le niveau d'analyse de l'organisation et avec la définition de la performance économique selon les auteurs BoP (voir chapitre 1).

Il est important de noter que certains répondants peuvent ne pas avoir accès aux chiffres demandés car ces derniers concernent uniquement la performance économique en territoire BoP. Afin de compléter/confirmer ces mesures (ROA et ROS) et afin d'assurer l'exploitation optimale des questionnaires, nous ajoutons des mesures perceptuelles des performances (Delaney et Huselid, 1996). De nombreuses études prouvent la cohérence de ce type de mesure, au même titre que les mesures chiffrées de la performance (Lawrence et Lorsch, 1967 ; Dess, 1987 ; Dollinger et Golden, 1992 ; Powell, 1992 ; Ketokivi et Schroeder, 2004). Le croisement des types de performance (ROA et ROS) et de ces opérationnalisations perceptuelles (Delaney *et al.*, 1996) nous amène à retenir les deux opérationnalisations suivantes, que nous adaptons au contexte BoP.

Pour la mesure du ROA, considérant les deux dernières années fiscales :

(1- pas du tout d'accord à 7-tout à fait d'accord)
Les bénéfices liés à la vente/distribution de vos produits/services sur les marchés BoP permettent de largement amortir le coût d'investissement de vos actifs (usines, machines, magasin...).

Pour la mesure du ROS, considérant les deux dernières années fiscales :

(1- pas du tout d'accord à 7-tout à fait d'accord)
Sur les marchés BoP, votre entreprise obtient des marges très élevées sur la vente de ses produits/services.

2.2 Opérationnalisation de la variable socio-BoP

Comme discuté dans le cadre de la conceptualisation, c'est la réflexion entre caractéristique hédonique et utilitaire qui s'est avérée la plus proche de nos préoccupations. Afin de mesurer l'utilitarisme de la performance socio-BoP, nous nous servons principalement des opérationnalisations de Babin *et al.* (1994), Childers *et al.* (2001), Voss *et al.* (2003). Dans le cadre de notre questionnement, nous adaptons les échelles afin d'orienter les répondants vers une description du produit/service la plus précise possible.

Notre niveau d'analyse dans la thèse est principalement l'entreprise, le questionnaire est donc envoyé uniquement aux firmes qui développent des stratégies BoP afin d'obtenir leur point de vue. De manière optimale, il aurait fallu directement interviewer les consommateurs BoP (pour cette opérationnalisation). Notre travail permet toutefois de comprendre la perception des critères utilitaristes des consommateurs au travers de la perception de ceux qui participent, créent et développent des stratégies BoP.

L'opérationnalisation de la performance socio-BoP se présente ainsi :

Comment le consommateur juge-t-il les produits/services BoP de votre compagnie ?

Critères utilitaires (échelle de 1 à 7 adaptée au qualificatif)

Efficaces /inefficaces

Utiles/inutiles

Fonctionnels/non fonctionnels

Nécessaires/non nécessaires

Pratiques/pas pratiques

Critères hédonistes (échelle de 1 à 7 adaptée au qualificatif)

Pas amusants/amusants

Ennuyeux/excitants

Enchanteurs/non enchanteurs

Pas palpitants/palpitants

Non appréciables/appréciables

2.3 Opérationnalisation de la variable éco-BoP

Contrairement à la performance socio-BoP, nous n'avons pas trouvé d'échelle assez complète qui puisse mesurer l'impact de l'activité d'une entreprise sur le marché dans lequel elle opère²¹. Ainsi, une échelle de mesure de la performance éco-BoP, composée de 8 items, a été

²¹ Rahman *et al.* (2015) mobilisent 4 items pour mesurer la performance sociale dans son intégralité, ce qui nous semble insuffisant : deux items correspondent à la performance éco-BoP (le business a créé des emplois pour la communauté locale / le business contribue au développement de la communauté) et deux items correspondent à la performance socio-BoP/consommateur (le business a obtenu la confiance des consommateurs / ce business a satisfait les consommateurs).

créée²². Notre volonté d'être au plus proche des définitions, notamment celle de Karnani (2007), était importante. L'échelle représente tout ce qui attire au développement économique local en contexte BoP. Voici l'opérationnalisation de la variable éco-BoP :

L'activité de votre entreprise permet
(échelle : 1- pas du tout à 7- très fortement)

- De créer des emplois locaux
- De créer de nouvelles capacités de production locale
- De créer de nouvelles capacités de distribution locale
- De développer l'économie locale / le marché local
- De développer les infrastructures localement (routes, électricité, bâtiments...)
- D'augmenter le revenu des ménages
- De développer l'entrepreneuriat local
- De développer des compétences managériales, des savoirs, savoirs faire localement

2.4 Opérationnalisation de l'orientation BoP

Il n'existe pas d'échelle de mesure de « l'orientation BoP », il a fallu là-aussi en créer une.

7 items composent l'échelle de l'orientation BoP qui a été élaborée avec des experts et mise à l'épreuve pour être validée²³. Basée sur notre conceptualisation de l'orientation BoP, les items qui seront testés sont les suivants.

(1- pas du tout d'accord à 7- tout à fait d'accord)

- Les marchés ciblés par votre entreprise concernent une population à très faible pouvoir d'achat
- Les produits et/ou services sont de première nécessité (eau, habitat, nourriture, santé, etc.)
- Votre entreprise dédie la totalité de son activité à cette cible BoP
- Les produits et/ou services BoP que vous développez s'inscrivent dans le cœur de métier de votre entreprise
- Les produits et/ou services BoP que vous développez sont représentatifs des missions et buts de votre entreprise
- Votre entreprise a grandement mobilisé ses propres ressources (humaines, financières, matérielles...) sur les marchés BoP
- Votre entreprise a grandement utilisé ses propres compétences (managériales, savoirs, savoir-faire techniques ou technologiques...) sur les marchés BoP

Après avoir opérationnalisé les variables de performance et la variable indépendante, nous opérationnisons les variables modératrices.

²² La création des échelles présentes dans les opérationnalisations a été longuement débattue et discutée pour arriver à cette proposition (des professeurs et maîtres de conférences, ainsi que des doctorants se sont prêtés au jeu des experts pour valider les échelles proposées).

²³ De nombreux allers-retours entre académiciens, littérature, éléments de discussions et de définition de l'orientation BoP nous conduisent à élaborer cette échelle.

2.5 Opérationnalisation en lien avec la stratégie d'entrée sur le BoP

Comme discuté précédemment dans le cadre de la conceptualisation de l'entrée sur les marchés (Agarwal et Ramaswani, 1992 ; Cavusgil et Zou, 1994 ; etc.), deux axes correspondant aux variables composites ont été identifiés, le premier est en lien avec les motivations de l'entrée et l'autre avec le mode d'entrée.

Pour opérationnaliser la motivation, nous nous basons sur la formulation et les travaux de Kim *et al.* (2015)²⁴ :

Vous êtes entrés sur le marché de ce nouveau produit/service BoP
(1- pas du tout d'accord à 7-totalement d'accord)

En raison des bénéfices importants (rapport coûts/revenus) qu'il est susceptible de générer
Car il s'agit d'une opportunité de découvrir un nouveau marché de produits
En raison des nouvelles connaissances technologiques que vous allez acquérir en prenant part au nouveau marché
Afin d'étendre les limites du marché des produits de l'entreprise
Car cela pourrait vous aider à survivre sur votre principal marché actuel
Car cela permet d'améliorer l'image de votre entreprise
Parce que la participation à ce nouveau marché était souhaitable d'un point de vue social
Parce que votre entreprise peut développer son réseau d'affaires (partenariats, contrats, relations)

Pour l'opérationnalisation des modes d'entrée nous mobilisons les travaux d'Agarwal et Rawasmani (1992) ainsi que ceux de Chung et Enderwick (2001) :

Selon vous, pour entrer sur les marchés BoP, il est nécessaire de choisir un
(1- mode d'entrée avec un engagement financier faible à 7- mode d'entrée avec un investissement financier important)

Votre entreprise entre sur les marchés BoP par
(1- pas du tout d'accord à 7-totalement d'accord)

L'octroi de licences
L'exportation
Des filiales en propriété exclusive
Des entreprises individuelles
Des co-entreprises
Aucun levier particulier

²⁴ Pour l'ensemble des opérationnalisations présentées, un travail de recherche beaucoup plus large a été réalisé afin de choisir les mesures les plus représentatives et validées statistiquement. Nous avons choisi de ne pas présenter toutes les opérationnalisations retenues et sélectionnées mais seulement les plus importantes, à savoir, celles que nous utilisons *in fine*.

2.6 Opérationnalisation en lien avec l'apprentissage

Afin d'opérationnaliser l'apprentissage, nous nous sommes référés à de nombreux travaux là encore pour être au plus proche des variables composites (Zander et Kogut, 1995 ; Lyles et Salk, 1996 ; Nootboom *et al.*, 1997 ; Li et Calantone, 1998 ; Lord et Ranft, 2000 ; Yli-Renko *et al.*, 2001 ; Dhanaraj *et al.*, 2004 ; Zhou et Li, 2012).

Pour préciser l'apprentissage « par études », nous mobilisons plus spécifiquement la contribution de Li et Calantone (1998) en l'adaptant au contexte BoP :

Complétez les affirmations suivantes...

Vous rencontrez les consommateurs pour en apprendre davantage sur leurs besoins actuels et éventuels (1- rarement à 7- régulièrement)

Vous utilisez des méthodes de recherche, comme par exemple des entretiens individualisés, des groupes de discussion et des enquêtes pour réunir des informations sur le marché BoP (1- rarement à 7- régulièrement)

Vous traitez et analysez les informations relatives aux consommateurs des marchés BoP (1- occasionnellement à 7- systématiquement)

Vous faites appel aux consommateurs pour tester et évaluer de nouveaux produits (1- occasionnellement à 7- systématiquement)

Pour préciser l'apprentissage « par essais », nous mobilisons Lyles et Salk (1996), en adaptant le propos au contexte BoP :

Votre entreprise se déplace-t-elle sur le terrain avant de lancer un projet BoP ? (1- pas du tout 2- très souvent)

Votre entreprise est allée sur le terrain avant de lancer le projet BoP pour acquérir (1-pas du tout d'accord à 7-totalement d'accord)

Une nouvelle expertise technologique

Une nouvelle expertise marketing

Une connaissance sur le développement de produit/service

Une connaissance des cultures et préférences

Des techniques managériales

Des procédés de fabrication

Pour préciser l'apprentissage « capitalisé », nous mobilisons Zhou et Li (2012) en précisant le contexte BoP dans chaque item :

Pour répliquer un *business model* BoP sur d'autres marchés BoP, il faut
(1- pas du tout d'accord à 7- totalement d'accord)

Bien connaître les multiples segments du marché

Avoir une compréhension et une expérience exhaustives des marchés BoP

Disposer de connaissances approfondies des marchés BoP

Une bonne communication au sein de toute l'organisation

Partager les informations dont vous disposez avec toutes les autres parties impliquées dans la prise de décisions

Transférer la connaissance organisationnelle aux individus (notamment par le biais de programmes de formation du personnel)

2.7 Opérationnalisation en lien avec les relations inter-organisationnelles (RIO)

Afin d'opérationnaliser les RIO, nous avons mobilisé les travaux de Mohr et Speckman (1994), Bello et Gilliland (1997), Mjoen et Tallman (1997), Kale *et al.* (2000), Lambe *et al.* (2002), Poppo et Zenger (2002), Kandemir *et al.* (2006), Mahama (2006) et Sengün et Wasti (2007). La contribution de Mahama (2006) est finalement retenue pour opérationnaliser la « dimension » contrôle ; celle de Kandemir *et al.* (2006) l'est pour les relations d'alliances (toujours en tenant compte du contexte BoP pour l'adaptation des questions).

Pour la dimension contrôle :

(1-pas du tout d'accord à 7- totalement d'accord)

Vous donnez à vos partenaires BoP des objectifs de coûts

Vous évaluez les objectifs financiers fixés par vos partenaires BoP

Vous évaluez le montant des économies qui pourraient être réalisées par vos partenaires BoP

Vous évaluez la ponctualité de vos partenaires BoP dans la livraison des produits/services

Vous évaluez la conformité des produits/services livrés par vos partenaires BoP avec un cahier des charges

Vous évaluez le degré de qualité des produits/services fournis par vos partenaires BoP

Vous demandez souvent des rendez-vous avec vos partenaires BoP

Pour la « dimension » relations d'alliances :

Êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

(1- pas du tout d'accord à 7- totalement d'accord)

Votre entreprise développe ses produits/services BoP en coopérant (alliances, partenariats, fusions/acquisitions)

Vous coordonnez systématiquement votre stratégie BoP avec vos partenaires d'alliances

Votre entreprise développe ses produits/services BoP en partenariat avec :

Des entreprises

Des institutions étatiques

La communauté locale (producteurs, distributeurs locaux, etc.)

Des ONG

Des institutions financières

2.8 Opérationnalisation en lien avec l'adaptation

Il existe des échelles de mesure de l'adaptation des 4P dans un contexte international (Cavusgil, 1980 ; Lages *et al.*, 2008 ; Vrontis *et al.*, 2009) qui sont pertinentes et extrêmement proches de nos hypothèses de recherche. Ainsi, l'adaptation est mesurée selon les 4 dimensions du modèle des 4P, *Prix, Place, Promotion, Produit*. Pour opérationnaliser la variable, nous mobilisons les travaux de Johnson et Arunthanes (1996), Leonidou et Katsikeas (1996), Teodosiou et Katsikeas (2001), Lages *et al.* (2008), Vrontis *et al.* (2009)²⁵.

Diriez-vous qu'il existe des différences entre les marchés BoP et les autres marchés en termes de...

(1- aucune différence à 7- complètement différent)

Adaptation du Produit

Positionnement du produit/service Design

Qualité du produit/service

Caractéristiques du produit/service

Image de marque

Services support (livraison, installation, préventes, SAV, garantie)

Marge pour les professionnels

Adaptation du prix

Ristournes

Conditions de crédit

Niveaux de prix

Promotion

Message publicitaire

Répartition média/mix média

Marketing direct

Relation publique

Rôle de la force de vente/structure/management

Place

Canaux de distribution

Mode de distribution

Type d'intermédiaires

Rôle des intermédiaires

2.9 Opérationnalisation en lien avec l'influence des parties prenantes

Dans le cadre de l'étude des parties prenantes, nous avons identifié le rôle de l'influence. Ce rôle a été conceptualisé, opérationnalisé et mesuré à travers trois critères : le pouvoir, la légitimité et l'urgence (Agle *et al.*, 1999 ; Álvarez *et al.*, 2007 ; Parent et Deephouse, 2007). Nous définissons pour le répondant, à partir des travaux cités ci-dessus, les termes

²⁵ Les échelles de Lages *et al.* (2008) et de Vrontis *et al.* (2009) sont les plus complètes et nous ont donc principalement servis pour l'opérationnalisation de l'adaptation.

« pouvoir », « légitimité » et « urgence ». La question est ensuite posée, elle concerne un ensemble de parties prenantes²⁶.

Ce groupe de parties prenantes avait le pouvoir d'imposer ses revendications
(1- pas du tout d'accord à 7- totalement d'accord ; pour chaque partie prenante)

Note : le pouvoir est la capacité (potentielle) des parties prenantes à imposer leur volonté à une relation donnée par un moyen coercitif, utilitaire ou normatif

Institutions gouvernementales

Clients

Communauté locale Employés

ONG

Media Concurrents

Femmes locales

Fournisseurs

Institutions financières

Actionnaires Fournisseurs de services/sous-traitants

Institutions internationales

Les revendications de ce groupe particulier de parties prenantes ont été considérées par notre équipe de gestion comme étant légitimes

(1- pas du tout d'accord à 7- totalement d'accord ; pour chaque partie prenante)

[Même ensemble de parties prenantes que ci-dessus]

Ce groupe de parties prenantes a manifesté de l'urgence dans ses relations avec notre firme
(1- pas du tout d'accord à 7- totalement d'accord ; pour chaque partie prenante)

Note : poursuite active de requêtes - demandes ou désirs – que le groupe de parties prenantes pense être importantes

[Même ensemble de parties prenantes que ci-dessus]

2.10 Opérationnalisation des variables de contrôle

Les données contextuelles sont importantes pour tester les effets complémentaires qui peuvent interférer dans les pratiques des entreprises. Sont retenus la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, l'expérience à l'international, si l'entreprise est une filiale d'un groupe ou pas²⁷, le pays d'origine de l'entreprise, le(s) pays cible(s) BoP. L'intérêt de mobiliser des variables de contrôle est double, elles permettent d'une part de rigidifier les effets mesurés (en les contrôlant) et permettent d'autre part une lecture complémentaire des résultats obtenus.

²⁶A noter que nous avons volontairement ajouté « femmes locales » compte tenu de ce résultat très spécifique dans le sondage de cas (phase 1).

²⁷ Cette variable de contrôle relève davantage d'un statut général plutôt que du mode d'entrée (engagement). L'entreprise BoP est-elle rattachée à un groupe ou pas ?

La taille de l'entreprise se mesure de plusieurs façons, nous retenons le chiffre d'affaires annuel (Buysse et Verbeke, 2003) ainsi que le nombre d'employés (Sharma et Henriques, 2005).

L'opérationnalisation du secteur d'activité se fait selon la répartition en secteur primaire, secondaire et tertiaire, nous suivons les définitions de l'INSEE²⁸ : « *le secteur primaire regroupe l'ensemble des activités dont la finalité consiste en une exploitation des ressources naturelles : agriculture, pêche, forêts, mines, gisements* ». Le secteur secondaire regroupe « *l'ensemble des activités consistant en une transformation plus ou moins élaborée des matières premières (industries manufacturières, construction)* » et le secteur tertiaire comprend « *un vaste champ d'activités qui s'étend du commerce à l'administration, en passant par les transports, les activités financières et immobilières, les services aux entreprises et services aux particuliers, l'éducation, la santé et l'action sociale. Le périmètre du secteur tertiaire est de fait défini par complémentarité avec les activités agricoles et industrielles (secteurs primaire et secondaire).* »

L'expérience à l'international, également appelée la multinationalité, est mesurée de différentes façons ; nous retenons le nombre total de pays où l'entreprise opère (Bansal, 2005). Enfin, le contexte étant très internationalisé, nous optons pour une lecture directionnelle géographique très classique en management international et des mesures du pays d'origine de la firme et des pays cibles²⁹.

3. MODELE DE RECHERCHE, HYPOTHESES, NIVEAUX D'ANALYSE ET SYNTHESE DES HYPOTHESES

Cette dernière section avant l'analyse des résultats statistiques est le bilan du travail de conceptualisation et d'opérationnalisation réalisé jusqu'ici. Il s'agit de successivement présenter le modèle global, le questionnaire générique et l'échantillon sur lequel il est appliqué.

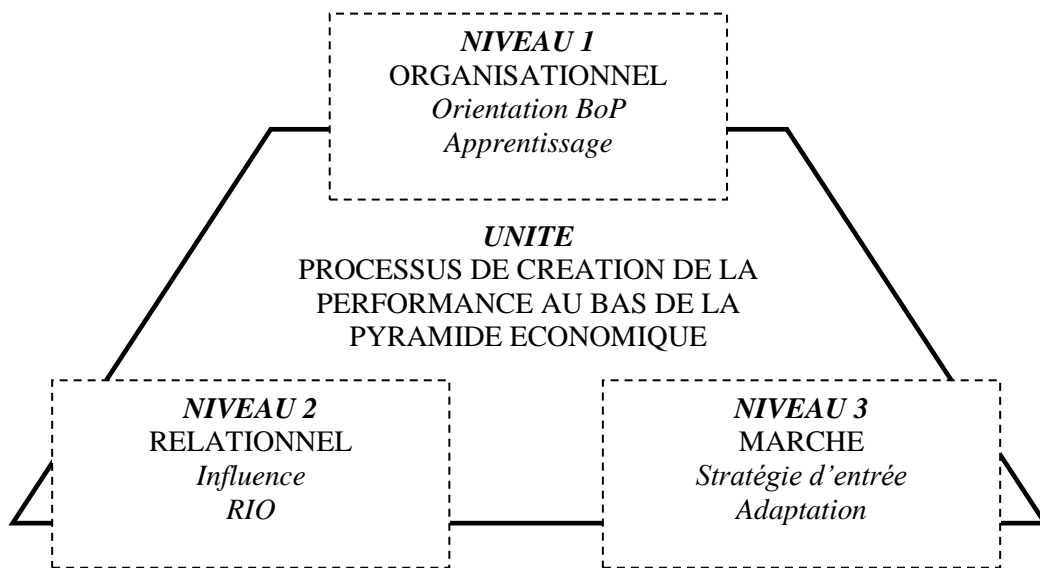
3.1 Vérification des niveaux et unité d'analyse

Rappelons que trois niveaux d'analyse servent de repères pour harmoniser et fiabiliser la trajectoire du savoir tout au long de ce travail doctoral (figure 27).

²⁸ Voir : <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/liste-definitions.htm>

²⁹ Comme discuté précédemment à propos de la différence de niveau d'analyse entre les pays et les marchés, il est possible que le pays cible et le pays d'origine de la firme qui réalise une stratégie BoP soit le même.

Figure 27 : variables en concordance avec l'unité et les niveaux d'analyse

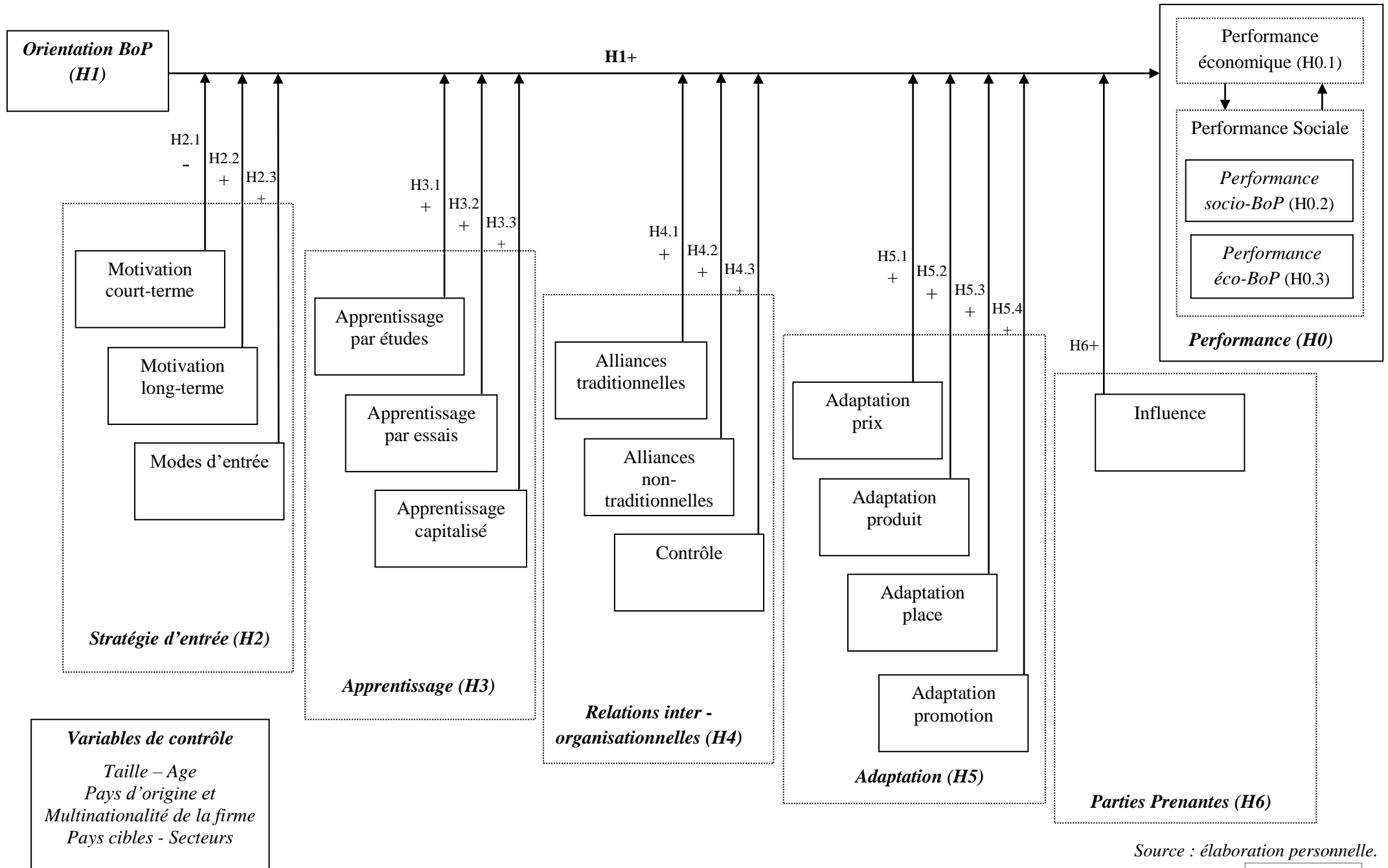


Source : élaboration personnelle.

Ce schéma permet de visualiser l'encastrement de nos variables, ce qui assure une certaine concordance pour les traitements statistiques. L'apprentissage est organisationnel comme présenté par les conceptualisations et les opérationnalisations. L'orientation BoP relève du degré de stratégie BoP de l'organisation. Concernant le niveau relationnel, l'influence révèle le lien entre les parties prenantes et l'entreprise, les RIO révèlent le lien entre les partenaires et l'entreprise. Enfin, le troisième niveau est celui du marché. C'est bien le marché qui définit la stratégie d'entrée. L'adaptation relève des caractéristiques du marché.

Le modèle de recherche est composé de l'ensemble des variables et concepts présentés dans les points précédents. Sont schématisées : la variable dépendante, les variables indépendantes, les variables de contrôle ainsi que les hypothèses (figure 28).

Figure 28 : modèle de recherche conceptuel



Source : élaboration personnelle.

Le modèle permet de voir l'ensemble des variables testées par la suite pour répondre à leurs hypothèses respectives. Le modèle de recherche est articulé autour d'un corps d'hypothèses résumées ci-après.

PERFORMANCE (H0)

H0.1 : Plus la performance économique est forte, plus les autres formes de performances sont élevées.

H0.1a : Plus la performance économique est forte, plus le niveau de la performance socio-BoP est élevé.

H0.1b : Plus la performance économique est forte, plus le niveau de la performance éco-BoP est élevé.

H0.2 : Plus la performance socio-BoP est forte, plus les autres formes de performances sont élevées.

H0.2a : Plus la performance socio-BoP est forte, plus le niveau de la performance économique est élevé.

H0.2b : Plus la performance socio-BoP est forte, plus le niveau de la performance éco-BoP est élevé.

H0.3 : Plus la performance éco-BoP est forte, plus les autres formes de performances sont élevées.

H0.3a : Plus la performance éco-BoP est forte, plus le niveau de la performance économique est élevé.

H0.3b : Plus la performance économique est forte, plus le niveau de la performance socio-BoP est élevé.

ORIENTATION BOP (H1)

H1 : Plus la stratégie de l'entreprise est orientée BoP, plus la performance est élevée.

H1a : Plus la stratégie de l'entreprise est orientée BoP, plus la performance économique est élevée.

H1b : Plus la stratégie de l'entreprise est orientée BoP, plus la performance socio-BoP est élevée.

H1c : Plus la stratégie de l'entreprise est orientée BoP, plus la performance éco-BoP est élevée.

STRATEGIE D'ENTREE (H2)

H2.1 : La motivation court-termiste de la stratégie d'entrée modère la relation entre l'orientation BoP et la performance. Plus la motivation court-termiste est forte, moins la performance est élevée.

H2.1a : La motivation court-termiste de la stratégie d'entrée modère la relation entre l'orientation BoP et la performance économique. Plus la motivation court-termiste est forte, moins la performance économique est élevée.

H2.1b : La motivation court-termiste de la stratégie d'entrée modère la relation entre l'orientation BoP et la performance socio-BoP. Plus la motivation court-termiste est forte, moins la performance socio-BoP est élevée.

H2.1c : La motivation court-termiste de la stratégie d'entrée modère la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. Plus la motivation court-termiste est forte, moins la performance éco-BoP est élevée.

H2.2 : La motivation long-termiste de la stratégie d'entrée modère la relation entre l'orientation BoP et la performance. Plus la motivation long-termiste est forte, plus la performance est élevée.

H2.2a : La motivation long-termiste de la stratégie d'entrée modère la relation entre l'orientation BoP et la performance économique. Plus la motivation long-termiste est forte, plus la performance économique est élevée.

H2.2b : La motivation long-termiste de la stratégie d'entrée modère la relation entre l'orientation BoP et la performance socio-BoP. Plus la motivation long-termiste est forte, plus la performance socio-BoP est élevée.

H2.2c : La motivation long-termiste de la stratégie d'entrée modère la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. Plus la motivation long-termiste est forte, plus la performance éco-BoP est élevée.

H2.3 : Le mode d'entrée modère la relation entre l'orientation BoP et la performance. Plus le niveau d'engagement du mode d'entrée est fort, plus la performance est élevée.

H2.3a : Le mode d'entrée modère la relation entre l'orientation BoP et la performance économique. Plus le niveau d'engagement du mode d'entrée est fort, plus la performance économique est élevée.

H2.3b : Le mode d'entrée modère la relation entre l'orientation BoP et la performance socio-BoP. Plus le niveau d'engagement du mode d'entrée est fort, plus la performance socio-BoP est élevée.

H2.3c : Le mode d'entrée modère la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. Plus le niveau d'engagement du mode d'entrée est fort, plus la performance éco-BoP est élevée.

APPRENTISSAGE (H3)

H3.1 : L'apprentissage par études modère la relation entre l'orientation BoP et la performance. Plus l'apprentissage par études est fort, plus le niveau de performance est élevé.

H3.1a : L'apprentissage par études modère la relation entre l'orientation BoP et la performance économique. Plus l'apprentissage par études est fort, plus le niveau de performance économique est élevé.

H3.1b : L'apprentissage par études modère la relation entre l'orientation BoP et la performance socio-BoP. Plus l'apprentissage par études est fort, plus le niveau de performance socio-BoP est élevé.

H3.1c : L'apprentissage par études modère la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. Plus l'apprentissage par études est fort, plus le niveau de performance éco-BoP est élevé.

H3.2 : L'apprentissage par essais modère la relation entre l'orientation BoP et la performance. Plus l'apprentissage par essais est fort, plus le niveau de performance est élevé.

H3.2a : L'apprentissage par essais modère la relation entre l'orientation BoP et la performance économique. Plus l'apprentissage par essais est fort, plus le niveau de performance économique est élevé.

H3.2b : L'apprentissage par essais modère la relation entre l'orientation BoP et la performance socio-BoP. Plus l'apprentissage par essais est fort, plus le niveau de performance socio-BoP est élevé.

H3.2c : L'apprentissage par essais modère la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. Plus l'apprentissage par essais est fort, plus le niveau de performance éco-BoP est élevé.

H3.3 : L'apprentissage capitalisé modère la relation entre l'orientation BoP et la performance. Plus l'apprentissage capitalisé est fort, plus le niveau de performance est élevé.

H3.3a : L'apprentissage capitalisé modère la relation entre l'orientation BoP et la performance économique. Plus l'apprentissage capitalisé est fort, plus le niveau de performance économique est élevé.

H3.3b : L'apprentissage capitalisé modère la relation entre l'orientation BoP et la performance socio-BoP. Plus l'apprentissage capitalisé est fort, plus le niveau de performance socio-BoP est élevé.

H3.3c : L'apprentissage capitalisé modère la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. Plus l'apprentissage capitalisé est fort, plus le niveau de performance éco-BoP est élevé.

RELATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES (H4)

H4.1 : Les alliances modèrent la relation entre l'orientation BoP et la performance. Plus le niveau d'alliance est fort, plus la performance est élevée.

H4.1a : Les alliances modèrent la relation entre l'orientation BoP et la performance économique. Plus le niveau d'alliance est fort, plus la performance économique est élevée.

H4.1b : Les alliances modèrent la relation entre l'orientation BoP et la performance socio-BoP. Plus le niveau d'alliance est fort, plus la performance socio-BoP est élevée.

H4.1c : Les alliances modèrent la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. Plus le niveau d'alliance est fort, plus la performance éco-BoP est élevée.

H4.2 : Les alliances « non-traditionnelles » modèrent la relation entre l'orientation BoP et la performance. Plus le niveau d'alliance est fort, plus la performance est élevée.

H4.2a : Les alliances « non-traditionnelles » modèrent la relation entre l'orientation BoP et la performance économique. Plus le niveau d'alliance est fort, plus la performance économique est élevée.

H4.2b : Les alliances « non-traditionnelles » modèrent la relation entre l'orientation BoP et la performance socio-BoP. Plus le niveau d'alliance est fort, plus la performance socio-BoP est élevée.

H4.2c : Les alliances « non-traditionnelles » modèrent la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. Plus le niveau d'alliance est fort, plus la performance éco-BoP est élevée.

H4.3 : Le contrôle sur les partenaires modère la relation entre l'orientation BoP et la performance. Plus le niveau de contrôle des partenaires est fort, plus la performance est élevée.

H4.3a : Le contrôle sur les partenaires modère la relation entre l'orientation BoP et la performance économique. Plus le niveau de contrôle des partenaires est fort, plus la performance économique est élevée.

H4.3b : Le contrôle sur les partenaires modère la relation entre l'orientation BoP et la performance socio-BoP. Plus le niveau de contrôle des partenaires est fort, plus la performance socio-BoP est élevée.

H4.3c : Le contrôle sur les partenaires modère la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. Plus le niveau de contrôle des partenaires est fort, plus la performance éco-BoP est élevée.

ADAPTATION (H5)

H5.1 : L'adaptation du prix modère la relation entre l'orientation BoP et la performance. Plus le niveau d'adaptation du prix est fort, plus la performance est élevée.

H5.1a : L'adaptation du prix modère la relation entre l'orientation BoP et la performance économique. Plus le niveau d'adaptation du prix est fort, plus la performance économique est élevée.

H5.1b : L'adaptation du prix modère la relation entre l'orientation BoP et la performance socio-BoP. Plus le niveau d'adaptation du prix est fort, plus la performance socio-BoP est élevée.

H5.1c : L'adaptation du prix modère la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. Plus le niveau d'adaptation du prix est fort, plus la performance éco-BoP est élevée.

H5.2 : L'adaptation du produit modère la relation entre l'orientation BoP et la performance. Plus le niveau d'adaptation du produit est fort, plus la performance est élevée.

H5.2a : L'adaptation du produit modère la relation entre l'orientation BoP et la performance économique. Plus le niveau d'adaptation du produit est fort, plus la performance économique est élevée.

H5.2b : L'adaptation du produit modère la relation entre l'orientation BoP et la performance socio-BoP. Plus le niveau d'adaptation du produit est fort, plus la performance socio-BoP est élevée.

H5.2c : L'adaptation du produit modère la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. Plus le niveau d'adaptation du produit est fort, plus la performance éco-BoP est élevée.

H5.3 : L'adaptation de la place modère la relation entre l'orientation BoP et la performance. Plus le niveau d'adaptation de la place est fort, plus la performance est élevée.

H5.3a : L'adaptation de la place modère la relation entre l'orientation BoP et la performance économique. Plus le niveau d'adaptation de la place est fort, plus la performance économique est élevée.

H5.3b : L'adaptation de la place modère la relation entre l'orientation BoP et la performance socio-BoP. Plus le niveau d'adaptation de la place est fort, plus la performance socio-BoP est élevée.

H5.3c : L'adaptation de la place modère la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. Plus le niveau d'adaptation de la place est fort, plus la performance éco-BoP est élevée.

H5.4 : L'adaptation de la promotion modère la relation entre l'orientation BoP et la performance. Plus le niveau d'adaptation de la promotion est fort, plus la performance est élevée.

H5.4a : L'adaptation de la promotion modère la relation entre l'orientation BoP et la performance économique. Plus le niveau d'adaptation de la promotion est fort, plus la performance économique est élevée.

H5.4b : L'adaptation de la place promotion modère la relation entre l'orientation BoP et la performance socio-BoP. Plus le niveau d'adaptation de la promotion est fort, plus la performance socio-BoP est élevée.

H5.4c : L'adaptation de la promotion modère la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. Plus le niveau d'adaptation de la promotion est fort, plus la performance éco-BoP est élevée.

INFLUENCE DES PARTIES PRENANTES (H6)

H6 : L'influence des parties prenantes modère la relation entre l'orientation BoP et la performance. Plus le niveau d'influence des parties prenantes est fort, plus la performance est élevée.

H6a : L'influence des parties prenantes modère la relation entre l'orientation BoP et la performance économique. Plus le niveau d'influence des parties prenantes est fort, plus la performance économique est élevée.

H6b : L'influence des parties prenantes modère la relation entre l'orientation BoP et la performance socio-BoP. Plus le niveau d'influence des parties prenantes est fort, plus la performance socio-BoP est élevée.

H6c : L'influence des parties prenantes modère la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. Plus le niveau d'influence des parties prenantes est fort, plus la performance éco-BoP est élevée.

3.2 Questionnaire et échantillon

Le modèle de recherche est testé *via* un questionnaire élaboré à partir des opérationnalisations présentées dans la section précédente sur un échantillon d'entreprises qui réalisent des stratégies BoP. Perfectionner le questionnaire a nécessité de réaliser un certain nombre de modifications et a permis d'harmoniser l'ensemble, de garder une vraie dynamique et une cohérence globale. Les experts ont validé les modifications permettant de rester fidèle aux opérationnalisations originelles tout en précisant le contexte BoP. La validité définitive du questionnaire n'a été prononcée qu'à la suite de pré-tests réalisés auprès d'académiciens (professeurs et doctorants). Le questionnaire a également été testé auprès de professionnels pour assurer la cohérence de vocabulaire et la compréhension générale. Une fois validé, le questionnaire a finalement été traduit en quatre langues : français, anglais, espagnol et portugais (voir le questionnaire final en français en annexe 5). Le questionnaire a été mis en

ligne avec l'outil *Google Form*³⁰. Les 146 questions s'organisent par thématique et le répondant peut connaître à tout moment le pourcentage d'avancement du questionnaire.

Concernant l'échantillon d'envoi, nous avons contacté près de 3100 personnes représentant près de 700 organisations différentes pour 321 réponses (dont 316 réponses exploitables), soit un taux de réponse effectif de 10,35%.

La stratégie de recherche de mails a été la suivante : (1) identifier les entreprises, (2) identifier et trouver le prénom et le nom du cœur de cible (les directeurs, chefs de projets, chefs de services, membre de comités, responsables de stratégies et autres, dans tous les cas les entreprises réalisent des stratégies BoP. La recherche des mails s'est faite manuellement avec de nombreuses techniques : de Google à LinkedIn, de Facebook à Twitter en passant par les sites des entreprises. Nous avons également utilisé un logiciel d'extrapolation professionnel (datananas). Puis, (3) nous avons cherché un à un tous les moyens mis à disposition pour contacter les cibles. Lorsque le mail direct n'était pas disponible, nous avons extrapolé le mail (autant de possibilités que possibles selon les tirets, la première lettre du prénom suivi du nom, du prénom entier suivi du nom entier, etc.). L'extrapolation pouvait générer cinq ou six versions d'une adresse mail. Pour limiter les versions, nous nous sommes toutefois basé sur les noms de domaine disponibles sur les sites des entreprises ou sur internet. Ensuite, (4) nous avons élargi la cible pour obtenir des effets « indirects », c'est-à-dire pour toucher des personnes qui « connaissaient potentiellement » les personnes pouvant répondre au questionnaire. Ainsi, à l'aide d'un logiciel d'extrapolation couplé au moteur de recherche Google, nous avons pu trouver un ensemble de mails complémentaires concernant les entreprises cibles. Une fois encore, nous avons croisé toutes nos informations pour extrapoler les mails dont nous ne disposions pas.

Au final, notre base de données compte près de 16 000 mails. Compte tenu de la quantité de mails, nous sommes passés par une entreprise de communication aixoise qui pouvait à la fois créer des *mailing-list* personnalisées et envoyer une grande quantité de mails dans un laps de temps court. Il est important de noter que les envois de mails à partir des serveurs classiques comme *gmail*, *yahoo*, *Outlook* sont extrêmement limités ; très rapidement, les comptes sont bloqués si le seuil d'envoi de mails quotidiens est dépassé. Sur les 16 000 mails constituant notre base de données, plus de 10 000 ne fonctionnaient pas (toutes les anciennes adresses,

³⁰ Le formalisme du questionnaire présenté en annexe ne reflète pas le formalisme du questionnaire *Google Form* qui est davantage travaillé visuellement. Chaque réponse dispose d'une échelle à 7 points pour que le répondant n'ait qu'à directement cliquer pour donner sa réponse.

toutes les entreprises ayant changé leur nom de domaine, mais surtout toutes les extrapolations erronées). Malgré un envoi géré par une entreprise professionnelle (agence de communication), les serveurs utilisés pour envoyer les mails ont repéré un trop grand nombre de « faux » mails et l'adresse (utilisée pour les envois) a été bloquée. Nous avons dû revoir notre stratégie d'envoi, l'entreprise a dû de son côté racheter des accès aux serveurs et utiliser une autre adresse IP privée. Après avoir épuré la base de mails et en éliminant les « non cœurs de cible », nous avons obtenu une base de 5500 mails environ. Sur ces 5500 mails, près de 1500 ne sont pas « passés » dans les boîtes mails. En effet, certaines entreprises bloquent toutes les entrées et certains mails restaient non valides. Sur les 4000 mails restants, 3200 personnes ont ouvert le mail³¹ et parmi ces 3200 personnes, environ 10% ont répondu au questionnaire comme énoncé ci-dessus. Les données des répondants ont été récupérées pour réaliser les traitements statistiques. Voici les données statistiques des individus constituant l'échantillon (tableaux 20 à 27) :

Statistiques descriptives de l'échantillon (316 individus)

Tableau 20 : répartition des individus par taille d'entreprise³²

Type d'entreprise	Nombre d'individus	Pourcentage
Petite	124	39,2%
Moyenne	57	18%
Grande	135	42,8%
<i>Total</i>	<i>316</i>	<i>100%</i>

Source : élaboration personnelle.

Tableau 21 : répartition des individus par nombre total de pays cibles de la firme

Nombre de pays	Nombre d'individus	Pourcentage
De 1 à 10	90	28,5%
De 10 à 50	104	32,9%
Plus de 50	122	38,6%
<i>Total</i>	<i>316</i>	<i>100%</i>

Source : élaboration personnelle.

³¹ Statistiques fournies par l'agence de communication avec laquelle nous avons travaillé.

³² Selon l'INSEE, une entreprise de taille intermédiaire est une entreprise qui a entre 250 et 4999 salariés, et soit un chiffre d'affaires n'excédant pas 1,5 milliards d'euros soit un total de bilan n'excédant pas 2 milliards d'euros.

Tableau 22 : répartition des individus par nombre d'années d'expérience BoP de la firme

Nombre d'année	Nombre d'individus	Pourcentage
Plus de 20 ans	75	23,7%
Entre 10 et 20 ans	129	40,8%
Moins de 10 ans	112	35,5%
<i>Total</i>	<i>316</i>	<i>100%</i>

Source : élaboration personnelle.

Tableau 23 : répartition des individus par âge de la firme

Nombre d'année	Nombre d'individus	Pourcentage
Plus de 25 ans	108	34,2%
Entre 10 et 25 ans	137	43,3%
Moins de 10 ans	71	22,5%
<i>Total</i>	<i>316</i>	<i>100%</i>

Source : élaboration personnelle.

Tableau 24 : répartition des individus par pays d'origine de la firme

Origine de la firme	Nombre d'individus	Pourcentage
Afrique	38	12,1%
Amérique du Nord	44	13,9%
Amérique du Sud	31	9,8%
Asie	42	13,3%
Europe	154	48,7%
Océanie	7	2,2%
<i>Total</i>	<i>316</i>	<i>100%</i>

Source : élaboration personnelle.

Tableau 25 : répartition des individus par pays cible(s) des firmes

Cible des firmes	Nombre d'individus /316	Pourcentage ³³
Afrique	217	68,7%
Amérique du Nord	68	21,5%
Amérique du Sud	138	43,6%
Asie	199	62,9%
Europe	59	18,7%
Océanie	43	13,6%

Source : élaboration personnelle.

³³ Le pourcentage reflète le nombre d'individu qui cible au moins la zone géographique. Un individu peut être dans une firme qui cible plusieurs zones géographiques. Ce qui explique que le total dépasse les 100%. Nous ne représentons pas l'ensemble des combinaisons, mais notre échantillon est représentatif d'une grande diversité de choix de cibles. Par exemple, des entreprises européennes ciblent uniquement l'Afrique ou l'Inde, d'autres ciblent l'Afrique et l'Amérique du sud, d'autres encore ciblent toutes les zones présentées etc.

Tableau 26 : répartition des individus par l'utilisation de filiale de l'entreprise

Utilisation d'une filiale	Nombre d'individus	Pourcentage
Oui	70	22,2%
Non	246	77,8%
<i>Total</i>	<i>316</i>	<i>100%</i>

Source : élaboration personnelle.

Tableau 27 : répartition des individus selon le secteur de la firme

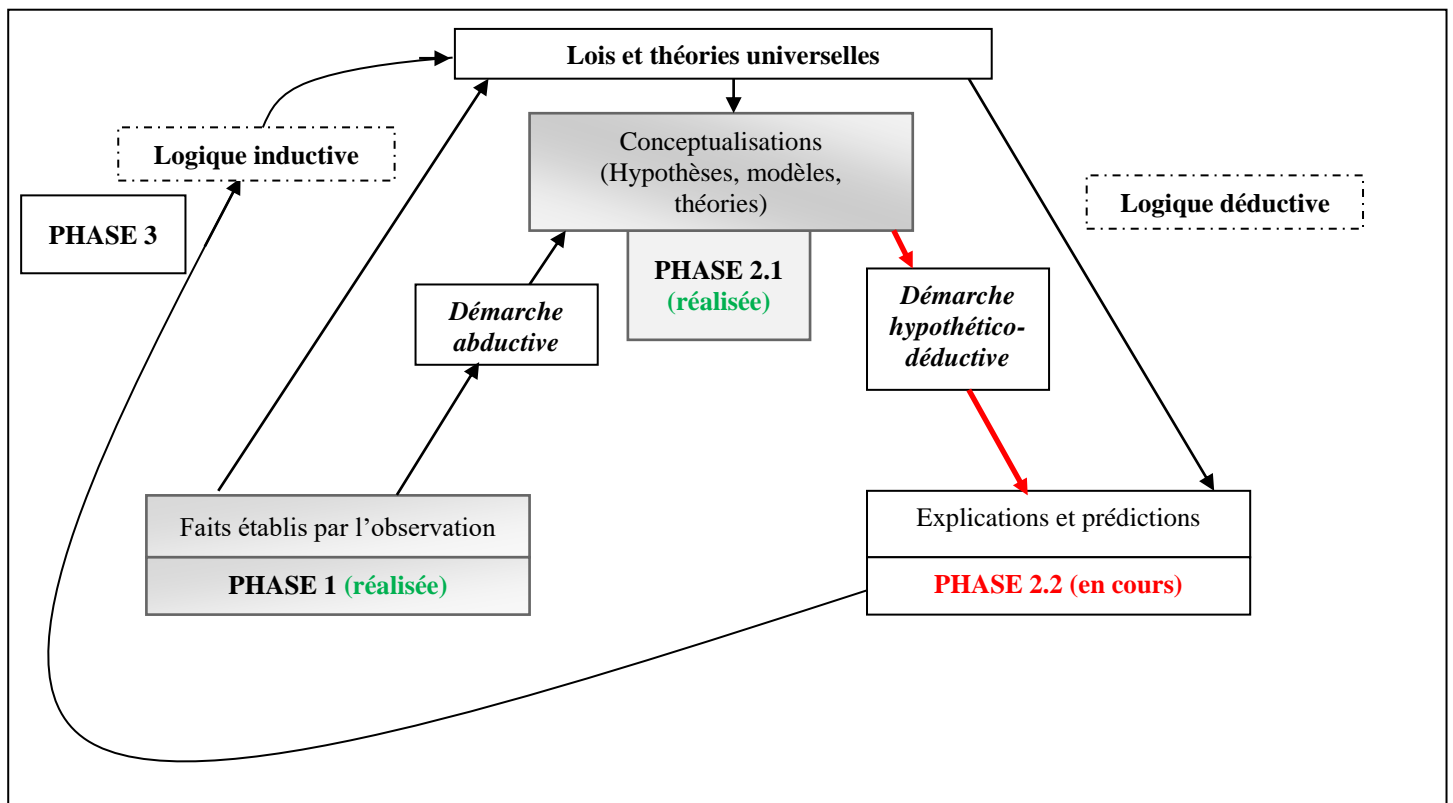
Secteur	Nombre d'individus	Pourcentage
Primaire	41	12,9%
Secondaire	84	26,6%
Tertiaire	191	60,5%
<i>Total</i>	<i>316</i>	<i>100%</i>

Source : élaboration personnelle.

CONCLUSION DU CHAPITRE 4

La section a permis de réaliser le premier temps de la phase 2 (phase 2.1), c'est à dire la conceptualisation par l'introduction des cadres théoriques. Les variables composites ont été intégrées dans cinq cadres théoriques : la stratégie d'entrée, l'apprentissage, les relations inter-organisationnelles, l'adaptation et l'influence des parties prenantes. Dans une logique hypothético-déductive, ce travail de conceptualisation a permis de mettre en évidence l'ensemble des opérationnalisations et des hypothèses de recherche. Le modèle de recherche conceptuel a alors émergé. La suite de ce travail doctoral consiste à tester ce modèle et à fournir un ensemble d'explications et de prédictions (figure 29).

Figure 29 : rappel du positionnement de la phase 2 : logique abductive



Source : adapté de Charreire et Durieux (2007) p. 64.

CHAPITRE 5 : ANALYSE STATISTIQUE ET TEST DES HYPOTHESES

INTRODUCTION DU CHAPITRE 5

Le chapitre 5 pose les questions suivantes : selon l'étude empirique, **Quels sont les déterminants des performances économique et sociale des stratégies BoP ? Existe-t-il une relation entre ces types de performance ?**

Nous avons décrypté la littérature grâce à la méthode de sondage de cas et avons fait émerger un ensemble de variables composites. Nous avons transformé ces variables composites en variables conceptuelles, opérationnalisées et mises en hypothèses. Nous avons élaboré le questionnaire et décrit l'échantillon final. Le chapitre 5 correspond désormais au traitement statistique des données obtenues. Les traitements statistiques permettent de faire le tri des différentes échelles mobilisées. Rappelons que leurs conceptions, pour la plupart, ont été pensées pour les marchés classiques. Les traitements statistiques vont ainsi permettre d'observer leur validité et leur fiabilité dans le contexte « BoP ». Ce premier travail statistique se fait par l'analyse en composantes principales. Les résultats de cette analyse valident les variables finales du modèle en recomposant les différentes données. Il est alors possible d'observer le modèle « amendé » intégrant la fiabilité et la validité de l'analyse en composantes principales. Une fois le modèle obtenu, l'ensemble des effets directs et modérateurs sont testés. Les échelles étant « métriques », nous avons opté pour des régressions linéaires avec intégration des effets de modulation. Chaque effet est présenté sous forme de « modèle » et, lorsqu'un effet modérateur est relevé, nous le représentons pour observer les meilleures situations de performance. Chaque modèle permet de valider ou d'invalider les hypothèses de recherche du modèle. L'ensemble, permettant *in fine* de répondre aux questions de recherches (résultat II).

L'analyse statistique se fait en deux temps. Nous testons premièrement le caractère factorisable des différentes variables du modèle par le biais d'une analyse en composantes principales (1) avant de tester dans un second temps les régressions linéaires qui donnent le sens des différents effets modérateurs et/ou effets directs mesurés pour valider ou invalider les hypothèses (2).

1. ANALYSE FACTORIELLE EN COMPOSANTES PRINCIPALES

Les analyses ont été réalisées sous IBM-SPSS 19 ; les items du questionnaire ont été recodés pour une simplification de traitement. Lorsque le code est utilisé nous veillons à ce que sa signification soit précisée pour faciliter la lecture. Pour valider le caractère factorisable des données, plusieurs indicateurs relatifs à la validité et la fiabilité des données doivent être vérifiés :

- la validité des mesures se vérifie grâce au test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) et au test de Bartlett³⁴. Le KMO doit être supérieur à 0,5 et indique le caractère factorisable des données. Le test de Bartlett vérifie quant à lui l'hypothèse nulle selon laquelle le regroupement des données n'est pas factorisable pour une corrélation nulle. Ce test est validé si le résultat est inférieur à 0,05, preuve que les facteurs peuvent se regrouper,
- la fiabilité des composantes factorisées se mesure avec l'alpha de Cronbach. Pour des mesures de type exploratoire comme celles de notre étude, il doit être supérieur à 0,6.

Nous factorisons les performances (1.1), puis l'orientation BoP (1.2) et enfin les variables modératrices (1.3).

1.1 Factorisation des différentes performances (variables dépendantes)

Tableau 28 : nouveaux tests préalables à la factorisation

KMO		0,768
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	1804,867
	ddl	190
	Signification de Bartlett	0,000

L'indice KMO et la signification de Bartlett valide le caractère factorisable de la variable dépendante. La matrice anti-image confirme le caractère factorisable des données³⁵.

³⁴ Toutes les normes et tests énoncés durant l'analyse statistique sont traités dans : Evrard Y., Pras B., Roux E., Desmet P., Dussaix A. M., Lilien G. L., (2009). *Market-Fondements et méthodes des recherches en marketing*, Management Sup, Dunod.

³⁵ La thèse n'intègre que la représentation tests principaux. La matrice anti-image est une observation supplémentaire du caractère factorisable des données que nous avons souhaité ne pas intégrer dans la thèse pour ne pas alourdir la lecture. A noter, pour le lecteur, que tous les tests statistiques complémentaires sont disponibles s'il souhaite les observer (comme les matrices anti-images par exemple).

Tableau 29 : identification du nombre de facteur

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes des carrés des facteurs retenus			Sommes des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,995	19,973	19,973	3,995	19,973	19,973	3,618	18,092	18,092
2	2,997	14,986	34,959	2,997	14,986	34,959	2,092	10,459	28,551
3	1,779	8,893	43,852	1,779	8,893	43,852	1,968	9,838	38,389
4	1,413	7,067	50,918	1,413	7,067	50,918	1,591	7,956	46,345
5	1,109	5,546	56,464	1,109	5,546	56,464	1,549	7,743	54,087
6	1,009	5,045	61,509	1,009	5,045	61,509	1,484	7,421	61,509
7	0,868	4,338	65,847						
8	0,830	4,152	69,999						
9	0,792	3,961	73,960						
10	0,729	3,643	77,603						
11	0,695	3,477	81,080						
12	0,617	3,087	84,167						
13	0,527	2,637	86,804						
14	0,490	2,448	89,252						
15	0,464	2,320	91,572						
16	0,428	2,142	93,714						
17	0,406	2,029	95,743						
18	0,321	1,603	97,346						
19	0,275	1,376	98,722						
20	0,256	1,278	100,000						

La somme des carrés supérieure à 1 indique que 6 facteurs sont regroupés.

Tableau 30 : composition des facteurs

Items	Composante					
	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Facteur 4	Facteur 5	Facteur 6
HEDO_FUN	0,847					
HEDO_PALP	0,812					
HEDO_MERLIN	0,790					
HEDO_EXITE	0,766	0,258				
HEDO_APPRB	0,606			-0,379		
UTIL_FONC	0,520			0,404		
PEB_ECO		0,831				
PEB_EMPL		0,629	0,311			
PEB_PROD		0,572				0,322
PEB_DISTRI	0,279	0,412	0,380	0,340		
PEB_ENTRP			0,731			
PEB_EDUC			0,677	-0,296		0,260
PEB_INFRS			0,560			
PEB_RDM		0,508	0,508			
UTIL_UTIL				0,727		
UTIL_EFF				0,556	0,359	
ROS					0,823	
ROA					0,729	
UTIL_NECEC						0,739
UTIL_PRTIC						0,720

Le facteur 1 (variable dépendante) est composé de HEDO_FUN (le produit/service) est amusant), HEDO_PALP (le produit/service est palpitant), HEDO_MERLIN (le produit/service est enchanteur) et d'HEDO_EXITE (le produit/service est excitant). Nous éliminons HEDO_APPRB (le produit/service est appréciable) car l'écart entre la validité convergente (très proche de 0,6) et la validité discriminante (très proche de 0,4) est trop faible.

Tableau 31 : statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,862	4

L'alpha étant supérieur à 0,6, nous pouvons dès lors créer la variable.

Interprétation de la factorisation : Cette factorisation identifie 4 items, tous liés à l'hédonisme, ce qui représente en soi un premier résultat puisque la présence spécifique d'une variable liée à l'hédonisme est mise en évidence. Ainsi, la dimension « plaisir » dans la consommation des ménages BoP est une réalité ; c'est aussi une performance à atteindre pour les entreprises qui déploient des stratégies BoP. Nous nommons la variable PERF_HEDOBOP.

La factorisation a mis une nouvelle forme de performance en évidence. Ainsi, les hypothèses qui s'appliquait aux trois formes de performance sont dès lors également applicable à la performance hédo-BoP pour comprendre ses liens avec les autres formes de variables (H0), l'impact de l'orientation BoP (H1) et toutes les autres variables (H1 à H6).

Le facteur 2 (variable dépendante) est composé de PEB_ECO (permet de développer l'économie locale/marché local) et de PEB_EMPL (permet de créer des emplois locaux).

Tableau 32 : statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,608	2

L'alpha montre une fiabilité à hauteur de 0,6.

Interprétation de la factorisation : les deux indicateurs représentent la performance éco-BoP comme définie depuis le début de la recherche, à savoir une performance en termes d'externalités économiques locales. Nous nommons la variable factorisée PERF_ECOBOP.

Le facteur 3 (variable dépendante) est composé de PEB_ENTRP (développement l'entrepreneuriat local) et de PEB_EDU (développement des compétences locales, de savoirs et savoirs faire locaux).

Tableau 33 : statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,534	2

L'alpha étant inférieur à 0,6, la variable ne peut pas être factorisée.

Le facteur 4 (variable dépendante) est composé d'UTIL_UTIL (le produit/service est utile). Lorsqu'il n'y a qu'un seul indicateur, le calcul de l'alpha ne peut être effectué.

Interprétation de la factorisation : la variable renvoie au caractère utilitaire du produit ou du service consommé par les ménages BoP. Elle correspond à la dimension utilitaire de la définition de la performance socio-BoP et vient compléter le caractère hédoniste vu précédemment. Ainsi, nous la renommons PERF_SOCO.

Le facteur 5 (variable dépendante) est composé du ROS (retour sur les ventes) et du ROA (rendement des actifs)³⁶.

Tableau 34 : statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,641	2

L'alpha étant supérieur à 0,6, la variable est factorisée.

Interprétation de la factorisation : les deux items sont des indicateurs liés à la performance économique d'une entreprise. Ainsi, nous pouvons créer la variable PERF_ECO.

Le facteur 6 est composé d'UTIL_NECEC (le produit/service est nécessaire) et d'UTIL_PRTIC (le produit/service est pratique).

Tableau 35 : statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,489	2

L'alpha étant inférieur à 0,6, la variable n'est pas factorisée.

1.2 Factorisation de l'orientation BoP (variable indépendante)

Tableau 36 : tests préalables à la factorisation

KMO		0,783
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	519,233
	ddl	15
	Signification de Bartlett	0,000

Le KMO est supérieur à 0,5 ce qui valide le caractère factorisable des données. L'hypothèse nulle est rejetée par la signification de Bartlett à 0,000.

³⁶ A noter que les mesures objectives du ROS et du ROA n'étant pas toujours disponibles nous avons préféré mobiliser les mesures perceptuelles (qui ont été validées notamment en vérifiant la correspondance lorsque le répondant répondait à la fois aux mesures objectives et perceptuelles).

Tableau 37 : identification du nombre de facteur

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,926	48,768	48,768	2,926	48,768	48,768
2	0,899	14,988	63,756			
3	0,819	13,645	77,401			
4	0,527	8,785	86,186			
5	0,484	8,068	94,255			
6	0,345	5,745	100,000			

L'analyse en composantes principales identifie un facteur comme le montre la somme des carrés des facteurs retenus qui doit être supérieure à 1.

Tableau 38 : composition du facteur

Items	Composante
	Facteur 1
OB_PACH	0,666
OB_DEDIE	0,538
OB_CORE	0,693
OB_INTENT	0,690
OB_RSS	0,806
OB_CPT	0,766

Les items retenus sont ceux dont la validité convergente est supérieure à 0,6 et dont la validité divergente inférieure à 0,4. Dans le cas où l'ACP n'identifie qu'un seul facteur, il n'y a pas de validité divergente à intégrer car elle vérifie le lien avec d'éventuels autres facteurs. Seul l'item OB_DEDIE est retiré pour une validité convergente à 0,538 (<0,6).

Tableau 39 : statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,782	5

Le test de fiabilité de la factorisation de l'orientation BoP donne un alpha supérieur à 0,6.

Interprétation de la factorisation : la variable OBOP dont l'échelle a été créée s'est avérée valide et fiable. La factorisation a éliminé certains indicateurs mais cette échelle innovante permet de caractériser l'orientation BoP d'une entreprise. Elle mesure l'engagement en ressources et compétences d'une entreprise ainsi que la proximité de son cœur de métier avec sa stratégie BoP pour enfin aligner stratégiquement ses buts/missions avec les produits/services BoP créés. L'orientation BoP indique le degré d'engagement BoP dans sa conception stratégique.

1.3 Factorisation des variables modératrices

1.3.1 Factorisation en lien avec la stratégie d'entrée

Les tests mettent en évidence le caractère non factorisable des modes d'entrée (matrice anti-image). Ainsi, seule la factorisation de la motivation est mise en situation.

Tableau 40 : tests préalables à la factorisation

KMO		0,706
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	624,952
	ddl	28
	Signification de Bartlett	0,000

Le KMO, le test de Bartlett et la matrice anti-image montre le caractère factorisable des données.

Tableau 41 : identification du nombre de facteur

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes des carrés des facteurs retenus			Sommes des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,955	36,934	36,934	2,955	36,934	36,934	2,152	26,906	26,906
2	1,320	16,501	53,435	1,320	16,501	53,435	1,929	24,115	51,021
3	1,095	13,683	67,118	1,095	13,683	67,118	1,288	16,097	67,118
4	0,799	9,986	77,104						
5	0,575	7,182	84,286						
6	0,545	6,818	91,104						
7	0,384	4,802	95,906						
8	0,328	4,094	100,000						

L'ACP regroupe les 3 facteurs suivants.

Tableau 42 : composition du facteur

Items	Composante		
	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3
MOTIV_EXPANS	0,853		
MOTIV_SURVI	0,803		
MOTIV_PROFIT	0,617	0,365	
MOTIV_RESEAU	0,445	0,385	
MOTIV_CNANCE		0,848	
MOTIV_MARCHE	0,390	0,707	
MOTIV_IMAGE		0,654	0,544
MOTIV_SOCIAL			0,935

Le facteur 1 est composé de MOTIV_EXPANS (l'entreprise veut étendre les limites de son marché), MOTIV_SURVI (l'entreprise utilise les marchés BoP comme moyen pour survivre sur ses marchés classiques) et MOTIV_PROFIT (l'entreprise vise les revenus et bénéfices).

Tableau 43 : statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,698	3

L'alpha est supérieur à 0,6, la fiabilité des données est confirmée.

Interprétation de la factorisation : le regroupement identifie des motivations économiques. Ainsi nous nommons la variable MOTIV_ECO. Elle est directement en lien avec l'hypothèse « court termiste » de la motivation.

Le facteur 2 est composé de MOTIV_CNANCE (l'entreprise est motivée pour l'accès à la technologie) et MOTIV_MARCHE (l'entreprise est motivée pour découvrir de nouveaux marchés).

Tableau 44 : statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,576	2

L'alpha étant inférieur à 0,6, la factorisation n'est pas fiable.

Le facteur 3 est composé de MOTIV_SOCIAL (la motivation est d'origine sociale). L'indicateur se suffit à lui-même, ainsi nous créons la variable qui vient en opposition au facteur 1, MOTIV_SOCO. Elle est directement en lien avec l'hypothèse de motivation « long-termiste ».

La factorisation a permis de confirmer la vision « économique » de la motivation court-termiste et la vision « sociale » de la motivation long-termiste.

1.3.2 Factorisation en lien avec l'apprentissage

L'item APP_TECHNO (acquisition de connaissances technologiques) est inférieur à 0,5 dans la matrice anti-image, il faut donc le retirer et réitérer le processus pour tester le KMO et le test de Bartlett.

Tableau 45 : tests préalables à la factorisation

KMO		0,777
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	1783,306
	ddl	120
	Signification de Bartlett	0,000

Tableau 46 : identification du nombre de facteur

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes des carrés des facteurs retenus			Sommes des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	4,624	28,900	28,900	4,624	28,900	28,900	3,118	19,485	19,485
2	2,068	12,926	41,826	2,068	12,926	41,826	2,461	15,384	34,868
3	1,792	11,200	53,026	1,792	11,200	53,026	2,323	14,519	49,387
4	1,165	7,284	60,310	1,165	7,284	60,310	1,748	10,923	60,310
5	0,953	5,955	66,265						
6	0,810	5,063	71,328						
7	0,743	4,647	75,974						
8	0,668	4,172	80,147						
9	0,577	3,609	83,756						
10	0,514	3,215	86,971						
11	0,492	3,078	90,049						
12	0,430	2,685	92,734						
13	0,367	2,292	95,026						
14	0,328	2,052	97,078						
15	0,265	1,658	98,736						
16	0,202	1,264	100,000						

L'analyse en composantes principales valide 4 facteurs.

Tableau 47 : composition du facteur

Items	Composante			
	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Facteur 4
APP_CONSO	0,832			
APP_ENQTE	0,806			
APP_CONTEST	0,786			
APP_E_TERRAIN	0,731			
APP_MGMT		0,809		
APP_EXPMKT	0,278	0,746		
APP_PROCESS		0,705		
APP_CULT	0,418	0,619		
APP_DVLP	0,353	0,376	0,360	
APP_EXP			0,826	
APP_CNSSANCE			0,736	
APP_GRH			0,621	0,402
APP_PRTAGE		0,280	0,435	0,265
APP_MKT				0,816
APP_TRFERT			0,464	0,608
APP_ETUDE	0,416	0,274		0,547

Le facteur 1 est composé d'APP_CONSO (les consommateurs ont été rencontrés), APP_ENQTE (préciser l'item), APP_CONTEST (les consommateurs testent et évaluent les produits/services) et APP_E_TERRAIN (l'entreprise s'est déplacée sur le terrain avant de lancer le produit/service). Cette variable correspond à une forme d'apprentissage par « essais ».

Tableau 48 : statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,836	4

L'alpha est supérieur à 0,6 ; le test est fiable.

Interprétation de la factorisation : les composantes forment une variable relative à l'acquisition de connaissances avant de lancer le projet BoP. Ainsi nous nommons la variable APP_AMONT. Cette variable correspond à l'apprentissage « par essais » vu pendant la conceptualisation des variables composites.

Le facteur 2 se compose d'APP_MGMT (l'entreprise a acquis des techniques managériales avant de lancer le produit/service), APP_EXPMKT (l'entreprise a acquis une expertise marketing avant de lancer le produit/service) et APP_PROCESS (l'entreprise a acquis des procédés de fabrications avant de lancer le produit/service).

Tableau 49 : statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,675	3

La fiabilité est prouvée avec un alpha de Cronbach supérieur à 0,6.

Interprétation de la factorisation : les trois items sont relatifs à l'acquisition de connaissances managériales techniques. Ainsi nous créons la variable APP_TECH. Cette variable correspond également à un apprentissage « par essais ».

Le facteur 3 est composé d'APP_EXP (L'entreprise a capitalisé une expérience des marchés BoP) et d'APP_CNSSANCE (L'entreprise a capitalisé une connaissance approfondie des marchés BoP).

Tableau 50 : statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,672	2

Le test est fiable (>0,6).

Interprétation de la factorisation : les deux indicateurs sont relatifs à l'acquisition d'un savoir BoP ; la variable est donc nommée APP_SAVOIR. Cette variable correspond à des connaissances acquises par « capitalisation » permettant aux firmes de répliquer leur stratégie.

Le facteur 4 est composé d'APP_MKT (L'entreprise a capitalisé une connaissance approfondie des multiples segments BoP).

Il se suffit à lui-même et est relatif à la connaissance des différents segments de marchés BoP. Ainsi, nous nommons la variable APP_SEGMENT. Cette variable correspond à des connaissances acquises par « capitalisation » permettant aux firmes de répliquer leur stratégie.

L'apprentissage amont et l'apprentissage technique correspondent à des formes d'apprentissages par « essais », alors que « savoir » et « segment » sont liés à des formes d'apprentissage « capitalisé ». L'apprentissage « par études » n'a donc pas été factorisé. Et toutes les hypothèses en lien avec cette variable ne sont pas pertinentes ici. Rappelons que l'apprentissage « par études » est lié à une acquisition de connaissance « avant » de se déplacer sur le terrain. Ce résultat indique que l'apprentissage qui se déroule avant l'entrée sur les marchés BoP n'est pas le plus important, et inversement ce résultat prouve que l'apprentissage se fait en conditions réelles dans et avec le marché BoP.

1.3.3 Factorisation en lien avec les relations inter-organisationnelles

Tableau 51 : tests préalables à la factorisation

KMO		0,736
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	1339,253
	ddl	91
	Signification de Bartlett	0,000

Le KMO, le test de Bartlett et la matrice anti-image montrent le caractère factorisable des données.

Tableau 52 : identification du nombre de facteur

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes des carrés des facteurs retenus			Sommes des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,932	28,084	28,084	3,932	28,084	28,084	2,255	16,105	16,105
2	1,928	13,771	41,855	1,928	13,771	41,855	2,227	15,905	32,009
3	1,388	9,916	51,771	1,388	9,916	51,771	2,219	15,853	47,862
4	1,282	9,156	60,927	1,282	9,156	60,927	1,829	13,065	60,927
5	0,953	6,810	67,737						
6	0,866	6,186	73,923						
7	0,732	5,230	79,154						
8	0,629	4,496	83,649						
9	0,551	3,937	87,587						
10	0,456	3,255	90,841						
11	0,379	2,705	93,546						
12	0,327	2,338	95,885						
13	0,307	2,195	98,080						
14	0,269	1,920	100,000						

La somme des carrés supérieure à 1 donne 4 facteurs.

Tableau 53 : composition du facteur

Items	Composante			
	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Facteur 4
ALL_ACQ		0,723		
RIO_COOP		0,713		
RIO_FIRM		0,624	0,371	
RIO_INSTPUB	0,269	0,625	-0,365	0,298
RIO_BOP2				0,822
RIO_ONG				0,831
RIO_INSTFIN		0,327		0,387
CONT_COUT			0,762	
CONT_FINANCE		0,280	0,768	
CONT_ECO		0,398	0,686	
CONT_DELAI	0,747		0,285	
CONT_CONFORM	0,790		0,258	
CONT_QUAL	0,762			
CONT_RDV	0,418			0,365

Le facteur 1 est composé de CONT_DELAI (contrôle des délais), CONT_CONFORM (contrôle de la conformité) et CONT_QUAL (contrôle de la qualité).

Tableau 54 : statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,749	3

La fiabilité du facteur est validée (>0,6).

Interprétation de la factorisation : composée de trois éléments en lien avec le contrôle de l'entreprise sur ses partenaires et plus précisément le respect de la qualité de manière générale (qualité, conformité et respect des délais), nous nommons cette variable CONTROL_QUAL.

Le facteur 2 est composé d'ALL_ACQ (l'entreprise réalise des alliances), RIO_COOP (l'entreprise coordonne sa stratégie avec ses partenaires d'alliances), RIO_FIRM (Les partenaires d'alliances sont des entreprises), RIO_INSTPUB (les partenaires d'alliances sont des institutions publiques).

Tableau 55 : statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,655	4

L'alpha étant supérieur à 0,6, le test est fiable.

Interprétation de la factorisation : le facteur est composé d'items relatifs à la relation inter-organisationnelle du point de vue économique, c'est-à-dire les alliances/acquisitions, les coopérations, les relations avec d'autres firmes ou avec l'Etat. Ces acteurs sont des acteurs « économiques », qu'ils soient privés ou publics. C'est la raison pour laquelle la variable est nommée ALLIANCE_ECO.

Le facteur 3 est composé de: CONT_COUT (contrôle des objectifs de coûts), CONT_FINANCE (contrôle des objectifs financiers) et CONT_ECO (contrôle des économies).

Tableau 56 : statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,795	3

La fiabilité est vérifiée ($\alpha > 0,6$).

Interprétation de la factorisation : les trois items montrent le contrôle de l'entreprise sur ses partenaires en termes de coût. La variable est donc appelée CONTROL_COUT.

Le facteur 4 est composé de RIO_BOP2 (les partenaires d'alliance sont des acteurs de la communauté locale) et RIO_ONG (les partenaires d'alliances sont des ONG).

Tableau 57 : statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,670	2

Le test montre la fiabilité de la factorisation.

Interprétation de la factorisation : à l'inverse du facteur 1, la relation inter-organisationnelle mise en évidence par ce facteur est liée au BoP, qu'il s'agisse des acteurs locaux (RIO_BoP2) ou des ONG. Le cadre fait donc davantage référence aux acteurs « sociaux », ce qui nous amène à renommer la variable ALLIANCE_SOCO.

1.3.4 Factorisation en lien avec l'adaptation

Tableau 58 : tests préalables à la factorisation

KMO		0,790
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	2213,148
	ddl	171
	Signification de Bartlett	0,000

L'indice KMO supérieur à 0,5, le test de Bartlett inférieur à 0,05 et la matrice anti-image confirme le caractère factorisable des données.

Tableau 59 : identification du nombre de facteur

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes des carrés des facteurs retenus			Sommes des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	5,286	27,820	27,820	5,286	27,820	27,820	2,537	13,354	13,354
2	2,542	13,377	41,197	2,542	13,377	41,197	2,458	12,936	26,291
3	1,453	7,650	48,847	1,453	7,650	48,847	2,360	12,421	38,712
4	1,296	6,823	55,670	1,296	6,823	55,670	2,354	12,389	51,101
5	1,183	6,227	61,896	1,183	6,227	61,896	2,051	10,795	61,896
6	0,956	5,030	66,926						
7	0,837	4,403	71,329						
8	0,778	4,094	75,423						
9	0,698	3,676	79,099						
10	0,614	3,230	82,329						
11	0,564	2,966	85,295						
12	0,523	2,754	88,049						
13	0,435	2,289	90,338						
14	0,386	2,034	92,372						
15	0,362	1,906	94,278						
16	0,332	1,749	96,027						
17	0,271	1,427	97,454						
18	0,249	1,309	98,763						
19	0,235	1,237	100,000						

5 facteurs apparaissent comme supérieurs à 1 avec l'analyse en composantes principales.

Tableau 60 : composition du facteur

Items	Composante				
	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Facteur 4	Facteur 5
ADAPT_CREDIT	0,741				
ADAPT_PX	0,712				0,268
ADAPT_MARGE	0,660		0,325		
ADAPT_RRR	0,638		0,309		
ADAPT_TYPINT		0,719			0,331
ADAPT_ROLINT		0,698			
ADAPT_FDVA		0,688		0,389	
ADAPT_PBLIC		0,647			
ADAPT_CANAUX	0,439	0,454		0,442	0,260
ADAPT_QUAL			0,738		
ADAPT_SAV			0,707		
ADAPT_CHARACTER			0,622		0,467
ADAPT_IMAGE		0,256	0,605		0,272
ADAPT_MIX				0,808	
ADAPT_PUB			0,367	0,736	
ADAPT_MKT		0,301		0,733	
ADAPT_DESIGN					0,755
ADAPT_MODIST					0,643
ADAPT_PST	0,364				0,594

Facteur 1 : il est composé d'ADAPT_CREDIT (adaptation des conditions de crédit), ADAPT_PX (adaptation du niveau de prix), ADAPT_MARGE (adaptation des marges pour les professionnels) et ADAPT_RRR (adaptation des ristournes).

Tableau 61 : statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,710	4

L'alpha montre que les indicateurs sont fiables (>0,6).

Interprétation de la factorisation : les 4 indicateurs relèvent de l'adaptation en termes financiers. Pour rester proche de la mesure originelle des 4P, la variable est nommée ADAPT_PRIX.

Le facteur 2 est composé d'ADAPT_TYPINT (adaptation du type d'intermédiaire), ADAPT_ROLINT (adaptation du rôle des intermédiaires), ADAPT_FDVA (adaptation du rôle de la force de vente), ADAPT_PBLIC (adaptation de la relation publique).

Tableau 62 : statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,723	4

L'alpha confirme là aussi la fiabilité de la mesure (>0,6).

Interprétation de la factorisation : les 4 indicateurs sont liés par l'approche relationnelle, qu'il s'agisse de la relation dyadique avec les clients, de la relation avec des intermédiaires ou de la relation publique. Nous créons ainsi la variable ADAPT_RELATION qui apparaît, de plus, comme étant la première différence avec les 4P connus en marketing pour les marchés classiques.

Le facteur 3 est composé de : ADAPT_QUAL (adaptation de la qualité du produit/service), ADAPT_SAV (adaptation des services support de type SAV, garantie), ADAPT_IMAGE (adaptation de l'image de marque).

Tableau 63 : statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,681	3

L'alpha montre la fiabilité de la mesure (>0,6) et confirme la composition du facteur.

Interprétation de la factorisation : les 3 items font écho à l'adaptation en termes de qualité, de services et d'image qui permet d'être au plus proche des ménages BoP. Ainsi, nous nommons la variable ADAPT_PROXI. A l'instar de la précédente variable, l'adaptation de proximité est une autre différence qui illustre la particularité des marchés BoP vis-à-vis des 4P.

Le facteur 4 est composé de : ADAPT_MIX (adaptation de la répartition du mix média), ADAPT_PUB (adaptation du message publicitaire), ADAPT_MKT (adaptation du marketing direct).

Tableau 64 : statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,739	3

La fiabilité est validée (alpha >0,6).

Interprétation de la factorisation : la factorisation inclue 3 éléments relatifs au « P » de « promotion ». Pour rester dans cet esprit, la variable est nommée ADAPT_PROM.

Le facteur 5 est composé d'ADAPT_DESIGN (adaptation du design du produit/service) et ADAPT_MODIST (adaptation du mode de distribution).

Tableau 65 : statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,561	2

La fiabilité n'est pas validée (alpha <0,6).

La factorisation de l'adaptation est intéressante. En effet, le caractère exploratoire des mesures mobilisées dans un contexte nouveau (le BoP) révèle une non-validation des 4P. En revanche, une restructuration cohérente et adaptée au contexte vient d'émerger. L'échelle est un croisement entre d'une part la logique « classique » qui mobilise le « P » de prix et le « P » de promotion et d'autre part l'approche des 4A (chapitre 1), version revisitée des 4P en contexte BoP. L'adaptation prix et promotion sont proches de leur définition originelle. L'adaptation de proximité révèle l'importance du produit/service tout en élargissant sa conception. L'adaptation relation fait davantage référence aux canaux de distribution avec ce rapport avec les intermédiaires plus qu'à la « place » au sens premier des 4P (même si leurs sens peuvent se rapprocher). Les hypothèses en lien avec les 4P sont donc « presque » les mêmes, il s'agira de préciser le terme lorsque l'on parlera de place et de produit/service.

1.3.5 Factorisation en lien avec l'influence

Afin de factoriser les différentes dimensions de l'influence (urgence, légitimité et pouvoir), nous faisons la moyenne des résultats sur les trois dimensions, pour chaque partie-prenante. Ainsi, l'influence de chaque partie-prenante tient compte des trois dimensions. Après avoir réalisé les calculs. Voici ce que donne la factorisation.

Tableau 66 : tests préalables à la factorisation

KMO		0,856
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	2408,646
	ddl	78
	Signification de Bartlett	0,000

Les tests montrent que les données sont factorisables.

Tableau 67 : identification du nombre de facteur

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes des carrés des facteurs retenus			Sommes des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	6,258	48,137	48,137	6,258	48,137	48,137	3,324	25,568	25,568
2	1,442	11,092	59,229	1,442	11,092	59,229	2,813	21,638	47,205
3	1,132	8,705	67,935	1,132	8,705	67,935	2,695	20,729	67,935
4	0,772	5,938	73,873						
5	0,691	5,318	79,191						
6	0,590	4,535	83,727						
7	0,529	4,070	87,796						
8	0,401	3,085	90,881						
9	0,318	2,449	93,330						
10	0,279	2,144	95,474						
11	0,261	2,008	97,482						
12	0,176	1,357	98,839						
13	0,151	1,161	100,000						

L'analyse en composantes principales valide 3 facteurs.

Tableau 68 : composition du facteur

Items	Composante		
	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3
INF_INSTINTER	0,860		
INF_INSTFI	0,722		0,329
INF_FRNSSR	0,689		0,419
INF_INSTGOUV	0,645		
INF_MEDIA	0,536	0,448	0,323
INF_FEMME		0,863	
INF_BOP2		0,754	0,337
INF_ONG	0,552	0,743	
INF_ACTNNR	0,349		0,799
INF_CLIENT		0,540	0,637
INF_STRAITT	0,577		0,610
INF_EMPLOY	0,286	0,450	0,563
INF_CNCURT	0,375	0,320	0,530

Le facteur1 est composé d'INF_INSTINTER (les institutions internationales ont de l'influence), d'INF_INSTFI (les institutions financières ont de l'influence) et d'INF_INSTGOUV (les institutions gouvernementales ont de l'influence).

Tableau 69 : statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,861	3

Le test est validé.

Interprétation de la factorisation : les trois prépondérances sont relatives aux institutions, ainsi nous nommons la variable INF_INSTI.

Facteur 2 composé de : INF_FEMME (les femmes ont de l'influence), INF_BOP2 (les acteurs locaux ont de l'influence).

Tableau 70 : statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,767	2

L'alpha montre la fiabilité de la factorisation.

Interprétation de la factorisation : les deux éléments sont relatifs à des acteurs locaux, ainsi nous nommons la variable INF_LOC.

Le facteur 3 est composé d'INF_ACTNNR (les actionnaires ont de l'influence) uniquement. Il se suffit à lui-même, nous renommons la variable INF_ACT.

La factorisation a permis de mettre en évidence les parties prenantes les plus importantes, celles qui sont significatives lorsque l'influence joue sur la stratégie d'entreprise. Ainsi, les hypothèses en lien avec l'influence des parties prenantes peuvent être précisées par trois types de parties prenantes : les institutions, les acteurs locaux et les actionnaires.

1.3.6 Factorisation des variables de contrôle

Les variables de contrôle sont testées entre elles pour vérifier qu'il n'y ait pas d'effet de colinéarité et que l'ensemble est significatif.

Pour vérifier la multicolinéarité, il faut observer les VIF, ils ne doivent pas dépasser 3 ou 5 ou 10 selon la cohérence générale. Dans le cas contraire, il faut alors supprimer le VIF le plus élevé et recommencer la démarche jusqu'à ce que toutes les variables aient des vifs inférieurs à 10, 5 ou 3. Nous supprimons successivement OR_EUROPE (VIF à 81,268), CI_EUROPE (VIF à 11,014) et OR_AMESUD (VIF à 5,385). Voici le résultat final (tableau 71).

Tableau 71 : variables de contrôle retenues pour les analyses statistiques

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations			Statistiques de colinéarité	
		A	Erreur standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partie	Tolérance	VIF
1	(Constante)	4,716	0,270		17,450	0,000					
	NBRPAYS	-0,004	0,002	-0,176	-2,845	0,005	-0,319	-0,162	-0,104	0,353	2,831
	ANNEES_BORN	-0,001	0,002	-0,032	-0,623	0,534	-0,073	-0,036	-0,023	0,527	1,899
	OR_AMENORD	-0,333	0,176	-0,077	-1,891	0,060	-0,191	-0,108	-0,069	0,809	1,237
	OR_ASIE	-0,802	0,253	-0,160	-3,168	0,002	0,014	-0,180	-0,116	0,530	1,885
	OR_AFRIQUE	1,291	0,224	0,294	5,767	0,000	0,101	0,315	0,212	0,520	1,923
	OR_OCEANIE	3,364	0,519	0,332	6,483	0,000	0,186	0,350	0,238	0,515	1,941
	CI_AMENORD	-0,699	0,218	-0,192	-3,201	0,002	0,007	-0,181	-0,117	0,373	2,680
	CI_AMESUD	1,187	0,152	0,394	7,821	0,000	0,104	0,411	0,287	0,530	1,885
	CI_ASIE	0,218	0,148	0,071	1,481	0,140	-0,037	0,085	0,054	0,592	1,688
	CI_AFRIQUE	-1,987	0,165	-0,617	-12,071	0,000	-0,485	-0,571	-0,443	0,515	1,941
	CI_OCEANIE	0,517	0,346	0,119	1,495	0,136	-0,085	0,086	0,055	0,214	4,679
	FILIALE	-1,414	0,176	-0,393	-8,035	0,000	-0,049	-0,420	-0,295	0,563	1,776
	PRIMAIRE	-1,512	0,275	-0,340	-5,499	0,000	-0,170	-0,302	-0,202	0,352	2,842
	TERTIAIRE	0,317	0,172	0,104	1,840	0,067	0,278	0,105	0,068	0,423	2,365

La liste des variables de contrôle étant actée, il est nécessaire de vérifier la significativité du modèle (test effectué sur les quatre formes de performance).

Tableau 72 : significativité des variables de contrôle

Modèle	R	R ²	R ² ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R ²	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	0,771	0,594	0,576	0,97443	0,594	31,514	14	301	0,000	2,142

Le tableau permet de voir que le R² et sa variation sont significatives (0,000***). Le Durbin-Watson se situe bien entre 1 et 3. Tous les voyants sont au vert pour tester les modèles (modèle général : figure 30). Le tableau suivant récapitule l'ensemble des factorisations (tableau 73).

Tableau 73 : récapitulatif de la factorisation

Nom du facteur	Définition simplifiée	Nom de la variable	Interprétation du regroupement
ROS	Retour sur les ventes	PERF_ECO	L'entreprise génère des profits avec la stratégie BoP, c'est la performance économique
ROA	Rendement des actifs		
UTIL_UTIL	Le produit/service est utile	PERF_SOCO	Le produit/service possède des caractéristiques utilitaristes (en opposition l'hédonisme) ; c'est la performance socio-BoP (utilité tirée de la consommation comme définie précédemment).
HEDO_FUN	Le produit/service BoP est amusant	PERF_HEDOBOP	Le produit/service possède des caractéristiques de plaisir, c'est la performance hédoniste
HEDO_PALP	Le produit/service BoP est palpitant		
HEDO_MERLIN	Le produit/service BoP est enchanteur		
HEDO_EXITE	Le produit/service BoP est excitant		
PEB_ECO	L'activité BoP développe l'économie locale (offre et demande)	PERF_ECOBOP	L'activité BoP permet de générer des externalités économiques positives locales, c'est la performance éco-BoP (comme définie précédemment)
PEB_EMPL	L'activité BoP génère des emplois locaux		
OB_PACH	Le marché ciblé par l'entreprise concerne une population à faible pouvoir d'achat	OBOP	L'entreprise a une stratégie BoP avec engagement interne en ressources et compétences ; elle aligne son cœur de métier, ses buts et missions à la création de produits/services BoP
OB_CORE	Les produits/services BoP s'inscrivent dans le cœur de métier de l'entreprise		
OB_INTENT	Les produits/services BoP sont représentatifs des buts et missions de l'entreprise		
OB_RSS	L'entreprise utilise ses propres ressources pour les marchés BoP		
OB_CPT	L'entreprise utilise ses propres compétences pour les marchés BoP		

Nom du facteur	Définition simplifiée	Nom de la variable	Interprétation du regroupement
MOTIV_EXPANS	La motivation de l'entreprise pour aller sur les marchés BoP est l'extension de son territoire	MOTIV_ECO	L'entreprise a des motivations économiques pour aller sur les marchés BoP
MOTIV_SURVI	La motivation de l'entreprise pour aller sur les marchés BoP est la survie		
MOTIV_PROFIT	La motivation de l'entreprise pour aller sur les marchés BoP est le profit		
MOTIV_SOCIAL	La motivation est sociale	MOTIV_SOCO	L'entreprise a des motivations sociales pour se rendre sur les marchés BoP
APP_CONSO	L'entreprise rencontre les consommateurs pour comprendre leurs besoins	APP_AMONT	L'entreprise acquiert des connaissances locales avant de lancer le produit/service BoP
APP_ENQTE	L'entreprise réalise des études de marché des marchés BoP		
APP_CONTEST	Les consommateurs participent aux tests des produits et services BoP		
APP_E_TERRAIN	L'entreprise se déplace sur le terrain avant de lancer un projet BoP		
APP_MGMT	Sur les marchés BoP l'entreprise a acquis des connaissances de techniques managériales	APP_TECH	Sur les marchés BoP, l'entreprise acquiert des connaissances managériales techniques
APP_EXPMKT	Sur les marchés BoP l'entreprise a acquis une expertise marketing		
APP_PROCESS	Sur les marchés BoP l'entreprise a acquis des techniques de procédés de fabrication		
APP_EXP	L'entreprise a une compréhension et une expérience poussées à propos des marchés BoP	APP_SAVOIR	L'entreprise a capitalisé un savoir complet à propos des marchés BoP
APP_CNSSANCE	L'entreprise a une connaissance approfondie des marchés BoP		

Nom du facteur	Définition simplifiée	Nom de la variable	Interprétation du regroupement
APP_MKT	L'entreprise connaît bien les multiples segments BoP	APP_SEGMENT	L'entreprise a capitalisé un savoir à propos des multiples segments BoP
CONT_DELAI	L'entreprise contrôle les délais de livraison de ses partenaires	CONTROL_QUAL	L'entreprise effectue des contrôles qualité sur ses partenaires
CONT_CONFORM	L'entreprise évalue la conformité des produits/services de ses partenaires		
CONT_QUAL	L'entreprise évalue le degré de qualité des produits/services de ses partenaires		
CONT_COUT	L'entreprise donne des objectifs de coût à ses partenaires	CONTROL_COUT	L'entreprise contrôle les coûts de ses partenaires
CONT_FINANCE	L'entreprise évalue les objectifs financiers de ses partenaires		
CONT_ECO	L'entreprise évalue les économies potentielles que ses partenaires pourraient réaliser		
ALL_ACQ	L'entreprise réalise des opérations inter-entreprises (alliance, acquisition, fusion, partenariats)	ALLIANCE_ECO	L'entreprise coopère avec des acteurs économiques (entreprises ou institutions publiques)
RIO_INSTPUB	L'entreprise coopère avec des institutions publiques		
RIO_COOP	L'entreprise coordonne sa stratégie avec ses partenaires d'alliances		
RIO_FIRM	L'entreprise coopère avec d'autres entreprises		
RIO_BOP2	L'entreprise coopère avec des acteurs locaux	ALLIANCE_SOCO	L'entreprise coopère avec des acteurs (locaux) sociaux
RIO_ONG	L'entreprise coopère avec des ONG		

Nom du facteur	Définition simplifiée	Nom de la variable	Interprétation du regroupement
ADAPT_CREDIT	Les conditions de crédit sur les marchés BoP sont adaptées	ADAPT_PRIX	Les conditions financières sur les marchés BoP sont adaptées
ADAPT_PX	Le niveau de prix des produits/services sur les marchés BoP est adapté		
ADAPT_MARGE	Les marges obtenues par les professionnels sont différentes sur les marchés BoP		
ADAPT_RRR	Les ristournes sont différentes sur les marchés BoP		
ADAPT_TYPINT	Les types d'intermédiaires sont spécifiques sur les marchés BoP	ADAPT_RELATION	Les intermédiaires en lien avec les canaux de distribution entre l'entreprise et le marché BoP sont spécifiques et ont des rôles particuliers, l'entreprise adapte cette approche relationnelle
ADAPT_ROLINT	Le rôle des intermédiaires est spécifique sur les marchés BoP		
ADAPT_FDV	Le rôle de la force de vente est adapté sur les marchés BoP		
ADAPT_PBLIC	Les relations publiques sont spécifiques sur les marchés BoP		
ADAPT_QUAL	La qualité du produit/service est adaptée aux marchés BoP	ADAPT_PROXI	Les produits/services BoP sont conçus pour être au plus proche du consommateur BoP (qualité, suivi, image)
ADAPT_SAV	Les services support (de type SAV) sont adaptés aux marchés BoP		
ADAPT_IMAGE	L'image de marque est spécifique pour les marchés BoP		
ADAPT_MIX	Le mix média est spécifique sur les marchés BoP	ADAPT_PROM	La promotion des produits/services BoP est adaptée aux spécificités des marchés BoP
ADAPT_PUB	Le message publicitaire est adapté aux marchés BoP		
ADAPT_MKT	Le marketing direct est adapté aux marchés BoP		

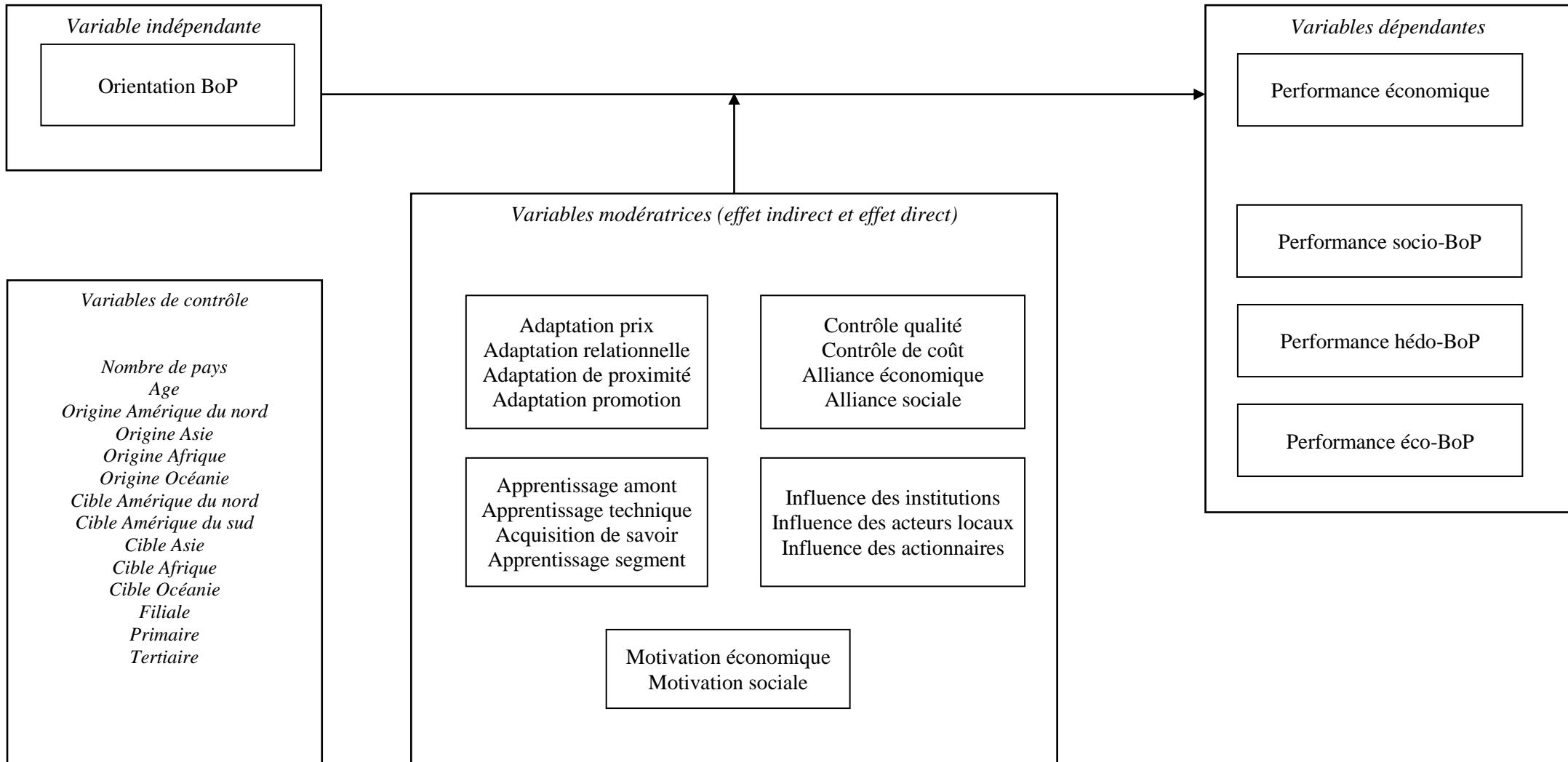
Nom du facteur	Définition simplifiée	Nom de la variable	Interprétation du regroupement
INF_INSTINTER	Les institutions internationales influencent l'entreprise	INF_INSTI	L'entreprise est influencée par les institutions sur les marchés BoP
INF_INSTFI	Les institutions financières influencent l'entreprise		
INF_INSTGOUV	Les institutions gouvernementales influencent l'entreprise		
INF_FEMME	Les femmes influencent l'entreprise	INF_LOC	L'entreprise est influencée par les acteurs BoP locaux
INF_BOP2	Les acteurs locaux influencent l'entreprise		
INF_ACTNNR	Les actionnaires influencent l'entreprise	INF_ACT	L'entreprise est influencée par les actionnaires

Source : élaboration personnelle.

A présent, observons le modèle de recherche *post* factorisation. Ce modèle est celui qui est testé statistiquement par la suite (figure 30)³⁷.

³⁷ La factorisation a fait évoluer le modèle en supprimant les modes d'entrée et en rajoutant une performance. Nous avons mis à jour les hypothèses en annexe 6.

Figure 30 : modèle de recherche après factorisation



Source : élaboration personnelle.

2. REGRESSIONS ET MODERATIONS

La factorisation étant réalisée, il s'agit désormais de tester les différents modèles relatifs à chaque variable dépendante. Chaque modèle permet de tester les variables qui influencent directement positivement ou négativement la variable dépendante (la performance). Pour aller plus loin, nous observons également l'effet modérateur de ces mêmes variables sur le lien entre la stratégie BoP et la performance.

Pour réaliser des tests avec variables modératrices, quelques manipulations préalables sont conseillées par la littérature (Baron et Kenny, 1986 ; El Akremi et Roussel, 2003 ; El Akremi, 2005). Il est tout d'abord nécessaire de « *centrer tous les indicateurs des variables du modèle, en soustrayant de chaque valeur la moyenne de la variable. Cette opération permet de réduire la multicolinéarité entre XP et Z et leur produit (XP * Z). Plusieurs auteurs ont montré que pour limiter la multicolinéarité entre les variables explicatives et leur produit, toutes les variables doivent être centrées en retranchant leur moyenne des données brutes. (Aiken et West, 1991 ; Cortina et al. 2001 ; Jaccard et al. 1990).* » (El Akremi, 2005, p. 1081). Nous avons ainsi centré toutes nos variables et rajouté « C_ » devant le code (par exemple MOTIV_ECO est devenue C_MOTIV_ECO).

La suite des manipulations préalables doit permettre de « *calculer l'indicateur du terme d'interaction. L'indicateur de l'effet d'interaction, représentant le rôle modérateur, est obtenu en faisant le produit des sommes des indicateurs de la variable explicative et de la variable modératrice.* » (El Akremi, 2005, p. 1081). C'est ainsi que nous avons réalisé ces calculs et créé ces variables modératrices. De la même manière que précédemment, nous avons gardé le code original de la variable en y rajoutant le préfixe « MOB_ » (par exemple, MOTIV_ECO est devenu MOB_MOTIV_ECO).

Quatre précisions sont apportées afin que la lecture des prochains tableaux de la section soit claire et rapide :

- Les variables sont recodées avec le préfixe « C_ » pour les tests de l'effet direct et avec le préfixe « MOB_ » pour l'effet modérateur ;
- Si le modérateur est seul, sans effet direct significatif, on parlera d'un effet modérateur pur ;
- Si l'effet direct est seul, sans effet de modulation, on parlera d'effet direct ;
- En revanche, lorsque les deux effets sont significatifs dans le même modèle, on parlera de quasi-modérateur.

Les tableaux suivants récapitulent les données descriptives (tableau 74 et 75) :

Tableau 74 : statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
C_OBOP	316	-4,52	1,48	0,0000	1,01335
C_MOTIV_ECO	316	-2,82	3,18	0,0000	1,42118
C_MOTIV_SOCO	316	-4,04	1,96	0,0000	1,55784
C_APP_AMONT	316	-3,93	1,57	0,0000	1,27430
C_APP_TECH	316	-3,11	2,56	0,0000	1,25763
C_APP_SAVOIR	316	-2,93	1,57	0,0000	1,05534
C_APP_SEGMENT	316	-4,27	1,73	0,0000	1,30517
C_CONTROL_QUAL	316	-3,71	1,62	0,0000	1,11857
C_CONTROL_COUT	316	-3,44	2,56	0,0000	1,39602
C_ALLIANCE_ECO	316	-3,47	2,03	0,0000	1,13762
C_ALLIANCE_SOCO	316	-4,27	1,73	0,0000	1,33411
C_ADAPT_PRIX	316	-3,61	1,64	0,0000	1,07034
C_ADAPT_RELATION	316	-3,76	2,24	0,0000	1,18100
C_ADAPT_PROXI	316	-3,03	2,97	0,0000	1,43099
C_ADAPT_PROM	316	-3,33	2,34	0,0000	1,30150
C_PREP_M_INSTI	316	-2,20	2,36	0,0000	1,16866
C_PREP_M_LOC	316	-3,22	1,94	0,0000	1,23866
C_PREP_M_ACT	316	-3,54	2,46	0,0000	1,51013
MOB_MOTIV_ECO	316	-4,16	6,04	-0,1914	1,18310
MOB_MOTIV_SOCO	316	-5,16	13,43	0,2595	1,74911
MOB_APP_AMONT	316	-5,21	3,04	0,0551	1,11125
MOB_APP_TECH	316	-7,42	6,43	0,3628	1,33138
MOB_APP_SAVOIR	316	-5,23	6,80	0,2036	1,10639
MOB_APP_SEGMENT	316	-7,82	2,55	-0,1406	1,26530
MOB_CONTROL_QUAL	316	-5,48	10,15	0,2217	1,39439
MOB_CONTROL_COUT	316	-4,59	6,43	0,2196	1,34758
MOB_ALLIANCE_ECO	316	-6,74	3,12	-0,0084	1,22915
MOB_ALLIANCE_SOCO	316	-5,76	7,99	0,3645	1,39128
MOB_ADAPT_PRIX	316	-4,59	3,69	-0,0684	1,00663
MOB_ADAPT_RELATION	316	-7,87	5,25	-0,0876	1,24034
MOB_ADAPT_PROXI	316	-9,86	2,60	-0,3275	1,38456
MOB_ADAPT_PROM	316	-10,59	5,41	-0,0556	1,50776
MOB_PREP_M_INSTI	316	-7,49	4,31	0,0544	1,20712
MOB_PREP_M_LOC	316	-5,34	5,78	0,2771	1,30728
MOB_PREP_M_ACT	316	-5,96	8,43	0,0944	1,42722

Tableau 75 : matrice des corrélations

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. MOTIV_ECO	1																
2. MOTIV_SOCO	0,154**	1															
3. APP_AMONT	0,429**	0,087	1														
4. APP_TECH	-0,027	-0,205**	0,225**	1													
5. APP_SAVOIR	0,066	0,114*	0,162**	0,128*	1												
6. APP_SEGMENT	-0,121*	-0,166*	0,146**	0,083	0,188**	1											
7. CONTROL_QUAL	0,176**	0,151**	-0,033	-0,002	0,247**	-0,011	1										
8. CONTROL_COUT	0,098	0,021	-0,163**	0,095	0,147**	0,052	0,367**	1									
9. ALLIANCE_ECO	-0,085	0,264**	-0,286**	0,052	0,050	0,047	0,164**	0,428**	1								
10. ALLIANCE_SOCO	-0,137*	0,133*	0,033	0,194**	0,107	-0,046	0,044	0,231**	0,281**	1							
11. ADAPT_PRIX	0,207**	0,173**	0,147**	-0,243**	0,166**	-0,127*	0,265**	0,002	0,000	0,185**	1						
12. ADAPT_RELATION	0,250**	-0,126*	0,103	0,111*	0,392**	0,189**	0,108	0,151**	-0,051	-0,071	0,123*	1					
13. ADAPT_PROXI	0,179**	-0,121*	-0,137*	-0,067	0,200**	0,064	0,108	-0,027	0,110	-0,101	0,387**	0,379**	1				
14. ADAPT_PROM	0,282**	0,193**	0,082	0,093	0,314**	-0,041	-0,015	0,198**	0,256**	0,027	0,053	0,483**	0,240**	1			
15. PREP_M_INSTI	-0,273**	-0,144*	-0,085	0,330**	0,117*	0,226**	-0,114*	0,098	0,030	0,151**	-0,106	-0,062	-0,173**	-0,210**	1		
16. PREP_M_LOC	0,188**	0,111*	0,363**	0,184**	0,002	-0,001	0,168**	0,124*	-0,058	0,311**	0,105	-0,086	-0,314**	-0,230**	0,369**	1	
17. PREP_M_ACT	0,161**	-0,153**	0,187**	0,444**	0,055	0,179**	0,058	-0,076	-0,123*	-0,079	-0,014	-0,027	0,044	-0,228**	0,527**	0,328**	1

*p < 0,05 et **p < 0,01.

Tous les modèles sont présentés par type de variable dépendante, soit quatre types de performance (performance économique, socio-BoP, hédéo-BoP et éco-BoP). Pour chaque modèle de performance, les différents effets sont testés les uns à la suite des autres. Nous proposons d’observer le R^2 (pourcentage d’explication du modèle), la variation de R^2 (variation qui indique le pourcentage d’explication des effets directs et modérateurs) ainsi que leur significativité permettant de valider les effets observés (et de vérifier la significativité du modèle). Nous présentons également le tableau des coefficients qui valide les variables significatives (ou non) ainsi que leur « bêta » permettant d’observer le signe de la relation.

Afin de lire simplement les données suivantes, nous observons les effets de pentes qui permettent selon la soustraction ou l’addition des écarts types d’observer l’impact des effets de modération lorsqu’ils sont faibles ou forts. Ainsi, dans le cas où il existe un effet modérateur significatif, nous mobilisons une représentation graphique permettant de discuter l’effet de modération³⁸. Notons que dans le cadre de la rédaction des résultats, nous retenons uniquement le schéma final et non ce tableau intermédiaire dans lequel les données sont insérées.

Tableau 76 : données à mobiliser pour représenter l’effet de modération

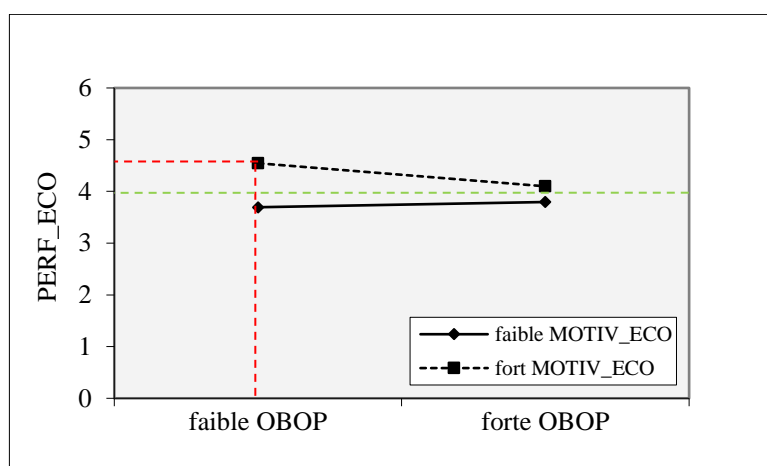
Entrez les informations à partir de vos données de régressions	
Nom de la variable :	
Nom de la variable indépendante :	OBOP
Nom du modérateur :	MOTIV_ECO
Coefficient de régression (bêta) :	
Variable indépendante :	-0,085
Modérateur :	0,203
Terme d’interaction :	-0,095
Constante :	4,033
Moyennes / Ecart-types des variables :	
Moyenne de la variable indépendante :	0
Ecart-type de la variable indépendante :	1,01335
Moyenne du modérateur :	0
Ecart-type du modérateur :	1,42118

Source : élaboration personnelle à partir de <http://www.jeremydawson.co.uk/slopes.htm>

Ces données donnent le schéma suivant (figure 31). Les éléments en couleur montrent ce qui sera discuté par la suite.

³⁸ Voir : <http://www.jeremydawson.co.uk/slopes.htm> pour accéder aux documents « Excel » automatisés.

Figure 31 : observation de l'effet de modération



Légende

Les pointillés **verts** marquent la séparation entre une motivation économique faible (ici toujours en dessous) et une motivation économique forte (ici toujours au-dessus).

Les pointillés **rouges** montrent la situation où le niveau de performance est le plus élevé.

Source : élaboration personnelle³⁹.

Pour interpréter les effets de modération, nous suivons Stewart et Barrick (2000) ainsi que Hitt *et al.* (2000) qui observent les conditions d'obtention des meilleurs niveaux de performance. Il s'agit de comprendre l'effet de modération en fonction de l'effet direct de l'orientation BoP (OBOP) sur la variable de performance étudiée. Le schéma permet de repérer les différentes situations de performance. Ainsi, dans l'exemple ci-dessus, la meilleure situation de performance se situe lorsque l'orientation BoP est faible et lorsque la motivation économique est forte⁴⁰.

Ainsi, pour répondre aux questions de recherches (résultat II), nous testons les variables dépendantes entre elles pour connaître leurs relations (2.1), il s'agit ensuite de tester tous les modérateurs sur les quatre variables dépendantes⁴¹ (PERF_ECO) (2.2), la performance socio-BoP (PERF_SOCIOBOP) (2.3), la performance hédéo-BoP (PERF_HEDOBOP) (2.4) et la performance éco-BoP (PERF_ECOBOP) (2.5).

L'ensemble de ces tests permet de valider ou d'invalider nos hypothèses de recherche et ainsi de répondre aux questions de recherche qui animent notre thèse.

³⁹ Tous les schémas relatifs aux effets de modération ont été élaborés à partir de l'outil récupéré sur <http://www.jeremydawson.co.uk/slopes.htm>.

⁴⁰ La lecture des meilleures situations de performance est présentée simplement dans la section. En revanche, ces résultats sont très importants car ils sont autant d'éléments à discuter, interpréter et intégrer pour un modèle intégrateur, optimal, objectif de la section suivante.

⁴¹ A noter que nous discuterons les variables de contrôle de manière « globale » dans le chapitre suivant.

2.1 Relation entre les performances

2.1.1 Performance économique (PERF ECO)

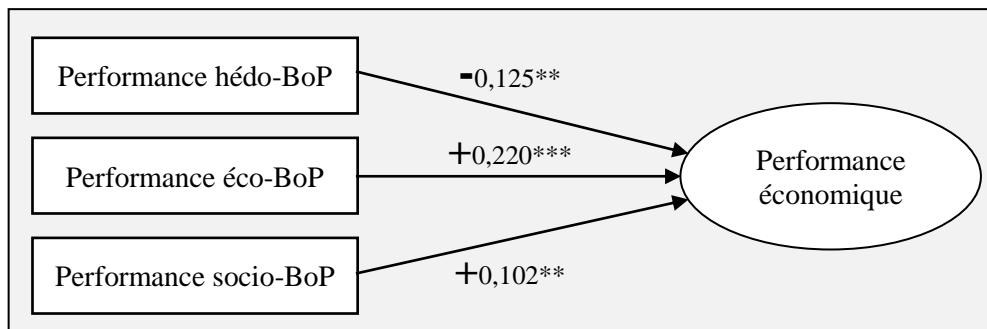
Tableau 77 : récapitulatif des modèles

Modèle	R	R ²	R ² ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R ²	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	0,263	0,069	0,060	1,44994	0,069	7,738	3	312	0,000***	2,052

Tableau 78 : significativité et bêta du modèle

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.	Corrélations			Statistiques de colinéarité	
		A	Erreur standard	Bêta				Corrélation simple	Partielle	Partie	Tolérance	VIF
1	(Constante)	1,555	0,641			2,425	0,016					
	PERF_HEDOBOP	-,0145	0,065	-0,125		-2,242	0,026**	-0,072	-0,126	-0,122	0,955	1,047
	PERF_ECOBOP	0,278	0,072	0,220		3,870	0,000***	0,212	0,214	0,211	0,927	1,079
	PERF_SOCIOBOP	0,164	0,089	0,102		1,829	0,068**	0,134	0,103	0,100	0,965	1,037

Figure 32 : récapitulatif des effets significatifs du modèle



Source : élaboration personnelle.

La lecture des tests d'influence des performances entre elles montrent que la performance économique est impactée positivement par les performances éco-BoP et socio-BoP. En revanche, la performance hédo-BoP a un effet négatif.

H0.2a : Plus la performance socio-BoP est forte, plus le niveau de la performance économique est élevé. → **Validé**

Hypothèse H0.2a validée

H0.3a : Plus la performance éco-BoP est forte, plus le niveau de la performance économique est élevé. → **Validé**

Hypothèse H0.3a validée

H04a : Plus la performance hédoboP est forte, plus le niveau de la performance économique est élevé. → **Non validé**

Hypothèse H0.4a rejetée

2.1.2 Performance hédoboP (PERF HEDOBOP)

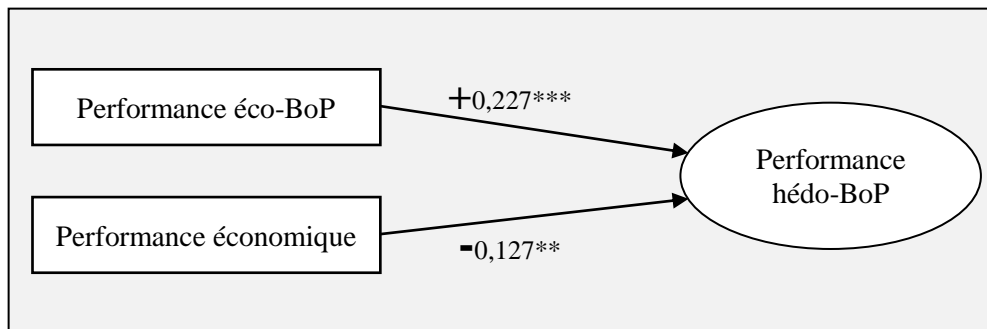
Tableau 79 : récapitulatif des modèles

Modèle	R	R ²	R ² ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R ²	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	0,244	0,060	0,051	1,25582	0,060	6,603	3	312	0,000***	2,342

Tableau 80 : significativité et bêta du modèle

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations			Statistiques de colinéarité	
		A	Erreur standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partie	Tolérance	VIF
1	(Constante)	3,081	0,533		5,782	0,000					
	PERF_ECOBOP	0,248	0,062	0,227	3,989	0,000***	0,209	0,220	0,219	0,930	1,076
	PERF_SOCIOBOP	0,063	0,078	0,045	0,805	0,421	0,070	0,046	0,044	0,956	1,046
	PERF_ECO	-0,109	0,049	-0,127	-2,242	0,026**	-0,072	-0,126	-0,123	0,946	1,057

Figure 33 : récapitulatif des effets significatifs du modèle



Source : élaboration personnelle.

Les performances éco-BoP et économique influencent respectivement positivement et négativement la performance hédoboP.

H0.1c : Plus la performance économique est forte, plus le niveau de la performance hédoboP est élevé. → **Non validé**

Hypothèse H0.1c rejetée

H0.2c : Plus la performance socio-BoP est forte, plus le niveau de la performance hédoboP est élevé. → **Non significative**

Hypothèse H0.2c non applicable

H0.3c : Plus la performance éco-BoP est forte, plus le niveau de la performance hédoboP est élevé. → **Validée**

Hypothèse H0.3c validée

2.1.3 Performance socio-BoP (PERF_SOCILOBOP)

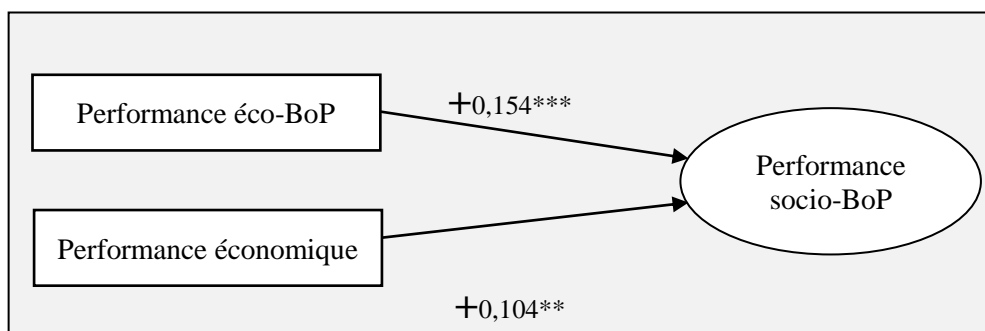
Tableau 81 : récapitulatif des modèles

Modèle	R	R ²	R ² ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R ²	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	0,214	0,046	0,037	0,91241	0,046	4,980	3	312	0,002***	1,908

Tableau 82 : significativité et bêta du modèle

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.	Corrélations			Statistiques de colinéarité	
		A	Erreur standard	Bêta				Corrélation simple	Partielle	Partie	Tolérance	VIF
1	(Constante)	5,038	0,291			17,318	0,000					
	PERF_ECOBOP	0,121	0,046	0,154		2,645	0,009***	0,186	0,148	0,146	0,905	1,106
	PERF_ECO	0,065	0,035	0,104		1,829	0,068**	0,134	0,103	0,101	0,941	1,063
	PERF_HEDOBOP	0,033	0,041	0,046		0,805	0,421	0,070	0,046	0,045	0,942	1,061

Figure 34 : récapitulatif des effets significatifs du modèle



Source : élaboration personnelle.

Les performances éco-BoP et économique influencent positivement la performance socio-BoP.

H0.1a : Plus la performance économique est forte, plus le niveau de la performance socio-BoP est élevé. → **Validé**

Hypothèse H0.1a validée

H0.3b : Plus la performance éco-BoP est forte, plus le niveau de la performance socio-BoP est élevé. → **Validé**

Hypothèse H0.3b validée

H0.4c Plus la performance hédobo-BoP est forte, plus le niveau de la performance éco-BoP est élevé. → **Non significative**

Hypothèse H0.4c non applicable

2.1.4 Performance éco-BoP (PERF ECOBOP)

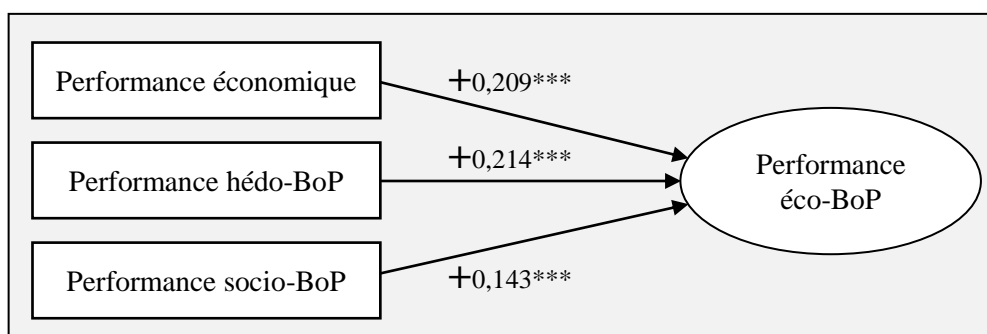
Tableau 83 : récapitulatif des modèles

Modèle	R	R ²	R ² ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R ²	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	0,340	0,115	0,107	1,11560	0,115	13,557	3	312	0,000***	2,078

Tableau 84 : significativité et bêta du modèle

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.	Corrélations			Statistiques de colinéarité	
		A	Erreur standard	Bêta				Corrélation simple	Partielle	Partie	Tolérance	VIF
1	(Constante)	2,978	0,469			6,354	0,000					
	PERF_ECO	0,165	0,043	0,209		3,870	0,000***	0,212	0,214	0,206	0,975	1,025
	PERF_HEDOBOP	0,196	0,049	0,214		3,989	0,000***	0,209	0,220	0,212	0,988	1,012
	PERF_SOCIOBOP	0,181	0,068	0,143		2,645	0,009***	0,186	0,148	0,141	0,976	1,025

Figure 35 : récapitulatif des effets significatifs du modèle



Source : élaboration personnelle.

Cette fois-ci, les trois performances (économique, hédoboP et socio-BoP) influencent positivement la performance éco-BoP.

H0.1b : Plus la performance économique est forte, plus le niveau de la performance éco-BoP est élevé. → **Validé**

Hypothèse H0.1b validée

H0.2b : Plus la performance socio-BoP est forte, plus le niveau de la performance éco-BoP est élevé. → **Validé**

Hypothèse H0.2b validée

H0.4c Plus la performance hédoboP est forte, plus le niveau de la performance éco-BoP est élevé. → **Validé**

Hypothèse H0.4c validée

Ces résultats permettent de répondre aux questions de recherche. Une nouvelle fois⁴², la réponse à la question « existe-t-il des liens entre les performances économique et social » est affirmative. Les hypothèses de recherche sont validées ou invalidées, une réponse est donnée à nos deux questions de recherche.

2.2 Modèle de performance économique (PERF_ECO)

2.2.1 Test du modèle avec l'effet modérateur de la motivation économique (MOTIV_ECO)

Le modèle 1 inclue les variables de contrôle, le modèle 2 ajoute la variable de l'orientation BoP et le modèle 3 correspond à celui que nous étudions, il intègre la variable étudiée (ici la motivation économique). Le R^2 est de 60%, le modèle est significatif ($p < 0,001^{***}$) et le Durbin-Watson est situé entre 1 et 3. Nous pouvons donc observer les coefficients et leurs significativités (tableau 85).

⁴² Nous répondions aussi de façon affirmative à cette question lors du sondage de cas.

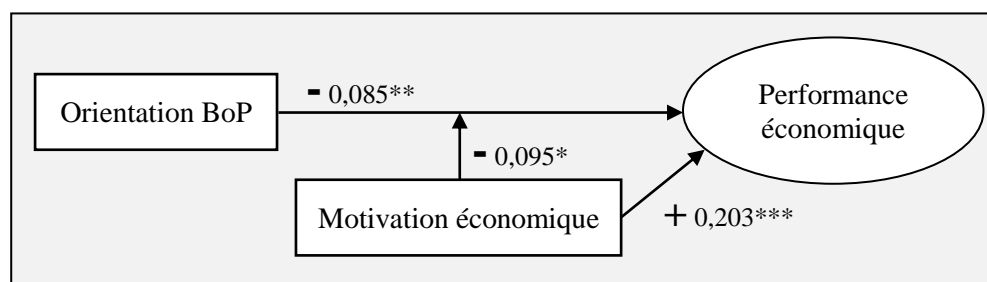
Tableau 85 : résultats

Variable dépendante : performance économique			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variables de contrôle			
PRIMAIRE	-0,340***	-0,291***	-0,276***
TERTIAIRE	0,104*	0,152**	0,224***
OR_AMENORD	-0,077*	-0,050	-0,011
OR_ASIE	-0,160***	-0,152***	-0,121**
OR_AFRIQUE	0,294***	0,306***	0,321***
OR_OCEANIE	0,332***	0,348***	0,413***
CI_AMENORD	-0,192***	-0,187***	-0,165***
CI_AMESUD	0,394***	0,402***	0,412***
CI_ASIE	0,071	0,088*	0,099**
CI_AFRIQUE	-0,617***	-0,640***	-0,546***
CI_OCEANIE	0,119	0,088	-0,041
FILIALE	-0,393***	-0,417***	-0,373***
ANNES_BORN	-0,032	-0,023	0,011
NBR_PAYS	-0,176***	-0,176***	-0,127**
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		-0,112***	-0,085**
Variable modératrice : motivation économique			
MOB_MOTIV_ECO			-0,095*
C_MOTIV_ECO			0,203***
Résultats			
R ²	0,594	0,603	0,622
R ² ajusté	0,576	0,584	0,600
F test	0,594***	0,009***	0,018***
Durbin-Watson			2,165

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

Ici, l'orientation BoP, l'effet direct et l'effet modérateur de la motivation économique sont significatifs. Voici leur représentation graphique (figure 31).

Figure 36 : récapitulatif des effets significatifs du modèle

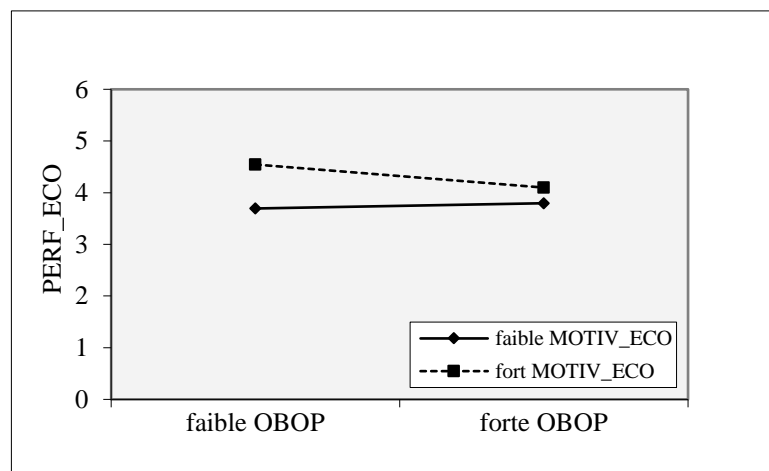


Source : élaboration personnelle.

Le modèle montre que l'orientation BoP a une influence négative sur la performance économique. En revanche, la motivation économique a un effet direct positif sur la

performance économique. Il est intéressant de noter que la modulation est de signe négatif, ce qui signifie que le modérateur réduit l'effet négatif de l'orientation BoP sur la performance économique. Dans ce cas de figure, une augmentation de la motivation économique va donc, d'un côté, améliorer la performance économique (grâce à l'effet direct) et, d'un autre côté, limiter l'impact négatif de l'orientation BoP (grâce à l'effet modérateur). Les deux effets direct et indirect de la motivation économique en font un quasi-modérateur. Observons désormais plus en détail l'effet de modulation (figure 37).

Figure 37 : observation de l'effet de modulation



Source : élaboration personnelle.

Le schéma permet d'observer que, peu importe l'effet de l'orientation BoP (faible ou fort), le fait d'avoir une forte motivation économique permet d'obtenir un niveau de performance économique plus élevé qu'en cas de motivation économique faible. Cela confirme l'interprétation précédente de l'effet modérateur : la motivation économique réduit l'effet de l'orientation BoP sur la performance économique. A noter que la meilleure situation de performance économique se situe en cas de faible orientation BoP.

H1a: Plus la stratégie de l'entreprise est orientée BoP, plus la performance économique est élevée. → **Hypothèse non validée**⁴³

Hypothèse H1a rejetée

⁴³ L'hypothèse est valable pour l'ensemble du modèle de performance économique.

H2.1a : La motivation (économique⁴⁴) court-termiste de la stratégie d'entrée modère la relation entre l'orientation BoP et la performance économique. → **Validé**
 Plus la motivation (économique) court-termiste est forte, moins la performance économique est élevée. → **Non validé**

Hypothèse H2.1a partiellement rejetée⁴⁵

2.2.2 Test du modèle avec l'effet modérateur de la motivation sociale (MOTIV_SOCO)

Tableau 86 : résultats

Variable dépendante : performance économique			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variables de contrôle			
PRIMAIRE	-0,340***	-0,291***	0-,318***
TERTIAIRE	0,104*	0,152**	0,186***
OR_AMENORD	-0,077*	-0,050	-0,050
OR_ASIE	-0,160***	-0,152***	-0,172***
OR_AFRIQUE	0,294***	0,306***	0,301***
OR_OCEANIE	0,332***	0,348***	0,332***
CI_AMENORD	-0,192***	-0,187***	-0,224***
CI_AMESUD	0,394***	0,402***	0,402***
CI_ASIE	0,071	0,088*	0,090*
CI_AFRIQUE	-0,617***	-0,640***	-0,639***
CI_OCEANIE	0,119	0,088	0,133*
FILIALE	-0,393***	-0,417***	-0,473***
ANNES_BORN	-0,032	-0,023	-0,068
NBR_PAYS	-0,176***	-0,176***	-0,318***
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		-0,112***	-0,203***
Variable modératrice : motivation sociale			
MOB_MOTIV_SOCO			-0,201***
C_MOTIV_SOCO			0,141***
Résultats			
R ²	0,594	0,603	0,644
R ² ajusté	0,576	0,584	0,623
F test	0,594***	0,009***	0,040***
Durbin-Watson			2,161

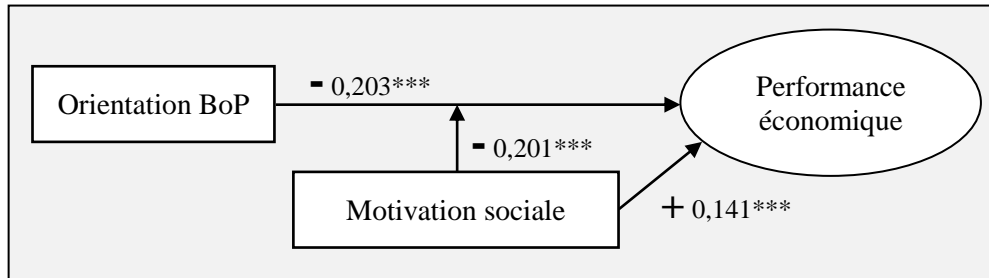
* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

⁴⁴ Nous ajoutons le nom de la variable entre parenthèse dans la formulation de l'hypothèse car dans certains cas, une hypothèse peut être relative à plusieurs variables.

⁴⁵ Pour valider les hypothèses nous observons (1) s'il y a ou pas un effet de modération, (2) le meilleur cas de situation de performance (effet fort ou faible de la variable modératrice), (3) le signe de l'effet direct. Cinq types de résultats sont possibles fonction des deux résultats qui composent l'hypothèse, à savoir, la modération et l'effet attendu : **hypothèses validée**, les deux résultats sont validés, **hypothèse rejetée** (les deux résultats sont non valides), **hypothèse non applicable** (le modèle ne permet pas de tester l'hypothèse), **hypothèse partiellement acceptée** (seule la modération est significative ou seul l'effet direct est significatif et l'hypothèse correspond à l'effet observé), **hypothèse partiellement rejetée** (seule la modération est significative ou seul l'effet direct est significatif mais l'effet ne correspond pas à celui qui est attendu).

Le modèle est significatif ($p < 0,000^{***}$), le R^2 est de 62,3% et le Durbin-Watson est valide (entre 1 et 3). Observons-le schématiquement.

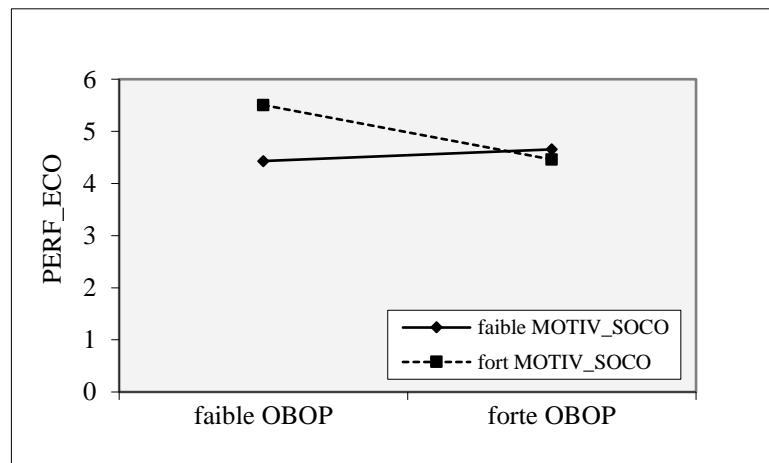
Figure 38 : récapitulatif des effets significatifs du modèle



Source : élaboration personnelle.

L'orientation BoP a une influence négative sur la performance économique, contrairement à la motivation sociale qui a un effet direct positif. L'effet modérateur de la motivation sociale est quant à lui négatif, ce qui signifie qu'il réduit l'effet (négatif) de l'orientation BoP sur la performance économique. Enfin, à l'instar de la motivation économique précédemment étudiée, la motivation sociale est un quasi modérateur. Nous pouvons observer la modulation suivante (figure 39).

Figure 39 : observation de l'effet de modulation



Source : élaboration personnelle.

Le schéma permet d'observer une situation intéressante dans laquelle un effet de seuil se dessine. En effet, la motivation sociale, lorsqu'elle est forte, permet un niveau de performance économique plus élevé qu'en cas de motivation sociale faible. Ceci est vrai jusqu'à un certain seuil, lorsque les courbes se croisent. Malgré cela, la meilleure situation de performance est obtenue en cas de forte motivation sociale puisque, comme nous l'avons vu précédemment, la motivation sociale réduit l'effet négatif de l'orientation BoP sur la performance économique.

Ceci est d'autant plus vrai lorsque l'orientation BoP est faible.

H2.2a : La motivation (sociale) long-termiste de la stratégie d'entrée modère la relation entre l'orientation BoP et la performance économique. → **Validé**

Plus la motivation (sociale) long-termiste est forte, plus la performance économique est élevée. → **Validé**

Hypothèse H2.2a validée

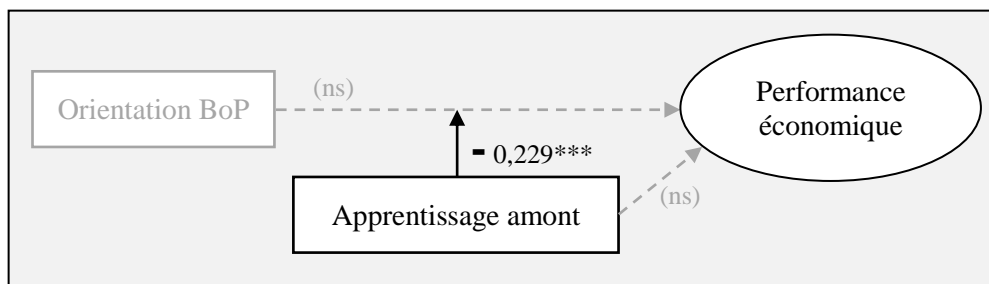
2.2.3 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'apprentissage amont (APP_AMONT)

Tableau 87 : résultats

Variable dépendante : performance économique			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variables de contrôle			
PRIMAIRE	-0,340***	-0,291***	-0,293***
TERTIAIRE	0,104*	0,152**	0,099*
OR_AMENORD	-0,077*	-0,050	-0,047
OR_ASIE	-0,160***	-0,152***	-0,146***
OR_AFRIQUE	0,294***	0,306***	0,377***
OR_OCEANIE	0,332***	0,348***	0,358***
CI_AMENORD	-0,192***	-0,187***	-0,203***
CI_AMESUD	0,394***	0,402***	0,468***
CI_ASIE	0,071	0,088*	0,119**
CI_AFRIQUE	-0,617***	-0,640***	-0,693***
CI_OCEANIE	0,119	0,088	0,057
FILIALE	-0,393***	-0,417***	-0,386***
ANNES_BORN	-0,032	-0,023	0,006
NBR_PAYS	-0,176***	-0,176***	-0,176***
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		-0,112***	-0,066
Variable modératrice : apprentissage amont			
MOB_APP_AMONT			-0,229***
C_APP_AMONT			0,043
Résultats			
R ²	0,594	0,603	0,638
R ² ajusté	0,576	0,584	0,617
F test	0,594***	0,009***	0,034***
Durbin-Watson			2,087

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

Figure 40 : récapitulatif des effets significatifs du modèle



Source : élaboration personnelle.

Seul le modérateur est significatif, il ne peut toutefois pas être discuté car l'orientation BoP n'est pas significative. Ainsi, le modèle avec l'apprentissage amont n'est pas significatif.

H3.2a : L'apprentissage (amont) par essais modère la relation entre l'orientation BoP et la performance économique. → **Non significatif**
Plus l'apprentissage (amont) par essais est fort, plus le niveau de performance économique est élevé. → **Non significatif**

Hypothèse H3.2a non applicable

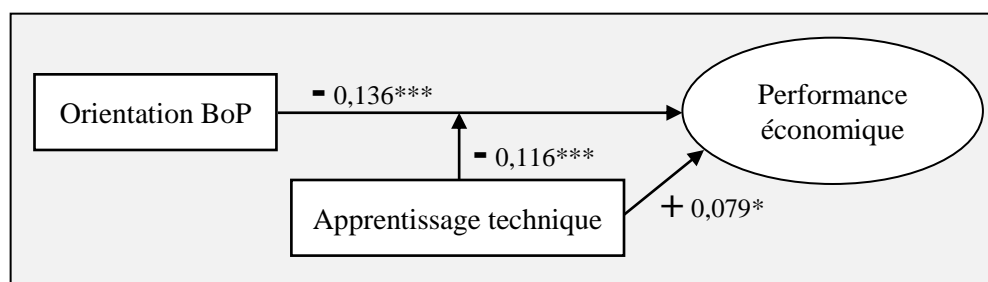
2.2.4 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'apprentissage technique (APP_TECH)

Tableau 88 : résultats

Variable dépendante : performance économique			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variables de contrôle			
PRIMAIRE	-0,340***	-0,291***	-0,310***
TERTIAIRE	0,104*	0,152**	0,117**
OR_AMENORD	-0,077*	-0,050	-0,066
OR_ASIE	-0,160***	-0,152***	-0,169***
OR_AFRIQUE	0,294***	0,306***	0,298***
OR_OCEANIE	0,332***	0,348***	0,344***
CI_AMENORD	-0,192***	-0,187***	-0,184***
CI_AMESUD	0,394***	0,402***	0,374***
CI_ASIE	0,071	0,088*	0,056
CI_AFRIQUE	-0,617***	-0,640***	-0,633***
CI_OCEANIE	0,119	0,088	0,089
FILIALE	-0,393***	-0,417***	-0,382***
ANNES_BORN	-0,032	-0,023	-0,044
NBR_PAYS	-0,176***	-0,176***	-0,170***
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		-0,112***	-0,136***
Variable modératrice : apprentissage technique			
MOB_APP_TECH			-0,116***
C_APP_TECH			0,079*
Résultats			
R ²	0,594	0,603	0,618
R ² ajusté	0,576	0,584	0,597
F test	0,594***	0,009***	0,015***
Durbin-Watson			2,106

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

Figure 41 : récapitulatif des effets significatifs du modèle

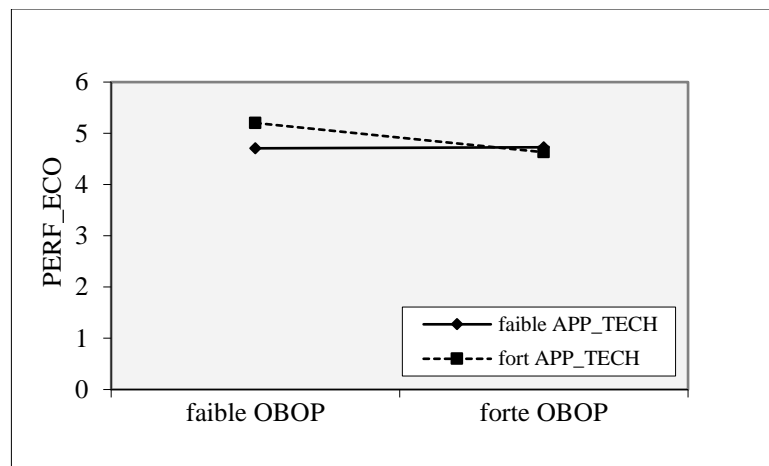


Source : élaboration personnelle.

Le modèle présente un effet négatif de l'orientation BoP sur la performance économique. Parallèlement, l'apprentissage technique présente une influence directe positive ainsi qu'un

effet modérateur négatif. L'apprentissage technique réduit donc l'effet négatif de l'orientation BoP. Une nouvelle fois, il s'agit d'un quasi-modérateur.

Figure 42 : observation de l'effet de modulation



Source : élaboration personnelle.

A l'instar de la motivation sociale, l'apprentissage technique permet de réduire l'effet négatif de l'orientation BoP jusqu'à un certain seuil. Mais la lecture de la modulation est claire, une orientation BoP dont l'effet négatif est amoindri permet un meilleur niveau de performance économique. Ceci est possible grâce à un fort apprentissage technique.

Contrairement à l'apprentissage amont, l'apprentissage technique, qui également une forme d'apprentissage par essais, est significatif.

H3.2a : L'apprentissage (technique) par essais modère la relation entre l'orientation BoP et la performance économique. → **Validé**

Plus l'apprentissage (technique) par essais est fort, plus le niveau de performance économique est élevé → **Validé**

Hypothèse H3.2a validée

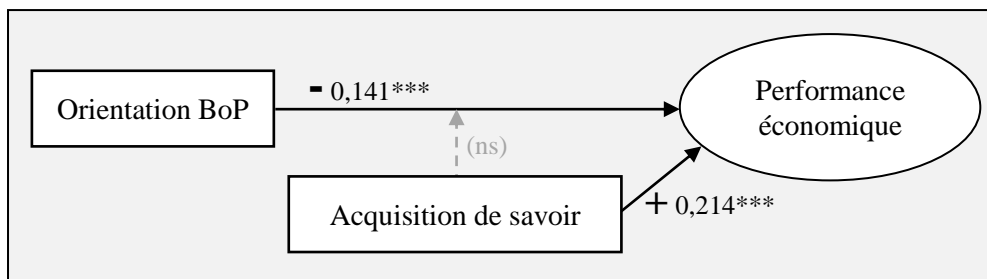
2.2.5 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'acquisition de savoir (APP_SAVOIR)

Tableau 89 : résultats

Variable dépendante : performance économique			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variables de contrôle			
PRIMAIRE	-0,340***	-0,291***	-0,318***
TERTIAIRE	0,104*	0,152**	0,155***
OR_AMENORD	-0,077*	-0,050	-0,028
OR_ASIE	-0,160***	-0,152***	-0,155***
OR_AFRIQUE	0,294***	0,306***	0,322***
OR_OCEANIE	0,332***	0,348***	0,378***
CI_AMENORD	-0,192***	-0,187***	-0,202***
CI_AMESUD	0,394***	0,402***	0,398***
CI_ASIE	0,071	0,088*	0,058
CI_AFRIQUE	-0,617***	-0,640***	-0,589***
CI_OCEANIE	0,119	0,088	0,191**
FILIALE	-0,393***	-0,417***	-0,357***
ANNES_BORN	-0,032	-0,023	-0,001
NBR_PAYS	-0,176***	-0,176***	-0,195***
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		-0,112***	-0,141***
Variable modératrice : acquisition de savoir			
MOB_APP_SAVOIR			-0,003
C_APP_SAVOIR			0,214***
Résultats			
R ²	0,594	0,603	0,635
R ² ajusté	0,576	0,584	0,614
F test	0,594***	0,009***	0,031***
Durbin-Watson			2,160

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

Figure 43 : récapitulatif des effets significatifs du modèle



Source : élaboration personnelle.

L'orientation BoP a un impact négatif sur la performance économique. Seul l'effet positif direct de l'acquisition de savoir est significatif. L'effet de modulation n'est pas significatif, nous ne pouvons pas l'observer.

H3.3a : L'apprentissage (acquisition de savoir) capitalisé modère la relation entre l'orientation BoP et la performance économique. → **Non validé**

Plus l'apprentissage (acquisition de savoir) capitalisé est fort, plus le niveau de performance économique est élevé → **Validé**

Hypothèse H3.3a partiellement validée

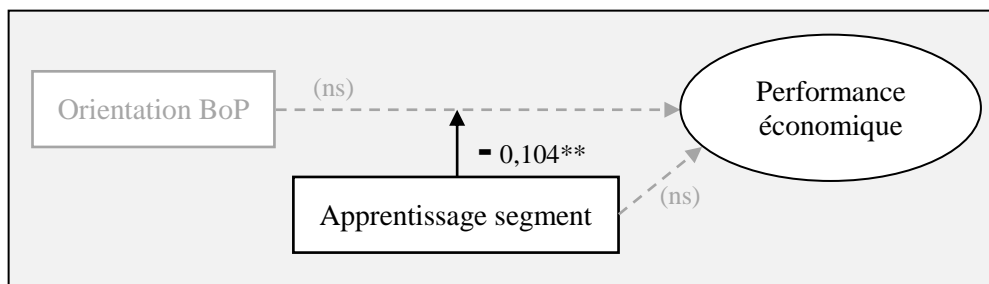
2.2.6 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'apprentissage segment (APP_SEGMENT)

Tableau 90 : résultats

Variable dépendante : performance économique			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variables de contrôle			
PRIMAIRE	-0,340***	-0,291***	-0,272***
TERTIAIRE	0,104*	0,152**	0,199***
OR_AMENORD	-0,077*	-0,050	-0,057
OR_ASIE	-0,160***	-0,152***	-0,149***
OR_AFRIQUE	0,294***	0,306***	0,345***
OR_OCEANIE	0,332***	0,348***	0,330***
CI_AMENORD	-0,192***	-0,187***	-0,207***
CI_AMESUD	0,394***	0,402***	0,400***
CI_ASIE	0,071	0,088*	0,107**
CI_AFRIQUE	-0,617***	-0,640***	-0,637***
CI_OCEANIE	0,119	0,088	0,116
FILIALE	-0,393***	-0,417***	-0,395***
ANNES_BORN	-0,032	-0,023	-0,015
NBR_PAYS	-0,176***	-0,176***	-0,139**
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		-0,112***	-0,077
Variable modératrice : apprentissage segment			
MOB_APP_SEGMENT			-0,104**
C_APP_SEGMENT			-0,014
Résultats			
R ²	0,594	0,603	0,611
R ² ajusté	0,576	0,584	0,584
F test	0,594***	0,009***	0,008*
Durbin-Watson			2,170

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

Figure 44 : récapitulatif des effets significatifs du modèle



Source : élaboration personnelle.

Le modèle avec l'apprentissage segment n'est pas significatif malgré un effet isolé du modérateur (qui ne peut pas modérer l'orientation BoP car elle est non significative).

Contrairement à l'apprentissage savoir, l'apprentissage segment, qui est également une forme d'apprentissage « par capitalisation » n'est pas significatif.

H3.3a : L'apprentissage (segment) capitalisé modère la relation entre l'orientation BoP et la performance économique. → **Non significatif**

Plus l'apprentissage (segment) capitalisé est fort, plus le niveau de performance économique est élevé. → **Non significatif**

Hypothèse H3.3a non applicable

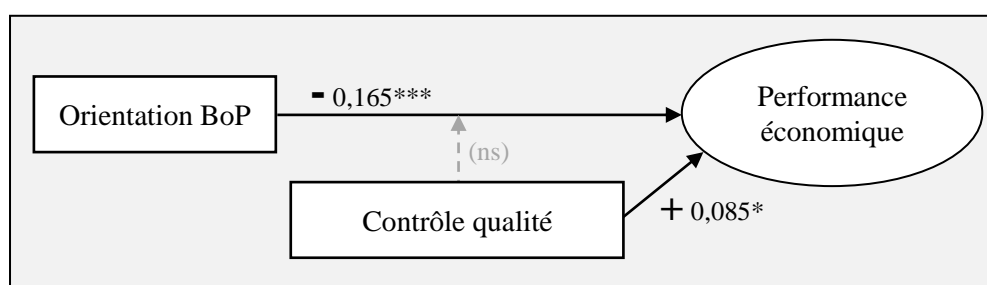
2.2.7 Test du modèle avec l'effet modérateur du contrôle qualité (CONTROL_QUAL)

Tableau 91 : résultats

Variable dépendante : performance économique			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variables de contrôle			
PRIMAIRE	-0,340***	-0,291***	-0,248***
TERTIAIRE	0,104*	0,152**	0,178***
OR_AMENORD	-0,077*	-0,050	-0,020
OR_ASIE	-0,160***	-0,152***	-0,153***
OR_AFRIQUE	0,294***	0,306***	0,303***
OR_OCEANIE	0,332***	0,348***	0,342***
CI_AMENORD	-0,192***	-0,187***	-0,200***
CI_AMESUD	0,394***	0,402***	0,390***
CI_ASIE	0,071	0,088*	0,104**
CI_AFRIQUE	-0,617***	-0,640***	-0,647***
CI_OCEANIE	0,119	0,088	0,085
FILIALE	-0,393***	-0,417***	-0,428***
ANNES_BORN	-0,032	-0,023	-0,034
NBR_PAYS	-0,176***	-0,176***	-0,178***
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		-0,112***	-0,165***
Variable modératrice : contrôle qualité			
MOB_CONTROL_QUAL			-0,048
C_CONTROL_QUAL			0,085*
Résultats			
R ²	0,594	0,603	0,611
R ² ajusté	0,576	0,584	0,589
F test	0,594***	0,009***	0,007*
Durbin-Watson			2,148

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

Figure 45 : récapitulatif des effets significatifs du modèle



Source : élaboration personnelle.

Le modèle montre un effet négatif direct de l'orientation BoP sur la performance économique ainsi qu'un effet direct positif du contrôle qualité sur la performance économique.

H4.3a : Le contrôle (qualité) sur les partenaires modère la relation entre l'orientation BoP et la performance économique. → **Non validé**

Plus le niveau de contrôle (qualité) des partenaires est fort, plus la performance économique est élevée. → **Validé**

Hypothèse H4.3a partiellement validée

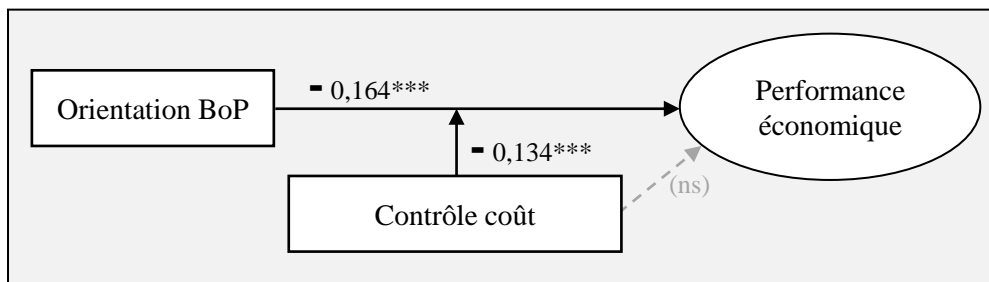
2.2.8 Test du modèle avec l'effet modérateur du contrôle de coût (CONTROL_COUT)

Tableau 92 : résultats

Variable dépendante : performance économique			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variables de contrôle			
PRIMAIRE	-0,340***	-0,291***	-0,261***
TERTIAIRE	0,104*	0,152**	0,165***
OR_AMENORD	-0,077*	-0,050	-0,046
OR_ASIE	-0,160***	-0,152***	-0,146***
OR_AFRIQUE	0,294***	0,306***	0,280***
OR_OCEANIE	0,332***	0,348***	0,339***
CI_AMENORD	-0,192***	-0,187***	-0,182***
CI_AMESUD	0,394***	0,402***	0,384***
CI_ASIE	0,071	0,088*	0,089*
CI_AFRIQUE	-0,617***	-0,640***	-0,635***
CI_OCEANIE	0,119	0,088	0,084
FILIALE	-0,393***	-0,417***	-0,413***
ANNES_BORN	-0,032	-0,023	-0,025
NBR_PAYS	-0,176***	-0,176***	-0,192***
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		-0,112***	-0,164***
Variable modératrice : contrôle de coût			
MOB_CONTROL_COUT			-0,134***
C_CONTROL_COUT			0,051
Résultats			
R ²	0,594	0,603	0,618
R ² ajusté	0,576	0,584	0,596
F test	0,594***	0,009***	0,014***
Durbin-Watson			2,172

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

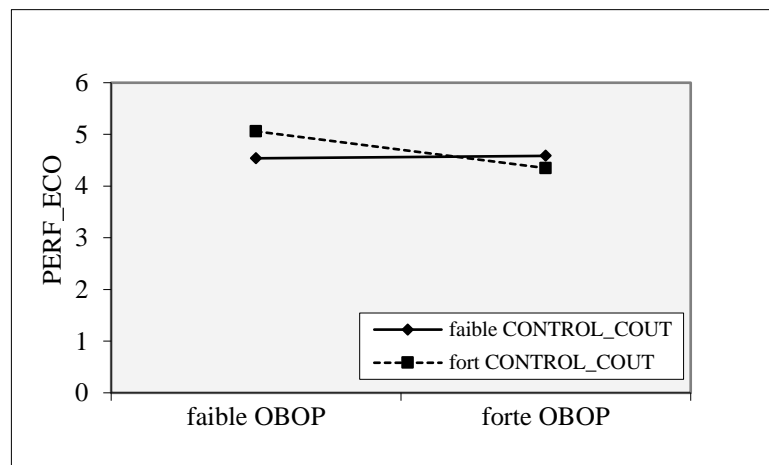
Figure 46 : récapitulatif des effets significatifs du modèle



Source : élaboration personnelle.

L'orientation BoP a une influence négative sur la performance économique, il n'y a pas d'effet direct du contrôle de coût. En revanche, l'effet du modérateur est significatif et négatif, donc réducteur d'effet. Observons plus précisément les conséquences de ces coefficients.

Figure 47 : observation de l'effet de modération



Source : élaboration personnelle.

Le schéma montre qu'un fort contrôle de coût permet un niveau de performance économique supérieur jusqu'à un certain point. Mais avoir un faible contrôle de coût permet aussi une faible augmentation mais régulière de niveau de performance, à mesure que l'effet de l'orientation BoP augmente. Malgré cela, la situation de performance économique la plus élevée correspond au cas d'une orientation BoP faible et d'un fort contrôle de coût.

H4.3a : Le contrôle (coût) sur les partenaires modère la relation entre l'orientation BoP et la performance économique. → **Validé**

Plus le niveau de contrôle (coût) des partenaires est fort, plus la performance économique est élevée. → **Validé**

Hypothèse H4.3a validée

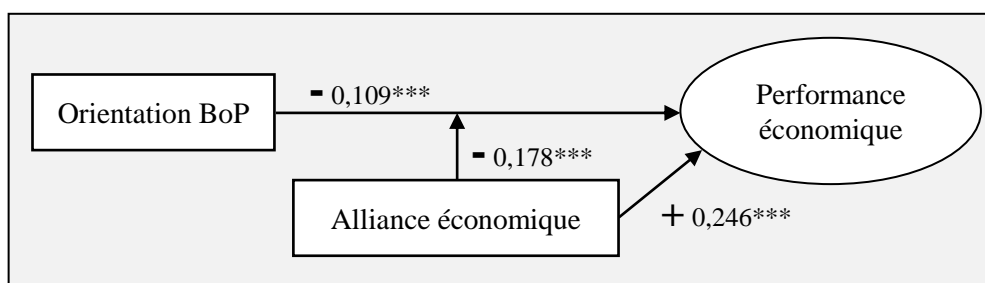
2.2.9 Test du modèle avec l'effet modérateur d'une alliance économique (ALLIANCE_ECO)

Tableau 93 : résultats

Variable dépendante : performance économique			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variabiles de contrôle			
PRIMAIRE	-0,340***	-0,291***	-0,410***
TERTIAIRE	0,104*	0,152**	0,055
OR_AMENORD	-0,077*	-0,050	-0,040
OR_ASIE	-0,160***	-0,152***	-0,201***
OR_AFRIQUE	0,294***	0,306***	0,345***
OR_OCEANIE	0,332***	0,348***	0,291***
CI_AMENORD	-0,192***	-0,187***	-0,269***
CI_AMESUD	0,394***	0,402***	0,345***
CI_ASIE	0,071	0,088*	0,052
CI_AFRIQUE	-0,617***	-0,640***	-0,647***
CI_OCEANIE	0,119	0,088	0,231***
FILIALE	-0,393***	-0,417***	-0,356***
ANNES_BORN	-0,032	-0,023	0,010
NBR_PAYS	-0,176***	-0,176***	-0,292***
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		-0,112***	-0,109***
Variable modératrice : alliance économique			
MOB_ALLIANCE_ECO			-0,178***
C_ALLIANCE_ECO			0,246***
Résultats			
R ²	0,594	0,603	0,648
R ² ajusté	0,576	0,584	0,628
F test	0,594***	0,009***	0,045***
Durbin-Watson			2,076

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

Figure 48 : récapitulatif des effets significatifs du modèle

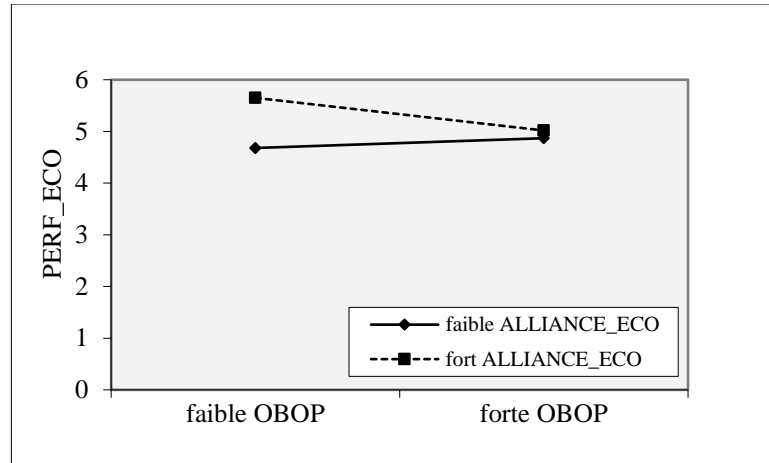


Source : élaboration personnelle.

L'orientation BoP a un effet négatif sur la performance économique. Comme précédemment, l'effet direct de l'alliance économique est positif et son effet modérateur réduit l'impact

(négatif) de l'orientation BoP. Ainsi, les alliances économiques ont un effet positif sur la performance économique. Observons l'effet du quasi-modérateur plus précisément.

Figure 49 : observation de l'effet de modulation



Source : élaboration personnelle.

Cette fois-ci, les alliances économiques jouent un rôle important puisque dans tous les cas, le niveau de performance reste supérieur à celui qui serait obtenu avec des alliances économiques faibles. Le niveau de performance le plus élevé est obtenu lorsque l'orientation BoP est faible et lorsque l'alliance économique est forte. Ceci est vrai car l'alliance économique réduit l'impact négatif de l'orientation BoP.

H4.1a : Les alliances (économiques) « traditionnelles » modèrent la relation entre l'orientation BoP et la performance économique. → **Validé**

Plus le niveau d'alliance (économique) est fort, plus la performance économique est élevée. → **Validé**

Hypothèse H4.1a validée

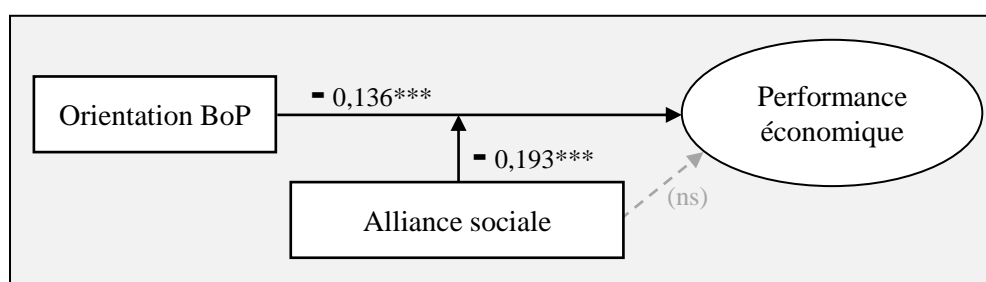
2.2.10 Test du modèle avec l'effet modérateur d'une alliance sociale (ALLIANCE_SOCO)

Tableau 94 : résultats

Variable dépendante : performance économique			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variables de contrôle			
PRIMAIRE	-0,340***	-0,291***	-0,320***
TERTIAIRE	0,104*	0,152**	0,108*
OR_AMENORD	-0,077*	-0,050	-0,067
OR_ASIE	-0,160***	-0,152***	-0,114
OR_AFRIQUE	0,294***	0,306***	0,357
OR_OCEANIE	0,332***	0,348***	0,391
CI_AMENORD	-0,192***	-0,187***	-0,175
CI_AMESUD	0,394***	0,402***	0,425
CI_ASIE	0,071	0,088*	0,048**
CI_AFRIQUE	-0,617***	-0,640***	-0,638
CI_OCEANIE	0,119	0,088	0,055*
FILIALE	-0,393***	-0,417***	-0,410
ANNES_BORN	-0,032	-0,023	-0,037**
NBR_PAYS	-0,176***	-0,176***	-0,155
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		-0,112***	-0,136***
Variable modératrice : alliance sociale			
MOB_ALLIANCE_SOCO			-0,193***
C_ALLIANCE_SOCO			-0,031
Résultats			
R ²	0,594	0,603	0,630
R ² ajusté	0,576	0,584	0,609
F test	0,594***	0,009***	0,026***
Durbin-Watson			2,060

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

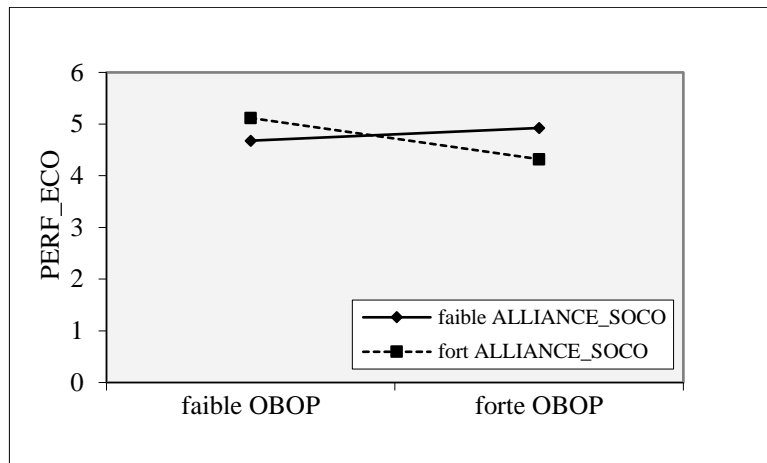
Figure 50 : récapitulatif des effets significatifs du modèle



Source : élaboration personnelle.

L'orientation BoP a un effet négatif sur la performance économique. L'effet modérateur de l'alliance sociale sur la relation entre orientation BoP et performance économique est négatif ; l'alliance sociale réduit l'impact de l'orientation BoP sur la performance. Observons cet effet de pure modération.

Figure 51 : observation de l'effet de modération



Source : élaboration personnelle.

Le niveau de performance le plus élevé est obtenu lorsque le niveau d'alliance sociale est fort et donc lorsque l'influence négative de l'orientation BoP est amoindrie. Notons toutefois qu'en revanche, une orientation BoP peu « freinée » par l'alliance sociale génère une droite qui augmente rapidement et qui permet d'obtenir un niveau de performance presque similaire. Ce niveau de performance ne serait atteint que dans le cas où l'orientation BoP de l'entreprise serait forte.

H4.2a : Les alliances (sociales) « non-traditionnelles » modèrent la relation entre l'orientation BoP et la performance économique. → **Validé**

Plus le niveau d'alliance (sociale) est fort, plus la performance économique est élevée.

→ **Validé**

Hypothèse H4.2a validée

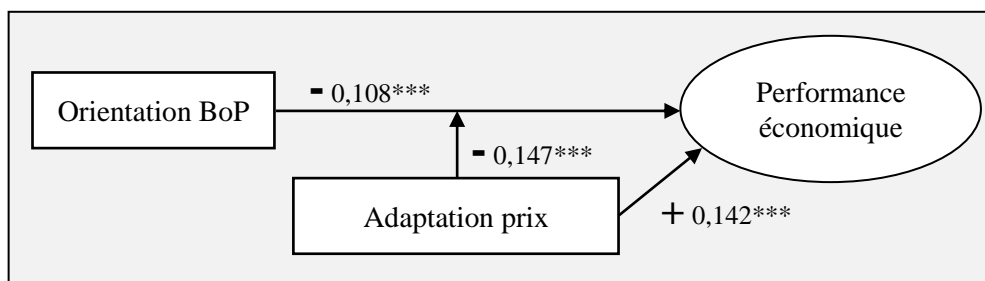
2.2.11 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'adaptation prix (ADAPT_PRIX)

Tableau 95 : résultats

Variable dépendante : performance économique			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variabiles de contrôle			
PRIMAIRE	-0,340***	-0,291***	-0,331***
TERTIAIRE	0,104*	0,152**	0,109*
OR_AMENORD	-0,077*	-0,050	-0,028
OR_ASIE	-0,160***	-0,152***	-0,194***
OR_AFRIQUE	0,294***	0,306***	0,290***
OR_OCEANIE	0,332***	0,348***	0,347***
CI_AMENORD	-0,192***	-0,187***	-0,197***
CI_AMESUD	0,394***	0,402***	0,356***
CI_ASIE	0,071	0,088*	0,112**
CI_AFRIQUE	-0,617***	-0,640***	-0,620***
CI_OCEANIE	0,119	0,088	0,091
FILIALE	-0,393***	-0,417***	-0,378***
ANNES_BORN	-0,032	-0,023	-0,028
NBR_PAYS	-0,176***	-0,176***	-0,218***
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		-0,112***	-0,108**
Variable modératrice : adaptation prix			
MOB_ADAPT_PRIX			-0,147***
C_ADAPT_PRIX			0,142***
Résultats			
R ²	0,594	0,603	0,622
R ² ajusté	0,576	0,584	0,600
F test	0,594***	0,009***	0,018***
Durbin-Watson			2,185

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

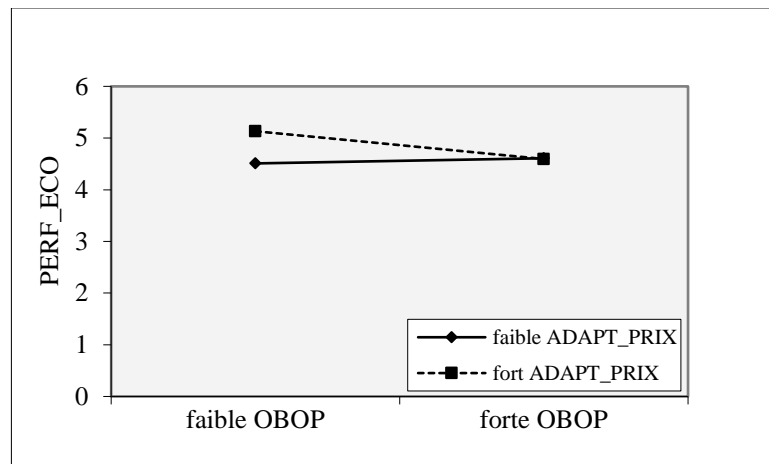
Figure 52 : récapitulatif des effets significatifs du modèle



Source : élaboration personnelle.

L'orientation BoP a un effet négatif sur la performance économique, l'effet direct de l'adaptation prix est positif et l'effet modérateur est négatif, il s'agit donc d'un quasi-modérateur. Observons l'effet de la modulation.

Figure 53 : observation de l'effet de modération



Source : élaboration personnelle.

Le schéma permet de voir qu'une forte adaptation prix permet d'obtenir dans tous les cas la meilleure performance économique. Ceci est d'autant plus vrai lorsque l'orientation BoP est faible.

H5.1a : L'adaptation du prix modère la relation entre l'orientation BoP et la performance économique. → **Validé**

Plus le niveau d'adaptation du prix est fort, plus la performance économique est élevée.

→ **Validé**

Hypothèse H5.1a validée

2.2.12 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'adaptation relationnelle
(ADAPT_RELATION)

Tableau 96 : résultats

Variable dépendante : performance économique			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variables de contrôle			
PRIMAIRE	-0,340***	-0,291***	-0,294***
TERTIAIRE	0,104*	0,152**	0,148**
OR_AMENORD	-0,077*	-0,050	-0,048
OR_ASIE	-0,160***	-0,152***	-0,159***
OR_AFRIQUE	0,294***	0,306***	0,309***
OR_OCEANIE	0,332***	0,348***	0,351***
CI_AMENORD	-0,192***	-0,187***	-0,180***
CI_AMESUD	0,394***	0,402***	0,406***
CI_ASIE	0,071	0,088*	0,091*
CI_AFRIQUE	-0,617***	-0,640***	-0,630***
CI_OCEANIE	0,119	0,088	0,088
FILIALE	-0,393***	-0,417***	-0,394***
ANNES_BORN	-0,032	-0,023	-0,016
NBR_PAYS	-0,176***	-0,176***	-0,180***
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		-0,112***	-0,095**
Variable modératrice : adaptation relationnelle			
MOB_ADAPT_RELATION			-0,034
C_ADAPT_RELATION			0,039
Résultats			
R ²	0,594	0,603	0,605
R ² ajusté	0,576	0,584	0,583
F test	0,594***	0,009***	0,002
Durbin-Watson			2,134

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

Le modèle n'est pas significatif, aucun coefficient ne peut être observé⁴⁶.

⁴⁶ Le F test mesure la variation du caractère explicatif du modèle lorsque l'on rajoute la variable étudiée. Ici, la variation d'explication qu'apporte la variable de l'adaptation de proximité n'est pas significative.

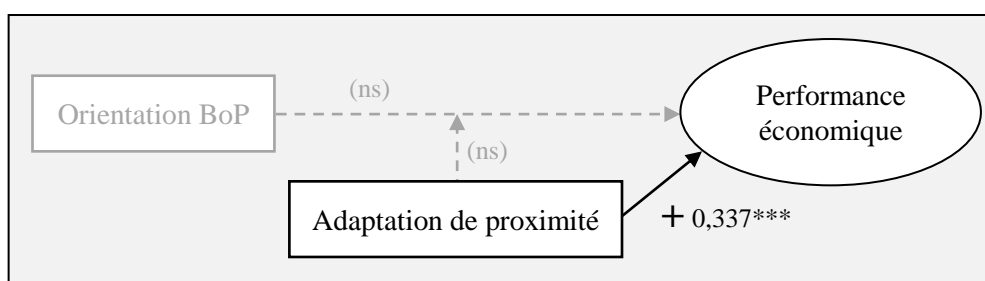
2.2.13 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'adaptation de proximité
(ADAPT_PROXI)

Tableau 97 : résultats

Variable dépendante : performance économique			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variables de contrôle			
PRIMAIRE	-0,340***	-0,291***	-0,264***
TERTIAIRE	0,104*	0,152**	0,132**
OR_AMENORD	-0,077*	-0,050	0,053
OR_ASIE	-0,160***	-0,152***	-0,194***
OR_AFRIQUE	0,294***	0,306***	0,312***
OR_OCEANIE	0,332***	0,348***	0,358***
CI_AMENORD	-0,192***	-0,187***	-0,068
CI_AMESUD	0,394***	0,402***	0,367***
CI_ASIE	0,071	0,088*	0,144***
CI_AFRIQUE	-0,617***	-0,640***	-0,547***
CI_OCEANIE	0,119	0,088	0,038
FILIALE	-0,393***	-0,417***	-0,306***
ANNES_BORN	-0,032	-0,023	0,058
NBR_PAYS	-0,176***	-0,176***	-0,181***
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		-0,112***	0,004
Variable modératrice : adaptation de proximité			
MOB_ADAPT_PROXI			-0,058
C_ADAPT_PROXI			0,337***
Résultats			
R ²	0,594	0,603	0,667
R ² ajusté	0,576	0,584	0,649
F test	0,594***	0,009***	0,064***
Durbin-Watson			2,191

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

Figure 54 : récapitulatif des effets significatifs du modèle



Source : élaboration personnelle.

Seul l'effet direct est significatif. L'adaptation de proximité impacte positivement la performance économique.

H5.2a : L'adaptation du produit modère la relation entre l'orientation BoP et la performance économique. → **Non validé**

Plus le niveau d'adaptation du produit est fort, plus la performance économique est élevée.
→ **Validé**

Hypothèse H5.2a partiellement validée

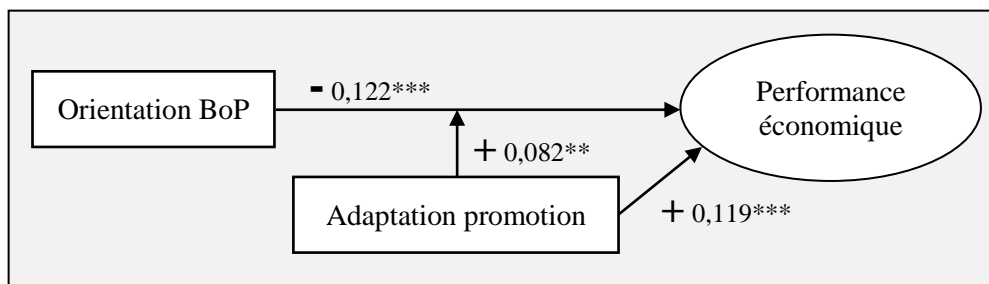
2.2.14 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'adaptation promotion (ADAPT_PROM)

Tableau 98 : résultats

Variable dépendante : performance économique			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variables de contrôle			
PRIMAIRE	-0,340***	-0,291***	-0,276***
TERTIAIRE	0,104*	0,152**	0,143**
OR_AMENORD	-0,077*	-0,050	-0,026
OR_ASIE	-0,160***	-0,152***	-0,150***
OR_AFRIQUE	0,294***	0,306***	0,302***
OR_OCEANIE	0,332***	0,348***	0,356***
CI_AMENORD	-0,192***	-0,187***	-0,148**
CI_AMESUD	0,394***	0,402***	0,418***
CI_ASIE	0,071	0,088*	0,065
CI_AFRIQUE	-0,617***	-0,640***	-0,591***
CI_OCEANIE	0,119	0,088	0,069
FILIALE	-0,393***	-0,417***	-0,390***
ANNES_BORN	-0,032	-0,023	-0,017
NBR_PAYS	-0,176***	-0,176***	-0,211***
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		-0,112***	-0,122***
Variable modératrice : adaptation promotion			
MOB_ADAPT_PROM			0,082**
C_ADAPT_PROM			0,119***
Résultats			
R ²	0,594	0,603	0,618
R ² ajusté	0,576	0,584	0,596
F test	0,594***	0,009***	0,015***
Durbin-Watson			2,196

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

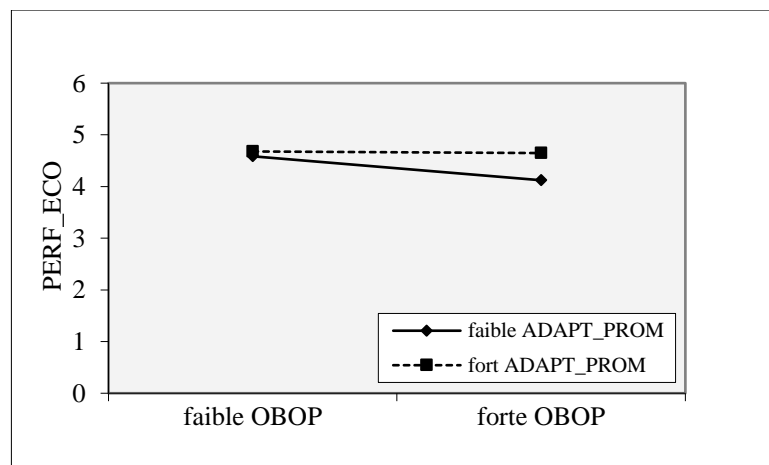
Figure 55 : récapitulatif des effets significatifs du modèle



Source : élaboration personnelle.

L'orientation BoP a un effet négatif sur la performance économique et l'effet direct de l'adaptation promotion est positif. Contrairement aux autres effets modérateurs vus jusqu'ici dans le modèle de performance économique, l'effet modérateur est positif, ce qui signifie qu'il accentue l'effet négatif de l'orientation BoP sur la performance économique. Observons cet effet plus précisément.

Figure 56 : observation de l'effet de modération



Source : élaboration personnelle.

Le schéma montre que l'obtention d'un niveau de performance économique dépend d'une adaptation promotion élevée, dans tous les cas. Le niveau de performance économique reste très stable.

H5.4a : L'adaptation de la promotion modère la relation entre l'orientation BoP et la performance économique. → **Validé**

Plus le niveau d'adaptation de la promotion est fort, plus la performance économique est élevée. → **Validé**

Hypothèse H5.4a validée

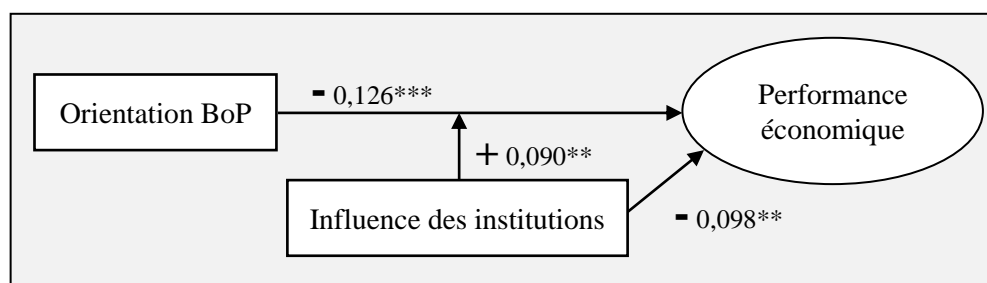
2.2.15 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'influence des institutions (INF_INSTI)

Tableau 99 : résultats

Variable dépendante : performance économique			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variabiles de contrôle			
PRIMAIRE	-0,340***	-0,291***	-0,271***
TERTIAIRE	0,104*	0,152**	0,119**
OR_AMENORD	-0,077*	-0,050	-0,011
OR_ASIE	-0,160***	-0,152***	-0,147***
OR_AFRIQUE	0,294***	0,306***	0,330***
OR_OCEANIE	0,332***	0,348***	0,375***
CI_AMENORD	-0,192***	-0,187***	-0,150**
CI_AMESUD	0,394***	0,402***	0,428***
CI_ASIE	0,071	0,088*	0,146***
CI_AFRIQUE	-0,617***	-0,640***	-0,655***
CI_OCEANIE	0,119	0,088	0,015
FILIALE	-0,393***	-0,417***	-0,401***
ANNES_BORN	-0,032	-0,023	0,001
NBR_PAYS	-0,176***	-0,176***	-0,187***
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		-0,112***	-0,126***
Variable modératrice : influence des institutions			
MOB_INF_INSTI			0,090**
C_INF_INSTI			-0,098**
Résultats			
R ²	0,594	0,603	0,614
R ² ajusté	0,576	0,584	0,592
F test	0,594***	0,009***	0,011**
Durbin-Watson			2,187

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

Figure 57 : récapitulatif des effets significatifs du modèle

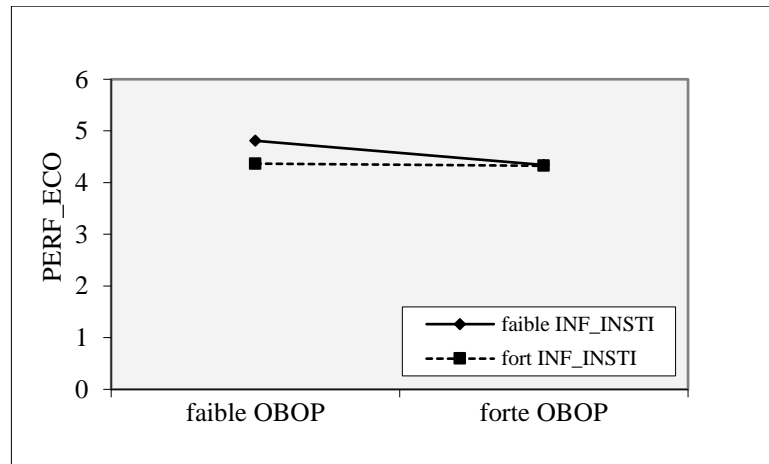


Source : élaboration personnelle.

L'orientation BoP agit négativement sur la performance économique, comme l'effet direct de l'influence des institutions. L'effet modérateur est de signe positif, il accélère donc l'effet

(négatif) de l'orientation BoP sur la performance économique. Observons la quasi-modération dans cette configuration.

Figure 58 : observation de l'effet de modération



Source : élaboration personnelle.

Une faible influence des institutions permet un niveau de performance supérieure dans tous les cas, une forte influence des institutions montre un niveau de performance économique stable et inférieur.

H6a : L'influence des (institutions) parties prenantes modère la relation entre l'orientation BoP et la performance économique. → **Validé**

Plus le niveau d'influence des (institutions) parties prenantes est fort, plus la performance économique est élevée. → **Non validé**

Hypothèse H6a partiellement rejetée

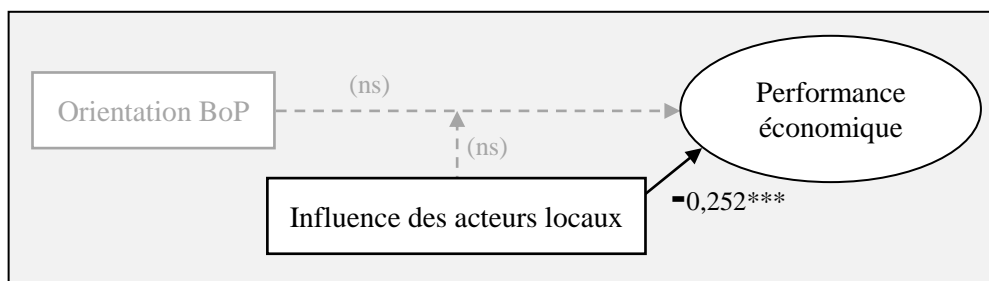
2.2.16 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'influence des acteurs locaux (INF_LOC)

Tableau 100 : résultats

Variable dépendante : performance économique			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variabiles de contrôle			
PRIMAIRE	-0,340***	-0,291***	-0,237***
TERTIAIRE	0,104*	0,152**	0,108*
OR_AMENORD	-0,077*	-0,050	0,010
OR_ASIE	-0,160***	-0,152***	-0,116**
OR_AFRIQUE	0,294***	0,306***	0,356***
OR_OCEANIE	0,332***	0,348***	0,375***
CI_AMENORD	-0,192***	-0,187***	-0,101*
CI_AMESUD	0,394***	0,402***	0,468***
CI_ASIE	0,071	0,088*	0,175***
CI_AFRIQUE	-0,617***	-0,640***	-0,672***
CI_OCEANIE	0,119	0,088	0,034
FILIALE	-0,393***	-0,417***	-0,364***
ANNES_BORN	-0,032	-0,023	-0,001
NBR_PAYS	-0,176***	-0,176***	-0,197***
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		-0,112***	-0,059
Variable modératrice : influence des acteurs locaux			
MOB_INF_LOC			0,053
C_INF_LOC			-0,252***
Résultats			
R ²	0,594	0,603	0,635
R ² ajusté	0,576	0,584	0,614
F test	0,594***	0,009***	0,031***
Durbin-Watson			2,134

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

Figure 59 : récapitulatif des effets significatifs du modèle



Source : élaboration personnelle.

Seul l'effet direct est significatif, l'influence des acteurs locaux agit négativement sur la performance économique.

H6a : L'influence des (acteurs locaux) parties prenantes modère la relation entre l'orientation BoP et la performance économique. → **Non validé**

Plus le niveau d'influence des (acteurs locaux) parties prenantes est fort, plus la performance économique est élevée. → **Non validé**

Hypothèse H6a rejetée

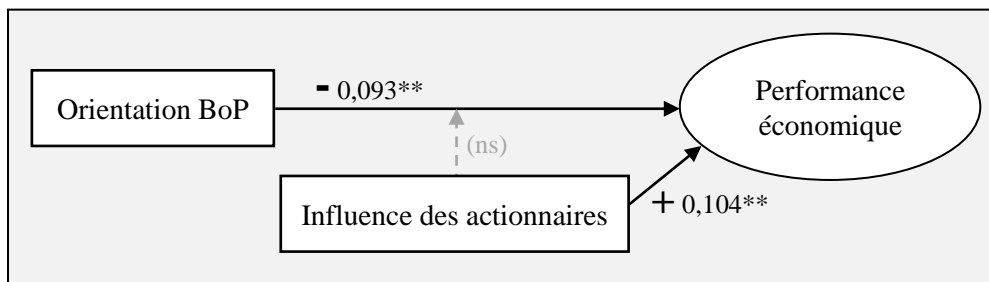
2.2.17 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'influence des actionnaires (INF_ACT)

Tableau 101 : résultats

Variable dépendante : performance économique			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variables de contrôle			
PRIMAIRE	-0,340***	-0,291***	-0,306***
TERTIAIRE	0,104*	0,152**	0,134**
OR_AMENORD	-0,077*	-0,050	-0,062
OR_ASIE	-0,160***	-0,152***	-0,148***
OR_AFRIQUE	0,294***	0,306***	0,242***
OR_OCEANIE	0,332***	0,348***	0,359***
CI_AMENORD	-0,192***	-0,187***	-0,164***
CI_AMESUD	0,394***	0,402***	0,373***
CI_ASIE	0,071	0,088*	0,066
CI_AFRIQUE	-0,617***	-0,640***	-0,601***
CI_OCEANIE	0,119	0,088	0,049
FILIALE	-0,393***	-0,417***	-0,430***
ANNES_BORN	-0,032	-0,023	-0,040
NBR_PAYS	-0,176***	-0,176***	-0,145**
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		-0,112***	-0,093**
Variable modératrice : influence des actionnaires			
MOB_INF_ACT			0,045
C_INF_ACT			0,104**
Résultats			
R ²	0,594	0,603	0,612
R ² ajusté	0,576	0,584	0,590
F test	0,594***	0,009***	0,009**
Durbin-Watson			2,099

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

Figure 60 : récapitulatif des effets significatifs du modèle



Source : élaboration personnelle.

L'orientation BoP a une influence négative sur la performance économique. En ce qui concerne l'influence des actionnaires, seul l'effet direct (positif) sur la performance économique est significatif.

H6a : L'influence des (actionnaires) parties prenantes modère la relation entre l'orientation BoP et la performance économique. → **Non validé**

Plus le niveau d'influence des (actionnaires) parties prenantes est fort, plus la performance économique est élevée. → **Validé**

Hypothèse H6a partiellement validée

2.3 Modèle de performance socio-BoP (PERF_SOCIOBOP)

2.3.1 Test du modèle avec l'effet modérateur de la motivation économique (MOTIV_ECO)

Tableau 102 : résultats

Variable dépendante : performance socio-BoP			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variables de contrôle			
PRIMAIRE	0,383***	0,321***	0,319***
TERTIAIRE	0,554***	0,493***	0,484***
OR_AMENORD	-0,186***	-0,221***	-0,226***
OR_ASIE	0,126*	0,116*	0,112
OR_AFRIQUE	0,146**	0,131*	0,128*
OR_OCEANIE	0,034	0,013	0,004
CI_AMENORD	-0,010	-0,017	-0,019
CI_AMESUD	0,084	0,074	0,072
CI_ASIE	0,177***	0,154**	0,152**
CI_AFRIQUE	-0,023	0,005	-0,006
CI_OCEANIE	-0,226**	-0,187*	-0,171
FILIALE	-0,184***	-0,154**	-0,159**
ANNES_BORN	-0,155**	-0,166**	-0,172**
NBR_PAYS	0,364***	0,364***	0,359***
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		0,142**	0,139**
Variable modératrice : motivation économique			
MOB_MOTIV_ECO			0,014
C_MOTIV_ECO			-0,026
Résultats			
R ²	0,248	0,263	0,263
R ² ajusté	0,213	0,226	0,221
F test	0,248***	0,015**	0,000
Durbin-Watson			2,018

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

Le modèle n'est pas significatif, les effets ne peuvent pas être interprétés.

H2.1b : La motivation (économique) court-termiste de la stratégie d'entrée modère la relation entre l'orientation BoP et la performance socio-BoP. → **Non significatif**

Plus la motivation (économique) court termiste est forte, moins la performance socio-BoP est élevée. → **Non significatif**

Hypothèse H2.1b non applicable

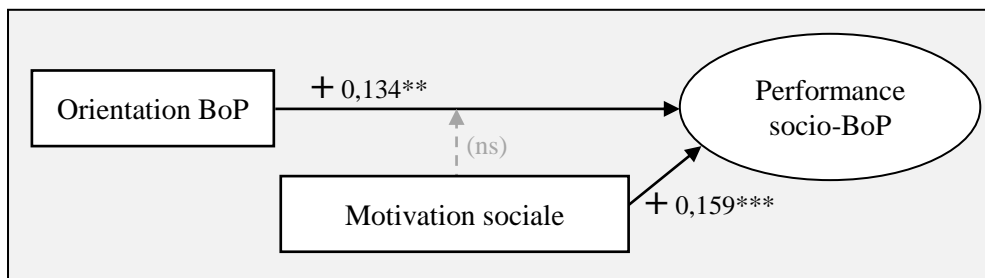
2.3.2 Test du modèle avec l'effet modérateur de la motivation sociale (MOTIV_SOCO)

Tableau 103 : résultats

Variable dépendante : performance socio-BoP			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variabiles de contrôle			
PRIMAIRE	0,383***	0,321***	0,297***
TERTIAIRE	0,554***	0,493***	0,457***
OR_AMENORD	-0,186***	-0,221***	-0,208***
OR_ASIE	0,126*	0,116*	0,110
OR_AFRIQUE	0,146**	0,131*	0,146**
OR_OCEANIE	0,034	0,013	-0,045
CI_AMENORD	-0,010	-0,017	-0,035
CI_AMESUD	0,084	0,074	0,063
CI_ASIE	0,177***	0,154**	0,121*
CI_AFRIQUE	-0,023	0,005	0,052
CI_OCEANIE	-0,226**	-0,187*	-0,133
FILIALE	-0,184***	-0,154**	-0,174**
ANNES_BORN	-0,155**	-0,166**	-0,182***
NBR_PAYS	0,364***	0,364***	0,304***
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		0,142**	0,134**
Variable modératrice : motivation sociale			
MOB_MOTIV_SOCO			0,045
C_MOTIV_SOCO			0,159***
Résultats			
R ²	0,248	0,263	0,284
R ² ajusté	0,213	0,226	0,244
F test	0,248***	0,015**	0,021**
Durbin-Watson			1,993

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

Figure 61 : récapitulatif des effets significatifs du modèle



Source : élaboration personnelle.

Les résultats montrent que l'orientation BoP agit positivement sur la performance socio-BoP, il n'y a pas d'effet de modulation mais un effet direct positif de la motivation sociale sur la performance socio-BoP.

H1b : Plus la stratégie de l'entreprise est orientée BoP, plus la performance socio-BoP est élevée → **Validé**⁴⁷

Hypothèse H1b validée

H2.2b : La motivation (sociale) long-termiste de la stratégie d'entrée modère la relation entre l'orientation BoP et la performance socio-BoP. → **Non validé**

Plus la motivation (sociale) long-termiste est forte, plus la performance socio-BoP est élevée. → **Validé**

Hypothèse H2.2b partiellement validée

2.3.3 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'apprentissage amont (APP_AMONT)

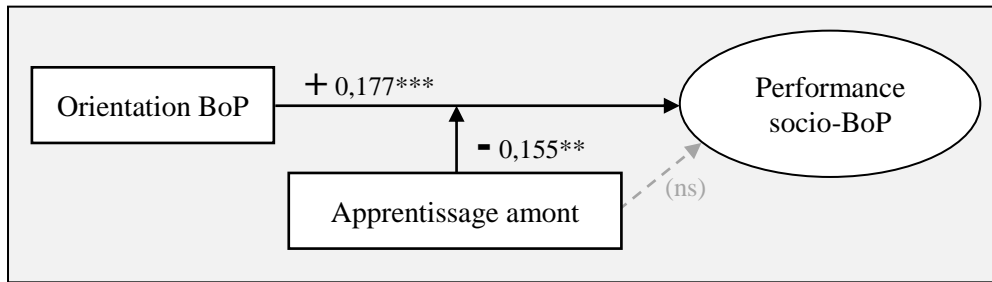
Tableau 104 : résultats

Variable dépendante : performance socio-BoP			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variables de contrôle			
PRIMAIRE	0,383***	0,321***	0,310***
TERTIAIRE	0,554***	0,493***	0,461***
OR_AMENORD	-0,186***	-0,221***	-0,231***
OR_ASIE	0,126*	0,116*	0,128*
OR_AFRIQUE	0,146**	0,131*	0,173**
OR_OCEANIE	0,034	0,013	0,034
CI_AMENORD	-0,010	-0,017	-0,009
CI_AMESUD	0,084	0,074	0,110
CI_ASIE	0,177***	0,154**	0,157**
CI_AFRIQUE	-0,023	0,005	-0,011
CI_OCEANIE	-0,226**	-0,187*	-0,222**
FILIALE	-0,184***	-0,154**	-0,115
ANNES_BORN	-0,155**	-0,166**	-0,148**
NBR_PAYS	0,364***	0,364***	0,377***
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		0,142**	0,177***
Variable modératrice : apprentissage amont			
MOB_APP_AMONT			-0,155**
C_APP_AMONT			0,077
Résultats			
R ²	0,248	0,263	0,280
R ² ajusté	0,213	0,226	0,239
F test	0,248***	0,015**	0,017**
Durbin-Watson			2,036

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

⁴⁷ L'hypothèse validée concerne l'ensemble du modèle de performance socio-BoP.

Figure 62 : récapitulatif des effets significatifs du modèle

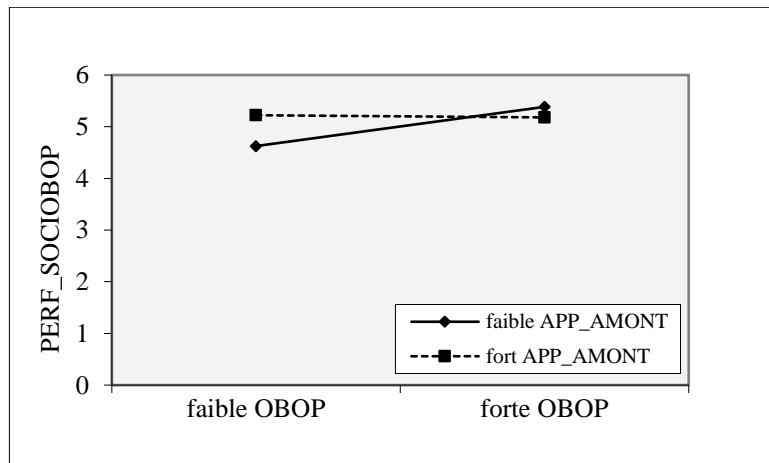


Source : élaboration personnelle.

L'orientation BoP agit positivement sur la performance socio-BoP. Il n'y a pas d'effet direct mais un effet modérateur de signe négatif de l'apprentissage amont, ce qui veut dire que l'apprentissage réduit l'effet positif de l'orientation BoP sur la performance socio-BoP.

Le modèle de performance économique présentait une orientation BoP qui agissait négativement sur la performance économique. Ici, le signe change, observons les effets plus précisément de ce pur modérateur.

Figure 63 : observation de l'effet de modération



Source : élaboration personnelle.

L'apprentissage amont, lorsqu'il est fort, permet un niveau de performance socio-BoP plus élevé qu'en cas de faible apprentissage amont. Ceci est vrai jusqu'à un certain seuil. Un faible apprentissage amont semble alors même plus avantageux pour obtenir une performance sociale en cas de forte orientation BoP. Cette dernière affirmation est cohérente avec le fait que l'apprentissage ait un effet réducteur de l'orientation BoP qui, elle, a un impact positif.

H3.2b : L'apprentissage (amont) par essais modère la relation entre l'orientation BoP et la performance socio-BoP. → **Validé**

Plus l'apprentissage (amont) par essais est fort, plus le niveau de performance socio-BoP est élevé. → **Non validé**

Hypothèse H3.2b partiellement rejetée

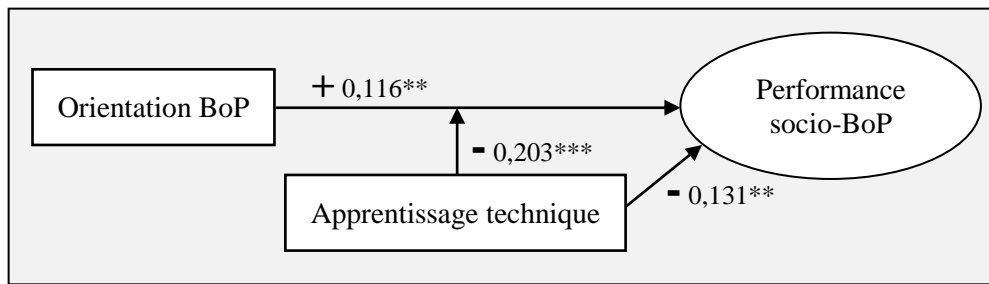
2.3.4 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'apprentissage technique (APP_TECH)

Tableau 105 : résultats

Variable dépendante : performance socio-BoP			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variables de contrôle			
PRIMAIRE	0,383***	0,321***	0,332***
TERTIAIRE	0,554***	0,493***	0,468***
OR_AMENORD	-0,186***	-0,221***	-0,192***
OR_ASIE	0,126*	0,116*	0,055
OR_AFRIQUE	0,146**	0,131*	0,218***
OR_OCEANIE	0,034	0,013	-0,032
CI_AMENORD	-0,010	-0,017	-0,057
CI_AMESUD	0,084	0,074	0,047
CI_ASIE	0,177***	0,154**	0,184***
CI_AFRIQUE	-0,023	0,005	-0,022
CI_OCEANIE	-0,226**	-0,187*	-0,117
FILIALE	-0,184***	-0,154**	-0,167**
ANNES_BORN	-0,155**	-0,166**	-0,215***
NBR_PAYS	0,364***	0,364***	0,261***
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		0,142**	0,116**
Variable modératrice : apprentissage technique			
MOB_APP_TECH			-0,203***
C_APP_TECH			-0,131**
Résultats			
R ²	0,248	0,263	0,302
R ² ajusté	0,213	0,226	0,262
F test	0,248***	0,015**	0,039**
Durbin-Watson			2,008

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

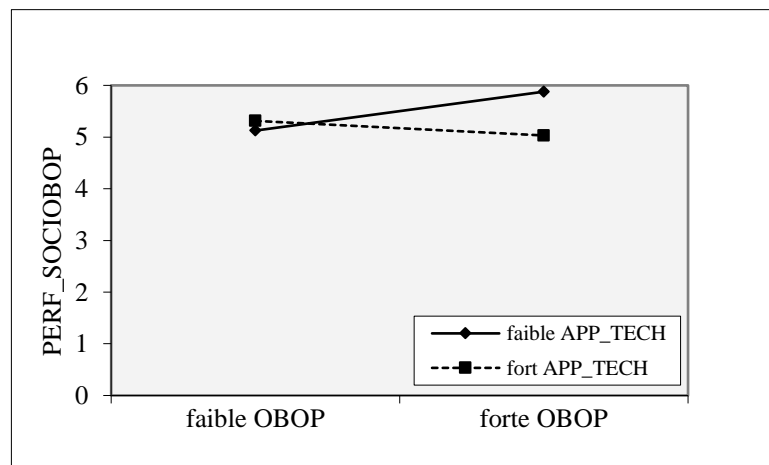
Figure 64 : récapitulatif des effets significatifs du modèle



Source : élaboration personnelle.

L'orientation BoP a une influence positive sur la performance socio-BoP. L'effet direct de l'apprentissage technique et son effet modérateur sont significatifs et négatifs. Observons ce quasi-modérateur.

Figure 65 : observation de l'effet de modération



Source : élaboration personnelle.

Le schéma montre un niveau de performance plus élevé en cas de faible apprentissage technique (exception faite dans le cas d'une orientation BoP très faible). Plus l'orientation BoP est forte et plus la performance socio-BoP augmente.

H3.2b : L'apprentissage (technique) par essais modère la relation entre l'orientation BoP et la performance socio-BoP. → **Validé**

Plus l'apprentissage (technique) par essais est fort, plus le niveau de performance socio-BoP est élevé. → **Non validé**

Hypothèse H3.2b partiellement rejetée

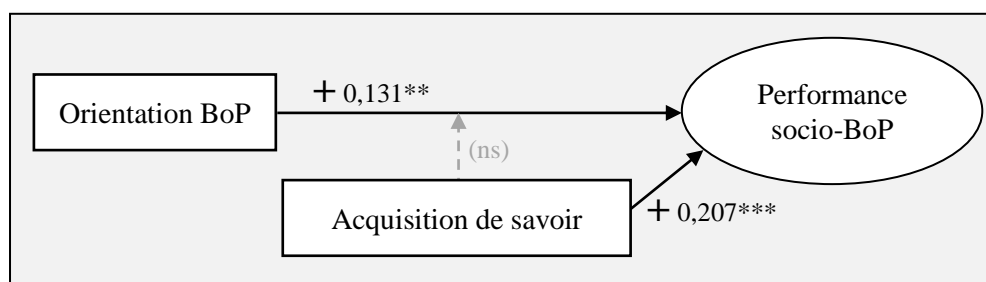
2.3.5 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'acquisition de savoir (APP_SAVOIR)

Tableau 106 : résultats

Variable dépendante : performance socio-BoP			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variables de contrôle			
PRIMAIRE	0,383***	0,321***	0,277***
TERTIAIRE	0,554***	0,493***	0,472***
OR_AMENORD	-0,186***	-0,221***	-0,215***
OR_ASIE	0,126*	0,116*	0,106
OR_AFRIQUE	0,146**	0,131*	0,161**
OR_OCEANIE	0,034	0,013	0,021
CI_AMENORD	-0,010	-0,017	-0,045
CI_AMESUD	0,084	0,074	0,078
CI_ASIE	0,177***	0,154**	0,133**
CI_AFRIQUE	-0,023	0,005	0,038
CI_OCEANIE	-0,226**	-0,187*	-0,066
FILIALE	-0,184***	-0,154**	-0,081
ANNES_BORN	-0,155**	-0,166**	-0,157**
NBR_PAYS	0,364***	0,364***	0,345***
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		0,142**	0,131**
Variable modératrice : acquisition de savoir			
MOB_APP_SAVOIR			-0,089
C_APP_SAVOIR			0,207***
Résultats			
R ²	0,248	0,263	0,306
R ² ajusté	0,213	0,226	0,266
F test	0,248***	0,015**	0,043***
Durbin-Watson			2,049

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

Figure 66 : récapitulatif des effets significatifs du modèle



Source : élaboration personnelle.

L'orientation BoP influence positivement la performance socio-BoP, seul l'effet direct de l'acquisition de savoir est significatif, son signe est positif.

H3.3b : L'apprentissage (savoir) capitalisé modère la relation entre l'orientation BoP et la performance socio-BoP. → **Non validé**

Plus l'apprentissage (savoir) capitalisé est fort, plus le niveau de performance socio-BoP est élevé. → **Validé**

Hypothèse H3.3b partiellement validée

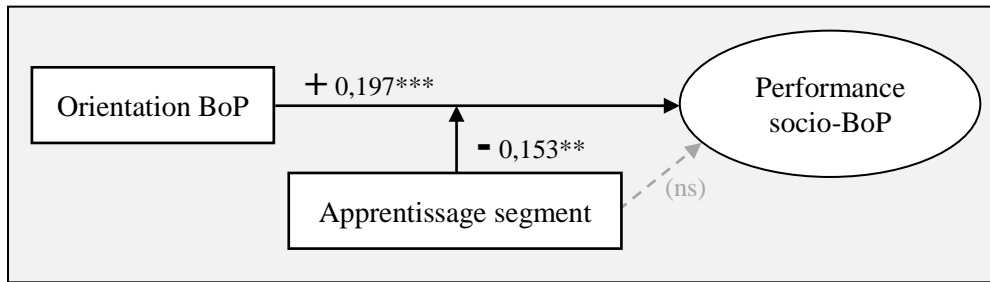
2.3.6 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'apprentissage segment (APP_SEGMENT)

Tableau 107 : résultats

Variable dépendante : performance socio-BoP			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variables de contrôle			
PRIMAIRE	0,383***	0,321***	0,346***
TERTIAIRE	0,554***	0,493***	0,556***
OR_AMENORD	-0,186***	-0,221***	-0,237***
OR_ASIE	0,126*	0,116*	0,122
OR_AFRIQUE	0,146**	0,131*	0,182**
OR_OCEANIE	0,034	0,013	-0,009
CI_AMENORD	-0,010	-0,017	-0,042
CI_AMESUD	0,084	0,074	0,076
CI_ASIE	0,177***	0,154**	0,176***
CI_AFRIQUE	-0,023	0,005	0,012
CI_OCEANIE	-0,226**	-0,187*	-0,147
FILIALE	-0,184***	-0,154**	-0,120*
ANNES_BORN	-0,155**	-0,166**	-0,152**
NBR_PAYS	0,364***	0,364***	0,414***
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		0,142**	0,197***
Variable modératrice : apprentissage segment			
MOB_APP_SEGMENT			-0,153**
C_APP_SEGMENT			0,005
Résultats			
R ²	0,248	0,263	0,278
R ² ajusté	0,213	0,226	0,237
F test	0,248***	0,015**	0,015**
Durbin-Watson			1,979

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

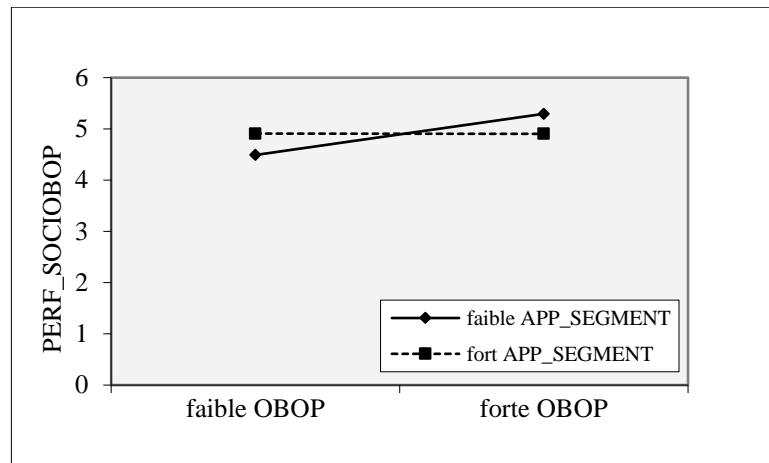
Figure 67 : récapitulatif des effets significatifs du modèle



Source : élaboration personnelle.

L'orientation BoP a une influence significative positive sur la performance socio-BoP. L'effet direct de l'apprentissage segment n'est pas significatif mais l'effet de modération est significatif et réducteur (signe négatif). Observons les effets de ce pur modérateur.

Figure 68 : observation de l'effet de modération



Source : élaboration personnelle.

Le schéma permet de constater qu'un faible apprentissage segment permet d'obtenir le meilleur niveau de performance, ceci est vrai lorsque l'effet de l'orientation BoP est fort. Dans le cas contraire, il y a un niveau de performance bien plus faible.

H3.3b : L'apprentissage (segment) capitalisé modère la relation entre l'orientation BoP et la performance socio-BoP. → **Validé**

Plus l'apprentissage (segment) capitalisé est fort, plus le niveau de performance socio-BoP est élevé. → **Non validé**

Hypothèse H3.3b partiellement rejetée

2.3.7 Test du modèle avec l'effet modérateur du contrôle qualité (CONTROL_QUAL)

Tableau 108 : résultats

Variable dépendante : performance socio-BoP			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variabiles de contrôle			
PRIMAIRE	0,383***	0,321***	0,351***
TERTIAIRE	0,554***	0,493***	0,513***
OR_AMENORD	-0,186***	-0,221***	-0,205***
OR_ASIE	0,126*	0,116*	0,120*
OR_AFRIQUE	0,146**	0,131*	0,118*
OR_OCEANIE	0,034	0,013	0,009
CI_AMENORD	-0,010	-0,017	-0,023
CI_AMESUD	0,084	0,074	0,067
CI_ASIE	0,177***	0,154**	0,163**
CI_AFRIQUE	-0,023	0,005	-0,005
CI_OCEANIE	-0,226**	-0,187*	-0,193*
FILIALE	-0,184***	-0,154**	-0,166**
ANNES_BORN	-0,155**	-0,166**	-0,175**
NBR_PAYS	0,364***	0,364***	0,363***
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		0,142**	0,090
Variable modératrice : contrôle qualité			
MOB_CONTROL_QUAL			-0,074
C_CONTROL_QUAL			0,050
Résultats			
R ²	0,248	0,263	0,269
R ² ajusté	0,213	0,226	0,228
F test	0,248***	0,015**	0,006
Durbin-Watson			2,031

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

Le modèle n'est pas significatif, aucune lecture n'est possible.

H4.3b : Le contrôle (qualité) sur les partenaires modère la relation entre l'orientation BoP et la performance socio-BoP. → **Non significatif**

Plus le niveau de contrôle (qualité) des partenaires est fort, plus la performance socio-BoP est élevée. → **Non significatif**

Hypothèse H4.3b non applicable

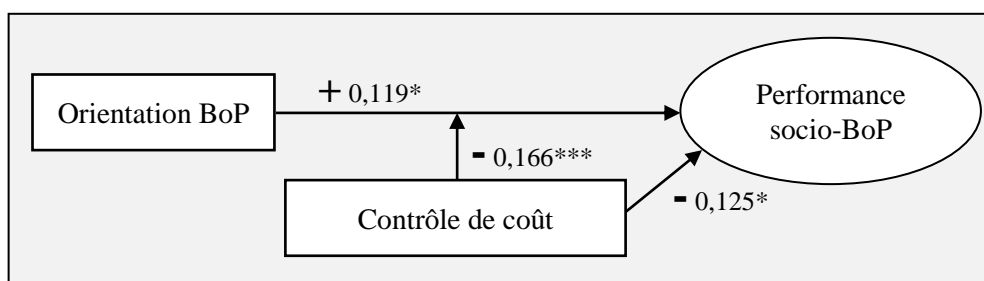
2.3.8 Test du modèle avec l'effet modérateur du contrôle de coût (CONTROL_COUT)

Tableau 109 : résultats

Variable dépendante : performance socio-BoP			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variabiles de contrôle			
PRIMAIRE	0,383***	0,321***	0,342***
TERTIAIRE	0,554***	0,493***	0,488***
OR_AMENORD	-0,186***	-0,221***	-0,260***
OR_ASIE	0,126*	0,116*	0,164**
OR_AFRIQUE	0,146**	0,131*	0,111
OR_OCEANIE	0,034	0,013	0,066
CI_AMENORD	-0,010	-0,017	0,122
CI_AMESUD	0,084	0,074	0,027
CI_ASIE	0,177***	0,154**	0,112*
CI_AFRIQUE	-0,023	0,005	0,058
CI_OCEANIE	-0,226**	-0,187*	-0,307***
FILIALE	-0,184***	-0,154**	-0,170**
ANNES_BORN	-0,155**	-0,166**	-0,188***
NBR_PAYS	0,364***	0,364***	0,413***
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		0,142**	0,119*
Variable modératrice : contrôle de coût			
MOB_CONTROL_COUT			-0,166***
C_CONTROL_COUT			-0,125*
Résultats			
R ²	0,248	0,263	0,301
R ² ajusté	0,213	0,226	0,261
F test	0,248***	0,015**	0,038***
Durbin-Watson			2,029

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

Figure 69 : récapitulatif des effets significatifs du modèle

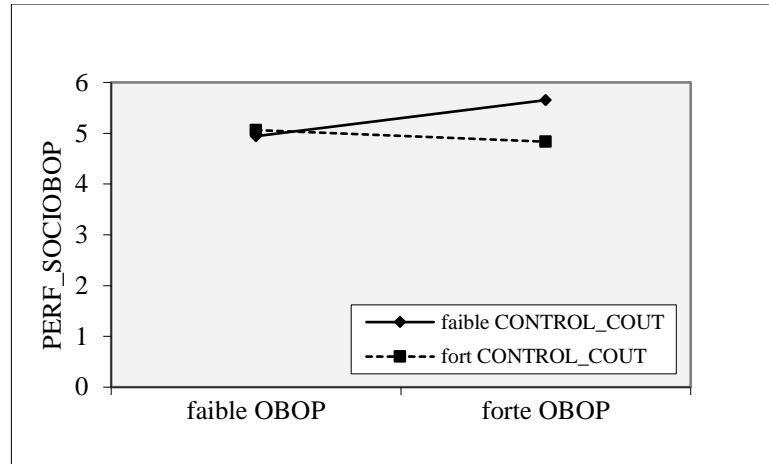


Source : élaboration personnelle.

L'orientation BoP agit positivement sur la performance socio-BoP, les effets direct et modérateur du contrôle de coût sont significatifs et négatifs. Le contrôle de coût réduit donc

l'impact positif de l'orientation BoP sur la performance sociale. Observons les effets de cette quasi-modération.

Figure 70 : observation de l'effet de modération



Source : élaboration personnelle.

On peut observer que le niveau de performance est plus élevé dans le cas d'un contrôle de coût faible (exception faite pour un niveau très bas d'orientation BoP), ceci est d'autant plus vrai à mesure que l'effet de l'orientation BoP augmente.

H4.3b : Le contrôle (coût) sur les partenaires modère la relation entre l'orientation BoP et la performance socio-BoP. → **Validé**

Plus le niveau de contrôle (coût) des partenaires est fort, plus la performance socio-BoP est élevée. → **Non validé**

Hypothèse H4.3b partiellement rejetée

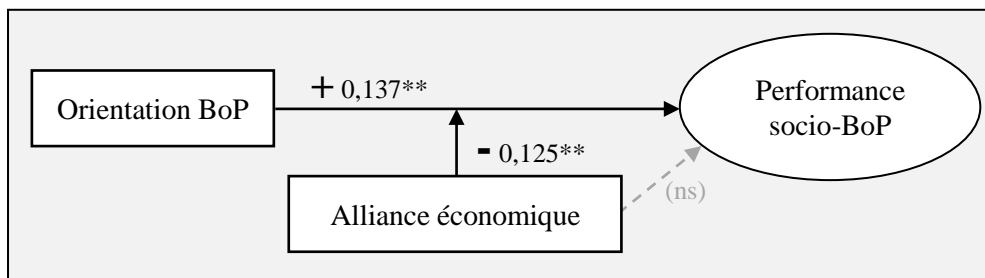
2.3.9 Test du modèle avec l'effet modérateur d'une alliance économique (ALLIANCE_ECO)

Tableau 110 : résultats

Variable dépendante : performance socio-BoP			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variabiles de contrôle			
PRIMAIRE	0,383***	0,321***	0,271***
TERTIAIRE	0,554***	0,493***	0,503***
OR_AMENORD	-0,186***	-0,221***	-0,237***
OR_ASIE	0,126*	0,116*	0,111
OR_AFRIQUE	0,146**	0,131*	0,101
OR_OCEANIE	0,034	0,013	0,045
CI_AMENORD	-0,010	-0,017	0,002
CI_AMESUD	0,084	0,074	0,061
CI_ASIE	0,177***	0,154**	0,141**
CI_AFRIQUE	-0,023	0,005	0,003
CI_OCEANIE	-0,226**	-0,187*	-0,188*
FILIALE	-0,184***	-0,154**	-0,159**
ANNES_BORN	-0,155**	-0,166**	-0,208***
NBR_PAYS	0,364***	0,364***	0,393***
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		0,142**	0,137**
Variable modératrice : alliance économique			
MOB_ALLIANCE_ECO			-0,125**
C_ALLIANCE_ECO			-0,011
Résultats			
R ²	0,248	0,263	0,275
R ² ajusté	0,213	0,226	0,234
F test	0,248***	0,015**	0,012*
Durbin-Watson			2,023

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

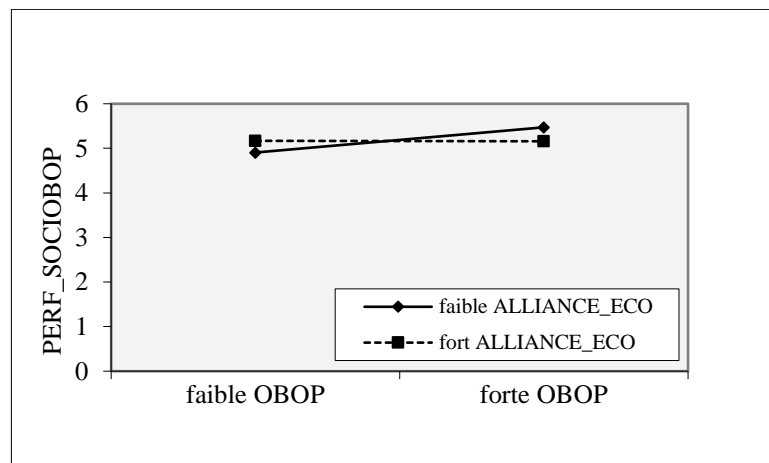
Figure 71 : récapitulatif des effets significatifs du modèle



Source : élaboration personnelle.

L'orientation BoP agit positivement sur la performance socio-BoP alors que l'effet du modérateur de l'alliance économique est négatif. Observons plus précisément l'effet modérateur pur.

Figure 72 : observation de l'effet de modération



Source : élaboration personnelle.

Une forte alliance économique permet un niveau de performance socio-BoP stable peu importe l'intensité de l'orientation BoP. Alors qu'une faible alliance économique permet un meilleur niveau de performance socio-BoP lorsque l'effet de l'orientation BoP est fort.

H4.1b : Les alliances (économiques) « traditionnelles » modèrent la relation entre l'orientation BoP et la performance socio-BoP. → **Validé**

Plus le niveau d'alliance (économique) est fort, plus la performance socio-BoP est élevée.

→ **Non validé**

Hypothèse H4.1b partiellement rejetée

2.3.10 Test du modèle avec l'effet modérateur d'une alliance sociale (ALLIANCE_SOCO)

Tableau 111 : résultats

Variable dépendante : performance socio-BoP			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variables de contrôle			
PRIMAIRE	0,383***	0,321***	0,319***
TERTIAIRE	0,554***	0,493***	0,489***
OR_AMENORD	-0,186***	-0,221***	-0,223***
OR_ASIE	0,126*	0,116*	0,121
OR_AFRIQUE	0,146**	0,131*	0,136*
OR_OCEANIE	0,034	0,013	0,019
CI_AMENORD	-0,010	-0,017	-0,014
CI_AMESUD	0,084	0,074	0,077
CI_ASIE	0,177***	0,154**	0,150**
CI_AFRIQUE	-0,023	0,005	0,006
CI_OCEANIE	-0,226**	-0,187*	-0,193
FILIALE	-0,184***	-0,154**	-0,153**
ANNES_BORN	-0,155**	-0,166**	-0,168**
NBR_PAYS	0,364***	0,364***	0,368***
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		0,142**	0,139**
Variable modératrice : alliance sociale			
MOB_ALLIANCE_SOCO			-0,022
C_ALLIANCE_SOCO			-0,005
Résultats			
R ²	0,248	0,263	0,263
R ² ajusté	0,213	0,226	0,221
F test	0,248***	0,015**	0,000
Durbin-Watson			2,018

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

Le modèle avec la variable alliance sociale n'est pas significatif.

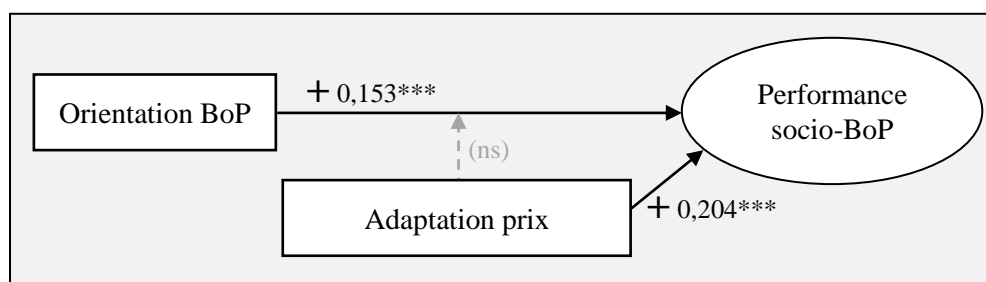
2.3.11 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'adaptation prix (ADAPT_PRIX)

Tableau 112 : résultats

Variable dépendante : performance socio-BoP			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variables de contrôle			
PRIMAIRE	0,383***	0,321***	0,290***
TERTIAIRE	0,554***	0,493***	0,452***
OR_AMENORD	-0,186***	-0,221***	-0,166***
OR_ASIE	0,126*	0,116*	0,064
OR_AFRIQUE	0,146**	0,131*	0,141**
OR_OCEANIE	0,034	0,013	0,006
CI_AMENORD	-0,010	-0,017	-0,059
CI_AMESUD	0,084	0,074	-0,002
CI_ASIE	0,177***	0,154**	0,173***
CI_AFRIQUE	-0,023	0,005	0,057
CI_OCEANIE	-0,226**	-0,187*	-0,143
FILIALE	-0,184***	-0,154**	-0,091
ANNES_BORN	-0,155**	-0,166**	-0,162**
NBR_PAYS	0,364***	0,364***	0,293***
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		0,142**	0,153***
Variable modératrice : adaptation prix			
MOB_ADAPT_PRIX			-0,068
C_ADAPT_PRIX			0,204***
Résultats			
R ²	0,248	0,263	0,284
R ² ajusté	0,213	0,226	0,243
F test	0,248***	0,015**	0,021**
Durbin-Watson			2,012

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

Figure 73 : récapitulatif des effets significatifs du modèle



Source : élaboration personnelle.

L'orientation BoP influence positivement la performance socio-BoP, l'effet direct de l'adaptation prix est significatif et positif. Il n'y a toutefois pas d'effet de modulation.

H5.1b : L'adaptation du prix modère la relation entre l'orientation BoP et la performance socio-BoP. → **Non validé**

Plus le niveau d'adaptation du prix est fort, plus la performance socio-BoP est élevée.
→ **Validé**

Hypothèse H5.1b partiellement validée

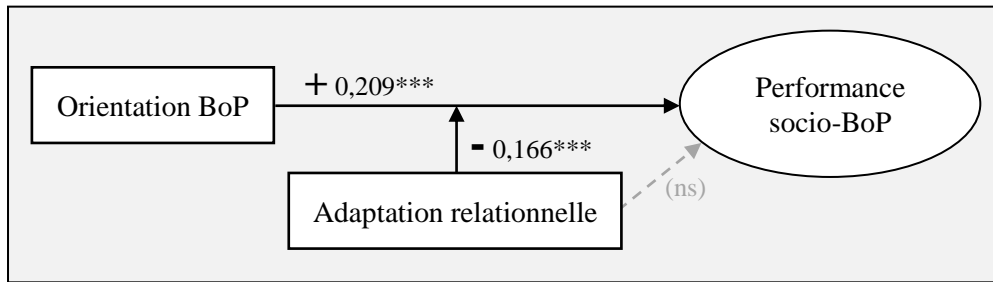
2.3.12 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'adaptation relationnelle (ADAPT RELATION)

Tableau 113 : résultats

Variable dépendante : performance socio-BoP			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variables de contrôle			
PRIMAIRE	0,383***	0,321***	0,282***
TERTIAIRE	0,554***	0,493***	0,459***
OR_AMENORD	-0,186***	-0,221***	-0,244***
OR_ASIE	0,126*	0,116*	0,078
OR_AFRIQUE	0,146**	0,131*	0,159**
OR_OCEANIE	0,034	0,013	-0,033
CI_AMENORD	-0,010	-0,017	-0,059
CI_AMESUD	0,084	0,074	0,051
CI_ASIE	0,177***	0,154**	0,181***
CI_AFRIQUE	-0,023	0,005	0,007
CI_OCEANIE	-0,226**	-0,187*	-0,115
FILIALE	-0,184***	-0,154**	-0,104
ANNES_BORN	-0,155**	-0,166**	-0,185***
NBR_PAYS	0,364***	0,364***	0,358***
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		0,142**	0,209***
Variable modératrice : adaptation relationnelle			
MOB_ADAPT_RELATION			-0,166***
C_ADAPT_RELATION			0,001
Résultats			
R ²	0,248	0,263	0,284
R ² ajusté	0,213	0,226	0,244
F test	0,248***	0,015**	0,021**
Durbin-Watson			1,990

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

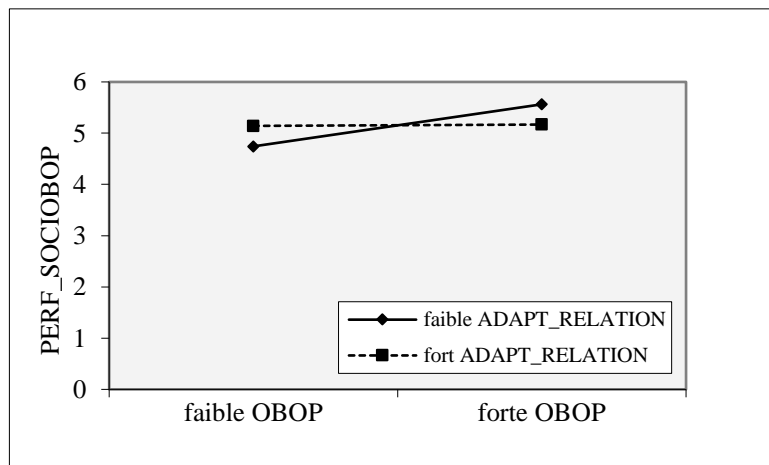
Figure 74 : récapitulatif des effets significatifs du modèle



Source : élaboration personnelle.

L'orientation BoP influence positivement la performance socio-BoP. L'effet direct de l'adaptation relationnelle n'est pas significatif mais l'effet de modulation est significatif et négatif. Ainsi, l'adaptation relationnelle réduit l'effet positif de l'orientation BoP. Observons ce pur modérateur.

Figure 75 : observation de l'effet de modulation



Source : élaboration personnelle.

Le schéma permet d'observer la stabilité du niveau de performance socio-BoP en cas de forte adaptation relationnelle. En revanche, une faible adaptation relationnelle conduit au niveau le plus élevée de performance socio-BoP lorsque l'orientation BoP est forte. Ceci confirme l'interprétation précédente selon laquelle l'adaptation relationnelle freine l'impact (positif) de l'orientation BoP ; plus l'adaptation relationnelle est « faible », moins elle freinera l'impact positif de l'orientation BoP. Ceci est d'autant plus vrai lorsque l'orientation BoP est forte.

H5.3b : L'adaptation de la (relation) place modère la relation entre l'orientation BoP et la performance socio-BoP. → **Validé**

Plus le niveau d'adaptation de la (relation) place est fort, plus la performance socio-BoP est élevée. → **Non validé**

Hypothèse H5.3b partiellement rejetée

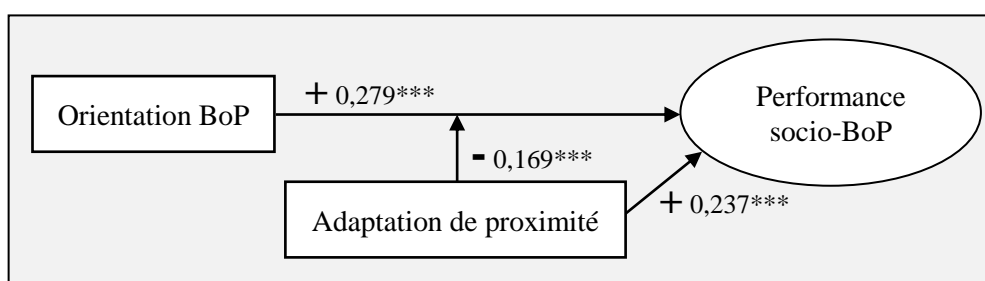
2.3.13 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'adaptation de proximité (ADAPT_PROXI)

Tableau 114 : résultats

Variable dépendante : performance socio-BoP			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variables de contrôle			
PRIMAIRE	0,383***	0,321***	0,306***
TERTIAIRE	0,554***	0,493***	0,477***
OR_AMENORD	-0,186***	-0,221***	-0,170***
OR_ASIE	0,126*	0,116*	0,081
OR_AFRIQUE	0,146**	0,131*	0,129*
OR_OCEANIE	0,034	0,013	0,019
CI_AMENORD	-0,010	-0,017	0,058
CI_AMESUD	0,084	0,074	0,049
CI_ASIE	0,177***	0,154**	0,201***
CI_AFRIQUE	-0,023	0,005	0,082
CI_OCEANIE	-0,226**	-0,187*	-0,192*
FILIALE	-0,184***	-0,154**	-0,051
ANNES_BORN	-0,155**	-0,166**	-0,096
NBR_PAYS	0,364***	0,364***	0,349***
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		0,142**	0,279***
Variable modératrice : adaptation de proximité			
MOB_ADAPT_PROXI			-0,169***
C_ADAPT_PROXI			0,237***
Résultats			
R ²	0,248	0,263	0,309
R ² ajusté	0,213	0,226	0,269
F test	0,248***	0,015**	0,046***
Durbin-Watson			1,980

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

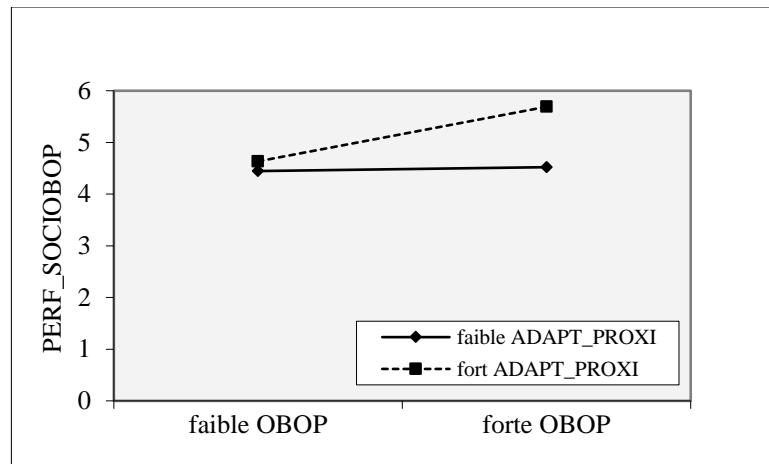
Figure 76 : récapitulatif des effets significatifs du modèle



Source : élaboration personnelle.

L'orientation BoP influence positivement la performance socio-BoP. L'effet direct de l'adaptation de proximité est significatif et positif alors que l'effet modérateur est significatif et réducteur (signe négatif). Observons cette quasi-modération.

Figure 77 : observation de l'effet de modération



Source : élaboration personnelle.

L'effet modérateur montre que dans tous les cas, une forte adaptation de proximité permet un niveau de performance socio-BoP supérieure à une adaptation de proximité faible. Ceci est d'autant plus vrai lorsque l'effet de l'orientation BoP augmente.

H5.2b : L'adaptation (proximité) du produit modère la relation entre l'orientation BoP et la performance socio-BoP. → **Validé**

Plus le niveau d'adaptation (proximité) du produit est fort, plus la performance socio-BoP est élevée. → **Validé**

Hypothèse H5.2b validée

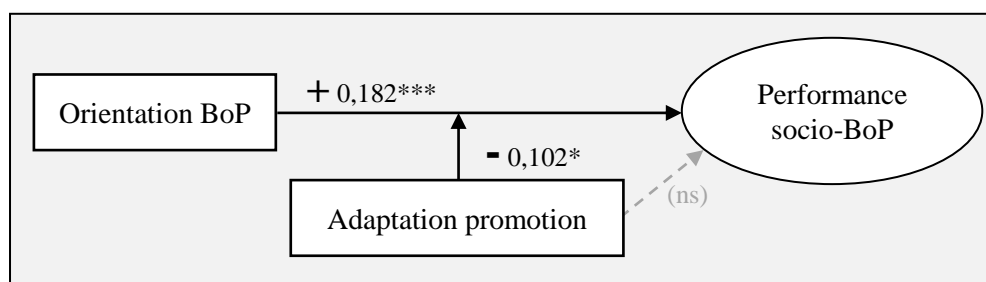
2.3.14 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'adaptation promotion (ADAPT_PROM)

Tableau 115 : résultats

Variable dépendante : performance socio-BoP			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variables de contrôle			
PRIMAIRE	0,383***	0,321***	0,288***
TERTIAIRE	0,554***	0,493***	0,457***
OR_AMENORD	-0,186***	-0,221***	-0,229***
OR_ASIE	0,126*	0,116*	0,099
OR_AFRIQUE	0,146**	0,131*	0,133*
OR_OCEANIE	0,034	0,013	0,013
CI_AMENORD	-0,010	-0,017	-0,010
CI_AMESUD	0,084	0,074	0,072
CI_ASIE	0,177***	0,154**	0,162**
CI_AFRIQUE	-0,023	0,005	0,014
CI_OCEANIE	-0,226**	-0,187*	-0,178
FILIALE	-0,184***	-0,154**	-0,108
ANNES_BORN	-0,155**	-0,166**	-0,164**
NBR_PAYS	0,364***	0,364***	0,355***
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		0,142**	0,182***
Variable modératrice : adaptation promotion			
MOB_ADAPT_PROM			-0,102*
C_ADAPT_PROM			0,062
Résultats			
R ²	0,248	0,263	0,275
R ² ajusté	0,213	0,226	0,234
F test	0,248***	0,015**	0,012*
Durbin-Watson			1,983

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

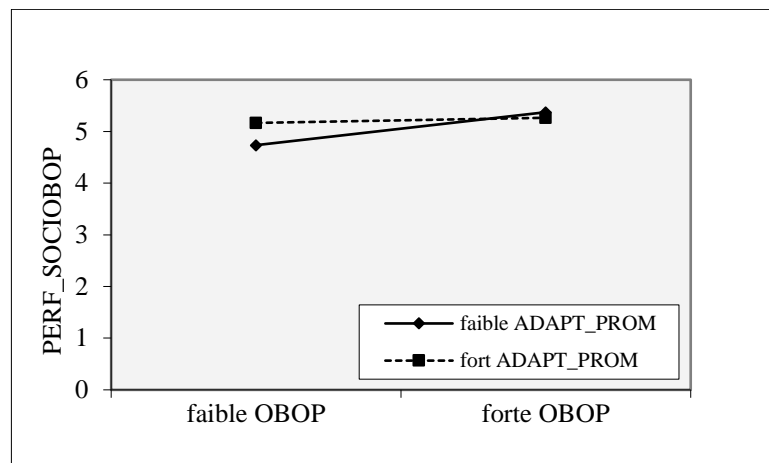
Figure 78 : récapitulatif des effets significatifs du modèle



Source : élaboration personnelle.

L'orientation BoP a une influence positive sur la performance socio-BoP. L'effet direct de l'adaptation promotion n'est pas significatif et l'effet modérateur est négatif. Ainsi, le modérateur réduit l'effet positif de l'orientation BoP. Observons cet effet de pure modulation.

Figure 79 : observation de l'effet de modération



Source : élaboration personnelle.

L'effet de modération permet de constater qu'une forte adaptation promotion permet un niveau stable et supérieur à une faible adaptation promotion jusqu'à un certain seuil (lorsque l'orientation BoP est très forte).

H5.4b : L'adaptation de la promotion modère la relation entre l'orientation BoP et la performance socio-BoP. → **Validé**

Plus le niveau d'adaptation de la promotion est fort, plus la performance socio-BoP est élevée. → **Non validé**

Hypothèse H5.4b partiellement rejetée

2.3.15 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'influence des institutions (INF_INSTI)

Tableau 116 : résultats

Variable dépendante : performance socio-BoP			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variables de contrôle			
PRIMAIRE	0,383***	0,321***	0,332***
TERTIAIRE	0,554***	0,493***	0,478***
OR_AMENORD	-0,186***	-0,221***	-0,201***
OR_ASIE	0,126*	0,116*	0,119*
OR_AFRIQUE	0,146**	0,131*	0,146**
OR_OCEANIE	0,034	0,013	0,028
CI_AMENORD	-0,010	-0,017	0,004
CI_AMESUD	0,084	0,074	0,086
CI_ASIE	0,177***	0,154**	0,183**
CI_AFRIQUE	-0,023	0,005	-0,001
CI_OCEANIE	-0,226**	-0,187*	-0,224*
FILIALE	-0,184***	-0,154**	-0,146**
ANNES_BORN	-0,155**	-0,166**	-0,156**
NBR_PAYS	0,364***	0,364***	0,359***
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		0,142**	0,135*
Variable modératrice : influence des institutions			
MOB_INF_INSTI			0,034
C_INF_INSTI			-0,054
Résultats			
R ²	0,248	0,263	0,265
R ² ajusté	0,213	0,226	0,223
F test	0,248***	0,015**	0,002
Durbin-Watson			2,023

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

Le modèle avec l'influence des institutions n'est pas significatif.

H6b : L'influence des (institutions) parties prenantes modère la relation entre l'orientation BoP et la performance socio-BoP. → **Non significatif**

Plus le niveau d'influence des (institutions) parties prenantes est fort, plus la performance socio-BoP est élevée. → **Non significatif**

Hypothèse H6b non applicable

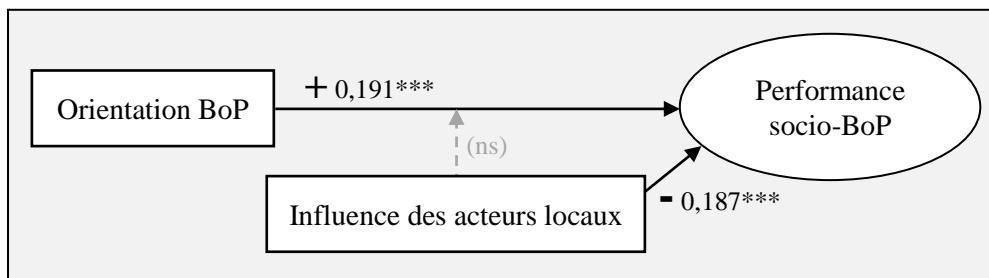
2.3.16 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'influence des acteurs locaux (INF_LOC)

Tableau 117 : résultats

Variable dépendante : performance socio-BoP			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variabiles de contrôle			
PRIMAIRE	0,383***	0,321***	0,363***
TERTIAIRE	0,554***	0,493***	0,466***
OR_AMENORD	-0,186***	-0,221***	-0,176***
OR_ASIE	0,126*	0,116*	0,135*
OR_AFRIQUE	0,146**	0,131*	0,165**
OR_OCEANIE	0,034	0,013	0,030
CI_AMENORD	-0,010	-0,017	0,037
CI_AMESUD	0,084	0,074	0,127*
CI_ASIE	0,177***	0,154**	0,230***
CI_AFRIQUE	-0,023	0,005	-0,023
CI_OCEANIE	-0,226**	-0,187*	-0,223**
FILIALE	-0,184***	-0,154**	-0,110
ANNES_BORN	-0,155**	-0,166**	-0,147**
NBR_PAYS	0,364***	0,364***	0,354***
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		0,142**	0,191***
Variable modératrice : influence des acteurs locaux			
MOB_INF_LOC			0,078
C_INF_LOC			-0,187***
Résultats			
R ²	0,248	0,263	0,283
R ² ajusté	0,213	0,226	0,242
F test	0,248***	0,015**	0,020**
Durbin-Watson			2,012

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

Figure 80 : récapitulatif des effets significatifs du modèle



Source : élaboration personnelle.

L'orientation BoP a un effet positif sur la performance socio-BoP alors que l'effet direct de l'influence locale est négatif. L'effet modérateur n'est pas significatif.

H6b : L'influence des (acteurs locaux) parties prenantes modère la relation entre l'orientation BoP et la performance socio-BoP. → **Non validé**

Plus le niveau d'influence des (acteurs locaux) parties prenantes est fort, plus la performance socio-BoP est élevée. → **Non validé**

Hypothèse H6b rejetée

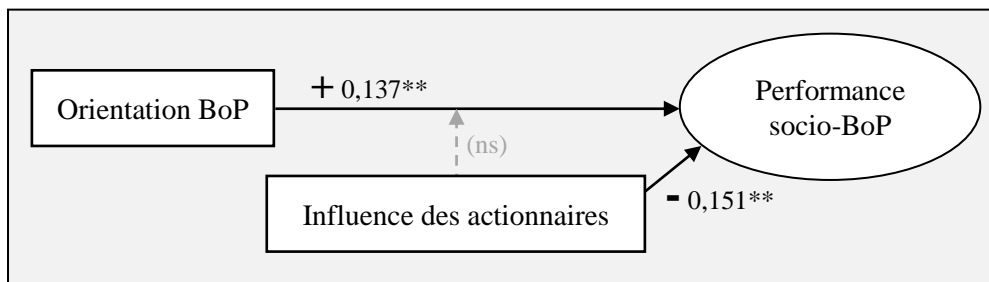
2.3.17 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'influence des actionnaires (INF ACT)

Tableau 118 : résultats

Variable dépendante : performance socio-BoP			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variables de contrôle			
PRIMAIRE	0,383***	0,321***	0,321***
TERTIAIRE	0,554***	0,493***	0,492***
OR_AMENORD	-0,186***	-0,221***	-0,204***
OR_ASIE	0,126*	0,116*	0,103
OR_AFRIQUE	0,146**	0,131*	0,214***
OR_OCEANIE	0,034	0,013	-0,004
CI_AMENORD	-0,010	-0,017	-0,056
CI_AMESUD	0,084	0,074	0,120*
CI_ASIE	0,177***	0,154**	0,189***
CI_AFRIQUE	-0,023	0,005	-0,058
CI_OCEANIE	-0,226**	-0,187*	-0,124
FILIALE	-0,184***	-0,154**	-0,127*
ANNES_BORN	-0,155**	-0,166**	-0,155**
NBR_PAYS	0,364***	0,364***	0,333***
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		0,142**	0,137**
Variable modératrice : influence des actionnaires			
MOB_INF_ACT			0,022
C_INF_ACT			-0,151**
Résultats			
R ²	0,248	0,263	0,274
R ² ajusté	0,213	0,226	0,233
F test	0,248***	0,015**	0,011*
Durbin-Watson			2,030

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

Figure 81 : récapitulatif des effets significatifs du modèle



Source : élaboration personnelle.

L'orientation BoP a une influence positive sur la performance socio-BoP et seul l'effet direct de l'influence des actionnaires est significatif et négatif.

H6b : L'influence des (actionnaires) parties prenantes modère la relation entre l'orientation BoP et la performance socio-BoP. → **Non validé**

Plus le niveau d'influence (des actionnaires) des parties prenantes est fort, plus la performance socio-BoP est élevée. → **Non validé**

Hypothèse H6b rejetée

2.4 Modèle de performance hédo-BoP⁴⁸ (PERF_HEDOBOP)

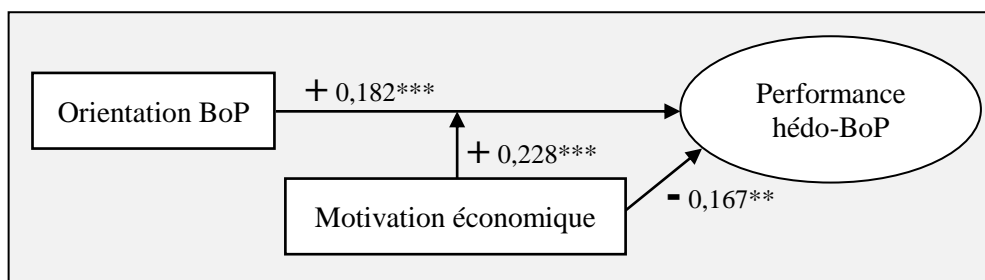
2.4.1 Test du modèle avec l'effet modérateur de la motivation économique (MOTIV_ECO)

Tableau 119 : résultats

Variable dépendante : performance hédo-BoP			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variables de contrôle			
PRIMAIRE	0,411***	0,323***	0,342***
TERTIAIRE	0,169***	0,083	0,027
OR_AMENORD	0,175**	0,126**	0,092*
OR_ASIE	-0,088***	-0,102	-0,135**
OR_AFRIQUE	0,061	0,038	-0,016
OR_OCEANIE	0,379	0,350***	0,256***
CI_AMENORD	0,107***	0,098	0,084
CI_AMESUD	0,078	0,064	0,005
CI_ASIE	-0,029	-0,061	-0,105*
CI_AFRIQUE	-0,069	-0,029	-0,094
CI_OCEANIE	-0,439	-0,385***	-0,248**
FILIALE	0,023***	0,066	0,025
ANNES_BORN	0,436	0,420***	0,314***
NBR_PAYS	0,124***	0,125	0,126
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		0,199***	0,182***
Variable modératrice : motivation économique			
MOB_MOTIV_ECO			0,228***
C_MOTIV_ECO			-0,167**
Résultats			
R ²	0,295	0,324	0,353
R ² ajusté	0,263	0,290	0,316
F test	0,295***	0,029***	0,028***
Durbin-Watson			2,069

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

Figure 82 : récapitulatif des effets significatifs du modèle

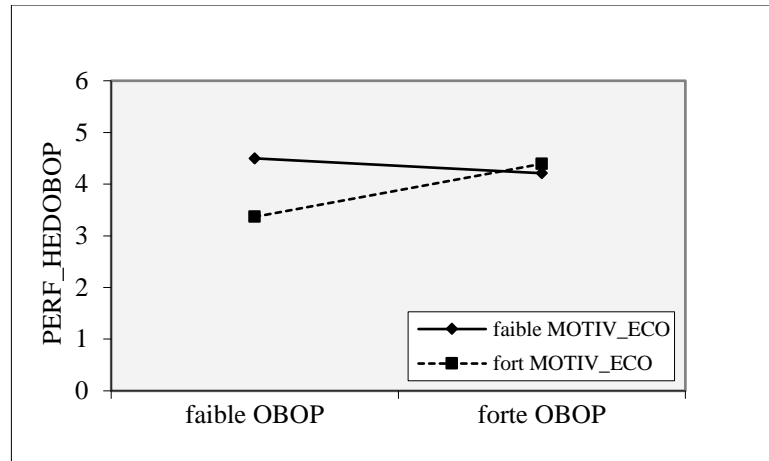


Source : élaboration personnelle.

⁴⁸ Compte tenu du fait que la factorisation a créé deux types de performance socio-BoP, nous ajoutons les hypothèses en lien avec l'influence des variables sur la performance hédo-BoP.

L'orientation BoP a une influence positive sur la performance hédobop. L'effet modérateur de la motivation économique accélère cette influence (signe positif) et l'effet direct est négatif. Observons l'effet de modulation plus précisément.

Figure 83 : observation de l'effet de modulation



Source : élaboration personnelle.

Une faible motivation économique permet d'obtenir un meilleur niveau de performance hédobop, ceci est d'autant plus vrai lorsque l'orientation BoP est faible. En revanche, un seuil apparaît lorsque l'orientation BoP est très forte. Le niveau de performance obtenue en cas de forte motivation économique permet de se rapprocher du meilleur niveau de performance hédobop.

H1d : Plus la stratégie de l'entreprise est orientée BoP, plus la performance hédobop est élevée. → **Validé**⁴⁹

Hypothèse H1d validée

H2.1d : La motivation (économique) court-termiste de la stratégie d'entrée modère la relation entre l'orientation BoP et la performance hédobop. → **Validé**
 Plus la motivation (économique) court-termiste est forte, moins la performance hédobop est élevée. → **Validé**

Hypothèse H2.1d validée

⁴⁹ Cette hypothèse validée est vraie pour l'ensemble du modèle hédobop.

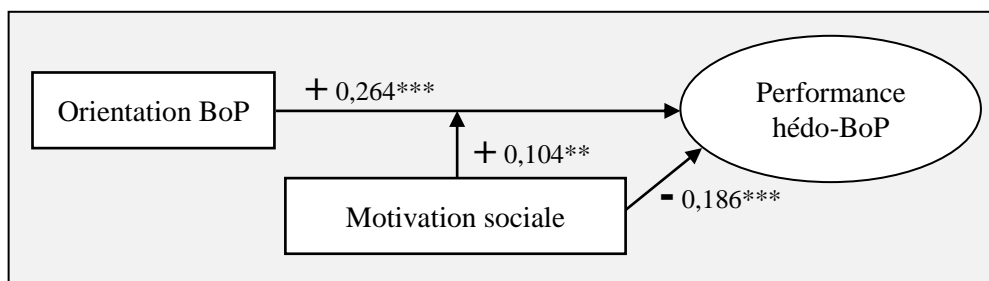
2.4.2 Test du modèle avec l'effet modérateur de la motivation sociale (MOTIV_SOCO)

Tableau 120 : résultats

Variable dépendante : performance hédo-BoP			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variabiles de contrôle			
PRIMAIRE	0,411***	0,323***	0,355***
TERTIAIRE	0,169***	0,083	0,082
OR_AMENORD	0,175**	0,126**	0,118**
OR_ASIE	-0,088***	-0,102	-0,085
OR_AFRIQUE	0,061	0,038	0,032
OR_OCEANIE	0,379	0,350***	0,395***
CI_AMENORD	0,107***	0,098	0,133*
CI_AMESUD	0,078	0,064	0,070
CI_ASIE	-0,029	-0,061	-0,042
CI_AFRIQUE	-0,069	-0,029	-0,058
CI_OCEANIE	-0,439	-0,385***	-0,446***
FILIALE	0,023***	0,066	0,114*
ANNES_BORN	0,436	0,420***	0,459***
NBR_PAYS	0,124***	0,125	0,183**
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		0,199***	0,264***
Variable modératrice : motivation sociale			
MOB_MOTIV_SOCO			0,104**
C_MOTIV_SOCO			-0,186***
Résultats			
R ²	0,295	0,324	0,353
R ² ajusté	0,263	0,290	0,316
F test	0,295***	0,029***	0,029***
Durbin-Watson			2,116

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

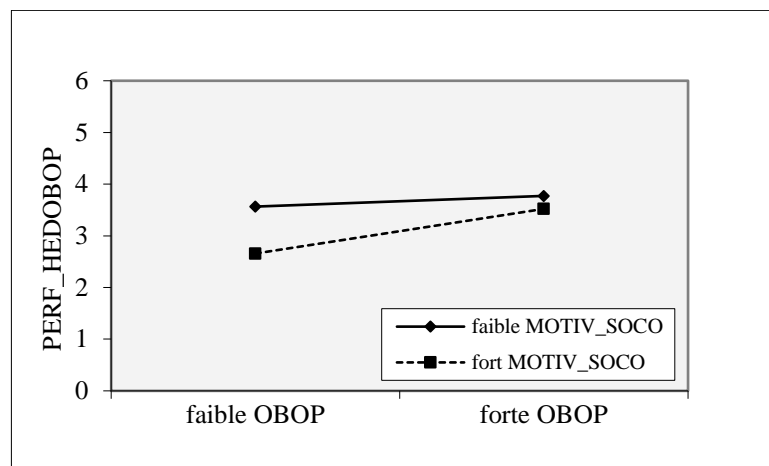
Figure 84 : récapitulatif des effets significatifs du modèle



Source : élaboration personnelle.

L'orientation BoP influence positivement la performance hédo-BoP. La motivation sociale est un quasi-modérateur, son effet direct est négatif quand son effet modérateur est positif. Observons graphiquement l'effet de ce modérateur.

Figure 85 : observation de l'effet de modération



Source : élaboration personnelle.

Le schéma montre que la motivation sociale permet d'obtenir un niveau de performance hédobo-BoP toujours supérieur lorsque l'effet de la motivation sociale est faible. Ceci est d'autant plus vrai lorsque l'orientation BoP est forte.

H2.2d : La motivation (sociale) long-termiste de la stratégie d'entrée modère la relation entre l'orientation BoP et la performance hédobo-BoP. → **Validé**

Plus la motivation (sociale) long-termiste est forte, plus la performance hédobo-BoP est élevée. → **Non validé**

Hypothèse H2.2d partiellement rejetée

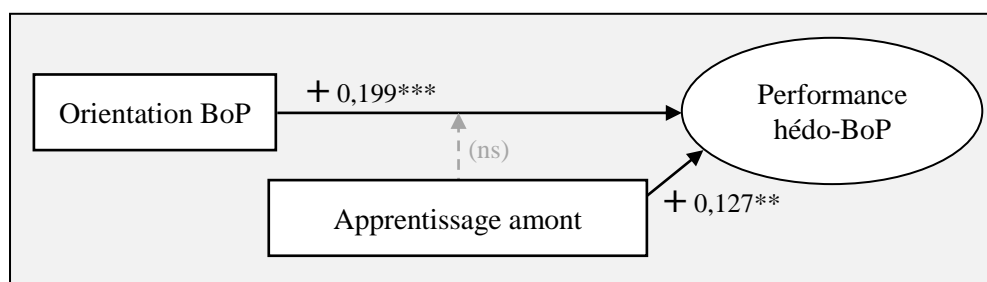
2.4.3 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'apprentissage amont (APP_AMONT)

Tableau 121 : résultats

Variable dépendante : performance hédo-BoP			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variabiles de contrôle			
PRIMAIRE	0,411***	0,323***	0,297***
TERTIAIRE	0,169***	0,083	0,108
OR_AMENORD	0,175**	0,126**	0,088
OR_ASIE	-0,088***	-0,102	-0,079
OR_AFRIQUE	0,061	0,038	0,006
OR_OCEANIE	0,379	0,350***	0,387***
CI_AMENORD	0,107***	0,098	0,152*
CI_AMESUD	0,078	0,064	0,023
CI_ASIE	-0,029	-0,061	-0,119*
CI_AFRIQUE	-0,069	-0,029	0,040
CI_OCEANIE	-0,439	-0,385***	-0,415***
FILIALE	0,023***	0,066	0,107
ANNES_BORN	0,436	0,420***	0,410***
NBR_PAYS	0,124***	0,125	0,159**
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		0,199***	0,199***
Variable modératrice : apprentissage amont			
MOB_APP_AMONT			0,054
C_APP_AMONT			0,127**
Résultats			
R ²	0,295	0,324	0,339
R ² ajusté	0,263	0,290	0,301
F test	0,295***	0,029***	0,015**
Durbin-Watson			2,046

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

Figure 86 : récapitulatif des effets significatifs du modèle



Source : élaboration personnelle.

Le modèle montre que l'orientation BoP a un effet positif sur la performance hédo-BoP. L'effet modérateur n'est pas significatif mais l'apprentissage amont impacte positivement la performance hédo-BoP.

H3.2d : L'apprentissage (amont) par essais modère la relation entre l'orientation BoP et la performance hédo-BoP. → **Non validé**

Plus l'apprentissage (amont) par essais est fort, plus le niveau de performance hédo-BoP est élevé. → **Validé**

Hypothèse H3.2d partiellement validée

2.4.4 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'apprentissage technique (APP_TECH)

Tableau 122 : résultats

Variable dépendante : performance hédo-BoP			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variables de contrôle			
PRIMAIRE	0,411***	0,323***	0,337***
TERTIAIRE	0,169***	0,083	0,090
OR_AMENORD	0,175**	0,126**	0,146**
OR_ASIE	-0,088***	-0,102	-0,119*
OR_AFRIQUE	0,061	0,038	0,080
OR_OCEANIE	0,379	0,350***	0,332***
CI_AMENORD	0,107***	0,098	0,079
CI_AMESUD	0,078	0,064	0,066
CI_ASIE	-0,029	-0,061	-0,032
CI_AFRIQUE	-0,069	-0,029	-0,044
CI_OCEANIE	-0,439	-0,385***	-0,355***
FILIALE	0,023***	0,066	0,042
ANNES_BORN	0,436	0,420***	0,410***
NBR_PAYS	0,124***	0,125	0,077
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		0,199***	0,200***
Variable modératrice : apprentissage technique			
MOB_APP_TECH			-0,031
C_APP_TECH			-0,095
Résultats			
R ²	0,295	0,324	0,330
R ² ajusté	0,263	0,290	0,292
F test	0,295***	0,029***	0,006
Durbin-Watson			2,049

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

Le modèle n'est pas significatif, la lecture des coefficients ne peut se faire.

H3.2d : L'apprentissage (technique) par essais modère la relation entre l'orientation BoP et la performance hédo-BoP. → **Non significatif**

Plus l'apprentissage (technique) par essais est fort, plus le niveau de performance hédo-BoP est élevé. → **Non significatif**

Hypothèse 3.2d non applicable

2.4.5 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'acquisition de savoir (APP_SAVOIR)

Tableau 123 : résultats

Variable dépendante : performance hédo-BoP			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variables de contrôle			
PRIMAIRE	0,411***	0,323***	0,303***
TERTIAIRE	0,169***	0,083	0,062
OR_AMENORD	0,175**	0,126**	0,115**
OR_ASIE	-0,088***	-0,102	-0,108
OR_AFRIQUE	0,061	0,038	0,054
OR_OCEANIE	0,379	0,350***	0,335***
CI_AMENORD	0,107***	0,098	0,084
CI_AMESUD	0,078	0,064	0,069
CI_ASIE	-0,029	-0,061	-0,057
CI_AFRIQUE	-0,069	-0,029	-0,037
CI_OCEANIE	-0,439	-0,385***	-0,352***
FILIALE	0,023***	0,066	0,087
ANNES_BORN	0,436	0,420***	0,413***
NBR_PAYS	0,124***	0,125	0,121
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		0,199***	0,212***
Variable modératrice : acquisition de savoir			
MOB_APP_SAVOIR			-0,078
C_APP_SAVOIR			0,029
Résultats			
R ²	0,295	0,324	0,331
R ² ajusté	0,263	0,290	0,292
F test	0,295***	0,029***	0,006
Durbin-Watson			2,065

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

Une nouvelle fois, le modèle n'est pas significatif.

H3.3d : L'apprentissage (savoir) capitalisé modère la relation entre l'orientation BoP et la performance hédo-BoP. → **Non significatif**

Plus l'apprentissage (savoir) capitalisé est fort, plus le niveau de performance hédo-BoP est élevé. → **Non significatif**

Hypothèse H3.3d non applicable

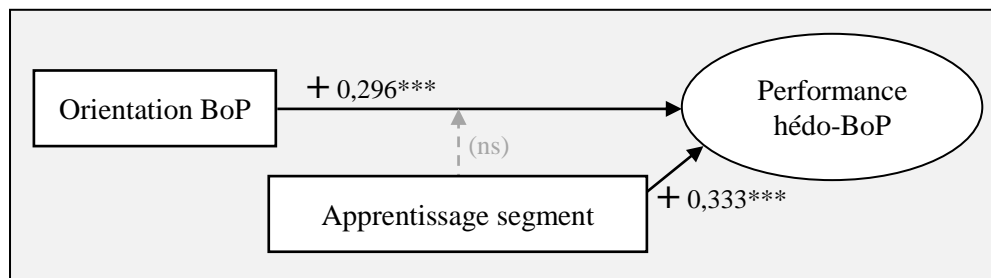
2.4.6 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'apprentissage segment (APP_SEGMENT)

Tableau 124 : résultats

Variable dépendante : performance hédo-BoP			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variables de contrôle			
PRIMAIRE	0,411***	0,323***	0,295***
TERTIAIRE	0,169***	0,083	0,040
OR_AMENORD	0,175**	0,126**	0,046
OR_ASIE	-0,088***	-0,102	-0,062
OR_AFRIQUE	0,061	0,038	-0,004
OR_OCEANIE	0,379	0,350***	0,383***
CI_AMENORD	0,107***	0,098	0,125*
CI_AMESUD	0,078	0,064	0,126**
CI_ASIE	-0,029	-0,061	-0,113*
CI_AFRIQUE	-0,069	-0,029	0,002
CI_OCEANIE	-0,439	-0,385***	-0,354***
FILIALE	0,023***	0,066	0,106*
ANNES_BORN	0,436	0,420***	0,482***
NBR_PAYS	0,124***	0,125	0,095
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		0,199***	0,296***
Variable modératrice : apprentissage segment			
MOB_APP_SEGMENT			-0,087
C_APP_SEGMENT			0,333***
Résultats			
R ²	0,295	0,324	0,412
R ² ajusté	0,263	0,290	0,379
F test	0,295***	0,029***	0,088***
Durbin-Watson			1,936

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

Figure 87 : récapitulatif des effets significatifs du modèle



Source : élaboration personnelle.

L'orientation BoP agit positivement sur la performance hédo-BoP, l'effet modérateur de l'apprentissage segment n'est pas significatif contrairement à l'effet direct qui est positif.

H3.3d : L'apprentissage (segment) capitalisé modère la relation entre l'orientation BoP et la performance hédo-BoP. → **Non validé**

Plus l'apprentissage (segment) capitalisé est fort, plus le niveau de performance hédo-BoP est élevé. → **Validé**

Hypothèse H3.3d partiellement validée

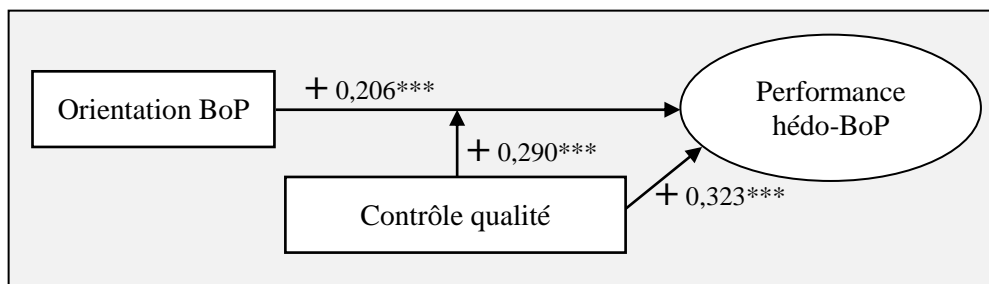
2.4.7 Test du modèle avec l'effet modérateur du contrôle qualité (CONTROL_QUAL)

Tableau 125 : résultats

Variable dépendante : performance hédo-BoP			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variables de contrôle			
PRIMAIRE	0,411***	0,323***	0,438***
TERTIAIRE	0,169***	0,083	0,132*
OR_AMENORD	0,175**	0,126**	0,252***
OR_ASIE	-0,088***	-0,102	-0,156***
OR_AFRIQUE	0,061	0,038	0,138**
OR_OCEANIE	0,379	0,350***	0,338***
CI_AMENORD	0,107***	0,098	0,040
CI_AMESUD	0,078	0,064	0,009
CI_ASIE	-0,029	-0,061	0,003
CI_AFRIQUE	-0,069	-0,029	0,001
CI_OCEANIE	-0,439	-0,385***	-0,365***
FILIALE	0,023***	0,066	0,080
ANNES_BORN	0,436	0,420***	0,393***
NBR_PAYS	0,124***	0,125	0,129*
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		0,199***	0,206***
Variable modératrice : contrôle qualité			
MOB_CONTROL_QUAL			0,290***
C_CONTROL_QUAL			0,323***
Résultats			
R ²	0,295	0,324	0,450
R ² ajusté	0,263	0,290	0,418
F test	0,295***	0,029***	0,126***
Durbin-Watson			1,974

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

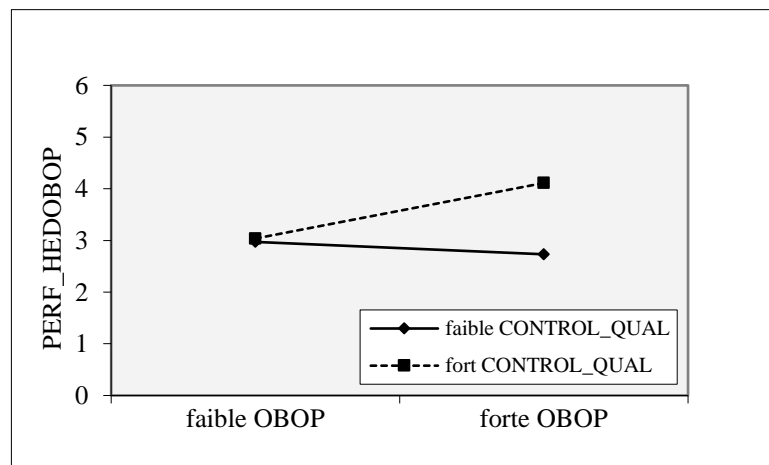
Figure 88 : récapitulatif des effets significatifs du modèle



Source : élaboration personnelle.

Le modèle montre un effet positif de l'orientation BoP sur la performance hédobop ainsi que des effets positifs pour les effets modérateur et direct du contrôle qualité. Observons plus en détail l'effet de ce quasi- modérateur.

Figure 89 : observation de l'effet de modulation



Source : élaboration personnelle.

Cette représentation graphique confirme qu'un fort contrôle qualité permet toujours un niveau de performance supérieur (comparativement à un faible contrôle qualité). Ceci est d'autant plus vrai à mesure que l'effet de l'orientation BoP augmente. A noter que dans le cas de faible orientation BoP, l'écart de niveau de la performance hédobop avec un contrôle qualité faible et fort est moins important que l'écart du niveau de performance cas d'une forte orientation BoP.

H4.3d : Le contrôle (qualité) sur les partenaires modère la relation entre l'orientation BoP et la performance hédobop. → **Validé**
 Plus le niveau de contrôle (qualité) des partenaires est fort, plus la performance hédobop est élevée. → **Validé**

Hypothèse H4.3d validée

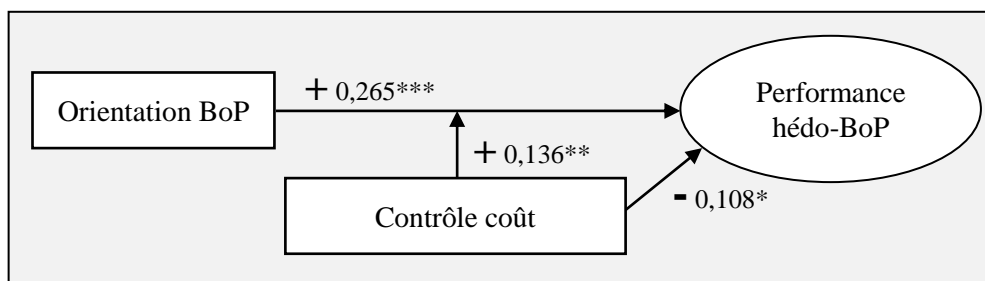
2.4.8 Test du modèle avec l'effet modérateur du contrôle de coût (CONTROL_COUT)

Tableau 126 : résultats

Variable dépendante : performance hédo-BoP			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variabiles de contrôle			
PRIMAIRE	0,411***	0,323***	0,288***
TERTIAIRE	0,169***	0,083	0,064
OR_AMENORD	0,175**	0,126**	0,109*
OR_ASIE	-0,088***	-0,102	-0,095
OR_AFRIQUE	0,061	0,038	0,069
OR_OCEANIE	0,379	0,350***	0,378***
CI_AMENORD	0,107***	0,098	0,133
CI_AMESUD	0,078	0,064	0,075
CI_ASIE	-0,029	-0,061	-0,074
CI_AFRIQUE	-0,069	-0,029	-0,020
CI_OCEANIE	-0,439	-0,385***	-0,415**
FILIALE	0,023***	0,066	0,055
ANNES_BORN	0,436	0,420***	0,418***
NBR_PAYS	0,124***	0,125	0,161*
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		0,199***	0,265***
Variable modératrice : contrôle de coût			
MOB_CONTROL_COUT			0,136**
C_CONTROL_COUT			-0,108*
Résultats			
R ²	0,295	0,324	0,342
R ² ajusté	0,263	0,290	0,304
F test	0,295***	0,029***	0,017**
Durbin-Watson			2,044

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

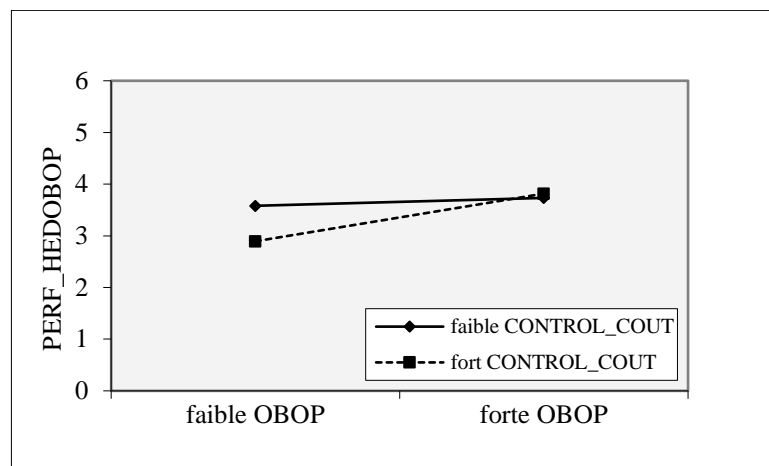
Figure 90 : récapitulatif des effets significatifs du modèle



Source : élaboration personnelle.

L'orientation BoP a un effet positif sur la performance hédo-BoP. La variable contrôle coût est un quasi-modérateur dont l'effet direct a un impact négatif et dont la modulation est positive (effet accélérateur). Observons plus en détail l'effet de modulation.

Figure 91 : observation de l'effet de modération



Source : élaboration personnelle.

On peut dire ici qu'un faible contrôle de coût permet un niveau supérieur de performance hédo-BoP comparativement au cas d'un contrôle de coût élevé (exception faite dans le cas d'une très forte orientation BoP).

H4.3d : Le contrôle (coût) sur les partenaires modère la relation entre l'orientation BoP et la performance hédo-BoP. → **Validé**

Plus le niveau de contrôle (coût) des partenaires est fort, plus la performance hédo-BoP est élevée. → **Non validé**

Hypothèse H4.3d partiellement rejetée

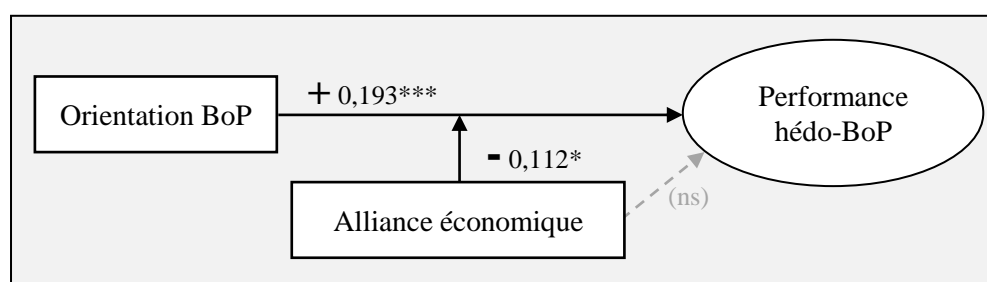
2.4.9 Test du modèle avec l'effet modérateur d'une alliance économique (ALLIANCE_ECO)

Tableau 127 : résultats

Variable dépendante : performance hédo-BoP			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variabiles de contrôle			
PRIMAIRE	0,411***	0,323***	0,288***
TERTIAIRE	0,169***	0,083	0,113
OR_AMENORD	0,175**	0,126**	0,105*
OR_ASIE	-0,088***	-0,102	-0,099
OR_AFRIQUE	0,061	0,038	-0,003
OR_OCEANIE	0,379	0,350***	0,397***
CI_AMENORD	0,107***	0,098	0,135*
CI_AMESUD	0,078	0,064	0,058
CI_ASIE	-0,029	-0,061	-0,069
CI_AFRIQUE	-0,069	-0,029	-0,031
CI_OCEANIE	-0,439	-0,385***	-0,413***
FILIALE	0,023***	0,066	0,049
ANNES_BORN	0,436	0,420***	0,366***
NBR_PAYS	0,124***	0,125	0,179**
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		0,199***	0,193***
Variable modératrice : alliance économique			
MOB_ALLIANCE_ECO			-0,112*
C_ALLIANCE_ECO			-0,059
Résultats			
R ²	0,295	0,324	0,338
R ² ajusté	0,263	0,290	0,300
F test	0,295***	0,029***	0,014**
Durbin-Watson			2,104

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

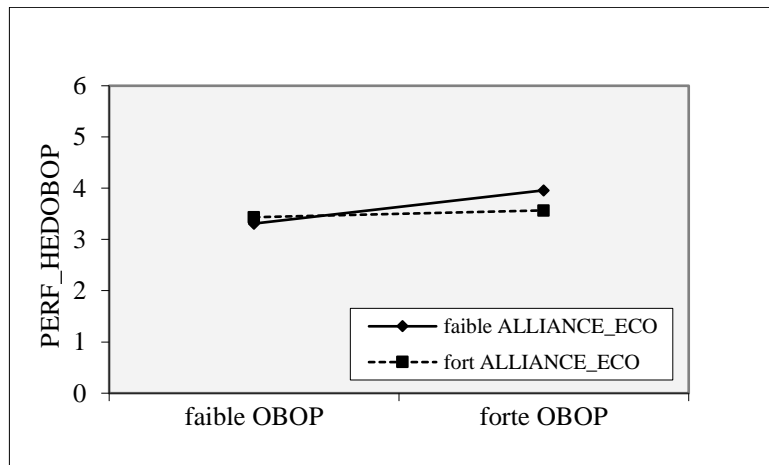
Figure 92 : récapitulatif des effets significatifs du modèle



Source : élaboration personnelle.

L'orientation BoP a une influence positive sur la performance hédo-BoP. L'effet direct de l'alliance économique n'est pas significatif contrairement à l'effet de modulation qui a un effet négatif (réducteur) sur la relation entre l'orientation BoP et la performance hédo-BoP.

Figure 93 : observation de l'effet de modération



Source : élaboration personnelle.

Le schéma montre qu'une faible alliance économique permet globalement d'atteindre le meilleur niveau de performance hédo-BoP. Ceci est d'autant plus vrai en cas de forte orientation BoP (exception faite dans le cas d'une orientation BoP très faible).

H4.1d : Les alliances (économiques) « traditionnelles » modèrent la relation entre l'orientation BoP et la performance hédo-BoP. → **Validé**

Plus le niveau d'alliance (économique) est fort, plus la performance hédo-BoP est élevée.
→ **Non validé**

Hypothèse H4.1d partiellement rejetée

2.4.10 Test du modèle avec l'effet modérateur d'une alliance sociale (ALLIANCE_SOCO)

Tableau 128 : résultats

Variable dépendante : performance hédo-BoP			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variables de contrôle			
PRIMAIRE	0,411***	0,323***	0,295***
TERTIAIRE	0,169***	0,083	0,065
OR_AMENORD	0,175**	0,126**	0,127**
OR_ASIE	-0,088***	-0,102	-0,112
OR_AFRIQUE	0,061	0,038	0,050
OR_OCEANIE	0,379	0,350***	0,344***
CI_AMENORD	0,107***	0,098	0,080
CI_AMESUD	0,078	0,064	0,064
CI_ASIE	-0,029	-0,061	-0,070
CI_AFRIQUE	-0,069	-0,029	-0,038
CI_OCEANIE	-0,439	-0,385***	-0,360***
FILIALE	0,023***	0,066	0,069
ANNES_BORN	0,436	0,420***	0,417***
NBR_PAYS	0,124***	0,125	0,113
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		0,199***	0,195***
Variable modératrice : alliance sociale			
MOB_ALLIANCE_SOCO			-0,003
C_ALLIANCE_SOCO			0,033
Résultats			
R ²	0,295	0,324	0,325
R ² ajusté	0,263	0,290	0,286
F test	0,295***	0,029***	0,000
Durbin-Watson			2,064

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

Le modèle de performance hédo-BoP avec l'alliance sociale n'est pas significatif.

H4.2d : Les alliances (sociales) « non-traditionnelles » modèrent la relation entre l'orientation BoP et la performance hédo-BoP. → **Non significatif**

Plus le niveau d'alliance (sociale) est fort, plus la performance hédo-BoP est élevée.

→ **Non significatif**

Hypothèse H4.2d non applicable

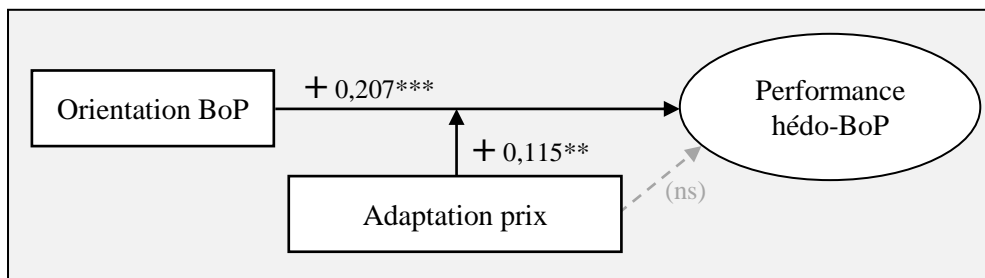
2.4.11 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'adaptation prix (ADAPT_PRIX)

Tableau 129 : résultats

Variable dépendante : performance hédo-BoP			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variables de contrôle			
PRIMAIRE	0,411***	0,323***	0,339***
TERTIAIRE	0,169***	0,083	0,093
OR_AMENORD	0,175**	0,126**	0,160***
OR_ASIE	-0,088***	-0,102	-0,106
OR_AFRIQUE	0,061	0,038	0,071
OR_OCEANIE	0,379	0,350***	0,341***
CI_AMENORD	0,107***	0,098	0,062
CI_AMESUD	0,078	0,064	0,038
CI_ASIE	-0,029	-0,061	-0,070
CI_AFRIQUE	-0,069	-0,029	0,004
CI_OCEANIE	-0,439	-0,385***	-0,339***
FILIALE	0,023***	0,066	0,086
ANNES_BORN	0,436	0,420***	0,432***
NBR_PAYS	0,124***	0,125	0,098
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		0,199***	0,207***
Variable modératrice : adaptation prix			
MOB_ADAPT_PRIX			0,115**
C_ADAPT_PRIX			0,046
Résultats			
R ²	0,295	0,324	0,339
R ² ajusté	0,263	0,290	0,301
F test	0,295***	0,029***	0,015**
Durbin-Watson			2,056

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

Figure 94 : récapitulatif des effets significatifs du modèle

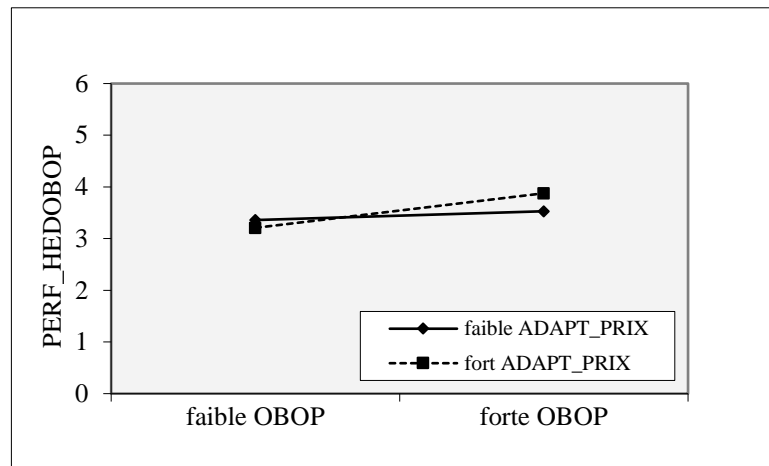


Source : élaboration personnelle.

L'orientation BoP a une influence positive sur la performance hédo-BoP, l'effet direct de l'adaptation prix n'est pas significatif contrairement à l'effet modérateur qui est positif ; il

accélère l'effet positif du lien entre l'orientation BoP et la performance hédo-BoP. Observons-ce pur modérateur.

Figure 95 : observation de l'effet de modération



Source : élaboration personnelle.

En cas de faible orientation BoP, on s'aperçoit de la proximité des niveaux de performance hédo-BoP, que l'effet de l'adaptation prix soit faible ou fort. Par contre, une forte adaptation prix permet d'augmenter sensiblement le niveau de la performance hédo-BoP à mesure que l'orientation BoP s'intensifie.

H5.1d : L'adaptation du prix modère la relation entre l'orientation BoP et la performance hédo-BoP. → **Validé**

Plus le niveau d'adaptation du prix est fort, plus la performance hédo-BoP est élevée.

→ **Validé**

Hypothèse H5.1d validée

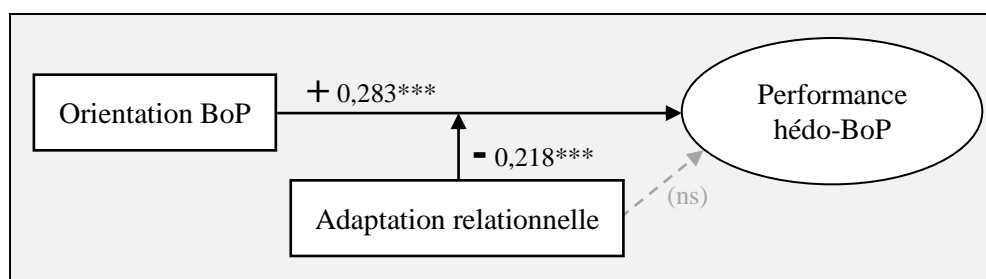
2.4.12 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'adaptation relationnelle (ADAPT_RELATION)

Tableau 130 : résultats

Variable dépendante : performance hédo-BoP			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variables de contrôle			
PRIMAIRE	0,411***	0,323***	0,264***
TERTIAIRE	0,169***	0,083	0,033
OR_AMENORD	0,175**	0,126**	0,085
OR_ASIE	-0,088***	-0,102	-0,153**
OR_AFRIQUE	0,061	0,038	0,081
OR_OCEANIE	0,379	0,350***	0,268***
CI_AMENORD	0,107***	0,098	0,017
CI_AMESUD	0,078	0,064	0,020
CI_ASIE	-0,029	-0,061	-0,020
CI_AFRIQUE	-0,069	-0,029	-0,042
CI_OCEANIE	-0,439	-0,385***	-0,266***
FILIALE	0,023***	0,066	0,109
ANNES_BORN	0,436	0,420***	0,379***
NBR_PAYS	0,124***	0,125	0,120
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		0,199***	0,283***
Variable modératrice : adaptation relationnelle			
MOB_ADAPT_RELATION			-0,218***
C_ADAPT_RELATION			-0,062
Résultats			
R ²	0,295	0,324	0,364
R ² ajusté	0,263	0,290	0,328
F test	0,295***	0,029***	0,040***
Durbin-Watson			2,098

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

Figure 96 : récapitulatif des effets significatifs du modèle

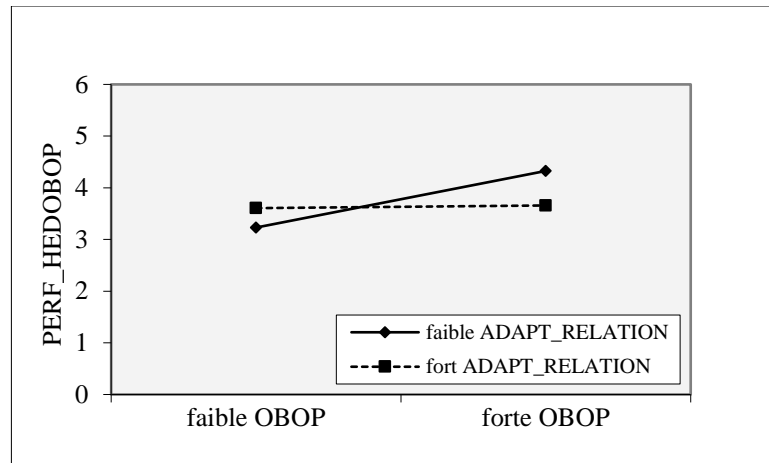


Source : élaboration personnelle.

L'orientation BoP influence positivement la performance hédo-BoP. L'effet modérateur de l'adaptation relationnelle est de signe négatif, il réduit donc l'effet positif de l'orientation BoP

sur la performance hédo-BoP. L'effet direct de l'adaptation relationnelle sur la performance hédo-BoP n'est pas significatif. Observons l'effet de ce pur modérateur.

Figure 97 : observation de l'effet de modération



Source : élaboration personnelle.

Avec l'augmentation de l'orientation BoP, une faible adaptation relationnelle permet d'obtenir les meilleurs niveaux de performance hédo-BoP. Inversement, une faible adaptation relationnelle permet un meilleur niveau de performance hédo-BoP lorsque l'orientation BoP est faible.

H5.3d : L'adaptation de la (relation) place modère la relation entre l'orientation BoP et la performance hédo-BoP. → **Validé**

Plus le niveau d'adaptation (relation) de la place est fort, plus la performance hédo-BoP est élevée. → **Non validé**

Hypothèse H5.3d partiellement rejetée

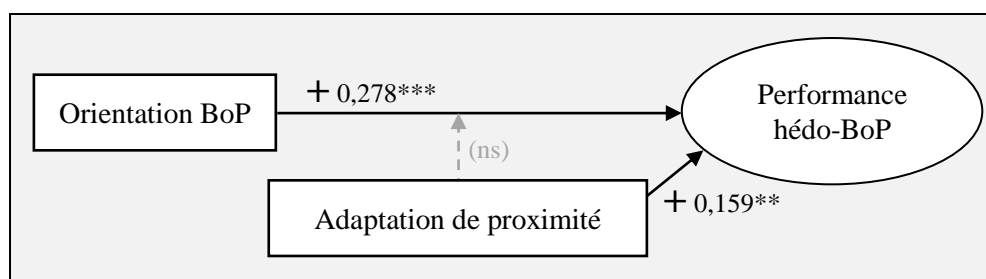
2.4.13 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'adaptation de proximité
(ADAPT_PROXI)

Tableau 131 : résultats

Variable dépendante : performance hédo-BoP			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variables de contrôle			
PRIMAIRE	0,411***	0,323***	0,321***
TERTIAIRE	0,169***	0,083	0,073
OR_AMENORD	0,175**	0,126**	0,165***
OR_ASIE	-0,088***	-0,102	-0,124*
OR_AFRIQUE	0,061	0,038	0,039
OR_OCEANIE	0,379	0,350***	0,354***
CI_AMENORD	0,107***	0,098	0,150*
CI_AMESUD	0,078	0,064	0,046
CI_ASIE	-0,029	-0,061	-0,031
CI_AFRIQUE	-0,069	-0,029	0,019
CI_OCEANIE	-0,439	-0,385***	-0,395***
FILIALE	0,023***	0,066	0,128*
ANNES_BORN	0,436	0,420***	0,464***
NBR_PAYS	0,124***	0,125	0,118
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		0,199***	0,278***
Variable modératrice : adaptation de proximité			
MOB_ADAPT_PROXI			-0,082
C_ADAPT_PROXI			0,159**
Résultats			
R ²	0,295	0,324	0,341
R ² ajusté	0,263	0,290	0,304
F test	0,295***	0,029***	0,017**
Durbin-Watson			2,063

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

Figure 98 : récapitulatif des effets significatifs du modèle



Source : élaboration personnelle.

L'orientation BoP a un effet positif sur la performance hédéo-BoP alors que l'effet de modération de l'adaptation prix n'est pas significatif. En revanche, son effet direct a une influence positive.

H5.2d : L'adaptation (proximité) du produit modère la relation entre l'orientation BoP et la performance hédéo-BoP. → **Non validé**

Plus le niveau (proximité) d'adaptation du produit est fort, plus la performance hédéo-BoP est élevée. → **Validée**

Hypothèse H5.2d partiellement validée

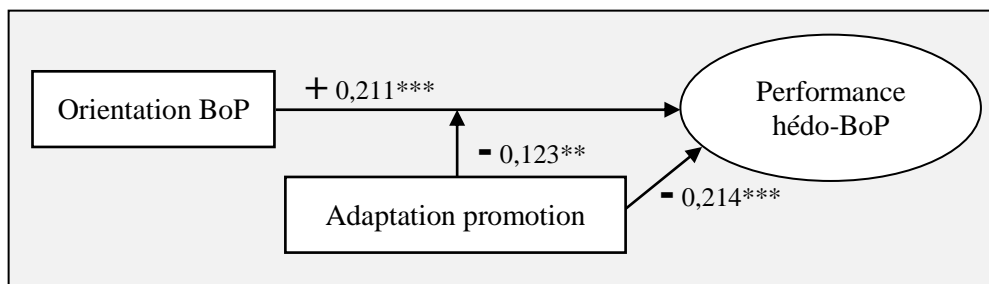
2.4.14 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'adaptation promotion (ADAPT_PROM)

Tableau 132 : résultats

Variable dépendante : performance hédéo-BoP			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variables de contrôle			
PRIMAIRE	0,411***	0,323***	0,303***
TERTIAIRE	0,169***	0,083	0,104
OR_AMENORD	0,175**	0,126**	0,088
OR_ASIE	-0,088***	-0,102	-0,103
OR_AFRIQUE	0,061	0,038	0,046
OR_OCEANIE	0,379	0,350***	0,336***
CI_AMENORD	0,107***	0,098	0,031
CI_AMESUD	0,078	0,064	0,036
CI_ASIE	-0,029	-0,061	-0,021
CI_AFRIQUE	-0,069	-0,029	-0,114*
CI_OCEANIE	-0,439	-0,385***	-0,353***
FILIALE	0,023***	0,066	0,011
ANNES_BORN	0,436	0,420***	0,410***
NBR_PAYS	0,124***	0,125	0,186**
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		0,199***	0,211***
Variable modératrice : adaptation promotion			
MOB_ADAPT_PROM			-0,123**
C_ADAPT_PROM			-0,214***
Résultats			
R ²	0,295	0,324	0,366
R ² ajusté	0,263	0,290	0,330
F test	0,295***	0,029***	0,042***
Durbin-Watson			2,090

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

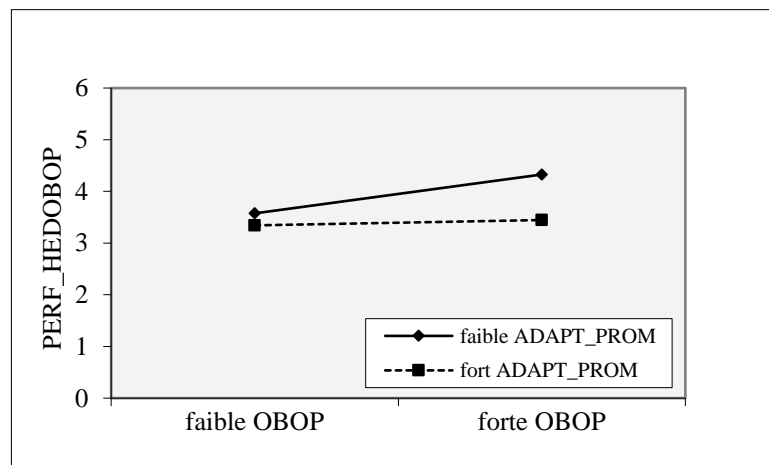
Figure 99 : récapitulatif des effets significatifs du modèle



Source : élaboration personnelle.

L'orientation BoP influence positivement la performance hédobo-P. L'effet direct de l'adaptation promotion est négatif et l'effet modérateur est négatif ; il réduit l'effet positif de l'orientation BoP sur la performance hédobo-P. Observons ce quasi - modérateur.

Figure 100 : observation de l'effet de modération



Source : élaboration personnelle.

Le schéma nous montre qu'une faible adaptation promotion permet toujours un meilleur niveau de performance hédobo-P. Ceci est d'autant plus vrai à mesure que l'orientation BoP augmente.

H5.4d : L'adaptation de la promotion modère la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. → **Validé**

Plus le niveau d'adaptation de la promotion est fort, plus la performance éco-BoP est élevée.

→ **Non validé**

Hypothèse H5.4d partiellement rejetée

2.4.15 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'influence des institutions (INF_INSTI)

Tableau 133 : résultats

Variable dépendante : performance hédo-BoP			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variables de contrôle			
PRIMAIRE	0,411***	0,323***	0,303***
TERTIAIRE	0,169***	0,083	0,100
OR_AMENORD	0,175**	0,126**	0,097*
OR_ASIE	-0,088***	-0,102	-0,109*
OR_AFRIQUE	0,061	0,038	0,008
OR_OCEANIE	0,379	0,350***	0,328***
CI_AMENORD	0,107***	0,098	0,061
CI_AMESUD	0,078	0,064	0,048
CI_ASIE	-0,029	-0,061	-0,102
CI_AFRIQUE	-0,069	-0,029	-0,025
CI_OCEANIE	-0,439	-0,385***	-0,332***
FILIALE	0,023***	0,066	0,056
ANNES_BORN	0,436	0,420***	0,410***
NBR_PAYS	0,124***	0,125	0,135*
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		0,199***	0,208***
Variable modératrice : influence des institutions			
MOB_INF_INSTI			-0,020
C_INF_INSTI			0,090
Résultats			
R ²	0,295	0,324	0,329
R ² ajusté	0,263	0,290	0,291
F test	0,295***	0,029***	0,005
Durbin-Watson			2,060

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

Le modèle avec l'influence des institutions n'est pas significatif.

H6d : L'influence des (institutions) parties prenantes modère la relation entre l'orientation BoP et la performance hédo-BoP. → **Non significatif**

Plus le niveau d'influence des (institutions) parties prenantes est fort, plus la performance hédo-BoP est élevée. → **Non significatif**

Hypothèse H6d non applicable

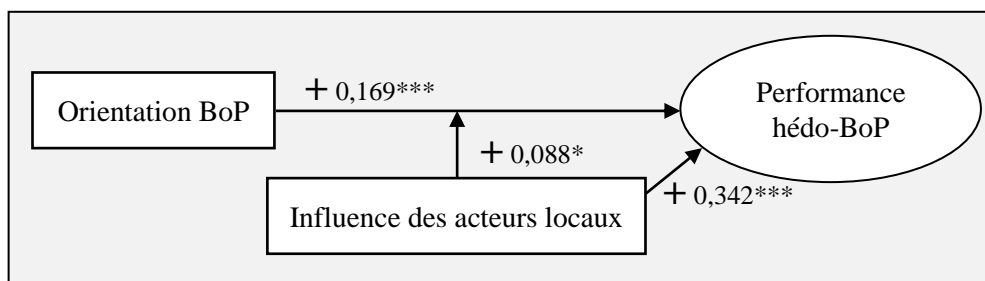
2.4.16 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'influence des acteurs locaux (INF_LOC)

Tableau 134 : résultats

Variable dépendante : performance hédo-BoP			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variabiles de contrôle			
PRIMAIRE	0,411***	0,323***	0,259***
TERTIAIRE	0,169***	0,083	0,166**
OR_AMENORD	0,175**	0,126**	0,047
OR_ASIE	-0,088***	-0,102	-0,180***
OR_AFRIQUE	0,061	0,038	-0,042
OR_OCEANIE	0,379	0,350***	0,298***
CI_AMENORD	0,107***	0,098	-0,058
CI_AMESUD	0,078	0,064	-0,006
CI_ASIE	-0,029	-0,061	-0,131**
CI_AFRIQUE	-0,069	-0,029	-0,004
CI_OCEANIE	-0,439	-0,385***	-0,292***
FILIALE	0,023***	0,066	0,014
ANNES_BORN	0,436	0,420***	0,401***
NBR_PAYS	0,124***	0,125	0,171**
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		0,199***	0,169***
Variable modératrice : influence des acteurs locaux			
MOB_INF_LOC			0,088*
C_INF_LOC			0,342***
Résultats			
R ²	0,295	0,324	0,393
R ² ajusté	0,263	0,290	0,358
F test	0,295***	0,029***	0,069***
Durbin-Watson			1,953

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

Figure 101 : récapitulatif des effets significatifs du modèle

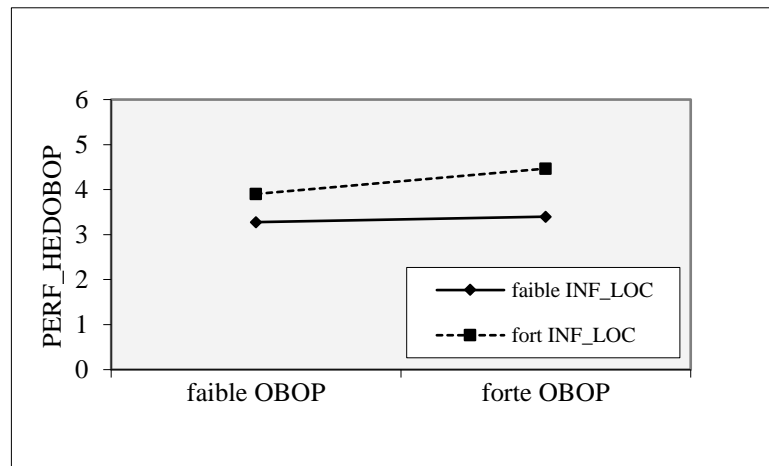


Source : élaboration personnelle.

L'orientation BoP a une influence positive sur la performance hédo-BoP, tout comme l'effet direct de l'influence de la communauté locale. L'effet de modulation est également positif, ce

qui accélère l'effet direct de l'orientation BoP sur la performance hédo-BoP. Observons cette quasi-modération dans le graphique ci-dessous.

Figure 102 : observation de l'effet de modération



Source : élaboration personnelle.

Le schéma confirme qu'une forte influence locale permet les meilleurs niveaux de performance hédo-BoP, quel que soit le niveau de l'orientation BoP. Plus l'orientation BoP est forte et plus la performance hédo-BoP augmente.

H6d : L'influence des (acteurs locaux) parties prenantes modère la relation entre l'orientation BoP et la performance hédo-BoP. → **Validé**

Plus le niveau d'influence des (acteurs locaux) parties prenantes est fort, plus la performance hédo-BoP est élevée. → **Validé**

Hypothèse H6d validée

2.4.17 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'influence des actionnaires (INF_ACT)

Tableau 135 : résultats

Variable dépendante : performance hédo-BoP			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variables de contrôle			
PRIMAIRE	0,411***	0,323***	0,310***
TERTIAIRE	0,169***	0,083	0,065
OR_AMENORD	0,175**	0,126**	0,135**
OR_ASIE	-0,088***	-0,102	-0,113*
OR_AFRIQUE	0,061	0,038	0,081
OR_OCEANIE	0,379	0,350***	0,340***
CI_AMENORD	0,107***	0,098	0,071
CI_AMESUD	0,078	0,064	0,092
CI_ASIE	-0,029	-0,061	-0,038
CI_AFRIQUE	-0,069	-0,029	-0,071
CI_OCEANIE	-0,439	-0,385***	-0,344***
FILIALE	0,023***	0,066	0,087
ANNES_BORN	0,436	0,420***	0,418***
NBR_PAYS	0,124***	0,125	0,115
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		0,199***	0,211***
Variable modératrice : influence des actionnaires			
MOB_INF_ACT			0,069
C_INF_ACT			-0,088
Résultats			
R ²	0,295	0,324	0,331
R ² ajusté	0,263	0,290	0,292
F test	0,295***	0,029***	0,006
Durbin-Watson			2,065

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

Le modèle avec l'influence des actionnaires n'est pas significatif.

H6d : L'influence des (actionnaires) parties prenantes modère la relation entre l'orientation BoP et la performance hédo-BoP. → **Non significatif**

Plus le niveau d'influence des (actionnaires) parties prenantes est fort, plus la performance hédo-BoP est élevée. → **Non significatif**

Hypothèse H6d non applicable

2.5 Modèle de performance éco-BoP (PERF_ECOBOP)

2.5.1 Test du modèle avec l'effet modérateur de la motivation économique (MOTIV_ECO)

Tableau 136 : résultats

Variable dépendante : performance éco-BoP			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variables de contrôle			
PRIMAIRE	0,231***	0,287***	0,262***
TERTIAIRE	0,145**	0,199***	0,185**
OR_AMENORD	0,267***	0,298***	0,292***
OR_ASIE	0,007	0,016	0,017
OR_AFRIQUE	0,327***	0,341***	0,367***
OR_OCEANIE	-0,020	-0,002	0,014
CI_AMENORD	-0,127*	-0,121	-0,129*
CI_AMESUD	0,299***	0,308***	0,341***
CI_ASIE	0,267***	0,287***	0,309***
CI_AFRIQUE	-0,178***	-0,203***	-0,227***
CI_OCEANIE	0,137	0,103	0,104
FILIALE	-0,143**	-0,170***	-0,175***
ANNES_BORN	0,230***	0,240***	0,288***
NBR_PAYS	-0,443***	-0,444***	-0,481***
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		-0,126**	-0,134**
Variable modératrice : motivation économique			
MOB_MOTIV_ECO			-0,086
C_MOTIV_ECO			-0,035
Résultats			
R ²	0,363	0,375	0,382
R ² ajusté	0,334	0,344	0,347
F test	0,363***	0,012**	0,007
Durbin-Watson			1,980

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

La motivation économique n'est pas significative dans le modèle de performance éco-BoP.

H1c : Plus la stratégie de l'entreprise est orientée BoP, plus la performance éco-BoP est élevée.

→ **Non validé**⁵⁰

Hypothèse H1c rejetée

⁵⁰ Ceci est vrai pour l'ensemble du modèle de performance éco-BoP.

H2.1c : La motivation (économique) court-termiste de la stratégie d'entrée modère la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. → **Non significatif**

Plus la motivation (économique) court-termiste est forte, moins la performance éco-BoP est élevée. → **Non significatif**

Hypothèse H2.1c non applicable

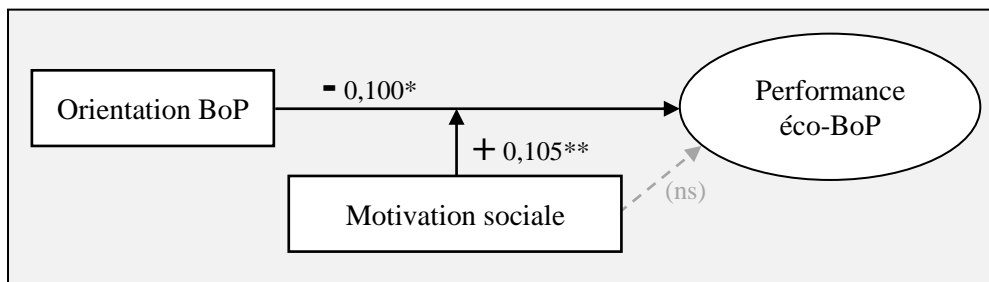
2.5.2 Test du modèle avec l'effet modérateur de la motivation sociale (MOTIV_SOCO)

Tableau 137 : résultats

Variable dépendante : performance éco-BoP			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variables de contrôle			
PRIMAIRE	0,231***	0,287***	0,279***
TERTIAIRE	0,145**	0,199***	0,160**
OR_AMENORD	0,267***	0,298***	0,308***
OR_ASIE	0,007	0,016	0,019
OR_AFRIQUE	0,327***	0,341***	0,354***
OR_OCEANIE	-0,020	-0,002	-0,040
CI_AMENORD	-0,127*	-0,121	-0,122
CI_AMESUD	0,299***	0,308***	0,300***
CI_ASIE	0,267***	0,287***	,0261***
CI_AFRIQUE	-0,178***	-0,203***	-0,168**
CI_OCEANIE	0,137	0,103	0,129
FILIALE	-0,143**	-0,170***	-0,166***
ANNES_BORN	0,230***	0,240***	0,244***
NBR_PAYS	-0,443***	-0,444***	-0,479***
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		-0,126**	-0,100*
Variable modératrice : motivation sociale			
MOB_MOTIV_SOCO			0,105**
C_MOTIV_SOCO			0,070
Résultats			
R ²	0,363	0,375	0,389
R ² ajusté	0,334	0,344	0,354
F test	0,363***	0,012**	0,014**
Durbin-Watson			1,929

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

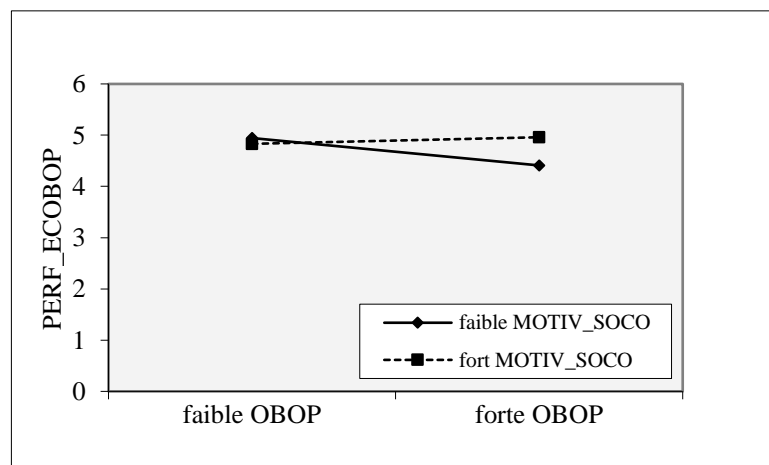
Figure 103 : récapitulatif des effets significatifs du modèle



Source : élaboration personnelle.

L'orientation BoP a une influence négative sur la performance éco-BoP. L'effet direct de la motivation sociale n'est pas significatif mais l'effet modérateur est positif. Le modérateur augmente l'effet négatif de la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. Observons ce pur modérateur.

Figure 104 : observation de l'effet de modulation



Source : élaboration personnelle.

Le schéma montre qu'une forte motivation sociale permet une très légère augmentation du niveau de performance à mesure que l'orientation BoP s'intensifie. Une motivation sociale forte permet d'obtenir les meilleurs niveaux de performance. Exception faite pour le cas d'un très faible effet de l'orientation BoP où une faible motivation sociale permet l'obtention d'un niveau de performance presque similaire. Cependant, la lecture générale permet de penser que la situation est davantage positive en cas de forte motivation sociale.

H2.2c : La motivation (sociale) long-termiste de la stratégie d'entrée modère la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. → **Validé**
 Plus la motivation (sociale) long-termiste est forte, plus la performance éco-BoP est élevée. → **Validé**

Hypothèse H2.2c validée

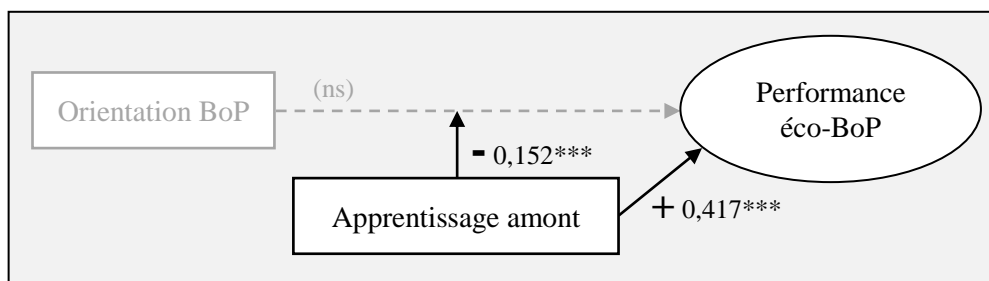
2.5.3 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'apprentissage amont (APP_AMONT)

Tableau 138 : résultats

Variable dépendante : performance éco-BoP			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variables de contrôle			
PRIMAIRE	0,231***	0,287***	0,208***
TERTIAIRE	0,145**	0,199***	0,198***
OR_AMENORD	0,267***	0,298***	0,196***
OR_ASIE	0,007	0,016	0,087
OR_AFRIQUE	0,327***	0,341***	0,344***
OR_OCEANIE	-0,020	-0,002	0,116*
CI_AMENORD	-0,127*	-0,121	0,012
CI_AMESUD	0,299***	0,308***	0,281***
CI_ASIE	0,267***	0,287***	0,161***
CI_AFRIQUE	-0,178***	-0,203***	-0,079
CI_OCEANIE	0,137	0,103	-0,024
FILIALE	-0,143**	-0,170***	-0,011
ANNES_BORN	0,230***	0,240***	0,248***
NBR_PAYS	-0,443***	-0,444***	-0,347***
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		-0,126**	-0,066
Variable modératrice : apprentissage amont			
MOB_APP_AMONT			-0,152***
C_APP_AMONT			0,417***
Résultats			
R ²	0,363	0,375	0,491
R ² ajusté	0,334	0,344	0,462
F test	0,363***	0,012**	0,116***
Durbin-Watson			1,804

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

Figure 105 : récapitulatif des effets significatifs du modèle



Source : élaboration personnelle.

L'orientation BoP n'est pas significative dans ce modèle. L'effet direct de l'apprentissage amont est significatif et positif ; l'effet modérateur est négatif mais il ne peut pas influencer l'orientation BoP (qui n'est pas significative). Seul l'effet direct est retenu.

H3.2c : L'apprentissage (amont) par essais modère la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. → **Non validé**

Plus l'apprentissage (amont) par essais est fort, plus le niveau de performance éco-BoP est élevé. → **Validé**

Hypothèse H3.2c partiellement validée

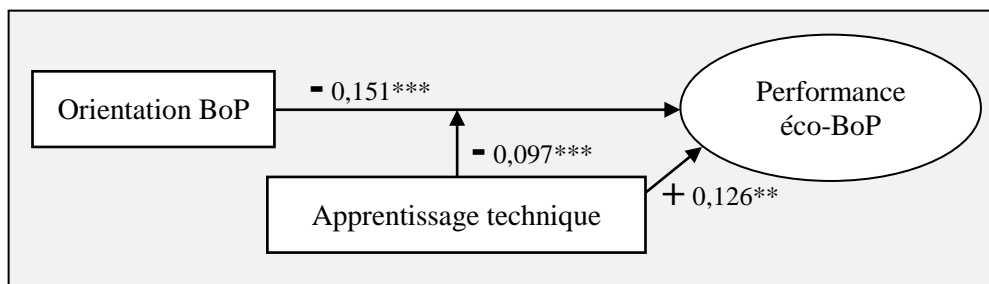
2.5.4 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'apprentissage technique (APP TECH)

Tableau 139 : résultats

Variable dépendante : performance éco-BoP			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variables de contrôle			
PRIMAIRE	0,231***	0,287***	0,261***
TERTIAIRE	0,145**	0,199***	0,162**
OR_AMENORD	0,267***	0,298***	0,272***
OR_ASIE	0,007	0,016	0,009
OR_AFRIQUE	0,327***	0,341***	0,312***
OR_OCEANIE	-0,020	-0,002	0,003
CI_AMENORD	-0,127*	-0,121	-0,109
CI_AMESUD	0,299***	0,308***	0,280***
CI_ASIE	0,267***	0,287***	0,240***
CI_AFRIQUE	-0,178***	-0,203***	-0,189***
CI_OCEANIE	0,137	0,103	0,088
FILIALE	-0,143**	-0,170***	-0,124*
ANNES_BORN	0,230***	0,240***	0,224***
NBR_PAYS	-0,443***	-0,444***	-0,414***
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		-0,126**	-0,151***
Variable modératrice : apprentissage technique			
MOB_APP_TECH			-0,097***
C_APP_TECH			0,126**
Résultats			
R ²	0,363	0,375	0,393
R ² ajusté	0,334	0,344	0,358
F test	0,363***	0,012**	0,018**
Durbin-Watson			1,918

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

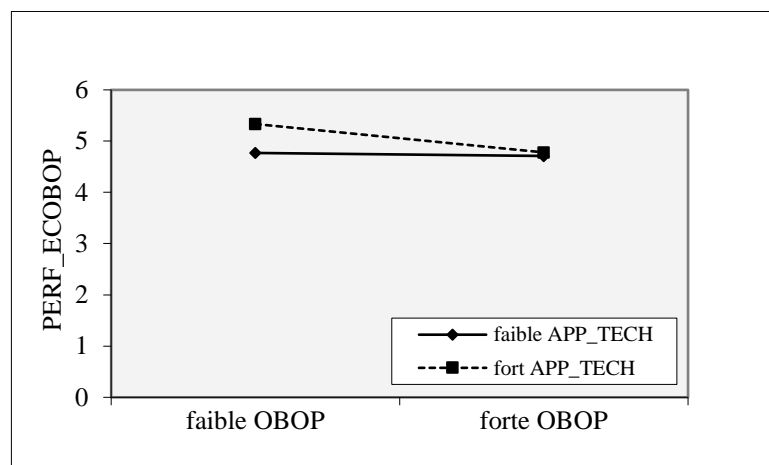
Figure 106 : récapitulatif des effets significatifs du modèle



Source : élaboration personnelle.

L'orientation BoP a un effet négatif sur la performance éco-BoP. L'effet direct de l'apprentissage technique influence positivement la performance éco-BoP alors que l'effet modérateur est négatif. Il réduit donc l'effet négatif de l'orientation BoP sur la performance éco-BoP. Observons cet effet de modération.

Figure 107 : observation de l'effet de modération



Source : élaboration personnelle.

Le schéma nous permet de constater qu'un fort apprentissage technique permet un niveau de performance éco-BoP plus élevé qu'un apprentissage technique faible dans tous les cas. Cela s'explique par le fait que, dans ce cas de figure, l'effet négatif de l'orientation BoP est « suffisamment » freiné. Notons en revanche que plus l'orientation BoP augmente, plus le niveau de performance éco-BoP diminue.

H3.2c : L'apprentissage (technique) par essais modère la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. → **Validé**

Plus l'apprentissage (technique) par essais est fort, plus le niveau de performance éco-BoP est élevé. → **Validé**

Hypothèse H3.2c validée

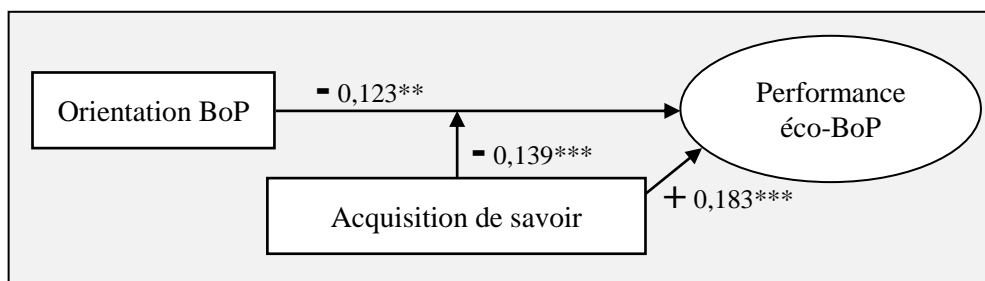
2.5.5 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'acquisition de savoir (APP_SAVOIR)

Tableau 140 : résultats

Variable dépendante : performance éco-BoP			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variabiles de contrôle			
PRIMAIRE	0,231***	0,287***	0,235***
TERTIAIRE	0,145**	0,199***	0,164**
OR_AMENORD	0,267***	0,298***	0,292***
OR_ASIE	0,007	0,016	0,003
OR_AFRIQUE	0,327***	0,341***	0,378***
OR_OCEANIE	-0,020	-0,002	-0,010
CI_AMENORD	-0,127*	-0,121	-0,156**
CI_AMESUD	0,299***	0,308***	0,316***
CI_ASIE	0,267***	0,287***	0,274***
CI_AFRIQUE	-0,178***	-0,203***	-0,185***
CI_OCEANIE	0,137	0,103	0,225**
FILIALE	-0,143**	-0,170***	-0,096
ANNES_BORN	0,230***	0,240***	0,240***
NBR_PAYS	-0,443***	-0,444***	-0,462***
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		-0,126**	-0,123**
Variable modératrice : acquisition de savoir			
MOB_APP_SAVOIR			-0,139***
C_APP_SAVOIR			0,183***
Résultats			
R ²	0,363	0,375	0,423
R ² ajusté	0,334	0,344	0,390
F test	0,363***	0,012**	0,048***
Durbin-Watson			1,921

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

Figure 108 : récapitulatif des effets significatifs du modèle

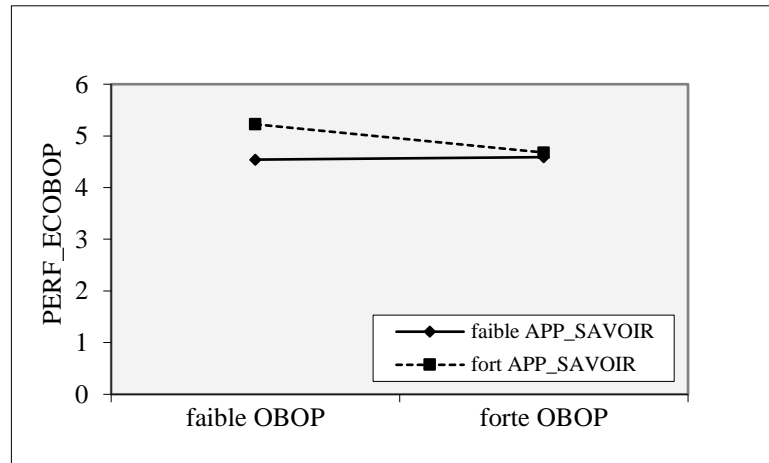


Source : élaboration personnelle.

Le modèle montre un effet négatif de l'orientation BoP sur la performance éco-BoP. L'effet direct de l'acquisition de savoir est positif et l'effet modérateur est négatif. Ainsi, la

modération permet une réduction de l'effet négatif de l'orientation BoP sur la performance éco-BoP. Observons cet effet quasi-modérateur.

Figure 109 : observation de l'effet de modération



Source : élaboration personnelle.

Le schéma nous permet de constater qu'une forte acquisition de savoir permet de toujours avoir un meilleur niveau de performance. Cependant, on s'aperçoit que plus l'orientation BoP s'intensifie, moins le niveau de performance éco-BoP est élevé.

H3.3c : L'apprentissage (savoir) capitalisé modère la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. → **Validé**

Plus l'apprentissage (savoir) capitalisé est fort, plus le niveau de performance éco-BoP est élevé. → **Validé**

Hypothèse H3.3c validée

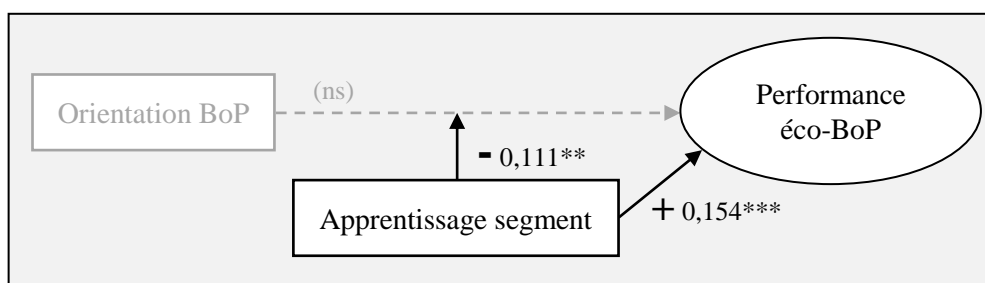
2.5.6 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'apprentissage segment (APP_SEGMENT)

Tableau 141 : résultats

Variable dépendante : performance éco-BoP			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variabiles de contrôle			
PRIMAIRE	0,231***	0,287***	0,286***
TERTIAIRE	0,145**	0,199***	0,209***
OR_AMENORD	0,267***	0,298***	0,254***
OR_ASIE	0,007	0,016	0,037
OR_AFRIQUE	0,327***	0,341***	0,346***
OR_OCEANIE	-0,020	-0,002	0,003
CI_AMENORD	-0,127*	-0,121	-0,121
CI_AMESUD	0,299***	0,308***	0,337***
CI_ASIE	0,267***	0,287***	0,273***
CI_AFRIQUE	-0,178***	-0,203***	-0,186***
CI_OCEANIE	0,137	0,103	0,136
FILIALE	-0,143**	-0,170***	-0,137**
ANNES_BORN	0,230***	0,240***	0,275***
NBR_PAYS	-0,443***	-0,444***	-0,434***
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		-0,126**	-0,057
Variable modératrice : apprentissage segment			
MOB_APP_SEGMENT			-0,111**
C_APP_SEGMENT			0,154***
Résultats			
R ²	0,363	0,375	0,397
R ² ajusté	0,334	0,344	0,363
F test	0,363***	0,012**	0,022***
Durbin-Watson			1,949

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

Figure 110 : récapitulatif des effets significatifs du modèle



Source : élaboration personnelle.

Le modèle montre l'effet positif direct de l'apprentissage segment sur la performance éco-BoP. Mais l'effet modérateur négatif ne peut être interprété car la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP n'est pas significative. Seul l'effet direct est retenu.

H3.3c : L'apprentissage (segment) capitalisé modère la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. → **Non validé**

Plus l'apprentissage (segment) capitalisé est fort, plus le niveau de performance éco-BoP est élevé. → **Validé**

Hypothèse H3.3c partiellement validée

2.5.7 Test du modèle avec l'effet modérateur du contrôle qualité (CONTROL_QUAL)

Tableau 142 : résultats

Variable dépendante : performance éco-BoP			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variables de contrôle			
PRIMAIRE	0,231***	0,287***	0,283***
TERTIAIRE	0,145**	0,199***	0,199***
OR_AMENORD	0,267***	0,298***	0,290***
OR_ASIE	0,007	0,016	0,022
OR_AFRIQUE	0,327***	0,341***	0,329***
OR_OCEANIE	-0,020	-0,002	-0,002
CI_AMENORD	-0,127*	-0,121	-0,118
CI_AMESUD	0,299***	0,308***	0,311***
CI_ASIE	0,267***	0,287***	0,283***
CI_AFRIQUE	-0,178***	-0,203***	-0,208***
CI_OCEANIE	0,137	0,103	0,100
FILIALE	-0,143**	-0,170***	-0,174***
ANNES_BORN	0,230***	0,240***	0,240***
NBR_PAYS	-0,443***	-0,444***	-0,445***
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		-0,126**	-0,138**
Variable modératrice : contrôle qualité			
MOB_CONTROL_QUAL			-0,042
C_CONTROL_QUAL			-0,018
Résultats			
R ²	0,363	0,375	0,376
R ² ajusté	0,334	0,344	0,341
F test	0,363***	0,012**	0,001
Durbin-Watson			1,970

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

Le contrôle qualité dans le modèle de performance éco-BoP n'est pas significatif.

H4.3c : Le contrôle (qualité) sur les partenaires modère la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. → **Non significatif**

Plus le niveau de contrôle (qualité) des partenaires est fort, plus la performance éco-BoP est élevée. → **Non significatif**

Hypothèse H4.3c non applicable

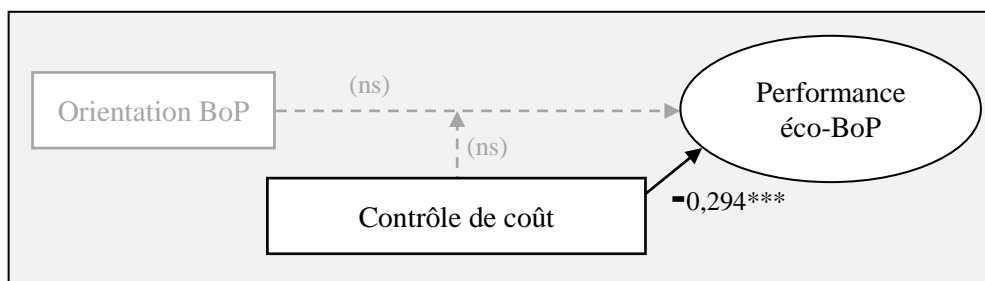
2.5.8 Test du modèle avec l'effet modérateur du contrôle de coût (CONTROL_COUT)

Tableau 143 : résultats

Variable dépendante : performance éco-BoP			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variabiles de contrôle			
PRIMAIRE	0,231***	0,287***	0,263***
TERTIAIRE	0,145**	0,199***	0,168**
OR_AMENORD	0,267***	0,298***	0,229***
OR_ASIE	0,007	0,016	0,082
OR_AFRIQUE	0,327***	0,341***	0,359***
OR_OCEANIE	-0,020	-0,002	0,098
CI_AMENORD	-0,127*	-0,121	0,088
CI_AMESUD	0,299***	0,308***	0,268***
CI_ASIE	0,267***	0,287***	0,219***
CI_AFRIQUE	-0,178***	-0,203***	-0,129**
CI_OCEANIE	0,137	0,103	-0,078
FILIALE	-0,143**	-0,170***	-0,204***
ANNES_BORN	0,230***	0,240***	0,210***
NBR_PAYS	-0,443***	-0,444***	-0,338***
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		-0,126**	-0,064
Variable modératrice : contrôle de coût			
MOB_CONTROL_COUT			-0,007
C_CONTROL_COUT			-0,294***
Résultats			
R ²	0,363	0,375	0,424
R ² ajusté	0,334	0,344	0,391
F test	0,363***	0,012**	0,049
Durbin-Watson			2,037

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

Figure 111 : récapitulatif des effets significatifs du modèle



Source : élaboration personnelle.

Seul l'effet direct du contrôle de coût est significatif, il est négatif.

H4.3c : Le contrôle (coût) sur les partenaires modère la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. → **Non validé**

Plus le niveau de contrôle (coût) des partenaires est fort, plus la performance éco-BoP est élevée. → **Non validé**

Hypothèse H4.3c rejetée

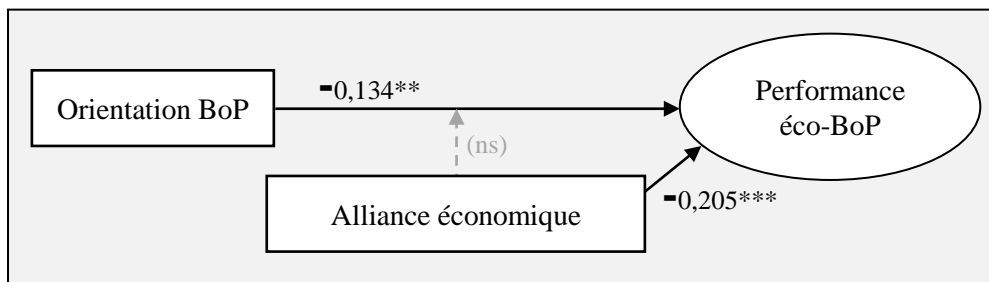
2.5.9 Test du modèle avec l'effet modérateur d'une alliance économique (ALLIANCE_ECO)

Tableau 144 : résultats

Variable dépendante : performance éco-BoP			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variables de contrôle			
PRIMAIRE	0,231***	0,287***	0,323***
TERTIAIRE	0,145**	0,199***	0,286***
OR_AMENORD	0,267***	0,298***	0,272***
OR_ASIE	0,007	0,016	0,049
OR_AFRIQUE	0,327***	0,341***	0,277***
OR_OCEANIE	-0,020	-0,002	0,078
CI_AMENORD	-0,127*	-0,121	-0,036
CI_AMESUD	0,299***	0,308***	0,337***
CI_ASIE	0,267***	0,287***	0,300***
CI_AFRIQUE	-0,178***	-0,203***	-0,200***
CI_OCEANIE	0,137	0,103	-0,009
FILIALE	-0,143**	-0,170***	-0,224***
ANNES_BORN	0,230***	0,240***	0,167**
NBR_PAYS	-0,443***	-0,444***	-0,322***
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		-0,126**	-0,134**
Variable modératrice : alliance économique			
MOB_ALLIANCE_ECO			-0,002
C_ALLIANCE_ECO			-0,205***
Résultats			
R ²	0,363	0,375	0,401
R ² ajusté	0,334	0,344	0,367
F test	0,363***	0,012**	0,026***
Durbin-Watson			2,053

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

Figure 112 : récapitulatif des effets significatifs du modèle



Source : élaboration personnelle.

Dans ce modèle, l'orientation BoP influence négativement la performance éco-BoP, il en est de même pour l'effet direct de l'alliance économique. L'effet de modulation n'est pas significatif.

H4.1c : Les alliances (économiques) « traditionnelles » modèrent la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. → **Non validé**

Plus le niveau d'alliance (économique) « traditionnelles » est fort, plus la performance éco-BoP est élevée. → **Non validé**

Hypothèse H4.1c rejetée

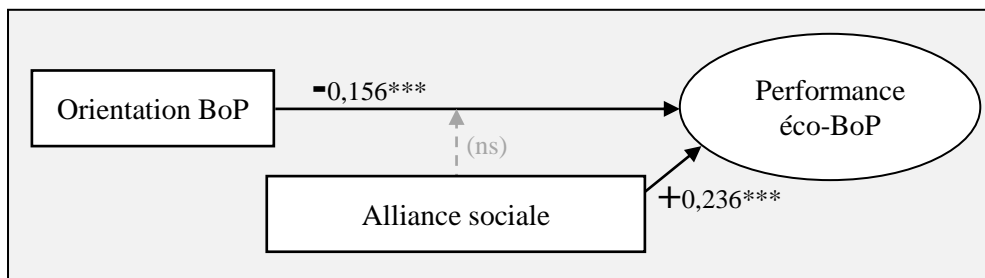
2.5.10 Test du modèle avec l'effet modérateur d'une alliance sociale (ALLIANCE_SOCO)

Tableau 145 : résultats

Variable dépendante : performance éco-BoP			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variabiles de contrôle			
PRIMAIRE	0,231***	0,287***	0,090
TERTIAIRE	0,145**	0,199***	0,077
OR_AMENORD	0,267***	0,298***	0,308***
OR_ASIE	0,007	0,016	-0,063
OR_AFRIQUE	0,327***	0,341***	0,413***
OR_OCEANIE	-0,020	-0,002	-0,048
CI_AMENORD	-0,127*	-0,121	-0,247***
CI_AMESUD	0,299***	0,308***	0,305***
CI_ASIE	0,267***	0,287***	0,226***
CI_AFRIQUE	-0,178***	-0,203***	-0,268***
CI_OCEANIE	0,137	0,103	0,287**
FILIALE	-0,143**	-0,170***	-0,149**
ANNES_BORN	0,230***	0,240***	0,221***
NBR_PAYS	-0,443***	-0,444***	-0,535***
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		-0,126**	-0,156***
Variable modératrice : alliance sociale			
MOB_ALLIANCE_SOCO			0,007
C_ALLIANCE_SOCO			0,236***
Résultats			
R ²	0,363	0,375	0,399
R ² ajusté	0,334	0,344	0,365
F test	0,363***	0,012**	0,025***
Durbin-Watson			1,915

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

Figure 113 : récapitulatif des effets significatifs du modèle



Source : élaboration personnelle.

L'orientation BoP agit négativement sur la performance éco-BoP alors que l'effet direct de l'alliance sociale est positif. L'effet de modération n'est pas significatif.

H4.2c : Les alliances (sociales) « non-traditionnelles » modèrent la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. → **Non validé**

Plus le niveau d'alliance (sociale) « non-traditionnelles » est fort, plus la performance éco-BoP est élevée. → **Validé**

Hypothèse H4.2c partiellement validée

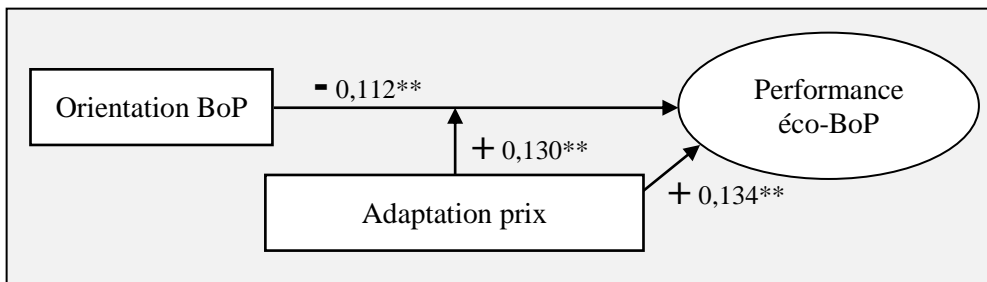
2.5.11 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'adaptation prix (ADAPT_PRIX)

Tableau 146 : résultats

Variable dépendante : performance éco-BoP			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variables de contrôle			
PRIMAIRE	0,231***	0,287***	0,297***
TERTIAIRE	0,145**	0,199***	0,198***
OR_AMENORD	0,267***	0,298***	0,362***
OR_ASIE	0,007	0,016	-0,008
OR_AFRIQUE	0,327***	0,341***	0,388***
OR_OCEANIE	-0,020	-0,002	-0,016
CI_AMENORD	-0,127*	-0,121	-0,184**
CI_AMESUD	0,299***	0,308***	0,247***
CI_ASIE	0,267***	0,287***	0,281***
CI_AFRIQUE	-0,178***	-0,203***	-0,140**
CI_OCEANIE	0,137	0,103	0,180*
FILIALE	-0,143**	-0,170***	-0,121*
ANNES_BORN	0,230***	0,240***	0,257***
NBR_PAYS	-0,443***	-0,444***	-0,505***
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		-0,126**	-0,112**
Variable modératrice : adaptation prix			
MOB_ADAPT_PRIX			0,130**
C_ADAPT_PRIX			0,134**
Résultats			
R ²	0,363	0,375	0,408
R ² ajusté	0,334	0,344	0,374
F test	0,363***	0,012**	0,033***
Durbin-Watson			2,010

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

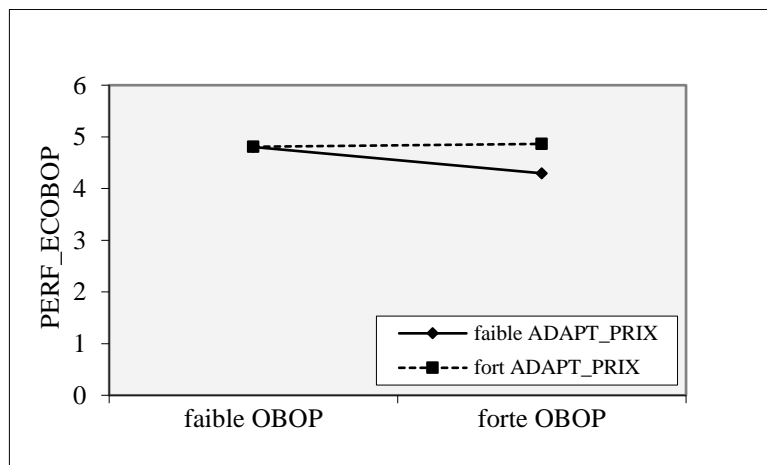
Figure 114 : récapitulatif des effets significatifs du modèle



Source : élaboration personnelle.

L'orientation BoP impacte négativement la performance éco-BoP alors que l'effet modérateur et l'effet direct de l'adaptation prix sont positifs. La modulation accélère ainsi l'effet négatif de l'orientation BoP sur la performance éco-BoP. Observons cet effet de modulation.

Figure 115 : observation de l'effet de modulation



Source : élaboration personnelle.

Le schéma nous montre que l'adaptation prix, lorsqu'elle est forte, permet de maintenir un niveau de performance éco-BoP supérieur. En revanche, en cas d'orientation BoP très faible, les niveaux sont très proches.

H5.1c : L'adaptation du prix modère la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. → **Validé**

Plus le niveau d'adaptation du prix est fort, plus la performance éco-BoP est élevée.

→ **Validé**

Hypothèse H5.1c validée

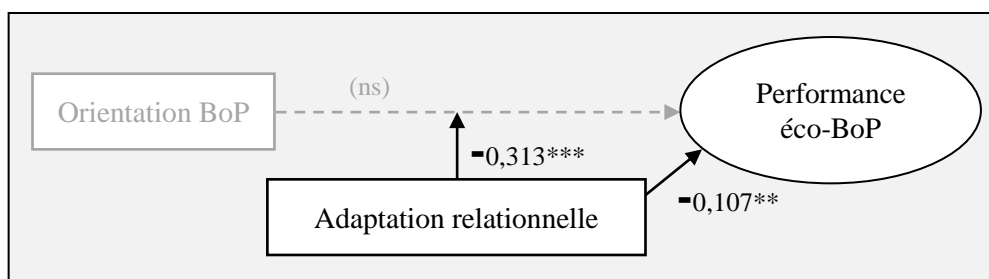
2.5.12 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'adaptation relationnelle (ADAPT_RELATION)

Tableau 147 : résultats

Variable dépendante : performance éco-BoP			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variables de contrôle			
PRIMAIRE	0,231***	0,287***	0,199***
TERTIAIRE	0,145**	0,199***	0,126*
OR_AMENORD	0,267***	0,298***	0,236***
OR_ASIE	0,007	0,016	-0,058
OR_AFRIQUE	0,327***	0,341***	0,403***
OR_OCEANIE	-0,020	-0,002	-0,125*
CI_AMENORD	-0,127*	-0,121	-0,246***
CI_AMESUD	0,299***	0,308***	0,241***
CI_ASIE	0,267***	0,287***	0,346***
CI_AFRIQUE	-0,178***	-0,203***	-0,225***
CI_OCEANIE	0,137	0,103	0,282***
FILIALE	-0,143**	-0,170***	-0,114*
ANNES_BORN	0,230***	0,240***	0,175***
NBR_PAYS	-0,443***	-0,444***	-0,451***
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		-0,126**	-0,007
Variable modératrice : adaptation relationnelle			
MOB_ADAPT_RELATION			-0,313***
C_ADAPT_RELATION			-0,107**
Résultats			
R ²	0,363	0,375	0,460
R ² ajusté	0,334	0,344	0,430
F test	0,363***	0,012**	0,086***
Durbin-Watson			1,976

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

Figure 116 : récapitulatif des effets significatifs du modèle



Source : élaboration personnelle.

L'effet direct de l'adaptation relationnelle est significatif, il impacte négativement la performance éco-BoP. L'effet modérateur ne peut être discuté car l'effet de l'orientation BoP sur la performance éco-BoP n'est pas significatif.

H5.3c : L'adaptation (relationnelle) de la place modère la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. → **Non validé**

Plus le niveau d'adaptation (relationnelle) de la place est fort, plus la performance éco-BoP est élevée. → **Non validé**

Hypothèse H5.3c rejetée

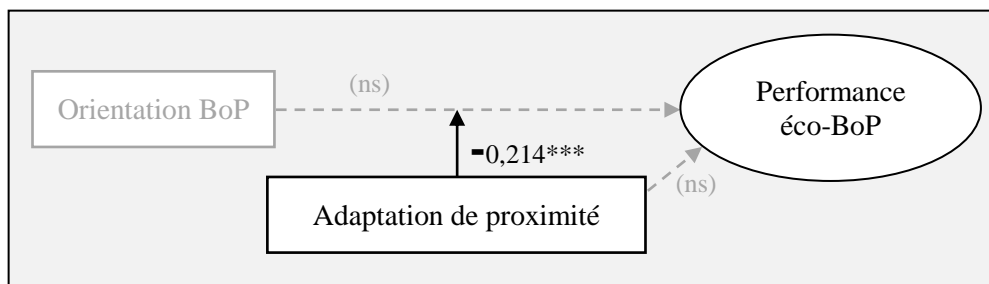
2.5.13 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'adaptation de proximité (ADAPT PROXI)

Tableau 148 : résultats

Variable dépendante : performance éco-BoP			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variables de contrôle			
PRIMAIRE	0,231***	0,287***	0,239***
TERTIAIRE	0,145**	0,199***	0,192***
OR_AMENORD	0,267***	0,298***	0,286***
OR_ASIE	0,007	0,016	-0,002
OR_AFRIQUE	0,327***	0,341***	0,334***
OR_OCEANIE	-0,020	-0,002	-0,003
CI_AMENORD	-0,127*	-0,121	-0,110
CI_AMESUD	0,299***	0,308***	0,299***
CI_ASIE	0,267***	0,287***	0,311***
CI_AFRIQUE	-0,178***	-0,203***	-0,165**
CI_OCEANIE	0,137	0,103	0,141
FILIALE	-0,143**	-0,170***	-0,108*
ANNES_BORN	0,230***	0,240***	0,278***
NBR_PAYS	-0,443***	-0,444***	-0,464***
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		-0,126**	-0,014
Variable modératrice : adaptation de proximité			
MOB_ADAPT_PROXI			-0,214***
C_ADAPT_PROXI			0,073
Résultats			
R ²	0,363	0,375	0,410
R ² ajusté	0,334	0,344	0,376
F test	0,363***	0,012**	0,035***
Durbin-Watson			1,893

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

Figure 117 : récapitulatif des effets significatifs du modèle



Source : élaboration personnelle.

Seul l'effet modérateur de l'adaptation de proximité est significatif. Il n'est pas possible d'observer cet effet puisqu'il modère la relation non significative entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP.

H5.2c : L'adaptation (proximité) du produit modère la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. → **Non significatif**
Plus le niveau d'adaptation (proximité) du produit est fort, plus la performance éco-BoP est élevée. → **Non significatif**

Hypothèse H5.2c non applicable

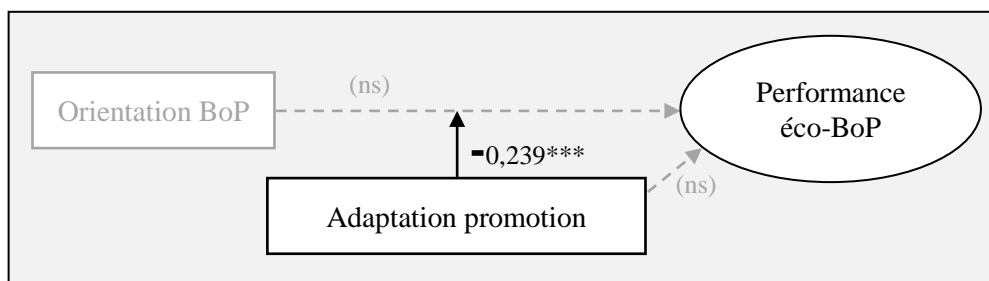
2.5.14 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'adaptation promotion (ADAPT_PROM)

Tableau 149 : résultats

Variable dépendante : performance éco-BoP			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variabiles de contrôle			
PRIMAIRE	0,231***	0,287***	0,223***
TERTIAIRE	0,145**	0,199***	0,160**
OR_AMENORD	0,267***	0,298***	0,258***
OR_ASIE	0,007	0,016	-0,009
OR_AFRIQUE	0,327***	0,341***	0,350***
OR_OCEANIE	-0,020	-0,002	-0,011
CI_AMENORD	-0,127*	-0,121	-0,158**
CI_AMESUD	0,299***	0,308***	0,286***
CI_ASIE	0,267***	0,287***	0,327***
CI_AFRIQUE	-0,178***	-0,203***	-0,249***
CI_OCEANIE	0,137	0,103	0,140
FILIALE	-0,143**	-0,170***	-0,141**
ANNES_BORN	0,230***	0,240***	0,235***
NBR_PAYS	-0,443***	-0,444***	-0,416***
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		-0,126**	-0,059
Variable modératrice : adaptation promotion			
MOB_ADAPT_PROM			-0,239***
C_ADAPT_PROM			-0,057
Résultats			
R ²	0,363	0,375	0,422
R ² ajusté	0,334	0,344	0,389
F test	0,363***	0,012**	0,047***
Durbin-Watson			1,998

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

Figure 118 : récapitulatif des effets significatifs du modèle



Source : élaboration personnelle.

Comme précédemment, seul le modérateur est significatif.

H5.4c : L'adaptation de la promotion modère la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. → **Non significatif**

Plus le niveau d'adaptation de la promotion fort et plus la performance éco-BoP est élevée.
→ **Non significatif**

Hypothèse H5.4c non applicable

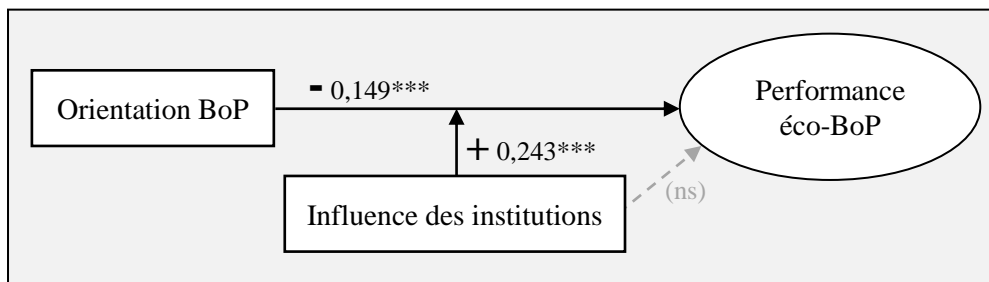
2.5.15 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'influence des institutions (INF_INSTI)

Tableau 150 : résultats

Variable dépendante : performance éco-BoP			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variables de contrôle			
PRIMAIRE	0,231***	0,287***	0,292***
TERTIAIRE	0,145**	0,199***	0,141*
OR_AMENORD	0,267***	0,298***	0,339***
OR_ASIE	0,007	0,016	0,008
OR_AFRIQUE	0,327***	0,341***	0,323***
OR_OCEANIE	-0,020	-0,002	0,020
CI_AMENORD	-0,127*	-0,121	-0,115
CI_AMESUD	0,299***	0,308***	0,347***
CI_ASIE	0,267***	0,287***	0,349***
CI_AFRIQUE	-0,178***	-0,203***	-0,243***
CI_OCEANIE	0,137	0,103	0,025
FILIALE	-0,143**	-0,170***	-0,147**
ANNES_BORN	0,230***	0,240***	0,289***
NBR_PAYS	-0,443***	-0,444***	-0,447***
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		-0,126**	-0,149***
Variable modératrice : influence des institutions			
MOB_INF_INSTI			0,243***
C_INF_INSTI			-0,040
Résultats			
R ²	0,363	0,375	0,421
R ² ajusté	0,334	0,344	0,388
F test	0,363***	0,012**	0,046***
Durbin-Watson			1,967

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

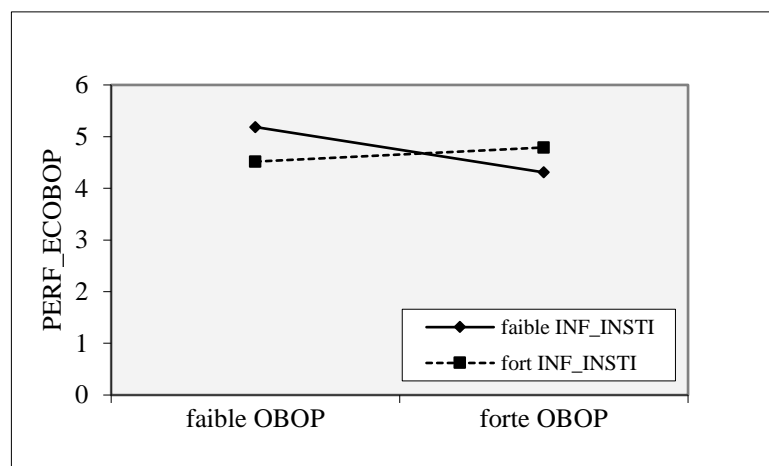
Figure 119 : récapitulatif des effets significatifs du modèle



Source : élaboration personnelle.

L'orientation BoP a un effet négatif sur la performance éco-BoP. En revanche, l'effet modérateur de l'influence des institutions est positif. Ce qui signifie que l'effet négatif de l'orientation BoP sur la performance économique est accéléré par l'influence des institutions. Observons l'effet de modération.

Figure 120 : observation de l'effet de modération



Source : élaboration personnelle.

Le schéma expose le fait que la meilleure situation de performance s'obtient dans le cas d'une faible intensité de l'orientation BoP et d'une faible influence des institutions. En revanche, on observe une inversion des droites lorsque l'orientation BoP augmente. Même si la situation de départ est intéressante, on s'aperçoit de l'effet accélérateur de l'influence des institutions au fur à mesure que l'orientation BoP augmente (à noter que le meilleur niveau de performance obtenu dans le cas d'une forte influence des institutions reste inférieur au meilleur niveau de performance éco-BoP obtenu dans le cas d'une faible influence des institutions).

H6c : L'influence des (institutions) parties prenantes modère la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. → **Validé**

Plus le niveau d'influence des (institutions) parties prenantes est fort, plus la performance éco-BoP est élevée. → **Non validé**

Hypothèse H6c partiellement rejetée

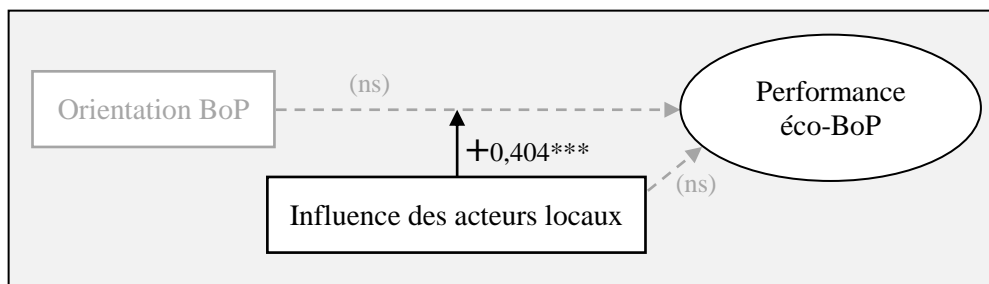
2.5.16 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'influence des acteurs locaux (INF_LOC)

Tableau 151 : résultats

Variable dépendante : performance éco-BoP			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variables de contrôle			
PRIMAIRE	0,231***	0,287***	0,326***
TERTIAIRE	0,145**	0,199***	0,240***
OR_AMENORD	0,267***	0,298***	0,323***
OR_ASIE	0,007	0,016	-0,044
OR_AFRIQUE	0,327***	0,341***	0,328***
OR_OCEANIE	-0,020	-0,002	-0,031
CI_AMENORD	-0,127*	-0,121	-0,188***
CI_AMESUD	0,299***	0,308***	0,377***
CI_ASIE	0,267***	0,287***	0,433***
CI_AFRIQUE	-0,178***	-0,203***	-0,257***
CI_OCEANIE	0,137	0,103	0,131
FILIALE	-0,143**	-0,170***	-0,105*
ANNES_BORN	0,230***	0,240***	0,274***
NBR_PAYS	-0,443***	-0,444***	-0,407***
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		-0,126**	-0,010
Variable modératrice : influence des acteurs locaux			
MOB_INF_LOC			0,404***
C_INF_LOC			-0,086
Résultats			
R ²	0,363	0,375	0,326
R ² ajusté	0,334	0,344	0,240
F test	0,363***	0,012**	0,323***
Durbin-Watson			-0,044

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

Figure 121 : récapitulatif des effets significatifs du modèle



Source : élaboration personnelle.

Le modèle ne peut pas être retenu car seul l'effet modérateur est significatif.

H6c : L'influence des (acteurs locaux) parties prenantes modère la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. → **Non significatif**

Plus le niveau d'influence des (acteurs locaux) parties prenantes est fort, plus la performance éco-BoP est élevée. → **Non significatif**

Hypothèse H6c non applicable

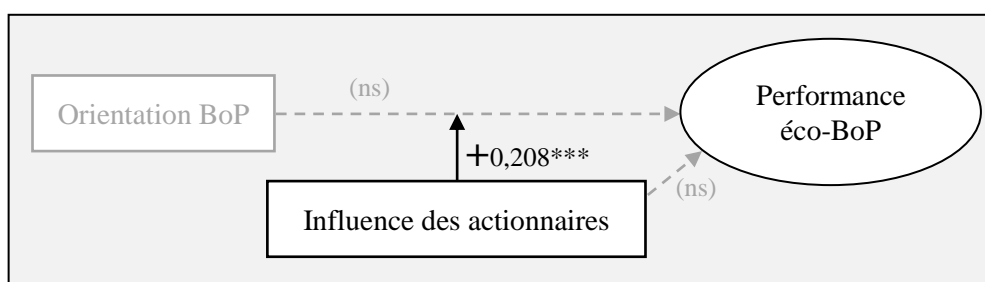
2.5.17 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'influence des actionnaires (INF_ACT)

Tableau 152 : résultats

Variable dépendante : performance éco-BoP			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variables de contrôle			
PRIMAIRE	0,231***	0,287***	0,239***
TERTIAIRE	0,145**	0,199***	0,136*
OR_AMENORD	0,267***	0,298***	0,302***
OR_ASIE	0,007	0,016	-0,005
OR_AFRIQUE	0,327***	0,341***	0,354***
OR_OCEANIE	-0,020	-0,002	-0,010
CI_AMENORD	-0,127*	-0,121	-0,151**
CI_AMESUD	0,299***	0,308***	0,334***
CI_ASIE	0,267***	0,287***	0,308***
CI_AFRIQUE	-0,178***	-0,203***	-0,247***
CI_OCEANIE	0,137	0,103	0,145
FILIALE	-0,143**	-0,170***	-0,139**
ANNES_BORN	0,230***	0,240***	0,213***
NBR_PAYS	-0,443***	-0,444***	-0,427***
Variable indépendante : orientation BoP			
OBOP		-0,126**	-0,076
Variable modératrice : influence des actionnaires			
MOB_INF_ACT			0,208***
C_INF_ACT			-0,066
Résultats			
R ²	0,363	0,375	0,410
R ² ajusté	0,334	0,344	0,376
F test	0,363***	0,012**	0,035***
Durbin-Watson			2,003

* p<0,1 ; ** p<0,05 ; *** p<0,01.

Figure 122 : récapitulatif des effets significatifs du modèle



Source : élaboration personnelle.

L'effet modérateur est isolé, ce qui signifie que le modèle ne peut pas être interprété.

H6c : L'influence des (actionnaires) parties prenantes modère la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. → **Non significatif**

Plus le niveau d'influence des (actionnaires) parties prenantes est fort, plus la performance éco-BoP est élevée. → **Non significatif**

Hypothèse H6c non applicable

CONCLUSION DU CHAPITRE 5

L'objectif du chapitre était de répondre aux questions de recherche de la thèse (résultat II) par l'intermédiaire des hypothèses de recherche et sur la base des 316 réponses apportées par les individus interrogés. Les différentes étapes de l'analyse statistique ont permis de révéler plusieurs éléments.

La première section a fiabilisé le modèle de recherche conceptuel. En effet, une de nos interrogations concernait l'applicabilité des échelles de mesures pensées en dehors des marchés BoP. Cette étude est exploratoire, elle a permis de mettre en évidence de nombreux amendements pour parfaire le contexte BoP. Ainsi, les résultats de la factorisation peuvent servir de futures recherches qui mobiliseraient ces échelles. Pour être concret, l'adaptation des 4P a évolué et ressemble notamment à un mélange entre les 4P et les 4A discutés dans le premier chapitre. Un autre exemple concerne l'apprentissage, nous avons identifié trois formes d'apprentissage : par études, par essais et par capitalisation. L'apprentissage par études n'a pas été factorisé, ce qui est un résultat que nous discuterons ultérieurement. La factorisation a également révélé une quatrième forme de performance : une performance hédoniste, liée au plaisir de la consommation des produits/services BoP (nommée hédo-BoP). Les modes d'entrée n'ont pas été factorisés alors que deux types de motivations sont apparues (économique et sociale). Quatre types d'apprentissage ont été révélés, l'apprentissage amont, technique, segment et savoir. Pour les relations inter-organisationnelles nous avons confirmé deux types d'alliances (économique et sociale). Concernant les quatre formes d'adaptation, le prix, la proximité, la relation et la promotion, elles proposent une version amendée des 4P comme discuté ci-dessus. Enfin, trois types d'acteurs sont ressortis comme les plus importants et influents pour les répondants : les institutions, les acteurs locaux et les actionnaires.

La deuxième section a testé cette « nouvelle » combinaison de variables au travers de l'ensemble des effets directs et de modération. Ces tests ont permis de valider ou d'invalider

les hypothèses de recherche. Tantôt les effets modérateurs ne fonctionnaient pas, tantôt l'effet attendu était contraire à l'hypothèse de recherche.

Cette étude empirique a finalement permis de (1) valider le lien entre les performances et (2) d'identifier les déterminants par type de performance (résultat II).

Le chapitre suivant représente la toute dernière étape de la phase 2 du *design* de recherche. Il s'agit désormais de discuter tous les résultats obtenus par type de performance, puis de les considérer simultanément pour arriver à un modèle optimal de stratégie BoP.

CHAPITRE 6 : DISCUSSIONS : VERS UN MODELE OPTIMAL DE STRATEGIE BoP

INTRODUCTION DU CHAPITRE 6

Le chapitre 6 pose la question suivante : **Quel serait le modèle de stratégie BoP optimal compte tenu des résultats ?** Pour répondre à cette question, nous allons mobiliser l'intégralité des résultats précédents. Les « tests » statistiques ont permis de valider ou d'invalider les hypothèses du modèle de recherche. Le chapitre 6 a pour objectif de « traduire » les chiffres en données de fond qui offrent la possibilité de les discuter. Cette discussion se fait en deux temps et suit le même cheminement que les discussions réalisées dans la phase 1 (par type de performance puis simultanément).

Dans un premier temps, il s'agit de raisonner par type de performance. Pour cela, nous commencerons la discussion par un test complémentaire. Il s'agit de mesurer les effets de l'ensemble des variables dans le même modèle statistique. Nous n'avons pas opté pour cette procédure lors de notre traitement quantitatif car elle ne correspond pas aux pratiques des chercheurs qui mobilisent les effets modérateurs. Les raisons sont liées d'une part à la perte de significativité globale qui élimine beaucoup d'effets qui auraient dû être observés lorsqu'ils sont testés un à un. D'autre part, ce test provoque des effets de multicollinéarité très forts. Nous lui trouvons cependant un double intérêt :

- premièrement nous montrons que même lorsque toutes les variables sont intégrées en même temps, les modèles restent significatifs, apportent une cohérence globale et valident le fait qu'une discussion par type de performance est justifiée,
- deuxièmement, il est possible d'observer le pouvoir explicatif de chaque modèle de performance, les R^2 par type de performance, information dont nous ne disposons pas actuellement.

Les modèles testés globalement (statistiquement) en intégrant simultanément toutes les variables offrent des résultats très similaires à ceux trouvés jusqu'ici. Nous considérons ce test comme un éclairage complémentaire en termes de cohérence et de pouvoir explicatif global.

Une fois ce test réalisé et le résultat obtenu, nous discutons simultanément tous les effets significatifs (testés indépendamment et non ceux du test complémentaire global) par type de performance dans la même logique que la discussion du sondage de cas. Nous discutons donc,

le modèle de performance économique, le modèle de performance socio-BoP, le modèle de performance hédono-BoP et le modèle de performance éco-BoP.

Dans un deuxième temps, nous élargissons le spectre en raisonnant simultanément avec les quatre modèles de performance. Nous proposons une synthèse des effets directs et modérateurs par variable et fonction des quatre types de performance. Pour cela, nous observons le signe de l'effet direct (lorsqu'il est significatif) que nous croisons avec trois situations de modération (la meilleure situation, la plus mauvaise et la situation intermédiaire). Ces situations sont directement observables dans les schémas de modération du chapitre précédent.

Ainsi, dans un premier temps nous discutons les résultats par type de performance (1), puis, dans un second temps, nous discutons les quatre types de performance simultanément pour présenter, *in fine*, un modèle dit « optimal » de stratégie BoP (2).

1. DISCUSSION DESCRIPTIVE DES RESULTATS : QUATRE MODELES DE PERFORMANCE

L'objectif de cette discussion est de synthétiser tous les effets directs et modérateurs testés précédemment par type de performance. La présentation suit la logique suivante pour chaque type de performance :

- réalisation du test complémentaire en intégrant simultanément toutes les variables pour observer le taux d'explication global ;
- représentation schématique de tous les effets testés individuellement ;
- présentation du contexte avec les variables de contrôle ;
- discussions des relations entre performances suivies de la discussion de la relation entre l'orientation BoP et la performance étudiée ;
- discussion des variables modératrices.

Sont donc discutés successivement le modèle de performance économique (1.1), de performance socio-BoP (1.2), de performance hédono-BoP (1.3), de performance éco-BoP (1.4).

1.1 Discussion du modèle de performance économique

Dans le cadre du modèle de performance économique, voici les résultats lorsque toutes les variables sont simultanément mises ensemble⁵¹. Nous choisissons la limite haute de

⁵¹ Voir annexe 7 pour l'observation de tous les effets.

multicollinéarité pour l'observation de ce modèle. La variable « ciblage de la zone Océanie » (CI_OCEANIE) présente un taux de multicollinéarité trop élevé (VIF supérieur à 10), elle est donc retirée.

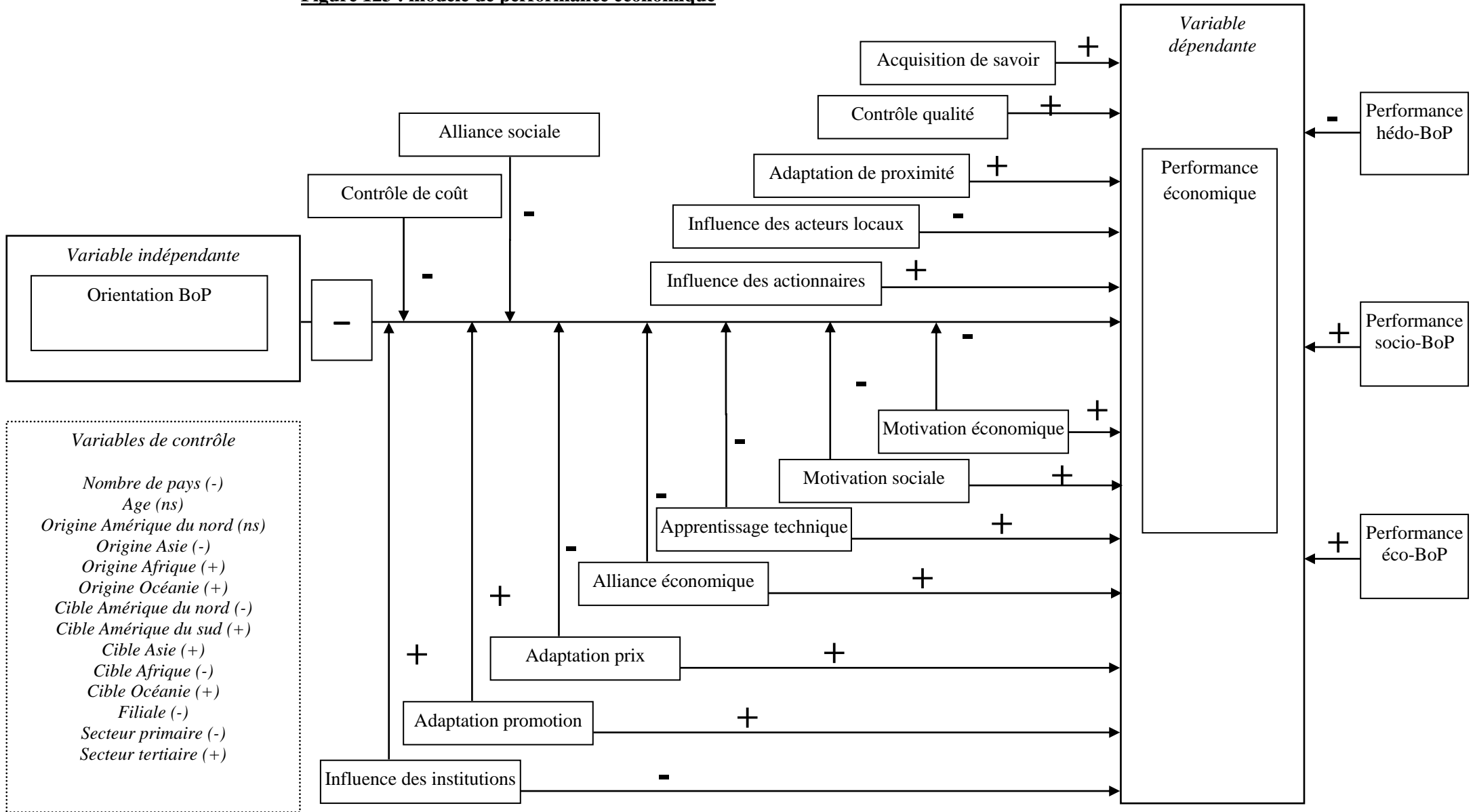
Tableau 153 : test du modèle global de performance économique

Modèle	R	R ²	R ² ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R ²	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	0,769	0,591	0,574	0,97642	0,591	33,629	13	302	0,000***	
2	0,776	0,602	0,583	0,96551	0,010	7,866	1	301	0,005***	
3	0,908	0,825	0,793	0,67988	0,223	10,001	34	267	0,000***	2,171

Le modèle de performance économique est significatif, il explique 79,3% (R²) de la variance de la performance économique (voir annexe 7 pour le détail des taux de significativité).

Après avoir validé l'existence d'une cohérence générale par le biais de ce test complémentaire intégrant simultanément toutes les variables, il est temps de discuter tous les effets, modérateurs et directs individuellement (observés précédemment dans le modèle de performance économique). Pour rappeler au lecteur tous les effets significatifs testés individuellement dans la section précédente, nous en proposons une représentation graphique (figure 123).

Figure 123 : modèle de performance économique



Source : élaboration personnelle.

1.1.1 Rôle des variables de contrôle dans le modèle de performance économique (PERF_ECO)

Les effets des variables de contrôle ont été inclus et donc comptabilisés sur l'ensemble des 17 modèles. Le ratio indiqué dans les prochains sous-titres, à côté de chaque variable, permet au lecteur d'observer le nombre de fois où l'effet a été significatif sur les 17 fois où la variable de contrôle était présente.

- a) Ancienneté de la firme (ANNEES_BORN) et origine nord-américaine des entreprises (OR_AMENORD) (0/17)

Deux variables de contrôle ne sont jamais significatives dans les modèles de performance économique, il s'agit de l'ancienneté de la firme (ANNEES_BORN) et l'origine nord-américaine des entreprises (OR_AMENORD).

Autrement dit, l'ancienneté de la firme de l'entreprise n'a pas d'effet sur sa capacité à générer de la performance économique. Ainsi, l'expérience d'entreprise, liée à son ancienneté de manière générale, n'influence pas la capacité de la firme à générer du profit en contexte BoP. Cela est cohérent avec l'un des axes principaux de l'approche BoP qui consiste à dire que la connaissance actuelle en management ne suffit pas à comprendre le management en contexte BoP (London et Hart, 2004). La non-significativité de cette variable en est l'illustration.

Le fait que l'entreprise soit originaire d'Amérique du Nord n'a pas non plus d'influence spécifique.

- b) Appartenance au secteur primaire (PRIMAIRE) et tertiaire (TERTIAIRE) (16/17)

La variable PRIMAIRE agit négativement dans le modèle de performance économique et a été significative 16 fois sur 17. La variable TERTIAIRE présente la même occurrence mais agit positivement dans le modèle. Une entreprise du secteur primaire aura donc des difficultés à obtenir de la performance économique. A l'inverse, le secteur tertiaire semble une voie davantage lucrative pour les entreprises.

- c) Marchés ciblés par les entreprises : Amérique du nord (CI_AMENORD), du sud (CI_AMESUD) et en Afrique (CI_AFRIQUE) (16/17), en Asie (CI_ASIE) (11/17) et en Océanie (CI_OCEANIE) (3/17)

Les variables CI_AMENORD et CI_AFRIQUE agissent négativement dans le modèle de performance économique et ont été elles aussi significatives 16 fois sur 17. Cibler l'Amérique du Nord est donc une stratégie peu payante, cela est dû au fait que le BoP n'est pas majoritaire aux USA, il ne s'agit pas du même marché. L'Afrique quant à elle est une zone géographique

caractérisée par son manque de structures et par son extrême pauvreté plus renforcée qu'ailleurs. Il est donc plus difficile d'obtenir de la performance économique sur ce continent.

Les variables CI_AMESUD, CI_ASIE et CI_OCEANIE agissent positivement dans le modèle et ont été significatives respectivement 16, 11 et 3 fois sur 17. En opposition notamment aux difficultés du continent africain, trois continents se distinguent pour faciliter l'accès au profit des stratégies BoP des entreprises : l'Amérique du sud est le premier, le continent asiatique le deuxième, l'Océanie le troisième.

d) Entreprises originaires d'Afrique (OR_AFRIQUE) et d'Océanie (OR_OCEANIE) (16/17)

Ces deux variables agissent positivement dans le modèle de performance économique et ont été significatives 16 fois sur 17. Cet effet positif peut s'interpréter par le fait que les difficultés liées au continent africain sont mieux connues des entreprises africaines elles-mêmes que des autres. Si nous croisons les deux informations - effet négatif du ciblage du continent africain et effet positif de l'origine du continent africain, il semblerait que les entreprises non originaires du continent aient intérêt à réaliser des opérations de partenariats avec les entreprises locales qui sont davantage aptes à générer une performance économique.

Dans la même logique, être originaire de l'Océanie aide à la compréhension et au déploiement local pour les entreprises souhaitant réaliser des stratégies BoP.

e) L'activité BoP est réalisée par une filiale d'un groupe (FILIALE) (16/17)

Cette variable agit négativement dans le modèle de performance économique et a été significative 16 fois sur 17. La stratégie d'expansion, par le biais des filiales, ne semble pas être une bonne option pour obtenir de la performance économique. Cette forme de gestion organisationnelle nécessite du moins un ajustement entre la maison mère et la fille pour aligner les stratégies. L'effet négatif peut être lié au fait qu'une filiale n'est pas assez soutenue par sa maison mère, cette dernière ne s'engageant pas totalement dans le BoP. La filiale est peut-être aussi trop indépendante dans sa gestion et les compétences requises trop diffuses entre la maison mère et la filiale.

f) Nombre de pays dans lequel l'entreprise opère (NBRPAYS) (15/17)

Cette variable, significative 15 fois sur 17, agit-elle aussi négativement dans le modèle. La démultiplication des marchés internationaux joue économiquement en défaveur des multinationales sur les marchés BoP. Cela peut s'expliquer par le fait que les entreprises multinationales profitent de leur taille pour lancer un grand nombre de projets dans le monde

sans y investir totalement le nécessaire ni envisager un vrai suivi stratégique. Le BoP nécessite une attention spécifique que les multinationales peuvent oublier. Pour résumer, la performance économique d'une multinationale n'est pas corrélée avec le nombre de pays dans lesquels elle opère.

1.1.2 Relations de la performance économique avec les autres performances et avec l'orientation BoP

Le premier point abordé dans la lecture du modèle est la relation entre les performances (H0). La performance sociale (PERF_SOCIOBOP), c'est-à-dire la capacité du produit BoP à être utile, a un effet positif sur la performance économique. Cette relation semble une des plus aisées à comprendre et vraisemblablement l'une des plus discutées dans la littérature lorsque l'on observe les catégories de produits et services vendus (eau, habitat, santé, etc.). Les produits/services BoP sont porteur d'une « utilité » sociale particulière. Elle est d'ailleurs devenue l'une des clés de création des produits BoP. Un des exemples représentatifs est celui de l'entreprise Jaipur Foot, entreprise indienne qui propose des prothèses à moindre coût (à cause des maladies contractées en Inde, de nombreuses personnes se font amputer).

La performance éco-BoP (PERF_ECOBOP), c'est-à-dire l'ensemble des externalités économiques liées aux développements des produits/services BoP sur un territoire a, elle aussi un effet positif sur la performance économique. Ainsi, plus un territoire se développe, plus le marché se construit et plus l'offre et la demande peuvent se développer à leur tour. L'entreprise peut alors augmenter ses volumes de ventes ou améliorer la gestion de ses coûts lui permettant de dégager davantage de marge.

Enfin, la performance hédoniste (PERF_HEDOBOP), une performance apparue lors du travail empirique, influence négativement la performance économique. Cette relation montre qu'une dimension supplémentaire doit être ajoutée dans la conception des produits/services BoP. Il s'agit d'une dimension « plaisir », peu présente dans la littérature, mais toutefois considérée par les professionnels comme significative. Son effet négatif sur la performance économique montre que cet ajout a un coût. Tous les acteurs qui participent à la création d'un produit ou service BoP doivent mener une réelle réflexion autour de la dimension hédoniste. Cette approche « plaisir » montre également que les populations BoP ne sont pas seulement des « pauvres » qui « survivent » en ayant uniquement des besoins primaires au sens de Maslow (1943).

Le second point abordé ici concerne la relation négative entre l'orientation BoP et la performance économique. Cette situation signifie que l'engagement interne en ressources et compétences associé à un alignement stratégique fort concernant les métiers et missions BoP éloignent l'entreprise de son objectif de maximisation de profit. Ainsi, une firme avec une orientation BoP relativement forte devra s'engager sur les marchés BoP non pas en le traitant comme un marché totalement différent, constitué de personnes démunies, mais bien comme un marché lucratif aux potentiels économiques réels. Pour cela, elle doit s'éloigner de l'intention de vouloir faire du BoP (dans sa conception la plus sociale) qui peut conduire à omettre le principal, la recherche du profit. Inversement, à trop rechercher le profit, une entreprise peut se fourvoyer et omettre l'engagement social également nécessaire au sein des marchés BoP.

Comprendre la dialogique entre ces notions opposées qui se côtoient est important. A l'instar des résultats de la première phase de la thèse, ces résultats aident à comprendre que le BoP est un marché spécifique qui pousse la réflexion là où des notions paradoxales, antinomiques et opposées se voient affublées de dialogisme, de concordance et de complémentarité. C'est en ce sens que les effets modérateurs viennent enrichir et faire évoluer les liens négatifs entre l'orientation BoP et la performance économique.

1.1.3 Motivation

Une des premières interrogations relatives à la motivation concerne l'entrée sur un marché BoP. Les modes d'entrée n'ont pas pu être factorisés mais les variables de contrôle indiquent la significativité de la forme organisationnelle de l'entreprise (« filiale » ou non) déployant sa stratégie BoP. En effet, dans le cadre de la performance économique, utiliser une filiale a très largement un effet négatif sur la performance économique (cf. sous-section 2.3.1.1). La factorisation a également permis de regrouper deux types de motivation : la motivation économique (MOTIV_ECO) et la motivation sociale (MOTIV_SOCO). Ces deux motivations sont des quasi-modérateurs dans le modèle de performance économique, nous les discutons ci-après.

La motivation économique réduit l'effet négatif de l'orientation BoP sur la performance économique (effet modérateur) et agit directement positivement sur cette dernière. Avoir une forte motivation économique est donc suggérée car elle est bénéfique. Dans la même logique, une orientation BoP faible (donc facile à freiner) permet une performance économique encore plus forte. La nuance à ce propos est la même que celle apportée à notre lecture de l'effet négatif de l'orientation BoP. A trop rechercher la performance économique, l'entreprise

risque de tomber dans l'échec par omission des performances sociales. Le « bon » équilibre est donc un arbitrage entre l'objectif économique de maximisation du profit au sens de Friedman (1970) et les moyens pour y parvenir.

Une forte motivation sociale permet elle aussi l'obtention d'une meilleure performance économique. Cet élément confirme bien d'une part que l'entreprise a un objectif de maximisation de profit, mais d'autre part que pour y parvenir deux objectifs sont à concilier, l'économique et le social.

Si la question des motivations peut paraître subjective et limitée aux volontés des individus, nos résultats et ces premiers éléments de discussion montrent que peu importe le discours des entreprises ou les convictions personnelles, les deux types de motivation (économique et sociale) doivent se côtoyer pour envisager une stratégie BoP efficace.

1.1.4 Apprentissage

La discussion suivante concerne l'apprentissage. La factorisation a mis en évidence quatre formes d'apprentissage. Une première forme d'apprentissage se réalise sur le terrain avant le déploiement effectif de la stratégie BoP et a été nommée « par essais » dans la conceptualisation (APP_AMONT) ; une deuxième forme d'apprentissage est en lien avec la technicité de l'action de gestion au sein du BoP, apprentissage acquis également « par essais » (APP_TECH) ; la troisième forme est un apprentissage « capitalisé », fondé sur la connaissance des marchés BoP (APP_SAVOIR) ; enfin, une quatrième dimension, plus marketing, est elle aussi « capitalisée » *via* la compréhension des différents segments de marchés BoP (APP_SEGMENT).

Dans le modèle de performance économique, deux types d'apprentissage sont significatifs, l'apprentissage technique (APP_TECH) et l'acquisition de savoir (APP_SAVOIR).

L'apprentissage technique a un effet direct et modérateur, il agit positivement sur la performance économique. La modération montre qu'un fort apprentissage technique est d'autant plus intéressant lorsque l'orientation BoP est faible. En effet, une organisation très orientée BoP peut se permettre de s'engager lourdement en connaissance de cause. Elle peut prendre davantage de risques car elle possède déjà une certaine expérience BoP, ce qui, *in fine*, lui permet d'agir sans forcément acquérir les techniques spécifiques BoP avant de lancer le projet. Inversement, une entreprise peu orientée BoP aura besoin d'apprendre par « essais » pour bénéficier d'un fort apprentissage technique et d'un ancrage terrain avant même le déploiement effectif du *business model*. La variable de contrôle liée à la multinationalité des firmes (NBR_PAYS) laisse à penser que l'expérience technique globale (hors BoP) obtenue

sur plusieurs marchés différents ne correspond pas à l'apprentissage technique nécessaire pour atteindre la performance économique en contexte BoP. En effet, la relation entre la multinationalité des firmes et la performance économique est négative. Ceci confirme le fait qu'un apprentissage technique sur les marchés BoP semble indispensable pour l'obtention d'une performance économique.

La seconde forme d'apprentissage significative dans le modèle fait référence à l'acquisition d'une connaissance des marchés BoP : son influence est positive et directe sur la performance économique. Cette acquisition de connaissance est une forme d'apprentissage « capitalisée ». Elle sert notamment à répliquer un *business model* qui aurait réussi sur un autre marché. La multinationalité d'une firme (effet négatif sur la performance économique) ne suffit pas à obtenir la connaissance spécifique BoP. Comme l'effet de l'acquisition de connaissance est fort, il semblerait que l'expérience BoP, bien plus que l'expérience internationale, ne soit nécessaire pour entrevoir la performance économique.

1.1.5 Relations inter-organisationnelles

Plusieurs facteurs ont été identifiés, certains s'intéressent aux formes d'alliances, d'autres portent sur le contrôle des partenaires de la firme.

Deux formes d'alliances ont été factorisées : une économique (ALLIANCE_ECO), recouvrant l'approche classique des alliances dans les marchés développés (Kale *et al.*, 2000) et une sociale (ALLIANCE_SOCO) que l'on retrouve sur les marchés BoP et que la littérature nomme alliances « stratégiques » ou « alliances sociales » (Rashid et Rahman, 2009).

Dans le modèle, l'alliance économique - notamment entre partenaires privés, mais également avec l'Etat qui peut subventionner les projets BoP ou avoir un rôle institutionnel - a un impact direct positif sur la performance économique. En d'autres termes, réaliser des alliances stratégiques ou des fusions/acquisitions permet d'accéder à des ressources et compétences locales spécifiques qui jouent favorablement sur la performance économique. Une entreprise occidentale aurait donc tout particulièrement intérêt à réfléchir à une approche collaborative, partenariale, avec les entreprises locales. De plus, l'effet modérateur de l'alliance économique sur l'orientation BoP de la firme confirme cette lecture. En effet, une entreprise qui réaliserait des alliances économiques obtiendrait une meilleure performance économique qu'une entreprise qui mobiliserait peu les stratégies d'alliance. L'effet est d'autant plus fort que l'orientation BoP de l'entreprise est faible, la firme cherchant alors davantage les alliances pour compenser son faible engagement en ressources et compétences.

De son côté, l'alliance sociale a un effet modérateur intéressant, avec un seuil critique. Il est préférable que l'alliance sociale soit forte - partenariats non traditionnels avec des acteurs issus des communautés locales ou avec les ONG - dans le cas où la firme a une orientation BoP limitée. Dans le cas contraire, l'alliance sociale agit en défaveur de la relation orientation BoP-performance économique. Ainsi, deux cas de figures se dessinent : (1) l'entreprise est fortement engagée sur le terrain (buts et missions BoP au cœur de la démarche) et les alliances sociales ne sont pas nécessaires, ce type de partenariat agirait même négativement ; (2) inversement, l'entreprise est très peu orientée BoP mais davantage en quête de profit, elle aura intérêt à réaliser des alliances sociales.

Le deuxième volet de la réflexion concerne le contrôle. Deux formes de contrôle ont été identifiées à l'issue de l'ACP, la première en lien avec la qualité (CONTROL_QUAL), la seconde avec les coûts (CONTROL_COUT).

Le contrôle qualité correspond à une surveillance des partenaires d'affaires BoP et se résume à des contrôles en termes de délai, qualité et conformité, sur la base d'un cahier des charges prédéfini. L'effet observé est une influence directe positive sur la performance économique. L'importance d'un suivi des procédés de fabrication (partenaire de production/conception) et de distribution (distributeur/intermédiaires) est ici mise en exergue. L'objectif est bien de tenir compte d'une qualité certaine qui impactera le produit/service finalement vendu.

La deuxième forme de contrôle des partenaires porte sur les coûts. Elle nécessite une surveillance, une évaluation en termes d'objectifs de coûts mais aussi d'objectifs financiers et économiques. L'effet de modération montre qu'un fort contrôle de coût est avantageux en cas de faible orientation BoP. En effet, dans cette situation, la firme engage peu de ressources et des partenaires vont devoir être mobilisés. Ce choix d'externalisation des activités doit être contrôlé, géré et évalué en termes de coûts. A l'inverse, une entreprise davantage orientée BoP contrôlera moins ses partenaires puisqu'elle engage elle-même davantage de ressources lui permettant une surveillance et un suivi direct de ses propres opérations.

1.1.6 Adaptation

La question de l'adaptation reste peut-être l'une des plus discutées dans la littérature BoP, elle semble aujourd'hui « actée » (London et Hart, 2004 ; Anderson et Billou, 2007). L'entreprise doit s'adapter au BoP. Cependant, notre étude permet de préciser et de confirmer les effets des différents types d'adaptation sur les différentes formes de performance. La factorisation a permis de faire émerger quatre formes d'adaptation. Pour la performance économique, trois

formes d'adaptation sont significatives : l'adaptation de proximité (ADAPT_PROXI), l'adaptation de promotion (ADAPT_PROM) et l'adaptation prix (ADAPT_PRIX).

L'adaptation de proximité est une adaptation de la proximité de l'entreprise avec le consommateur BoP. Elle passe par la qualité du produit/service, par son suivi et par l'image perçue. L'adaptation de proximité a un effet direct positif sur la performance économique qui montre bien que l'entreprise doit être « dans » le terrain BoP et ne doit pas simplement le desservir (Perrot, 2010). L'entreprise doit adapter la qualité du produit/service pour qu'il corresponde à la fois aux besoins des populations, à leur désir (la représentation qu'ils s'en font) ainsi qu'à toutes les spécificités du marché visé (culturelle, intellectuelle, autre).

Lorsque l'adaptation de promotion est forte, et ce, peu importe l'intensité de l'orientation BoP, le niveau de performance économique est plus fort qu'en cas de faible adaptation de promotion. Cette variable confirme l'inéluctable adaptation que l'entreprise doit penser et activer en milieu BoP. Ici, il s'agit d'adapter la promotion, c'est-à-dire les modes et les moyens de communication. Sont en jeu l'image de l'entreprise, l'image du produit/service, les coûts engagés pour communiquer, les bénéfices potentiels de ce type d'adaptation, etc.

La troisième forme d'adaptation, financière, impacte positivement la performance économique. La littérature annonce la nécessité de pratiquer le prix le plus bas possible. Cette contrainte est d'autant plus forte lorsque l'on tient compte de toutes les conditions de création du produit/service final. L'entreprise doit alors se contenter de marges moins élevées. Notre étude empirique montre néanmoins qu'une adaptation financière élevée permettra une performance économique plus élevée, quelle que soit l'orientation BoP. Un prix plus élevé limitera la consommation potentielle et la performance économique qui en découle. Des marges plus élevées engendreront une perte d'investissement qui limitera les ventes du produit/service final.

1.1.7 Influence

L'influence de trois parties prenantes a été factorisée dans notre travail, l'influence des acteurs locaux (INF_LOC), l'influence des institutions (INF_INSTI) et l'influence des actionnaires (INF_ACT).

L'influence des acteurs locaux impacte négativement la performance économique (effet direct). Cela signifie que lorsque la communauté locale, les femmes ou les ONG ont la capacité d'influencer l'entreprise, elle aura tendance à limiter les pratiques qui conduisent à la performance économique. La subtilité de gestion, nécessaire pour mener une stratégie BoP,

est à nouveau mise en évidence. En effet, nous constatons précédemment les bénéfices des alliances sociales ; or, ici la dimension « influence » conduit à une perte de performance économique. Dit autrement, l'entreprise doit *in fine* réaliser des partenariats (économiques, sociaux) tout en gardant le contrôle et l'influence si elle souhaite atteindre son objectif de performance économique.

Les institutions constituent une autre catégorie de partie prenante qui influence l'entreprise. L'effet négatif direct de ces acteurs sur la performance laisse à penser que leurs objectifs, ou leur présence dans les choix stratégiques, réduisent la performance économique de la firme. Cet interventionnisme des institutions limite la liberté d'action de l'entreprise et montre combien le choix des partenaires d'alliance est important. Les effets contradictoires de l'influence des institutions et des alliances économiques (l'Etat pouvant en faire partie) montrent une nouvelle fois que l'entreprise doit manœuvrer avec précaution. Elle doit trouver le bon dosage entre les approches collaboratives, indispensables au déploiement stratégique, et les notions de contrôle, de liberté décisionnaire, voire de gouvernance. L'effet modérateur de l'influence des institutions montre de son côté que plus l'orientation BoP s'intensifie, plus l'influence des institutions réduit le niveau de performance économique. Ainsi, plus une entreprise mobilise ses ressources et compétences internes, moins elle mobilisera les alliances et plus les institutions pourront impacter l'entreprise.

Enfin, les actionnaires constituent la dernière catégorie de partie prenante qui influence l'entreprise. Dans le modèle de performance économique, l'influence est positive. La relation entre influence des actionnaires et performance économique de la firme est importante et confirme l'existence d'un objectif de rentabilité que les actionnaires soutiendront.

1.2 Discussion du modèle de performance socio-BoP

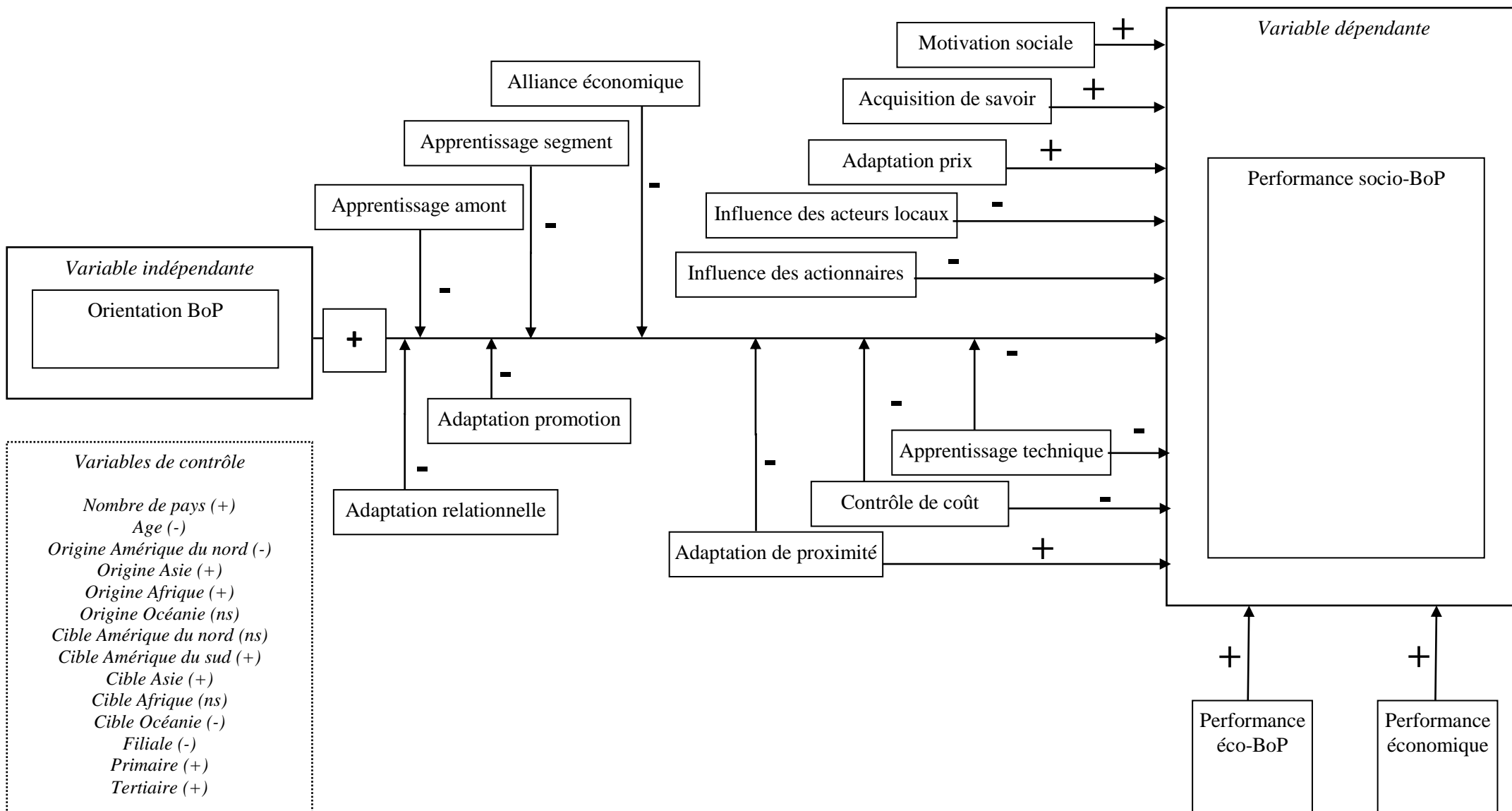
Nous suivons la même logique que précédemment pour cette discussion, à savoir la validation d'un modèle général où toutes les variables sont intégrées. Puis nous discutons l'ensemble des effets directs et indirects du modèle de performance socio-BoP précédemment étudiés individuellement.

Tableau 154 : Test du modèle global de performance socio-BoP

Modèle	R	R ²	R ² ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R ²	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	0,487	0,238	0,205	0,82897	0,238	7,236	13	302	0,000***	
2	0,506	0,256	0,221	0,82038	0,018	7,353	1	301	0,007***	
3	0,656	0,430	0,327	0,76231	0,174	2,400	34	267	0,000***	2,050

Une nouvelle fois, le modèle global est significatif. Le taux d'explication de la performance socio-BoP est de 32,7% (tableau des coefficients disponible en annexe 8). Observons maintenant ce que donne la représentation graphique incluant l'ensemble des effets testés individuellement (figure 124).

Figure 124 : modèle de performance socio-BoP



Source : élaboration personnelle.

1.2.1 Rôle des variables de contrôle dans le modèle de performance socio-BoP (PERF_SOCIOBOP)

- a) Entreprises originaires d'Océanie (OR_OCEANIE), pays cibles situés en Amérique du Nord (CI_AMENORD) et en Afrique (CI_AFRIQUE) (0/17)

Trois variables ne sont pas significatives dans le modèle de performance socio-BoP. En effet, être originaire d'Océanie n'impacte pas la performance sociale du produit/service final. Comme pour la performance économique, le ciblage nord-américain et africain n'impacte pas non plus la performance sociale.

- b) Entreprises originaires d'Amérique du nord (OR_AMENORD) (13/17), d'Afrique (OR_AFRIQUE) (11/17) et d'Asie (OR_ASIE) (4/17)

Etre une firme originaire des Etats-Unis a un impact négatif sur la performance socio-BoP (variable significative 13 fois sur 17). La performance sociale est liée au caractère utilitaire des produits développés. Il est donc possible que cet effet négatif soit lié au fait que les firmes issues des Etats-Unis transposent directement leur conception du caractère utilitaire des produits/services sur le BoP (qui est différent). Il est également possible que le caractère utile ne soit tout simplement pas transposé du tout dans le produit/service BoP final.

Pour une firme, être originaire d'Afrique a une influence positive sur la performance sociale. L'Afrique est l'une des zones les plus concernées par la pauvreté, le caractère social du produit/service doit ainsi être davantage « compris » qu'ailleurs. Être originaire d'Asie a une influence relativement positive sur la performance sociale puisque la variable n'a été significative que 4 fois sur 17.

- c) Firmes ciblant des pays d'Océanie (CI_OCEANIE) (6/17), d'Asie (CI_ASIE) (13/17) et d'Amérique du sud (CI_AMESUD) (2/17)

Viser l'Océanie aurait un effet (relativement) négatif sur la performance sociale. Une des explications serait de dire que cette zone géographique du monde a des conceptions utilitaires spécifiques peu comprises ou peu transférées dans les produits et services BoP vendus en Océanie. L'Asie semble être, quant à elle, la zone la plus propice pour obtenir une performance socio-BoP, une influence positive significative est très présente (13 fois sur 17). L'Amérique du sud est *a contrario* une zone géographique relativement peu propice à la performance socio-BoP (variable significative avec effet positif 2 fois sur 17).

- d) Développer son activité BoP par le biais d'une filiale (FILIALE) (6/17)

Comme pour le modèle précédent, les filiales ont un effet relativement négatif sur la performance socio-BoP. Les raisons sont également les mêmes, la filiale n'est pas la « mère », avec toutes les conséquences que cela peut avoir.

e) L'ancienneté de la firme (ANNEES_BORN) (12/17)

Cette variable a un effet négatif (significatif 12 fois sur 17) sur la performance socio-BoP. Plus l'entreprise a une année de création éloignée et plus l'effet négatif est fort. Cela pourrait être expliqué par le fait que les entreprises âgées (souvent des multinationales avec une grande connaissance de multiples marchés) ont construit un ensemble de connaissances qui ne sont pas forcément utiles pour les marchés BoP.

f) Appartenir au secteur primaire (PRIMAIRE) et tertiaire (TERTIAIRE) (13/17)

Ces deux variables ont un effet positif significatif dans le modèle de performance socio-BoP. L'impact social d'un produit fini issu du secteur primaire peut être expliqué par l'utilité générée en consommant des matières premières ; l'utilité sociale est donc directement tirée de la consommation du produit. Les secteurs forestiers ou celui de la pêche montrent ainsi un effet positif sur l'utilité du produit vendu (et consommé). Quant au secteur tertiaire, il est une nouvelle fois mis à l'honneur et permet d'influencer positivement l'accès à la performance sociale.

g) Evoluer dans différents pays (NBRPAYS) (13/17)

Contrairement à la performance économique, avoir une expérience diversifiée dans de nombreux pays agit positivement sur la performance sociale (variable significative 13 fois sur 17). Cela peut être dû au fait que la diversité culturelle et de marché à laquelle l'entreprise est confrontée lui confère une connaissance des marchés spécifique qu'elle peut transposer aux marchés BoP.

1.2.2 Relations de la performance socio-BoP avec les autres performances et avec l'orientation BoP

Les résultats de l'analyse des relations entre les performances montrent que la performance éco-BoP (PERF_ECOBOP) et la performance économique (PERF_ECO) ont un effet positif sur la performance socio-BoP (PERF_SOCIOBOP). En revanche, la performance hédo-BoP (PERF_HEDOBOP) n'est pas significative.

Rappelons que la performance socio-BoP définit le caractère utilitaire du produit/service consommé par les populations BoP. Ce caractère utilitaire est influencé par la performance économique. Une entreprise qui parvient à être rentable aura en effet réussi à créer toutes les conditions pour que les produits/services soient vendus et surtout, achetés. Ainsi, tout en intégrant des caractéristiques sociales, la consommation permet une amélioration de la performance socio-BoP. L'effet positif de la performance économique permet également d'imaginer que la rentabilité et les gains financiers peuvent être réinjectés tout ou partie dans le *business model* de telle sorte que le produit/service en soit amélioré.

La performance socio-BoP est également influencée par la performance éco-BoP. A l'instar de la lecture de la performance économique, ce lien peut s'interpréter comme suit. Le développement du marché local (performance éco-BoP), avec toutes les externalités positives créées, permet d'améliorer les conditions de gestion de la stratégie de création de produits/services. Ce contexte permet à son tour de développer la dimension utilitaire du produit/service et donc d'améliorer la performance socio-BoP.

En lien direct avec la performance socio-BoP, l'orientation BoP agit elle aussi positivement. En ce sens, plus l'entreprise est orientée BoP, plus elle générera de la performance socio-BoP. Ceci peut s'expliquer par le fait que les entreprises orientées BoP envisagent le marché BoP comme spécifique et vont s'attarder sur cette dimension utilitaire.

1.2.3 Motivation

Seule la motivation sociale est significative dans ce modèle. Des entreprises aux motivations sociales créent les conditions pour considérer le caractère social (orientation BoP) et améliorent logiquement leur performance socio-BoP. Plus concrètement, les entreprises de ce type passeront du temps à comprendre les besoins des populations locales pour parvenir à créer un produit qui leur soit utile.

1.2.4 Apprentissage

Quatre formes d'apprentissage, issues de la factorisation, sont significatives. Discutons-les de plus près.

L'apprentissage amont a un effet réducteur sur la relation entre l'orientation BoP et la performance sociale. Malgré cela, cet effet modérateur montre qu'un fort apprentissage amont permet un meilleur niveau de performance que celui obtenu avec un faible apprentissage amont. A noter qu'un effet positif élevé de l'orientation BoP, couplé à un faible apprentissage amont, permet d'obtenir le meilleur niveau de performance possible. Concrètement, dans le

contexte de performance socio-BoP, l'apprentissage amont est vecteur d'*a priori* et pose la question du moment pendant lequel le savoir est/doit être acquis. Car en effet, il est nécessaire de connaître le marché sur lequel l'entreprise se lance (de nombreux outils existent, tant conceptuels qu'empiriques, en passant des modèles académiques aux études de marchés). Cependant, la réflexion ici est de dire que la connaissance amont est importante, mais ne doit pas être une grille figée dans l'action. La firme doit être capable de modifier ses trajectoires pour garder en vue ce qu'elle souhaite et ce qu'elle fait, en tenant compte des conditions de marché BoP. Le fait qu'une entreprise fortement orientée BoP puisse compenser l'apprentissage amont (qui reste important voire indispensable) dénote une certaine sensibilité, une écoute du terrain et une acquisition de connaissance amont BoP qu'une entreprise moins orientée BoP devra acquérir.

L'apprentissage technique a une influence négative sur la performance socio-BoP et l'effet modérateur réduit l'effet positif de l'orientation BoP. Aussi, un faible apprentissage technique permet les meilleurs niveaux de performance socio-BoP à mesure que l'orientation BoP augmente. Comme vu précédemment dans le modèle de performance économique, l'apprentissage technique, comme l'apprentissage amont, recouvrent des connaissances importantes pour l'entreprise. Paradoxalement, le modèle de performance socio-BoP montre que l'entreprise a intérêt à peu, voire ne pas apprendre cette technicité BoP sous peine de voir sa performance socio-BoP réduite. Plusieurs options et lectures peuvent se chevaucher ici. La première est de dire que l'entreprise très orientée BoP connaît mieux le BoP, engage davantage de ressources et est plus sensible aux dimensions sociales. L'apprentissage technique n'est donc pas une variable importante pour ce type d'entreprise. Nos résultats empiriques montrent que moins l'entreprise apprend techniquement, plus ses chances d'obtenir une performance socio-BoP augmentent. Une interprétation est possible : plus une entreprise détient une connaissance technique des marchés BoP et moins elle cherchera à implémenter le caractère socio-BoP dans le produit/service final. Ceci pourrait être corroboré par le fait que l'apprentissage technique agit positivement sur l'obtention de la performance économique. Les entreprises pourraient être alors « attirées » vers la rentabilité plutôt que vers l'implémentation de l'utilité dans le produit/service. *In fine*, l'entreprise doit une nouvelle fois manœuvrer avec précaution entre nécessité d'apprendre et usage de cet apprentissage.

L'apprentissage segment, dit autrement le fait d'avoir capitalisé une connaissance relative aux différents segments BoP, agit négativement sur la performance socio-BoP. Ceci peut être dû au fait que les entreprises nivellent ou uniformisent leur connaissance marketing des marchés

BoP, ce qui les conduit à limiter le caractère utilitaire spécifique de leur produit/service pour chaque segment BoP. Une autre lecture serait : les entreprises connaissant les différents segments de marché BoP vont peut-être choisir les moins contraignants (revenu plus élevé par exemple), ce qui ne les incite pas à faire une réelle implémentation utilitaire dans les produits/services vendus. Par ailleurs, les résultats montrent que le meilleur niveau de performance est atteint lorsque l'orientation BoP est forte et l'apprentissage segment faible. La logique est donc la même que précédemment, les firmes orientées BoP sont davantage portées par leur compréhension sociale des marchés BoP ; elles envisagent chaque marché comme étant unique, avec des spécificités locales. En revanche, une entreprise qui capitalise des connaissances segment voudra davantage les répliquer. Cette logique est à nuancer lorsque la firme est présente dans de nombreux pays car elle aura tendance à comprendre davantage les spécificités de chaque marché, ce qui améliore sa performance socio-BoP.

Enfin, la capitalisation de connaissance BoP, agit positivement sur la performance socio-BoP. Ainsi, une entreprise qui capitalise des connaissances génériques issues des marchés BoP aura compris l'intérêt de l'implémentation utilitaire dans la conception des produits/services BoP et pourra obtenir une performance socio-BoP.

1.2.5 Relations inter-organisationnelles

Seule l'alliance économique est significative dans le modèle de performance socio-BoP. L'effet modérateur montre que plus l'orientation BoP est forte, plus l'entreprise a intérêt à limiter ses alliances économiques. Les entreprises orientées BoP sont donc davantage sensibles à la performance socio-BoP, contrairement aux partenaires économiques qui pourraient rechercher d'autres types de performance. Ce point rejoint les questions de gouvernance et d'influence évoquées dans les discussions précédentes. Ici, la discussion nous conduit dans les mêmes zones de réflexion où l'entreprise est contrainte d'utiliser des moyens qui risquent de lui nuire. Le choix stratégique du partenariat économique semble rester important et judicieux. Mais une nouvelle fois, l'intérêt des approches inter-organisationnelles peut limiter l'accès à la performance socio-BoP. L'entreprise est donc dans une posture de dépendance vis-à-vis des marchés BoP qu'elle doit combiner avec ses objectifs et surtout, sa capacité décisionnaire.

Corollairement, le contrôle des coûts a un effet négatif sur la performance socio-BoP. Une entreprise qui va être dans l'évaluation, le contrôle et la surveillance des coûts se focalisera sur l'optimisation des coûts de ses partenaires. Cette volonté de minimisation des coûts conduit à une injection utilitaire moindre dans la conception/production du produit/service

BoP. Ce point rejoint la discussion précédente et permet de mieux la comprendre. En effet, en mettant en relation alliance économique et contrôle de coût, on peut en déduire que les entreprises qui ont des partenaires économiques (d'autres entreprises ou l'Etat) vont focaliser leur attention sur la minimisation des coûts. Elles vont donc, logiquement, limiter leur accès à la performance socio-BoP.

1.2.6 Adaptation

Les quatre formes d'apprentissage identifiées lors de la factorisation sont, comme pour le modèle de performance économique, significatives dans le modèle socio-BoP.

L'adaptation prix a un impact positif sur la performance socio-BoP. Une entreprise qui adapte ses prix, tant du point de vue de l'accessibilité financière pour les consommateurs BoP (accès aux crédits et accès à la consommation par un prix bas) que de son point de vue (marge réduite), améliorera sa capacité à générer une performance socio-BoP accrue. Pour expliquer ce phénomène, nous mettons en écho les éléments de réflexion relatifs au contrôle des coûts. Comme énoncé précédemment, la minimisation et le contrôle des coûts, notamment ceux des partenaires de l'entreprise, induit un effet négatif sur la performance socio-BoP. Or, ici, l'adaptation prix en contexte BoP montre un effet positif. Pour comprendre ces effets opposés, il faut rappeler la nuance entre adaptation prix et contrôle de coût. Le contrôle coût relève de la minimisation des coûts (tout est mis en œuvre pour réduire les coûts) alors que l'adaptation des prix en contexte BoP est une « moindre » minimisation. La notion de « marge » est plus appropriée que celle de coût pour comprendre l'adaptation prix.

L'adaptation relationnelle propose de comprendre comment les entreprises s'adaptent en contexte BoP par rapport à d'autres types de marchés, tant en termes de type/rôle d'intermédiaire que de relation clientèle et publique. Cette approche relationnelle rejoint fortement celle des alliances économiques vue précédemment, l'effet modérateur est très similaire (négatif dans les deux cas). Ainsi, plus l'entreprise est orientée BoP et plus le fait d'adapter son approche relationnelle réduit la performance socio-BoP. Dit autrement, l'adaptation relationnelle réduit l'accès à une meilleure performance socio-BoP. L'entreprise orientée BoP, avec sa sensibilité à tenir compte du caractère utilitaire du produit, adapte ses relations, transfère son savoir et ses décisions à des acteurs (comme l'Etat). Ces derniers orienteront la conception/production du produit/service BoP vers d'autres sphères que celle du caractère utilitaire diminuant ainsi la performance socio-BoP.

L'adaptation de proximité reflète la nécessité qu'a la firme de se rapprocher du marché BoP visé. La proximité est une variable factorisée à partir de la qualité, du suivi et de l'image du

produit. Ces notions sont intéressantes car elles sont proches de la performance socio-BoP. L'effet positif direct de l'adaptation de proximité sur la performance socio-BoP montre ainsi qu'une firme qui souhaite améliorer le caractère utilitaire de son produit/service devra passer par une forte adaptation de proximité. L'effet de modération confirme cela et permet de préciser que l'effet est d'autant plus fort que l'orientation BoP de la firme est marquée. Plus l'entreprise travaille sa proximité, plus elle sera en capacité de proposer des produits/services qui peuvent être compris, accessibles, et vendus.

L'effet de l'adaptation de la promotion (image promotionnelle), qu'elle soit faible ou forte, est assez similaire. L'effet le plus notable reste malgré tout en cas de faible adaptation promotion : plus l'orientation BoP augmente, plus les niveaux de performance socio-BoP augmentent.

1.2.7 Influence

La dernière discussion du modèle socio-BoP porte sur l'influence des parties-prenantes identifiées comme significatives ; ici, il s'agit des acteurs locaux et des actionnaires.

Les acteurs « sociaux » que sont les communautés locales et les ONG ont une influence négative sur la performance socio-BoP. Nous l'évoquions déjà plus haut, les entreprises doivent coopérer (alliances économiques et relations avec le local) mais doivent garder leur statut décisionnaire.

L'influence des actionnaires est également négative. Cela se comprend aisément si l'on considère que les actionnaires sont, *a priori*, davantage portés sur la minimisation des coûts et des investissements. Rappelons toutefois qu'avec une telle intention de minimisation de coûts, les actionnaires jouent négativement sur le succès de la stratégie BoP.

Cette discussion autour de la performance socio-BoP peut finalement se résumer comme suit. L'entreprise travaille avec des parties-prenantes diverses qui agissent comme des interférents, des « perturbateurs » pourtant indispensables. Ils permettent l'accès à un ensemble de connaissances nécessaires au déploiement de la stratégie BoP de la firme. Ces interférents agissent négativement sur la performance socio-BoP mais ne doivent pas influencer les décisions de l'entreprise.

1.3 Discussion du modèle de performance hédo-BoP (PERF_HEDOBOP)

Nous suivons la même logique que précédemment pour cette discussion, à savoir la validation d'un modèle général où toutes les variables sont intégrées. Puis nous discutons les variables dépendantes, indépendante et modératrices.

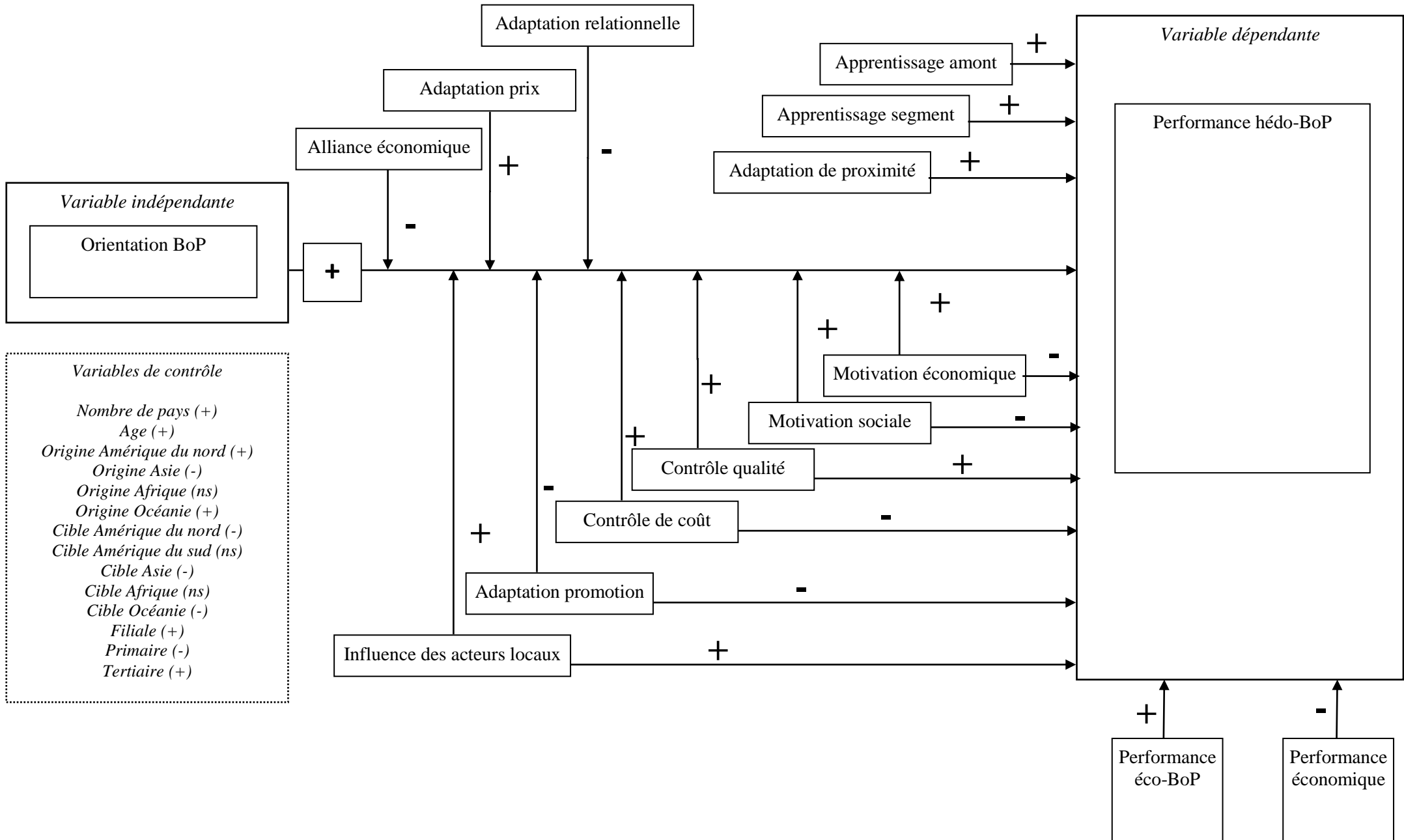
Tableau 155 : test du modèle global de performance hédo-BoP

Modèle	R	R ²	R ² ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R ²	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	0,504	0,254	0,222	1,13676	0,254	7,920	13	302	0,000***	
2	0,542	0,293	0,260	1,10845	0,039	16,623	1	301	0,000***	
3	0,847	0,717	0,666	0,74479	0,424	11,756	34	267	0,000***	1,882

Le modèle global explique 66,6% de la performance hédo-BoP et il est significatif (annexe 9).

Observons graphiquement, à présent, l'ensemble des effets testés individuellement sur la performance hédo-BoP (figure 125).

Figure 125 : modèle de performance hédo-BoP



Source : élaboration personnelle.

1.3.1 Rôle des variables de contrôle dans le modèle de performance hédo-BoP

- a) Origine africaine des entreprises (OR_AFRIQUE) et entreprises cibles implantées en Afrique (CI_AFRIQUE) et en Amérique du sud (CI_AMESUD) (0/17)

Trois variables de contrôle ne sont jamais significatives dans le modèle de performance hédo-BoP. En effet, le fait qu'une firme soit originaire d'Afrique n'impacte pas la performance hédoniste. Cette fois ci, le fait de cibler l'Afrique ou l'Amérique du Sud n'impacte pas la performance.

- b) Entreprises originaires d'Asie (OR_ASIE) (5/17), d'Amérique du nord (OR_AMENORD) (7/17) et d'Océanie (OR_OCEANIE) (12/17)

La variable OR_ASIE agit négativement dans le modèle de performance hédo-BoP et a été significative 5 fois sur 17. Les deux autres variables (OR_AMENORD et OR_OCEANIE) présentent des occurrences différentes, respectivement 7 et 12, mais agissent toutes deux positivement dans le modèle. Être originaire d'Asie est donc (très relativement) impactant pour accéder à la performance hédo-BoP. Etre originaire d'Amérique du Nord aura tendance à impacter (relativement) positivement la performance hédoniste. Enfin, à l'instar des firmes originaires d'Afrique pour la performance économique, les firmes issues d'Océanie sont les plus à même de comprendre la performance hédoniste locale.

- c) Entreprises cibles implantées en Asie (CI_ASIE) (4/17), en Amérique du nord (CI_AMENORD) (5/17) et en Océanie (CI_OCEANIE) (12/17)

Les variables CI_ASIE, CI_AMENORD et CI_OCEANIE agissent négativement dans le modèle de performance économique et ont été significatives 4,5 et 12 fois sur 17. Cibler l'Asie ou l'Amérique du Nord impacte (très relativement) négativement la performance hédo-BoP. Cibler l'Océanie impacte beaucoup plus négativement la performance hédoniste. Cela peut être dû au fait que les notions d'hédonisme sont très spécifiques dans cette zone géographique, ou que les entreprises n'implémentent pas d'hédonisme dans les produits/services BoP.

- d) Entreprises du secteur primaire (PRIMAIRE) (12/17) et du secteur tertiaire (TERTIAIRE) (2/17)

Etre une entreprise du secteur primaire agit négativement dans le modèle de performance hédo-BoP. En effet, les domaines issus du secteur primaire impactent peu la performance hédoniste.

La variable TERTIAIRE impacte quant à elle positivement le modèle de performance mais n'a été significative seulement 2 fois sur 17 ; l'effet positif du secteur est donc très relatif.

e) L'activité BoP est réalisée par une filiale d'un groupe (FILIALE) (3/17)

Cette variable agit positivement dans le modèle de performance et a été significative 3 fois sur 17. L'influence de l'entreprise qui est sous forme de filiale est donc très relative.

f) Nombre de pays dans lequel l'entreprise opère (NBRPAYS) (8/17)

Cette variable, significative 8 fois sur 17, agit négativement dans le modèle. Ces firmes sont peut-être peu ou pas sensibles aux différences entre chaque marché, ou bien elles intègrent les marchés BoP sans une approche hédoniste spécifique.

g) L'ancienneté de la firme (ANNEES_BORN) (12/17)

L'ancienneté des firmes joue un rôle positif et significatif comme pour la performance sociale. Leur expérience historique joue ainsi en faveur de la performance hédoniste.

1.3.2 Relations de la performance hédo-BoP avec les autres performances et avec l'orientation BoP

La compréhension de la performance sociale ne se divise plus en deux types de performance mais bien en trois à l'issue de la factorisation. Une de ces formes, l'hédonisme, relève du caractère « plaisir » de la consommation du produit/service. Les *a priori* laissaient à penser que les produits BoP devaient être utiles et bien conçus, adaptés et à bas prix, compris et accessibles ; peu d'auteurs mentionnent que les produits/services doivent également avoir un intérêt hédoniste (Prahalad, 2004).

Les performances testées entre elles montrent que la performance éco-BoP a un impact positif sur la performance hédo-BoP. Ce qui signifie que plus le territoire BoP se développe, plus l'économie locale est impactée favorablement et plus la performance hédo-BoP augmente. Concrètement, la performance hédo-BoP est, à l'instar de la performance utilitaire (socio-BoP), une dimension supplémentaire à prendre en compte dans la conception du produit/service. Elle représente un coût supplémentaire et nécessite une construction de marché efficace (performance éco-BoP) permettant des structures de coûts optimales. Ainsi, impacter le territoire localement peut créer des conditions de marché favorables pour améliorer continuellement le produit/service vendu en y ajoutant des critères hédonistes. Dans ce contexte, l'impact négatif de la performance économique se comprend. Les entreprises

cherchant trop la performance économique vont agir négativement sur d'autres types de performances, comme la performance hédo-BoP.

Enfin, à l'instar de la performance socio-BoP, la performance hédo-BoP est influencée positivement par l'orientation BoP. Plus l'orientation BoP est forte et plus l'effet sur la performance hédo-BoP est fort. L'orientation BoP d'une firme génère potentiellement une meilleure traduction des besoins et désirs des communautés locales qui permettront d'implémenter cette dimension plaisir dans les produits/services conçus et vendus.

1.3.3 Motivation

Dans le modèle de performance hédoniste les deux formes de motivation (économique et sociale) sont significatives.

Les discussions précédentes ont mis en exergue différentes logiques entre dimension sociale et dimension économique qui poussent une entreprise à trouver différents équilibres. La motivation économique, qui agit négativement sur la performance hédo-BoP, en est un nouvel exemple. En effet, la motivation économique mène l'entreprise à considérer sa stratégie en termes de coût et de rentabilité, ce qui est difficilement compatible avec la performance hédoniste qui oblige à davantage d'investissements. L'effet modérateur de la variable confirme d'ailleurs qu'une forte motivation économique mène au plus faible niveau de performance hédo-BoP. En revanche, il est intéressant d'observer que l'orientation BoP permet de limiter fortement cet effet négatif. En effet, plus l'orientation BoP est intense et moins l'effet négatif de la motivation économique se fait ressentir. Plus concrètement, le modèle de performance hédo-BoP met en évidence la possibilité qu'une entreprise soit très orientée BoP et très « motivée » économiquement.

La motivation sociale présente un effet direct négatif. De plus, son effet modérateur montre qu'une faible motivation sociale, peu importe l'intensité de l'orientation BoP, générera un niveau de performance hédo-BoP supérieur à celui obtenu avec une forte motivation sociale. L'explication pourrait être liée au fait que la motivation sociale est davantage liée à des conceptions utilitaires plutôt qu'hédonistes. En effet, les firmes, comme on peut le voir avec certaines variables de contrôle selon leur origine n'entrevoient pas la performance hédo-BoP.

1.3.4 Apprentissage

Deux formes d'apprentissage s'avèrent significatives dans le modèle de performance hédoniste, l'apprentissage amont et l'apprentissage segment.

L'apprentissage amont a un effet positif direct sur la performance hédoboP. Ce qui signifie que les entreprises ont intérêt à étudier les marchés BoP visés. Elles vont acquérir une connaissance des diverses cultures ou spécificités locales, tant en termes de besoins que de désirs et c'est avec cette justesse et cette finesse que l'entreprise pourra alors améliorer la performance hédoniste de son produit/service. Une autre explication est en lien avec une réflexion davantage relationnelle qu'organisationnelle. En effet, une entreprise qui étudiera un marché BoP pourra comprendre l'intérêt de réaliser des partenariats qui eux apporteront la connaissance hédoniste. Les variables de contrôle du modèle hédoniste comme l'Océanie peuvent refléter cette idée. L'Océanie est une destination à risque pour la performance hédoniste comme en témoigne la fréquence élevée des effets négatifs. En revanche, il demeure un effet très positif d'être originaire d'Océanie pour atteindre la performance hédoboP. Une entreprise qui serait originaire d'un autre pays et ciblant le BoP d'Océanie aurait donc tout intérêt à étudier les entreprises locales qui elles, possèdent la connaissance que l'entreprise doit acquérir en amont.

La seconde forme d'apprentissage significative dans le modèle de performance hédoboP est l'apprentissage segment (capitalisation de connaissances liées aux divers segments de marchés BoP). Cette fois-ci, l'apprentissage segment permet de gagner en finesse pour comprendre comment atteindre une meilleure performance hédoboP car la relation est positive. Le caractère hédoniste est suffisamment particulier pour être repéré, l'entreprise ayant capitalisé des connaissances à propos des produits/services selon les segments BoP, elle est alors capable de répliquer son action par ailleurs.

1.3.5 Relations inter-organisationnelles

L'alliance économique est significative ainsi que les deux formes de contrôle (qualité et coût). Les résultats montrent que plus l'entreprise est orientée BoP et plus le niveau de performance hédoboP augmente lorsque les alliances économiques sont faibles. Cela signifie que réaliser des alliances économiques nuit à l'accès à la performance hédoniste. Plus concrètement, les partenaires économiques ont des intérêts qui diffèrent par rapport à celui de l'obtention de performance hédoboP.

Le contrôle qualité est très important, les résultats montrent un effet direct positif sur la performance hédoboP ainsi qu'un effet modérateur positif qui accélère l'effet positif de l'orientation BoP sur la performance hédoboP. La représentation graphique de l'effet modérateur indique que, dans tous les cas, un contrôle qualité permet un meilleur niveau de

performance hédo-BoP (comparativement à un faible contrôle qualité). Ainsi, sur la base de ce résultat très significatif, et de la discussion menée pour le modèle de performance socio-BoP, une deuxième dimension de la qualité en contexte BoP apparaît. Un produit BoP doit être de qualité, utile (voir modèle de performance socio-BoP), et il doit posséder une dimension plaisir (performance hédo-BoP).

Le contrôle de coût a quant à lui un effet direct négatif et l'effet modérateur dévoile qu'un faible contrôle de coût permet un meilleur niveau de performance. La caractéristique « plaisir » doit être réfléchie, développée, implémentée mais ceci a un coût. Ainsi, une entreprise portée sur la surveillance, le contrôle et l'évaluation des coûts des partenaires ne focalisera à minimiser les coûts, et n'intégrera pas l'investissement en caractéristique hédo-BoP.

1.3.6 Adaptation

Une nouvelle fois, les quatre formes d'adaptation sont significatives, ce qui prouve l'importance de ces variables dans la réalisation des stratégies BoP.

L'adaptation prix a un effet modérateur positif, ce qui accélère l'effet direct positif de l'orientation BoP sur la performance hédo-BoP. De plus, une forte adaptation prix couplée à une forte orientation BoP permet d'atteindre le meilleur niveau de performance hédoniste. Ces résultats montrent qu'adapter ses prix crée des conditions d'accessibilité financière favorables pour les populations BoP. Cette démarche génère une certaine optimisation du rapport marge/coûts mais surtout une augmentation potentielle en termes de volumes de vente qui permettent, *in fine*, une certaine rentabilité. Comme discuté auparavant, le lien entre coûts et performance sociale - socio-BoP et maintenant hédo-BoP - peut se faire grâce à l'amélioration des marges qui permet d'envisager des stratégies BoP intégrant la dimension hédoniste dans la conception des produits/services.

L'analyse de la modération montre que l'adaptation relationnelle, lorsqu'elle est faible, permet de meilleurs niveaux de performance hédo-BoP, comparativement à une adaptation relationnelle élevée. Ceci est d'autant plus vrai avec l'augmentation de l'intensité de l'orientation BoP. Le résultat montre qu'il ne faut pas adapter l'approche relationnelle, au contraire, ils doivent être mobilisés de manière classique. Dans le cadre d'une structure de coût, l'adaptation des intermédiaires, de leurs rôles ou du type, pourrait engendrer des coûts supplémentaires. Ces coûts supplémentaires ne pourraient pas être injectés dans le produit/service BoP diminuant ainsi la performance hédo-BoP. Cette relation entre

intermédiaire, coût et performance hédo-BoP explique l'effet négatif de l'adaptation relationnelle sur la performance hédo-BoP.

L'adaptation de proximité, en revanche, a un effet positif direct sur la performance hédo-BoP. La performance hédo-BoP est donc obtenue grâce cette proximité, tant sur le plan intellectuel (image perçue, suivi qui peut valoriser le consommateur) que technique (produit/service de qualité qui possède une dimension hédoniste).

Paradoxalement, l'adaptation du marketing joue un rôle négatif direct mais aussi modérateur dans le modèle de performance hédo-BoP. L'analyse des résultats montre qu'une faible adaptation du marketing permet un meilleur niveau de performance hédo-BoP, ceci étant encore plus vrai lorsque l'orientation BoP augmente. Plusieurs explications s'offrent à nous. Il est par exemple possible que le consommateur final se sente stigmatisé et qu'il perçoive l'adaptation marketing comme un message négatif dans lequel les acteurs économiques les considèrent comme une catégorie de population particulière. Le consommateur BoP voudrait en réalité être traité (en tout cas en termes d'image perçue) comme un consommateur « lambda ».

1.3.7 Influence

Une seule partie prenante est significative dans le modèle de performance hédo-BoP, il s'agit de la communauté locale. L'effet direct est positif, tout comme la modération. L'analyse des résultats montre que, dans tous les cas, une forte influence de la communauté locale permet un meilleur niveau de performance hédo-BoP (comparativement à une faible influence). Ces résultats parlent d'eux même. La communauté locale possède des spécificités (intellectuelles, culturelles ou autres) qui sont autant d'éléments pouvant être implémentés dans les produits/services BoP afin d'ajouter cette dimension hédoniste. De plus, lorsque l'on y regarde de plus près, les ONG et la communauté locale sont souvent les plus à même de connaître cette dimension plaisir et de transmettre cette connaissance. L'influence, cette fois-ci, agit positivement.

1.4 Discussion du modèle de performance éco-BoP (PERF_ECOBOP)

Nous suivons la même logique que précédemment pour cette discussion, à savoir la validation d'un modèle général où toutes les variables sont intégrées. Puis nous discutons l'ensemble des effets directs et indirects du modèle de performance éco-BoP précédemment étudiés individuellement.

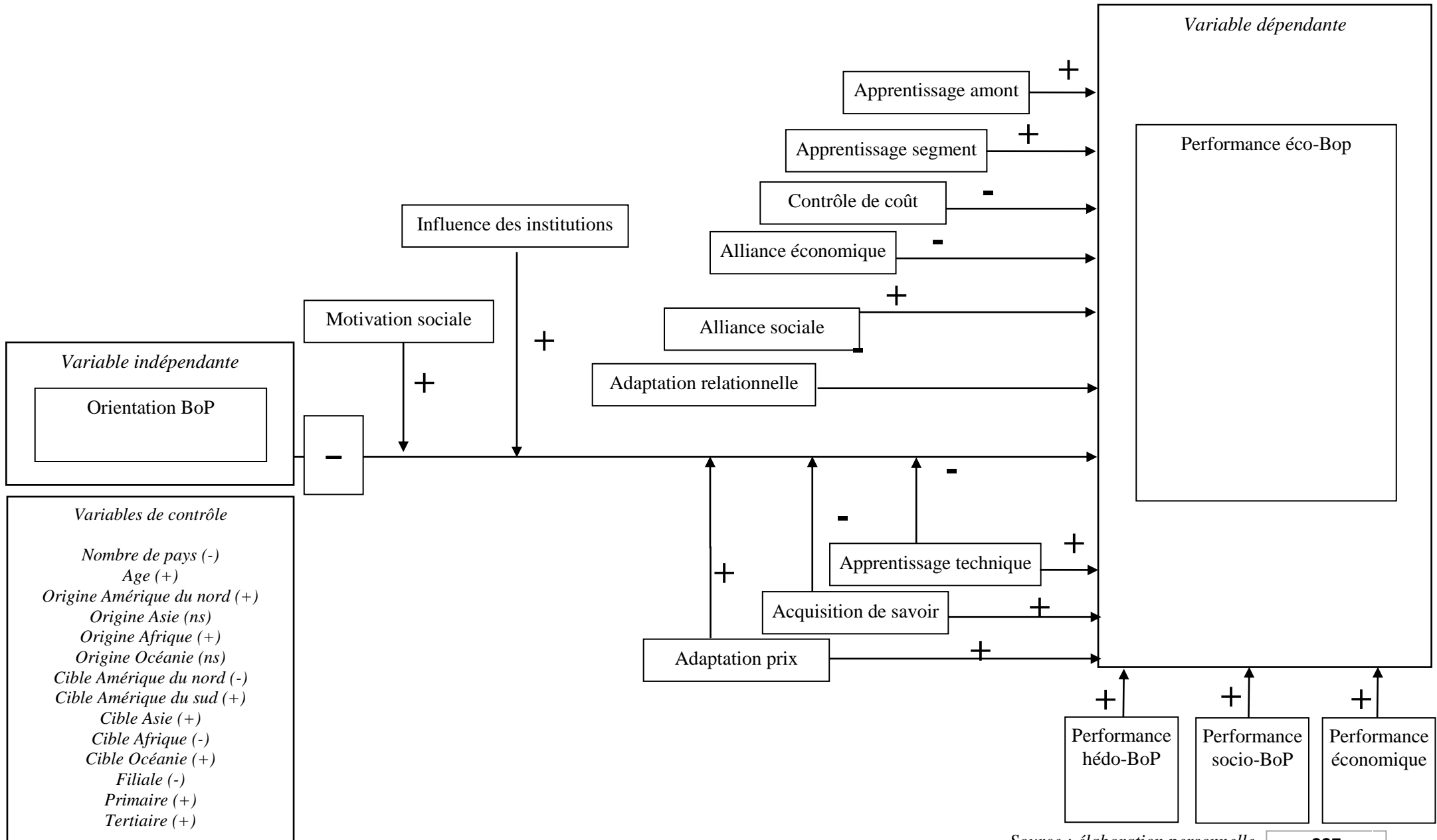
Tableau 156 : test du modèle global de performance éco-BoP

Modèle	R	R ²	R ² ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R ²	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	0,599	0,359	0,332	0,96506	0,359	13,022	13	302	0,000***	
2	0,610	0,373	0,343	0,95652	0,013	6,413	1	301	0,012**	
3	0,840	0,706	0,654	0,69477	0,334	8,927	34	267	0,000***	1,967

La variance totale expliquée (R²) du modèle de performance éco-BoP est de 65,4%. Le modèle est significatif (voir annexe 10 le tableau des coefficients).

Observons graphiquement, à présent, l'ensemble des effets testés individuellement sur la performance hédéo-BoP (figure 126).

Figure 126 : modèle de performance éco-BoP



Source : élaboration personnelle.

1.4.1 Rôle des variables de contrôle dans le modèle de performance éco-BoP

- a) Entreprises originaires d'Asie (OR_ASIE) (0/17) et d'Océanie (OR_OCEANIE) (1/17)

Ces deux variables sont peu ou pas significatives. Ainsi, pour une firme, être originaire d'Asie ou d'Océanie n'impacte pas la performance éco-BoP.

- b) Entreprises originaires d'Amérique du nord (OR_AMENORD) et d'Afrique (OR_AFRIQUE) (15/17)

Ces variables de contrôle montrent que l'activité BoP, en général, impacte le local : être originaire des USA comme d'Afrique impacte positivement et significativement la performance éco-BoP.

- c) Entreprises cibles situées en Amérique du nord (CI_AMENORD) (7/17), en Afrique (CI_AFRIQUE) (14/17), en Océanie (CI_OCEANIE) (4/17), en Amérique du sud (CI_AMESUD) et en Asie (CI_ASIE) (15/17)

Les variables CI_AMENORD et CI_AFRIQUE impactent négativement (respectivement 7 et 14 fois sur 17) le modèle de performance éco-BoP. Concernant les entreprises cibles nord-américaines, une des explications pourrait être liée au fait que ces stratégies BoP sont davantage liées à des stratégies de vente directe, plutôt qu'au développement de l'économie locale. Les entreprises qui ciblent l'Afrique auront beaucoup de mal à obtenir de la performance éco-BoP. Comme nous l'évoquions précédemment, l'Afrique est une des zones les plus difficiles du monde. Cet effet négatif en témoigne.

Les variables CI_OCEANIE – dans une moindre mesure, CI_AMESUD et CI_ASIE, ont un impact positif sur le modèle.

- d) Entreprises du secteur primaire (PRIMAIRE) et tertiaire (TERTIAIRE) (14/17)

Le secteur primaire impacte positivement la performance éco-BoP. Les employés peuvent y obtenir des salaires décents et le revenu des ménages peut augmenter grâce à des secteurs comme l'agriculture ou les activités forestières. Le secteur tertiaire impacte également positivement la performance éco-BoP, ce qui signifie que l'activité en général permet de générer des externalités locales positives.

- e) Entreprises qui utilisent des filiales (FILIALE) (13/17)

Cette variable agit négativement sur la performance éco-BoP, elle est significative 13 fois sur 17. Une nouvelle fois, développer une filiale « BoP » n'est pas une bonne idée, l'impact est négatif.

f) Nombre de pays dans laquelle la firme opère (NBRPAYS) (14/17)

Là aussi, la multinationalité impacte négativement la performance éco-BoP. Les entreprises qui sont présentes dans de nombreux pays peuvent ne pas concevoir les marchés BoP comme très différents des autres (négligeant ainsi l'aspect structurel de création de marché entre offre et demande permettant d'impacter le territoire).

g) L'ancienneté de la firme (ANNEES_BORN) (15/17)

L'ancienneté de la firme impacte positivement la performance éco-BoP, elle est significative 15 fois sur 17. Cette variable montre que l'expérience est plus importante que la quantité de marchés (multinationalité de la firme discutée ci-dessus).

1.4.2 Relations de la performance éco-BoP avec les autres performances et avec l'orientation BoP

Le dernier modèle que nous discutons est celui de la performance éco-BoP. Il concerne la performance économique locale, une performance qui est définie comme étant liée aux externalités positives locales dues au développement du produit/service BoP.

Les relations entre les performances montrent que la performance éco-BoP est influencée positivement par les trois autres formes de performance. La performance économique influence positivement la performance éco-BoP ce qui signifie que l'entreprise qui parvient à générer de la profitabilité a potentiellement réussi à créer les conditions de marché qui peuvent impacter les conditions structurelles locales (employabilité, développement divers). Dans la même logique, la performance socio-BoP, c'est-à-dire l'ajout d'un caractère utilitaire au produit/service impacte positivement la performance éco-BoP. Une nouvelle fois l'entreprise qui parvient à obtenir de la performance socio-BoP (voir discussion précédente) peut potentiellement participer au développement local et donc améliorer la performance éco-BoP. L'explication pour la performance héd-BoP est la même.

Les résultats montrent pour finir que l'orientation BoP a un effet négatif sur la performance éco-BoP. Ceci est dû au fait que l'orientation BoP s'attarde sur l'engagement organisationnel de la firme en ressources et compétences, limitant les potentialités d'alliances et de partenariats qui permettent de générer des revenus locaux.

A présent, étudions les variables qui impactent le modèle de performance éco-BoP.

1.4.3 Motivation

Seule la motivation sociale est significative dans le modèle de performance éco-BoP, elle modère la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. L'analyse de la modération permet de voir qu'une forte motivation sociale améliore le niveau de performance éco-BoP. Ainsi, nous pouvons en conclure que la motivation sociale permet de tenir compte des acteurs sociaux, mais également des conditions locales et des différents maillons de la chaîne (de la conception à la consommation du produit) permettant d'impacter localement un territoire. Avoir une motivation sociale permet de rapprocher davantage l'entreprise du terrain et qu'elle y ait un réel impact. Paradoxalement, l'orientation BoP a un effet négatif, c'est donc bien la logique de partenariats, de « co-construction », qui permet le développement économique local et non pas la sensibilité au local (qui est dirigée vers d'autres préoccupations moins économiques).

1.4.4 Apprentissage

Les quatre formes d'apprentissage sont présentes dans le modèle de la performance éco-BoP. L'apprentissage amont a un effet positif direct sur la performance éco-BoP. Cela signifie que l'apprentissage de l'entreprise, par rapport à la connaissance acquise avant de lancer effectivement sa stratégie BoP, permet d'être plus performant. Il génère des externalités positives plus prégnantes et donc une performance éco-BoP plus élevée. Pour le dire simplement, l'apprentissage amont permet d'améliorer le lien entre offre et demande.

L'apprentissage technique agit positivement sur la performance éco-BoP (effet direct). Il permet à l'entreprise d'être plus performante et donc d'améliorer son impact sur le territoire. En revanche, l'effet modérateur de l'apprentissage technique permet de constater que plus l'orientation BoP est forte et moins le niveau de performance est élevé. Une nouvelle fois, lorsque l'orientation BoP est élevée, la logique est davantage organisationnelle (mobilisation de ressources et compétences accrues) alors qu'en cas d'orientation BoP faible il est davantage question d'une logique d'apprentissage avant de lancer complètement la stratégie BoP.

L'apprentissage savoir (capitalisation de connaissances à propos des marchés BoP) impacte positivement la performance éco-BoP et réduit l'effet négatif de l'orientation BoP sur la performance. A noter que plus l'orientation BoP est intense et plus la performance éco-BoP diminue. Dans ce contexte, cette forme d'apprentissage est importante car elle permet de décrypter les rouages du BoP et de lier l'offre et la demande. A noter que les firmes fortement orientées BoP ont moins besoin d'apprendre car elles sont déjà plus sensibles au BoP ou parce qu'elles ont de l'expérience (voir les variables de contrôle).

L'apprentissage segment améliore également la performance éco-BoP. Là aussi, plus l'entreprise apprend et plus elle sait comment développer son marché avec précision et multiplier la probabilité d'impacter le territoire local.

1.4.5 Relations inter-organisationnelles

Les deux formes d'alliances sont significatives (économique et sociale), en revanche, seul le contrôle coût est significatif.

Les alliances économiques ont un effet négatif sur la performance éco-BoP. Ce résultat est intéressant car il confirme les lectures précédentes. Si les alliances économiques impactent négativement le développement local, cela signifie que pour impacter le territoire BoP et améliorer la performance éco-BoP il faut faire appel aux acteurs locaux. Il s'agit d'une logique « BoP 2.0 » qui permet de générer ces fameuses externalités positives. Ce ne sont pas les entreprises ou l'Etat mais bien les petits producteurs locaux, les distributeurs (au sens de Karnani) qui sont intéressants.

La relation entre les alliances sociales et la performance éco-BoP est positive. Cela confirme la discussion ci-dessus selon laquelle les partenariats non-traditionnels, les alliances sociales sont les générateurs de performance éco-BoP.

Le contrôle de coût a un impact négatif sur la performance éco-BoP et nous avons vu que les partenaires sont des acteurs sociaux spécifiques, locaux. La minimisation des coûts peut donc conduire à minimiser les dépenses de l'entreprise - ou les revenus si l'on se positionne du point de vue des acteurs locaux - et donc limiter l'impact de l'activité. Une nouvelle fois, cette variable met en évidence le caractère dialogique auquel l'entreprise fait face. Ici, l'entreprise a grand intérêt à œuvrer avec les acteurs locaux au risque de voir sa performance éco-BoP réduite. L'entreprise doit équilibrer le développement indispensable d'un marché, le bon déroulement de l'offre et de la demande, la gestion des acteurs locaux qui vont ajouter des coûts au produit/service final.

1.4.6 Adaptation

Deux formes d'adaptation sont significatives dans le modèle de performance éco-BoP (adaptation prix et adaptation relationnelle).

L'effet direct de l'adaptation prix agit positivement sur la performance éco-BoP. De la même manière, son effet modérateur met en évidence qu'une forte adaptation prix permet de toujours avoir le meilleur niveau de performance éco-BoP. Ce résultat démontre une nouvelle fois l'importance de distinguer le contrôle du prix et la structure de coût adaptée au BoP.

L'entreprise doit accepter d'obtenir des marges réduites qui seront *in fine* au « profit » du local qui pourra obtenir des revenus plus élevés (et donc une amélioration de la performance éco-BoP).

En revanche, l'adaptation relationnelle impacte négativement la performance éco-BoP. Les partenaires et les intermédiaires travaillent de concert avec la firme. Les résultats nous montrent que l'adaptation relationnelle n'est pas propice aux externalités positives locales car les intermédiaires sont davantage des acteurs « économiques » que des acteurs « sociaux ».

1.4.7 Influence

Parmi les trois types de parties prenantes que nous étudions seule l'influence des institutions est significative dans le modèle de performance éco-BoP (effet de modération). Les résultats de l'analyse nous montrent que deux situations opposées peuvent se créer.

Dans le cas d'une forte influence des institutions, le niveau de performance augmente à mesure que l'orientation BoP s'intensifie. L'orientation BoP décrit un engagement en ressources et compétences organisationnelles internes et les institutions viennent subventionner ou participer à la stratégie BoP en permettant son développement. Elles participent donc à l'amélioration de la performance éco-BoP. Inversement, une faible orientation BoP nécessite la mobilisation d'acteurs locaux (sociaux).

On s'aperçoit depuis le début qu'il y a des vases communicant, c'est-à-dire qu'une variable peut avoir un effet positif ou négatif qui peut être compensé par une orientation BoP élevée. Nous discutons dans la partie suivante le modèle global afin de situer les meilleures postures stratégiques pour envisager le meilleur équilibre des 4 modèles de performances. Par exemple, certaines variables fonctionnent mieux en cas d'effet modérateur élevée mais peut-être au détriment d'autres performances. La suite du travail les met en résonance. L'objectif est de dessiner une esquisse de ce qui pourrait être le meilleur équilibre pour construire ensuite un modèle optimal de stratégie BoP.

2. DISCUSSION GENERALE : VERS UN MODELE OPTIMAL DE STRATEGIE BOP

L'objectif de cette section est de proposer une réflexion générale, globale, qui intègre l'ensemble des performances (étudiées indépendamment jusqu'à maintenant). Les discussions précédentes ont permis de constater toute l'ambiguïté du parcours que l'entreprise doit réaliser pour arriver à la finalité de performance économique ; ambiguïté qui peut paradoxalement pousser la firme à passer par des points clés qui nuisent à la pure maximisation du profit. En contexte BoP, la stratégie d'entreprise doit inclure les trois dimensions sociales de la performance (éco-BoP, socio-BoP, hédo-BoP) pour parvenir au profit. C'est dans ce contexte que nous entamons une phase de réflexion qui consiste à décrypter une stratégie BoP tenant compte de tous nos résultats empiriques. Toute la difficulté étant qu'une variable peut être très favorable à un type de performance tout en ayant un effet négatif sur une autre.

Afin d'explicitier les liens entre les modèles de performance, nous présentons l'impact de chacune des variables sur l'ensemble des types de performance. L'objectif est d'en déduire ensuite une logique intégrée qui, d'une part, intéressera très certainement les managers mais et qui, d'autre part, fournira une compréhension exhaustive des pratiques discutées dans la troisième et dernière phase de la thèse. Le tableau suivant expose tous les résultats qui nous permettent de créer cette réflexion globale ; il est aussi un récapitulatif explicite des données pour le lecteur.

Tableau 157 : synthèse de tous les modèles

	MODELE PERF. ECONOMIQUE				MODELE PERF. SOCIO-BOP				MODELE PERF. HEDO-BOP				MODELE PERF. ECO-BOP			
	Bêta	Sig.	Bêta (m)	Sig. (m)	Bêta	Sig.	Bêta (m)	Sig. (m)	Bêta	Sig.	Bêta (m)	Sig. (m)	Bêta	Sig.	Bêta (m)	Sig. (m)
PERF_ECO	na	na	na	na	0,104	0,068*	na	na	-0,127	0,026**	na	na	0,209	0,000***	na	na
PERF_SOCIOBOP	0,102	0,068*	na	na	na	na	na	na	0,045	0,421	na	na	0,143	0,009***	na	na
PERF_HEDOBOP	-0,125	0,026**	na	na	0,046	0,421	na	na	na	na	na	na	0,214	0,000***	na	na
PERF_ECOBOP	0,22	0,000***	na	na	0,154	0,009***	na	na	0,227	0,000***	na	na	na	na	na	na
MOTIV_ECO	0,203	0,000***	-0,095	0,057*	ns				-0,167	0,018**	0,228	0,001***	ns			
MOTIV_SOCO	0,141	0,001***	-0,201	0,000***	0,159	0,007***	0,045	0,418	-0,186	0,001***	0,104	0,049**	0,07	0,195	0,105	0,042**
APP_AMONT	ns				0,077	0,207	-0,155	0,011**	0,127	0,031**	0,054	0,354	0,417	0,000***	<i>-0,152</i>	<i>0,003***</i>
APP_TECH	0,079	0,089*	-0,116	0,005***	-0,131	0,039**	-0,203	0,000***	ns				0,126	0,032**	-0,097	0,063*
APP_SAVOIR	0,214	0,000***	-0,003	0,942	0,207	0,001***	-0,089	0,120	ns				0,183	0,001***	-0,139	0,008***
APP_SEGMENT	ns				0,005	0,928	-0,153	0,014**	0,333	0,000***	-0,087	0,121	0,154	0,003***	<i>-0,111</i>	<i>0,051*</i>
CONTROL_QUAL	0,085	0,050**	-0,048	0,250	ns				0,323	0,000***	0,290	0,000***	ns			
CONTROL_COUT	0,051	0,298	-0,134	0,001***	-0,125	0,061*	-0,166	0,003***	-0,108	0,093*	0,136	0,010**	-0,294	0,000***	-0,007	0,889
ALLIANCE_ECO	0,246	0,000***	-0,178	0,000***	-0,011	0,862	-0,125	0,037**	-0,059	0,346	-0,112	0,052*	-0,205	0,001***	-0,002	0,977
ALLIANCE_SOCO	-0,031	0,563	-0,193	0,000***	ns				ns				0,236	0,001***	0,007	0,896
ADAPT_PRIX	0,142	0,005***	-0,147	0,001***	0,204	0,003***	-0,068	0,258	0,046	0,483	0,115	0,045**	0,134	0,033**	0,130	0,018**
ADAPT_RELATION	ns				0,001	0,993	-0,166	0,003***	-0,062	0,284	-0,218	0,000***	-0,107	0,046**	<i>-0,313</i>	<i>0,000***</i>
ADAPT_PROXI	0,337	0,000***	-0,058	0,134	0,237	0,000***	-0,169	0,003***	0,159	0,012**	-0,082	0,131	ns			
ADAPT_PROM	0,119	0,005***	0,082	0,040**	0,062	0,287	-0,102	0,063*	-0,214	0,000***	-0,123	0,017**	ns			
INF_INSTI	-0,098	0,046**	0,090	0,028**	ns				ns				-0,040	0,497	0,243	0,000***
INF_LOC	-0,252	0,000***	0,053	0,192	-0,187	0,008***	0,078	0,169	0,342	0,000***	0,088	0,093*	ns			
INF_ACT	0,104	0,043**	0,045	0,257	-0,151	0,031**	0,022	0,694	ns				ns			

Légende :

*, ** et *** renvoient respectivement à des seuils de significativité des paramètres à 10%, 5% et 1%

na : non applicable

ns : modèle non significatif

Italique : l'orientation BoP est non significative donc le modérateur n'a pas d'effet même s'il est significatif

(m) : résultat du terme d'interaction (effet modérateur)

Source : élaboration personnelle à partir de SPSS.

2.1 Variables de contrôle

Les variables de contrôle contextualisent les résultats. Même si elles ne constituent pas le cœur de notre réflexion, elles sont autant d'indicateurs qui permettent de valider et discuter les modèles (tableau 158).

Tableau 158 : récapitulatif des effets (en nombre et en signe) des variables de contrôle par type de performance

VARIABLE DE CONTROLE		PERF_ECO	PERF_SOCIOBOP	PERF_HEDOBOP	PERF_ECOBOP
PRIMAIRE	Occurrence Signe	16/17 -	13/17 +	12/17 -	14/17 +
TERTIAIRE	Occurrence Signe	16/17 +	13/17 +	2/17 +	14/17 +
OR_AMENORD	Occurrence Signe	ns -	13/17 -	7/17 +	15/17 +
OR_ASIE	Occurrence Signe	16/17 -	4/17 +	5/17 -	ns
OR_AFRIQUE	Occurrence Signe	16/17 +	11/17 +	ns	15/17 +
OR_OCEANIE	Occurrence Signe	16/17 +	ns	12/17 +	ns
CI_AMENORD	Occurrence Signe	16/17 -	ns	5/17 -	7/17 -
CI_AMESUD	Occurrence Signe	16/17 +	2/17 +	ns	15/17 +
CI_ASIE	Occurrence Signe	11/17 +	13/17 +	4/17 -	15/17 +
CI_AFRIQUE	Occurrence Signe	16/17 -	ns	ns	14/17 -
CI_OCEANIE	Occurrence Signe	3/17 +	6/17 -	12/17 -	4/17 +
FILIALE	Occurrence Signe	16/17 -	6/17 -	3/17 +	13/17 -
ANNEES_BORN	Occurrence Signe	ns	12/17 -	12/17 +	15/17 +
NBRPAYS	Occurrence Signe	15/17 -	13/17 +	8/17 +	14/17 -

Source : élaboration personnelle à partir de SPSS.

Les effets sectoriels montrent que le secteur tertiaire ressort comme étant le plus présent et le plus impactant. Rappelons la définition de l'INSEE : « le secteur tertiaire recouvre un vaste champ d'activités qui va du commerce à l'administration, en passant par les transports, les activités financières et immobilières, les services aux entreprises et services aux particuliers, l'éducation, la santé et l'action sociale. Le périmètre du secteur tertiaire est de fait défini par complémentarité avec les activités agricoles et industrielles (secteurs primaire et

secondaire) »⁵². Ainsi, une entreprise aura potentiellement plus de chance de succès si elle œuvre dans le secteur tertiaire.

Les variables de contrôle relatives à la nationalité de la firme mettent en évidence que les entreprises issues d'Afrique semblent aptes à générer des performances en milieu BoP. Les entreprises issues d'autres pays ont donc tout intérêt à se rapprocher de ces firmes pour leur stratégie BoP. Pour l'Océanie, cette logique semble également valable.

Cibler l'Amérique du Nord ou cibler l'Afrique sont deux stratégies qui influencent négativement les performances, les raisons sont *a priori*, très différentes. Pour l'Amérique du Nord, la raison est simple : la structure du pays et le niveau de vie des pauvres ne correspondent pas à la définition du BoP. La performance en contexte BoP est spécifique et unique. London et Hart (2004) exposent le fait que les modèles du Nord ne sont pas transposables au BoP, nos résultats laissent également à penser que les modèles du BoP ne sont effectivement pas directement transposables/applicables au Nord.

De manière totalement différente, cibler l'Afrique semble également très contraignant. L'Afrique représente l'extrême pauvreté (voir chapitre 1 partie I), les conditions structurelles, politiques, institutionnelles, infrastructurelles font du marché BoP africain le marché le plus difficile à développer. Cibler l'Amérique du Sud, l'Asie ou même l'Océanie semble bien plus avantageux.

En ce qui concerne les données organisationnelles, passer par des filiales pour toucher le BoP, avoir de l'ancienneté et être une multinationale n'est pas forcément un atout (l'effet peut même être l'inverse comme discuté précédemment).

2.2 Analyse des relations entre performances et avec l'orientation BoP

L'analyse des relations entre les différentes variables a permis de mettre en évidence que les quatre types de performance sont nécessaires pour réussir une stratégie BoP. En effet, elles sont liées, les unes impactant les autres et *vice versa*. La relation la plus spéciale est celle qui lie la performance hédoniste et la performance économique, la première agissant négativement sur l'autre. Une firme peut toutefois développer davantage les performances socio-BoP et éco-BoP qui, elles, agissent positivement sur la performance hédo-BoP. A l'instar de la discussion générale de la première phase de notre travail de recherche, on s'aperçoit que les différentes variables peuvent servir de « pont » entre les performances et interagir indirectement.

⁵² Voir le site : <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/secteur-tertiaire.htm>

D'autre part, l'orientation BoP a des effets négatifs sur la performance économique et la performance éco-BoP mais des effets positifs sur la performance socio-BoP et hédo-BoP. Il est donc important de tenir compte des variables communes aux quatre modèles pour parvenir à un équilibre.

Rappelons que l'objectif de la discussion suivante est de « chercher » le modèle global d'équilibre, un modèle optimal de stratégie BoP qui intégrerait théoriquement les meilleures options, compte tenu de tous les effets testés précédemment.

2.3 Analyse groupée des quatre modèles de performance par variable

Pour entamer notre réflexion générale qui nous mènera à un modèle type de stratégie BoP, nous avons récapitulé tous les effets puis « noté » les différentes situations. La meilleure situation est symbolisée par ***, la situation intermédiaire par ** et enfin, la plus mauvaise situation par *. Cette notation reflète la lecture des effets modérateurs en tenant compte de l'intensité de l'orientation BoP (faible /fort) et de l'intensité de l'effet modérateur (faible/fort) pris individuellement. Ainsi, *** signifie la meilleure combinaison pour obtenir le plus haut niveau de performance, ** étant la deuxième meilleure situation et * la troisième meilleure situation. Le lecteur pourra se référer aux tests des effets modérateurs pour visualiser ces situations. Cette notation nous permet de comparer les meilleures situations d'une variable dans les modèles où elle est significative. Ainsi, après avoir présenté les effets, nous en déduisons une situation d'équilibre. Finalement, nous tenons compte des effets directs et des effets modérateurs avec ce système de notation.

Comme précédemment, nous découpons cette discussion globale en cinq sous-sections, chacune faisant référence aux thématiques qui regroupent les différentes variables, à savoir la motivation, l'apprentissage, les relations inter-organisationnelles, l'adaptation et l'influence.

2.3.1 Motivation

Tableau 159 : stratégie optimale pour la motivation économique

	MODELE PERF_ECO (OBOP -)	MODELE PERF_SOCIOBOP (OBOP +)	MODELE PERF_HEDOBOP (OBOP +)	MODELE PERF_ECOBOP (OBOP -)
<i>Effets directs et meilleurs niveaux de performance en fonction des effets modérateurs</i>				
MOTIV_ECO (effet modérateur)	*** Faible orientation BoP et Forte motivation économique	ns	*** Faible orientation BoP et Faible motivation économique	ns
	** Moyenne orientation BoP et Forte motivation économique		** Moyenne orientation BoP et Faible motivation économique	
	* Forte orientation BoP et Forte motivation économique		* Forte orientation BoP et Forte motivation économique	
MOTIV_ECO (effet direct)	positif		négatif	
STRATEGIE OPTIMALE				
Orientation BoP moyenne + Motivation économique moyenne à forte				

Source : élaboration personnelle.

Une forte motivation économique permet les meilleurs niveaux de performance économique mais les moins élevés pour la performance hédobop. Sachant de plus que l'orientation BoP agit négativement sur la performance économique, il serait plus intéressant de privilégier une motivation économique relativement forte couplée à une orientation BoP moyenne. Cette stratégie optimale permet de jouer sur les niveaux intermédiaires de la performance économique et de malgré tout tirer parti de l'effet direct positif de l'orientation BoP sur la performance hédobop.

Tableau 160 : stratégie optimale pour la motivation sociale

	MODELE PERF_ECO (OBOP -)	MODELE PERF_SOCIOBOP (OBOP +)	MODELE PERF_HEDOBOP (OBOP +)	MODELE PERF_ECOBOP (OBOP -)
<i>Effets directs et meilleurs niveaux de performance en fonction des effets modérateurs</i>				
MOTIV_SOCO (effet modérateur)	*** Faible orientation BoP et Forte motivation sociale	ns	* Faible orientation BoP et Faible motivation sociale	* Faible orientation BoP et Faible motivation sociale
	** Moyenne orientation BoP et Forte motivation sociale		** Moyenne orientation BoP et Faible motivation sociale	** Moyenne orientation BoP et Forte motivation sociale
	* Forte orientation BoP et Faible motivation sociale		*** Forte orientation BoP et Faible motivation sociale	*** Forte orientation BoP et Forte motivation sociale
MOTIV_SOCO (effet direct)	positif	positif	négatif	ns
STRATEGIE OPTIMALE				
Orientation BoP moyenne + Motivation sociale forte				

Source : élaboration personnelle.

La motivation sociale présente des effets directs positifs sur la performance économique ainsi que sur la performance socio-BoP ; les meilleurs niveaux de performance économique et éco-BoP sont quant à eux obtenus dans le cas d'une forte motivation sociale. Ces éléments laissent donc à penser que la meilleure option reste une motivation forte. A l'instar de la motivation économique, ce choix ne permet pas de maximiser la performance hédo-BoP. En revanche, plus l'orientation BoP augmente, plus le niveau de performance hédo-BoP augmente. Ainsi, une orientation BoP moyenne semble harmoniser la situation, répartir les effets et ne pas trop privilégier une performance au détriment d'une autre.

2.3.2 Apprentissage

Tableau 161 : stratégie optimale pour l'apprentissage amont

	MODELE PERF_ECO (OBOP -)	MODELE PERF_SOCIOBOP (OBOP +)	MODELE PERF_HEDOBOP (OBOP +)	MODELE PERF_ECOBOP (OBOP -)
<i>Effets directs et meilleurs niveaux de performance en fonction des effets modérateurs</i>				
APP_AMONT (effet modérateur)	ns	** Faible orientation BoP et Fort apprentissage amont	ns	ns
		** Moyenne orientation BoP et Fort apprentissage amont		
		*** Forte orientation BoP et Faible apprentissage amont		
APP_AMONT (effet direct)		ns	positif	positif

STRATEGIE OPTIMALE
Orientation BoP moyenne + Apprentissage amont fort

Source : élaboration personnelle.

En contraste avec les motivations, l'effet de l'apprentissage amont est homogène dans tous les modèles de performance sur lesquels il agit. En effet, un fort apprentissage amont permet d'impacter positivement trois performances (socio-BoP, hédo-BoP, éco-BoP). De son côté, l'orientation BoP doit rester « moyenne » malgré le caractère exponentiel du niveau de performance socio-BoP obtenu avec l'augmentation de l'orientation BoP. Car une trop forte orientation BoP risquerait de réduire trop fortement le niveau de la performance éco-BoP (effet direct négatif). Nous ne retenons pas non plus le critère d'une faible orientation BoP car, comme énoncé précédemment, elle agit positivement, directement, sur deux des trois performances significatives ici (socio-BoP et hédo-BoP).

Tableau 162 : stratégie optimale pour l'apprentissage technique

	MODELE PERF_ECO (OBOP -)	MODELE PERF_SOCIOBOP (OBOP +)	MODELE PERF_HEDOBOP (OBOP +)	MODELE PERF_ECOBOP (OBOP -)
<i>Effets directs et meilleurs niveaux de performance en fonction des effets modérateurs</i>				
APP_TECH (effet modérateur)	*** Faible orientation BoP et Fort apprentissage technique	* Faible orientation BoP et Fort apprentissage technique	ns	*** Faible orientation BoP et Fort apprentissage technique
	** Moyenne orientation BoP et Fort apprentissage technique	** Moyenne orientation BoP et Faible apprentissage technique		** Moyenne orientation BoP et Fort apprentissage technique
	* Forte orientation BoP et Faible apprentissage technique	*** Forte orientation BoP et Faible apprentissage technique		* Forte orientation BoP et Fort apprentissage technique
APP_TECH (effet direct)	positif	négatif		positif

STRATEGIE OPTIMALE
Orientation BoP moyenne + Apprentissage technique fort

Source : élaboration personnelle.

Pour cette situation, le meilleur compromis est une orientation BoP moyenne couplée avec un fort apprentissage technique. Seule la performance socio-BoP n'est pas maximisée avec ce choix. Une orientation BoP moyenne compense la situation car elle permet malgré tout un niveau de performance socio-BoP intermédiaire. Une orientation BoP faible permettrait les deux meilleurs niveaux de performance économique et éco-BoP mais nuirait trop à la performance socio-BoP (plus mauvais niveau de performance).

Tableau 163 : stratégie optimale pour l'acquisition de savoir

	MODELE PERF_ECO (OBOP -)	MODELE PERF_SOCIOBOP (OBOP +)	MODELE PERF_HEDOBOP (OBOP +)	MODELE PERF_ECOBOP (OBOP -)
<i>Effets directs et meilleurs niveaux de performance en fonction des effets modérateurs</i>				
APP_SAVOIR (effet modérateur)	ns	ns	ns	*** Faible orientation BoP et Forte acquisition de savoir
				** Moyenne orientation BoP et Forte acquisition de savoir
				* Forte orientation BoP et Forte acquisition de savoir
APP_SAVOIR (effet direct)	positif	positif		positif
STRATEGIE OPTIMALE				
Orientation BoP moyenne + Acquisition de savoir forte				

Source : élaboration personnelle.

Cet apprentissage (acquisition de connaissances) est vertueux, il agit positivement sur tous les modèles significatifs. Pour les raisons précédemment évoquées, une orientation BoP moyenne semble un bon compromis qui harmonise les effets des variables (effet négatif sur la performance économique et éco-BoP et effet positif sur la performance socio-BoP).

Tableau 164 : stratégie optimale pour l'apprentissage segment

	MODELE PERF_ECO (OBOP -)	MODELE PERF_SOCIOBOP (OBOP +)	MODELE PERF_HEDOBOP (OBOP +)	MODELE PERF_ECOBOP (OBOP -)
<i>Effets directs et meilleurs niveaux de performance en fonction des effets modérateurs</i>				
APP_SEGMENT (effet modérateur)	ns	** Faible orientation BoP et Fort apprentissage segment	ns	ns
		** Moyenne orientation BoP et Fort / faible apprentissage segment		
		*** Forte orientation BoP et Faible apprentissage segment		
APP_SEGMENT (effet direct)		ns	positif	positif
STRATEGIE OPTIMALE				
Orientation BoP moyenne + Apprentissage segment fort				

Source : élaboration personnelle.

En ce qui concerne l'apprentissage des segments BoP, la logique est la même que pour l'acquisition de savoir. Pour la performance socio-BoP, un faible apprentissage est plus avantageux à mesure que l'orientation BoP augmente. Il serait toutefois problématique dans le cadre des performances hédobop et écobop. Quant à l'orientation BoP, son effet direct négatif sur la performance écobop est néfaste à l'équilibre global. La situation en cas d'orientation BoP moyenne pour la performance socio-BoP, couplée aux effets directs positifs sur les performances hédobop et écobop montre que l'apprentissage segment doit être fort. Ainsi, nous retenons un apprentissage segment fort et une orientation BoP moyenne.

2.3.3 Relations inter-organisationnelles

Tableau 165 : stratégie optimale pour le contrôle qualité

	MODELE PERF_ECO (OBOP -)	MODELE PERF_SOCIOBOP (OBOP +)	MODELE PERF_HEDOBOP (OBOP +)	MODELE PERF_ECOBOP (OBOP -)
<i>Effets directs et meilleurs niveaux de performance en fonction des effets modérateurs</i>				
CONTROL_QUAL (effet modérateur)	ns	ns	<p style="text-align: center;">*</p> Faible orientation BoP et Fort contrôle qualité	ns
			<p style="text-align: center;">**</p> Moyenne orientation BoP et Fort contrôle qualité	
			<p style="text-align: center;">***</p> Forte orientation BoP et Fort contrôle qualité	
CONTROL_QUAL (effet direct)	positif		positif	

STRATEGIE OPTIMALE
Orientation BoP moyenne + Contrôle qualité fort

Source : élaboration personnelle.

Concernant cette variable, la performance hédoniste et la performance économique ne s'opposent pas. Il faut donc profiter de cette situation et signaler toute l'importance du contrôle qualité dans les modèles de performance. Le contrôle qualité - matérialisé par un contrôle de l'utilité et de l'hédonisme du produit/service - peut être le plus fort possible. Car il agit directement positivement sur la performance économique et permet un meilleur niveau de performance dans le cadre de la performance hédoniste. En ce qui concerne l'orientation BoP et pour ne pas dégrader la performance économique, nous retenons une nouvelle fois, une orientation BoP moyenne (malgré la situation non optimale pour la performance hédoboP).

Tableau 166 : stratégie optimale pour le contrôle de coût

	MODELE PERF_ECO (OBOP -)	MODELE PERF_SOCIOBOP (OBOP +)	MODELE PERF_HEDOBOP (OBOP +)	MODELE PERF_ECOBOP (OBOP -)
<i>Effets directs et meilleurs niveaux de performance en fonction des effets modérateurs</i>				
CONTROL_COUT (effet modérateur)	*** Faible orientation BoP et Fort contrôle de coût	* Faible orientation BoP et Fort contrôle de coût	* Faible orientation BoP et Faible contrôle de coût	ns
	** Moyenne orientation BoP et Fort contrôle de coût	** Moyenne orientation BoP et Faible contrôle de coût	** Moyenne orientation BoP et Faible contrôle de coût	
	* Forte orientation BoP et Faible contrôle de coût	*** Forte orientation BoP et Faible contrôle de coût	*** Forte orientation BoP et Fort contrôle de coût	
CONTROL_COUT (effet direct)	ns	négatif	négatif	négatif

STRATEGIE OPTIMALE
Orientation BoP moyenne + Contrôle de coût faible

Source : élaboration personnelle.

Les quatre types de performance sont affectés par le contrôle des coûts dont trois négativement (socio-BoP, hédo-BoP, éco-BoP) ; nous optons donc pour un contrôle des coûts faible. Afin de limiter la réduction du niveau de performance économique liée à un faible contrôle de coût, l'orientation BoP moyenne semble une bonne option, ou du moins une option intermédiaire (voir les effets modérateurs où l'on observe un meilleur niveau de performance en cas de moyenne orientation BoP comparée à une faible orientation BoP).

Tableau 167 : stratégie optimale pour les alliances économiques

	MODELE PERF_ECO (OBOP -)	MODELE PERF_SOCIOBOP (OBOP +)	MODELE PERF_HEDOBOP (OBOP +)	MODELE PERF_ECOBOP (OBOP -)
<i>Effets directs et meilleurs niveaux de performance en fonction des effets modérateurs</i>				
ALLIANCE_ECO (effet modérateur)	*** Faible orientation BoP et Forte alliance économique	** Faible orientation BoP et Forte alliance économique	* Faible orientation BoP et Forte alliance économique	ns
	** Moyenne orientation BoP et Forte alliance économique	** Moyenne orientation BoP et Forte / faible alliance économique	** Moyenne orientation BoP et Faible alliance économique	
	* Forte orientation BoP et Forte alliance économique	*** Forte orientation BoP et Faible alliance économique	*** Forte orientation BoP et Faible alliance économique	
ALLIANCE_ECO (effet direct)	positif	ns	ns	négatif

STRATEGIE OPTIMALE
Orientation BoP moyenne + Alliance économique faible

Source : élaboration personnelle.

Les alliances économiques agissent directement positivement sur la performance économique mais négativement sur la performance éco-BoP. Les effets modérateurs montrent qu'en cas de forte alliance économique, la performance économique est toujours supérieure. La performance socio-BoP est quant à elle plus favorable dans le cas d'une orientation BoP forte et d'une faible alliance économique. Alors que la performance hédo-BoP est supérieure dans le seul cas de faible alliance économique. Si l'on considère une lecture par l'orientation BoP moyenne, on pourrait avoir le choix entre une alliance faible ou forte. Cependant, le cas de la faible alliance permet de limiter l'effet négatif sur la performance éco-BoP, la situation intermédiaire de l'orientation BoP pour la performance hédo-BoP valide l'alliance faible, ceci est vrai pour la performance socio-BoP également. Malgré une perte de performance pour la performance économique, le fait que le choix d'une situation d'alliance faible permet d'impacter trois performances sur les quatre.

Ces résultats nous poussent à conclure qu'une orientation BoP moyenne et une alliance économique faible permettent d'atteindre une solution optimale.

Tableau 168 : stratégie optimale pour les alliances sociales

	MODELE PERF_ECO (OBOP -)	MODELE PERF_SOCIOBOP (OBOP +)	MODELE PERF_HEDOBOP (OBOP +)	MODELE PERF_ECOBOP (OBOP -)
<i>Effets directs et meilleurs niveaux de performance en fonction des effets modérateurs</i>				
ALLIANCE_SOCO (effet modérateur)	*** Faible orientation BoP et Forte alliance sociale	ns	ns	ns
	* Moyenne orientation BoP et Faible /forte alliance sociale			
	** Forte orientation BoP et Faible alliance sociale			
ALLIANCE_SOCO (effet direct)	ns			positif
STRATEGIE OPTIMALE				
Orientation BoP moyenne + Alliance sociale forte				

Source : élaboration personnelle.

Les alliances sociales jouent favorablement sur la performance éco-BoP et sur la performance économique. Nous préconisons ainsi de fortes alliances sociales. Ce choix est confirmé lorsque nous tenons compte de l'orientation BoP. La meilleure situation serait une orientation BoP faible. Cependant la situation la plus équilibrée compte tenu de l'effet de l'orientation BoP sur les autres performances amène à envisager de fortes alliances sociales et une orientation BoP moyenne.

2.3.4 Adaptation

Tableau 169 : stratégie optimale pour l'adaptation prix

	MODELE PERF_ECO (OBOP -)	MODELE PERF_SOCIOBOP (OBOP +)	MODELE PERF_HEDOBOP (OBOP +)	MODELE PERF_ECOBOP (OBOP -)
<i>Effets directs et meilleurs niveaux de performance en fonction des effets modérateurs</i>				
ADAPT_PRIX (effet modérateur)	*** Faible orientation BoP et Forte adaptation prix	ns	* Faible orientation BoP et Faible adaptation prix	*** Faible orientation BoP et Forte adaptation prix
	** Moyenne orientation BoP et Forte adaptation prix		** Moyenne orientation BoP et Forte adaptation prix	*** Moyenne orientation BoP et Forte adaptation prix
	** Forte orientation BoP et Forte adaptation prix		*** Forte orientation BoP et Forte adaptation prix	*** Forte orientation BoP et Forte adaptation prix
ADAPT_PRIX (effet direct)	positif	positif	ns	positif

STRATEGIE OPTIMALE
Orientation BoP moyenne + Adaptation prix forte

Source : élaboration personnelle.

L'effet de l'orientation BoP, positif dans un cas (héo-BoP) et négatif dans les autres (économique et éco-BoP), inverse le sens des meilleurs niveaux de performance. Pour ce qui est de la performance éco-BoP, une forte adaptation prix est toujours favorable. Ainsi, l'équilibre se trouve sur une orientation BoP moyenne et une forte adaptation prix.

Tableau 170 : stratégie optimale pour l'adaptation relationnelle

	MODELE PERF_ECO (OBOP -)	MODELE PERF_SOCIOBOP (OBOP +)	MODELE PERF_HEDOBOP (OBOP +)	MODELE PERF_ECOBOP (OBOP -)
<i>Effets directs et meilleurs niveaux de performance en fonction des effets modérateurs</i>				
ADAPT_RELATION (effet modérateur)	ns	** Faible orientation BoP et Forte adaptation relationnelle	* Faible orientation BoP et Forte adaptation relationnelle	ns
		** Moyenne orientation BoP et Forte / faible adaptation relationnelle	** Moyenne orientation BoP et Faible adaptation relationnelle	
		*** Forte orientation BoP et Faible adaptation relationnelle	*** Forte orientation BoP et Faible adaptation relationnelle	
ADAPT_RELATION (effet direct)		ns	ns	négatif

STRATEGIE OPTIMALE
Orientation BoP moyenne + Adaptation relationnelle faible

Source : élaboration personnelle.

De manière objective, la meilleure des situations est une orientation BoP très élevée permettant les meilleurs niveaux de performance socio-BoP et hédo-BoP. Mais compte tenu de son effet négatif sur la performance économique, et dans la même logique que précédemment, le cas d'une orientation BoP moyenne reste le plus avantageux si l'on considère toutes les variables et toutes les performances. Pour l'adaptation relationnelle, l'effet négatif direct sur la performance éco-BoP ainsi que les effets sur les deux autres performances amènent à choisir une faible adaptation.

Tableau 171 : stratégie optimale pour l'adaptation de proximité

	MODELE PERF_ECO (OBOP -)	MODELE PERF_SOCIOBOP (OBOP +)	MODELE PERF_HEDOBOP (OBOP +)	MODELE PERF_ECOBOP (OBOP -)
<i>Effets directs et meilleurs niveaux de performance en fonction des effets modérateurs</i>				
ADAPT_PROXI (effet modérateur)	ns	* Faible orientation BoP et Forte adaptation de proximité	ns	ns
		** Moyenne orientation BoP et Forte adaptation de proximité		
		*** Forte orientation BoP et Forte adaptation de proximité		
ADAPT_PROXI (effet direct)	positif	positif	positif	

STRATEGIE OPTIMALE
Orientation BoP moyenne + Adaptation de proximité forte

Source : élaboration personnelle.

Une adaptation de proximité forte est la plus intéressante, tant pour ses effets directs sur les trois performances que pour le niveau de performance socio-BoP obtenu avec l'effet modérateur. Une orientation BoP moyenne ne maximise pas la performance socio-BoP mais évite la plus mauvaise situation.

Tableau 172 : stratégie optimale pour l'adaptation promotion

	MODELE PERF_ECO (OBOP -)	MODELE PERF_SOCIOBOP (OBOP +)	MODELE PERF_HEDOBOP (OBOP +)	MODELE PERF_ECOBOP (OBOP -)
<i>Effets directs et meilleurs niveaux de performance en fonction des effets modérateurs</i>				
ADAPT_PROM (effet modérateur)	*** Faible orientation BoP et Forte adaptation promotion	* Faible orientation BoP et Forte adaptation promotion	* Faible orientation BoP et Faible adaptation promotion	ns
	*** Moyenne orientation BoP et Forte adaptation promotion	** Moyenne orientation BoP et Forte adaptation promotion	** Moyenne orientation BoP et Faible adaptation promotion	
	*** Forte orientation BoP et Forte adaptation promotion	*** Forte orientation BoP et Faible adaptation promotion	*** Forte orientation BoP et Faible adaptation promotion	
ADAPT_PROM (effet direct)	positif	ns	négatif	

STRATEGIE OPTIMALE
Orientation BoP moyenne + Adaptation promotion forte

Source : élaboration personnelle.

L'adaptation de la promotion est complexe. D'un côté une forte adaptation permet les meilleurs niveaux de performance économique mais d'un autre côté, elle réduit la performance hédo-BoP potentielle. Pour choisir la meilleure solution, nous raisonnons à partir d'une orientation BoP moyenne. Une forte adaptation de promotion semble alors jouer de façon optimale sur la performance économique et de façon intéressante sur la performance socio-BoP. Le cas de la performance hédo-BoP n'est pas non plus critique puisque le niveau est intermédiaire.

2.3.5 Influence

Tableau 173 : stratégie optimale pour l'influence des institutions

	MODELE PERF_ECO (OBOP -)	MODELE PERF_SOCIOBOP (OBOP +)	MODELE PERF_HEDOBOP (OBOP +)	MODELE PERF_ECOBOP (OBOP -)
<i>Effets directs et meilleurs niveaux de performance en fonction des effets modérateurs</i>				
INF_INSTI (effet modérateur)	*** Faible orientation BoP et Faible influence des institutions	ns	ns	*** Faible orientation BoP et Faible influence des institutions
	** Moyenne orientation BoP et Faible influence des institutions			** Moyenne orientation BoP et Faible influence des institutions
	* Forte orientation BoP et Faible influence des institutions			** Forte orientation BoP et Forte influence des institutions
INF_INSTI (effet direct)	négatif			ns

STRATEGIE OPTIMALE
Orientation BoP moyenne + Influence des institutions faible

Source : élaboration personnelle.

L'effet direct négatif sur la performance économique ainsi que les effets modérateurs laissent à penser qu'une faible influence des institutions est plus avantageuse.

La situation optimale pour une faible influence des institutions serait une orientation BoP faible, les niveaux des performances économiques et éco-BoP étant les plus hauts. Cependant, comme discuté depuis le début de notre réflexion, il est question de répartir au mieux les niveaux de performance pour ne pas agir trop négativement sur l'une d'entre elles. Le choix d'une orientation BoP moyenne est une nouvelle fois imposé, pour limiter la perte d'effet positif sur les performances socio-BoP et héd-BoP.

Tableau 174 : stratégie optimale pour l'influence des acteurs locaux

	MODELE PERF_ECO (OBOP -)	MODELE PERF_SOCIOBOP (OBOP +)	MODELE PERF_HEDOBOP (OBOP +)	MODELE PERF_ECOBOP (OBOP -)
<i>Effets directs et meilleurs niveaux de performance en fonction des effets modérateurs</i>				
INF_LOC (effet modérateur)	ns	ns	* Faible orientation BoP et Forte influence des acteurs locaux	ns
			** Moyenne orientation BoP et Forte influence des acteurs locaux	
			*** Forte orientation BoP et Forte influence des acteurs locaux	
INF_LOC (effet direct)	négatif	négatif	positif	
STRATEGIE OPTIMALE				
Orientation BoP moyenne + Influence des acteurs locaux faible				

Source : élaboration personnelle.

L'influence directe des communautés locales agit négativement sur les performances économiques et socio-BoP. En revanche, l'influence est positive pour la performance éco-BoP. Une influence faible est donc globalement plus intéressante, deux des trois variables sont « optimisées ». En revanche, pour limiter la perte d'effet positif d'une forte influence sur la performance éco-BoP, une orientation BoP moyenne est préconisée ; elle permet de garder un niveau de performance intermédiaire pour la performance éco-BoP.

Tableau 175 : stratégie optimale pour l'influence des actionnaires

	MODELE PERF_ECO (OBOP -)	MODELE PERF_SOCIOBOP (OBOP +)	MODELE PERF_HEDOBOP (OBOP +)	MODELE PERF_ECOBOP (OBOP -)
<i>Effets directs et meilleurs niveaux de performance en fonction des effets modérateurs</i>				
INF_ACT (effet modérateur)	ns	ns	ns	ns
INF_ACT (effet direct)	positif	négatif		
STRATEGIE OPTIMALE				
Orientation BoP moyenne + Influence des actionnaires moyenne				

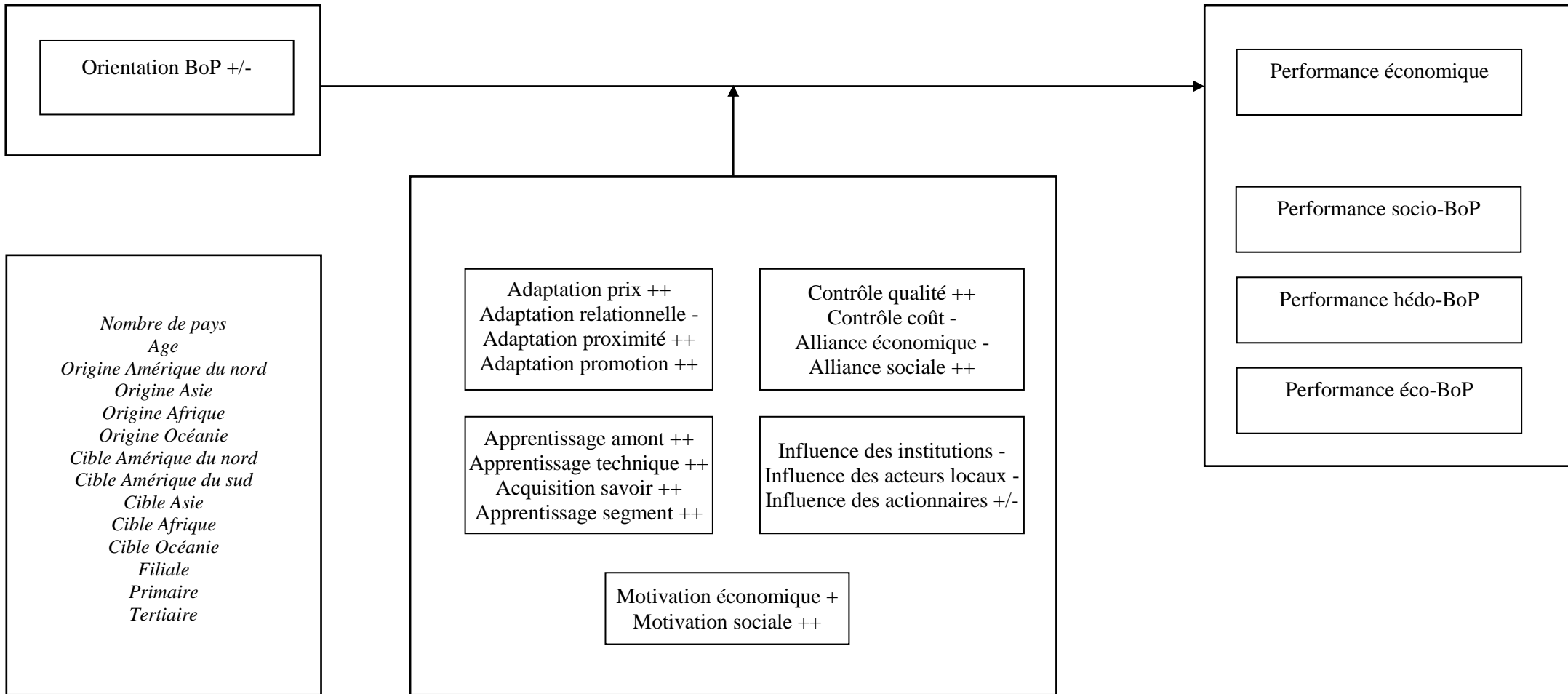
Source : élaboration personnelle.

L'influence des actionnaires reste classique, ils ont une influence positive sur la performance économique et une influence négative sur la performance sociale. Il faudra donc jouer sur les deux tableaux avec une influence moyenne des actionnaires et une orientation BoP moyenne. Cette lecture est représentative de la tension entre l'objectif « profit » de la firme, objectif encouragé par les actionnaires, et l'indispensable performance sociale requise, *a contrario* non soutenue par les actionnaires. Ainsi, la firme devra expliciter et convaincre de l'intérêt de la quête sociale inhérente aux stratégies BoP car elle est nécessaire pour atteindre la maximisation du profit (l'influence négative des actionnaires pourra alors être réduite).

2.3.6 Modèle optimal de stratégie BoP

Après avoir observé les meilleures situations en considérant simultanément tous les effets sur toutes les performances, nous pouvons amender le modèle général factorisé, précédemment discuté (figure 127).

Figure 127 : modèle optimal de stratégie BoP

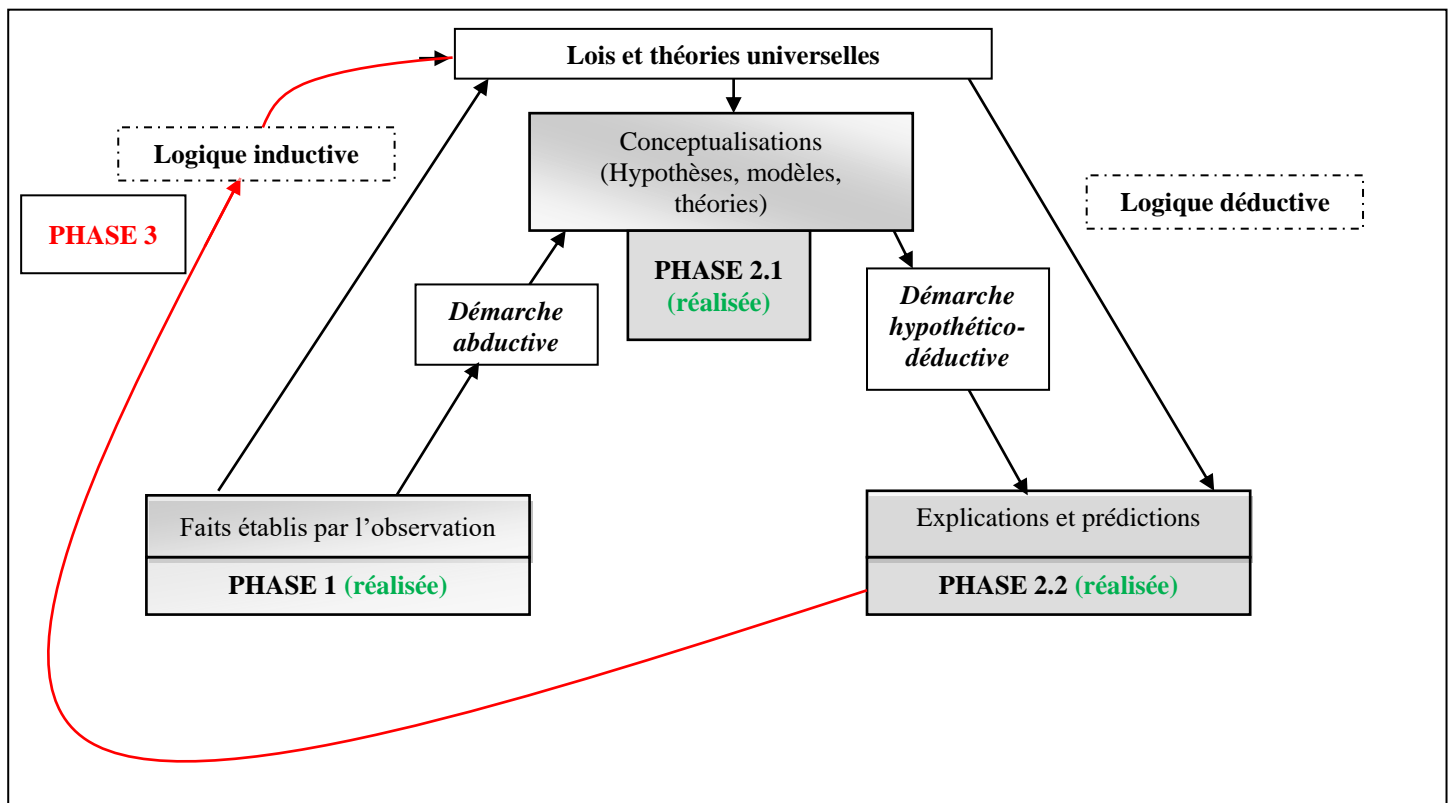


Source : élaboration personnelle.

CONCLUSION DU CHAPITRE 6

La phase 2 du design de la thèse est terminée (figure 128), l'étude empirique a permis de répondre à nos questions de recherche : quels sont les déterminants des performances économique et sociales ? Existe-t-il un lien entre ces performances ?

Figure 128 : rappel du positionnement de la phase 2 : logique abductive



Source : adapté de Charreire et Durieux (2007) p. 64.

La phase 1 et 2 entre dans la logique abductive, elles avaient pour but de sélectionner les faits à étudier, de les conceptualiser, de les intégrer dans un modèle et de tester empiriquement les hypothèses.

L'étude empirique a permis de valider ou d'invalider nos hypothèses puis nous avons pu discuter tous les effets pour toutes les variables. Chaque modèle de performance a ensuite été présenté pour comprendre les différentes influences. Nous sommes finalement arrivés à un modèle optimal de stratégie BoP qui devient à la fois un modèle générique de synthèse mais également un objet cohérent et valide, qui sera discuté dans la dernière partie de notre recherche. Ce qu'il faut retenir de l'étude empirique est de trois ordres.

Premièrement, il existe un lien entre les performances qui prouve qu'elles sont toutes indispensables si l'on veut considérer la performance en contexte BoP. Nous avons identifié

quatre formes de performance : la performance économique, socio-BoP, éco-BoP et une nouvelle forme qui a émergé de la factorisation, la performance hédo-BoP.

Deuxièmement, la création de l'orientation BoP et son échelle de mesure ont été validées par les tests statistiques. Les résultats montrent qu'elle agit positivement sur les performances socio-BoP et hédo-BoP et négativement sur les performances économique et éco-BoP. Sur la base de ces résultats, il a été discuté que pour maximiser les effets (modérateurs et directs) des variables modératrices, la stratégie BoP optimale devait être celle d'une orientation BoP modérée.

Troisièmement, le modèle de recherche basé sur les conceptualisations des variables composites du sondage de cas a été précisée par la factorisation. En effet, les cinq cadres théoriques sont les mêmes : la stratégie d'entrée, l'apprentissage, les relations inter-organisationnelles, l'adaptation et l'influence des parties prenantes. Cependant, leur contenu a changé pour parfaire le contexte BoP. La plupart des échelles de mesures mobilisées étaient pensées pour les marchés « classiques » ; les tests statistiques ont révélé que leur mobilisation pouvait se faire même si le contexte BoP a fait évoluer ces échelles. Plus précisément :

- la stratégie d'entrée n'intègre pas les modes d'entrée mais deux formes de motivations (économique et sociale) ;
- l'apprentissage intègre la forme par « essais » avec l'apprentissage amont et l'apprentissage technique et la forme « capitalisée » avec l'acquisition de connaissances et l'apprentissage segment. A noter que la forme « par études » a été éliminée ;
- les relations inter-organisationnelles ont été confirmées, les résultats révèlent une forme d'alliance « économique » et une forme d'alliance « sociale » ;
- l'adaptation, basée sur les 4P, a été recomposée en quatre formes qui mélangent la conception classique et des éléments des 4A discutés dans le premier chapitre. On retrouve l'adaptation de prix, de proximité, de relation et de promotion ;
- l'influence des parties prenantes, qui avait pour but de mettre en lumière quelle partie prenante a le plus d'influence a mis en évidence les institutions, la communauté locale et les actionnaires.

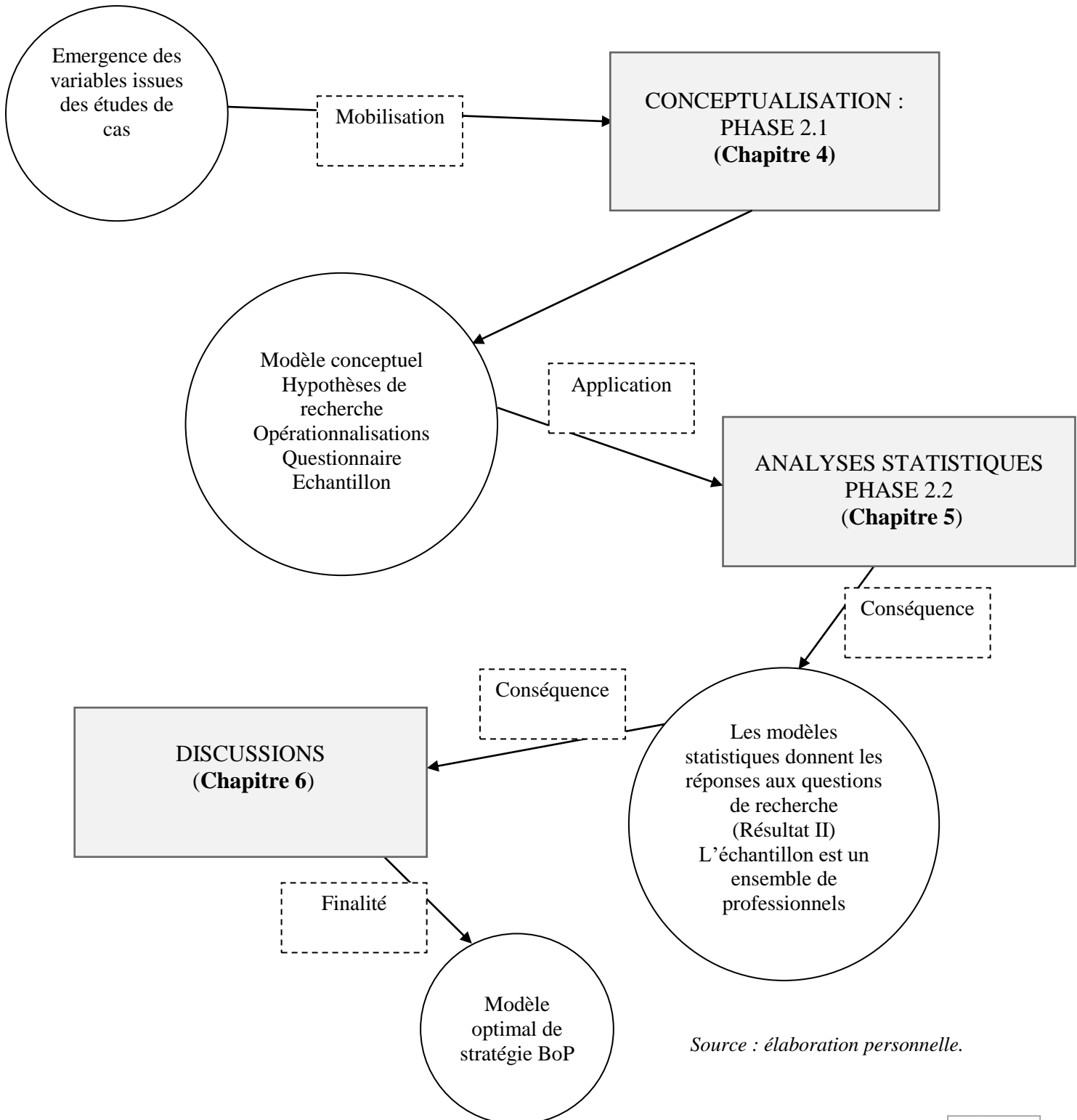
Selon les modèles de performance, les variables ont des effets différents. Compte tenu de la relation entre les variables, nous avons réalisé une discussion intégratrice qui tient compte de tous les effets et des niveaux de performances pour déterminer un modèle optimal de stratégie BoP.

PARTIE II

ETUDE EMPIRIQUE

Figure 129 : synthèse de la partie II

SYNTHESE



Source : élaboration personnelle.

PARTIE III

**DISCUSSIONS, CONFRONTATIONS ET THEORISATION DE LA STRATEGIE
BOP-TYPE : VERS LA THEORIE DE L'OCEAN BLANC**

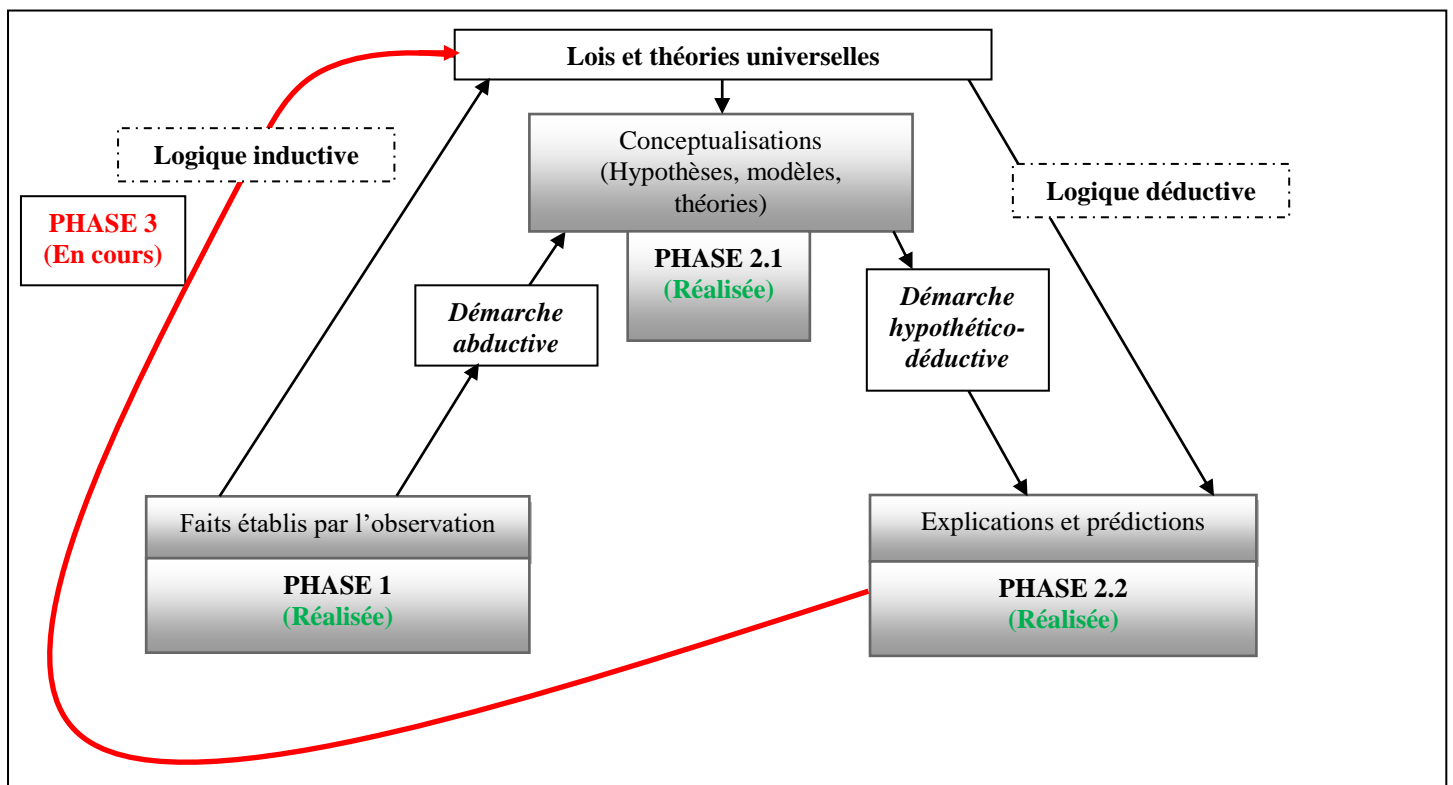
PARTIE III

DISCUSSIONS, CONFRONTATIONS ET THEORISATION DE LA STRATEGIE BOP-TYPE : VERS LA THEORIE DE L'OCEAN BLANC

AVANT-PROPOS

La dernière partie de ce travail doctoral constitue la phase 3 de notre *design* de recherche. Elle est le point de rencontre entre les résultats de la phase 1 et ceux de la phase 2. Les résultats du sondage de cas sont confirmés, ainsi nous proposons de passer d'un modèle optimal de stratégie BoP - uniquement basé sur les résultats de l'étude empirique - à une **stratégie BoP-type** (qui intègre la confirmation des résultats I). La stratégie BoP-type est passée au crible d'un ensemble de connaissances. L'intérêt de cette confrontation est de montrer le caractère idiosyncrasique de la stratégie BoP-type mettant en lumière un ensemble de dissonances entre les connaissances actuelles et celles apportées par la stratégie BoP-type. *In fine*, dans une logique inductive, la stratégie BoP-type est conceptualisée pour tendre vers une théorie intégratrice, l'océan blanc (figure 130).

Figure 130 : rappel du positionnement de la phase 3 : logique inductive



Source : adapté de Charreire et Durieux (2007), p. 64.

Le chapitre 7 présente la confrontation entre les résultats du sondage de cas et ceux de l'étude empirique. La confrontation des résultats de la phase 1 et de la phase 2 est l'occasion de comparer le sondage de cas et l'étude empirique. Les réponses apportées aux questions de recherche dans le cadre du sondage de cas sont tirées des travaux académiques. Les réponses apportées par l'étude empirique mobilisent des avis de professionnels. Les méthodes, mais également la vision des académiciens, pourront ainsi être comparées à celles du terrain. En effet, ces discussions valident entre autres l'utilisation de la méthode du sondage de cas, méthode qui, rappelons-le, est assez peu mobilisée en Sciences de Gestion. Ces discussions sont aussi l'occasion de confronter les résultats de manière conceptuelle (résultats obtenus vs. concepts théoriques). L'identification de dissonances entre les résultats attendus théoriquement et les résultats obtenus dans nos études empiriques permettent, d'une part, de les discuter, et d'autre part, d'amender certaines théories ou dans un cas plus fort, de les remettre en question.

L'ensemble des dissonances sont autant d'indices d'un besoin d'abstraction supérieure qui permet de les intégrer : c'est l'objet du chapitre 8. Ce dernier chapitre s'attachera à comprendre, expliquer et justifier pourquoi la stratégie BoP-type est une nouvelle brique dans le paysage de la stratégie (dans sa vision la plus générique). La proposition théorique se nomme *océan blanc*, elle est proposée à partir des conceptualisations de Kim et Mauborgne (2005a, 2005b, 2014) et de leur vision du management stratégique. La théorie de l'océan blanc est discutée et balisée autour de trois thèses et d'une formulation générique, ce qui finalise intégralement le mode de raisonnement mixte engagé dans notre recherche ; à savoir, une logique abductive (phase 1 et phase 2), suivi d'une logique inductive (phase 3).

CHAPITRE 7 : DISCUSSIONS ET CONFRONTATIONS EN TROIS ROUNDS :
SONDAGE DE CAS VS. ETUDE EMPIRIQUE
STRATEGIE BOP-TYPE VS. LITTERATURE
STRATEGIE BOP-TYPE VS. CONCEPTUALISATIONS

INTRODUCTION DU CHAPITRE 7

Le chapitre 7 pose les questions suivantes : **quelles sont les différences entre les résultats de du sondage de cas et ceux de l'étude empirique ? Quelles sont les différences entre nos résultats et les connaissances actuelles ?** La finalité de ce chapitre est de valider les réponses aux questions de recherche posées dans ce travail doctoral au travers d'une stratégie BoP intégratrice nommée stratégie BoP « type ».

Les résultats statistiques du sondage de cas ont été « mis de côté » le temps de l'élaboration et de la réalisation de l'étude empirique. Nous les mobilisons dès lors pour les confronter aux résultats de l'étude empirique

Le chapitre s'organise autour de trois sections principales. La première section confronte (1) les résultats statistiques du sondage de cas avec les résultats de l'étude empirique (la stratégie BoP-type est présentée), (2) la stratégie BoP-type à la littérature BoP, (3) la stratégie BoP-type aux cadres théoriques qui l'entourent. La dernière section est une étude cas qui est une illustration de la stratégie BoP-type (4).

1. SONDAGE DE CAS VS. ETUDE EMPIRIQUE : VERS UNE STRATEGIE BOP-TYPE

La discussion a pour objectif de valider définitivement un modèle de stratégie intégrateur par la confirmation des résultats du sondage de cas, ce qui nous permet de passer d'un modèle optimal de stratégie BoP à une stratégie BoP-type⁵³. Pour réaliser cette évolution, deux temps

⁵³ Nous avons souhaité différencier modèle optimal et stratégie BoP-type car le modèle optimal est uniquement le résultat de l'étude empirique alors que la stratégie BoP-type suit la confrontation avec les résultats du sondage de cas. La stratégie BoP-type est la version finale qui intègre toutes les discussions et toutes les composantes des deux premières phases du *design* de recherche.

de discussion sont adoptés. Le premier temps consiste à raisonner performance par performance (1.1). Cela permet de comparer les trois modèles de performance testés durant le sondage de cas avec les quatre modèles de performance issus de l'étude empirique. Le deuxième temps (re)discute le modèle synthétique du sondage de cas (1.2), la suite est une discussion à propos de la vision académiciens vs. praticiens (1.3), pour au final, proposer une définition de ce qu'est une stratégie BoP-type (1.4).

1. 1 Confrontation des résultats issus du sondage de cas et de l'étude empirique

1.1.1 Confrontation des résultats des modèles de performance économique

En décortiquant les résultats du sondage de cas, nous retrouvons une réelle cohérence de ces résultats avec ceux de l'étude empirique ; les résultats du sondage de cas semblent simplement moins « fins ». Le tableau suivant résume la confrontation des résultats des deux méthodes et précise leurs effets respectifs (tableau 176). L'objectif de la confrontation est de confirmer la pertinence des résultats statistiques du sondage de cas.

Tableau 176 : confrontation des résultats des deux méthodes pour la performance économique

Effets sur la performance économique		
Résultats du sondage de cas	Résultat de l'étude empirique	Correspondance
Performance socio-BoP +	Performance socio-BoP +	Convergent
Performance éco-BoP +	Performance éco-BoP +	Convergent
Innovation Organisationnelle +	Adaptation +	Convergent
Motivation -	Orientation BoP -	Convergent
	<i>Motivations +</i>	<i>Divergent</i>
Qualité -	Performance hédéo-BoP -	Convergent
	<i>Adaptation de proximité +</i>	<i>Divergent</i>

Source : élaboration personnelle.

Le sondage de cas a montré une relation positive entre les performances socio-BoP, éco-BoP et la performance économique. Ce résultat est confirmé par l'étude statistique. En revanche, le fait de préciser les deux formes d'utilitarisme (utilitaire et hédonique) a permis d'identifier un impact négatif de la performance hédoniste sur la performance économique.

Le sondage de cas identifie trois variables qui influencent le modèle de performance économique. Il s'agit de l'*innovation organisationnelle*, de la *motivation*, et de la *qualité*. Pour rappel, la motivation correspond, dans le sondage de cas, à un ensemble de motivations qui poussent l'entreprise vers les marchés BoP et qui diffèrent de la seule motivation de maximisation de profit. La variable de l'innovation organisationnelle correspond à l'innovation dans la conception et la réalisation du *business model* de l'entreprise, réflexion

intégrée dans le concept d'adaptation lors de la conceptualisation. La qualité est liée au produit, notion précisée dans l'étude empirique avec les services. Observons la correspondance de ces variables avec les résultats de l'étude empirique.

La variable d'innovation a été intégrée dans le concept d'adaptation et il est intéressant de constater une très grande correspondance entre les résultats des deux premières phases de notre *design* de recherche (sondage de cas et étude empirique). En effet, dans le sondage de cas, le modèle de performance économique est influencé positivement par l'innovation organisationnelle ; le résultat de l'étude empirique confirme ce résultat, une forte adaptation (de proximité, de promotion et de prix) permet les meilleurs niveaux de performance économique.

La motivation a un effet négatif sur la performance économique dans le sondage de cas. En revanche, les deux formes de motivation identifiées dans l'étude empirique favorisent la performance économique. Cette différence pourrait être liée au fait que la motivation du sondage de cas est reliée à l'orientation BoP. Avec cette précision, il est assez intéressant de constater que l'orientation BoP impacte négativement la performance économique (l'hypothèse d'un lien positif a été rejetée). Il est donc assez probable que l'effet négatif de la motivation dans le sondage de cas corresponde précisément à celui de l'orientation BoP. Les deux résultats seraient à la fois cohérents et concordants. L'étude empirique a permis de préciser le sens de la motivation issue du sondage de cas : elle est d'une part représentée par les deux formes de motivations (économique et sociale) et elle est d'autre part intégrée dans l'orientation BoP. Selon la performance, c'est une des formes de motivation qui se manifeste.

Dans le modèle issu du sondage de cas, la qualité a un effet négatif sur la performance économique. Dans l'étude empirique, la qualité est représentée de différentes façons⁵⁴ mais seule la variable hédo-BoP agit négativement sur la performance. Le contrôle de qualité, la performance socio-BoP et l'adaptation de proximité jouent favorablement sur la performance. En revanche, une seule composante de la qualité, la variable hédo-BoP, agit négativement sur la performance. Lors de l'analyse des résultats du sondage, nous avons expliqué l'effet négatif de la qualité en insistant sur les coûts qu'elle engendrait et qui réduisaient la performance économique. Or l'étude empirique nous dit finalement qu'un fort contrôle des coûts favorise la performance économique. Une des explications pouvant lier les deux

⁵⁴ Elle est à la fois « contrôlée » et à la fois présente dans l'adaptation de proximité (conception du produit/service BoP pour être au plus proche du consommateur BoP) mais aussi dans les performances socio-BoP et hédo-BoP (deux dimensions de la qualité du produit/service BoP).

résultats réside dans le fait que la qualité dont parlent les études de cas du sondage correspond en réalité à la dimension hédoniste du test empirique. Ceci se confirme d'ailleurs par le fait que, dans le sondage de cas, la performance socio-BoP relèverait davantage de l'utilitaire que d'un utilitarisme qui intégrerait les deux dimensions (utilitaire et hédoniste). De plus, si nous retenons la discussion de synthèse du sondage de cas, nous expliquons que la qualité agit positivement sur la performance socio-BoP qui elle-même agit positivement sur la performance économique. Ainsi, une forte qualité dans le sondage de cas correspond à la forte qualité présente dans l'étude empirique.

1.1.2 Confrontation des modèles de performance socio-BoP

Comme précédemment discuté, l'étude empirique précise ici aussi le sens des variables issues du sondage de cas.

Tableau 177 : confrontation des résultats des deux méthodes pour la performance socio-BoP

La performance socio-BoP		
Résultats du sondage de cas	Résultat de l'étude empirique	Correspondance
Performance économique +	Performance économique +	Convergent
Motivation +	Orientation BoP +	Convergent
	Motivation sociale +	Convergent
Femmes -	Influence de la communauté locale -	Convergent
Contrôle +	*Contrôle qualité +	Convergent
	<i>Contrôle coût -</i>	<i>Divergent</i>
Innovation Organisationnelle +	Adaptation +	Convergent
Spé_loc +	Adaptation +	Convergent
Education +	*Influence de la communauté locale +	Convergent
Qualité +	Adaptation de proximité +	Convergent

*Ces résultats sont obtenus sur la performance hédo-BoP (qui est apparue seulement au moment de la factorisation des données dans la phase 2. La convergence s'établit en considérant la performance hédo-BoP.

Source : élaboration personnelle.

Dans le cadre du sondage de cas, la performance économique impacte positivement la performance socio-BoP. Ceci est également vrai dans l'étude empirique.

Dans le sondage de cas, la variable de motivation est, cette fois-ci, positivement reliée avec la performance socio-BoP. La motivation de l'étude empirique et plus précisément la motivation sociale, impacte positivement la performance socio-BoP. Ce résultat confirme l'effet positif de la motivation dans le sondage de cas. De plus, si l'on considère l'orientation BoP comme étant intrinsèquement liée à la motivation du sondage, on s'aperçoit de la cohérence supplémentaire avec l'étude empirique. En effet, l'effet de l'orientation BoP est à nouveau du

même signe (positif) que la motivation dans le sondage de cas. La confrontation confirme que la variable composite de la motivation dans sondage de cas est précisée par les variables de motivations et de l'orientation BoP dans l'étude empirique.

Le sondage de cas attribue au rôle des femmes un effet négatif sur la performance socio-BoP. Dans l'étude empirique, la variable d'influence locale, composée des femmes et des ONG a, elle aussi, un effet direct négatif, ce qui confirme les résultats du sondage de cas.

Le contrôle a, dans le sondage de cas, un effet positif sur la performance socio-BoP. L'étude empirique met en évidence deux types de contrôle (qualité et coût). Comme pour la motivation dans le sondage de cas, le contrôle est lui aussi subdivisé dans l'étude empirique. Le contrôle des coûts a un effet négatif, ce qui est contradictoire avec le résultat du sondage. Cette lecture doit être étayée. En effet, il faut préciser le type de contrôle dont on parle (précision non apportée dans le sondage de cas). Une explication de la divergence de signe pourrait être que les effets positifs du contrôle se trouvent dans sa « dimension » qualité. Le contrôle du sondage de cas serait ainsi représentatif d'un contrôle qualité plutôt que d'un contrôle des coûts (dans le cadre du modèle de performance socio-BoP). Et l'effet négatif du contrôle des coûts sur la performance socio-BoP de l'étude empirique n'est plus incompatible avec l'effet positif identifié dans le sondage de cas. Notons enfin que le contrôle qualité agit positivement sur la performance hédéo-BoP (la performance socio-BoP du sondage a elle aussi été subdivisée). *In fine*, il y a donc une correspondance entre l'effet positif du contrôle dans le sondage de cas et les effets du contrôle (coût et qualité) dans l'étude empirique. Ces précisions montrent que le contrôle du sondage de cas s'est subdivisé en deux (qualité et coûts), ces derniers agissant différemment sur la performance socio-BoP et hédéo-BoP.

Considérons à présent l'impact positif de l'innovation organisationnelle du sondage de cas (intégrée dans l'adaptation pour l'étude empirique) sur la performance socio-BoP. Les effets directs et modérateurs de l'adaptation prouvent qu'une forte mobilisation de l'adaptation est favorable à l'obtention des meilleurs niveaux de performance socio-BoP. Une nouvelle fois, les effets correspondent. Ceci est d'autant plus vrai que dans le sondage de cas, la variable d'adaptation aux spécificités locales (nommée *Spé_loc*)⁵⁵ impacte, elle aussi, positivement la performance socio-BoP.

La variable éducation du sondage de cas a été transférée et conceptualisée dans l'influence des parties prenantes. Dans le sondage, l'éducation a un effet positif sur la performance socio-

⁵⁵ Les variables d'innovation organisationnelle et d'adaptation du sondage de cas ont été intégrées dans le concept d'adaptation pour l'étude empirique.

BoP alors que l'effet est négatif dans l'étude empirique. En revanche, il est particulièrement intéressant de noter que l'effet de l'influence de la communauté locale (intégrant l'éducation) est très favorable à la performance hédo-BoP. Ainsi, la comparaison peut se faire et peut converger si l'on intègre les précisions apportées par l'étude empirique (ici, le découplage de la performance socio-BoP en socio-BoP et hédo-BoP).

Dans le sondage de cas, la qualité a un effet positif sur la performance socio-BoP. Dans l'étude empirique, les trois variables qui agissent sur la performance socio-BoP et qui pourraient correspondre à la qualité sont le contrôle qualité, la performance hédo-BoP et l'adaptation de proximité. Concernant le contrôle qualité, l'effet correspond mais, comme vu plus haut dans le cadre du contrôle, il est plus proche encore de cette lecture. Concernant le lien entre performance hédo-BoP et socio-BoP, il n'a pas été significatif. En revanche, l'adaptation de proximité (conception élargie de l'adaptation du produit/service) agit positivement sur la performance socio-BoP.

1.1.3 Confrontation des modèles de performance éco-BoP

Tableau 178 : confrontation des résultats des deux méthodes pour la performance éco-BoP

La performance éco-BoP		
Résultats du sondage de cas	Résultat de l'étude empirique	Correspondance
Performance économique +	Performance économique +	Convergent
<i>Business model</i> classique -	Adaptation relationnelle -	Convergent
Motivation +	Motivation sociale +	Convergent
	<i>Motivation économique</i> -	<i>Divergent</i>
	<i>Orientation BoP</i> -	<i>Divergent</i>
Femmes +	<i>Non significatif</i>	NA

Source : élaboration personnelle.

Contrairement à la performance socio-BoP, la performance éco-BoP n'a pas été subdivisée lors de l'étude empirique. Dans le modèle du sondage de cas, la performance éco-BoP est influencée positivement par la performance économique. La relation entre les deux performances est également positive dans le cadre de l'étude empirique.

La variable liée aux *business models classiques* (Orga_BM) a un effet négatif sur la performance éco-BoP. Dans le cadre de l'étude empirique, cette variable composite a été intégrée dans la conceptualisation de l'adaptation. L'expression d'un *business model classique* relève d'une entreprise qui ne l'adapte pas pour les marchés BoP. Or, globalement, les résultats de nos études montrent l'importance de l'adaptation. Cependant, un résultat non-attendu est apparu, l'effet négatif de l'adaptation dans les canaux de distribution (nommé

adaptation relationnelle). En effet, lorsque l'on observe les effets qui sont significatifs dans le modèle de performance éco-BoP de l'étude empirique, on s'aperçoit que c'est précisément l'adaptation relationnelle qui a un effet négatif sur la performance éco-BoP. Une des explications a été de dire que l'approche relationnelle dans les canaux de distribution ne doit pas être adaptée mais nécessite au contraire une logique « classique ». Cette logique étant représentée par la variable *business model classique* (Orga_BM) du sondage de cas confirme la concordance des résultats.

Concernant la motivation, l'effet est positif dans le cadre du sondage de cas alors que l'effet de l'orientation BoP de l'étude empirique est négatif. Suite à nos discussions précédentes à propos du lien entre motivation dans le sondage de cas et orientation BoP de l'étude empirique, les deux analyses statistiques ne concordent pas. En revanche, il faut noter que la motivation sociale agit favorablement pour l'obtention de la performance éco-BoP dans l'étude empirique. La motivation du sondage de cas confirme la double intégration de l'orientation BoP et des motivations de l'étude empirique.

Pour finir, les femmes ont cette fois-ci un effet positif sur la performance éco-BoP. Le modèle de performance éco-BoP présenté dans l'étude empirique n'a pas caractérisé comme significative l'influence de la communauté locale dans laquelle les femmes sont intégrées. Ainsi, nous ne pouvons ni infirmer ni confirmer ce résultat.

1.1.4 (Re) discussion du modèle synthétique issue du sondage de cas

Nous avons conclu la partie consacrée au sondage de cas par la proposition et la discussion d'un modèle de synthèse. Nous discutons à nouveau ce modèle en y intégrant les confirmations et infirmations formulées grâce aux comparaisons faites ci-dessus. Le texte en gras et entre parenthèses correspond à ces éléments de confirmation.

Voici la discussion du modèle de synthèse confirmée par les résultats de l'étude empirique :

*« Ce modèle synthétique peut intéresser les entreprises, dont l'objectif final est celui de la performance économique (Friedmann, 1970). Celle-ci s'obtient d'après nos résultats en augmentant les performances socio-BoP et éco-BoP (**validé avec les performances de l'étude empirique**). Il est donc indispensable, dans le design stratégique des entreprises, de chercher à viser la performance socio-BoP (Motivations) sur le marché servi pour envisager de la performance économique. Parmi toutes les variables présentées dans les modèles précédents, certaines se distinguent car elles sont significatives dans plusieurs modèles. La première est la variable Qualité. En effet, une augmentation de la prise en compte de la qualité diminue les chances d'obtenir de la performance économique. Cet effet peut toutefois*

*être compensé car la qualité agit positivement sur la performance socio-BoP qui, elle-même, génère une hausse de la probabilité d'obtenir plus de performance économique. Notre interprétation est double : (1) faire de la qualité sans rechercher la performance socio-BoP ne permet pas d'atteindre la performance économique et (2) la qualité joue un effet de ricochet à long terme (**validé en incluant la performance hédéo-BoP**). Dans la même logique, la variable de la motivation est favorable à la performance éco-BoP et à la performance socio-BoP, mais agit négativement sur la performance économique. Il est davantage question de trouver un équilibre pour stabiliser à la fois la quantité et la qualité des produits. L'entreprise doit également équilibrer ses motivations en termes de performance économique, et de performances socio-BoP et éco-BoP. L'erreur serait sans doute de se positionner sur l'un des deux extrêmes (**validé avec l'orientation BoP et les motivations économiques et sociales**).*

*La variable Femme est également représentative. En effet, intégrer les femmes peut être à double tranchant. Leur mobilisation peut être importante pour atteindre le « dernier kilomètre », mais il est important de la coupler avec l'objectif social du produit final. Là aussi, la variable est critique car elle peut, si elle est activée isolément par l'entreprise, avoir un effet négatif sur la performance socio-BoP, et diminuer la probabilité d'atteindre une performance économique. Aussi, une réflexion préventive particulière doit être de mise pour l'entreprise qui souhaiterait utiliser ce levier (**validé avec l'influence de la communauté locale**).*

*Au final, le modèle de synthèse proposé confirme l'existence de relations ambivalentes entre les différentes performances (**comme dans l'étude empirique**). Les variables sont autant d'indicateurs déterminant les performances. Leurs influences montrent qu'un système d'équilibrage constant doit être maintenu sous peine de rentrer dans une spirale négative qui risque de mener l'activité BoP de l'entreprise à l'échec en n'obtenant qu'un seul type de performance, voire aucun (**comme dans l'étude empirique**). Une porte s'ouvre dans la compréhension des performances grâce à ce travail de sondage de cas et aux modèles statistiques estimés. Dans la littérature, comme discuté dans le premier chapitre de la thèse, un modèle intégrateur et une conception globale manquent pour décrire et expliquer une stratégie qui intègre toute cette diversité. La méthode de sondage de cas et les traitements statistiques réalisés apportent une première réponse. En effet, cette proposition de modèle de synthèse met en lumière ce qui pourrait être, un modèle intégrateur de stratégie BoP. Notre travail permet de pointer les leviers les plus importants et significatifs pour élaborer, activer et suivre une stratégie BoP orientée « produit » des firmes en quête de performance économique (**confirmé dans l'étude empirique en intégrant également les services**) ».*

La confrontation des résultats obtenus lors du sondage de cas avec les résultats obtenus dans l'étude empirique s'avère concluante : les résultats sont cohérents entre eux. L'étude quantitative confirme et précise les résultats du sondage de cas.

Le point suivant est une discussion à propos des différences que nous venons d'observer. Nous proposons de comparer la méthode de sondage de cas avec la méthode de l'étude empirique ; l'axe de réflexion portant sur la différence entre la vision des académiciens et celle des professionnels.

1.2 Discussion : les praticiens viennent de Mars et les académiciens de Vénus

Les questions relatives aux différences entre les recherches académiques et la connaissance des praticiens font l'objet de travaux qui étudient la relation entre la qualité des articles académiques et leur pertinence professionnelle. C'est au travers de l'image suivante que les recherches se font : les praticiens viendraient de Mars et les académiciens de Vénus (Baldrige *et al.*, 2004 ; Tucker et Lowe, 2014). Selon Shrivastava et Mitroff (1984), les deux points de vue ne sont pas conciliables. Baldrige *et al.* (2004) rapportent quant à eux que les études valident parfois une relation positive, parfois une relation négative. Dans le cadre de notre recherche, ce questionnement entre la vision d'académiciens et la vision de praticiens est central. En effet, le sondage de cas se base sur des études de cas dont les données sont recueillies et choisies par les académiciens. Les données intégrées sont, pour les auteurs des cas, les données pertinentes à relever. Dans l'étude empirique, ceux qui répondent au questionnaire sont des praticiens qui valident ou invalident les mesures, les concepts et les hypothèses. Même si le montage méthodologique (échelles, hypothèses) est réalisé par le chercheur, c'est le praticien qui parle. Les résultats obtenus dans notre étude empirique sont représentatifs de cet avis de professionnel : des hypothèses ont été rejetées ou n'ont pas été significatives. Dans un monde parfait, les écrits et le terrain sont en parfaite adéquation, toutes nos hypothèses auraient dû être validées. Nous avons bien, d'un côté, les académiciens (le sondage de cas, la littérature théorique, les échelles) et de l'autre, les praticiens, dans la réalité du terrain.

Contrairement à cette scission entre académiciens et praticiens, lorsque les résultats de nos deux premières phases sont mis côte à côte, ils montrent une réelle correspondance. Ainsi, le sondage de cas permet d'uniformiser l'ensemble des études et représentations des chercheurs pour se rapprocher d'une réalité du terrain. Nous pouvons ainsi répondre à plusieurs questionnements, *est-ce que la méthode de sondage de cas est un outil fiable ? Reflétant la réalité ? Quelle est sa portée pour le chercheur qui souhaite la mobiliser ? Quels sont ses avantages ? Ses inconvénients ?*

Les réponses que nous pouvons apporter, après avoir fait l'expérience de cette méthode, sont présentées ci-après en sept points. Les quatre premières réflexions sont plutôt positives vis-à-vis de la méthode du sondage de cas et encourageraient plutôt à recourir à cette méthode. Les trois réflexions suivantes présentent au contraire les limites inhérentes au sondage de cas, qui sont compensables par un travail sur des données empiriques directement collectées par le chercheur :

Sur la méthode

- 1) Le sondage de cas permet une justesse de lecture par rapport à une étude empirique ; c'est ce que nous avons montré ci-dessus. Même si les académiciens et les praticiens ont des « visions » différentes, les résultats sont très similaires. Le sondage de cas permet de refléter la réalité du terrain ;
- 2) Le sondage de cas permet de décrire la réalité d'un champ éparse et relativement émergent ; la compréhension globale d'une multitude de cas permet de mettre en évidence des récurrences qui ont du sens, puisqu'elles sont également identifiées par des praticiens ;

Sur le fond

- 3) Le sondage de cas permet de répondre aux débats dans la littérature ; les traitements statistiques réalisés dans le sondage de cas permettent d'obtenir des réponses aux questions de recherche posées ;
- 4) Le sondage de cas était basé uniquement sur des articles présentant des stratégies BoP orientées « produit ». Malgré cette réduction, les résultats ont été confirmés. Ainsi, le sondage de cas a permis, avec cette contrainte d'harmonisation, de mettre en évidence « indirectement » le fait que le plus important dans les stratégies BoP n'est pas le type de produit ou de service mais bien tout ce qui l'entoure. Comme le disent Payaud et Alhousseini (2013) : « *le produit ne fait pas la stratégie BoP* » (p. 1).

Sur les limites

- 5) Le sondage de cas est limité en quantité d'informations par rapport à une étude empirique. Plus le nombre d'éléments à observer (variables) est élevé et plus le nombre de cas étudiés doit l'être également (degré de liberté). Cette limite contraint à réduire ou agréger les éléments étudiés dans les statistiques du sondage de cas. Dans une étude empirique, il est possible d'observer un nombre beaucoup plus élevé de relations et d'effets si le nombre de répondants est suffisant ;
- 6) Le sondage de cas est limité en possibilités statistiques contrairement aux études empiriques. Cette limite est vraie dans notre cas, mais ce n'est pas une généralité. En

effet, si l'on peut complexifier les échelles de mesures dans le sondage de cas (échelle métrique plutôt que binaire), le sondage de cas peut permettre une liberté statistique équivalente aux études empiriques. Il faut cependant être très prudent avec le degré de liberté ;

- 7) Enfin, le sondage de cas est limité dans la précision du sens des variables et dans leurs définitions (par rapport à une étude empirique). Le principe même du sondage de cas est de chercher un ensemble de termes et d'idées récurrents sans qu'ils soient à chaque fois parfaitement définis.

1.3 Modèle type de stratégie BoP

L'étude empirique a confirmé les résultats du sondage de cas. Compte tenu des résultats obtenus, le modèle d'équilibre final de l'étude quantitative était considéré jusqu'à maintenant comme un modèle optimal de stratégie BoP. Les discussions précédentes ainsi que notre volonté de tenir compte des résultats issus du sondage de cas et de ceux de l'étude empirique (et leur concordance), nous permettent de valider le modèle intégrateur que nous cherchions à mettre en lumière depuis le début de la thèse ; nous le nommons : **modèle type de stratégie BoP**. Il est « probablement » un modèle qui permet le succès des stratégies BoP pour les entreprises.

A partir du modèle (figure 127), nous formulons la définition d'une stratégie BoP-type (encadré 2).

ENCADRE 2

Une entreprise qui souhaite réussir sa stratégie BoP doit avoir une orientation stratégique BoP modérée. Les motivations pour entrer sur un marché BoP doivent être économiques mais également sociales afin de parvenir simultanément à l'obtention de quatre formes de performance (économique, socio-BoP, hédo-BoP, éco-BoP). Pour cela, l'entreprise doit adapter son *business model* au travers de trois leviers : l'adaptation du prix (minimisation des coûts et du prix de vente), l'adaptation de la promotion (communication) et la proximité du produit/service avec les spécificités locales (qualité, image). Cependant, la distribution ne doit pas être réinventée (rôles / types d'intermédiaires et formes centralisée / décentralisée). Un apprentissage important doit être réalisé sur le terrain avant de lancer le produit/service (préparation amont, apprentissage technique, apprentissage par essais). Lors du déploiement de la stratégie BoP, les connaissances doivent être capitalisées pour être répliquées sur d'autres marchés. L'entreprise doit réaliser de nombreux contrôles qualité sur ses partenaires stratégiques et très peu de contrôle de coûts. La stratégie BoP doit être réalisée dans le cadre de relations d'alliances sociales (avec des acteurs non-traditionnels : communauté locale, ONG) et non pas avec des partenaires économiques classiques (entreprises, Etat). Enfin, l'entreprise doit veiller à limiter l'influence que peuvent avoir les institutions, les communautés locales et les actionnaires sur elle.

Source : élaboration personnelle.

Les discussions précédentes nous ont conduits à élaborer cette définition. A présent, la stratégie BoP-type que nous avons proposée sera confrontée à la littérature BoP puis aux conceptualisations auxquelles elle fait référence. Ce procédé n'engendre pas d'effet tautologique puisque la littérature qui alimente cette discussion est plus large que celle incluant les études de cas. De plus, ce sont les discussions et les préconisations des articles qui sont confrontées avec nos résultats et non les données des études de cas.

2. Stratégie BoP-type vs. littérature BoP

La confrontation proposée ici concerne le modèle de stratégie BoP-Type. Pour organiser la discussion, nous choisissons de confronter la stratégie BoP-type du point de vue de la performance (2.1) puis de celui de la motivation (2.2), celui de l'adaptation (2.3) et celui de l'apprentissage (2.4) ; nous discutons également globalement l'approche relationnelle qui intègre les relations inter-organisationnelles ainsi que l'influence des parties prenantes (2.5). Pour terminer, comme annoncé en fin de chapitre 1, nous confrontons le modèle de stratégie BoP-type avec le modèle intégrateur de Martinet et Payaud (2010) qui est, selon nous, le plus abouti, complet et propositionnel à l'heure actuelle.

2.1 Stratégie BoP-type vs. littérature BoP : performance

Cet objet de la confrontation est vraisemblablement le plus sensible puisqu'il attise de vifs débats dans la littérature et qu'il est au cœur des questions de recherche générales de ce travail. Il s'agit de la performance.

Quatre formes de performance ont émergé dans notre thèse pour envisager le « succès » de la stratégie BoP-type. Ces quatre formes sont :

- la performance économique obtenue par la firme,
- la performance socio-BoP obtenue par la consommation d'un produit ou d'un service BoP possédant des caractéristiques utilitaires,
- la performance hédo-BoP obtenue par la consommation d'un produit ou d'un service BoP possédant des caractéristiques hédonistes,
- la performance éco-BoP obtenue par les externalités économiques positives de l'activité BoP sur un territoire donné.

Au départ, la thèse soutenue par les défenseurs de l'approche BoP (Prahalad, London, Hart, Simanis pour ne citer que les auteurs les plus connus) est la suivante : il est possible de lutter contre la pauvreté en mobilisant l'entreprise privée. Nous confirmons cette thèse, la lutte contre la pauvreté peut passer par l'entreprise privée (lorsqu'elle atteint les performances sociales). L'approche BoP permet également d'entrevoir la lutte contre la pauvreté en considérant le rôle de la sphère privée qui poursuivrait son objectif de profit tout en développant le potentiel économique du BoP (Vachani et Smith, 2008). Le potentiel économique représente la performance éco-BoP. Cet élément de réflexion est donc également confirmé.

Karnani (2006, 2007a, 2007b) critique notamment l'approche « consommateur » en estimant que la vision de Prahalad ne laisse entrevoir aucune profitabilité à seulement desservir les marchés ou à simplement les faire consommer. Il propose ainsi une approche basée davantage sur un « producteur-BoP » qui doit gagner de l'argent par son activité de production plutôt qu'une consommation de produits et services par les populations. Les résultats de notre recherche montrent que deux des quatre formes de performance sont en relation directe avec la consommation du produit/service. En ce sens, nos études valident et confirment la première thèse BoP. Notons que la thèse de Karnani se retrouve aux côtés de celle de Prahalad avec la performance éco-BoP.

Le BoP représente selon le *World Resources Institute* 5000 milliards de dollars. Le premier intérêt pour une multinationale est donc financier. Un appât du gain qui peut pousser les

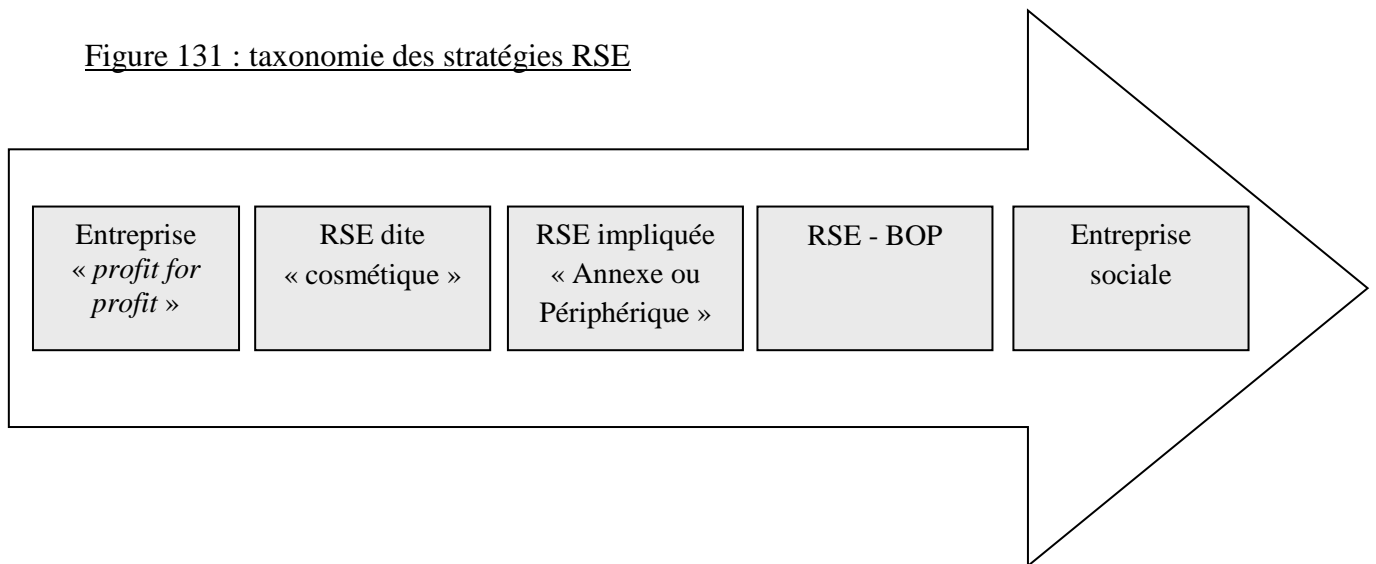
firmer non plus à penser le BoP comme un « non-marché », mais bien comme un marché potentiel, nouveau, émergent, à envisager, car il peut être source de rentabilité. Nos résultats montrent qu'une performance économique est possible et valident l'existence de l'intérêt économique pour les entreprises.

Cependant, c'est bien l'ambiguïté entre le monde du social et le monde de l'entreprise (Acquier et Aggeri, 2007) qui fait à la fois la richesse du champ BoP mais qui génère aussi, le plus de débats et de paradoxes. En effet, selon Paton et Halme (2007), le BoP produit plus de débats houleux que d'éclairages et ces débats distraient la communauté de chercheurs. En réalité, il manque un élément pour orienter les débats : la preuve de l'impact des bienfaits du profit et de l'activité économique dans le BoP, un lien entre la performance économique et sociale. Tant que les chercheurs ne s'attacheront pas à démontrer quel type de *business* détermine la création de valeur pour le BoP, le débat perdurera (Smith et Pezeshkan, 2013). Le résultat final de notre thèse répond à l'attente de ces chercheurs en ce sens qu'il identifie les déterminants des performances économique et sociale et le lien qui existe entre les performances. Notre étude a également pu faire émerger quatre formes de performance, précisant ainsi la dualité entre performance économique et sociale. Plus généralement, notre travail propose une réflexion plus complète, qui intègre de nombreux paramètres, paradoxes et interrelations et qui débouche sur un modèle type de stratégie BoP.

2.2 Stratégie BoP-type vs. littérature BoP : motivation

Pour confronter les questions de la motivation et de l'orientation BoP, nous optons pour une discussion des travaux de Martinet et Payaud (2007 et 2009). En effet, selon ces auteurs, les stratégies BoP sont les stratégies les plus responsables (les plus motivées « socialement ») que l'on puisse trouver dans leur continuum des types de stratégie RSE (voir figure 131).

Figure 131 : taxonomie des stratégies RSE



Source : adapté de Martinet et Payaud (2007), p. 205.

Martinet et Payaud (2007) considèrent les stratégies BoP comme le dernier échelon avant les entreprises dites sociales. Pour les auteurs, le BoP représente la stratégie RSE la plus affirmée, ils parlent ainsi de RSE-BoP. La logique du continuum est très intéressante et pertinente, mais elle catégorise les stratégies BoP dans une stricte lecture « sociale ». En effet, si l'on observe la question des motivations RSE des entreprises, les stratégies s'étalent de la plus faible motivation à la plus forte. Le continuum RSE commence par la RSE-cosmétique ; la RSE y est considérée comme peu ancrée et n'y est présente que par effet de mode/mimétisme ou par obligation légale. La RSE prend davantage d'importance avec la RSE « impliquée », où elle devient stratégique pour l'entreprise. Enfin, la RSE-BoP est vue comme une stratégie volontariste et très orientée vers le social. Inversement, l'entreprise « profit for profit », qui se trouve à l'autre extrême du continuum, élimine toute forme de stratégie RSE.

Notre recherche remet en question cette catégorisation dichotomique qui distingue l'entreprise qui veut maximiser son profit de l'entreprise sociale. Nos résultats montrent que la simultanéité est la solution. En effet, nos travaux amendent l'idée selon laquelle la stratégie BoP est la version la plus sociale des stratégies RSE. Car, en réalité, la stratégie BoP nécessite une vraie motivation économique « for profit » et une orientation BoP modérée. Les hypothèses de la relation positive entre l'orientation BoP et les performances ont en effet par deux fois été rejetées. Le cas de la stratégie BoP-type prouve que l'orientation BoP doit être équilibrée, modérée. De plus, une orientation BoP très faible (trop faible) conduira l'entreprise vers une intention très peu RSE où elle subira l'environnement. Alors qu'à l'inverse, une orientation BoP très marquée pousse la firme vers une posture de pure « RSE-BoP », créatrice des règles du jeu, omettant les règles fondamentales basées sur la

maximisation du profit (sans volonté de maximisation de profit, l'entreprise devient « sociale »). Ainsi, nous pensons qu'il faut nuancer la logique de RSE-BoP qui pourrait dans le pire des cas, être néfaste pour les entreprises. Il est vrai que les travaux de Martinet et Payaud (2007 et 2009) sont focalisés sur le contexte social BoP. Aussi, leur grille de réflexion RSE est ancrée dans les seules dimensions sociales des stratégies BoP. Nous pensons qu'il convient de nuancer ces dimensions sociales en optant simultanément pour un réel management de maximisation du profit.

2.3 Stratégie BoP-type vs. littérature BoP : apprentissage

L'apprentissage a été identifié dans la littérature comme un élément très important, en expliquant notamment que les marchés BoP nécessitent une attention et une compréhension particulière. Simanis et Hart (2008) proposent un protocole BoP en trois phases pour permettre aux entreprises d'acquérir ces connaissances nécessaires. La première phase est liée au démarrage, il s'agit de s'implanter localement dans un territoire pour créer un échange avec les populations locales et créer un climat de confiance. Dans nos recherches, les notions de confiance n'ont pas émergé. En revanche, nous rejoignons les auteurs dans leur deuxième phase, lorsqu'il s'agit de formaliser le projet pour lancer un prototype. Ce point précis renvoie exactement à l'apprentissage « par essais » retenu dans notre stratégie BoP-type. Pour préciser cet apprentissage, composante de la deuxième phase du protocole BoP de Simanis et Hart (2008), revenons sur la composition de cette variable. Elle est constituée de quatre items :

- 1) « l'entreprise rencontre les consommateurs »,
- 2) « l'entreprise réalise des études de marché »,
- 3) « les consommateurs participent aux tests des produits/services »,
- 4) « l'entreprise se déplace sur le terrain avant de lancer le projet ».

Trois des quatre items correspondent à la deuxième phase du protocole de Simanis et Hart (2008). Notons enfin que d'autres auteurs comme Pestre (2010) insistent sur l'apprentissage car il est nécessaire de comprendre les spécificités du BoP. L'intérêt managérial est bien d'acquérir une vraie connaissance du terrain (Schuster et Höltruge, 2013).

Le troisième temps proposé par Simanis et Hart (2008) consiste à lancer concrètement la stratégie en tenant compte des apprentissages et compétences acquises sur le terrain avant de lancer le projet (apprentissage par essais) ; il s'agit d'avoir un bagage de connaissances suffisant pour que la stratégie se réalise dans de bonnes conditions.

Ces éléments de discussion à propos de l'apprentissage permettent de valider l'idée globale d'un apprentissage devant être acquis avant de lancer effectivement la stratégie BoP. C'est un élément indispensable pour naviguer sur les territoires BoP. Notre étude a permis de préciser également que certaines connaissances acquises durant le temps 3 du protocole (durant la stratégie effective) doivent être capitalisées pour répliquer la stratégie ultérieurement sur d'autres marchés BoP.

2.4 Stratégie BoP-type vs. littérature BoP : adaptation

Cette confrontation met en parallèle l'adaptation, comme présentée dans la littérature BoP, et nos résultats. Rappelons que nos résultats sont basés sur une mesure de l'adaptation par les 4P. Notre travail met en lumière quatre formes d'adaptation qui ne valident pas totalement l'échelle originelle.

Pour mener à bien cette confrontation, nous proposons d'observer un modèle qui se diffuse de plus en plus aujourd'hui, celui des 4A (Anderson et Billou, 2007). Ce modèle étudie les marchés BoP et, selon les auteurs, le produit/service doit y être :

- disponible (*availability*), il faut donc permettre aux consommateurs potentiels de trouver le produit ;
- accessible financièrement (*affordability*), compte tenu des salaires souvent journaliers et toujours très limités des populations pauvres ;
- acceptable (*acceptability*), c'est-à-dire conforme aux attentes locales ;
- connu (*awareness*), les canaux de communication des marchés BoP étant différents des canaux publicitaires traditionnels.

La disponibilité et l'acceptabilité correspondent à ce que nous avons nommé « adaptation de proximité », l'accessibilité correspond à notre « adaptation prix », le fait d'être connu correspond à notre « adaptation de promotion ». Conclure à une certaine correspondance entre le modèle des 4A et les quatre formes d'adaptation issue de notre étude empirique a du sens. En revanche, une vraie différence apparaît. Elle réside dans l'adaptation liée aux canaux de distribution. En effet, les résultats montrent que pour qu'une stratégie BoP soit performante, l'entreprise doit rester dans une posture « classique » lorsqu'il est question de son rapport avec les canaux de distribution. Ainsi, les problématiques classiques de distribution (distribution urbaine, rurale, problématiques de dernier kilomètre, gestion des intermédiaires, distribution direct, centralisée/décentralisée, etc.) et les connaissances qui en découlent s'appliquent également au contexte BoP.

Ainsi, les résultats de nos travaux autour de la stratégie BoP-type ont permis de mettre en lumière quatre formes d'adaptation qui mêlent l'approche traditionnelle des 4P ainsi que sa version BoP, les 4A.

2.5 Stratégie BoP-type vs. littérature BoP : l'approche relationnelle

Une des approches les plus discutées dans la littérature sur le BoP est l'approche relationnelle, au sens du positionnement de l'entreprise avec son environnement, avec ses parties prenantes. En effet, l'entreprise n'est pas seule, nos résultats le confirment. Nous avons identifié trois grands ensembles en lien avec la conception relationnelle de la firme. Le premier est l'importance de la réalisation d'alliances sociales et l'évitement d'alliances économiques. Le deuxième ensemble, lié au contrôle des partenaires BtoB de la firme, montre que le contrôle de la qualité est important, il doit être fort. Inversement, le contrôle des coûts est néfaste. Enfin, un troisième ensemble concerne l'influence des parties prenantes. Nos résultats montrent que l'influence des institutions, des actionnaires et celle de la communauté locale agissent défavorablement pour l'obtention des performances. Pourtant, une des clés pour aboutir à la réussite des stratégies BoP consiste à travailler avec ces acteurs locaux, qui paradoxalement, peuvent potentiellement compromettre la réussite d'une stratégie BoP.

Altman *et al.* (2009) insistent sur l'importance d'échanger avec de multiples partenaires. Certains parlent de partenariats non-traditionnels et plus globalement, il est possible de trouver un ensemble d'acteurs hétéroclites aux intentions divergentes. Un des partenariats qui intéresse le plus la littérature est la relation entre les firmes et les ONG (Nielsen et Samia, 2008 ; Reade *et al.*, 2008 ; Vachani et Smith, 2008 ; Rashid et Rahman, 2009 ; Webb *et al.*, 2009 ; Giraud et Renouard, 2010 ; Rivera-Santos et Ruffin, 2011). On parle alors d'alliances sociales ou d'alliances stratégiques (Rashid et Rahman, 2009) qui se distinguent des alliances classiques par deux caractéristiques principales : elles incluent un partenaire à but non lucratif et des objectifs non économiques, visant au bien-être social. Ces éléments de la littérature se retrouvent dans notre recherche doctorale lorsque nos résultats valident la présence d'alliances sociales et leur importance pour l'accès aux performances. En revanche, nous n'avons pas, à l'instar de la confiance, pu développer précisément la notion de légitimité « de la firme ». Elle est en filigrane dans notre travail car, dans le cas où l'entreprise suit la stratégie BoP-type, elle passera par un ensemble de moyens qui développent naturellement la légitimité, comme les alliances sociales (travailler avec des ONG par exemple). Les firmes peuvent utiliser des

intermédiaires pour dialoguer et ainsi asseoir une certaine légitimité (Van den Waeyenberg et Hens, 2008).

La littérature BoP n'aborde que très peu les effets d'influence des parties prenantes. Elle préconise fortement de trouver des partenaires locaux, notamment « non-traditionnels », mais ne posent pas la question de la conséquence de ces relations. Notre recherche a permis de mettre en lumière un paradoxe selon lequel il est indispensable de travailler avec des acteurs locaux qui, s'ils ont du pouvoir, nuiront toutefois à la réussite de la stratégie.

Un autre élément de l'approche relationnelle a été mis en lumière dans notre travail, il s'agit du contrôle dans les relations. La littérature explique l'importance de réduire les coûts et d'arriver en même temps à une qualité de produit/service élevée (Prahalad, 2004). Or, il n'est pas précisé comment contrôler ces acteurs, il est plutôt question de gouvernance, de « toit commun », d'« unité » pour avancer dans la même direction malgré les intentions divergentes (Porter et Kramer, 2011). Notre recherche valide clairement que la qualité doit être fortement contrôlée, pas les coûts.

2.6 Modèle de stratégie BoP-type vs. management stratégique intégrateur

Pour définitivement terminer de discuter la stratégie BoP-type, nous la confrontons à l'un des rares modèles intégrateurs, qui se veut global en incluant toutes les facettes d'un management stratégique BoP intégrateur. Nous reprenons le système de propositions de Martinet et Payaud (2010) et discutons chacune d'elles à la lumière de nos travaux. Ainsi, nous confirmons ou infirmons les propositions des auteurs (tableau 179).

Tableau 179 : confrontation de la stratégie BoP-type avec le management stratégique BoP intégrateur

Propositions (Martinet et Payaud, 2010)	Confrontation avec la stratégie BoP-type	Confirmation de la proposition
Proposition 1. Intention stratégique		
<p>P.1.1. La conception RSE-BoP concerne directement la mission et les buts fondamentaux assignés à l'entreprise ou au moins à l'une de ses entités.</p> <p>P.1.2. Elle s'inscrit dans le cœur de métier de l'entreprise où elle puise le type de produits offerts et des compétences centrales.</p>	<p>En relation avec l'intention stratégique, l'échelle de l'orientation BoP présente dans la stratégie BoP-type a été factorisée avec cinq items faisant écho avec la <i>proposition 1</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Le marché ciblé concerne un faible pouvoir, - les produits/services BoP s'inscrivent dans le cœur de métier, - Les produits/services BoP sont représentatifs des buts et missions de l'entreprise, - L'entreprise utilise ses propres ressources, - L'entreprise utilise ses propres compétences. 	Confirmée
Propositions 2. Formule et stratégie générique		
P.2.1. La conception RSE-BoP peut s'inscrire dans la formule stratégique de l'entreprise	L'orientation BoP (en soi) montre que la stratégie BoP-type doit être inscrite dans la formule stratégique de l'entreprise comme la proposition le dit.	Confirmée
P.2.2. La conception RSE-BoP peut inviter à un changement de formule stratégique.	Nos travaux permettent d'observer l'orientation BoP des firmes mais ne montrent pas si cela impacte le reste de la stratégie de l'entreprise. Le lien entre politique générale des firmes et intégration de l'orientation BoP n'a pas été étudiée.	NA
P.2.3. La stratégie générique est une différenciation de rupture par un très haut rapport valeur/prix à coûts faibles.	La stratégie BoP-type confirme la proposition en démontrant que la combinaison valeur (valeur du produit et valeur pour les parties prenantes et prix à coût faible (adaptation aux prix) représente une rupture par rapport aux visions classiques (qualité ou volume).	Confirmée
Propositions 3. Clients et marchés		
P.3.1. La stratégie RSE-BoP répond prioritairement à des besoins fondamentaux (Maslow) : alimentation, logement (Cemex, Lafarge), transport, santé (Sanofi-Aventis, Procter & Gamble), énergie (EDF, Suez), accès aux biens fondamentaux.	<p>L'identification des besoins s'établit avec la performance socio-BoP (le produit/service doit être utile), ce qui confirme la proposition.</p> <p>L'identification des besoins a également été identifiée avec la performance hédo-BoP (le produit/service) donne du plaisir à son consommateur, ce qui nuance la proposition.</p>	Partiellement confirmée
P.3.2. Elle s'adresse à des populations et/ou des segments de clientèle à très faible pouvoir d'achat.	Identifiée comme un item de l'orientation BoP, la cible doit être une population à très faible pouvoir d'achat.	Confirmée

<p>P.3.3. Elle oriente la construction de moyens novateurs permettant l'accès direct de ses clients aux produits et/ou services de l'entreprise.</p>	<p>Si l'on considère l'approche cognitive de l'accessibilité, les moyens novateurs mis en avant par la stratégie BoP-type couvrent la communication et l'image.</p> <p>Si l'on considère que les auteurs parlent d'accessibilité physique, de distribution, la stratégie BoP-type exprime l'importance de mobiliser les connaissances classiques en termes de distribution ce qui nuancerait la proposition.</p>	<p>Partiellement confirmée</p>
<p><i>Propositions 4. Système d'offre</i></p>		
<p>P.4.1 L'offre est concentrée sur un produit et/ou service primaire.</p>	<p>Le produit/service est secondaire, il cristallise toute la stratégie qui l'entoure. La proposition de se focaliser sur un produit/service corrobore cela.</p>	<p>Confirmée</p>
<p>P.4.2. La localisation est totalement ou largement intégrée ; fournisseurs, sous-traitants, distributeurs, clients, etc. doivent pouvoir constituer progressivement un « écosystème d'activités ».</p>	<p>L'intégration dans la chaîne de valeur de parties prenantes non traditionnelles (acteurs locaux, ONG, communautés) confirme la proposition.</p>	<p>Confirmée</p>
<p>P.4.3. La distribution constitue un facteur stratégique majeur. Elle doit généralement faire l'objet d'innovations radicales, notamment dans les pays où les réseaux de transport sont défaillants.</p>	<p>La stratégie BoP-type met en avant que la distribution doit mobiliser les cadres classiques, applicables aux marchés BoP (centralisation, décentralisation, gestion de dernier kilomètre, gestion mutualisée des approvisionnements, franchise, etc.).</p>	<p>Réfutée</p>
<p>P.4.4. La stratégie marketing combine des prix très bas, une qualité satisfaisante, une promotion directe empruntant les liens de l'écosystème et minimisant le budget marketing global.</p>	<p>La stratégie BoP-type confirme la proposition avec une adaptation des prix (structure de coûts maximisée), de la communication (adaptée).</p>	<p>Confirmée</p>
<p><i>Propositions 5. Le réseau de valeurs</i></p>		
<p>P.5.1. L'« écosystème d'activités » doit présenter des relations denses et proches (physiquement, culturellement, etc.) entre acteurs.</p>	<p>La stratégie BoP-type montre l'importance de l'acquisition de connaissances « terrains » avant de lancer le projet au contact des populations et du marché. L'intégration des acteurs locaux et leur contrôle montrent que les relations sont denses. En revanche, pour ce qui est de la distance géographique entre les acteurs et de leur proximité culturelle, nos résultats ne peuvent directement confirmer cela.</p>	<p>Partiellement Confirmée</p>
<p>P.5.2. L'encastrement des acteurs dans les réseaux locaux fait qu'ils peuvent tenir simultanément plusieurs rôles : distributeur, consommateur, fournisseur, formateur, etc.</p>	<p>Nos résultats ne mesurent pas la simultanéité de compétences pour un même acteur. Nous ne pouvons pas confirmer cette proposition.</p>	<p>NA</p>

Propositions 6. Compétences et ressources stratégiques

<p>P.6.1. Les capacités stratégiques sont à co-construire entre l'entreprise et les populations locales en mobilisant les pouvoirs et les relations sur le territoire ainsi que les compétences (globales et locales) de l'entreprise.</p>	<p>La stratégie BoP type valide le principe de co-construction, notamment avec les alliances sociales. En revanche, la mobilisation des pouvoirs est à nuancer compte tenu de l'importance, pour les firmes, de limiter l'influence des institutions et communautés locales (le pouvoir est une des trois dimensions de l'influence avec l'urgence et la légitimité).</p>	<p align="center">Partiellement Confirmée</p>
<p>P.6.2. Le financement des investissements initiaux peut justifier une ingénierie spécifique (à vocation socialement responsable) au niveau de la tête de groupe, en collaboration ou non avec des acteurs globaux (ONG, etc.)</p>	<p>Compte tenu de l'importance de l'adaptation des structures de coûts et de l'importance des alliances sociales, la stratégie BoP-type confirme cette proposition.</p>	<p align="center">Confirmée</p>
<p>P.6.3. La conception, la construction, le fonctionnement, la maintenance des équipements s'inscrivent dans une logique d'écosystème industriel et empruntent le plus possible les savoirs, les techniques, les matériaux locaux renouvelables.</p>	<p>L'intégration locale est mise en avant dans la stratégie BoP-type, notamment pour l'acquisition de techniques et de savoirs. Cependant la stratégie BoP-type ne met pas en évidence le caractère renouvelable des matériaux.</p>	<p align="center">Partiellement validée</p>
<p>P.6.4. Les processus et systèmes d'approvisionnement, de production et de distribution sont conçus et fonctionnent de façon à habiter les territoires en mobilisant le plus possible les ressources humaines locales.</p>	<p>La stratégie BoP-type met en avant l'intégration des acteurs locaux confirmant ainsi la proposition.</p>	<p align="center">Confirmée</p>
<p>P.6.5. La conception des produits et/ou services s'appuie sur un ago-antagonisme entre compétences globales (tête de groupe), locales (unités) et indigènes (population).</p>	<p>La stratégie BoP-type met en avant l'importance d'acquisition de savoirs BoP locaux (compétences) avant de lancer le projet réellement. Les compétences globales ne sont pas utiles si elles ne concernent pas des compétences BoP. Les échanges entre compétences globales et locales ne se font qu'après avoir réalisé une stratégie BoP lorsque le savoir est capitalisé. La stratégie BoP-type met davantage en avant une logique « <i>bottom-up</i> » que ago-antagoniste.</p>	<p align="center">Réfutée</p>
<p>P.6.6. Les processus d'apprentissage visés sont réciproques et récursifs : enrichissement des compétences locales et indigènes sur les compétences globales ; enrichissement de ces dernières par les compétences locales et indigènes.</p>	<p>La stratégie BoP-type met en avant les apprentissages avant et pendant le projet BoP, sur le terrain BoP, avec les populations BoP. L'influence que les communautés locales peuvent avoir sur la firme et les relations d'alliances avec les partenaires locaux montrent que les deux parties sont dans un processus d'apprentissage. Pour être précis, la stratégie BoP n'intègre que l'apprentissage organisationnel ainsi, nous confirmons la proposition partiellement car nous ne pouvons pas certifier si l'apprentissage est réciproque et récursif.</p>	<p align="center">Partiellement validée</p>

Source : élaboration personnelle.

Au vu des différentes confirmations et infirmations, Le *design* de la thèse permet donc une réelle approche confirmatoire et répond à l'appel de la littérature BoP où régnait un ensemble de dissonances.

Dès lors, il s'agit de discuter la stratégie BoP-type d'un point de vue conceptuel.

3. STRATEGIE BoP-TYPE VS. CADRES THEORIQUES

Les modèles théoriques connus ne sont peut-être plus d'actualité lorsqu'ils sont appliqués aux marchés BoP (Ghoshal, 2005). Pour vérifier cela, à l'instar de l'école de Vienne et du concept de falsifiabilité, nous posons le phénomène BoP comme « un fait surprenant » qui peut remettre en question la véracité universelle des théories ancrées dans les référents des Sciences de Gestion (Popper, 1959). Comme précédemment, la logique de présentation suit les grands cadrages théoriques mobilisés, soit (3.1) la performance, (3.2) la motivation, (3.3) l'apprentissage, (3.4) l'adaptation. Puis, (3.5) nous discutons simultanément l'influence des parties prenantes et les relations inter-organisationnelles réunis par leur niveau d'analyse (relationnel).

3.1 Stratégie BoP-type vs. performance

La conceptualisation de la performance se place du point de vue de l'organisation (Devajar et Kohli, 2003). Notre recherche a mis en évidence quatre formes de performance pour parvenir à la réussite de la stratégie BoP-type (économique, socio-BoP, hédono-BoP et éco-BoP).

Dans la conceptualisation classique de la performance, la distinction entre économique et social est claire (Acquier et Aggeri, 2008). Nos recherches présentent une conception de la performance qui est davantage intégratrice, elle possède quatre « dimensions », une « dimension » économique et trois « dimensions » sociales. La performance économique en contexte BoP est très similaire à la performance économique par ailleurs ; elle se mesure de la même façon. En revanche, l'originalité du BoP est de montrer que la performance sociale ne concerne pas uniquement l'entreprise mais également son environnement (acteurs et marché). En effet, l'atteinte des performances sociales dans leur conception classique, quand elles sont pensées du point de vue de la firme, relève de la responsabilité sociale des entreprises. La très exhaustive échelle de Turker (2009) en est l'illustration (tableau 10).

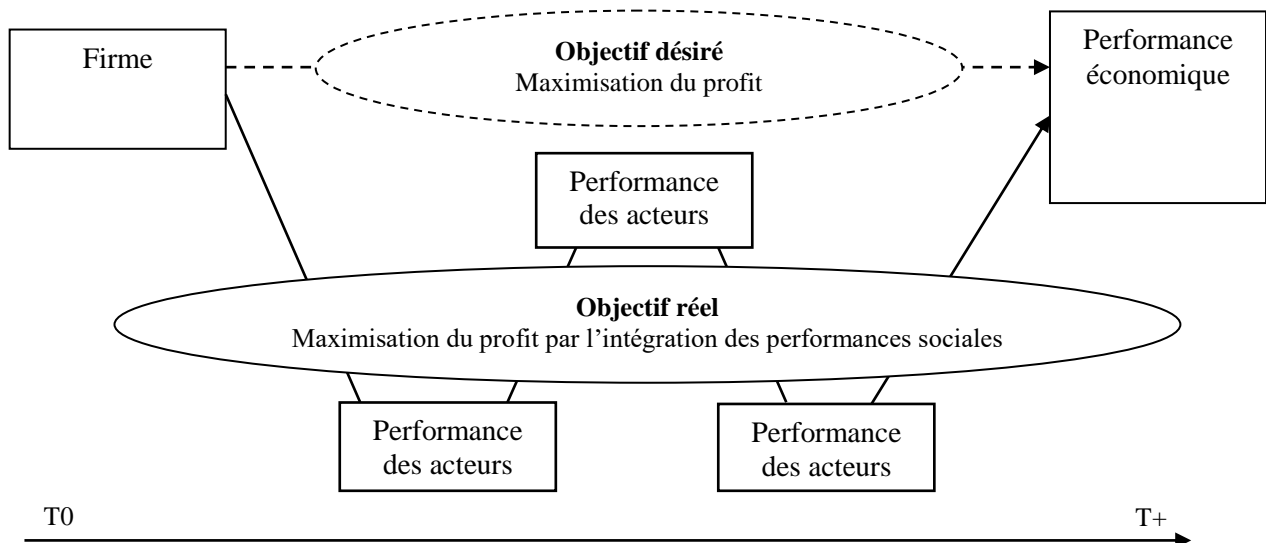
En revanche, envisager la notion de performance « hors entreprise » (comme un objectif pour la firme) nécessite de faire appel au concept des parties prenantes (Freeman, 1984). Le

concept a toutefois ses limites dès qu'il est question de performance multiple. En effet, la théorie des parties prenantes, et notamment la branche du management des parties prenantes, insiste sur plusieurs points (voir Mercier, 2001) :

- l'entreprise doit tenir compte des parties prenantes,
- l'entreprise doit intégrer les parties prenantes dans ses décisions,
- l'entreprise doit tenir compte des intérêts des parties prenantes,
- l'entreprise passe par sa propre performance en répondant aux différents intérêts.

Dans le contexte BoP, il faut pousser plus loin cette idée de réponse à des intérêts divergents. La stratégie BoP-type met en avant que la performance économique ne peut s'obtenir que, si et uniquement si, les autres formes de performance sont atteintes. Voici une représentation qui peut illustrer le propos (figure 132).

Figure 132 : atteindre la performance des parties prenantes pour atteindre la performance économique



Source : élaboration personnelle.

Au-delà d'une simple réponse aux intérêts des acteurs, la stratégie BoP-type montre que l'objectif de performance économique ne peut être obtenu que si la performance sociale des acteurs est obtenue. Ce schéma souligne le fait que l'entreprise possède une motivation économique qu'elle doit combiner à une motivation sociale si elle envisage la réussite de sa stratégie BoP-type.

La stratégie BoP-type d'une firme permet donc l'accès à la performance économique sous condition d'obtention de performances sociales des parties prenantes, obtention rendue

possible par l'intégration (partielle ou complète) d'acteurs dans certains processus des entreprises, malgré leurs intérêts et motivations divergents (courant descriptif), lesquels n'auraient pourtant pas été identifiés *a priori*.

L'entreprise crée les conditions de marché en créant ses propres conditions de réussite. Cette réflexion est pour nous, une nouvelle façon de penser conceptuellement la performance. Elle prouve également que l'antagonisme originel expliquant le caractère dichotomique du profit et du social devient dialogique dans la stratégie BoP, chacun ayant besoin de l'autre pour exister.

3.2 Stratégie BoP-type vs. motivation

La conceptualisation de la motivation relative aux stratégies d'entrée sur les marchés BoP s'est construite dans le cadre très général des théories de l'internationalisation et a eu pour but de comprendre l'entrée sur les marchés BoP⁵⁶. Dans ce contexte, le paradigme éclectique (ou modèle OLI) est intéressant. Le « L » (pour *Location advantages*) correspondrait potentiellement non pas aux motivations d'entrée en territoire BoP, mais plutôt au choix du territoire BoP. Cavusgil et Zhou (1994) étudient les caractéristiques des marchés ciblés qui vont permettre aux décideurs de choisir « le » marché cible. Les caractéristiques des marchés sont les suivantes :

- le potentiel de la demande,
- la similitude culturelle entre le marché domestique et le marché cible,
- le développement des infrastructures de commercialisation du marché cible,
- l'intensité concurrentielle dans le marché cible,
- le degré de familiarité et d'exposition du produit/service à fournir au marché cible,
- les obstacles juridiques et réglementaires sur le marché cible.

Appliquer ces critères au BoP revient à considérer que la demande potentielle est très forte, que la similitude culturelle, le développement des infrastructures, l'intensité concurrentielle et le degré de familiarité des produits/services sont très faibles, et que les obstacles juridiques sont souvent inexistantes. Cette inexistence juridique est à double tranchant : une contrainte dans le cas où des différents apparaissent, ou une opportunité qui peut être vue comme une liberté totale pour l'entreprise. Avec cette définition du choix du marché cible, les marchés

⁵⁶ L'analyse en composantes principales n'a pas permis de factoriser les modes d'entrée.

BoP ne sont clairement pas les plus avantageux, au contraire. En revanche, le fort potentiel de la demande et la faible intensité concurrentielle limitent fortement les barrières à l'entrée et peuvent être vus comme de vrais avantages.

Cette vision classique des choix de localisation n'a pas été intégrée directement car elle ne correspondait pas réellement aux « motivations » au sens des variables composites qui ont émergé du sondage de cas. Nous avons discuté la différence entre (1) le choix de localisation, davantage relié à des approches structurelles orientées pays et (2) les raisons d'entrer sur un marché. Nous avons ainsi, adopté une lecture de la motivation à travers les récents travaux de Kim *et al.* (2015) qui permettent de mieux considérer les raisons de l'entrée sur les marchés BoP. Les auteurs proposent des critères économiques liés à une profitabilité directe et intègrent les bénéfices indirects, notamment sociaux, qui entrent en ligne de compte pour intégrer un marché. Cette dichotomie est représentative de la réalité des stratégies BoP. En effet, notre étude confirme que les performances peuvent être obtenues lorsque les entreprises ont des motivations économiques et sociales simultanées. Les critères économiques « théoriques » ne correspondent donc pas à la stratégie BoP-type et la vision classique des stratégies d'internationalisation ne correspond pas non plus aux motivations d'entrée sur les marchés BoP.

Les auteurs qui ont été les plus proches de cette réflexion sont London et Hart (2004). Les auteurs mettent en lumière les différences entre stratégie d'internationalisation des multinationales vers les pays émergents - stratégie ToP (Khanna et Palepu 1997 ; Arnold et Quelch, 1998 ; Hoskisson *et al.*, 2000) - et stratégie BoP. Ici, le contexte « pays » est particulier, puisque le comparatif se fait avec des pays émergents. La stratégie ToP est entendue ici comme une stratégie « classique » d'internationalisation où une firme s'attaque à une population aisée qui se trouve dans les pays émergents, population qui peut profiter d'infrastructures ou de réseaux actionnables (critères économiques). Les marchés BoP posent d'autres problèmes et nécessitent un management différent (London et Hart, 2004).

La stratégie d'internationalisation initialement pensée pour étudier les stratégies des pays développés vers les marchés émergents (Khanna et Palepu 1997 ; Arnold et Quelch, 1998 ; Hoskisson *et al.*, 2000) ne s'intéressent qu'au ToP de la pyramide. Il faut donc reconsidérer les modèles stratégiques internationaux (London et Hart, 2004) si l'on veut entrer sur des marchés BoP.

L'axe principal qui remet le plus en question les théories de l'internationalisation pour l'entrée sur les marchés BoP est « la motivation ». En effet, les conditions d'entrée énoncées par London et Hart (2004) montrent de grandes différences dont une entreprise doit avoir conscience. Ses motivations doivent dépasser les critères économiques connus de l'internationalisation classique.

3.3 Stratégie BoP-type vs. apprentissage

L'apprentissage est une composante importante de la stratégie BoP-type, deux formes d'apprentissage organisationnel ont été validées. De forts niveaux d'apprentissage sont requis pour permettre l'accès aux performances. Les deux formes d'apprentissage sont les suivantes :

- l'apprentissage par « essais », l'entreprise acquiert des connaissances sur le terrain avant de lancer véritablement le produit/service,
- l'apprentissage « capitalisé », l'entreprise acquiert des connaissances tout au long de l'activité qui peuvent servir à d'autres stratégies BoP.

Ces formes d'apprentissage ne remettent pas en question les concepts d'apprentissage. Au contraire, ils valident la définition de Fiol et Lyles (1985) selon laquelle « *l'apprentissage organisationnel signifie le processus d'amélioration de l'action à travers une meilleure connaissance et compréhension* » (p. 803).

En revanche, il faut préciser que l'apprentissage par « études », la connaissance acquise avant un quelconque déplacement de la firme, n'a pas été factorisée. Ce qui signifie concrètement que l'apprentissage doit se faire en terrain BoP uniquement.

La confrontation précise le concept d'apprentissage organisationnel, confirmant ainsi son applicabilité pour la stratégie BoP-type.

3.4 Stratégie BoP-type vs. adaptation

Nos résultats sont en accord avec la thèse d'Albaum et Tse (2001) selon laquelle l'adaptation est la meilleure des options dans le cadre des programmes internationaux. En revanche, l'étude de Theodosiou et Leonidou (2003) prouve que la recherche ne confirme pas cette thèse. En effet, « *ce champ de recherche est caractérisé par sa non-significativité, ses contradictions, et par extension, à des résultats confus attribuables à des conceptualisations inappropriées, des designs de recherche inadéquats et des techniques analytiques faibles. La conclusion centrale qui découle de cette analyse est que la décision de standardiser ou*

d'adapter la stratégie marketing pour atteindre une performance du business supérieure va largement dépendre de l'ensemble des circonstances que la firme affrontera selon le marché étranger à une période donnée. » (p. 141).

Nos recherches proposent une réponse dans le cadre des stratégies BoP, il faut s'adapter de trois façons différentes :

- 1) adapter la proximité : les produits/services sont cadrés par une image, un suivi et une qualité qui sont au plus proche des consommateurs BoP,
- 2) adapter le prix : les produits/services sont proposés à des prix très bas obtenus par des structures de coût adaptées,
- 3) adapter la promotion : la promotion des produits/services est adaptée aux consommateurs BoP.

Seule l'adaptation relationnelle (rôle des intermédiaires et formes de distribution) est contre-productive, il ne faut pas chercher à réinventer la distribution. Les connaissances actuelles sont assez poussées pour les appliquer à la distribution des produits/services BoP.

En contexte BoP et à l'instar de l'apprentissage, l'adaptation reflète les considérations conceptuelles classiques ; les nuances apportées précisent le propos.

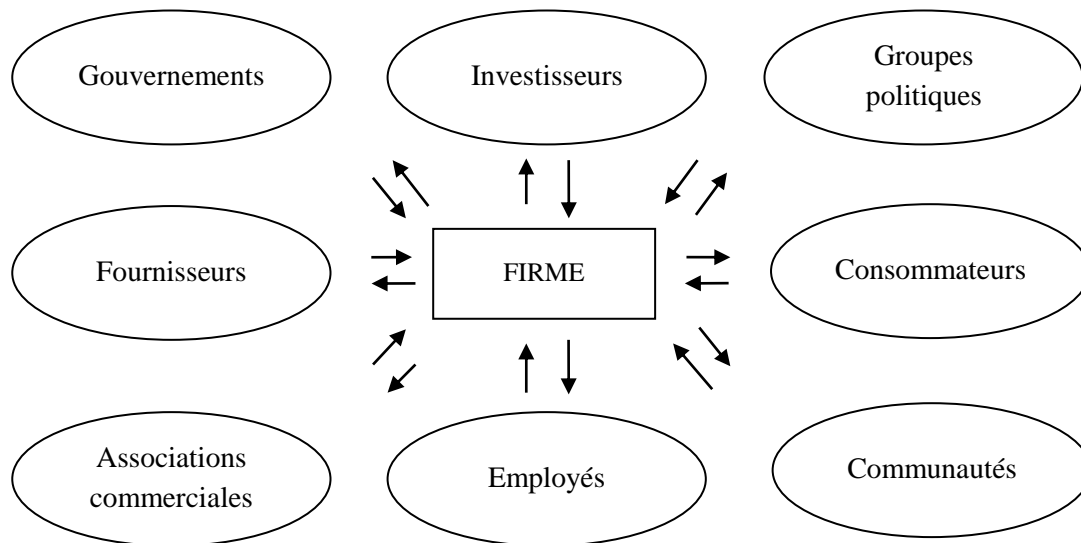
3.5 Stratégie BoP-type vs. approche relationnelle

Les concepts en lien avec l'approche relationnelle dans le BoP sont :

- les alliances : les entreprises réalisent des montages hybrides avec des entités économiques et sociales ;
- le contrôle des partenaires : l'entreprise contrôle les coûts et la qualité ;
- l'influence des parties prenantes : ces acteurs influencent l'entreprise ;

Ces trois points font écho à la conception des parties prenantes de Donaldson et Preton (1995) (figure 133).

Figure 133 : le modèle des parties prenantes



Source : Donaldson et Preston (1995) p. 69.

Les alliances et le contrôle correspondent aux flèches qui vont de la firme vers les parties prenantes, alors que l'influence est représentée par les flèches qui vont des parties prenantes vers la firme.

Il faut toutefois nuancer le propos dans le sens où les acteurs qui doivent être en relation avec la firme ne sont pas tous ceux qui représentent *a priori* « un intérêt » pour la firme, contrairement à ce que la théorie annonce. Le BoP met en évidence des parties prenantes non-traditionnelles (comme les ONG) qui viennent compléter la théorie. Plus précisément, le BoP met en évidence le fait que les parties prenantes classiques représentent un intérêt économique pour la firme, dans le même sens que la version économique de la motivation. Et, à l'instar de l'ouverture aux motivations sociales, la firme doit aussi tenir compte des acteurs qui vont jouer sur d'autres critères que celui de la performance économique même si, paradoxalement, ces acteurs sont potentiellement ceux qui peuvent agir négativement. Ces parties prenantes, si elles sont pensées dans une logique classique d'intégration, doivent permettre aux entreprises d'améliorer leur performance, sinon elles seront « évacuées ». Ceci est corroboré par nos résultats qui montrent que les parties prenantes non-traditionnelles ont une influence négative lorsqu'elles ont du pouvoir.

Pour étayer nos propos, nous revenons sur les trois modes de lecture des parties prenantes. Le premier mode de lecture de l'approche par les parties prenantes est le courant dit prescriptif ou normatif (Carroll, 1979 ; Dodd, 1932). Dans cette lecture, « *les parties prenantes sont des individus, ou des groupes d'individus, ayant un intérêt légitime dans les processus ou les activités de l'entreprise. Les intérêts des parties prenantes ont tous une valeur intrinsèque :*

chaque groupe mérite donc de la considération de la part de l'entreprise » (Gherra, 2010, p. 147). La considération des parties prenantes relève de l'identification. Dans le cadre d'une stratégie BoP-type, l'identification demande une précision supplémentaire. Comme discuté, les parties prenantes sont plus nombreuses et plus variées en territoire BoP (Seelos et Mair, 2007 ; Van Den Waeyenberg et Hens, 2008 ; Webb *et al.*, 2009 ; London *et al.*, 2010). Ces parties prenantes ont, de plus, des intérêts divergents (individus hétéroclites, groupes d'individus, entrepreneurs, consommateurs, organismes financiers, organisations non gouvernementales, Etat, institutions diverses, etc.) et n'ont pas forcément de légitimité pour s'immiscer dans les processus internes (décisionnels, stratégiques ou opérationnels) de la firme. Compte tenu des paradoxes inhérents aux acteurs non-traditionnels (qui peuvent nuire à la performance économique), les parties prenantes ont donc chacune des caractéristiques qui doivent être combinées dans le but d'agir sur les quatre formes de performance. Dans le cadre d'une stratégie BoP-type, il est nécessaire d'identifier les acteurs qui ne sont *a priori* pas indispensables aux processus internes de la firme.

Le deuxième mode de lecture de l'approche par les parties prenantes est le courant dit prédictif (Carroll, 1979 ; Donaldson et Preston, 1995 ; Mitchell *et al.*, 1997) où « *l'adhésion aux principes des parties prenantes permet de réaliser les objectifs de performance de l'entreprise. Cette approche instrumentale est prédictive car elle appréhende les parties prenantes en tant que leviers d'accroissement de la performance de l'entreprise (Donaldson et Preston, 1995)* » (Gherra, 2010, p. 147). Cette considération des parties prenantes est cruciale pour une entreprise qui souhaite mettre en place une stratégie BoP-type. En effet, l'entreprise doit obtenir une performance économique et trois autres formes de performance sociale. La considération prédictive permet d'intégrer ces parties prenantes qui permettent d'accéder aux différentes formes de performance alors qu'elles n'en ont pas la légitimité ou, qu'elles n'ont pas été identifiées comme intéressantes de prime abord (voir approche normative ci-dessus).

Le troisième mode de lecture des parties prenantes est le courant dit descriptif. L'entreprise y est considérée « *comme une constellation d'intérêts coopératifs, concurrents, et pris en compte dans le management de l'entreprise. Les travaux portent généralement sur la performance, la nature et la valeur des parties prenantes afin d'étudier les comportements managériaux et organisationnels. Il s'agit de comprendre et rendre compte des pratiques des entreprises et des conditions de mobilisation des parties prenantes.* » (Gherra, 2010, p.148).

Afin de préciser l'adéquation du courant descriptif avec la stratégie BoP-type, il faudrait remplacer le terme « concurrents » par divergents. L'approche descriptive serait alors très proche d'une stratégie BoP-type dans le cadre de l'approche relationnelle.

La confrontation de nos résultats de l'approche relationnelle avec une conceptualisation au travers des parties prenantes permet d'amender en partie les définitions tout en tenant compte des caractéristiques qui la définissent.

Si nous considérons simultanément les discussions précédentes à propos des performances et l'approche relationnelle discutée ici on peut observer que les éléments suivants. Dans la stratégie BoP-type, les parties prenantes sont un levier de performance (**courant prédictif**) grâce à l'intégration (partielle ou complète) de certains acteurs dans certains processus de l'entreprise ; acteurs ayant des intérêts et motivations divergents (**courant descriptif**) qui n'auraient pas été identifiés *a priori* (**courant prescriptif ou normatif**).

La prochaine section est une étude de cas permettant d'illustrer concrètement la stratégie BoP-type.

4. ILLUSTRATION D'UNE STRATEGIE BOP-TYPE : DANONE

Notre travail de recherche est fondé sur une méthode qui intègre une multitude d'études de cas comme pourrait l'être une étude de cas multiples qui tendrait vers la théorisation (Eisenhart, 1999). En revanche, le sondage de cas est une méthode telle qu'il reste peu de places pour présenter concrètement toutes les études de cas qui composent l'échantillon. Seules les variables issues de la base de données sont présentées. Malgré un très grand nombre de cas et de données issues de ces études, nous ne présentons que peu concrètement les pratiques BoP (seulement quelques exemples illustratifs). Ainsi, pour combler ce manque inhérent à notre architecture de thèse, nous proposons de présenter une étude de cas relativement détaillée.

Cette section a pour but d'illustrer la stratégie BoP-type en présentant une étude de cas représentative : Danone. Ce choix d'entreprise n'est pas anodin, Danone fait partie du panel de répondant pour l'étude quantitative. Ainsi, tout en préservant l'anonymat des répondants de Danone, nous proposons d'intégrer leurs réponses au questionnaire dans l'étude de cas (en ponctuant certaines parties du cas par les termes « *confirmé par les répondants* »). L'objectif est de balayer une stratégie BoP-type complète et réussie, celle de Danone avec son « Shokti Doi ». L'intérêt est d'incarner une stratégie BoP-type qui permet d'observer directement sur

le terrain les cinq piliers que sont l'apprentissage, l'adaptation, les relations inter-organisationnelles, l'influence et la motivation.

ETUDE DE CAS DANONE : UNE STRATEGIE BOP-TYPE REUSSIE⁵⁷

Histoire

Danone est une entreprise née de la fusion entre BSN et Gervais en décembre 1972 ; elle est le fruit de la rencontre de deux personnalités, Daniel Carasso et Antoine Riboud. La marque *Danone* est lancée en 1919 par Daniel Carasso. Au départ, le yaourt avait des vertus digestives, un des premiers slogans visibles en France dès 1929 était d'ailleurs « *délicieux et sain, Danone est le dessert des digestions heureuses* ». Avant d'être vendu en magasin, le yaourt était vendu en pharmacie. Dans les années 1940, Daniel Carasso part aux Etats-Unis et réalise des acquisitions de boutiques qui produisent des yaourts.

Plus tard, en 1966, Antoine Riboud crée BSN, une société française née de la fusion entre les verreries Boussois et Souchon-Neuvesel, tous deux spécialistes du verre. En 1970, la croissance par acquisition de BSN continue avec l'acquisition d'Evian et de Blédina , BSN devient ainsi la première entreprise de boissons et d'alimentation infantile en France.

En 1972, Antoine Riboud et Daniel Carasso se rencontrent, ils décident de fusionner leurs deux sociétés : BSN-Gervais-Danone est créée. Durant les années 1980, la stratégie de croissance par acquisition ne cesse pas, l'entreprise devient le 3ème groupe alimentaire

⁵⁷ Cette étude de cas a été réalisée à partir de la documentation suivante :

<http://www.danone.com/pour-tous/notre-mission-en-action/notre-heritage/>

<http://www.infoguerre.fr/matrices-strategiques/danone-au-bangladesh-le-social-business-outil-de-conquete-des-marches-bop-base-de-la-pyramide-5607>

<http://www.youphil.com/fr/article/07887-danone-shokti-doi-bangladesh-innovation-sociale-bop?ypcli=ano>

http://fr.slideshare.net/Christophe_btz/danoneinsoutheastasia

<https://bopobs.com/2010/02/13/danone-en-pologne/>

<http://knowledge.essec.edu/fr/sustainability/grameen-danone-au-bangladesh.html>

http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2011/11/02/cercle_39484.htm

<http://www.carefrance.org/ressources/documents/1/246,2011-20-20CARE-ENEA-20Consulting-20-.pdf>

<http://www.paristechreview.com/2014/01/24/danone-innovation-sociale-multinationale/>

<http://www.danonecommunities.com>

Lehmann-Ortega L., Leroy F., Garrette B., Dussauge P., Durand R., (2016). *Strategor-7e éd.: Toute la stratégie d'entreprise*. Dunod.

Pestre F., (2010). « Comment l'entreprise Multinationale peut-elle lutter contre la pauvreté? Le cas de Danone en Pologne », *Revue Française de Gestion*, n°208/209, p. 137-154.

européen et leader en France, en Allemagne, en Belgique, en Espagne, en Italie, au Luxembourg et au Portugal. Les années 1990 sont marquées par l'internationalisation, le groupe cible dès lors l'Asie et l'Amérique Latine.

En 1994, Antoine Riboud rebaptise BSN-Gervais-Danone en Danone, un nom simplifié, porteur et déjà connu dans 46 pays. Franck Riboud prend la place de son père à la tête du groupe en 1996. Le groupe se spécialise autour de trois métiers : les produits laitiers frais, les eaux et les biscuits. Le succès mondial est total. La forte stratégie d'internationalisation et de découverte de nouveaux marchés menée par l'entreprise depuis 1997 l'amène à s'aventurer vers de nouveaux horizons dans les années 2000.

Stratégie BoP

En 2005, Franck Riboud rencontre Muhammad Yunus qui dirige le groupe Grameen, célèbre pour avoir inventé le micro-crédit qui lui a valu le prix Nobel pour la paix en 2006. C'est Emmanuel Faber, ancien directeur financier, nouvellement directeur de la zone Asie-Pacifique et Muhammad Yunus, qui, lors d'un repas, décident conjointement de lancer un projet commun qui se concrétisera par une alliance : la *Grameen Danone Foods Social Business*. Cette entité représente le cas de stratégie BoP-type de Danone présenté ici. Chaque partie détient 50% du capital, ce qui laisse un pouvoir décisionnel égalitaire. Il est également intéressant de noter que le conseil d'administration est essentiellement composé de personnalités rattachées de près ou de loin au groupe Danone. On y retrouve l'ancien PDG de Danone, Franck Riboud, qui occupe à présent le seul poste de président, Emmanuel Faber, directeur général du groupe depuis septembre 2014 et instigateur du fond, Gary Hirshbery, président de *Stonyfield Farm*, société de produits laitiers appartenant à Danone, ou encore Georges Paugetis, directeur général du Crédit Agricole qui administre directement le fond, et Muhammad Yunus. Jacques Bungert, fondateur de *Prodeo*, une agence de communication spécialisée dans la stratégie de marque fait partie du conseil d'administration et compte Danone parmi ses clients. Ce positionnement entre en résonance avec le risque de l'influence négative que peuvent avoir les partenaires de l'entreprise, identifiées dans la stratégie BoP-type (*confirmé par les répondants*).

De cette alliance sociale est né le projet de proposer des produits de qualité, à faible coût et participant à la lutte contre la pauvreté. Grameen Danone s'est donc fixée un double objectif :

améliorer la santé de milliers d'enfants en proposant un yaourt adapté à leurs besoins pour réduire la pauvreté tout en développant les emplois locaux. Cette double motivation est représentative des motivations économiques et sociales de la stratégie BoP-type (*les répondants confirment cette double motivation*).

Franck Riboud résume : « *ouvrir l'accès à nos produits dans des pays où le pouvoir d'achat moyen est inférieur à deux ou trois euros par jour, où il n'existe pas ou peu de système de distribution organisé et où les filières agricoles sont peu structurées, doit nous conduire à inventer des "business models" radicalement différents* [pour respecter la mission de Danone qui est] *d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre.* » (Pestre, 2010, p. 142).

Les propos de Franck Riboud mettent le pilier de l'adaptation au cœur des préoccupations stratégiques des dirigeants. Cette conception BoP explicite comment l'orientation BoP peut être conçue par un individu, par un dirigeant. En effet, fort d'une contrainte majeure liée au ciblage de population à très faible pouvoir d'achat, il faut être capable d'en tenir compte pour déployer un *business model* innovant et aligner les buts et mission de l'entreprise avec la stratégie BoP (*les répondants confirment cela*). La portée des projets BoP est d'une ampleur à part, précisément parce qu'ils sont liés au cœur de métier de l'entreprise et comme chez Danone, il faut arriver à réconcilier l'efficacité opérationnelle avec la lutte contre la pauvreté (*les répondants confirment le lien entre cœur de métier et stratégie BoP*).

Franck Riboud, est souvent cité pour montrer l'importance de l'implication du top management dans la réussite d'un projet à dimension sociale. Franck Riboud insiste sur le besoin de réactivité : « *face au changement du prix du lait, il nous a fallu une bonne capacité à nous remettre en cause rapidement en cours de route. Le BoP est une approche expérimentale qui nécessite des ajustements constants et parfois en profondeur du projet* ».

Ces changements nécessitent un apprentissage constant relatif à des essais, des prototypes, il doit être contrôlé continuellement (*les répondants confirment l'apprentissage « par essais »*).

Enfin c'est un autre rapport au temps qui émerge : la redécouverte du temps long. La loi du *toujours plus vite* ne fonctionne plus dans de tels contextes. L'assurance de l'hyper efficacité cède le pas à une attitude plus patiente (*les répondants confirment cette idée*).

Un des produits phares représentatif des stratégie BoP de Danone est le yaourt nommé « Shokti Doi » qui signifie yaourt énergétique. Le « Shokti Doi » est produit au sein de la micro-usine de Bogra (Bangladesh) depuis 2006. Le lait est recueilli auprès de micros-fermes de quatre vaches en moyenne, créées avec l'aide des prêts de la Grameen Bank. Les micros-fermes sont introduites dans la chaîne de valeur. Danone a su profiter de son expérience au

Bangladesh pour découvrir le fonctionnement d'un marché BoP à moindre coût : le coût de production de l'usine de Bogra a été en moyenne trois fois moins important que celui d'une autre usine. La structure de coût est importante pour arriver au prix final du yaourt vendu, 6 takas (environ 6 centimes d'euros), reflétant l'indispensable adaptation prix de la stratégie BoP-type (*Les répondants confirment cela*).

De plus, afin de garantir ces exigences de qualité, Danone s'est appuyé sur un partenaire, l'ONG GAIN (*Global Alliance for Improved Nutrition*), pour tester ses produits. Ce partenariat dit non-traditionnel confirme une des composantes de la stratégie BoP-type (*les répondants confirment l'importance de ces parties prenantes non traditionnelles*).

Ainsi, du fait de la recherche d'un impact social (orientation BoP) dans la stratégie menée, le produit BoP est un produit amélioré. Danone ne s'est pas contentée de vendre un yaourt classique à bas prix, l'entreprise a vendu un yaourt à valeur nutritive augmentée : une recette développée pour satisfaire le goût et les besoins nutritionnels des enfants (un yaourt couvre 30% de leurs besoins quotidiens en vitamine A, fer, zinc et iode).

Par ailleurs, Danone a dû s'adapter aux contraintes locales et faire preuve d'innovation, notamment pour les problématiques de conservation. C'est ainsi qu'une enzyme permettant la conservation pendant 4h de produits laitiers en dehors du cycle de réfrigération a été découverte. Cette adaptation qualité du produit, liée aux contraintes locales, reflète l'adaptation de proximité de la stratégie BoP-type (*Les répondants confirment cela*). La livraison quotidienne en porte à porte est organisée par les « Grameen Ladies ». Cet accès au produit par les consommateurs BoP est le reflet d'un système adapté aux conditions structurelles et culturelles locales (*les répondants confirment l'adaptation relationnelle dans la distribution avec des scores supérieurs à la moyenne mais bien inférieur aux autres questions en lien avec l'adaptation du prix, du produit ou de la promotion*). De plus, ce système de distribution s'inspire des exemples sud-africains et indonésiens. Ces connaissances capitalisées puis répliquées sont présentes dans la stratégie BoP-type (*les répondants confirment cela*). Rappelons que le système, ici, propre à des problématiques de dernier kilomètre n'est pas « innovant », il est également présent dans les pays développés. Dans le cas de la distribution du Shokti Doi, l'innovation est davantage liée à la mobilisation d'acteurs locaux spécifiques plus qu'à la forme de distribution elle-même. Ici, les acteurs spécifiques locaux sont des femmes, elles ont le double rôle de distributrice porte à porte et de commerciale pour expliquer, communiquer et vendre le produit. Parmi les partenaires non-

traditionnels de la stratégie BoP-type, on retrouve notamment les ONG et les femmes (*les répondants confirment cela*).

Ces apprentissages sur le terrain permettent à l'organisation d'acquérir de nouvelles compétences. En effet, l'apprentissage individuel local se transforme en compétences collectives puis organisationnelles. Pour préciser le propos, on peut observer l'apprentissage par capitalisation des segments BoP. En effet, le groupe Danone propose pour la première fois en Europe un produit s'inscrivant dans une logique « BoP » : il est vendu 15 centimes d'euros le paquet, il s'agit du « Mleczny Start » (produit lacté). Ce produit a été développé en partenariat avec plusieurs organisations polonaises (notamment le distributeur discount Biedronka, et l'organisation non lucrative l'Institut pour la Mère et l'Enfant). Danone a capitalisé des connaissances « segment » qui ont permis à l'entreprise de toucher d'autres segments BoP (Pologne).

La communication du produit auprès des populations BoP s'est faite par une communication spécifique (adaptation de promotion). Danone a su mettre en place au Bangladesh une opération de communication très efficace, qui lui a assuré une forte visibilité. En effet, en étant associée au prix Nobel de la paix reçu par Muhammad Yunus, Danone assure à son projet une très forte notoriété et lui donne une portée internationale. Le marketing du produit dépend quant à lui largement du bouche-à-oreille. « *Les clients potentiels ne sont pas toujours alphabétisés, préoccupés par la nutrition ou en mesure de voyager au loin* », explique Wahidun Nabi, chef de projet pour Grameen-Danone. C'est pourquoi la vente en porte-à-porte est importante pour présenter le produit aux individus et expliquer qu'il peut combler leurs carences nutritionnelles. On s'aperçoit que les canaux de communication traditionnels de type télévision, journaux, panneaux publicitaires, internet, etc., ne sont pas adaptés aux conditions infrastructurelles et culturelles des populations BoP. Ce qui confirme la nécessité de l'adaptation promotion présente dans la stratégie BoP-type (*les répondants confirment cela*).

Enfin, les actionnaires ont un rôle particulier. Nous avons montré leur influence négative sur certaines performances. Cependant, il existe une forme d'investissement qui peut intéresser les porteurs de stratégie BoP : l'Investissement Socialement Responsable. Danone a lancé une *Sicav* nommée *Danone.communities* en partenariat avec le Crédit Lyonnais. Certains actionnaires sont donc prêts à renoncer à une partie de leurs bénéfices au profit d'un impact social (*les répondants confirment l'importance des actionnaires*).

Performance économique et sociale

Après cette lecture du cas Danone et de son projet « Shokti Doi », intégrant l'apprentissage, l'adaptation, les relations inter-organisationnelles et l'influence, il est temps d'observer les quatre formes de performance.

Entre 2006 et 2016, la capacité de production de l'usine de Bogra est passée de 10 000 à 80 000 yaourts « Shokti Doi » par jour. Le nombre d'employés de l'usine est passé de 50 à plus de 300 personnes. En 2016, l'usine emploie 600 femmes et 425 fermiers. Ces chiffres confirment la performance économique d'une part mais également la performance éco-BoP d'autre part avec ces créations d'emplois et ces revenus distribués (*les répondants confirment ces résultats*).

Du point de vue de la performance socio-BoP, et selon les informations glanées, le Shokti Doi aurait largement favorisé le développement physique et cognitif des enfants. Pour évaluer les effets de ces yaourts enrichis sur la santé des enfants, GAIN a mené avec l'université John Hopkins (Baltimore, Etats-Unis) une étude auprès de 600 écoliers âgés de 6 à 9 ans, entre 2008 et 2011. La moitié recevait quotidiennement un Shokti Doi tandis que l'autre recevait un yaourt classique. Résultat, les enfants mangeant un yaourt enrichi par jour ont obtenu de meilleurs résultats à des tests de concentration et de logique.

Mais cette amélioration de l'état de santé nécessite de manger quotidiennement un yaourt (au moins), ce qui n'est pas dans la capacité financière des familles. Ainsi, afin d'atteindre un plus grand nombre d'enfants, Danone a lancé, en mars 2014, le « Shokti Pocket », un yaourt à base de lait et de céréales encore moins cher.

Enfin, la performance hédoniste n'est pas explicitement énoncée dans les sources nous ayant permis de composer cette étude de cas (*en revanche, les répondants confirment le caractère hédoniste*). A noter qu'un des répondants note la grande différence entre la culture européenne et la culture asiatique. En Europe, manger est un moyen de se satisfaire. En revanche, dans les pays asiatiques et plus particulièrement dans les marchés BoP, la nourriture relève d'une dimension qui intègre utilité et plaisir. La nutrition est importante, car elle est vue comme un moyen d'être en bonne santé, et être en bonne santé permet d'être heureux. Ainsi, la dimension hédoniste se retrouve dans la consommation du Shokti Doi qui permet simultanément d'être utile mais également satisfaisant.

CONCLUSION DU CHAPITRE 7

L'objectif du chapitre 7 était de rendre compte de la différence entre les résultats de notre travail de recherche et les connaissances actuelles. Par ces différentes confrontations, plusieurs conclusions ont émergé.

La confrontation des résultats du sondage de cas et de l'étude empirique a mis en évidence leur concordance. Cette concordance a été discutée sous l'angle des méthodes pour approuver l'intérêt de la méthode de sondage de cas. Finalement, cette confrontation de résultats nous a conduit à définir la stratégie BoP-type :

ENCADRE 2

Une entreprise qui souhaite réussir sa stratégie BoP doit avoir une orientation stratégique BoP modérée. Les motivations pour entrer sur un marché BoP doivent être économiques mais également sociales afin de parvenir simultanément à l'obtention de quatre formes de performance (économique, socio-BoP, hédéo-BoP, éco-BoP). Pour cela, l'entreprise doit adapter son *business model* au travers de trois leviers : l'adaptation du prix (minimisation des coûts et du prix de vente), l'adaptation de la promotion (communication) et la proximité du produit/service avec les spécificités locales (qualité, image). Cependant, la distribution ne doit pas être réinventée (rôles / types d'intermédiaires et formes centralisée / décentralisée). Un apprentissage important doit être réalisé sur le terrain avant de lancer le produit/service (préparation amont, apprentissage technique, apprentissage par essai). Lors du déploiement de la stratégie BoP, les connaissances doivent être capitalisées pour être répliquées sur d'autres marchés. L'entreprise doit réaliser de nombreux contrôles qualités sur ses partenaires stratégiques et très peu de contrôle de coûts. La stratégie BoP doit être réalisée dans le cadre de relations d'alliances sociales (avec des acteurs non traditionnels : communauté locale, ONG) et non pas avec des partenaires économiques classiques (entreprises, Etat). Enfin, l'entreprise doit veiller à limiter l'influence que peuvent avoir les institutions, les communautés locales et les actionnaires sur elle.

Source : élaboration personnelle.

Par la suite, à partir de cette définition et des résultats inhérents au modèle auquel elle fait référence, nous avons confronté la stratégie BoP-type à la littérature BoP puis aux cadres théoriques qui ont été mobilisés.

La confrontation avec la littérature a permis d'amender et de confirmer un ensemble de propositions et de thèses. Par exemple, nos résultats confirment la thèse de base qui énonce la possibilité de lutter contre la pauvreté grâce au profit (Prahalad, 2004), pourtant critiquée par Karnani (2006).

Finalement, la stratégie BoP-type a confirmé une des constatations les plus citées dans la littérature BoP. Nous avons également, comme annoncé dans le premier chapitre, discuté le modèle intégrateur de Martinet et Payaud (2007) notamment par le biais de leur système de propositions. La stratégie BoP-type est confrontée aux propositions des auteurs, certaines sont validées d'autres non.

La stratégie BoP-type a été confrontée aux cadres théoriques mobilisés dans notre étude : stratégie d'entrée, apprentissage, relations inter-organisationnelles, adaptation et influence des parties prenantes. Dans la lignée des résultats de la confrontation avec la littérature BoP, nos travaux mettent en lumière un ensemble de précisions qui permettent d'amender les cadres théoriques et de parfaire leur compréhension. Par exemple, l'adaptation des 4P, mobilisée pour les marchés classiques, a été recomposée en prix, promotion, proximité, relation. Ces nouvelles compositions intègrent notamment la vision « BoP » des 4P, les 4A.

La réflexion conceptuelle s'est construite au travers de l'intégration de la performance dans la conception relationnelle. Nous mettons en évidence que la stratégie BoP est une stratégie de maximisation du profit qui ne peut se faire que par l'atteinte des performances des parties prenantes. La conception relationnelle classique énonce que les parties prenantes doivent être repérées, identifiées, intégrées car elles peuvent être des opportunités. La stratégie BoP-type pousse la réflexion en proposant que c'est *par* les performances (économique et sociale) des parties prenantes que la performance économique peut être atteinte.

Au regard de l'ensemble des dissonances que nous avons mis en évidence tout au long de cette discussion, nous pensons qu'un liant théorique, intégrateur pourrait exister en arrière-plan. Ces dissonances, sont pour nous des indices qui laissent entrevoir la possibilité d'une théorie qui pourrait combler et intégrer les manques, les paradoxes et tous les amendements discutés. Cette réflexion, cette proposition, est l'objet du dernier chapitre de ce travail doctoral.

CHAPITRE 8 :

THEORISATION DE LA STRATEGIE BOP-TYPE : L'OCEAN BLANC

INTRODUCTION DU CHAPITRE 8

Quelle théorie intégratrice pour les stratégies BoP ? L'identification de la question de recherche, le montage de l'architecture de la thèse ainsi que les discussions sont autant de pièces d'un puzzle beaucoup plus grand. En effet, l'identification d'imperfections tout au long des discussions et confrontations est un indice de l'existence d'un artefact plus large qui expliquerait et intégrerait ces imperfections. A cela s'ajoute le fait que les stratégies BoP sont majoritairement étudiées d'un point de vue « concret », par le biais d'études de cas. Le BoP n'est donc pas pensé en adoptant un niveau d'abstraction intégrateur. Les conceptualisations BoP relèvent de certaines pratiques ou de certains axes (voir discussion du chapitre 1). Ainsi, pour finaliser totalement le processus de création de savoir que nous avons entamé dans ce travail de recherche, nous proposons une lecture intégratrice à travers une réflexion globale et uniformisatrice. Cette réflexion inductive fait passer le savoir d'un état de conceptualisation, modèle, hypothèse (stratégie BoP-type) à celui de théorie. Pour ouvrir la brèche d'une telle abstraction, un élément théorique, filigrane de tout notre travail, est nécessaire. Ce vecteur de différenciation, qui permet de comprendre ce qui cadre théoriquement avec la stratégie BoP-type, est l'innovation. En effet, tout notre travail de recherche pourrait se résumer ainsi, **la stratégie BoP-type est une innovation stratégique**. Les produits/services sont innovants, le choix d'aller sur le BoP est innovant, la compréhension de la performance est innovante et, conceptuellement, la stratégie BoP-type rompt avec les conventions tout en intégrant des éléments antinomiques.

Cette réflexion concernant l'innovation nous guide vers la stratégie océan blanc, un cadre théorique intégrateur et stratégique. Rendre viable cette proposition théorique finale nécessite d'explicitier son émergence, son sens et plus généralement son intérêt. Nous organisons ce chapitre autour de deux temps principaux. Premièrement, nous démontrons l'incompatibilité des concepts stratégiques d'océan rouge et d'océan bleu avec la stratégie BoP-type. Nous mettons ainsi en évidence l'existence conceptuelle d'un troisième océan, l'océan blanc (1). Nous proposons ensuite trois thèses pour une théorie de l'océan blanc et une formule générale (2).

1. CŒUR DE LA STRATEGIE BoP-TYPE : L'INNOVATION

L'objectif de cette section est de prouver l'existence d'une carence stratégique à travers les très célèbres océan bleu et océan rouge. En effet, les 4 milliards d'individus présents au bas de la pyramide économique ne font pas partie des réflexions stratégiques génériques classiques. Seuls Martinet et Payaud (2007, 2009 et 2010) entrevoient les stratégies BoP comme des stratégies RSE, qui elles, sont présentes dans la littérature s'intéressant aux marchés développés. Pour illustrer le propos et pousser la réflexion stratégique plus loin que la seule conception RSE, nous raisonnons, comme Kim et Mauborgne (2005a, 2005b), sur la base de l'innovation.

L'organisation de la section suit une nouvelle fois une logique de confrontation/discussion. Il s'agit premièrement de comparer la stratégie BoP-type à la stratégie océan rouge (1.1), puis de la comparer à l'océan bleu (1.2) avant de conclure à des différences majeures nous conduisant à une version amendée des travaux de Kim et Mauborgne qui intègre un océan blanc (1.3).

1.1 Source de toute création : l'innovation

Comme énoncé en introduction de ce dernier chapitre, une des notions très présentes dans le BoP, pourtant peu évoquée jusqu'alors, est l'innovation. Les questions d'innovation ne se retrouvent pas dans la lecture concrète des études de cas qui sont au fondement de tous nos résultats. Elles apparaissent plutôt dans les discussions des chercheurs que nous avons volontairement évacuées de la création du modèle de recherche pour l'étude empirique. L'objectif était de lire la réalité du terrain, de la synthétiser, puis de la tester auprès des professionnels. Mais en réalité, l'innovation est présente en filigrane à tous les niveaux. Il est important de noter que l'innovation est clairement discutée dans la littérature BoP ; le concept est en effet très présent dans la littérature (Hart et Christensen, 2002 ; Hart, 2005 ; Chattopadhyay et Sarkar, 2011 ; Bradley *et al.*, 2012 ; Prahalad, 2012 ; Ramani et Mukherjee, 2014).

L'innovation, nous l'évoquons, peut être présente à de nombreux niveaux, qu'il s'agisse d'une innovation technologique (lampe capable d'éclairer sans réseau électrique), d'une innovation managériale (utilisation de villageoise pour la communication marketing et la formation), d'une innovation produit (*design* particulier ou amélioration de la composition), d'une innovation organisationnelle (alliances non-traditionnelles). Certains parlent de stratégie de rupture pour qualifier le management au sein du BoP (Faivre-Tavignot *et al.*,

2010) et d'autres d'« innovation inverse » (Sinha, 2013) où le BoP serait le terrain d'enseignement pour les pays développés. Pour Prahalad (2004), si la quête de l'avantage concurrentiel et de la rentabilité est un fait, il n'est pas rare de croiser une entreprise qui souhaite innover, trouver de nouveaux segments de marché ou entrevoir des perspectives futures. Les contraintes et les spécificités si particulières du BoP amènent à penser l'action de l'entreprise différemment. Dans cette optique, l'entreprise peut envisager le BoP comme un laboratoire d'apprentissage, source d'innovations.

Les éléments convergent pour entrevoir notre modèle de stratégie BoP-type non plus comme une stratégie intégrant des « *business model innovants* » mais comme une stratégie « théorique ». La synthèse de Lehmann-Ortega et Roy (2009) permet d'appréhender cette notion d'innovation ; nous la confrontons à nos résultats et à la stratégie BoP-type dans le tableau suivant.

Tableau 180 : stratégies de rupture et stratégie BoP-type

Les stratégies de rupture	Présentation des auteurs*	Stratégie BoP-type
<p>La révolution stratégique, « <i>ancrée autour du concept d'intention stratégique</i> Hamel et Prahalad (1989) »</p>	<p>« <i>Hamel et Prahalad estiment que les entreprises performantes dans les années à venir seront celles qui seront les architectes des révolutions stratégiques, c'est-à-dire des changements fondamentaux intervenant dans les modes de fonctionnement d'une industrie</i> »</p>	<p>L'orientation BoP au travers de l'intention stratégique conduit les organisations à intégrer intention économique et intention sociale. Ainsi, fort de la connaissance acquise avec les stratégies BoP, notamment par le biais des vertus innovantes qui leur sont conférées, la firme pourrait changer fondamentalement les modes de fonctionnement de certaines industries ou secteurs d'activités.</p>
<p>La régénération de l'entreprise Baden-Fuller et Pitt, 1996</p>	<p>La régénération de l'entreprise « <i>traite de la capacité des entreprises matures présentes sur des marchés sans croissance à se renouveler et à renaître, notamment par la mise en œuvre d'innovations stratégiques (Baden-Fuller et Pitt, 1996). Celles-ci supposent, selon eux, de remettre en cause les facteurs clés de succès existants dans l'industrie et les scripts cognitifs des dirigeants</i> »</p>	<p>Une des voies de la régénération de l'entreprise pourrait être l'intégration de la stratégie BoP-type pour une entreprise. L'entreprise en question serait arrivée à maturité et chercherait une stratégie innovante pour se renouveler.</p>
<p>Les technologies disruptives Christensen, 1997</p>	<p>« <i>Dans l'ouvrage intitulé : The Innovator's Dilemma, Christensen (1997) explique comment une technologie disruptive supplante la technologie en place (sustaining technology) et remet en cause les positions des acteurs sur le marché.</i> »</p>	<p>La question des technologies est peu abordée dans le BoP (à cause du coût qu'elles peuvent représenter). En revanche, les innovations tiennent à la façon d'utiliser les matériaux locaux ou dans la façon de tenir compte des contraintes locales pour créer ces innovations. Le Shokti Doi de Danone est un yaourt qui ne nécessite pas de conditionnement réfrigéré. L'innovation n'est pas technologique mais c'est dans la conception même qu'elle est présente indirectement.</p>
<p>L'innovation stratégique Markides, 1997</p>	<p>« <i>Il explique que l'innovation stratégique est atteignable lorsque l'entreprise remet en cause les trois interrogations essentielles à la définition d'une stratégie : qui sont ses clients, quels sont ses produits ou services, et comment doit-elle offrir efficacement ces produits ou services ?</i> »</p>	<p>Dans la littérature BoP, Anderson et Markides (2006) précisent ce propos en observant les différences avec les innovations stratégiques au bas de la pyramide. La différence pour eux réside dans l'identification des clients et l'invention de nouvelles formes de production/distribution de produits. Contrairement à leur conclusion, l'innovation stratégique identifiée dans nos résultats peut se trouver dans :</p>

		<ol style="list-style-type: none"> 1- l'identification des clients mais également des parties prenantes, 2- les produits ou services (comme discuté ci-dessus), 3- l'accessibilité de ces produits/services ; mais contrairement aux conclusions des auteurs concernant la distribution, nous avons plutôt identifié une accessibilité intellectuelle (liée à la communication et au prix).
<p>La création d'un « océan bleu » Kim et Mauborgne, 1997, 2005a, 2005b</p>	<p>« les travaux menés par Kim et Mauborgne entre 1997 et 2005 [a et 2005b] complètent la littérature existante en se focalisant sur les aspects relatifs à la création de nouveaux marchés. Ils utilisent la métaphore des « océans bleus », par opposition aux « océans rouges », dont la couleur sanguine reflète la lutte concurrentielle acharnée à laquelle se livrent les firmes. Les « océans bleus » traduisent, à l'inverse, des espaces vierges, sources de profits importants venant récompenser la créativité des dirigeants capables de réaliser des innovations de valeur (Kim et Mauborgne, 1997). »</p>	<p>La création de nouveaux marchés coïnciderait avec l'idée que les marchés BoP ont été écartés du monde marchand, les marchés BoP seraient ces espaces vierges (Hart, 2005). Et la stratégie BoP-type permettrait d'y accéder.</p>

Source : élaboration personnelle adaptée de *Lehmann-Ortega et Roy (2009) p. 117-119.

Ces premiers éléments de réflexion autour de l'innovation confirment et légitiment notre grille de lecture pour envisager le dernier temps du *design* de la thèse : la théorisation. Dans l'analyse de la convergence des travaux, Lehmann-Ortega et Roy (2009) précisent que le recours à la technologie n'est pas impératif. Ceci conforte notre idée selon laquelle la stratégie BoP-type représente une stratégie innovante. En effet, dans le cas où l'innovation serait uniquement attribuée à une évolution technologique, nous ne pourrions pas continuer la discussion. Ces mêmes auteurs expliquent également que les stratégies de rupture ne sont pas le fait d'une action subie mais au contraire d'une volonté. C'est bien en cela que l'orientation BoP relève de l'intention stratégique ; une firme qui souhaite innover peut donc se diriger vers la stratégie BoP-type. Alors que la question de la performance est habituellement centrale, l'objectif dans l'innovation - toujours selon Lehmann-Ortega et Roy (2009) - est « *d'améliorer significativement son niveau de performance, [pour cela] l'entreprise doit réussir à capter de la valeur créée par la rupture, ce qui suppose des mécanismes spécifiques* » (p. 119). Pour concrétiser ces propos, nous pouvons dire que la rupture passe par tous les éléments différenciateurs abordés dans la définition de la stratégie BoP-type. La rupture permet *in fine* la captation de la valeur. Pour différencier une stratégie de rupture d'une stratégie de différenciation, il faut que les innovations se trouvent dans le *design* du produit/service, dans la production, dans la distribution, dans la vente, dans la nature du besoin (Lehmann-Ortega et Roy, 2009). Ces éléments permettent d'envisager la stratégie BoP-type comme une stratégie de rupture et non une stratégie simplement « différente ». D'autres éléments permettent de valider la présence d'une stratégie d'innovation :

- les règles du jeu sont transformées,
- les concurrents sont déstabilisés,
- une nouvelle valeur est proposée au client,
- il en résulte la création ou l'extension d'un marché.

La nouvelle valeur proposée au client et la création ou l'extension d'un marché correspondent à une stratégie BoP-type. En revanche, la question du changement des règles du jeu ne peut directement être appliquée au BoP car les territoires BoP sont souvent dénués de marchés constitués. Il n'y a donc pas de règles du jeu à changer, il faut les créer. De plus, et pour ces mêmes raisons, s'il n'y a pas de règles et qu'il existe un vide concurrentiel (ou une intensité concurrentielle très faible), les concurrents ne peuvent être déstabilisés (sauf à considérer un retour de l'entreprise après avoir développé une stratégie BoP sur des marchés classiques implémentant une stratégie « inattendue » basée sur des connaissances acquises en milieu BoP).

Cette première sous-section met en lumière le fait que la stratégie BoP-type est une stratégie de rupture, mais que les définitions classiques ne lui correspondent pas parfaitement. Le marché est l'élément central qui montre l'écart entre les stratégies de ruptures « connues » et la stratégie de rupture « BoP ». C'est la raison pour laquelle nous mobilisons la conceptualisation de l'innovation de Kim et Mauborgne (1997, 2005a, 2005b) qui nous semble la plus proche d'une conception générique.

1.2 Confrontation de la stratégie BoP-type avec l'océan bleu

Pour discuter l'océan bleu, nous mobilisons l'ouvrage intitulé « *Stratégie Océan Bleu Comment créer de nouveaux espaces stratégiques ?* » de Kim et Mauborgne (2005a) qui synthétise et développe la stratégie océan bleu (Kim et Mauborgne, 1997, 2005b, 1999). L'objectif de la section est de disséquer la stratégie océan bleu pour la confronter avec la stratégie BoP-type.

Au départ de leur réflexion, Kim et Mauborgne (2005a) présentent un exemple concret de ce qui deviendra pour eux leur idée principale, le point d'ancrage de la stratégie océan bleu. En parlant de Guy Laliberté (PDG du cirque du Soleil), Kim et Mauborgne (2005a) expliquent qu'« *il a créé un nouveau créneau qui rendait caduque l'idée même de concurrence* » (p. 8).

A partir de cet exemple, les auteurs dessinent un portrait de leur concept en utilisant une métaphore, l'océan :

« Si le cirque du soleil a si bien réussi, c'est parce qu'il n'est pas entré en compétition avec les autres acteurs du secteur. Le seul moyen pour écraser la concurrence est de ne pas essayer de l'écraser. Pour comprendre le sens de cette réussite, imaginez que l'univers du marché est composé de deux sortes d'océans : des bleus et des rouges. Les océans rouges sont constitués de toutes les entreprises existantes à ce jour : c'est l'espace stratégique connu. Les océans bleus représentent toutes les entreprises qui n'existent pas encore : c'est l'espace stratégique inconnu » (p. 8)

Si nous nous référons à cette seule définition, il serait possible d'envisager les marchés BoP comme des océans bleus, méconnus, où tout reste à faire. Cependant, les auteurs précisent leur propos :

« Dans un océan rouge, les frontières du secteur d'activité sont définies et acceptées, et les règles du jeu compétitif sont bien connues. Chaque entreprise essaie de faire mieux que les autres pour s'approprier une part plus importante de la demande existante. Comme l'espace du marché est de plus en plus encombré, les perspectives de croissance rentable se réduisent. Les produits se banalisent et, sous l'effet d'une concurrence à tous crins, l'océan devient rouge de sang » (p. 8-9).

Cette représentation des océans rouges montre que les marchés BoP ne correspondent pas aux marchés considérés, notamment par rapport aux règles du jeu concurrentiel.

« L'océan bleu se caractérise au contraire par un espace stratégique non exploité, la création d'une demande nouvelle et une croissance extrêmement rentable. Si certains océans bleus surgissent bien au-delà des frontières des secteurs existantes, la plupart sont créés à partir d'océan rouge : on repousse les frontières présentes (...). Dans un océan bleu, la concurrence n'a pas d'importance, puisque les règles du jeu sont encore à définir » (p. 9).

Cette représentation des océans bleus, quant à elle, aurait pu correspondre aux marchés BoP mais deux faits se détachent. Le premier concerne la création des océans bleus à partir d'océans rouges. Même si les auteurs précisent que certains « surgissent », ils n'ancrent pas réellement la stratégie océan bleu comme une rupture - mais comme une continuité - des océans rouges⁵⁸. Le deuxième point qui démarque le marché BoP des océans bleus est le niveau de rentabilité, bien moindre sur les marchés BoP. Nos résultats montrent toutes les contraintes et facéties pour parvenir à dégager une certaine marge. Sur les marchés BoP, nous sommes loin d'une extrême rentabilité.

Point 1 : les marchés BoP ne correspondent pas aux définitions des océans bleus et océans rouges

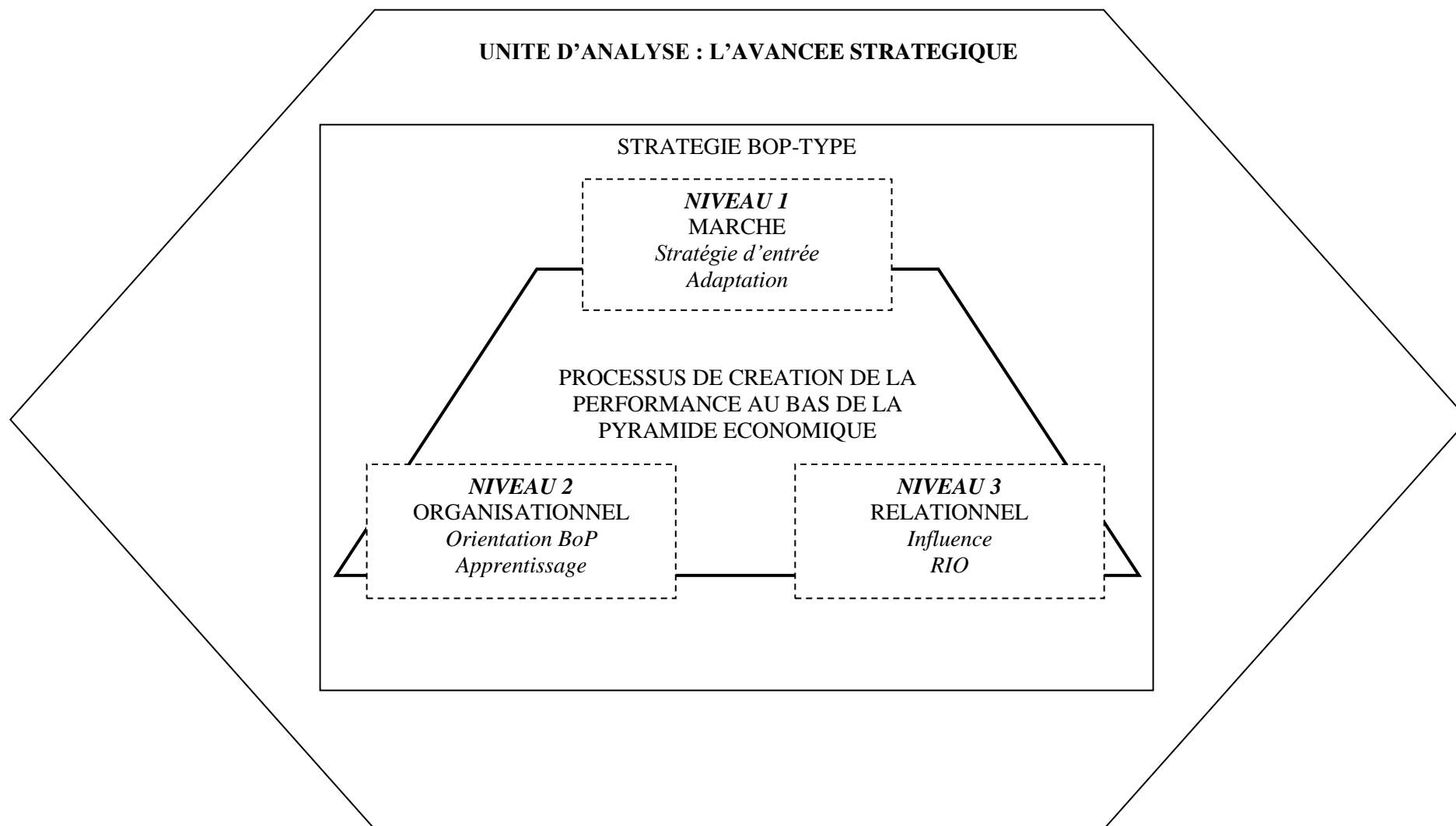
Kim et Mauborgne proposent une démonstration à propos de la pérennité des organisations, citant les ouvrages de Peters et Waterman (1982) et de Collins et Porras (1997) qui mettent en exergue les raisons du succès durable de grandes entreprises. Kim et Mauborgne (2005a) exposent les travers de ces livres portant sur l'excellence organisationnelle. Dans le premier livre, de nombreuses entreprises ont disparu quelques années après la parution de l'ouvrage. Dans le second cas, les auteurs ont mobilisé des entreprises avec une grande ancienneté (une quarantaine d'années) mais leur succès s'explique davantage par le développement de leur industrie que par les choix des entreprises. Sur la base de cette réflexion, Kim et Mauborgne (2005a) énoncent :

« L'entreprise n'est pas l'unité d'analyse appropriée. (...). Nos recherches ont montré (...) que c'est l'avancée stratégique qui est la bonne unité d'analyse, celle qui permet d'expliquer la création des océans bleus et la continuité des bonnes performances. Qu'est-ce qu'une avancée stratégique ? C'est l'ensemble d'actions et de décisions managériales qui concourent à l'élaboration d'une offre commerciale capable de créer un marché » (p. 15).

⁵⁸ Les outils développés par les auteurs pour conseiller les entreprises à créer des océans bleus le confirment : le canevas stratégique et la grille des quatre actions.

En tenant compte de la question des unités d'analyse et de la correspondance que nous identifions entre la définition de l'avancée stratégique et la stratégie BoP-type, voici une représentation de l'unité d'analyse dans le cadre du BoP (figure 134).

Figure 134 : relecture des niveaux d'analyse inclus dans la stratégie BoP-type par l'unité de l'avancée stratégique



Source : élaboration personnelle.

Cette représentation permet de visuellement se rendre compte que nous sommes dans une phase d'induction qui nous éloigne de plus en plus des données « terrains » originelles. Cette abstraction est basée sur une double appréhension : la stratégie et l'innovation montrent la correspondance de l'intégration d'un ensemble de données dans une entité supérieure qui se dessine. L'avancée stratégique compose avec des actions qui permettent une offre commerciale capable de créer un marché qui correspond potentiellement à la stratégie BoP-type.

Point 2 : l'unité d'analyse pour envisager la création d'un marché est l'avancée stratégique

Par la suite, Kim et Mauborgne (2005a) abordent ce qui est pour eux la pierre angulaire de la stratégie océan bleu, l'innovation-valeur :

« Il s'agit d'opérer un saut de valeur, tant pour l'acheteur que du point de vue de l'entreprise, qui permet de mettre la concurrence hors-jeu en créant un nouvel espace stratégique non disputé. La notion d'innovation valeur accorde une importance équivalente à la valeur et à l'innovation. Privilégier le premier des deux termes, c'est se contenter de créer de la valeur, c'est-à-dire de réaliser des petits gains progressifs : cela donne quelques améliorations, mais ne permet jamais de se détacher du lot. De même, s'intéresser à la seule innovation est plutôt une stratégie qui donne la priorité aux percées technologiques (...) d'où l'importance de faire la différence entre innovation-valeur d'une part et innovation. (...) L'innovation-valeur est une nouvelle façon de penser et de mettre en œuvre les stratégies. Il convient surtout de souligner qu'elle remet en cause l'un des dogmes les plus répandus parmi les adeptes des stratégies fondées sur la concurrence ; l'arbitrage entre valeur et domination par les coûts (...). Or les créateurs d'océans bleus poursuivent simultanément l'un et l'autre objectif » (p. 17-18).

Ce dernier point très détaillé est important, il permet de mettre en situation la singularité stratégique de la quête du saut de valeur recherchée par les entreprises. La stratégie BoP-type représente potentiellement un nouvel axe stratégique de rupture qui permet un saut de valeur. Les explications de l'innovation-valeur coïncident avec la stratégie BoP-type. La technologie n'est pas la priorité, les objectifs simultanés « valeur / coût » et « valeur / innovation » sont une priorité.

Point 3 : L'innovation-valeur de la stratégie BoP-type permet un saut de valeur

La lecture par l'innovation et l'ancrage par les marchés ouvrent des portes très intéressantes et concomitantes avec notre volonté d'abstraction. Fort des discussions précédentes, il s'agit d'établir le bilan de la confrontation entre la stratégie BoP-type et la stratégie océan bleu :

Point 1 : les marchés BoP ne correspondent pas aux définitions des océans bleus et océans rouges

Point 2 : l'unité d'analyse pour envisager la création d'un marché est l'avancée stratégique

Point 3 : L'innovation-valeur de la stratégie BoP-type permet un saut de valeur

Ces trois points décrivent une conceptualisation très proche de l'océan bleu mais qui, malgré tout, diffère. Notre proposition conceptuelle - avec un niveau d'abstraction supérieur recherché dans cette fin de phase 3 inductive - est l'océan blanc. Nous la présentons dans la section suivante.

2. PROPOSITION THEORIQUE : OCEAN BLANC

Poursuivant notre réflexion stratégique sur les océans rouges et les océans Bleus (Kim et Mauborgne, 2005a) et ne pouvant intégrer les marchés BoP dans l'une ou l'autre vision, nous proposons un troisième océan. Kim et Mauborgne (2005a) postulent que le monde est divisé en deux océans, l'un rouge, l'autre bleu, mais il existe bien un troisième océan, oublié des théories : l'océan blanc.

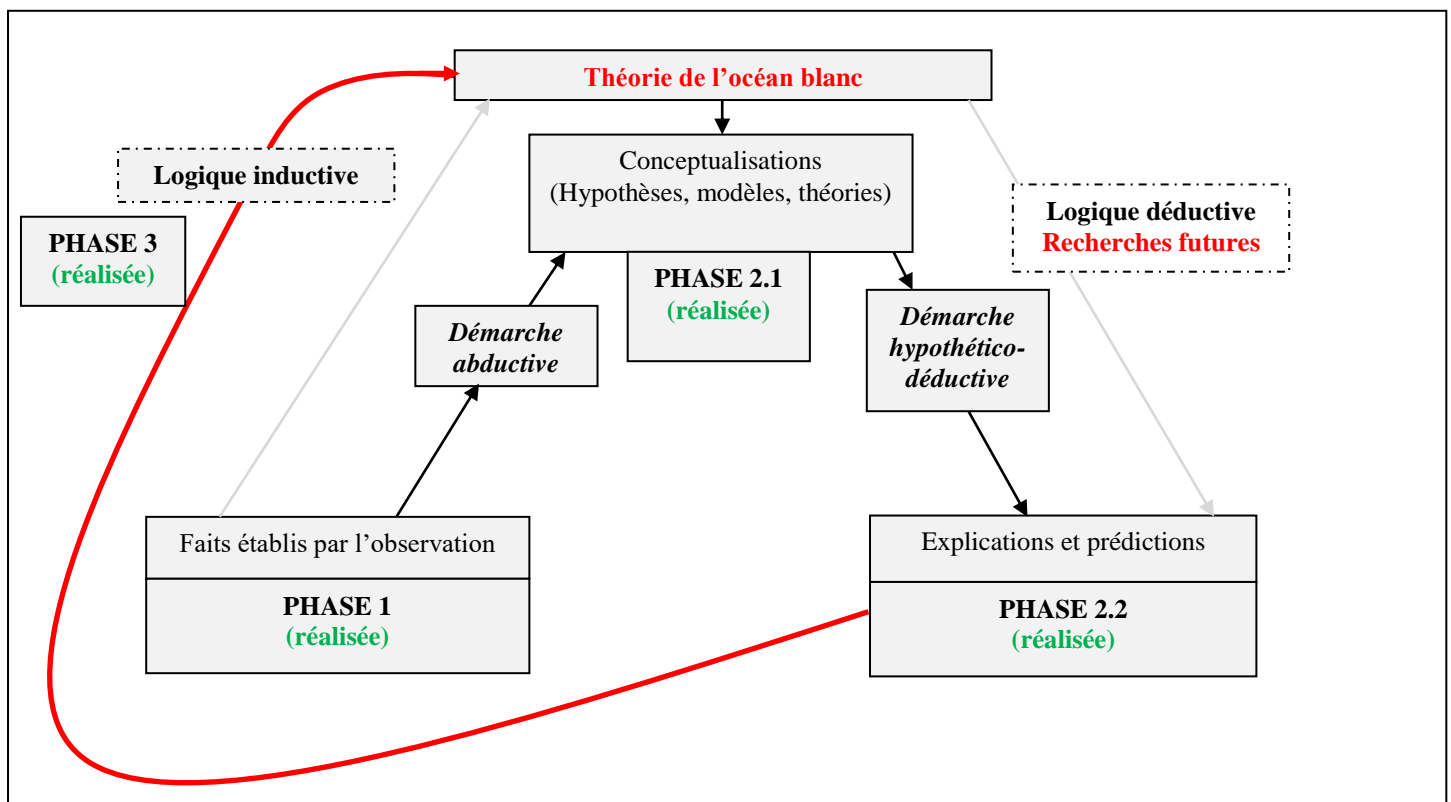
L'océan blanc ne correspond pas aux océans rouges car il n'existe pas de concurrence féroce. En revanche, la quête du prix le plus bas est présente (comme si une concurrence très féroce était présente). Contrairement à l'océan rouge, les règles du jeu ne sont pas établies ; dans l'océan blanc, les règles sont à créer. A l'instar de l'océan rouge, l'océan blanc peut posséder des frontières connues (relatives à une zone géographique et assimilées à un niveau de revenu de consommateurs potentiels identifiables). Dans l'océan rouge, chaque entreprise essaie de faire mieux que ses concurrents ; dans l'océan blanc, l'entreprise n'a pas le choix, elle doit faire « au mieux » (comme si elle était dans un univers très concurrentiel).

L'océan blanc ne correspond pas non plus à l'océan bleu. En effet, l'océan blanc représente un espace stratégique non exploité mais, à la différence des océans bleus, il ne s'agit pas de

« créer » une demande, mais plutôt d’y répondre. Dans l’océan blanc, la rentabilité financière est limitée et la concurrence n’a pas d’importance puisque les règles du jeu sont à définir.

Finalement, par la lecture des caractéristiques des océans rouges et bleus, nous proposons la théorie de l’océan blanc selon trois thèses, une thèse conceptuelle (1), une thèse métaphorique (2) et une thèse managériale (3). Cette réflexion en trois thèses permet de définir précisément les contours de la théorie pour qu’elle puisse *in fine* être réutilisée, testée, confirmée, amendée ou réfutée dans de futures recherches (figure 135). Notre *design* de recherche qui a débuté avec la sélection des faits (sondage de cas, phase 1) - suivi d’une abduction (conceptualisation suivie de la déduction, phase 2) - se termine avec cette théorisation finale nommé **théorie de l’Océan Blanc**. Elle intègre les conceptualisations mobilisées dans le BoP (voir chapitre 1), les hypothèses validées, les modèles et cadres théoriques discutés qui ont permis de la concevoir.

Figure 135 : rappel du positionnement de la phase 3 : logique inductive



Charreire et Durieux (2007), p. 64.

Thèse 1- **Conceptuellement**, l'océan blanc est un espace stratégique possédant simultanément certaines contraintes des océans rouges (minimisation des coûts et maximisation des pratiques) et les conditions concurrentielles des océans bleus (règles du jeu à créer et pas de concurrence). L'unité d'analyse de l'océan blanc est l'avancée stratégique et son innovation-valeur permet aux entreprises de faire un saut de valeur.

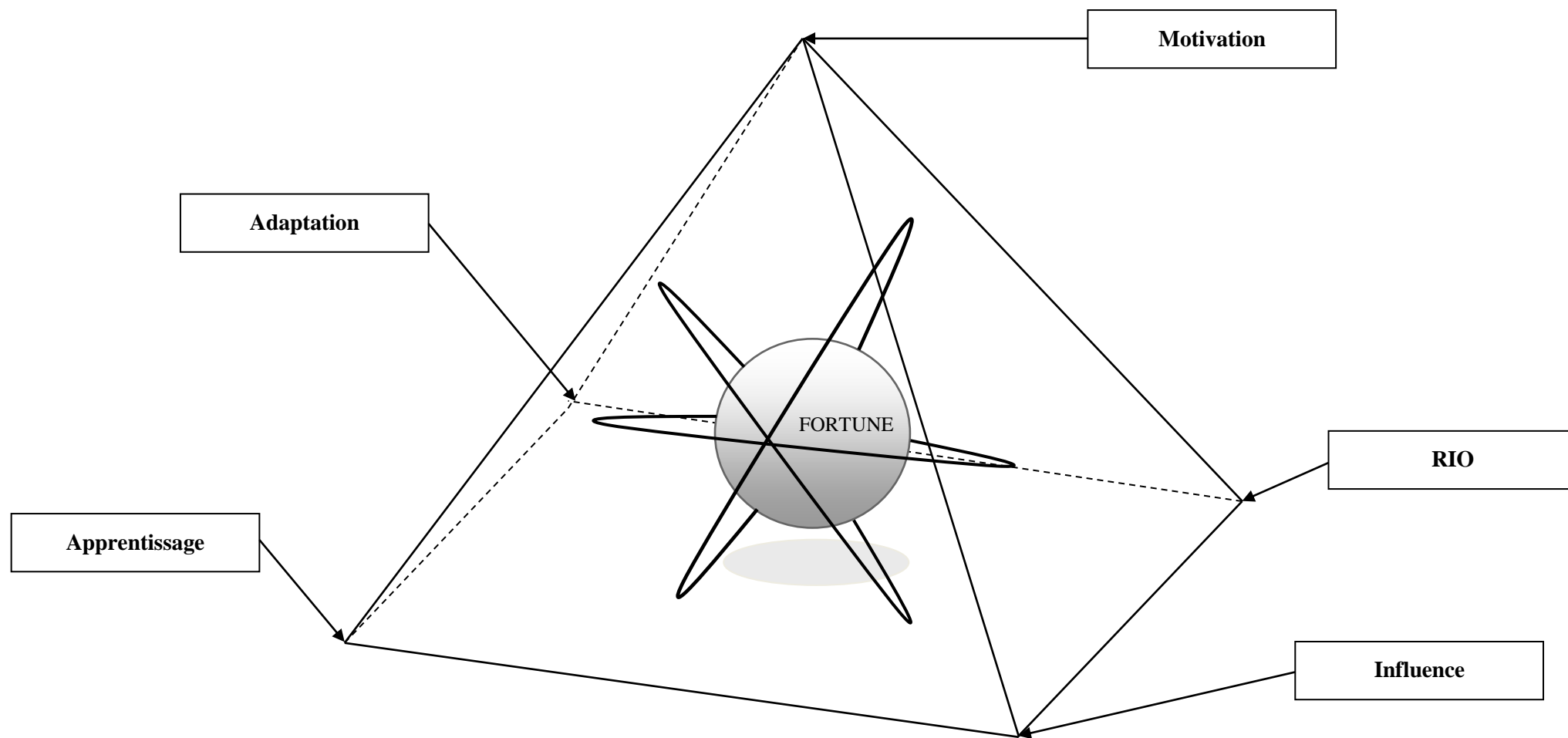
Thèse 2- **Métaphoriquement**, le blanc est synonyme de pureté et de terre vierge inconnue réservée aux explorateurs en quête de trésors insoupçonnés. L'océan blanc est une référence aux grandes mers glacées du globe que seuls les meilleurs, les plus tenaces explorateurs, peuvent parcourir. Ce sont des terres vierges dont les contraintes sont si fortes qu'il faut déployer un ensemble de moyens pour survivre, évoluer et créer des conditions de vie soutenables. Seuls certains bateaux aux caractéristiques spécifiques peuvent naviguer sur ces mers gelées. Seuls certains bateaux savent s'acclimater aux conditions extrêmes. Les océans blancs représentent cette rigueur où le moindre faux-pas peut être source d'échec et de retour au port. L'océan blanc est une *terra incognita*. Alors, pourquoi prendre ces risques et tenter une exploration en eaux gelées alors que des mers turquoises, chaudes, calmes où faune et flore apportent une richesse et une diversité bien plus attrayante et accessible ? Parce qu'une mer glacée regorge de merveilles cachées dont les découvertes permettent de largement dépasser les objectifs initiaux connus de tous et de préparer un futur sur (et grâce à) ces nouveaux territoires inexploités. Le dépassement de soi est si fort que l'apprentissage et la connaissance, imprégnés dans l'action, ouvrent un ensemble de portes que les explorateurs d'îles paradisiaques ne peuvent concevoir. En réalité, l'océan blanc est d'une richesse extrême, elle n'est juste pas visible de tous.

Thèse 3 – **Managérialement**, les grands axes, qui animent la recherche en stratégie mais surtout les entreprises, sont liés à la quête de l'avantage concurrentiel, de la performance, de la croissance et de l'innovation. Cette quête nous conduit à proposer une évolution du statut des stratégies BoP, elles deviennent une stratégie BoP-type puis une stratégie océan blanc (version « applicable » de la théorie de l'océan blanc). La stratégie océan blanc n'est pas simplement une stratégie périphérique, c'est une forme générique de stratégie qui permet le renouvellement stratégique, l'innovation, le saut de valeur, et l'amélioration des conditions de vie des populations défavorisées.

La théorie de l'océan blanc a pour objectif de rejoindre les définitions des stratégies classiques d'entreprise. Pour le dire autrement, les entreprises qui souhaitent créer de nouveaux espaces stratégiques peuvent concevoir l'océan blanc en plus de leur positionnement sur les océans rouges, et de leur quête d'océan bleu. La théorie de l'océan blanc dépasse et intègre les paradoxes et antinomies relatifs au monde de l'économie et au monde du social.

Pour comprendre l'intégration de ces trois thèses dans une proposition générique, nous souhaitons revenir à la source de toutes nos recherches et citer Coimbatore Krishnao Prahalad, le chercheur qui a permis de faire connaître les stratégies BoP. Dans son ouvrage de 2004, « *vaincre la pauvreté grâce au profit*, il annonçait une « fortune » au bas de la pyramide économique. En réalité, il ne s'agissait pas d'une fortune au sens premier du terme, celle qui anime les stratégies océan bleu. Au sein du BoP, la fortune est polysémique, multidimensionnelle. Elle dépasse les conceptions classiques de la performance, elle n'est pas uniquement monétarisée, ou uniquement sociale, elle est représentée par quatre formes de performance qui découlent d'un ensemble de « pratiques » qui touchent à la fois, l'organisation, les partenaires locaux et les consommateurs des marché BoP. Nos résultats mettent en évidence que la théorie océan blanc peut être la clé d'accès à - l'instable et peu accessible - fortune au bas de la pyramide. Ainsi, l'accès à cette fortune se trouve dans la formulation de cinq grandes composantes : l'adaptation, le contrôle, les relations inter-organisationnelles, l'influence, la motivation, l'apprentissage et l'orientation BoP (figure 136).

Figure 136 : le prisme de l'océan blanc



Formule de la théorie de la stratégie océan blanc :
 $(\text{Adaptation}) \times (\text{apprentissage}) \times (\text{RIO}) \times (\text{influence}) \times (\text{motivation}) = \text{Fortune au bas de la pyramide}$

Source : élaboration personnelle.

Les thèses conceptuelle, métaphorique, managériale et la formule générique développées dans cette section représentent notre proposition théorique dans le champ de la stratégie. Elles finalisent l'étape d'induction initiée par la phase 3 du *design* de recherche. A l'instar de toutes théories, pour exister en tant que telle, la théorie de l'océan blanc doit être applicable, faite de croyances, d'hypothèses mais elle doit surtout être contestable, réfutable. La théorie de l'océan blanc pourra ainsi être réfutée, confirmée ou amendée dans les recherches futures.

CONCLUSION DU CHAPITRE 8

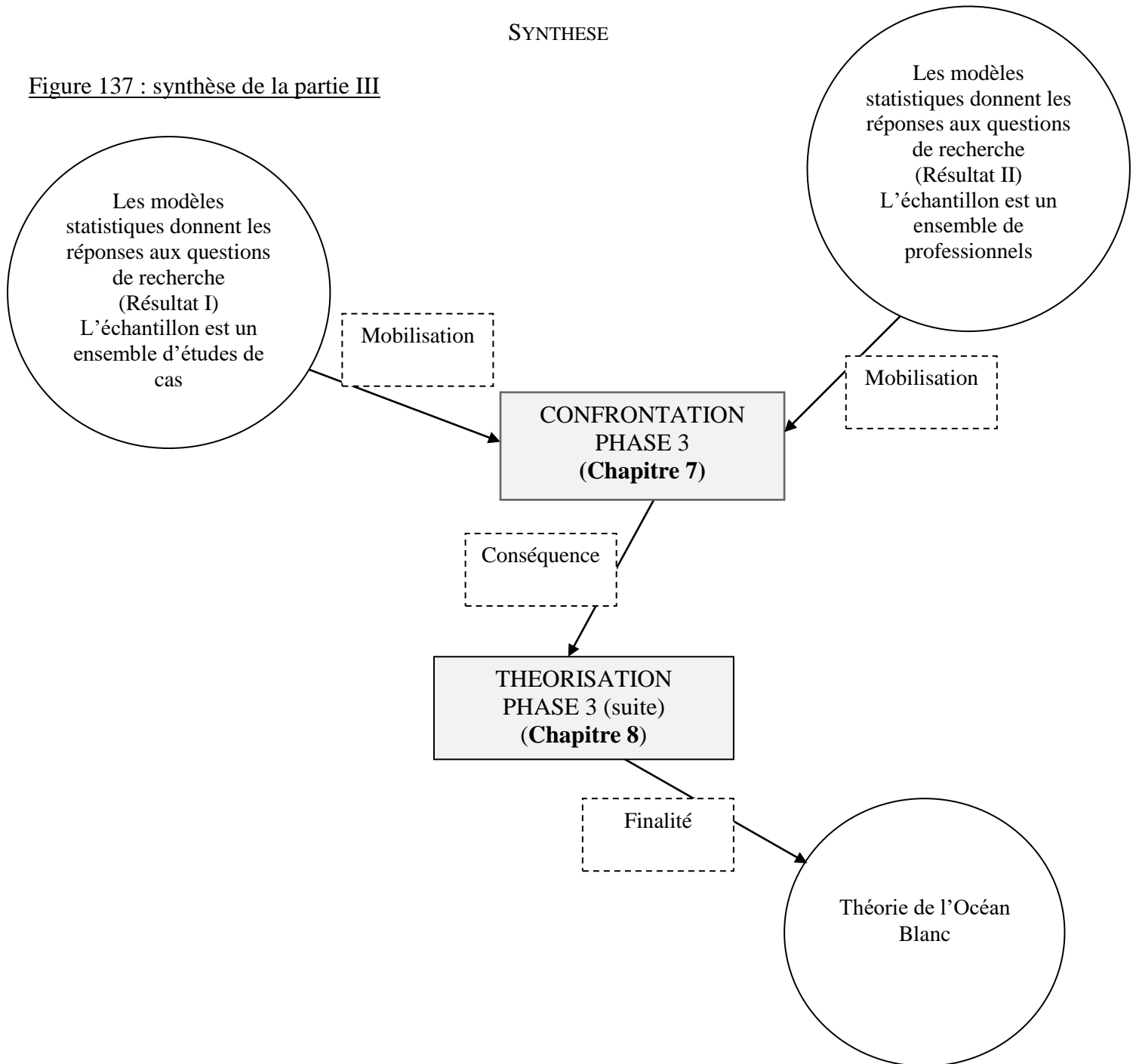
Ce dernier chapitre de la thèse représente la dernière des trois phases conçues dès le départ pour parvenir à combler un ensemble de « *research gaps* » identifiés dans la littérature. Ces « *gaps* », se trouvent à des niveaux d'abstraction différents. Ils commencent par une compréhension des pratiques du terrain (besoin de clarification), ils concernent également un modèle explicatif (un modèle intégrateur) et posent finalement une question sous-jacente en lien avec une théorisation du BoP (une théorie BoP). Cette dernière phase représente l'induction conceptuelle qui a été rendue possible par un travail de recherche que nous avons tenté de rendre rigoureux, ainsi que par une triangulation méthodologique confirmatoire. Cette recherche a permis de mettre en évidence une stratégie BoP-type, cadre référent, qui a été confrontée à différentes littératures académiques et conceptuelles. Les dissonances et les écarts entre les connaissances issues des marchés classiques et les connaissances BoP obtenues par confrontation/discussion ont indiqué la présence d'un besoin de théorisation. Ainsi, c'est à travers l'innovation - en filigrane des concepts mobilisés dans la stratégie BoP-type, et par le caractère idiosyncrasique du contexte BoP que la proposition théorique de l'océan blanc a pu voir le jour. La thèse de la théorie de l'océan blanc a été posée, elle est potentiellement réfutable, et restera vraie tant que des « faits surprenants » ne viendront pas la remettre en question.

PARTIE III

DISCUSSIONS, CONFRONTATIONS ET THEORISATION DE LA STRATEGIE BOP-TYPE : VERS LA THEORIE DE L'OCEAN BLANC

SYNTHESE

Figure 137 : synthèse de la partie III



Source : élaboration personnelle.

CONCLUSION GENERALE

La conclusion générale propose de récapituler succinctement le cheminement de la thèse, elle est le miroir de l'introduction. L'introduction annonçait ce qui sera fait, la conclusion rappelle ce qui a été fait. Cette symétrie n'est pas la seule composante de la conclusion générale de la thèse. En effet, il s'agit d'être transparent avec sa recherche et d'établir un constat, un bilan général. Ce bilan se décompose en trois temps. Le temps des apports de la recherche, le temps des limites de la thèse et le temps des perspectives de recherches.

Notre recherche s'intéressait aux stratégies BoP. Le BoP signifie *Base/Bottom of the Pyramid*, pour désigner le bas de la pyramide économique, soit 4 milliards d'individus qui vivent avec moins de 9\$ par jour. Des entreprises ont cherché à proposer des produits et services pour ces populations qui sont habituellement au centre des préoccupations des entreprises philanthropiques ou des ONG. Danone, Cemex, Masisa, ICICI, Vodafone, Zain et beaucoup d'autres entreprises ont des stratégies dites BoP. Cependant, entre les échecs, les problèmes d'accès à la rentabilité économique ou de pratiques managériales, le succès de ses stratégies BoP devient la problématique à résoudre. Le succès est lié, selon la littérature, à deux types de performances : une performance économique pour la firme et une performance sociale pour le marché BoP. Dans ce contexte, l'objectif de notre recherche a été de réaliser une thèse confirmatoire, une thèse qui apporte des réponses aux débats structurant le champ. En effet, les auteurs se confrontent, les idées s'entrechoquent, les composantes des stratégies BoP ne sont pas toujours compatibles. De réels débats et de réelles joutes interposées sont présents dans la littérature BoP. Mais, notre regard s'est vite porté sur une interrogation, qui a raison ? Personne ne pouvait réellement le justifier, certains prennent des exemples, d'autres étudient une facette précise d'une étude de cas, d'autres discutent des idées. Partant d'un constat - tant que les recherches ne prouveront pas le lien entre performance sociale et performance économique et les déterminants de ces performances, les débats continueront (Smith et Pezeshkan, 2013) - nous avons formulé nos questions de recherche :

Quels sont les déterminants des performances économique et sociale ? Existe-t-il un lien entre ces performances ?

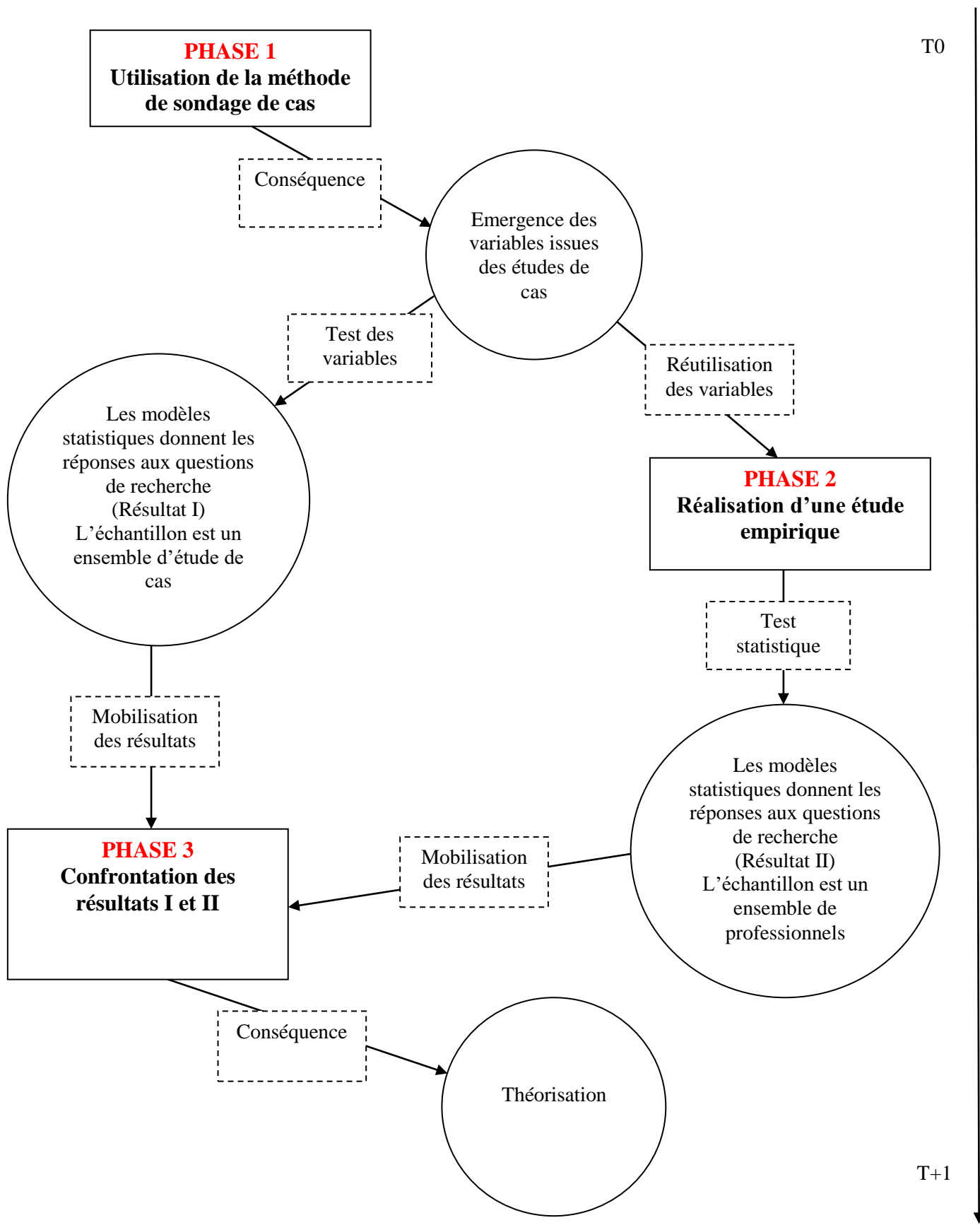
Un des moyens pour valider les aspects propositionnels d'une littérature est les études empiriques avec des modèles statistiques confirmatoires. Nous nous sommes donc rapprochés

de ce type de méthode. En les étudiant, nous nous sommes aperçus que l'étude empirique confirmatoire relevait d'une logique hypothético-déductive. Alors, une question est apparue à ce moment-là : comment choisir les hypothèses de recherche liées aux concepts étudiés ?

C'est ainsi qu'une réflexion sur une élaboration méthodologique plurielle a pu voir le jour. Le *design* de recherche devait laisser parler la littérature pour déterminer quels devaient être les concepts et les hypothèses à tester. La première phase de la thèse voit le jour après avoir comparé les méthodes agrégatives, c'est la phase 1 : la méthode de sondage de cas. La méthode offre la possibilité de trier, agréger, synthétiser les données issues d'études de cas. Elle offre la possibilité de faire ressortir les données les plus discriminantes (la fréquence ne signifiant pas toujours l'importance). Elle peut également proposer une première réponse à nos questions de recherche. Ainsi, nous avons pu obtenir les modèles de performances économique et sociale avec leurs déterminants respectifs, ainsi qu'une première preuve de l'existence d'un lien entre les performances.

Cependant la méthode n'intégrant que des études de cas, nous souhaitions réaliser une étude confirmatoire. Suite à cette volonté, une question restait en suspens : comment utiliser les données « brutes » issues du sondage de cas pour une étude empirique ? Observant la littérature sur les méthodes quantitatives, notamment à propos des opérationnalisations, il a fallu transformer ces données brutes en concepts mesurables et mesurés dans la littérature académique. L'étape de conceptualisation est la première étape de l'étude empirique qui représente la deuxième grande phase de notre *design* de recherche. Les concepts sont ensuite opérationnalisés, les hypothèses créées et l'étude empirique a pu se dérouler. L'échantillon est composé cette fois-ci de professionnels issus d'entreprises réalisant des stratégies BoP. Les analyses statistiques basées sur des effets directs et modérateurs ont validé ou invalidé les hypothèses. Certaines hypothèses n'ont pas été validées car l'effet n'était pas significatif. Et plus étonnant, certaines hypothèses se sont « ajoutées ». Ces hypothèses sont des résultats émergents non attendus dans le modèle conceptuel créé à partir de la conceptualisation des variables issues du sondage de cas. Avec cette structuration en deux phases, la possibilité de confronter les divers points de vue entre académiciens et professionnels était un plus. Cette triangulation de résultats nous permet de valider une stratégie BoP-type qui a nous a permis, dans un processus inductif, de la conceptualiser, c'est la théorie de l'océan blanc (figure 138).

Figure 138 : *design* méthodologique de la thèse en trois phases



Source : élaboration personnelle.

Epistémologiquement, nous sommes positionnés d'un point de vue post-positiviste. Nous considérons donc la réalité comme effective mais pas directement observable. En revanche, cette posture permet de dire qu'au travers du cumul des recherches réalisées en étudiant la réalité, une hypothèse de la réalité peut être posée. En effet, l'ensemble des savoirs cumulés et conjugués permettent de décrire la réalité, de « probablement » s'en approcher. C'est dans cette optique que s'insère le *design* de recherche. Le savoir observable dans les études de cas est agrégé, synthétisé, testé et surtout discriminé. Ainsi, à partir du sondage de cas, nous possédons le savoir qui, « probablement » explique notre phénomène observé : l'obtention de performance. Pour valider ce savoir, nous l'avons présenté aux professionnels afin qu'ils le confirment ou l'invalident (c'est l'étude empirique). En effet, la perception individuelle des répondants peut être biaisée et ne pas correspondre à la réalité, mais agrégées, les perceptions permettent potentiellement de valider notre hypothèse de réalité. D'un point de vue épistémologique, notre hypothèse de réalité est : le profit obtenu par la stratégie BoP permet de lutter contre la pauvreté.

Après ce bref résumé, nous proposons d'établir les différents apports, limites et perspectives de cette recherche.

APPORTS

Nous notons trois types d'apports : les apports méthodologiques, les apports managériaux et les apports théoriques.

Apports méthodologiques

D'un point de vue méthodologique, le *design* mixte composé de l'abduction suivi de l'induction a permis de réaliser notre objectif de théorisation à partir de données concrètes. Ainsi, un des apports méthodologiques a été d'intégrer deux méthodes dans le même *design* de recherche : la méthode de sondage de cas et l'étude empirique. Cet apport est d'autant plus important que la confrontation des résultats du sondage de cas avec ceux de l'étude empirique a permis de les discuter dans une troisième phase. Ainsi ce *design* en trois phases pourrait servir les chercheurs souhaitant décrypter et/ou théoriser des champs émergents (ou caractérisés par de nombreuses études de cas).

Les apports du sondage de cas permettent de répondre aux questions concernant la légitimité de son utilisation dans les Sciences de Gestion. En effet, nous pouvons répondre à plusieurs questionnements, *est-ce que la méthode de sondage de cas est un outil fiable ? Reflétant la réalité ? Quelle est sa portée pour le chercheur qui souhaite la mobiliser ? Quels sont ses avantages ?*

Les réponses que nous pouvons apporter après avoir fait l'expérience de cette méthode sont :

Sur la méthode

- 1) Le sondage de cas permet une justesse de lecture par rapport à une étude empirique, les résultats sont très similaires. Le sondage de cas reflète donc la réalité du terrain ;
- 2) Le sondage de cas permet de décrire la réalité d'un champ épars et relativement émergent ; la compréhension globale d'une multitude de cas permet de mettre en évidence des récurrences qui ont du sens, puisqu'également identifiées auprès des praticiens ;

Sur le fond

- 3) Le sondage de cas permet de répondre aux débats dans la littérature ; les traitements statistiques réalisés dans le sondage de cas permettent d'obtenir des réponses aux questions de recherche posées ;
- 4) Le sondage de cas était basé uniquement sur des articles présentant des stratégies BoP orientées « produit ». Malgré cette réduction, les résultats ont été confirmés. Ainsi, le sondage de cas a permis, avec cette contrainte d'harmonisation, de mettre en évidence « indirectement » le fait que le plus important dans les stratégies BoP n'est pas le type de produit ou de service mais bien tout ce qui l'entoure. Comme le disent Payaud et Alhousseini (2013) : « *le produit ne fait pas la stratégie BoP* » (p. 1).

Ainsi, l'apport de la méthode est une validation de son intérêt car elle est une méthode peu utilisée en Sciences de Gestion (notamment à cause du temps nécessaire pour réaliser toutes les étapes de son processus).

Concernant l'étude empirique, un apport générique ressort. Jusqu'à présent, aucune étude empirique n'a été réalisée (à notre connaissance) en considérant une approche intégratrice

globale. Ainsi, nos résultats peuvent être considérés comme novateurs. Notamment parce qu'ils permettent, dans une approche confirmatoire, de valider et d'invalidier un certain nombre d'hypothèses.

Concernant l'étude empirique, plusieurs autres apports sont à noter. Le premier est lié à la création des échelles de l'orientation BoP et celles des performances sociales. Elles ont été fiabilisées et validées, elles peuvent donc être mobilisées par les chercheurs qui souhaiteraient mesurer ce type de concept.

D'autre part, nous avons constaté que les échelles de mesure provenant de la littérature « classique » étaient globalement adaptées, mais que le contexte BoP apportait des nuances. Les factorisations peuvent ainsi intéresser les chercheurs qui souhaiteraient réaliser des études empiriques en contexte BoP.

Enfin, la mobilisation d'une étude empirique suite à un sondage de cas est cohérent, la proximité des résultats obtenus semble confirmer cet apport.

Apports managériaux

D'un point de vue managérial, deux types d'apports sont envisageables.

Le premier est lié aux résultats par type de performance obtenus dans notre travail de recherche. En effet, les déterminants de chaque performance peuvent intéresser les entreprises qui souhaitent comprendre les différents leviers d'actions (voir le chapitre 6).

Le deuxième apport est lié au modèle de stratégie BoP-type qui représente le résultat le plus important managérialement parlant, car il intègre l'ensemble des composantes (voir le chapitre 7). Pour illustrer la stratégie BoP-type nous avons proposé une définition qui peut intéresser les managers :

Une entreprise qui souhaite réussir sa stratégie BoP doit avoir une orientation stratégique BoP modérée. Les motivations pour entrer sur un marché BoP doivent être économiques mais également sociales afin de parvenir simultanément à l'obtention de quatre formes de performance (économique, socio-BoP, hédo-BoP, éco-BoP). Pour cela, l'entreprise doit adapter son business model au travers de trois leviers : l'adaptation du prix (minimisation des coûts et du prix de vente), l'adaptation de la promotion (communication) et la proximité du produit/service avec les spécificités locales (qualité, image). Cependant, la distribution ne doit pas être réinventée (rôles / types d'intermédiaires et formes centralisée / décentralisée).

Un apprentissage important doit être réalisé sur le terrain avant de lancer le produit/service (préparation amont, apprentissage technique, apprentissage par essai). Lors du déploiement de la stratégie BoP, les connaissances doivent être capitalisées pour être répliquées sur d'autres marchés. L'entreprise doit réaliser de nombreux contrôles qualités sur ses partenaires stratégiques et très peu de contrôle de coûts. La stratégie BoP doit être réalisée dans le cadre de relations d'alliances sociales (avec des acteurs non traditionnels : communauté locale, ONG) et non pas avec des partenaires économiques classiques (entreprises, Etat). Enfin, l'entreprise doit veiller à limiter l'influence que peuvent avoir les institutions, les communautés locales et les actionnaires sur elle.

La stratégie BoP-type peut intéresser les managers d'entreprises réalisant des stratégies BoP car ils pourraient tenir compte de nos résultats pour faire évoluer leur stratégie. La stratégie BoP-type peut également intéresser les entreprises qui souhaitent entrer pour la première fois sur les marchés BoP.

Apports théoriques

Plusieurs apports sont à relever.

D'un point de vue théorique, notre recherche permet d'enrichir les pratiques BoP au travers des cadres conceptuels mobilisés (apprentissage, adaptation, relations inter-organisationnelles, influence des parties prenantes et motivation), mais les cadres sont également enrichis par le contexte BoP qui a mis en évidence un ensemble de dissonances. Cet enrichissement théorique mutuel permet de mieux comprendre comment les théories classiques s'appliquent aux contextes BoP.

Un autre apport de notre recherche est la théorie océan blanc. Cette théorie peut intéresser les académiciens qui s'interrogent sur les aspects théoriques des stratégies BoP. En effet, l'intégration de cadres théoriques et de conceptualisations dans la théorie océan blanc peut permettre de comprendre la combinaison des cadres théoriques classiques, des conceptualisations et des pratiques au sein du BoP. La théorie de l'océan blanc permet de résoudre les paradoxes et visions antinomiques qui étaient jusqu'alors étudiés séparément.

De plus, nous pensons que la théorie de l'océan blanc pourrait intéresser les entreprises en quête d'innovation ou de renouvellement. En effet, nous avons tenu à ce que la théorie soit « actionnable ».

Après cette présentation des apports méthodologiques, managériaux et théoriques de notre recherche, il faut également souligner l'ensemble des limites.

LIMITES

Nous identifions trois types de limites : méthodologiques, managériales et théoriques.

Limites méthodologiques

Concernant la méthode de sondage de cas, malgré ses intérêts, elle possède beaucoup de contraintes qui peuvent être considérées comme des limites que nous résumons en trois points.

- 1) Le sondage de cas est limité en quantité d'informations. Plus le nombre d'éléments à observer (variables) est élevé et plus le nombre de cas étudiés doit l'être également (degré de liberté) ; cette limite contraint à réduire ou agréger les éléments étudiés dans les statistiques du sondage de cas.
- 2) Le sondage de cas est limité en possibilités statistiques. Cette limite est vraie dans notre cas, mais ce n'est pas une généralité. En effet, il est possible de complexifier les échelles de mesures dans le sondage de cas (échelles métriques plutôt que binaires par exemple). Il faut cependant être très prudent avec le degré de liberté.
- 3) Enfin, le sondage de cas est limité dans la précision du sens des variables (extraites) et dans leurs définitions. Le principe même du sondage de cas est de chercher un ensemble de données récurrentes qui ne sont pas explicitement définies (le même mot ou la même observation peut avoir un sens différent selon les auteurs).

Finalement, il existe une limite générale qui englobe les trois points précédents. Le fait de définir des critères d'inclusion et d'exclusion pour parvenir à un ensemble d'études de cas harmonisés est déterminant. En effet, si nous avons intégré des études de cas issues de chapitres d'ouvrages, de thèses, ou de tout autre type de matériau différent du nôtre, il est probable que nos résultats auraient été différents (pour l'ensemble du *design* de recherche). C'est pour cela que nous avons spécifié un positionnement épistémologique qui défend une

« hypothèse de réalité probable ». Cette limite est importante et il convient d'en tenir compte quand il est question de la portée de nos travaux et résultats.

Concernant l'étude empirique, la limite la plus importante est liée au seul point de vue d'acteurs issus du monde de l'entreprise. Pour parfaire les tests statistiques, il aurait fallu interroger des consommateurs, notamment pour avoir leur vision de la performance socio-BoP et hédo-BoP. Il aurait également été intéressant d'interroger des acteurs locaux, intermédiaires, ONG ou autres. Les résultats obtenus dans l'étude empirique sont basés sur « la perception » des professionnels du BoP. Le fait d'avoir pu comparer la vision des professionnels avec la vision des académiciens nuance un peu la limite, notamment parce que la plupart des résultats sont relativement proches.

Une autre limite est liée à l'échantillon de l'étude empirique, qui finalement, à l'instar de l'échantillon du sondage de cas, détermine les résultats. Avec un échantillon plus large et plus équilibré en termes géographique notamment, nos résultats auraient pu être différents (presque 50% de notre échantillon sont des individus appartenant à des firmes européennes).

Limites managériales

La portée de nos résultats relève d'une hypothèse probabiliste de la réalité et ne peuvent constituer une preuve d'un quelconque universalisme. Ainsi, les managers peuvent mobiliser nos résultats mais doivent également tenir compte de leur contexte précis qui peut apporter son lot de nuances et de variations par rapport à nos résultats.

Limites théoriques

D'un point de vue théorique, des limites sont à noter. Premièrement, les cadrages théoriques mobilisés pour conceptualiser les variables composites extraites du sondage de cas représentent « une » possibilité de conceptualisation. D'autres théories auraient pu apporter d'autres éclairages (théorie néo-institutionnelle, théories des coûts de transaction, *resource based view*, etc.).

Deuxièmement, la théorie de l'océan blanc reste une proposition « générale ». Un développement bien plus conséquent aurait permis de davantage la rigidifier. Notamment avec une intégration et une discussion des conceptualisations BoP dans la théorie de l'océan blanc. Une comparaison explicite avec les théories mobilisées en Sciences de Gestion aurait pu participer également à cette rigidification.

PERSPECTIVES

Après ce travail de recherche et après avoir présenté les apports et limites, nous envisageons trois perspectives générales : méthodologiques, empiriques et théoriques.

Perspectives méthodologiques

D'un point de vue méthodologique, deux perspectives se dessinent. La première est liée au retraitement de notre base de données d'étude de cas, la seconde, à celle de l'étude empirique.

Dans le cadre du sondage de cas, nous disposons d'une base de données élaborée selon le protocole de Larsson (1993). Cependant, la base peut être mobilisée pour d'autres types de traitement que le sondage de cas. Nous pensons plus particulièrement à la méthode des analyses qualitatives comparatives. Nous n'avons pas mobilisé la méthode pour le trop grand nombre de possibilités que la méthode peut générer. En revanche, une recherche et une étude hors du cadre de la thèse est envisageable et envisagée. D'une part, la méthode QCA peut apporter de nouveaux résultats qui peuvent être discutés. D'autre part, ces résultats pourront être confrontés à nos résultats, ceux du sondage de cas et ceux de l'étude empirique. En effet, la méthode QCA offre la possibilité d'observer différentes combinaisons de variables qui conduisent au même résultat (dans notre cas, à l'étude des performances). Compte tenu de la rigidité de nos résultats, nous pourrions discuter les différences et ressemblances avec les modèles obtenus par la méthode QCA.

Dans le cadre de l'étude empirique, notre base de données est, elle aussi, exploitable. En effet, nous pensons que des tests complémentaires seraient intéressants. Premièrement, un modèle d'équations structurelles permettant d'envisager des effets modérateurs, médiateurs ainsi que des variables de second ordre est envisageable. Une nouvelle fois, les résultats pourraient être d'une part discutés et d'autre part, confrontés à nos résultats.

Perspectives empiriques

D'un point de vue empirique, nous pensons que la continuité réside dans l'application de la théorie océan blanc. C'est-à-dire tester les hypothèses et la véracité de cette théorie pour la faire évoluer et l'enrichir. Ainsi, des approches déductives appliquées à des études de cas pourraient permettre ce travail de stabilisation.

Perspectives théoriques

Dans la logique de la perspective empirique, nous pensons que la continuité de nos travaux réside non plus à théoriser, mais à stabiliser et rigidifier nos résultats.

Pour cela, nous pensons qu'il faudrait confronter la théorie de l'océan blanc à un ensemble de théories pensées dans le cadre des marchés classiques. Cette confrontation permettrait de vérifier si les théories sont adaptées au contexte BoP et inversement, si des théories ne seraient pas pertinentes à intégrer dans la théorie de l'océan blanc.

Dans un autre registre, nous pensons que le curseur doit être mis sur la description des *business models* des entreprises qui réalisent des stratégies BoP. En effet, nos travaux portent sur la stratégie et le déploiement stratégique sur les marchés BoP, mais ne présentent pas les configurations internes des entreprises, notamment en termes de (re)configuration des ressources et compétences. Ainsi, une des perspectives de recherche pour stabiliser et rigidifier la théorie de l'océan blanc serait de pouvoir y intégrer le niveau intra-organisationnel. Ce niveau intra-organisationnel pourrait être étudié avec le modèle des 4i (Crossan *et al.*, 1999 ; Crossan et Berdrow, 2003 ; Jones et Macpherson, 2006). Il pourrait intégrer des modèles pensés pour décrypter l'entreprise, comme le modèle VRIN (valeur, rareté, imitabilité imparfaite, non-substituabilité) (Barney, 1991) ou le modèle RCOV (ressources, compétences, organisation, valeur) avec la conception par les *business model* (Demil et Lecocq, 2010).

Finalement, ce travail doctoral représente une étude liminaire avec ses apports, limites et perspectives. Elle apporte son lot de réponses et de résultats mais elle a surtout mis en lumière des propositions qui, nous le souhaitons, pourront :

- amener les entreprises à repenser leur activité pour plus d'impact et de création de valeur ;
- intéresser les novices, étudiants et professionnels ;
- pousser les chercheurs à s'intéresser à ce champ de recherche.

BIBLIOGRAPHIE

Abernathy W. J., Wayne K., (1974). « Limits of the learning curve », *Harvard Business Review*, vol. 52, n°5, p. 109-119.

Acquier A., Aggeri F., (2008). « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue française de gestion*, vol. 180, n°11, p. 131-157.

Acosta P., Kim N., Melzer I., Mendoza R. U., Thelen N., (2011). « Business and human development in the base of the pyramid: Exploring challenges and opportunities with market heat maps », *Journal of World Business*, vol. 46, n°1, p. 50-60.

Agarwal S., Ramaswami S. N., (1992). « Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalization factors », *Journal of International business studies*, vol. 23, n°1, p. 1-27.

Agle B. R., Mitchell R. K., Sonnenfeld J. A., (1999). « Who matters to Ceos? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and Ceo values », *Academy of Management journal*, vol. 42, n°5, p. 507-525.

Agnihotri A., (2013a). « Revisiting the Debate over the Bottom of the Pyramid Market », *Journal of Macromarketing*, vol. 32, n°4, p. 417-423.

Agnihotri A., (2013b). « Doing good and doing business at the bottom of the pyramid », *Business Horizons*, vol. 56, n°5, p. 591-599.

Aggeri F., Labatut J., (2010). « La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 13, n°3, p. 5-37.

Agrawal M., (1995). « Review of a 40-year debate in international advertising: Practitioner and academician perspectives to the standardization/adaptation issue », *International Marketing Review*, vol. 12, n°1, p. 26-48.

Agüero A., De Silva H., (2011). « Bottom of the pyramid expenditure patterns on mobile services in selected emerging Asian countries », *Information Technologies & International Development*, vol. 7, n°3, p. 19-32.

Ahuja V., (2012). « Success Through Social Responsibility: A Unique Business Model of Jaipur Rugs Foundation », *The IUP Journal of Corporate Governance*, vol. 11, n°1, p. 52-58.

Albaum G., Tse D. K., (2001). « Adaptation of international marketing strategy components, competitive advantage, and firm performance: a study of Hong Kong exporters », *Journal of international marketing*, vol. 9, n°4, p. 59-81.

Aldrich H., (2008). *Organizations and environments*. Stanford University Press.

Allard-Poesi F., Perret V., (2014). « Fondements épistémologiques de la recherche », in Thiétart R.-A., *Méthodes de recherche en management*, Paris, p. 14-46.

Altman D. G., Rego L. Ross P., (2009). « Expanding Opportunity at the Base of the Pyramid », *People & Strategy*, vol. 32, n°2, p. 46-51.

Alur S., Schoormans J. P., (2011). « Sustainable rural healthcare and social franchisee selection - an India study », *Journal of Medical Marketing: Device, Diagnostic and Pharmaceutical Marketing*, vol. 11, n°3, p. 230-236.

Álvarez-Gil M. J., Berrone P., Husillos F. J., Lado N., (2007). « Reverse logistics, stakeholders' influence, organizational slack, and managers' posture », *Journal of Business Research*, vol. 60, n°5, p. 463-473.

Anderson J., Billou N., (2007). « Serving the world's poor: Innovation at the base of the economic pyramid », *Journal of Business Strategy*, vol., 28, n°2, p. 14-21.

Anderson E., Coughlan A. T., (1987). « International market entry and expansion via independent or integrated channels of distribution », *The Journal of Marketing*, vol. 51, n°1, p. 71-82.

Anderson J., Markides C., (2007). « Strategic Innovation at the Base of the Pyramid », *MIT Sloan Management Review*, vol. 49, n°1, p. 83-88.

Anderson J. L., Markides C., Kupp M., (2010). « The last frontier: Market creation in conflict zones, deep rural areas, and urban slums », *California Management Review*, vol. 52, n°4, p. 6-28.

Andriof J., Waddock S., Rahman, S. S., (2002). *Unfolding stakeholder thinking: theory, responsibility and engagement*, (Eds.), Greenleaf Publishing.

Angeli F., Jaiswal A. K., (2015). « Competitive Dynamics between MNCs and Domestic Companies at the Base of the Pyramid: An Institutional Perspective », *Long Range Planning*, vol. 48, n°3, p. 182-199.

Angoita R., Ramirez F., (2009). « Strategic use of mobile telephony at the bottom of the pyramid: the case of Mexico », *Information Technologies and International Development*, vol. 5, n°3, p. 35-53.

Ansari S. L., (1977). « An integrated approach to control system design », *Accounting, organizations and society*, vol. 2, n°2, p. 101-112.

Ansari S., Munir K., Gregg T., (2012). « Impact at the bottom of the pyramid: the role of social capital in capability development and community empowerment », *Journal of Management Studies*, vol. 49, n°4, p. 813-842.

Argyris C., Schon, D. A., (1978). *Organizational learning*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Arnold D. J., Quelch J. A., (1998). « New strategies in emerging markets », *Sloan Management Review*, vol. 40, n°1, p. 7-20.

Arnold D. G., Valentin A., (2013). « Corporate social responsibility at the Base of the Pyramid », *Journal of Business Research*, vol. 66, n°13, p. 1904-1914.

Arnould E. J., Mohr J. J., (2005). « Dynamic transformations for Base-of-the-Pyramid market clusters », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 33, n°3, p. 254-274.

Arora S., Romijn H., (2011). « The empty rhetoric of poverty reduction at the base of the pyramid », *Organization*, vol. 19, n°4, p. 481-505.

Astley W. G., Van de Ven A. H., (1983). « Central perspectives and debates in organization theory », *Administrative science quarterly*, vol. 28, n°2, p. 245-273.

Avenier M. J., Gavard-Perret M. L., (2012). « Inscire son projet de recherche dans un cadre épistémologique », in Gavard-Perret M, Gotteland D, Haon C, Jolibert A (Eds), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse*, 2ème édition, Paris, Pearson Education France, p. 11-62.

Babin B. J., Darden W. R., Griffin M., (1994). « Work and/or fun: measuring hedonic and utilitarian shopping value », *Journal of consumer research*, vol. 20, n°4, p. 644-656.

Baden-Fuller C., Pitt M., (1996). « The nature of innovating strategic management », in Baden-Fuller C., Pitt M., (eds.), *Strategic Innovation*. Routledge, London, p. 3-42.

Balabanis G., Phillips H. C., Lyall J., (1998). « Corporate social responsibility and economic performance in the top British companies: are they linked? » *European Business Review*, vol. 98, n°1, p. 25-44.

Baldrige D. C., Floyd S. W., Markóczy L., (2004). « Are managers from Mars and academicians from Venus? Toward an understanding of the relationship between academic quality and practical relevance », *Strategic Management Journal*, vol. 25, n°11, p. 1063-1074.

Banerjee A. V., Duflo E., (2007). « The Economic Lives of the Poor », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 21, n°1, p. 141-167.

Barki A., Parente J., (2010). « Consumer Behaviour of the base of the Pyramid Market in Brazil », *Greener Management International*, vol. 56, n°11, p. 11-23.

Barney J. B., (1991). « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of management*, vol. 17, n°1, p. 99-120

Baron R. M., Kenny D. A., (1986). « The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations », *Journal of personality and social psychology*, vol. 51, n°6, p. 1173-1182.

Barrows H. H., (1923). « Geography as human ecology », *Annals of the association of American Geographers*, vol. 13, n°1, p. 1-14.

Bartunek J. M., (1984). « Changing interpretive schemes and organizational restructuring: The example of a religious order », *Administrative science quarterly*, vol. 29, n°3, p. 355-372.

Bates D. G., (2005). *Human Adaptive Strategies: Ecology, Culture, and Politics*, Toronto, Pearson Education. Bansal.

Batra R., Ahtola O. T., (1991). « Measuring the hedonic and utilitarian sources of consumer attitudes », *Marketing letters*, vol. 2, n°2, p. 159-170.

Becherer R. C., Maurer J. G., (1997). « The moderating effect of environmental variables on the entrepreneurial and marketing orientation of entrepreneur-led firms », *Entrepreneurship: theory and practice*, vol. 22, n°1, p. 47-59.

Beck U., (1992). « From industrial society to the risk society: questions of survival, social structure and ecological enlightenment », *Theory, Culture & Society*, vol. 9, n°1, p. 97-123.

Bello D. C., Gilliland D. I., (1997). « The effect of output controls, process controls, and flexibility on export channel performance », *the Journal of Marketing*, vol. 61, n°1, p. 22-38.

Ben Brik A., Rettab B., Mellahi K., (2011). « Market orientation, corporate social responsibility and business performance », *Journal of Business Ethics*, vol. 99, n°3, p. 307-324.

Bentham J., (1879). *An introduction to the principles of morals and legislation.* Clarendon Press.

Berg S. V., Friedman P., (1980). « Corporate courtship and successful joint-ventures », *California management review*, vol. 22, n°3, p. 85-91.

Berger R., Choi C. J., Kim J. B., (2011). « Responsible leadership for multinational enterprises in bottom of pyramid countries: The knowledge of local managers », *Journal of business ethics*, vol. 101, n°4, p. 553-561.

Berger I. E., Cunningham P. H., Drumwright M. E., (2004). « Social alliances: Company/Nonprofit collaboration », *California Management Review*, vol. 47, n°1, p. 58-90.

Berry M., (1983). *Une technologie invisible - L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Paris, Centre de recherche en gestion, école Polytechnique.

Berry M. A., Rondinelli D. A., (1998). « Proactive corporate environmental management: A new industrial revolution », *The Academy of Management Executive*, vol. 12, n°2, p. 38-50.

Bescos P. L., Dobler P., Mendoza C., Naulleau G., (1993). *Contrôle de gestion et Management*, Edition Montchrestien, Paris.

Bevan A., Estrin S., Meyer K., (2004). « Foreign investment location and institutional development in transition economies », *International business review*, vol. 13, n°1, p. 43-64.

Bhat S., Shah H., (2010). « Managing Work Motivation at the Bottom-A Case from Footwear Manufacturing Organization in India », *Vilakshan : The XIMB Journal of Management*, vol. 7, n°1, p. 141-156.

Blake J., (2006). « From protection to innovation: BT's journey in corporate social responsibility », *Global Business and Organizational Excellence*, vol. 26, n°1, p. 7-17.

Bocquet C., (2002). « L'adaptation biologique », in *Encyclopedia Universalis*, Paris, p. 244-247.

Boltanski L., Chiapello E., (1999). « *Le Nouvel Esprit du Capitalisme* », Paris : Gallimard.

Borys B., Jemison D. B., (1989). « Hybrid arrangements as strategic alliances: Theoretical issues in organizational combinations », *Academy of management review*, vol. 14, n°2, 234-249.

Boudon R., (2002). « L'adaptation sociale », in *Encyclopædia Universalis*, Paris.

Bourgeois L. J., (1984). « Strategic management and determinism », *Academy of Management review*, vol. 9, n°4, p. 586-596.

Bourguignon A., (1995). « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, n°269, juillet-août, p. 61-66

Bourguignon A., (1997). « Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, vol. 1, mars, p. 89-101.

Bradley S. W., McMullen J. S., Artz K., Simiyu E., (2012). « Capital is not enough: Innovation in developing economies », *Journal of Management Studies*, vol. 49, n°4, p. 684-717.

Brandon R. N., Antonovics J., (1996). « The coevolution of organism and environment », in Brandon R., *Concepts and Methods in Evolutionary Biology*, Cambridge, Cambridge University Press.

Brenner S., Cochran P., (1991). « The stakeholder theory of the firm: implications for business and society theory and research », *Proceedings of the International Association for Business and Society*, Sundance, Utah.

Britt H., (1974). « Standardizing marketing for the international market », *Columbia Journal of World Business*, vol. 9, winter, p. 39-45.

Brulhart F., Gherra S., (2013). « Management des parties prenantes, pro-activité environnementale et rentabilité : le cas du secteur des produits de grande consommation en France », *Finance Contrôle et Stratégie*, vol. 16, n°2, [En ligne : <http://fcs.revues.org/1336>].

Burgelman R. A., (1991). « Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research » *Organization science*, vol. 2, n°3, p. 239-262.

Burgers W. P., Hill C. W., Kim W. C., (1993). « A theory of global strategic alliances: The case of the global auto industry », *Strategic management journal*, vol. 14, n°6, p. 419-432.

Buysse K., Verbeke A., (2003). « Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective », *Strategic management journal*, vol. 24, n°5, p. 453-470.

Cai J., Yang D., Li D., (2007). « Designing the right IT services for the bottom of the pyramid », *Communications of the Association for Information Systems*, vol. 19, n°1, p. 513-521.

Caligiuri P. M., (2000). « Selecting expatriates for personality characteristics: A moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment », *MIR: Management International Review*, vol. 40, n°1, p.61-80.

Cangelosi V. E., Dill W. R., (1965). « Organizational learning: Observations toward a theory », *Administrative science quarterly*, vol. 10, n°2, p. 175-203.

Carroll A. B., (1979). « A three-dimensional conceptual model of corporate social performance », *Academy of Management Review*, vol. 4, n°4, p. 497-505.

Carroll A. B., (1996). *Business and society: ethics and stakeholder management*, Cincinnati, South-Western Publishing, 3rd edition.

Cavusgil S. T., (1980). « On the internationalization process of firms », *European research*, vol. 8, n°6, p. 273-281.

Cavusgil S. T., Zou S., (1994). « Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures », *The Journal of Marketing*, vol. 58, n°1, p. 1-21.

Cavusgil S. T., Zou S., Naidu G. M., (1993). « Product and promotion adaptation in export ventures: an empirical investigation », *Journal of International Business Studies*, vol. 24, n°3, p. 479-506.

Chabaud D., Germain O., (2006). « La réutilisation de données qualitatives en sciences de gestion : un second choix ? », *M@n@gement*, vol. 9, n°3, p. 199-221.

Chakravarthy B. S., (1982). « Adaptation: A promising metaphor for strategic management », *Academy of Management Review*, vol. 7, n°1, p. 35-44.

Chakrabarty S., Bass A. E., (2013), « Encouraging entrepreneurship: Microfinance, knowledge support, and the costs of operating in institutional voids », *Thunderbird International Business Review*, vol. 55, n°5, p. 545-562.

Chalmers A., (1987). *Qu'est-ce que la science ?* Paris, La Découverte.

Chandler A. D., (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise*, Massachusetts Institute of Technology Cambridge.

Chandrakala V. G., Devaru S. D. B., (2013). « Blue ocean strategy and bottom of the pyramid strategy », *International Journal of Management Research and Reviews* », vol. 3, n°7, p. 3080-3086.

Charan R., Freeman R. E., (1979). « Stakeholder negotiations: Building bridges with corporate constituents », *Management Review*, vol. 68, n°11, p. 8-14.

Charreire S., Durieux F., (2007). « Explorer et tester : deux voies pour la recherche », in Thiétart R. A., (Ed.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, 3e édition, p. 57-81.

Chattopadhyay S, Sarkar A. K., (2011). « Market-driven innovation for rural penetration », *IUP Journal of Business Strategy*, vol. 8, n°3, p. 42-52.

Chavan A. L., Arora S., Kumar A., Koppula P., (2009). « How mobile money can drive financial inclusion for women at the Bottom of the Pyramid (BOP) in Indian urban centers », in *Internationalization, Design and Global Development*, Vol. 5623 of the series Lecture Notes in Computer Science, p. 475-484.

Chavent M., Liquet B., Kuentz-Simonet V., Saracco J., (2012). « Clust Of Var: An R Package for the Clustering of Variables », *Journal of Statistical Software*, vol. 50, n°13, p. 1-16.

Chen M. J., MacMillan I. C., (1992). « Nonresponse and delayed response to competitive moves: The roles of competitor dependence and action irreversibility », *Academy of Management Journal*, vol. 35, n°3, p. 539-570.

Chesbrough H., Ahern S., Finn M., Guerraz S., (2006). « Business models for technology in the developing world. The role of non-Governmental organizations », *California Management Review*, vol. 48, n°3, p. 48-61.

Chikweche T., Fletcher R., (2012). « Revisiting the marketing mix at the bottom of pyramid (BOP): from theoretical considerations to practical realities », *Journal of Consumer Marketing*, vol. 29, n°7, p. 507-520.

Child J., (1972). « Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice », *sociology*, vol. 6, n°1, p. 1-22.

Childers T., Carr C., Peck J., Carson S., (2001). « Hedonic and Utilitarian Motivations for Online Retail Shopping Behavior », *Journal of Retailing*, vol. 77, n°4, p. 511-535.

Cholez C., Trompette P., Vinck D., (2010). « L'exploration des marchés BoP », *Revue française de gestion*, n°208-209, p. 117-135.

Choo S., Mazzarol T., (2001). « An impact on performance of foreign market entry choices by small and medium-sized enterprises », *Journal of Enterprising Culture*, vol. 9, n°3, p. 291-312.

Chung H. F., Enderwick P., (2001). « An investigation of market entry strategy selection: Exporting vs foreign direct investment modes - a home-host country scenario », *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 18, n°4, p. 443-460.

Christensen C. M., (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business School Press.

Christensen L. J., Parsons H., Fairbourne J., (2010). « Building entrepreneurship in subsistence markets: Microfranchising as an employment incubator », *Journal of Business Research*, vol. 63, n°6, p. 595-601.

Clarkson M. E., (1995). « A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance », *Academy of management review*, vol. 20, n°1, p. 92-117.

Collins J. C., Porras J. I., (1997). *Built to last: successful habits of visionary companies*. New York: HarperBusiness

Combs J. G., Crook T. R., Shook C. L., (2005). « The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic management research », in Ketchen D.J., Bergh D.C., (Eds.), *Research methodology in strategy and management*. Oxford, UK: Elsevier.

Comte A., (1844). *Discours sur l'esprit positif*, Paris, VRIN.

Crossan M. M., Berdrow I., (2003). « Organizational learning and strategic renewal », *Strategic management journal*, vol. 24, n°11, p. 1087-1105.

Crossan M. M., Lane H. W., White R. E. (1999). « An organizational learning framework: From intuition to institution », *Academy of management review*, vol. 24, n°3, p. 522-537.

Crowley A. E., Spangenberg E. R., Hughes K. R., (1992). « Measuring the hedonic and utilitarian dimensions of attitudes toward product categories », *Marketing Letters*, vol. 3, n°3, p. 239-249.

Cyert R. M., March, J. G., (1963). *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs, NJ, 2.

Dadzie K. Q., Dadzie C. A., Winston E. M., Blankson C., (2013). « Inclusive Economic Development Programs and Consumers' Access to Credit in Emerging Market Economies: The Public Policy Role of Marketing in Rural Bank Programs in Ghana », *Journal of Public Policy & Marketing*, vol. 32, special issue, p. 59-69.

Daft R. L., Weick K. E., (1984). « Toward a model of organizations as interpretation systems », *Academy of management review*, vol. 9, n°2, p. 284-295.

Dalsace F., Ménascé D., (2010). « Structurer le débat « entreprises et pauvretés » », *Revue Française de Gestion*, vol. 9, n°208/209, p. 15-44.

Das T. K., Teng B. S., (1998). « Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances », *Academy of management review*, vol., 23, n°3, p. 491-512.

Das T. K., Teng B. S., (2000). « A resource-based theory of strategic alliances », *Journal of management*, vol. 26, n°1, p. 31-61.

David A., (1999). « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion » ; *Actes de la VIIIème Conférence de l'AIMS, Chatenay-Malabry, du 26 au 28 mai.*

Darwin C., (1859). *On the Origin of Species by Means of Natural Selection, or the Preservation of Favoured Races in the Struggle for Life*, London: John Murray, Albemarle Street.

Day G. S., (1986). *Analysis for strategic market decisions*. St. Paul: West Publishing Company.

Dekker H. C., (2004). « Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 29, n°1, p. 27-49.

Delaney J. T., Huselid M. A., (1996). « The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance », *Academy of Management journal*, vol. 39, n°4, p. 949-969.

Demil B., Lecocq X., (2010). « Business model evolution: in search of dynamic consistency », *Long Range Planning*, vol. 43, n°2, p. 227-246.

Deshpandé R., Farley J., Webster F., (1993). « Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: a Quadrant Analysis », *The Journal of Marketing*, vol. 57, n°1, p. 23-27.

De Silva H., Ratnadiwakara D., Zainudeen A., (2011). « Social influence in mobile phone adoption: Evidence from the bottom of the pyramid in emerging Asia », *Information Technologies & International Development*, vol. 7, n°3, p. 1-18.

Dess G. G., (1987). « Consensus on strategy formulation and organizational performance: Competitors in a fragmented industry », *Strategic management journal*, vol. 8, n°3, p. 259-277.

Devaraj S., Kohli R., (2003). « Performance impacts of information technology: Is actual usage the missing link? », *Management science*, vol. 49, n°3, p. 273-289.

Dey B. L., Binsardi B., Prendergast R., Saren M., (2013). « A qualitative enquiry into the appropriation of mobile telephony at the bottom of the pyramid », *International Marketing Review*, vol. 30, n°4, p. 297-322.

Dhanaraj C., Lyles M. A., Steensma H. K., Tihanyi L., (2004). « Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: the role of relational embeddedness and the impact on performance », *Journal of International Business Studies*, vol. 35, n°5, p. 428-442.

Diouf B., Pode R., (2013). « Development of solar home systems for home lighting for the base of the pyramid population », *Sustainable Energy Technologies and Assessments*, vol. 3, p. 27-32.

Dixit A., (1980). « The role of investment in entry-deterrence », *The economic journal*, vol. 90, n°357, p. 95-106.

Dixon-Woods M., Agarwal S., Jones D., Young B., Sutton, A., (2005). « Synthesising qualitative and quantitative evidence: a review of possible methods », *Journal of health services research & policy*, vol. 10, n°1, p. 45-53.

Dodd E. M. Jr., (1932). « For whom are corporate managers trustees? », *Harvard Law Review*, vol. 45, n°7, p. 1145-1163.

Dollinger M. J., Golden P. A., (1992). « Interorganizational and collective strategies in small firms: Environmental effects and performance », *Journal of management*, vol. 18, n°4, p. 695-715.

Donaldson T., Preston L. E., (1995). « The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications », *Academy of management Review*, vol. 20, n°1, p. 65-91.

Dow D., Karunaratna A., (2006). « Developing a multidimensional instrument to measure psychic distance stimuli », *Journal of International Business Studies*, vol. 37, n°5, p. 578-602.

Drayton B., Budinich V., (2010). « A new alliance for global change », *Harvard Business Review*, vol. 88, n°9, p. 56-64.

Duncan, R. B., Weiss A., (1978). « Organizational learning: implications for organization design », in Staw B., (Ed.). *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, Conn. : JAI Press.

Dunning J. H., (1977). « Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach », in Ohlin B., Hesselborn P. O., Wijkman P. M., *The international allocation of economic activity*, London: Macmillan, p. 395-418.

Dunning J. H., (1980). « Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests », *Journal of international business studies*, vol. 11, n°1, p. 9-31.

Dunning J. H., (1988). « The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions », *Journal of international business studies*, vol. 19, n°1, p. 1-31.

Dunning J. H., (1993). « Internationalizing Porter's diamond », *MIR: Management International Review*, vol. 33, p. 7-15.

Dunning J. H., Narula R., (1996). « The investment development path revisited : some emerging issues », in Dunning J. H., Narula R., (coord.) : *Foreign direct investment and governments: Catalysts for economic restructuring*, Routledge, London, p. 1-41.

Dutton J., Duncan R., (1981). « The process of and threats to sensemaking and their relationship to organizational learning », *Unpublished manuscript*, Northwestern University, Kellogg Graduate School of Management, Chicago.

Dutton J., Duncan R., (1983). « The creation of momentum for change through the process of organizational sensemaking », *Unpublished manuscript*, Graduate School of Business Administration, New York University.

Egri C. P., Herman, S., (2000). « Leadership in the North American environmental sector: Values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations », *Academy of Management journal*, vol. 43, n°4, p. 571-604.

El Akremi A., (2005). « Analyse des variables modératrices et médiatrices par les méthodes d'équations structurelles », in Roussel P., Wacheux F., *Management des ressources humaines*, Méthodes & Recherches, p. 325-348.

El Akremi A., Roussel P., (2003). « Analyse des variables modératrices et médiatrices par les méthodes d'équations structurelles : applications en GRH », in *Actes de la 10^{ème} conférence de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines*, p. 1063-1096.

Elaydi R., Harrisson C., (2010). « Strategic motivations and choice in subsistence markets », *Journal of Business Research*, vol. 63, n°6, p. 651–655.

Evrard Y., Pras B., Roux E., Desmet P., Dussaix A. M., Lilien G. L., (2009). *Market-Fondements et méthodes des recherches en marketing*, Management Sup, Dunod.

Faivre-Tavignot B., Lehmann-Ortega L., Moingeon B., (2010). « Le social business, laboratoire d'apprentissage des stratégies de rupture », *Revue Française de Gestion*, vol. 35, n° 208-209, p. 175-189.

Fatt A. C., (1967). « The danger of local international advertising », *The Journal of Marketing*, vol. 31, n°1, p. 60-62.

Felton A. P., (1959). « Making the Marketing Concept work », *Harvard Business Review*, vol. 37, july-august, p. 55-65.

Fiol C. M., Lyles M. A., (1985). « Organizational learning », *Academy of management review*, vol. 10, n°4, p. 803-813.

Fitch B., Sorensen L., (2007). « The case for accelerating profit-making at the base of the pyramid: What could and should the donor community be seeking to do, and what results should it expect? », *Journal of International Development*, vol. 19, n°6, p. 781-792.

Freeman R. E., (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman/Ballinger.

Freeman R. E., Harrison J. S., Wicks A. C., Parmar B. L., De Colle S., (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*, Cambridge University Press.

Friedman M., (1970). « The social responsibility of business is to increase its profits », *New York Times Magazine*, vol. 13, n° 32-33, p. 122-124.

Galariotis E., Villa C., Yusupov N., (2011). « Recent advances in lending to the poor with asymmetric information », *Journal of Development studies*, vol. 47, n°9, p. 1371-1390.

Galema R., Lensink R., Mersland R., (2012). « Do powerful CEOs determine microfinance performance ? », *Journal of Management Studies*, vol. 49, n°4, p. 718-742.

George P., (1971). *L'Environnement*, Paris, Presses universitaires de France.

Geroski P. A., (1995). « What do we know about entry? », *International Journal of Industrial Organization*, vol. 13, n°4, p. 421-440.

Gherra S., (2010). « Stratégies de développement durable : combiner les parties prenantes et les ressources et compétences de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, vol. 204, n°36, p. 141-153.

Ghoshal S., (2005). « Bad management theories are destroying good management practices », *Academy of Management learning & education*, vol. 4, n°1, p. 75-91.

Giraud G., Renouard C., (2010). « Mesurer la contribution des entreprises extractives au développement local. Le cas des pétroliers au Nigeria », *Revue Française de Gestion*, n°208/209, p. 101-115.

Glaser B. S., Strauss A., (1967). *The discovery of grounded theory*, New York.

Glass G., (1976). « Primary, secondary and meta-analysis of research », *Educational Researcher*, vol. 5, n°10, p. 3-8.

Golja T., Požega S., (2012). « Inclusive Business-What It Is All About? Managing Inclusive Companies », *International Review of Management and Marketing*, vol. 2, n°1, p. 22-42.

Gollakota K., Doshi K., (2011). « Diffusion of technological innovations in rural areas », *Journal of Corporate Citizenship*, vol. 41, p. 69-82.

Gond J. P., Mercier S., (2006). « La théorie des parties prenantes », *in* Allouche J., (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, 2e édition, Vuibert, p. 917-925

Goodpaster K. E., (1991). « Business ethics and stakeholder analysis », *Business ethics quarterly*, vol. 1, n°1, p. 53-73.

Gort M., Klepper S., (1982). « Time paths in the diffusion of product innovations », *The economic journal*, vol. 92, n°367, p. 630-653.

Grant R. M., (1996). « Toward a knowledge-based theory of the firm », *Strategic management journal*, vol. 17, n°2, p. 109-122.

Grant R. M., Baden-Fuller C., (2004). « A knowledge accessing theory of strategic alliances », *Journal of management studies*, vol. 41, n°1, p. 61-84.

Gray B., Wood D. J., (1991). « Collaborative alliances: Moving from practice to theory », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 27, n°1, p. 3-22.

Grawitz M., (1996). *Méthodes des sciences sociales*, Dalloz, 10ème éd., Paris.

Griffin J. J., Mahon J. F., (1997). « The corporate social performance and corporate financial performance debate twenty-five years of incomparable research », *Business & Society*, vol. 36, n°1, p. 5-31.

Groves G., Valsamakis V., (1998). « Supplier-customer relationships and company performance », *The International Journal of Logistics Management*, vol. 9, n°2, p. 51-64.

Gulati R., (1995). « Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances », *Academy of management journal*, vol. 38, n°1, p. 85-112.

Gulati R., (1999). « Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation », *Strategic management journal*, vol. 20, n°5, p. 397-420.

Hagedoorn J., Duysters G., (2002). « External sources of innovative capabilities: the preferences for strategic alliances or mergers and acquisitions », *Journal of management studies*, vol. 39, n°2, p. 167-188.

Hallen L., Johanson J., Seyed-Mohamed N., (1991). « Interfirm adaptation in business relationships », *The Journal of Marketing*, vol. 55, n°2, p. 29-37.

Hamel G., Prahalad C. K., (1989). « Strategic Intent », *Harvard Business Review*, vol. 67, n°3, p. 63-78

Hammond A. L., Kramer W. J., Katz R. S., Tran J. T., Walker C., (2007). *The next 4 billion: Market size and business strategy at the base of the pyramid*. Washington, D.C.: World Resources Institute and International Finance Corporation.

Hannan M. T., Freeman J., (1984). « Structural inertia and organizational change », *American sociological review*, vol. 49, n°2, p. 149-164.

Harrigan K. R., (1985). « Vertical integration and corporate strategy », *Academy of Management journal*, vol. 28, n°2, p. 397-425.

Harrigan K. R., (1988). « Joint ventures and competitive strategy », *Strategic management journal*, vol. 9, n°2, p. 141-158.

Hart S. L., (2005). *Capitalism at the Crossroads – The Unlimited Business Opportunities in Solving the World’s Most Difficult Problems*, Wharton School Publication, Upper Saddle River, New Jersey.

Hart S. L., Christensen C. M., (2002). « The great leap. *Sloan Management Review* », vol. 44, n°1, p. 51-56.

Hart S. L., Dowell G., (2012). « A natural-resource-based view of the firm: Fifteen years after », *Journal of Management*, vol. 37, n°5, p. 1464-1479.

Hart S. L., Sharma S., (2004). « Engaging fringe stakeholders for competitive imagination », *Academy of Management Executive*, vol. 18, n°1, p. 7-18.

Hedberg B., (1981). *How organizations learn and unlearn?* in Nystrom P. C., Starbuck W. H., (Eds.), *Handbook of organizational design*, London: Oxford University Press.

Helfat C. E., Lieberman M. B., (2002). « The birth of capabilities: market entry and the importance of pre-history », *Industrial and corporate change*, vol. 11, n°4, p. 725-760.

Henriques I., Sadorsky P., (1996). « The determinants of an environmentally responsive firm: An empirical approach », *Journal of environmental economics and management*, vol. 30, n°3, p. 381-395.

Henriques I., Sadorsky P., (1999). « The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance », *Academy of management Journal*, vol. 42, n°1, p. 87-99.

Hergert M., Morris D., (1987). « Trends in international collaborative agreements », in Contractor F., Lorange P., (eds.), *Cooperative Strategies in International Business*. Lexington Books, Lexington, MA.

Hill C. W., Jones T. M., (1992). « Stakeholder-agency theory », *Journal of management studies*, vol. 29, n°2, p. 131-154.

Hoskisson R. E., Eden L., Lau C. M., Wright M., (2000). « Strategy in emerging economies », *Academy of Management Journal*, vol. 43, n°3, p. 249–267.

Hrebiniak L. G., Joyce W. F., (1985). « Organizational adaptation: Strategic choice and environmental determinism », *Administrative science quarterly*, vol. 30, n°3, p. 336-349.

Huber G. P., (1990). « A theory of the effects of advanced information technologies on organizational design, intelligence, and decision making », *Academy of management review*, vol. 15, n°1, p. 47-71.

Jakubowicz A., (2002). *L'adaptation psychologique*, in Encyclopædia Universalis, Paris, France.

Jelinek M., (1979). *Institutionalizing innovation: A study of organizational learning systems*, Praeger Publishers.

Jenkins R., (2005). « Globalization, corporate social responsibility and poverty », *International affairs*, vol. 81, n°3, p. 525-540.

Jennings D. F., Seaman S. L., (1994). « High and low levels of organizational adaptation: An empirical analysis of strategy, structure, and performance », *Strategic management journal*, vol. 15, n°6, p. 459-475.

Jerez-Gomez P., Céspedes-Lorente J., Valle-Cabrera R., (2005). « Organizational learning capability: a proposal of measurement », *Journal of business research*, vol. 58, n°6, p. 715-725.

Jimenez-Jimenez D., Sanz Valle R., Hernandez-Espallardo M., (2008). « Fostering innovation: the role of market orientation and organizational learning », *European Journal of innovation management*, vol. 11, n°3, p. 389-412.

Johanson J., Vahlne J. E., (1977). « The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments », *Journal of international business studies*, vol. 8, n°1, p. 23-32.

Johanson J., Vahlne J. E., (2009). « The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership », *Journal of international business studies*, vol. 40, n°9, p. 1411-1431.

Johnson J. L., Arunthanes W., (1995). « Ideal and actual product adaptation in US exporting firms: market-related determinants and impact on performance », *International Marketing Review*, vol. 12, n°3, p. 31-46.

Jones O., Macpherson A., (2006). « Inter-organizational learning and strategic renewal in SMEs: extending the 4I framework », *Long Range Planning*, vol. 39, n°2, p. 155-175.

Jones T. M., Wicks A. C., Freeman R. E., (2002). « Stakeholder theory: The state of the art », in Bowie N. E., (Ed.), *The blackwell Guide to Business Ethics*, Blackwell Publishers.

Jose P. D., (2008). « Rethinking the BoP : New Models for the New Millennium – Academic Perspective, *IIMB Management Review*, vol. 20, n°2, p. 198-202.

Kale P., Singh H., Perlmutter H., (2000). « Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital », *Strategic Management Journal*, Vol. 21, n°3, p. 217-237.

Kandemir D., Yaprak A., Cavusgil S. T., (2006). « Alliance orientation: conceptualization, measurement, and impact on market performance », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 34, n°3, p. 324-340.

Karippacheril T. G., Nikayin F., De Reuver M., Bouwman H., (2013). « Serving the poor: Multisided mobile service platforms, openness, competition, collaboration and the struggle for leadership », *Telecommunications Policy*, vol. 37, n°1, p. 24-34.

Karnani A., (2006). « Misfortune at the Bottom of the Pyramid », *Greener Management International*, vol. 51, june, p. 99-110.

Karnani A., (2007a). « The Mirage of Marketing to the Bottom of the Pyramid: How private sector can help alleviate poverty », *California Management Review*, vol. 49, n°4, p. 90-111.

Karnani A., (2007b). « Doing well by doing good-case Study: ‘Fair and lovely’ whitening cream’ », *Strategic Management Journal*, vol. 28, p. 1351-1357.

Ketokivi M. A., Schroeder R. G. (2004). « Perceptual measures of performance: fact or fiction? », *Journal of Operations Management*, vol. 22, n°3, p. 247-264.

Khanna T., Palepu K., (1997). « Why focused strategies may be wrong for emerging markets », *Harvard Business Review*, vol. 75, n°4, p. 41–51.

Khavul S., (2010). « Microfinance: creating opportunities for the poor? », *The Academy of Management Perspectives*, vol. 24, n°3, p. 58-72.

Killing J. P., (1983). *Strategies for Joint Venture Success*, Praeger, New York, NY.

Kim W. C., Mauborgne R. (1997). « Fair process », *Harvard business review*, vol. 75, p. 65-75.

Kim W. C., Mauborgne R., (2005a). *Stratégie Océan Bleu : comment créer de nouveaux espaces stratégiques*, Paris : Village mondial : Pearson education France.

Kim W. C., Mauborgne R., (2005b). « Blue ocean strategy: from theory to practice », *California Management Review*, vol. 47, n°3, p. 105-121.

Kim W. C., Mauborgne R., (2014). *Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business Review Press.

Kim N., Min S., (2012). « Impact of industry incumbency and product newness on pioneer leadtime », *Journal of Management*, vol. 38, n°2, p. 695–718.

Kim N., Min S., Chaib S., (2015). « Why Do Firms Enter a New Product Market? A Two-Dimensional Framework for Market Entry Motivation and Behavior », *Journal of Product Innovation Management*, vol. 32, n°2, p. 263-278.

King A. A., Tucci C. L., (2002). « Incumbent entry into new market niches: The role of experience and managerial choice in the creation of dynamic capabilities », *Management science*, vol. 48, n°2, p. 171-186.

Kistruck G. M., Webb J. W., Sutter C. J., Ireland, R. D., (2011). « Microfranchising in Base-of-the-Pyramid Markets: Institutional Challenges and Adaptations to the Franchise Model », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 35, n°3, p. 503-531.

Klein N., (2000). *No Logo*, London: flamingo.

Klein S., Roth V. J., (1990). « Determinants of export channel structure: The effects of experience and psychic distance reconsidered », *International Marketing Review*, vol. 7, n°5, p. 27-38.

Knickerbocker F. T., (1973). « Oligopolistic reaction and multinational enterprise », *The International Executive*, vol. 15, n°2, p. 7-9.

Koenig G., (1993). « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 9, novembre, p. 4-17.

Koenig G., (2006). « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue française de gestion*, vol. 1, n°160, p. 293-306.

Koot W. T. M., (1988). « Underlying dilemmas in the management of international joint ventures », in Contractor F. J., Lorange P., (eds.), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Lexington, MA, p. 347-368.

Kotler P., (1986). « Global markets or global competition? », *Journal of Consumer Marketing*, vol. 3, spring, p. 13-15.

Kuhn T. S. (1975). *The Structure of Scientific Revolutions*, 2d Ed., University of Chicago Press.

Kuriyan R., Ray I., Toyama K., (2008). « Information and Communication Technologies for Development: the Bottom of the Pyramid Model in Practice », *The Information Society*, vol. 24, n°2, p. 93-104.

Lages L., Abrantes J., Lages C., (2008). « The STRATADAPT scale: A measure of marketing strategy adaptation to international business markets », *International Marketing Review*, vol. 25, n°5, p. 584-600.

Lakatos I., (1976). *Falsification and the methodology of scientific research programmes*, Springer Netherlands.

Lambe C. J., Spekman R. E., Hunt S. D., (2002). « Alliance competence, resources, and alliance success: conceptualization, measurement, and initial test », *Journal of the academy of Marketing Science*, vol. 30, n°2, p. 141-158.

Landrum N. E., (2007). « Advancing the “base of the pyramid” debate », *Strategic Management Review*, vol. 1, n°1, p. 1-12.

Langfield-Smith K., Smith D., (2003). « Management control systems and trust in outsourcing relationships », *Management accounting research*, vol. 14, n°3, p. 281-307.

Laroche P., Schmidt G., (2004). « La méta-analyse en sciences de gestion : utilités, utilisations et débats », *Academy of Management, Division « Méthodes de Recherche », Crossing Frontiers in Quantitative and Qualitative Research Methods, ISEOR, Lyon*, 18-20.

Laroche P., Soulez S., (2012). « La méthodologie de la méta-analyse en marketing », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 27, n°1, p. 79-105.

Larsson R., (1993). « Case survey methodology: Quantitative analysis of patterns across case studies », *Academy of Management Journal*, vol. 36, n°6, p. 1515-1546.

Larsson R., Lubatkin M., (2001). « Achieving acculturation in mergers and acquisitions: An international case survey », *Human Relations*, vol. 54, n°12, p. 1573-1607.

Larsson R., Bengtsson L., Henriksson K., Sparks J. (1998). « The interorganizational learning dilemma: Collective knowledge development in strategic alliances », *Organization science*, vol. 9, n°3, p. 285-305.

Lawrence P. R., Lorsch J. W., (1967). « Differentiation and integration in complex organizations », *Administrative science quarterly*, vol. 12, n°1, p. 1-47.

Leca B., Botey L. E. C., Naccache P., (2010). « Lutte contre la pauvreté et innovation organisationnelle : le cas de l'incubateur technologique de coopératives populaires de l'Université Fédérale de Rio de Janeiro », *Revue Française de Gestion*, n°208-209, p. 83-99.

Leclerc F., Schmitt B. H., Dubé L., (1994). « Foreign branding and its effects on product perceptions and attitudes », *Journal of marketing Research*, vol. 31, n°2, p. 263-270.

Lecocq X., (2002). « Contribution à une réflexion sur l'articulation des niveaux d'analyse en sciences de gestion », in Mourgues N., Allard-Poesi F., Amine A., Charreire S., Le Goff J., *Questions de méthodes en Sciences de Gestion*, Paris, Editions Management et Société, p. 173-192.

Lee H., Smith K. G., Grimm C. M., (2003). « The effect of new product radicality and scope on the extent and speed of innovation diffusion », *Journal of Management*, vol. 29, n°5, p. 753-68.

Leete L., (2000). « Wage equity and employee motivation in nonprofit and for-profit organizations », *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 43, n°4, p. 423-446.

Lehiany B., (2012). « Unité d'analyse, niveaux d'analyse et spécification des frontières dans l'analyse des réseaux », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 8, n°3, p. 59-73.

Lehmann-Ortega L., Leroy F., Garrette B., Dussauge P., Durand R., (2016). *Strategor-7e éd.* : Toute la stratégie d'entreprise. Dunod.

Lehmann-Ortega L., Roy P., (2009). « Les stratégies de rupture », *Revue française de gestion* », n°197, p. 113-126.

Lei D., Hitt M. A., Bettis R., (1996). « Dynamic core competencies through meta-learning and strategic context », *Journal of Management*, vol. 22, n°4, p. 549-569.

Lei D, Slocum J. W., Pitts R. A., (1999). « Designing organizations for competitive advantage: the power of unlearning and learning », *Organizational Dynamics*, vol. 27, n°3, p. 24-38.

Leonidou L. C., Katsikeas C. S., (1996). « The export development process: an integrative review of empirical models », *Journal of international business studies*, vol. 27, n°3, p. 517-551.

Lerbet G., (1993). *Approche systémique et production de savoir*, Paris l'Harmattan.

Levitt T., (1993). « The globalization of markets », *Readings in international business: a decision approach*, vol. 1, n°1, p. 249-265.

Levitt B., March J. G., (1988). « Organizational learning », *Annual review of sociology*, vol. 19, p. 319-340.

Li T., Calantone R. J., (1998). « The impact of market knowledge competence on new product advantage: conceptualization and empirical examination », *The Journal of Marketing*, vol. 62, n°4, p. 13-29.

Lilien G. L., Yoon E., (1990). « The timing of competitive market entry: An exploratory study of new industrial products », *Management science*, vol. 36, n°5, p. 568-585.

London T., (2007). « A base-of-the-pyramid perspective on poverty alleviation », *Ann Arbor: The William Davidson Institute-University of Michigan*, Working Paper, p. 1-46.

London T., Hart S., (2004). « Reinventing strategies for emerging markets: Beyond the transnational model », *Journal of International Business Studies*, vol. 35, n°5, p. 350-370.

London T., Hart S., (2010). *Next Generation Business Strategies for the Base of the Pyramid. New Approaches for Building Mutual Value*, FT press: Pearson education, New Jersey.

Lord M. D., Ranft A. L., (2000). « Organizational learning about new international markets: Exploring the internal transfer of local market knowledge », *Journal of international business studies*, vol. 31, n°4, p. 573-589.

Lorino P., (2003). *Méthodes et pratiques de la performance - Le guide du pilotage*, Éditions d'Organisation.

Lucas W. A., (1974). *The case survey method: Aggregating case experience* (n°1515). Santa Monica, CA: Rand.

Luo Y., Shenkar O., Nyaw M. K., (2001). « A dual parent perspective on control and performance in international joint ventures: Lessons from a developing economy », *Journal of international business studies*, vol. 32, n°1, p. 41-58.

Lyles M. A., Salk J. E., (1996). « Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: An empirical examination in the Hungarian context », *Journal of international business studies*, vol. 38, n°1, p. 877-903.

Madichie N. O., Nkamnebe A. D., (2010). « Micro-credit for microenterprises? A study of women “petty” traders in Eastern Nigeria », *Gender in Management: An International Journal*, vol. 25, n°4, p. 301-319.

Mahama H., (2006). « Management control systems, cooperation and performance in strategic supply relationships: A survey in the mines », *Management Accounting Research*, vol. 17, n°3, p. 315-339.

Mahoney D., Trigg M., Griffin R., Pustay M., (1998). *International Business: A managerial perspective*. Melbourne : Addison Wesley Longman Australia Pty Ltd.

Majumder M., (2012). « A critical approach in understanding bottom of the pyramid propositions », *Journal of Management and Public Policy*, vol. 3, n°2, p. 18-25.

March J. G., Olsen J. P., (1976). *Ambiguity and choice in organisations*, Bergen: Universitetsforlaget.

Markides C., (1997). « Strategic innovation », *MIT Sloan Management Review*, vol. 38, n°3, p. 9-24.

Martin K. D., Hill R. P., (2012). « Life satisfaction, self-determination, and consumption adequacy at the bottom of the pyramid », *Journal of Consumer Research*, vol. 38, n°6, p. 1155-1168.

Martinet A. C., (1990). *Epistémologie de la stratégie*. Epistémologies et sciences de gestion, Paris, Economica.

Martinet A. C., Payaud M. A., (2007). « Formes de RSE et entreprises sociales. Une hybridation des stratégies », *Revue Française de Gestion*, n°180, p. 199-214.

Martinet A. C., Payaud M. A., (2009). « Un cadre Théorique Intégrateur pour le Management Stratégique « BoP » », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 4, n°1, p. 19-30.

Martinet A. C., Payaud M. A., (2010). « La stratégie BoP à l'épreuve des pauvretés. Une modélisation dialogique », *Revue Française de Gestion*, n° 208-209, p. 63-81.

Maslow A. H., (1943). « A theory of human motivation », *Psychological review*, vol. 50, n°4, p. 370-392.

Mason K., Chakrabarti R., Singh R., (2013). « What are bottom of the pyramid markets and why do they matter? », *Marketing Theory*, vol. 13, n°3, p. 401-404.

Mason R. O., Mitroff I., (1981). *Challenging Strategic Planning Assumptions*, Reading, Mass. : Addison-Wesley.

Mattingly J. E., Berman S. L., (2006). « Measurement of corporate social action discovering taxonomy in the Kinder Lydenburg Domini ratings data », *Business & Society*, vol. 45, n°1, p. 20-46.

McGuire J. B., Sundgren A., Schneeweis T., (1988). « Corporate social responsibility and firm financial performance », *Academy of management Journal*, vol. 31, n°4, p. 854-872.

Mehta I., (2011). « Financial Inclusion through Technology for bottom of the pyramid masses with Business Correspondents of Mumbai area », *Aweshkar Research Journal*, vol. 12, n°2, p. 143-159.

Meier O., Meschi P. X., (2010). « Approche Intégrée ou Partielle de l'Internationalisation des Firmes : les Modèles Uppsala (1977 et 2009) face à l'Approche « International New Ventures » et aux Théories de la Firme », *Management international*, vol. 15, n°1, p. 11-18.

Mercier S., (2001). « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature », in *Xème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Université Laval, Québec, du 13 au 15 juin.

Miles R. H., (1982), *Coffin nails and corporate strategies*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Miles R. H., Cameron, K. S., (1982). *Coffin nails and corporate strategies*. Prentice Hall.

Miles M. B., Huberman A. M., (1984). *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*, California; SAGE publications Inc.

Miller D., Friesen P. H., (1980). « Momentum and revolution in organizational adaptation », *Academy of management journal*, vol. 23, n°4, p. 591-614.

Mintzberg H., Waters J. A., (1982). « Tracking strategy in an entrepreneurial firm », *Academy of management journal*, vol. 25, n°3, p. 465-499.

Mitchell W., (1989). « Whether and when? Probability and timing of incumbents' entry into emerging industrial subfields », *Administrative Science Quarterly*, vol. 34, n°2, p. 208-230.

Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J., (1997). « Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts », *Academy of management review*, vol. 22, n°4, p. 853-886.

Mjoen H., Tallman S., (1997). « Control and performance in international joint ventures », *Organization science*, vol. 8, n°3, p. 257-274.

Mogos Descotes R., Walliser B., (2010). « The impact of entry modes on export knowledge resources and the international performance of SMEs », *Management international*, vol. 15, n°1, p. 73-86.

Mohr J. J., Sengupta S., Slater S. F., (2012). « Serving base-of-the-pyramid markets: meeting real needs through a customized approach », *Journal of Business Strategy*, vol. 33, n°6, p. 4-14.

Mohr J., Spekman R., (1994). « Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques », *Strategic management journal*, vol. 15, n°2, p. 135-152.

Moore G., (2001). « Corporate social and financial performance: An investigation in the UK supermarket industry », *Journal of Business ethics*, vol. 34, n°3-4, p. 299-315.

Morfaux L., (1980). *Vocabulaire de la philosophie et des sciences humaines*, Colin, Paris.

Nakata C., Weidner K., (2012). « Enhancing new product adoption at the Base of the Pyramid: A contextualized model », *The Journal of Product Innovation Management*, vol. 29, n°1, p. 21-32.

Nakos G., Brouthers K. D., (2008). « International alliance commitment and performance of small and medium-size enterprises: The mediating role of process control », *Journal of International Management*, vol. 14, n°2, p. 124-137.

Nelson R., Winter S., (1982). *An evolutionary theory of the firm*. Belknap, Harvard.

Nielsen A. Jr., (1964). « Do's and don'ts in selling abroad », in Dunn S.W., (Ed.), *International Handbook of Advertising*, McGraw-Hill, New York, NY.

Nielsen C., Samia P. M., (2008). « Understanding key factors in social enterprise development of the BOP: a systems approach applied to case studies in the Philippines », *Journal of Consumer Marketing*, vol. 25, n°7, p. 446-454.

Nkamnebe A. D., Idemobi E. I., (2011). « Recovering of micro credit in Nigeria: Implications for enterprise development and poverty alleviation », *Management Research Review*, vol. 34, n°2, p. 236-247.

Noblit G. W., Hare R. D., (1988). *Meta-ethnography: Synthesizing qualitative studies*, Vol. 11, Newbury Park: Sage.

Nooteboom B., Berger H., Noorderhaven N. G., (1997). « Effects of trust and governance on relational risk », *Academy of management journal*, vol. 40, n°2, p. 308-338.

North D. C., (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge university press.

Nunez Moscoso J., (2013). « Et si l'on osait une épistémologie de la découverte ? La démarche abductive au service de l'analyse du travail enseignant », *Penser l'éducation*, Laboratoire CIVIIC, p. 57-80.

Oliver C., (1990). « Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions », *Academy of Management Review*, vol. 15, n°2, p. 241-265.

Olsen M., Boxenbaum E., (2009). « Bottom-of-the-Pyramid: Organizational barriers to implementation », *California Management Review*, vol. 51, n°4, p. 100-125.

Ouchi W. G., (1979). « A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms », in *Readings in Accounting for Management Control*, Springer US, p. 63-82.

Oviatt B. M., McDougall P. P., (1994). « Toward a theory of international new ventures », *Journal of international business studies*, vol. 25, n°1, p. 45-64.

Parent M. M., Deephouse D. L., (2007). « A case study of stakeholder identification and prioritization by managers », *Journal of business ethics*, vol. 75, n°1, p. 1-23.

Parmar B. L., Freeman R. E., Harrison J. S., Wicks A. C., Purnell L., De Colle S., (2010). « Stakeholder theory: The state of the art », *The Academy of Management Annals*, vol. 4, n°1, p. 403-445.

Paterson B. L., Canam C., (Eds.), (2001). *Meta-study of qualitative health research: A practical guide to meta-analysis and meta-synthesis*, Sage.

Paton B., Halme M., (2007). « Bringing the needs of the poor into the BOP debate », *Business Strategy and the Environment*, vol. 16, n°8, p. 585-586.

Pava M. L., Krausz J., (1996). « The association between corporate social-responsibility and financial performance: The paradox of social cost », *Journal of business Ethics*, vol. 15, n°3, p. 321-357.

Payaud M., Alhousseini M. A., (2013). « Le produit ne fait pas la stratégie bop ! taxonomie des produits à destination des plus démunis », *1ère Conférence Africaine de Management*, Dakar, Sénégal, mai.

Payaud M. A., Martinet A. C., (2009). « Stratégies RSE-BOP et soin des communautés humaines. Concepts et propositions génériques », *Management international*, vol. 14, n°2, p. 31-51.

Peirce C. S., (1965). *Collected papers of Charles Sanders Peirce*, Cambridge, UK : Harvard University Press.

Peirce C. S., (2002). *Pragmatisme et pragmatisme*. Paris, France : Editions du Cerf.

Peirce C. S., (2006). *Ecrits logiques*, vol. 3, Paris, France : Editions du Cerf.

Perret V., Séville M., (2003). « Fondements épistémologiques de la recherche », in Thiétart R. A., (Ed), *Méthodes de recherche en Management*, 2ème édition, Dunod, Paris, p. 13-33.

Perrot F., (2010). « Vers la construction des marchés au bas de la pyramide. Implications sur la gestion et le financement des projets », *Revue Française de Gestion*, n°208/209, p. 45-61.

Pestre F., (2010). « Comment l'entreprise Multinationale peut-elle lutter contre la pauvreté ? Le cas de Danone en Pologne », *Revue Française de Gestion*, n°208/209, p. 137-154.

Peters T. J., Waterman R. H., (1982). *In Search of Excellence - Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper Collins Publishers, London.

Piaget J., (1967). *Biologie et connaissance : essai sur les relations entre les régulations organiques et les processus cognitifs*, Paris, Gallimard.

Popper K. R., (1959). *The logic of scientific discovery*, London: Hutchinson⁵⁹.

Poppo L., Zenger T., (2002). « Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? », *Strategic management journal*, vol. 23, n°8, p. 707-725.

Porter M. E., Kramer M. R., (2011). « Creating shared value », *Harvard Business Review*, vol. 82, n°1/2, p. 62-77.

Powell T. C., (1992). « Organizational alignment as competitive advantage », *Strategic management journal*, vol. 13, n°2, p. 119-134.

Prahalad C. K., (2004). *4 milliards de nouveaux consommateurs : vaincre la pauvreté grâce au profit*, Village mondial, Paris.

⁵⁹ Réédition du texte de 1935 originellement intitulé : *Logik der Forschung: zur Erkenntnistheorie der moderner Naturwissenschaft*.

Prahalad C. K., (2012). « Bottom of the Pyramid as a source of breakthrough innovations », *Journal of Product Innovation Management*, vol. 29, n°1, p. 6-12.

Prahalad C. K., Hammond A., (2002). « Serving the world's poor profitably », *Harvard Business Review*, vol. 80, n°9, p. 48-57.

Prahalad C. K., Hart S., (2002). « The fortune at the bottom of the pyramid », *Strategy + Business*, vol. 26, first quarter, p. 1-14.

Preston L. E., O'bannon D. P., (1997). « The corporate social-financial performance relationship », *Business and society*, vol. 36, n°4, p. 419-429.

Ragin C. C., (1987). *The Comparative Method. Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*, Berkeley: University of California Press.

Ramachandran J., Pant A., Pani S. K., (2012). « Building the BoP producer ecosystem: The evolving engagement of Fabindia with Indian handloom artisans », *The Journal of Product Innovation Management*, vol. 29, n°1, p. 33-51.

Ramani S. V., Mukherjee V., (2014). « Can breakthrough innovations serve the poor (bop) and create reputational (CSR) value? Indian case studies », *Technovation*, vol. 34, n°5, p. 295-305.

Rashid A. T., Rahman M., (2009). « Making profit to solve development problems: the case of Telenor AS and the Village Phone Programme in Bangladesh », *Journal of Marketing Management*, vol. 25, n°9-10, p. 1049-1060.

Reade C., Todd A. M., Osland A., Osland J., (2008). « Poverty and the multiple stakeholder challenge for global leaders », *Journal of Management Education*, vol. 32, p. 820-840.

Reghezza M., (2007). *Adaptation (Capacité d'adaptation)* ; École de géographie de Chicago ; Écologie humaine ; White G. F., Veyret Y., Dictionnaire de l'environnement, Colin, Paris, p. 3-4.

Rivera-Santos M., Rufin C., (2011). « Odd Couples : Understanding the governance of firm-NGO alliances », *Journal of Business Ethics*, vol. 94, n°1, p. 55-70.

Rosa J. A., (2012). « Marketing education for the next four billion: challenges and innovations », *Journal of Marketing Education*, vol. 34, n°1, p. 44-54

Ruf B. M., Muralidhar K., Brown R. M., Janney J. J., Paul K., (2001). « An empirical investigation of the relationship between change in corporate social performance and financial performance: A stakeholder theory perspective », *Journal of Business Ethics*, vol. 32, n°2, p. 143-156.

Rumelt R. P., Schendel D. E., Teece D. J., (1994). « Fundamental issues in strategy: A research agenda », *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, n°1 p. 196-198.

Sama L. M., Casselman R. M., (2013). « Profiting from poverty: ethics of microfinance in BOP », *South Asian Journal of Global Business Research*, vol. 2, n°1, p. 82-103.

Samiee S., Roth K., (1992). « The influence of global marketing standardization on performance », *The Journal of Marketing*, vol. 56, n°2, p. 1-17.

Santos-Vijande M. L., Sanzo-Perez M. J., Alvarez-Gonzalez L. I., Vazquez-Casielles R., (2005). « Organizational learning and market orientation: interface and effects on performance », *Industrial marketing management*, vol. 34, n°3, p.187-202.

Saunders S. G., Warren N., (2010). « An Exploratory Study into the Disposition Behaviour of Poor Bottom-of-the-Pyramid Urban Consumers », *Advances in Consumer Research*, vol. 37, p. 440-446.

Savage G. T., Nix T. W., Whitehead C. J., Blair J. D., (1991). « Strategies for assessing and managing organizational stakeholders », *The executive*, vol. 5, n°2, p. 61-75.

Schuster T., Holtbrügge D., (2013). « Market entry of multinational companies in market at the bottom of the pyramid: A learning perspective», *International Business Review*, vol. 21, n°5, p. 817–830.

Scott W. R., (1995). *Institutions and organizations. Foundations for organizational science.* London: A Sage Publication Series.

Seelos C., Mair J., (2007). « Profitable Business Models and Market Creation in the Context of Deep Poverty: A Strategic View », *Academy of Management Perspectives*, vol. 21, n°4, p. 49-63.

Senge P., (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization.* New York: Doubleday

Şengün A. E., Wasti S. N., (2007). « Trust, Control, and Risk A Test of Das and Teng's Conceptual Framework for Pharmaceutical Buyer-Supplier Relationships », *Group & Organization Management*, vol. 32, n°4, p. 430-464.

Sharma S., (2000). « Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy », *Academy of Management journal*, vol. 43, n°4, p. 681-697.

Sharma S., Henriques I., (2005). « Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry », *Strategic management journal*, vol. 26, n°2, p. 159-180.

Sherry J. F., (1990). « A sociocultural analysis of a midwestern flea market », *Journal of Consumer Research*, vol. 17, june, p. 13-30.

Shrivastava P., (1983). « A typology of organizational learning systems », *Journal of management studies*, vol. 20, n°1, p. 7-28.

Shrivastava P., (1995). « The role of corporations in achieving ecological sustainability », *Academy of management review*, vol. 20, n°4, p. 936-960.

Shrivastava P., Mitroff I., (1982). *Frames of reference managers use: A study in applied sociology of knowledge.* New York University, Graduate School of Business Administration.

Shrivastava P., Mitroff I. I., (1984). « Enhancing organizational research utilization: The role of decision makers' assumptions », *Academy of Management Review*, vol. 9, n°1, p. 18-26.

Simanis E., Hart S., (2006). « Expanding the possibilities at the base of the pyramid », *Innovations*, vol. 1, n°1, p. 43-49.

Simanis E., Hart S., (2008). « The base of the pyramid protocol: Toward Next Generation BoP Strategy, second edition, 2008.

https://www.johnson.cornell.edu/portals/32/sge/docs/BoP_Protocol_2nd_ed.pdf (consulté le 13/09/2016)

Simon H. A., (1969). *The sciences of the artificial*. Cambridge, MA.

Simonet G., (2009). « Le concept d'adaptation : polysémie interdisciplinaire et implication pour les changements climatiques », *Natures Sciences Sociétés*, vol. 17, n°4, p. 392-401.

Sinha R., (2013). « Reverse Innovation: A Gift from Developing Economy to Developed Economy », *Business Perspectives & Research*, vol. 2, n°1, p. 69-78.

Slater S., Narver J. C., (1994). « Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance », *Business Horizons*, vol. 37, n°2, p. 22-29.

Smith K. G., Carroll S. J., Ashford S. J., (1995). « Intra and interorganizational cooperation: Toward a research agenda », *Academy of Management journal*, vol. 38, n°1, p. 7-23.

Smith A., Pezeshkan A., (2013). « Which businesses actually help the global poor? », *South Asian Journal of Global Business Research*, vol. 2, n°1, p. 43-58.

Sridharan S., Viswanathan M., (2008). « Marketing in subsistence marketplaces: Consumption and entrepreneurship in a South Indian context », *Journal of Consumer Marketing*, vol. 27, n°5, p. 455-462.

Starbuck W. H., Greve A., Hedberg B., (1978). « Responding to crises », *Journal of business administration*, vol. 9, n°2, p. 111-137.

Stefanovic M., Domeisen N. N., Hulm P. P., (2007). « New business-NGO partnerships help the world's poorest », *International Trade Forum*, vol. 2, p. 6–8.

Sturdivant F. D., (1979). « Executives and Activists: Test of Stakeholder Theory », *California Management Review*, vol. 22, n°1, p. 53-59.

Subrahmanyam S., Gomez-Arias J. T., (2008). « Integrated approach to understanding consumer behavior at bottom of pyramid », *Journal of Consumer Marketing*, vol. 25, n°7, p. 402-412.

Szymanski D. M., Bharadwaj S. G., Varadarajan P. R., (1993). « Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an empirical investigation », *The Journal of Marketing*, vol. 57, october, p. 1-17.

Taché A., (2003). *L'Adaptation : un concept sociologique systémique*, Paris, l'Harmattan.

Theodosiou M., Katsikeas C. S., (2001). « Factors influencing the degree of international pricing strategy standardization of multinational corporations », *Journal of International Marketing*, vol. 9, n°3, p. 1-18.

Theodosiou M., Leonidou L. C., (2003). « Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an integrative assessment of the empirical research », *International Business Review*, vol. 12, n°2, p. 141-171.

Torkzadeh G., Doll W. J., (1999). « The development of a tool for measuring the perceived impact of information technology on work », *Omega*, vol. 27, n°3, p. 327-339.

Trauth E. M., Jessup L. M., (2000). « Understanding computer-mediated discussions: positivist and interpretive analyses of group support system use », *Management Information System Quarterly*, vol. 24, n°1, p. 43-79.

Tucker B. P., Lowe A. D., (2014). « Practitioners are from Mars; academics are from Venus? An investigation of the research-practice gap in management accounting, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 27, n°3, p. 394-425.

Turker D., (2009). « Measuring corporate social responsibility: A scale development study », *Journal of business ethics*, vol. 85, n°4, p. 411-427.

Vachani S., Smith N. G., (2008). « Social responsible distribution: Distribution strategies for reaching the Bottom of the Pyramid », *California Management Review*, vol. 50, n°2, p. 52-84.

Van de Ven A. H., Poole M. S., (1995). « Explaining development and change in organizations », *Academy of management review*, vol. 20, n°3, p. 510-540.

Van den Waeyenberg S., Hens L., (2008). « Crossing the bridge to poverty, with low-cost cars », *Journal of Consumer Marketing*, vol. 25, n°7, p. 439-445.

Van den Waeyenberg S., Hens L., (2012). « Overcoming institutional distance: Expansion to base-of-the-pyramid markets », *Journal of Business Research*, vol. 65, n°12, p. 1692-1699.

Vernon R., (1966). « International investment and international trade in the product cycle », *The quarterly journal of economics*, vol. 2, p. 190-207.

Vieu M., (2014). *L'internationalisation des multinationales issues de pays émergents : comportements des firmes et déterminants du développement international dans un contexte de croissance par acquisition.* Thèse de doctorat, Aix-Marseille Université.

Viswanathan M., Sridharan S., (2012). « Product development for the BoP: Insights on concept and prototype development from University-based student projects in India », *The Journal of Product Innovation Management*, vol. 29, n°1, p. 52-69.

Von Glaserfeld E., (1988). « Introduction à un constructivisme radical », in Watzlawick (dir.), *L'invention de la Réalité*, Paris, Seuil, p.19-43.

Voss K. E., Spangenberg E. R., Grohmann B., (2003). « Measuring the hedonic and utilitarian dimensions of consumer attitude », *Journal of marketing research*, vol. 40, n°3, 310-320.

Vrontis D., Thrassou A., Lamprianou I. (2009). « International marketing adaptation versus standardisation of multinational companies », *International Marketing Review*, vol. 26, n°4/5, p. 477-500.

Waddock S. A., Graves S. B., (1997). « The corporate social performance-financial performance link », *Strategic management journal*, vol. 18, n°4, p. 303-319.

Walters C., (1986). *Adaptive management of renewable resources*, MacMillan Publishing Company, New York.

Webb J. W., Kistruck G. M., Ireland R. D., Ketchen D. J., (2009). « The entrepreneurship process in Base of the Pyramid markets: The case of multinational enterprise/Nongovernment Organization alliances », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 34, n°3, p. 555-581.

Welford R., Gouldson A., (1993). *Environmental management & business strategy*. Pitman Publishing Limited.

Williamson O. E., (1973). « Markets and hierarchies, some elementary considerations », *American Economic Review*, vol. 63, n°2, p. 316-325.

Wood D. J., (1991). « Corporate social performance revisited », *Academy of management review*, vol. 16, n°4, p. 691-718.

Wood D. J., Gray B., (1991). « Toward a comprehensive theory of collaboration », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 27, n°2, p. 139-162.

Yelle L. E., (1979). « The learning curve: Historical review and comprehensive survey », *Decision Sciences*, vol. 10, n°2, p. 302-328.

Yin R. K., Heald K. A., (1975). « Using the case survey method to analyze policy studies », *Administrative science quarterly*, vol. 20, n°3, p. 371-381.

Yli-Renko H., Autio E., Sapienza H. J., (2001). « Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms », *Strategic management journal*, vol. 22, n°6-7, p. 587-613.

Yunus M., (2008). *Creating a World without Poverty*, New York: Public Affairs.

Zaheer A., McEvily B., Perrone V., (1998). « Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance », *Organization science*, vol. 9, n°2, p. 141-159.

Zaheer A., Venkatraman N., (1995). « Relational governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange », *Strategic management journal*, vol. 16, n°5, p. 373-392.

Zahra S. A., Garvis D. M., (2000). « International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility », *Journal of business venturing*, vol. 15, n°5, 469-492.

Zander U., Kogut B., (1995). « Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test », *Organization science*, vol. 6, n°1, p. 76-92.

Zhou K. Z., Li C. B., (2012). « How knowledge affects radical innovation: Knowledge base, market knowledge acquisition, and internal knowledge sharing », *Strategic Management Journal*, vol. 33, n°9, p. 1090-1102.

TABLE DES MATIERES :

INTRODUCTION GENERALE	1
PARTIE I : QUESTIONS DE RECHERCHE ET <i>DESIGN</i> : SONDRAGE DE CAS ET EMERGENCE DES VARIABLES.....	15
Avant-propos.....	16
CHAPITRE 1. SPECIFICITES DU BAS DE LA PYRAMIDE (BoP) : VERS LA QUESTION DES PERFORMANCES DES STRATEGIES BOP	17
Introduction du chapitre 1.....	17
1. Bas de la pyramide : chiffres, estimations et représentations.....	18
1.1 Présentation du BoP dans sa globalité : 4 milliards d'individus	18
1.2 Représentations et classements des pays du BoP.....	20
1.3 Potentialité économique.....	22
2. Spécificités du BoP : le marché, l'individu, le chercheur.....	22
2.1 Le BoP, d'un marché potentiel à un marché singulier aux caractéristiques propres.	23
2.2 Un individu spécial.....	25
2.3 Définition du BoP, un champ qui se cherche : les débats perpétuels entre origine et futur.....	27
3. Management : intérêt, légitimité et spécificités.....	30
3.1 Intérêts pour une entreprise d'envisager le BoP.....	30
3.2 Management dans les marchés BoP.....	31
3.3 ToP vs. BoP.....	36
4. Conceptualisations et modélisations vers un cadre intégrateur ?.....	40
4.1 Vers la conceptualisation des pratiques BoP.....	40
4.2 Modèles.....	44
4.2.1 Approche marketing du BoP.....	44
4.2.2 Approche ressource humaine du BoP.....	46
4.3 Cadre intégrateur.....	47
Conclusion du chapitre 1.....	50
CHAPITRE 2. DESIGN ET METHODOLOGIE : DE LA METHODE DE SONDRAGE DE CAS A L'ETUDE EMPIRIQUE, DE L'ABDUCTION AU POST-POSITIVISME.....	52
Introduction du chapitre 2.....	52
1. Etude liminaire pour l'émergence des variables à tester, la méthode de sondage de cas.....	53
1.1 Quelle méthodologie pour agréger les données existantes dans la littérature ?.....	54
1.2 Vers un design général en trois phases.....	57
1.2.1 Sondage de cas : phase 1.....	57
1.2.2 Etude empirique : phase 2.....	59
1.2.3 Confrontation et théorisation : phase 3.....	60
1.2.4 Synthèse du <i>design</i> de recherche de la thèse.....	61
2. Modes de raisonnement, épistémologies, niveaux et unités d'analyse.....	63
2.1 Trajectoire du savoir.....	63
2.1.1 Trajectoires mobilisables en Sciences de Gestion.....	63
2.1.2 Trajectoire de notre savoir : de l'abduction à l'induction.....	65
2.2 Epistémologie, le rapport entre l'homme et le savoir.....	67
2.2.1 Référentiels scientifiques et épistémologies.....	68
2.2.2 Positionnement épistémologique et intégration de la trajectoire du savoir.....	69
2.3 Unités d'analyse et niveaux d'analyse.....	70
2.3.1 Unité d'analyse.....	71
2.3.2 Niveaux d'analyse.....	71
Conclusion du chapitre 2.....	72

CHAPITRE 3. METHODE DE SONDAGE DE CAS.....	74
Introduction du chapitre 3.....	74
1. Montage méthodologique.....	75
1.1 Question de recherche.....	76
1.2 Echantillon.....	76
1.3 Design du schéma de codage.....	78
1.3.1 Quel formalisme de questions choisir ?.....	79
1.3.2 Quels types de données extraire ?.....	79
2. Analyses statistiques et résultats : vers les modèles de performance.....	81
2.1 Regroupement des variables et présentation de la méthode de classification.....	81
2.2 Modélisation économétrique : validation des questions de recherche.....	85
3. Discussion des résultats : des modèles de performance au modèle synthétique.....	89
3.1 Discussion des trois modèles de performance.....	90
3.1.1 Modèle de performance économique.....	90
3.1.2 Modèle de performance socio-BoP.....	91
3.1.3 Modèle de performance éco-BoP.....	93
3.2 Vers un modèle synthétique de la performance pour les entreprises.....	94
Conclusion du chapitre 3.....	97
<hr/>	
Synthèse.....	98
<hr/>	
PARTIE II : ETUDE EMPIRIQUE.....	99
<hr/>	
Avant-propos	100
<hr/>	
CHAPITRE 4. CONCEPTUALISATIONS, OPERATIONNALISATIONS, HYPOTHESES : ELABORATION DU MODELE DE RECHERCHE.....	101
Introduction du chapitre 4.....	101
1. Conceptualisation des variables, mise en hypothèses.....	102
1.1 Conceptualisation de la performance économique de la firme.....	103
1.2 Conceptualisation de la performance socio-BoP : hédonisme vs. utilitarisme.....	105
1.3 Conceptualisation de la performance éco-BoP.....	107
1.4 Conceptualisation de l'orientation BoP.....	108
1.5 Conceptualisation des variables composites en lien avec la stratégie d'entrée.....	110
1.6 Conceptualisation des variables composites en lien avec le concept d'apprentissage.....	117
1.7 Conceptualisation des variables composites en lien avec le concept de relations inter-organisationnelles.....	121
1.8 Conceptualisation des variables composites en lien avec le concept d'adaptation.....	127
1.9 Conceptualisation des variables composites en lien avec l'influence.....	135
2. Opérationnalisation.....	138
2.1 Opérationnalisation de la variable de performance économique.....	138
2.2 Opérationnalisation de la variable socio-BoP.....	140
2.3 Opérationnalisation de la variable éco-BoP.....	140
2.4 Opérationnalisation de l'orientation BoP.....	141
2.5 Opérationnalisation en lien avec la stratégie d'entrée sur le BoP.....	142
2.6 Opérationnalisation en lien avec l'apprentissage.....	143
2.7 Opérationnalisation en lien avec les relations inter-organisationnelles (RIO).....	144
2.8 Opérationnalisation en lien avec l'adaptation.....	145
2.9 Opérationnalisation en lien avec l'influence des parties prenantes.....	145
2.10 Opérationnalisation des variables de contrôle.....	146
3. Modèle de recherche, hypothèses, niveaux d'analyse et synthèse des hypothèses.....	147
3.1 Vérification des niveaux et unité d'analyse.....	147
3.2 Questionnaire et échantillon.....	154

Conclusion du chapitre 4.....	159
CHAPITRE 5. ANALYSE STATISTIQUE ET TEST DES HYPOTHESES.....	160
Introduction du chapitre 5.....	160
1. Analyse factorielle en composantes principales.....	161
1.1 Factorisation des différentes performances (variables dépendantes).....	161
1.2 Factorisation de l'orientation BoP (variable indépendante).....	165
1.3 Factorisation des variables modératrices.....	167
1.3.1 Factorisation en lien avec la stratégie d'entrée.....	167
1.3.2 Factorisation en lien avec l'apprentissage.....	168
1.3.3 Factorisation en lien avec les relations inter-organisationnelles.....	172
1.3.4 Factorisation en lien avec l'adaptation.....	174
1.3.5 Factorisation en lien avec l'influence.....	178
1.3.6 Factorisation des variables de contrôle.....	180
2. Régressions et modérations.....	188
2.1 Relation entre les performances.....	193
2.1.1 Performance économique.....	193
2.1.2 Performance hédo-BoP.....	194
2.1.3 Performance socio-BoP.....	195
2.1.4 Performance éco-BoP.....	196
2.2 Modèle de performance économique.....	197
2.2.1 Test du modèle avec l'effet modérateur de la motivation économique.....	197
2.2.2 Test du modèle avec l'effet modérateur de la motivation sociale.....	200
2.2.3 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'apprentissage amont.....	202
2.2.4 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'apprentissage technique.....	204
2.2.5 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'acquisition de savoir.....	206
2.2.6 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'apprentissage segment.....	207
2.2.7 Test du modèle avec l'effet modérateur du contrôle qualité.....	209
2.2.8 Test du modèle avec l'effet modérateur du contrôle de coût.....	210
2.2.9 Test du modèle avec l'effet modérateur d'une alliance économique.....	212
2.2.10 Test du modèle avec l'effet modérateur d'une alliance sociale.....	214
2.2.11 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'adaptation prix.....	216
2.2.12 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'adaptation relationnelle.....	218
2.2.13 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'adaptation de proximité.....	219
2.2.14 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'adaptation promotion.....	220
2.2.15 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'influence des institutions.....	222
2.2.16 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'influence des acteurs locaux.....	224
2.2.17 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'influence des actionnaires.....	225
2.3 Modèle de performance socio-BoP.....	227
2.3.1 Test du modèle avec l'effet modérateur de la motivation économique.....	227
2.3.2 Test du modèle avec l'effet modérateur de la motivation sociale.....	228
2.3.3 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'apprentissage amont.....	229
2.3.4 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'apprentissage technique.....	231
2.3.5 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'acquisition de savoir.....	233
2.3.6 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'apprentissage segment.....	234
2.3.7 Test du modèle avec l'effet modérateur du contrôle qualité.....	236
2.3.8 Test du modèle avec l'effet modérateur du contrôle de coût.....	237
2.3.9 Test du modèle avec l'effet modérateur d'une alliance économique.....	239
2.3.10 Test du modèle avec l'effet modérateur d'une alliance sociale.....	241
2.3.11 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'adaptation prix.....	242
2.3.12 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'adaptation relationnelle.....	243
2.3.13 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'adaptation de proximité.....	245
2.3.14 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'adaptation promotion.....	247
2.3.15 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'influence des institutions.....	249
2.3.16 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'influence des acteurs locaux.....	250

2.3.17 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'influence des actionnaires.....	251
2.4 Modèle de performance hédéo-BoP.....	253
2.4.1 Test du modèle avec l'effet modérateur de la motivation économique.....	253
2.4.2 Test du modèle avec l'effet modérateur de la motivation sociale.....	255
2.4.3 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'apprentissage amont.....	257
2.4.4 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'apprentissage technique.....	258
2.4.5 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'acquisition de savoir.....	259
2.4.6 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'apprentissage segment.....	260
2.4.7 Test du modèle avec l'effet modérateur du contrôle qualité.....	261
2.4.8 Test du modèle avec l'effet modérateur du contrôle de coût.....	263
2.4.9 Test du modèle avec l'effet modérateur d'une alliance économique.....	265
2.4.10 Test du modèle avec l'effet modérateur d'une alliance sociale	267
2.4.11 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'adaptation prix.....	268
2.4.12 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'adaptation relationnelle	270
2.4.13 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'adaptation de proximité.....	272
2.4.14 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'adaptation promotion.....	273
2.4.15 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'influence des institutions	275
2.4.16 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'influence des acteurs locaux.....	276
2.4.17 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'influence des actionnaires.....	278
2.5 Modèle de performance éco-BoP.....	279
2.5.1 Test du modèle avec l'effet modérateur de la motivation économique.....	279
2.5.2 Test du modèle avec l'effet modérateur de la motivation sociale.....	280
2.5.3 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'apprentissage amont.....	282
2.5.4 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'apprentissage technique.....	283
2.5.5 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'acquisition de savoir.....	285
2.5.6 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'apprentissage segment.....	287
2.5.7 Test du modèle avec l'effet modérateur du contrôle qualité.....	288
2.5.8 Test du modèle avec l'effet modérateur du contrôle de coût.....	289
2.5.9 Test du modèle avec l'effet modérateur d'une alliance économique.....	290
2.5.10 Test du modèle avec l'effet modérateur d'une alliance sociale	292
2.5.11 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'adaptation prix.....	293
2.5.12 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'adaptation relationnelle	295
2.5.13 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'adaptation de proximité.....	296
2.5.14 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'adaptation promotion.....	298
2.5.15 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'influence des institutions	299
2.5.16 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'influence des acteurs locaux.....	301
2.5.17 Test du modèle avec l'effet modérateur de l'influence des actionnaires.....	303
Conclusion du chapitre 5.....	304
CHAPITRE 6. DISCUSSIONS : VERS UN MODELE OPTIMAL DE STRATEGIE BoP.....	306
Introduction du chapitre 6.....	306
1. Discussion descriptive des résultats : quatre modèles de performance.....	307
1.1 Discussion du modèle de performance économique.....	307
1.1.1 Rôle des variables de contrôle dans le modèle de performance économique.....	310
1.1.2 Relations de la performance économique avec les autres performances et avec l'orientation BoP.....	312
1.1.3 Motivation.....	313
1.1.4 Apprentissage.....	314
1.1.5 Relations inter-organisationnelles.....	315
1.1.6 Adaptation.....	316
1.1.7 Influence.....	317
1.2 Discussion du modèle de performance socio-BoP.....	318
1.2.1 Rôle des variables de contrôle dans le modèle de performance socio-BoP.....	321
1.2.2 Relations de la performance socio-BoP avec les autres performances et avec l'orientation BoP.....	322

1.2.3 Motivation.....	323
1.2.4 Apprentissage.....	323
1.2.5 Relations inter-organisationnelles.....	325
1.2.6 Adaptation.....	326
1.2.7 Influence.....	327
1.3 Discussion du modèle de performance hédo-BoP.....	328
1.3.1 Rôle des variables de contrôle dans le modèle de performance hédo-BoP.....	330
1.3.2 Relations de la performance hédo-BoP avec les autres performances et avec l'orientation BoP.....	331
1.3.3 Motivation.....	332
1.3.4 Apprentissage.....	332
1.3.5 Relations inter-organisationnelles.....	333
1.3.6 Adaptation.....	334
1.3.7 Influence.....	335
1.4 Discussion du modèle de performance éco-BoP.....	336
1.4.1 Rôle des variables de contrôle dans le modèle de performance éco-BoP.....	338
1.4.2 Relations de la performance éco-BoP avec les autres performances et avec l'orientation BoP.....	339
1.4.3 Motivation.....	340
1.4.4 Apprentissage.....	340
1.4.5 Relations inter-organisationnelles.....	341
1.4.6 Adaptation.....	341
1.4.7 Influence.....	342
2. Discussion générale : vers un modèle optimal de stratégie BoP.....	343
2.1 Variables de contrôle.....	345
2.2 Analyse des relations entre performances et avec l'orientation BoP.....	346
2.3 Analyse groupée des quatre modèles de performance par variable.....	347
2.3.1 Motivation.....	348
2.3.2 Apprentissage.....	350
2.3.3 Relations inter-organisationnelles.....	354
2.3.4 Adaptation.....	358
2.3.5 Influence.....	362
2.3.6 Modèle optimal de stratégie BoP.....	364
Conclusion du chapitre 6.....	366
<hr/>	
Synthèse.....	368

PARTIE III : DISCUSSIONS, CONFRONTATIONS ET THEORISATION DE LA STRATEGIE BOP-TYPE : VERS LA THEORIE DE L'OCEAN BLANC..... 369

Avant-propos..... 370

CHAPITRE 7. DISCUSSIONS ET CONFRONTATIONS EN TROIS ROUNDS : SONDAGE DE CAS VS. ETUDE EMPIRIQUE, STRATEGIE BOP-TYPE VS. LITTERATURE, STRATEGIE BOP-TYPE VS. CADRES THEORIQUES..... 372

Introduction du chapitre 7..... 372

1. Sondage de cas vs. étude empirique : vers une stratégie BoP-type..... 372

1.1 Confrontation des résultats issus du sondage de cas et de l'étude empirique..... 373

1.1.1 Confrontation des résultats des modèles de performance économique..... 373

1.1.2 Confrontation des modèles de performance socio-BoP..... 375

1.1.3 Confrontation des modèles de performance éco-BoP..... 377

1.1.4 (Re) discussion du modèle synthétique issue du sondage de cas..... 378

1.2 Discussion : les praticiens viennent de Mars et les académiciens de Vénus..... 380

1.3 Modèle type de stratégie BoP..... 382

2. Stratégie BoP-type vs. littérature BoP..... 383

2.1 Stratégie BoP-type vs. littérature BoP : performance	384
2.2 Stratégie BoP-type vs. littérature BoP : motivation	385
2.3 Stratégie BoP-type vs. littérature BoP : apprentissage	387
2.4 Stratégie BoP-type vs. littérature BoP : adaptation	388
2.5 Stratégie BoP-type vs. littérature BoP : l'approche relationnelle	389
2.6 Modèle de stratégie BoP-type vs. management stratégique intégrateur	390
3. Stratégie BoP-type vs. cadres théoriques	394
3.1 Stratégie BoP-type vs. performance	394
3.2 Stratégie BoP-type vs. motivation	396
3.3 Stratégie BoP-type vs. apprentissage	398
3.4 Stratégie BoP-type vs. adaptation	398
3.5 Stratégie BoP-type vs. approche relationnelle.....	399
4. Illustration d'une stratégie BoP-type : Danone	402
Conclusion du chapitre 7.....	409
CHAPITRE 8. THEORISATION DE LA STRATEGIE BoP-TYPE : L'OCEAN BLANC.....	411
Introduction du chapitre 8.....	411
1. Cœur de la stratégie BoP-type : l'innovation.....	412
1.1 Source de toute création : l'innovation	412
1.2 Confrontation de la stratégie BoP-type avec l'océan bleu	417
2. Proposition théorique : l'océan blanc	422
Conclusion du chapitre 8.....	427
<hr/>	
Synthèse.....	428
<hr/>	
CONCLUSION GENERALE.....	429
<hr/>	
BIBLIOGRAPHIE.....	440
<hr/>	
TABLE DES MATIERES.....	482
<hr/>	
TABLE DES ILLUSTRATIONS.....	488
<hr/>	
ANNEXES	497
<hr/>	
TABLE DES ANNEXES	498
<hr/>	

TABLE DES ILLUSTRATIONS :

TABLEAUX

<u>Tableau 1</u> : classement des 50 pays les plus touchés par la pauvreté (en taux de population vivant avec moins de 2\$ par jour et par années de collecte d'informations).....	21
<u>Tableau 2</u> : la vie économique des pauvres.....	25
<u>Tableau 3</u> : synthèse des méthodes agrégatives.....	54
<u>Tableau 4</u> : principales positions épistémologiques.....	69
<u>Tableau 5</u> : protocole de sondage de cas.....	74
<u>Tableau 6</u> : résultat de la classification ascendante hiérarchique.....	83
<u>Tableau 7</u> : modèles économétriques de performance des stratégies BoP orientées « produit ».	86
<u>Tableau 8</u> : performance par niveau d'analyse.....	103
<u>Tableau 9</u> : mesures organisationnelles les plus utilisées dans la revue SMJ.....	104
<u>Tableau 10</u> : échelle de mesure de la RSE.....	106
<u>Tableau 11</u> : rappel des définitions et synthèse.....	110
<u>Tableau 12</u> : théories de l'internationalisation des firmes et apports théoriques.....	113
<u>Tableau 13</u> : rappel des définitions et synthèse.....	118
<u>Tableau 14</u> : différentes perspectives de l'apprentissage.....	119
<u>Tableau 15</u> : rappel des définitions et synthèse.....	122
<u>Tableau 16</u> : rappel des définitions et synthèse.....	127
<u>Tableau 17</u> : définition du concept d'adaptation ainsi que les concepts associés.....	128
<u>Tableau 18</u> : notions transversales.....	129
<u>Tableau 19</u> : rappel des définitions et synthèse.....	135
<u>Tableau 20</u> : répartition des individus par taille d'entreprise.....	156
<u>Tableau 21</u> : répartition des individus par nombre total de pays cibles de la firme.....	156
<u>Tableau 22</u> : répartition des individus par nombre d'années d'expérience BoP de la firme.....	157
<u>Tableau 23</u> : répartition des individus par âge de la firme.....	157
<u>Tableau 24</u> : répartition des individus par pays d'origine de la firme.....	157
<u>Tableau 25</u> : répartition des individus par pays cible(s) des firmes.....	157
<u>Tableau 26</u> : répartition des individus par l'utilisation de filiale de l'entreprise.....	158
<u>Tableau 27</u> : répartition des individus selon le secteur de la firme.....	158
<u>Tableau 28</u> : nouveaux tests préalables à la factorisation.....	161
<u>Tableau 29</u> : identification du nombre de facteur.....	162
<u>Tableau 30</u> : composition des facteurs.....	163
<u>Tableau 31</u> : statistiques de fiabilité.....	163
<u>Tableau 32</u> : statistiques de fiabilité.....	164
<u>Tableau 33</u> : statistiques de fiabilité.....	164
<u>Tableau 34</u> : statistiques de fiabilité.....	165
<u>Tableau 35</u> : statistiques de fiabilité.....	165

<u>Tableau 36</u> : tests préalables à la factorisation.....	165
<u>Tableau 37</u> : identification du nombre de facteur.....	166
<u>Tableau 38</u> : composition du facteur.....	166
<u>Tableau 39</u> : statistiques de fiabilité.....	166
<u>Tableau 40</u> : tests préalables à la factorisation.....	167
<u>Tableau 41</u> : identification du nombre de facteur.....	167
<u>Tableau 42</u> : composition du facteur.....	167
<u>Tableau 43</u> : statistiques de fiabilité.....	168
<u>Tableau 44</u> : statistiques de fiabilité.....	168
<u>Tableau 45</u> : tests préalables à la factorisation.....	169
<u>Tableau 46</u> : identification du nombre de facteur.....	169
<u>Tableau 47</u> : composition du facteur.....	170
<u>Tableau 48</u> : statistiques de fiabilité.....	170
<u>Tableau 49</u> : statistiques de fiabilité.....	171
<u>Tableau 50</u> : statistiques de fiabilité.....	171
<u>Tableau 51</u> : tests préalables à la factorisation.....	172
<u>Tableau 52</u> : identification du nombre de facteur.....	172
<u>Tableau 53</u> : composition du facteur.....	173
<u>Tableau 54</u> : statistiques de fiabilité.....	173
<u>Tableau 55</u> : statistiques de fiabilité.....	173
<u>Tableau 56</u> : statistiques de fiabilité.....	174
<u>Tableau 57</u> : statistiques de fiabilité.....	174
<u>Tableau 58</u> : tests préalables à la factorisation.....	174
<u>Tableau 59</u> : identification du nombre de facteur.....	175
<u>Tableau 60</u> : composition du facteur.....	176
<u>Tableau 61</u> : statistiques de fiabilité.....	176
<u>Tableau 62</u> : statistiques de fiabilité.....	177
<u>Tableau 63</u> : statistiques de fiabilité.....	177
<u>Tableau 64</u> : statistiques de fiabilité.....	177
<u>Tableau 65</u> : statistiques de fiabilité.....	178
<u>Tableau 66</u> : tests préalables à la factorisation.....	178
<u>Tableau 67</u> : identification du nombre de facteur.....	179
<u>Tableau 68</u> : composition du facteur.....	179
<u>Tableau 69</u> : statistiques de fiabilité.....	180
<u>Tableau 70</u> : statistiques de fiabilité.....	180
<u>Tableau 71</u> : variables de contrôle retenues pour les analyses statistiques.....	181
<u>Tableau 72</u> : significativité des variables de contrôle.....	181
<u>Tableau 73</u> : récapitulatif de la factorisation	182
<u>Tableau 74</u> : statistiques descriptives.....	189
<u>Tableau 75</u> : matrice des corrélations.....	190
<u>Tableau 76</u> : données à mobiliser pour représenter l'effet de modération.....	191

<u>Tableau 77</u> : récapitulatif des modèles.....	193
<u>Tableau 78</u> : significativité et bêta du modèle.....	193
<u>Tableau 79</u> : récapitulatif des modèles.....	194
<u>Tableau 80</u> : significativité et bêta du modèle.....	194
<u>Tableau 81</u> : récapitulatif des modèles.....	195
<u>Tableau 82</u> : significativité et bêta du modèle.....	195
<u>Tableau 83</u> : récapitulatif des modèles.....	196
<u>Tableau 84</u> : significativité et bêta du modèle.....	196
<u>Tableau 85</u> : résultats.....	198
<u>Tableau 86</u> : résultats.....	200
<u>Tableau 87</u> : résultats.....	202
<u>Tableau 88</u> : résultats.....	204
<u>Tableau 89</u> : résultats.....	206
<u>Tableau 90</u> : résultats.....	207
<u>Tableau 91</u> : résultats.....	209
<u>Tableau 92</u> : résultats.....	210
<u>Tableau 93</u> : résultats.....	212
<u>Tableau 94</u> : résultats.....	214
<u>Tableau 95</u> : résultats.....	216
<u>Tableau 96</u> : résultats.....	218
<u>Tableau 97</u> : résultats.....	219
<u>Tableau 98</u> : résultats.....	220
<u>Tableau 99</u> : résultats.....	222
<u>Tableau 100</u> : résultats.....	224
<u>Tableau 101</u> : résultats.....	225
<u>Tableau 102</u> : résultats.....	227
<u>Tableau 103</u> : résultats.....	228
<u>Tableau 104</u> : résultats.....	229
<u>Tableau 105</u> : résultats.....	231
<u>Tableau 106</u> : résultats.....	233
<u>Tableau 107</u> : résultats.....	234
<u>Tableau 108</u> : résultats.....	236
<u>Tableau 109</u> : résultats.....	237
<u>Tableau 110</u> : résultats.....	239
<u>Tableau 111</u> : résultats.....	241
<u>Tableau 112</u> : résultats.....	242
<u>Tableau 113</u> : résultats.....	243
<u>Tableau 114</u> : résultats.....	245
<u>Tableau 115</u> : résultats.....	247
<u>Tableau 116</u> : résultats.....	249
<u>Tableau 117</u> : résultats.....	250

<u>Tableau 118</u> : résultats.....	251
<u>Tableau 119</u> : résultats.....	253
<u>Tableau 120</u> : résultats.....	255
<u>Tableau 121</u> : résultats.....	257
<u>Tableau 122</u> : résultats.....	258
<u>Tableau 123</u> : résultats.....	259
<u>Tableau 124</u> : résultats.....	260
<u>Tableau 125</u> : résultats.....	261
<u>Tableau 126</u> : résultats.....	263
<u>Tableau 127</u> : résultats.....	265
<u>Tableau 128</u> : résultats.....	267
<u>Tableau 129</u> : résultats.....	268
<u>Tableau 130</u> : résultats.....	270
<u>Tableau 131</u> : résultats.....	272
<u>Tableau 132</u> : résultats.....	273
<u>Tableau 133</u> : résultats.....	275
<u>Tableau 134</u> : résultats.....	276
<u>Tableau 135</u> : résultats.....	278
<u>Tableau 136</u> : résultats.....	279
<u>Tableau 137</u> : résultats.....	280
<u>Tableau 138</u> : résultats.....	282
<u>Tableau 139</u> : résultats.....	283
<u>Tableau 140</u> : résultats.....	285
<u>Tableau 141</u> : résultats.....	287
<u>Tableau 142</u> : résultats.....	288
<u>Tableau 143</u> : résultats.....	289
<u>Tableau 144</u> : résultats.....	290
<u>Tableau 145</u> : résultats.....	292
<u>Tableau 146</u> : résultats.....	293
<u>Tableau 147</u> : résultats.....	295
<u>Tableau 148</u> : résultats.....	296
<u>Tableau 149</u> : résultats.....	298
<u>Tableau 150</u> : résultats.....	299
<u>Tableau 151</u> : résultats.....	301
<u>Tableau 152</u> : résultats.....	303
<u>Tableau 153</u> : test du modèle global de performance économique.....	308
<u>Tableau 154</u> : test du modèle global de performance socio-BoP.....	319
<u>Tableau 155</u> : test du modèle global de performance hédéo-BoP.....	328
<u>Tableau 156</u> : test du modèle global de performance éco-BoP.....	336
<u>Tableau 157</u> : synthèse de tous les modèles.....	344
<u>Tableau 158</u> : récapitulatif des effets (en nombre et en signe) des variables de contrôle par	345

type de performance.....	
<u>Tableau 159</u> : stratégie optimale pour la motivation économique.....	348
<u>Tableau 160</u> : stratégie optimale pour la motivation sociale.....	349
<u>Tableau 161</u> : stratégie optimale pour l'apprentissage amont.....	350
<u>Tableau 162</u> : stratégie optimale pour l'apprentissage technique.....	351
<u>Tableau 163</u> : stratégie optimale pour l'acquisition de savoir.....	352
<u>Tableau 164</u> : stratégie optimale pour l'apprentissage segment.....	353
<u>Tableau 165</u> : stratégie optimale pour le contrôle qualité.....	354
<u>Tableau 166</u> : stratégie optimale pour le contrôle de coût.....	355
<u>Tableau 167</u> : stratégie optimale pour les alliances économiques.....	356
<u>Tableau 168</u> : stratégie optimale pour les alliances sociales.....	357
<u>Tableau 169</u> : stratégie optimale pour l'adaptation prix.....	358
<u>Tableau 170</u> : stratégie optimale pour l'adaptation relationnelle.....	359
<u>Tableau 171</u> : stratégie optimale pour l'adaptation de proximité.....	360
<u>Tableau 172</u> : stratégie optimale pour l'adaptation promotion.....	361
<u>Tableau 173</u> : stratégie optimale pour l'influence des institutions.....	362
<u>Tableau 174</u> : stratégie optimale pour l'influence des acteurs locaux.....	363
<u>Tableau 175</u> : stratégie optimale pour l'influence des actionnaires.....	364
<u>Tableau 176</u> : confrontation des résultats des deux méthodes pour la performance économique	373
<u>Tableau 177</u> : confrontation des résultats des deux méthodes pour la performance socio-BoP..	375
<u>Tableau 178</u> : confrontation des résultats des deux méthodes pour la performance éco-BoP.....	377
<u>Tableau 179</u> : confrontation de la stratégie BoP-type avec le management stratégique BoP intégrateur.....	391
<u>Tableau 180</u> : stratégies de rupture et stratégie BoP-type.....	414

FIGURES

<u>Figure 1</u> : design méthodologique de la thèse en trois phases.....	6
<u>Figure 2</u> : modèle de synthèse pour la stratégie BoP.....	10
<u>Figure 3</u> : modèle optimal de stratégie BoP.....	13
<u>Figure 4</u> : 4 milliards d'individus vivant avec 2\$ par jour.....	18
<u>Figure 5</u> : le BoP : 4 milliards d'individus vivant en dessous de 9,05\$ par jour.....	19
<u>Figure 6</u> : visualisation par pays et par pourcentage de population vivant avec moins de 2\$ par jour.....	20
<u>Figure 7</u> : visualisation par pays et par pourcentage de population vivant avec moins de 1,25\$ par jour.....	21
<u>Figure 8</u> : revenu BoP total : 5000 milliards de dollars.....	22
<u>Figure 9</u> : un marché non plus à desservir mais à faire émerger.....	34
<u>Figure 10</u> : la co-crétion.....	43
<u>Figure 11</u> : le marketing mix revisité pour le BoP.....	45
<u>Figure 12</u> : exemple de modèle théorique	46
<u>Figure 13</u> : <i>design</i> général d'une stratégie BoP.....	48
<u>Figure 14</u> : <i>design</i> méthodologique de la thèse en trois phases.....	62
<u>Figure 15</u> : modes de raisonnement et connaissances scientifiques.....	65
<u>Figure 16</u> : modes de raisonnement et connaissances scientifiques de notre recherche.....	67
<u>Figure 17</u> : unité et niveaux d'analyse.....	72
<u>Figure 18</u> : dendrogramme.....	82
<u>Figure 19</u> : le modèle de performance économique.....	87
<u>Figure 20</u> : le modèle de performance socio-BoP.....	88
<u>Figure 21</u> : le modèle de performance éco-BoP.....	89
<u>Figure 22</u> : modèle synthétique pour la stratégie BoP orientée « produit ».....	95
<u>Figure 23</u> : synthèse de la partie I.....	98
<u>Figure 24</u> : rappel du positionnement de la phase 2 : logique abductive.....	101
<u>Figure 25</u> : adaptation/standardisation, un champ de recherche qui se cherche.....	132
<u>Figure 26</u> : le modèle des parties prenantes.....	137
<u>Figure 27</u> : variables en concordance avec l'unité et les niveaux d'analyse.....	148
<u>Figure 28</u> : modèle de recherche conceptuel.....	149
<u>Figure 29</u> : rappel du positionnement de la phase 2 : logique abductive.....	159
<u>Figure 30</u> : modèle de recherche après factorisation.....	187
<u>Figure 31</u> : observation de l'effet de modération.....	192
<u>Figure 32</u> : récapitulatif des effets significatifs du modèle.....	193
<u>Figure 33</u> : récapitulatif des effets significatifs du modèle.....	194
<u>Figure 34</u> : récapitulatif des effets significatifs du modèle.....	195
<u>Figure 35</u> : récapitulatif des effets significatifs du modèle.....	196
<u>Figure 36</u> : récapitulatif des effets significatifs du modèle.....	198
<u>Figure 37</u> : observation de l'effet de modération.....	199
<u>Figure 38</u> : récapitulatif des effets significatifs du modèle.....	201
<u>Figure 39</u> : observation de l'effet de modération.....	201
<u>Figure 40</u> : récapitulatif des effets significatifs du modèle.....	203
<u>Figure 41</u> : récapitulatif des effets significatifs du modèle.....	204
<u>Figure 42</u> : observation de l'effet de modération.....	205
<u>Figure 43</u> : récapitulatif des effets significatifs du modèle.....	206
<u>Figure 44</u> : récapitulatif des effets significatifs du modèle.....	208
<u>Figure 45</u> : récapitulatif des effets significatifs du modèle.....	209

<u>Figure 46</u> : récapitulatif des effets significatifs du modèle.....	211
<u>Figure 47</u> : observation de l'effet de modération.....	211
<u>Figure 48</u> : récapitulatif des effets significatifs du modèle.....	212
<u>Figure 49</u> : observation de l'effet de modération.....	213
<u>Figure 50</u> : récapitulatif des effets significatifs du modèle.....	214
<u>Figure 51</u> : observation de l'effet de modération.....	215
<u>Figure 52</u> : récapitulatif des effets significatifs du modèle.....	216
<u>Figure 53</u> : observation de l'effet de modération.....	217
<u>Figure 54</u> : récapitulatif des effets significatifs du modèle.....	219
<u>Figure 55</u> : récapitulatif des effets significatifs du modèle.....	221
<u>Figure 56</u> : observation de l'effet de modération.....	221
<u>Figure 57</u> : récapitulatif des effets significatifs du modèle.....	222
<u>Figure 58</u> : observation de l'effet de modération.....	223
<u>Figure 59</u> : récapitulatif des effets significatifs du modèle.....	224
<u>Figure 60</u> : récapitulatif des effets significatifs du modèle.....	226
<u>Figure 61</u> : récapitulatif des effets significatifs du modèle.....	228
<u>Figure 62</u> : récapitulatif des effets significatifs du modèle.....	230
<u>Figure 63</u> : observation de l'effet de modération.....	230
<u>Figure 64</u> : récapitulatif des effets significatifs du modèle.....	232
<u>Figure 65</u> : observation de l'effet de modération.....	232
<u>Figure 66</u> : récapitulatif des effets significatifs du modèle.....	233
<u>Figure 67</u> : récapitulatif des effets significatifs du modèle.....	235
<u>Figure 68</u> : observation de l'effet de modération.....	235
<u>Figure 69</u> : récapitulatif des effets significatifs du modèle.....	237
<u>Figure 70</u> : observation de l'effet de modération.....	238
<u>Figure 71</u> : récapitulatif des effets significatifs du modèle.....	239
<u>Figure 72</u> : observation de l'effet de modération.....	240
<u>Figure 73</u> : récapitulatif des effets significatifs du modèle.....	242
<u>Figure 74</u> : récapitulatif des effets significatifs du modèle.....	244
<u>Figure 75</u> : observation de l'effet de modération.....	244
<u>Figure 76</u> : récapitulatif des effets significatifs du modèle.....	245
<u>Figure 77</u> : observation de l'effet de modération.....	246
<u>Figure 78</u> : récapitulatif des effets significatifs du modèle.....	247
<u>Figure 79</u> : observation de l'effet de modération.....	248
<u>Figure 80</u> : récapitulatif des effets significatifs du modèle.....	250
<u>Figure 81</u> : récapitulatif des effets significatifs du modèle.....	252
<u>Figure 82</u> : récapitulatif des effets significatifs du modèle.....	253
<u>Figure 83</u> : observation de l'effet de modération.....	254
<u>Figure 84</u> : récapitulatif des effets significatifs du modèle.....	255
<u>Figure 85</u> : observation de l'effet de modération.....	256
<u>Figure 86</u> : récapitulatif des effets significatifs du modèle.....	257
<u>Figure 87</u> : récapitulatif des effets significatifs du modèle.....	260
<u>Figure 88</u> : récapitulatif des effets significatifs du modèle.....	262
<u>Figure 89</u> : observation de l'effet de modération.....	262
<u>Figure 90</u> : récapitulatif des effets significatifs du modèle.....	263
<u>Figure 91</u> : observation de l'effet de modération.....	264
<u>Figure 92</u> : récapitulatif des effets significatifs du modèle.....	265
<u>Figure 93</u> : observation de l'effet de modération.....	266
<u>Figure 94</u> : récapitulatif des effets significatifs du modèle.....	268

<u>Figure 95</u> : observation de l'effet de modération.....	269
<u>Figure 96</u> : récapitulatif des effets significatifs du modèle.....	270
<u>Figure 97</u> : observation de l'effet de modération.....	271
<u>Figure 98</u> : récapitulatif des effets significatifs du modèle.....	272
<u>Figure 99</u> : récapitulatif des effets significatifs du modèle.....	274
<u>Figure 100</u> : observation de l'effet de modération.....	274
<u>Figure 101</u> : récapitulatif des effets significatifs du modèle.....	276
<u>Figure 102</u> : observation de l'effet de modération.....	277
<u>Figure 103</u> : récapitulatif des effets significatifs du modèle.....	281
<u>Figure 104</u> : observation de l'effet de modération.....	281
<u>Figure 105</u> : récapitulatif des effets significatifs du modèle.....	282
<u>Figure 106</u> : récapitulatif des effets significatifs du modèle.....	284
<u>Figure 107</u> : observation de l'effet de modération.....	284
<u>Figure 108</u> : récapitulatif des effets significatifs du modèle.....	285
<u>Figure 109</u> : observation de l'effet de modération.....	286
<u>Figure 110</u> : récapitulatif des effets significatifs du modèle.....	287
<u>Figure 111</u> : récapitulatif des effets significatifs du modèle.....	289
<u>Figure 112</u> : récapitulatif des effets significatifs du modèle.....	291
<u>Figure 113</u> : récapitulatif des effets significatifs du modèle.....	292
<u>Figure 114</u> : récapitulatif des effets significatifs du modèle.....	294
<u>Figure 115</u> : observation de l'effet de modération.....	294
<u>Figure 116</u> : récapitulatif des effets significatifs du modèle.....	295
<u>Figure 117</u> : récapitulatif des effets significatifs du modèle.....	297
<u>Figure 118</u> : récapitulatif des effets significatifs du modèle.....	298
<u>Figure 119</u> : récapitulatif des effets significatifs du modèle.....	300
<u>Figure 120</u> : observation de l'effet de modération.....	300
<u>Figure 121</u> : récapitulatif des effets significatifs du modèle.....	302
<u>Figure 122</u> : récapitulatif des effets significatifs du modèle.....	303
<u>Figure 123</u> : modèle de performance économique.....	309
<u>Figure 124</u> : modèle de performance socio-BoP.....	320
<u>Figure 125</u> : modèle de performance hédo-BoP.....	329
<u>Figure 126</u> : modèle de performance éco-BoP.....	337
<u>Figure 127</u> : modèle optimal de stratégie BoP.....	365
<u>Figure 128</u> : rappel du positionnement de la phase 2 : logique abductive.....	366
<u>Figure 129</u> : synthèse de la partie II.....	368
<u>Figure 130</u> : rappel du positionnement de la phase 3 : logique abductive.....	370
<u>Figure 131</u> : taxonomie des stratégies RSE.....	386
<u>Figure 132</u> : atteindre la performance des parties prenantes pour atteindre la performance économique.....	395
<u>Figure 133</u> : le modèle des parties prenantes.....	400
<u>Figure 134</u> : relecture des niveaux d'analyse inclus dans la stratégie BoP-type par l'unité de l'avancée stratégique.....	420
<u>Figure 135</u> : rappel du positionnement de la phase 3 : logique inductive.....	423
<u>Figure 136</u> : le prisme de l'océan blanc.....	426
<u>Figure 137</u> : synthèse de la partie III.....	428

ENCADRES

<u>Encadré 1</u> : schéma directeur pour un management stratégique.....	48
<u>Encadré 2</u> : définition de la stratégie BoP-type.....	383

ANNEXES :

TABLE DES ANNEXES :

ANNEXES

<u>Annexe 1</u> : les dix rubriques de Sen.....	499
<u>Annexe 2</u> : le concept de coût de l'homme de François Perroux	500
<u>Annexe 3</u> : 47 questions pour le sondage de cas.....	501
<u>Annexe 4</u> : liste des 77 observations.....	503
<u>Annexe 5</u> : questionnaire pour l'étude empirique	506
<u>Annexe 6</u> : hypothèses après factorisation.....	512
<u>Annexe 7</u> : modèle de performance économique (test avec tous les termes d'interaction).....	518
<u>Annexe 8</u> : modèle de performance socio-BoP (test avec tous les termes d'interaction).....	520
<u>Annexe 9</u> : modèle de performance hédo-BoP (test avec tous les termes d'interaction).....	522
<u>Annexe 10</u> : modèle de performance éco-BoP (test avec tous les termes d'interaction).....	524

ANNEXES

ANNEXE 1 : LES DIX RUBRIQUES DE SEN

- 1) **Vie.** Avoir les moyens de vivre jusqu'à la fin une vie d'une durée normale ; ne pas mourir prématurément ou avant que la vie soit diminuée au point qu'elle ne vaille plus la peine d'être vécue ;
- 2) **Santé physique.** Avoir les moyens de jouir d'une bonne santé, y compris la santé reproductive ; avoir une alimentation convenable ; avoir un logement décent ;
- 3) **Intégrité physique.** Avoir les moyens de se déplacer librement d'un endroit à l'autre ; que son corps soit considéré comme souverain c'est-à-dire avoir les moyens d'être protégé contre les agressions, y compris les agressions sexuelles, les abus sexuels sur mineurs et la violence domestique ; avoir la possibilité de jouir d'une sexualité satisfaisante et du choix en matière de reproduction ;
- 4) **Sens, imagination et pensée.** Avoir les moyens d'utiliser ses sens, d'imaginer, de penser et de raisonner, grâce à une éducation adaptée. Avoir les moyens de faire fonctionner son esprit dans un cadre où sont garanties la liberté d'expression dans les domaines politique et artistique et la liberté de la pratique religieuse. Avoir les moyens de chercher le sens ultime de la vie selon ses propres convictions ;
- 5) **Émotions.** Avoir les moyens d'éprouver de l'attachement pour des objets et des personnes extérieurs à nous-mêmes ;
- 6) **Raison pratique.** Avoir les moyens de se forger une conception du bien et de s'engager dans une réflexion critique sur la façon de conduire sa vie ;
- 7) **Affiliation.** 1) Avoir les moyens de vivre avec les autres et d'être ouverts à eux ; 2) Avoir les bases sociales pour le respect de soi-même et l'absence d'humiliation ;
- 8) **Autres espèces.** Avoir les moyens de vivre en se souciant des animaux, des plantes et de la nature, et en relation avec eux ;
- 9) **Jeu.** Avoir les moyens de rire, de jouer et de s'adonner à des activités récréatives. ;
- 10) **Contrôle de son environnement.** 1) Politique : avoir les moyens de participer effectivement aux choix politiques ; 2) Matériel : avoir les moyens de détenir les biens.

Source : Martinet et Payaud, 2010, p. 74.

ANNEXE 2 : LE CONCEPT DE COUT DE L'HOMME DE FRANÇOIS PERROUX

« Dans un ensemble humain, les coûts de l'homme se répartissent opérationnellement en trois groupes. Ce sont :

1) ceux qui empêchent les êtres humains de mourir (lutte contre la mortalité dans le travail professionnel et hors des limites de ce travail) ;

2) ceux qui permettent à tous les êtres humains une vie physique et mentale minima (activités de préventions hygiéniques, de soins médicaux, de secours invalidité, vieillesse, chômage) ;

3) ceux qui permettent à tous les êtres humains une vie spécifiquement humaine, c'est-à-dire caractérisée par un minimum de connaissances et un minimum de loisirs (essentiellement : coûts d'instruction élémentaire, coût de loi) » (L'Économie du XXe siècle, 1964, p. 344). »

Source : Martinet et Payaud, 2010, p. 69

ANNEXE 3 : 47 QUESTIONS POUR LE SONDAGE DE CAS

Code	Question
<i>Mimétisme</i>	L'entreprise est-elle entrée par mimétisme sur les marchés BoP ?
<i>Etat</i>	L'état ou des institutions étatiques prennent-ils part au projet ?
<i>Engagement</i>	L'entreprise s'engage-t-elle sur le long terme ?
<i>Capitalisé</i>	L'entreprise a-t-elle capitalisé des connaissances BoP ?
<i>Motiv RH</i>	Les employés de l'entreprise ont-ils manifesté la volonté que l'entreprise réalise une stratégie BoP ?
<i>Marque</i>	L'entreprise a-t-elle une motivation marketing (amélioration ou expansion de son image / sa marque) ?
<i>Int contrat</i>	Les motivations de l'entreprises sont liées aux contrats qu'elle pourra réaliser avec les acteurs du marché BoP ?
<i>Int apprend</i>	L'entreprise est-elle motivée pour entrer sur les marchés BoP afin d'apprendre ?
<i>Innov_Orga</i>	Des technologies (ou améliorations) innovantes / et ou créatives sont-elles utilisées pour développer le produit (procédés, processus) ?
<i>Innov-intero</i>	Des formes innovantes inter-organisationnelles sont-elles présentes (type cluster) ?
<i>Learning</i>	L'entreprise a-t-elle capitalisé des connaissances durant une stratégie BoP pour s'en servir ailleurs ?
<i>Spé_loc</i>	L'entreprise s'est-elle adaptée aux spécificités locales (culture, infrastructures, contraintes, etc.) ?
<i>Core</i>	L'entreprise utilise-t-elle son propre cœur de métier pour sa stratégie BoP ?
<i>BoP-Filiale</i>	L'entreprise sépare-t-elle l'entité qui déploie la stratégie BoP (filiale) de l'entreprise mère ?
<i>Routine</i>	Le <i>business model</i> est -il routinisé : standardisation, formation, ou d'autres process ?
<i>Instabilité</i>	Le <i>business model</i> montre-t-il une instabilité ? (Élément indispensable au bon fonctionnement du <i>business model</i> voué à disparaître).
<i>R et C internes</i>	L'entreprise utilise-t-elle ses propres ressources et compétences pour déployer sa stratégie BoP ?
<i>Financement</i>	L'entreprise se fait-elle subventionner pour sa stratégie BoP ?
<i>Ong</i>	Une ou plusieurs ONG participent-t-elles à la stratégie BoP ?
<i>BoP 2.0</i>	Les produits sont-ils co-construits avec des acteurs locaux (inclusion d'acteurs locaux dans la chaîne de valeur) ?
<i>all_acq</i>	L'entreprise utilise-t-elles les alliances, fusions/acquisitions ?
<i>Légitimité</i>	L'initiative mobilise-t-elle des personnes ou des institutions légitimes ?
<i>Gouvernance</i>	L'entreprise utilise-t-elle des modes de gouvernances pour contrôler les parties prenantes de la stratégies BoP (plusieurs types d'acteurs aux intentions différentes) ?
<i>Intermed</i>	L'entreprise mobilise-t-elle des acteurs intermédiaires pour être représentée sur le terrain ?
<i>Prix</i>	L'entreprise vend-t-elle le produit le moins cher possible (tout est mis en place pour réduire les coûts) ?
<i>Etude-marché</i>	L'entreprise réalise-t-elle des études de marché avant de se rendre sur le terrain BoP ?
<i>Micro-crédit</i>	Le micro-crédit est-il utilisé comme source de financement (pour les producteurs, consommateurs, etc) ?
<i>Femmes</i>	Les femmes ont-elles un rôle particulier dans la stratégie BoP ?
<i>Volume</i>	Le produit est-il vendu en volume pour toucher le plus de consommateurs possibles (par exemple : sachet unitaire) ?

<i>Qualité</i>	Le produit est-il de qualité (répercussions au-delà du produit en soi) ?
<i>Education</i>	L'entreprise éduque-t-elle les populations BoP pour mieux déployer sa stratégie BoP (compréhension du produit par les populations BoP et/ou amélioration de leur savoir/savoir-faire) ?
<i>Personnalisé</i>	L'offre est-t-elle individualisée pour tenir compte des spécificités de chaque consommateur BoP ?
<i>Proximité</i>	L'entreprise se déplace-t-elle à la rencontre des populations pour être au plus proche du terrain ?
<i>Social-business</i>	Le modèle suivi par la firme est-il celui du <i>social business</i> (le profit est intégralement reversé tout ou partie dans l'activité BoP) ?
<i>Test</i>	L'entreprise fait-elle des projets pilotes, des prototypes ou teste-t-elle son produit avant de le lancer complètement ?
<i>Expérience</i>	L'entreprise a-t-elle une expérience BoP (elle a déjà déployé une stratégie BoP sur un marché BoP) ?
<i>Taille</i>	L'entreprise utilise-t-elle sa grande taille pour se déployer à grande échelle sur le BoP ?
<i>Indicateurs</i>	L'entreprise se base-t-elle sur des indicateurs de performance ou de contrôle particuliers ?
<i>Traçabilité</i>	L'initiative suit-elle le consommateur avant pendant et/ou après l'utilisation du produit ?
<i>Micro-business</i>	L'intensité capitalistique de la production / distribution du projet BoP est-elle très faible ?
<i>Franchise</i>	Le modèle de la franchise est-il utilisé (système décentralisé) ?
<i>Magasin</i>	L'entreprise crée-t-elle son propre point de vente ?
<i>Distri-trad</i>	Le produit est-il distribué dans les circuits traditionnels (réseaux existants) ?
<i>Centralisé</i>	La distribution est-elle centralisée (distribution au même endroit) ?
<i>Comm-trad</i>	Des modes de communication classiques sont-ils utilisés (média, journaux, télé) ?
<i>Distri-comm</i>	Le modèle de distribution mis en place permet-il également de servir de circuit de communication ?
<i>Reverse</i>	Un système de logistique inversé est-il mis en place ?

Source : élaboration personnelle.

ANNEXE 4 : LISTE DES 77 OBSERVATIONS

Initiatives BoP	Années	Articles de référence (Auteur(s) / Revue / Vol. n°)
Aliar	2012	De Mayolo / <i>Procedia-Social and Behavioral Sciences</i> / Vol. 40
Aqua Clara	2013	Sanchez et Schmid / <i>South Asian Journal of Global Business Research</i> / Vol. 2 n° 1
Aravind Eye Care	2012	Esposito, Kapoor et Goyal / <i>Corporate Governance: The international journal of business in society</i> / Vol. 12 n° 4
BASF	2011	Schrader, Freimann et Seuring / <i>Business Strategy and the Environment</i> / Vol. 21
BASF	2013	Gold, Hahn et Seuring / <i>International Business Review</i> / Vol. 22 et Hahn et Gold / <i>Journal of Business Research</i> / Vol. 67 n° 7
BP	2012	Prahalad / <i>Journal of Product Innovation Management</i> / Vol. 29 n° 1
BSH	2011	Schrader, Freimann et Seuring / <i>Business Strategy and the Environment</i> / Vol. 21
Cavinkare	2008	Jaiswal et Venugopal / <i>Asian Case Research Journal</i> / Vol. 12 n° 1
Cavinkare	2015	Angeli et Jaiswal / <i>Long Range Planning</i> / DOI: 10.1016/j.lrp.2013.08.010
Child and Family Wellness	2010	Anderson, Kupp et Vandermer / <i>Business Strategy Review</i> / n°4
D.light	2013	Cross / <i>Journal of Material Culture</i> / Vol. 18 n° 4
Essilor	2010	Garrette et Karnani / <i>California Management Review</i> / Vol. 52 n° 4
Essilor	2012	Murphy, Perrot et Rivera-Santos / <i>Journal of Business Research</i> / Vol. 65
Fair & Lovely Foundation	2011	Poonamallee / <i>Journal of Corporate Citizenship</i> / Vol. 44
Global Alimentos	2012	De Mayolo / <i>Procedia-Social and Behavioral Sciences</i> / Vol. 40
Grameen Danone Foods	2010	Garrette et Karnani / <i>California Management Review</i> / Vol. 52 n° 4
Grameen Danone Foods	2011	Schrader, Freimann et Seuring / <i>Business Strategy and the Environment</i> / Vol. 21
Grameen Danone Foods	2012	Murphy, Perrot et Rivera-Santos / <i>Journal of Business Research</i> / Vol. 65
Grameen Danone Foods	2013	Gold, Hahn et Seuring / <i>International Business Review</i> / Vol. 22 et Hahn et Gold / <i>Journal of Business Research</i> / Vol. 67 n° 7
HUL	2007	Sanchez, Ricart et Rodriguez / <i>Greener Management International</i> / Vol. 51
HUL	2010	Tashman et Marano / <i>Journal of Business Ethics</i> / Vol. 89
HUL	2013	Schuster et Holtbrügge / <i>International Business Review</i> / Vol. 21 n° 5
Hydrad Triple Quest	2013	Sanchez et Schmid / <i>South Asian Journal of Global Business Research</i> / Vol. 2 n° 1
Jaipur Foot	2010	Gollakota, Gupta et Bork / <i>Thunderbird International Business Review</i> / Vol. 52 n° 5
Jaipur Foot	2010	Weidner, Rosa et Viswanathan / <i>Journal of Business Research</i> / Vol. 63
KickStart	2005	Hart et London / <i>Stanford Social Innovation Review</i> / Summer
KickStart	2006	Chesbrough, Ahern, Finn et Guerraz / <i>California Management Review</i> / Vol. 48 n° 3
KickStart	2011	Sodhi et Tang / <i>Socio-Economic Planning Sciences</i> / Vol. 45
Kola Real	2010	De Mayolo et Ferré / <i>Greener Management International</i> / Vol. 56
Lifebuoy	2009	Cross et Street / <i>Anthropology today</i> / Vol. 25 n° 4
Lifebuoy	2011	Poonamallee / <i>Journal of Corporate Citizenship</i> / Vol. 44
Map Agro	2007	Seelos et Mair / <i>Academy of Management Perspectives</i> / Vol. 21 n° 4
Map Agro	2010	Webb, Kistruck, Duane Ireland et Ketchen / <i>Entrepreneurship Theory and Practice</i> / May

Masisa Argentine	2010	Gardetti et D'Andrea / <i>Greener Management International</i> / Vol. 56
Masisa Brésil	2009	Dos Santos, Krämer et Vezzoli / <i>Design Management Review</i> / Vol. 20 n° 2
Masisa Casa Melhor	2010	Gradl, Krämer et Amadigi / <i>Greener Management International</i> / Vol. 56
Mighty Light product	2009	Altman, Rego et Ross / <i>People & Strategy</i> / Vol. 32 n° 2
Milk Districts	2010	Tashman et Marano / <i>Journal of Business Ethics</i> / Vol. 89
Milk Districts	2011	Schrader, Freimann et Seuring / <i>Business Strategy and the Environment</i> / Vol. 21
Milk Districts	2013	Gold, Hahn et Seuring / <i>International Business Review</i> / Vol. 22
Monsanto	2004	London et Hart / <i>Journal of International Business Studies</i> / Vol. 35
Monsanto	2013	Ramani et Mukherjee / <i>Technovation</i> / Vol. 34 n° 5
Nestle Infant Formula	2009	Davidson / <i>Journal of International Business Ethics</i> / Vol. 2 n° 1
Nihon Poly-Glu	2010	Sugawara / <i>Society and Business Review</i> / Vol. 5 n° 2
Nike World Shoe	2005	Hart et London / <i>Stanford Social Innovation Review</i> / Summer
Nike World Shoe	2010	Sanchez et Ricart / <i>European Management Review</i> / Vol. 7
Nirma	2015	Angeli et Jaiswal / <i>Long Range Planning</i> / DOI: 10.1016/j.lrp.2013.08.010
Nopalu	2013	Boucar et Pode / <i>Sustainable Energy Technologies and Assessments</i> / n°3
Patrimonio Hoy	2007	Sanchez et Ricart et Rodriguez / <i>Greener Management International</i> / Vol. 51
Patrimonio Hoy	2010	Sanchez et Ricart / <i>European Management Review</i> / Vol. 7
Philips Fan Stove	2013	Venn et Berg / <i>South Asian Journal of Global Business Research</i> / Vol. 2 n° 1
Philips Light UDAY	2012	Van Den Waeyenberg et Hens / <i>Journal of Business Research</i> / Vol. 65
Philips Light UDAY	2013	Venn et Berg / <i>South Asian Journal of Global Business Research</i> / Vol. 2 n° 1
PlayPumps	2011	Sodhi et Tang / <i>Socio-Economic Planning Sciences</i> / Vol. 45
Project GAIA	2013	Rahman, Hasan et Floyd / <i>Strategic Change</i> / Vol. 22
Project Sting	2015	Angeli et Jaiswal / <i>Long Range Planning</i> / DOI: 10.1016/j.lrp.2013.08.010
Pureit Water Filter	2010	Ahlstrom / <i>Academy of Management Perspectives</i> / August
Pureit Water Filter	2010	Garrette et Karnani / <i>California Management Review</i> / Vol. 52 n° 4 et Webb, Kistruck, Duane Ireland et Ketchen / <i>Entrepreneurship Theory and Practice</i> / May
Pureit Water Filter	2011	Schrader, Freimann et Seuring / <i>Business Strategy and the Environment</i> / Vol. 21
Pureit Water Filter	2013	Calton, Werhane et Hartman et Bevan / <i>Journal of Business Ethics</i> / Vol. 117 n° 4
Reynolds Tobacco's	2009	Davidson / <i>Journal of International Business Ethics</i> / Vol. 2 n° 1
Shakti	2009	Viswanathan, Seth, Gau et Chaturvedi / <i>Journal of Macromarketing</i> / Vol. 29 n° 4
Shakti	2010	Sanchez et Ricart / <i>European Management Review</i> / Vol. 7
Simputer	2006	Chesbrough, Ahern et Finn et Guerraz / <i>California Management Review</i> / Vol. 48 n° 3
Smart communications	2007	Anderson et Billou / <i>Journal of Business Strategy</i> / Vol. 28 n° 2
Solae	2013	Calton, Werhane, Hartman et Bevan / <i>Journal of Business Ethics</i> / Vol. 117 n° 4

Solar Electric Light	2005	Hart / <i>Research Technology Management</i> / September - October
Sun Oven International	2009	Viswanathan, Seth, Gau et Chaturvedi / <i>Journal of Macromarketing</i> / Vol. 29 n° 4
Swach	2010	Ahlstrom / <i>Academy of Management Perspectives</i> / August
Tata Nano	2008	Van Den Waeyenberg et Hens / <i>Journal of Consumer Marketing</i> / Vol. 25 n° 7
Tata Nano	2011	Ray et Ray / <i>Technovation</i> / Vol. 31 n° 5
Tata Water Filter	2005	Prasad et Ganvir / <i>International Journal of Innovation and Technology Management</i> / Vol. 2 n° 4
VisionSpring	2009	Altman, Rego et Ross / <i>People & Strategy</i> / Vol. 32 n° 2
VisionSpring	2011	Sodhi et Tang / <i>Socio-Economic Planning Sciences</i> / Vol. 45
World Water	2005	Hart et London / <i>Stanford Social Innovation Review</i> / Summer
Yakult	2010	Sugawara / <i>Society and Business Review</i> / Vol. 5 n° 2
Zain	2010	Anderson, Kupp et Vandermer / <i>Business Strategy Review</i> / n°4

Source : élaboration personnelle.

ANNEXE 5 : QUESTIONNAIRE POUR L'ETUDE EMPIRIQUE

Stratégie au Bas de la Pyramide

Contexte et instructions

Le travail relatif à ce questionnaire étudie les stratégies d'entreprises « BoP » désignant les stratégies d'entreprises ciblant le bas de la pyramide économique. Ces stratégies concernent la création de produits et/ou de services à destination de populations dans le monde ayant un faible pouvoir d'achat. Ce sondage est réalisé auprès d'entreprises identifiées et sélectionnées afin d'obtenir l'avis des dirigeants, des d'experts et responsables du développement de ces stratégies « BoP ». Votre mission est de répondre aux questions suivantes en attribuant une note de 1 à 7 selon les critères demandés (par exemple, 1- pas du tout d'accord à 7- totalement d'accord). Seules quelques questions nécessitent une réponse écrite directement dans le document. Dans le cas où votre entreprise est présente sur plusieurs marchés BoP, choisissez les réponses qui vous semblent les plus représentatives, tous marchés BoP confondus. Vous pouvez également répondre plusieurs fois au questionnaire si vous le souhaitez. Toutes les réponses et informations sont anonymes. La durée du questionnaire est estimée à 10 minutes. Le questionnaire porte sur différents aspects de votre entreprise, sur vos relations avec vos partenaires et parties prenantes, sur votre approche et vos choix liés aux marchés BoP ainsi que sur vos produits et/ou services. Vous disposez de mes coordonnées, je reste disponible pour tous renseignements complémentaires ou précisions que vous souhaiteriez obtenir, et espère que vous trouverez un intérêt pour ce sondage. En vous remerciant par avance.

*Obligatoire

Informations

1. Intitulé de votre poste (anonyme) : *
2. Nom de votre entreprise (anonyme) : *
3. Si votre entreprise est une filiale d'un groupe veuillez préciser le nom du groupe(anonyme) :

BoP

Êtes-vous d'accord avec les propositions suivantes ? *1- pas du tout d'accord à 7- totalement d'accord*

4. Les marchés ciblés par votre entreprise concernent une population à très faible pouvoir d'achat *
5. Les produits et/ou services sont de première nécessité (eau, habitat, nourriture, santé, etc.) *
6. Votre entreprise dédie la totalité de son activité à cette cible BoP *
7. Les produits et/ou services BoP que vous développez s'inscrivent dans le cœur de métier de votre entreprise *
8. Les produits et/ou services BoP que vous développez sont représentatifs des missions et buts de votre entreprise *
9. Votre entreprise a grandement mobilisé ses propres ressources (humaines, financières, matérielles etc.) pour concevoir et vous déployer sur les marchés BoP *
10. Votre entreprise a grandement utilisé ses propres compétences (managériales, savoirs, savoirs faire techniques ou technologiques...) pour créer et déployer vos produits et/ou services sur les marchés BoP *

Marketing

Diriez-vous qu'il existe des différences entre les marchés BoP et les autres marchés en termes de...

1- aucune différence à 7- complètement différent

11. Positionnement du produit/service *
12. Design du produit/service *
13. Qualité du produit/service *
14. Caractéristiques du produit/service *
15. Image de marque *
16. Services support (livraison, installation, préventes, SAV, garantie) *
17. Marge pour les professionnels *
18. Ristournes *
19. Conditions de crédit *
20. Niveaux de prix *
21. Message publicitaire *
22. Répartition média/mix média *
23. Marketing direct *
24. Relation publique *
25. Rôle de la force de vente *
26. Canaux de distribution *
27. Mode de distribution *
28. Type d'intermédiaires *
29. Rôle des intermédiaires *

Partenariats 1/3

Êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

1- pas du tout d'accord à 7- totalement d'accord

30. Votre entreprise développe ses produits/services BoP en coopérant (alliances, partenariats, fusions/acquisitions) *
31. Vous coordonnez systématiquement votre stratégie BoP avec vos partenaires d'alliances*

Partenariats 2/3

Votre entreprise développe ses produits/services BoP en partenariat avec :

1- pas du tout d'accord à 7- totalement d'accord

32. Des entreprises *
33. Des institutions publiques *
34. La communauté locale (producteurs, distributeurs locaux, etc.) *
35. Des ONG *
36. Des institutions financières *

Partenariats 3/3

Considérant la relation d'affaire avec vos partenaires BoP les plus importants, êtes-vous d'accord avec les propositions suivantes :

1- pas du tout d'accord à 7- totalement d'accord

37. Vous donnez à vos partenaires BoP des objectifs de coûts *
38. Vous évaluez les objectifs financiers fixés par vos partenaires BoP *
39. Vous évaluez le montant des économies qui pourraient être réalisées par vos partenaires Bop *
40. Vous évaluez la ponctualité de vos partenaires BoP dans la livraison des produits/services *

- 41. Vous évaluez la conformité des produits/services livrés par vos partenaires BoP avec un cahier des charges *
- 42. Vous évaluez le degré de qualité des produits/services fournis par vos partenaires BoP *
- 43. Vous demandez souvent des rendez-vous avec vos partenaires BoP *

Stratégie d'entrée 1/5

- 44. Votre entreprise se déplace-t-elle sur le terrain avant de lancer un projet BoP ? *
- 1 - pas du tout à 7 - très souvent*

Stratégie d'entrée 2/5

Votre entreprise est allée sur le terrain avant de lancer le projet BoP pour acquérir :

1 - pas du tout d'accord à 7 - totalement d'accord

- 45. une nouvelle expertise technologique *
- 46. une nouvelle expertise marketing *
- 47. une connaissance sur le développement de produit/service *
- 48. une connaissance des cultures et préférences *
- 49. des techniques managériales *
- 50. des procédés de fabrication *

Stratégie d'entrée 3/5

Vous êtes entrés sur le marché de ce nouveau produit/service BoP :

1 - pas du tout d'accord à 7 - totalement d'accord

- 51. En raison des bénéfices importants (rapport coûts/revenus) qu'il est susceptible de générer *
- 52. Car il s'agit d'une opportunité de découvrir un nouveau marché de produits *
- 53. En raison des nouvelles connaissances technologiques que vous allez acquérir en prenant part au nouveau marché *
- 54. Afin d'étendre les limites du marché des produits de l'entreprise *
- 55. Car cela pourrait vous aider à survivre sur votre principal marché actuel *
- 56. Car cela permet d'améliorer l'image de votre entreprise *
- 57. Parce que la participation à ce nouveau marché était souhaitable d'un point de vue social*
- 58. Parce que votre entreprise peut développer son réseau d'affaires (partenariats, contrats, relations) *

Stratégie d'entrée 4/5

Selon vous, pour entrer sur les marchés BoP, il est nécessaire de choisir un :

- 59. *1 - mode d'entrée avec un engagement en ressources faible à 7 - Mode d'entrée avec un engagement en ressources importantes**

Stratégie d'entrée 5/5

Votre entreprise entre sur les marchés BoP par :

1 - pas du tout d'accord à 7 - totalement d'accord

- 60. L'octroi de licences *
- 61. L'exportation *
- 62. Des filiales en propriété exclusive *
- 63. Des entreprises individuelles *
- 64. Des coentreprises*
- 65. Aucun levier particulier *

Nombres

Les informations suivantes doivent être fondées exclusivement sur les résultats financiers générés par les marchés BoP :

66. Rendement des actifs (ROA) des deux dernières années (précisez si les données sont en pourcentage ou non). Ecrivez directement les deux montants/données chiffrées ci-dessous, en précisant bien l'année relative à chaque donnée

67. Retour sur les ventes (ROS) des deux dernières années (précisez si les données sont en pourcentage ou non). Ecrivez directement les deux montants/données chiffrées ci-dessous, en précisant bien l'année relative à chaque donnée

Considérant les deux dernières années fiscales :

68. Les bénéfices liés à la vente/distribution de vos produits/services sur les marchés Bop permettent de largement amortir le coût d'investissement de vos actifs (usines, machines, magasin...). *

69. Votre entreprise utilise fortement le levier de l'endettement financier (banque, créancier, crédit) pour produire/distribuer ses produits/services BoP ? *

70. Sur les marchés BoP, votre entreprise obtient des marges très élevées sur la vente de vos produits/services. *

Consommateurs

Comment les consommateurs jugent-ils les produits/services BoP de votre compagnie ?

(de 1 à 7)

71. inefficaces / efficaces*

72. inutiles / utiles*

73. non fonctionnels / fonctionnels*

74. non nécessaires / nécessaires*

75. pas pratiques / pratiques*

76. pas amusants / amusants*

77. ennuyeux / excitants*

78. non enchanteurs / enchanteurs*

79. pas palpitants / palpitants*

80. non appréciables / appréciables*

Activité

L'activité BoP de votre entreprise permet :

1- pas du tout d'accord à 7- totalement d'accord

81. De créer des emplois locaux *

82. De créer de nouvelles capacités de production locales *

83. De créer de nouvelles capacités de distributions locales *

84. De développer l'économie locale / marché local *

85. De développer les infrastructures localement (routes, électricité, bâtiments...) *

86. D'augmenter le revenu des ménages *

87. De développer l'entrepreneuriat local *

88. De développer des compétences managériales, des savoirs, savoirs faire localement *

Connaissance 1/2

Complétez les affirmations suivantes...

1- rarement à 7 - régulièrement

89. Vous rencontrez les consommateurs pour en apprendre davantage sur leurs besoins actuels et éventuels *

90. Vous utilisez des méthodes de recherche, comme par exemple des entretiens individualisés, des groupes de discussion et des enquêtes pour réunir des informations sur le marché BoP *

91. Vous traitez et analysez les informations relatives aux consommateurs des marchés BoP *

92. Vous faites appel aux consommateurs pour tester et évaluer de nouveaux produits *

Connaissance 2/2

Pour répliquer un *business model* BoP sur d'autres marchés BoP, il faut :

1- pas du tout d'accord à 7- totalement d'accord

93. bien connaître les multiples segments des marchés BoP *

94. avoir une compréhension et une expérience exhaustives des marchés BoP *

95. disposer de connaissances approfondies des marchés BoP *

96. une bonne communication au sein de toute l'organisation *

97. partager les informations dont vous disposez avec toutes les autres parties impliquées dans la prise de décisions *

98. transférer la connaissance organisationnelle aux individus (notamment par le biais de programmes de formation du personnel) *

Parties prenantes 1/3

Ce groupe de parties prenantes a le pouvoir d'imposer ses revendications :

Note : le pouvoir est la capacité (potentielle) des parties prenantes à imposer leur volonté à une relation donnée

1- pas du tout d'accord à 7- totalement d'accord

99. Institutions gouvernementales *

100. Clients *

101. Communauté locale *

102. Employés *

103. ONG *

104. Média *

105. Concurrents *

106. Femmes locales *

107. Fournisseurs *

108. Institutions financières *

109. Actionnaires *

110. Fournisseurs de services/sous-traitants*

111. Institutions internationales *

Parties prenantes 2/3

Les revendications de ce groupe particulier de parties prenantes ont été considérées par votre équipe de gestion comme étant légitimes :

Note : Une partie prenante légitime est celle dont les actions et demandes sont considérées comme appropriées, correctes, et souhaitables dans le contexte du système social)

1- pas du tout d'accord à 7- totalement d'accord

112. Institutions gouvernementales *

113. Clients *

114. Communauté locale *

115. Employés *

116. ONG *

117. Média *

118. Concurrents *

- 119. Femmes Locales *
- 120. Fournisseurs *
- 121. Institutions financières *
- 122. Actionnaires *
- 123. Fournisseurs de services/sous-traitants*
- 124. Institutions internationales *

Parties prenantes 3/3

Ce groupe de parties prenantes a manifesté de l'urgence dans ses relations avec votre firme :

Note : la définition de l'urgence est la poursuite active de requêtes demandes ou désirs – que le groupe de parties prenantes pense être importantes

1- pas du tout d'accord à 7- totalement d'accord

- 125. Institutions gouvernementales *
- 126. Clients *
- 127. Communauté locale *
- 128. Employés *
- 129. ONG *
- 130. Média *
- 131. Concurrents *
- 132. Femmes locales *
- 133. Fournisseurs *
- 134. Institutions financières *
- 135. Actionnaires *
- 136. Fournisseurs de services/sous-traitants*
- 137. Institutions internationales *

Entreprise 1/3

138. Dans quel(s) secteur(s) d'activité opérez-vous ? *

Primaire (ensemble des activités dont la finalité consiste en une exploitation des ressources naturelles : agriculture, pêche, forêts, mines, gisements)

Secondaire (ensemble des activités consistant en une transformation plus ou moins élaborée des matières premières (industries manufacturières, construction)

Tertiaire (champ d'activités qui s'étend du commerce à l'administration, en passant par les transports, les activités financières et immobilières, les services aux entreprises et services aux particuliers, l'éducation, la santé et l'action sociale)

Entreprise 2/3

Complétez les informations suivantes à propos de votre entreprise

- 139. Nombre de salariés total de votre entreprise
- 140. Chiffre d'affaires annuel total de votre entreprise en k (spécifier la devise)
- 141. Nombre total de pays dans lesquels l'entreprise opère

Entreprise 3/3

Complétez les informations suivantes à propos de votre entreprise

- 142. Quel est le pays d'origine de votre entreprise ?
- 143. Quel(s) est (sont) le(s) pays cible(s) de votre entreprise en général ?
- 144. Quel(s) est (sont) le(s) pays cible(s) de votre entreprise pour les marchés BoP ?
- 145. Depuis quelle année votre entreprise est-elle en activité sur les marchés BoP ?
- 146. En quelle année votre entreprise a-t-elle été créée ?

Source : élaboration personnelle.

ANNEXE 6 : HYPOTHESES APRES FACTORISATION

PERFORMANCE (H0)

H0.1 : Plus la performance économique est forte, plus les autres formes de performances sont élevées.

H0.1a : Plus la performance économique est forte, plus le niveau de la performance socio-BoP est élevé.

H0.1b : Plus la performance économique est forte, plus le niveau de la performance éco-BoP est élevé.

H0.1c Plus la performance économique est forte, plus le niveau de la performance hédoboP est élevé.

H0.2 : Plus la performance socio-BoP est forte, plus les autres formes de performances sont élevées.

H0.2a : Plus la performance socio-BoP est forte, plus le niveau de la performance économique est élevé.

H0.2b : Plus la performance socio-BoP est forte, plus le niveau de la performance éco-BoP est élevé.

H0.2c : Plus la performance socio-BoP est forte, plus le niveau de la performance hédoboP est élevé.

H0.3 : Plus la performance éco-BoP est forte, plus les autres formes de performances sont élevées.

H0.3a : Plus la performance éco-BoP est forte, plus le niveau de la performance économique est élevé.

H0.3b : Plus la performance éco-BoP est forte, plus le niveau de la performance socio-BoP est élevé.

H0.3c : Plus la performance éco-BoP est forte, plus le niveau de la performance hédoboP est élevé.

H0.4 : Plus la performance hédoboP est forte, plus les autres formes de performances sont élevées.

H0.4a : Plus la performance hédoboP est forte, plus le niveau de la performance économique est élevé.

H0.4b : Plus la performance hédoboP est forte, plus le niveau de la performance socio-BoP est élevé.

H0.4c : Plus la performance hédoboP est forte, plus le niveau de la performance éco-BoP est élevé.

ORIENTATION BOP (H1)

H1 : Plus la stratégie de l'entreprise est orientée BoP, plus la performance est élevée.

H1a : Plus la stratégie de l'entreprise est orientée BoP, plus la performance économique est élevée.

H1b : Plus la stratégie de l'entreprise est orientée BoP, plus la performance socio-BoP est élevée.

H1c : Plus la stratégie de l'entreprise est orientée BoP, plus la performance éco-BoP est élevée.

H1d : Plus la stratégie de l'entreprise est orientée BoP, plus la performance hédo-BoP est élevée.

STRATEGIE D'ENTREE (H2)

H2.1 : La motivation court-termiste de la stratégie d'entrée modère la relation entre l'orientation BoP et la performance. Plus la motivation court-termiste est forte, moins la performance est élevée.

H2.1a : La motivation court-termiste de la stratégie d'entrée modère la relation entre l'orientation BoP et la performance économique. Plus la motivation court-termiste est forte, moins la performance économique est élevée.

H2.1b : La motivation court-termiste de la stratégie d'entrée modère la relation entre l'orientation BoP et la performance socio-BoP. Plus la motivation court-termiste est forte, moins la performance socio-BoP est élevée.

H2.1c : La motivation court-termiste de la stratégie d'entrée modère la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. Plus la motivation court-termiste est forte, moins la performance éco-BoP est élevée.

H2.1d : La motivation court-termiste de la stratégie d'entrée modère la relation entre l'orientation BoP et la performance hédo-BoP. Plus la motivation court-termiste est forte, moins la performance hédo-BoP est élevée.

H2.2 : La motivation long-termiste de la stratégie d'entrée modère la relation entre l'orientation BoP et la performance. Plus la motivation long-termiste est forte, plus la performance est élevée.

H2.2a : La motivation long-termiste de la stratégie d'entrée modère la relation entre l'orientation BoP et la performance économique. Plus la motivation long-termiste est forte, plus la performance économique est élevée.

H2.2b : La motivation long-termiste de la stratégie d'entrée modère la relation entre l'orientation BoP et la performance socio-BoP. Plus la motivation long-termiste est forte, plus la performance socio-BoP est élevée.

H2.2c : La motivation long-termiste de la stratégie d'entrée modère la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. Plus la motivation long-termiste est forte, plus la performance éco-BoP est élevée.

H2.2d : La motivation long-termiste de la stratégie d'entrée modère la relation entre l'orientation BoP et la performance hédo-BoP. Plus la motivation long-termiste est forte, plus la performance hédo-BoP est élevée.

H2.3 : Le mode d'entrée modère la relation entre l'orientation BoP et la performance. Plus le niveau d'engagement du mode d'entrée est fort, plus la performance est élevée.

H2.3a : Le mode d'entrée modère la relation entre l'orientation BoP et la performance économique. Plus le niveau d'engagement du mode d'entrée est fort, plus la performance économique est élevée.

H2.3b : Le mode d'entrée modère la relation entre l'orientation BoP et la performance socio-BoP. Plus le niveau d'engagement du mode d'entrée est fort, plus la performance socio-BoP est élevée.

H2.3c : Le mode d'entrée modère la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. Plus le niveau d'engagement du mode d'entrée est fort, plus la performance éco-BoP est élevée.

APPRENTISSAGE (H3)

H3.1 : L'apprentissage par études modère la relation entre l'orientation BoP et la performance. Plus l'apprentissage par études est fort, plus le niveau de performance est élevé.

H3.1a : L'apprentissage par études modère la relation entre l'orientation BoP et la performance économique. Plus l'apprentissage par études est fort, plus le niveau de performance économique est élevé.

H3.1b : L'apprentissage par études modère la relation entre l'orientation BoP et la performance socio-BoP. Plus l'apprentissage par études est fort, plus le niveau de performance socio-BoP est élevé.

H3.1c : L'apprentissage par études modère la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. Plus l'apprentissage par études est fort, plus le niveau de performance éco-BoP est élevé.

H3.2 : L'apprentissage par essais modère la relation entre l'orientation BoP et la performance. Plus l'apprentissage par essais est fort, plus le niveau de performance est élevé.

H3.2a : L'apprentissage par essais modère la relation entre l'orientation BoP et la performance économique. Plus l'apprentissage par essais est fort, plus le niveau de performance économique est élevé.

H3.2b : L'apprentissage par essais modère la relation entre l'orientation BoP et la performance socio-BoP. Plus l'apprentissage par essais est fort, plus le niveau de performance socio-BoP est élevé.

H3.2c : L'apprentissage par essais modère la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. Plus l'apprentissage par essais est fort, plus le niveau de performance éco-BoP est élevé.

H3.2d : L'apprentissage par essais modère la relation entre l'orientation BoP et la performance hédo-BoP. Plus l'apprentissage par essais est fort, plus le niveau de performance hédo-BoP est élevé.

H3.3 : L'apprentissage capitalisé modère la relation entre l'orientation BoP et la performance. Plus l'apprentissage capitalisé est fort, plus le niveau de performance est élevé.

H3.3a : L'apprentissage capitalisé modère la relation entre l'orientation BoP et la performance économique. Plus l'apprentissage capitalisé est fort, plus le niveau de performance économique est élevé.

H3.3b : L'apprentissage capitalisé modère la relation entre l'orientation BoP et la performance socio-BoP. Plus l'apprentissage capitalisé est fort, plus le niveau de performance socio-BoP est élevé.

H3.3c : L'apprentissage capitalisé modère la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. Plus l'apprentissage capitalisé est fort, plus le niveau de performance éco-BoP est élevé.

H3.3d : L'apprentissage capitalisé modère la relation entre l'orientation BoP et la performance hédo-BoP. Plus l'apprentissage capitalisé est fort, plus le niveau de performance hédo-BoP est élevé.

RELATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES (H4)

H4.1 : Les alliances « traditionnelles » modèrent la relation entre l'orientation BoP et la performance. Plus le niveau d'alliance est fort, plus la performance est élevée.

H4.1a : Les alliances « traditionnelles » modèrent la relation entre l'orientation BoP et la performance économique. Plus le niveau d'alliance est fort, plus la performance économique est élevée.

H4.1b : Les alliances « traditionnelles » modèrent la relation entre l'orientation BoP et la performance socio-BoP. Plus le niveau d'alliance est fort, plus la performance socio-BoP est élevée.

H4.1c : Les alliances « traditionnelles » modèrent la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. Plus le niveau d'alliance est fort, plus la performance éco-BoP est élevée.

H4.1d : Les alliances « traditionnelles » modèrent la relation entre l'orientation BoP et la performance hédo-BoP. Plus le niveau d'alliance est fort, plus la performance hédo-BoP est élevée.

H4.2 : Les alliances « non-traditionnelles » modèrent la relation entre l'orientation BoP et la performance. Plus le niveau d'alliance est fort, plus la performance est élevée.

H4.2a : Les alliances « non-traditionnelles » modèrent la relation entre l'orientation BoP et la performance économique. Plus le niveau d'alliance est fort, plus la performance économique est élevée.

H4.2b : Les alliances « non-traditionnelles » modèrent la relation entre l'orientation BoP et la performance socio-BoP. Plus le niveau d'alliance est fort, plus la performance socio-BoP est élevée.

H4.2c : Les alliances « non-traditionnelles » modèrent la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. Plus le niveau d'alliance est fort, plus la performance éco-BoP est élevée.

H4.2d : Les alliances « non-traditionnelles » modèrent la relation entre l'orientation BoP et la performance hédo-BoP. Plus le niveau d'alliance est fort, plus la performance hédo-BoP est élevée.

H4.3 : Le contrôle sur les partenaires modère la relation entre l'orientation BoP et la performance. Plus le niveau de contrôle des partenaires est fort, plus la performance est élevée.

H4.3a : Le contrôle sur les partenaires modère la relation entre l'orientation BoP et la performance économique. Plus le niveau de contrôle des partenaires est fort, plus la performance économique est élevée.

H4.3b : Le contrôle sur les partenaires modère la relation entre l'orientation BoP et la performance socio-BoP. Plus le niveau de contrôle des partenaires est fort, plus la performance socio-BoP est élevée.

H4.3c : Le contrôle sur les partenaires modère la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. Plus le niveau de contrôle des partenaires est fort, plus la performance éco-BoP est élevée.

H4.3d : Le contrôle sur les partenaires modère la relation entre l'orientation BoP et la performance hédo-BoP. Plus le niveau de contrôle des partenaires est fort, plus la performance hédo-BoP est élevée.

ADAPTATION (H5)

H5.1 : L'adaptation du prix modère la relation entre l'orientation BoP et la performance. Plus le niveau d'adaptation du prix est fort et plus la performance est élevée.

H5.1a : L'adaptation du prix modère la relation entre l'orientation BoP et la performance économique. Plus le niveau d'adaptation du prix est fort, plus la performance économique est élevée.

H5.1b : L'adaptation du prix modère la relation entre l'orientation BoP et la performance socio-BoP. Plus le niveau d'adaptation du prix est fort, plus la performance socio-BoP est élevée.

H5.1c : L'adaptation du prix modère la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. Plus le niveau d'adaptation du prix est fort, plus la performance éco-BoP est élevée.

H5.1d : L'adaptation du prix modère la relation entre l'orientation BoP et la performance hédo-BoP. Plus le niveau d'adaptation du prix est fort, plus la performance hédo-BoP est élevée.

H5.2 : L'adaptation du produit modère la relation entre l'orientation BoP et la performance. Plus le niveau d'adaptation du produit est fort, plus la performance est élevée.

H5.2a : L'adaptation du produit modère la relation entre l'orientation BoP et la performance économique. Plus le niveau d'adaptation du produit est fort, plus la performance économique est élevée.

H5.2b : L'adaptation du produit modère la relation entre l'orientation BoP et la performance socio-BoP. Plus le niveau d'adaptation du produit est fort, plus la performance socio-BoP est élevée.

H5.2c : L'adaptation du produit modère la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. Plus le niveau d'adaptation du produit est fort, plus la performance éco-BoP est élevée.

H5.2d : L'adaptation du produit modère la relation entre l'orientation BoP et la performance hédo-BoP. Plus le niveau d'adaptation du produit est fort, plus la performance hédo-BoP est élevée.

H5.3 : L'adaptation de la place modère la relation entre l'orientation BoP et la performance. Plus le niveau d'adaptation de la place est fort, plus la performance est élevée.

H5.3a : L'adaptation de la place modère la relation entre l'orientation BoP et la performance économique. Plus le niveau d'adaptation de la place est fort, plus la performance économique est élevée.

H5.3b : L'adaptation de la place modère la relation entre l'orientation BoP et la performance socio-BoP. Plus le niveau d'adaptation de la place est fort, plus la performance socio-BoP est élevée.

H5.3c : L'adaptation de la place modère la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. Plus le niveau d'adaptation de la place est fort, plus la performance éco-BoP est élevée.

H5.3d : L'adaptation de la place modère la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. Plus le niveau d'adaptation de la place est fort, plus la performance éco-BoP est élevée.

H5.4 : L'adaptation de la promotion modère la relation entre l'orientation BoP et la performance. Plus le niveau d'adaptation de la promotion est fort, plus la performance est élevée.

H5.4a : L'adaptation de la promotion modère la relation entre l'orientation BoP et la performance économique. Plus le niveau d'adaptation de la promotion est fort, plus la performance économique est élevée.

H5.4b : L'adaptation de la place promotion modère la relation entre l'orientation BoP et la performance socio-BoP. Plus le niveau d'adaptation de la promotion est fort, plus la performance socio-BoP est élevée.

H5.4c : L'adaptation de la promotion modère la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. Plus le niveau d'adaptation de la promotion fort, plus la performance éco-BoP est élevée.

H5.4d : L'adaptation de la promotion modère la relation entre l'orientation BoP et la performance hédo-BoP. Plus le niveau d'adaptation de la promotion fort, plus la performance hédo-BoP est élevée.

INFLUENCE DES PARTIES PRENANTES (H6)

H6 : L'influence des parties prenantes modère la relation entre l'orientation BoP et la performance. Plus le niveau d'influence des parties prenantes est fort, plus la performance est élevée.

H6a : L'influence des parties prenantes modère la relation entre l'orientation BoP et la performance économique. Plus le niveau d'influence des parties prenantes est fort, plus la performance économique est élevée.

H6b : L'influence des parties prenantes modère la relation entre l'orientation BoP et la performance socio-BoP. Plus le niveau d'influence des parties prenantes est fort, plus la performance socio-BoP est élevée.

H6c : L'influence des parties prenantes modère la relation entre l'orientation BoP et la performance éco-BoP. Plus le niveau d'influence des parties prenantes est fort, plus la performance éco-BoP est élevée.

H6d : L'influence des parties prenantes modère la relation entre l'orientation BoP et la performance hédo-BoP. Plus le niveau d'influence des parties prenantes est fort, plus la performance hédo-BoP est élevée.

Source : élaboration personnelle

ANNEXE 7 : MODELE DE PERFORMANCE ECONOMIQUE (TEST AVEC TOUS LES TERMES D'INTERACTION)

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations			Statistiques de colinéarité		
	A	Erreur standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partie	Tolérance	VIF	
3	(Constante)	4,060	0,324		12,533	0,000					
	NBRPAYS	-0,005	0,002	-0,188	-2,987	0,003	-0,319	-0,180	-0,076	0,166	6,012
	ANNEES_BORN	0,000	0,002	-0,010	-0,196	0,845	-0,073	-0,012	-0,005	0,234	4,282
	OR_AMENORD	0,333	0,196	0,077	1,693	0,092	-0,191	0,103	0,043	0,316	3,162
	OR_ASIE	-0,698	0,208	-0,139	-3,356	0,001	0,014	-0,201	-0,086	0,383	2,614
	OR_AFRIQUE	1,471	0,277	0,334	5,314	0,000	0,101	0,309	0,136	0,166	6,038
	OR_OCEANIE	4,524	0,425	0,446	10,641	0,000	0,186	0,546	0,273	0,374	2,677
	CI_AMENORD	0,146	0,200	0,040	0,733	0,464	0,007	0,045	0,019	0,217	4,611
	CI_AMESUD	0,773	0,167	0,257	4,624	0,000	0,104	0,272	0,118	0,213	4,703
	CI_ASIE	0,203	0,183	0,066	1,107	0,269	-0,037	0,068	0,028	0,187	5,353
	CI_AFRIQUE	-1,254	0,192	-0,390	-6,526	0,000	-0,485	-0,371	-0,167	0,184	5,434
	FILIALE	-0,872	0,183	-0,242	-4,763	0,000	-0,049	-0,280	-0,122	0,253	3,951
	PRIMAIRE	-1,261	0,281	-0,284	-4,490	0,000	-0,170	-0,265	-0,115	0,164	6,085
	TERTIAIRE	0,252	0,225	0,082	1,120	0,264	0,278	0,068	0,029	0,121	8,240
	C_OBOP	-0,159	0,073	-0,108	-2,172	0,031**	0,085	-0,132	-0,056	0,265	3,772
	C_MOTIV_ECO	0,042	0,068	0,040	0,624	0,533	0,334	0,038	0,016	0,157	6,370
	MOB_MOTIV_ECO	0,079	0,064	0,063	1,243	0,215	0,232	0,076	0,032	0,257	3,896
	C_MOTIV_SOCO	0,052	0,039	0,054	1,340	0,181	0,188	0,082	0,034	0,397	2,520
	MOB_MOTIV_SOCO	-0,141	0,038	-0,165	-3,692	0,000***	0,006	-0,220	-0,095	0,327	3,054
	C_APP_AMONT	0,120	0,068	0,103	1,783	0,076*	0,113	0,108	0,046	0,198	5,048
	MOB_APP_AMONT	-0,057	0,068	-0,043	-0,846	0,398	-0,003	-0,052	-0,022	0,259	3,863
	C_APP_TECH	0,013	0,059	0,011	0,222	0,825	0,231	0,014	0,006	0,268	3,733
	MOB_APP_TECH	-0,108	0,064	-0,096	-1,692	0,092*	-0,092	-0,103	-0,043	0,203	4,923
	C_APP_SAVOIR	0,277	0,056	0,195	4,954	0,000***	0,263	0,290	0,127	0,422	2,371
	MOB_APP_SAVOIR	0,144	0,070	0,106	2,069	0,040**	0,012	0,126	0,053	0,247	4,041

C_APP_SEGMENT	-0,020	0,040	-0,017	-0,491	0,624	-0,072	-0,030	-0,013	0,540	1,853
MOB_APP_SEGMENT	-0,103	0,048	-0,087	-2,160	0,032**	-0,096	-0,131	-0,055	0,402	2,488
C_CONTROL_QUAL	-0,007	0,059	-0,006	-0,128	0,899	0,176	-0,008	-0,003	0,342	2,921
MOB_CONTROL_QUAL	0,087	0,057	0,081	1,542	0,124	-0,005	0,094	0,039	0,236	4,245
C_CONTROL_COUT	-0,099	0,056	-0,093	-1,759	0,080*	-0,042	-0,107	-0,045	0,236	4,236
MOB_CONTROL_COUT	-0,076	0,055	-0,069	-1,393	0,165	-0,196	-0,085	-0,036	0,268	3,731
C_ALLIANCE_ECO	0,242	0,079	0,184	3,062	0,002***	0,176	0,184	0,078	0,182	5,497
MOB_ALLIANCE_ECO	-0,122	0,066	-0,100	-1,838	0,067*	0,001	-0,112	-0,047	0,220	4,551
C_ALLIANCE_SOCO	-0,069	0,055	-0,061	-1,255	0,211	-0,182	-0,077	-0,032	0,276	3,620
MOB_ALLIANCE_SOCO	-0,055	0,050	-0,051	-1,099	0,273	-0,068	-0,067	-0,028	0,307	3,256
C_ADAPT_PRIX	0,083	0,077	0,059	1,085	0,279	0,248	0,066	0,028	0,219	4,571
MOB_ADAPT_PRIX	-0,137	0,068	-0,092	-2,032	0,043**	0,015	-0,123	-0,052	0,317	3,158
C_ADAPT_RELATION	-0,151	0,061	-0,120	-2,467	0,014**	0,067	-0,149	-0,063	0,279	3,578
MOB_ADAPT_RELATION	0,062	0,072	0,052	0,868	0,386	-0,077	0,053	0,022	0,185	5,414
C_ADAPT_PROXI	0,218	0,054	0,209	4,069	0,000***	0,414	0,242	0,104	0,249	4,018
MOB_ADAPT_PROXI	-0,016	0,053	-0,015	-0,302	0,763	0,040	-0,019	-0,008	0,272	3,679
C_ADAPT_PROM	0,081	0,054	0,071	1,488	0,138	0,214	0,091	0,038	0,292	3,426
MOB_ADAPT_PROM	0,154	0,059	0,155	2,593	0,010**	0,100	0,157	0,066	0,184	5,438
C_INF_INSTI	-0,112	0,079	-0,087	-1,413	0,159	-0,025	-0,086	-0,036	0,171	5,842
MOB_INF_INSTI	0,088	0,073	0,071	1,201	0,231	0,071	0,073	0,031	0,188	5,311
C_INF_LOC	-0,208	0,068	-0,172	-3,046	0,003***	-0,089	-0,183	-0,078	0,205	4,888
MOB_INF_LOC	0,033	0,064	0,029	0,511	0,609	0,001	0,031	0,013	0,209	4,782
C_INF_ACT	0,145	0,058	0,146	2,477	0,014**	0,317	0,150	0,063	0,189	5,305
MOB_INF_ACT	0,053	0,067	0,051	0,795	0,428	0,095	0,049	0,020	0,159	6,275

ANNEXE 8 : MODELE DE PERFORMANCE SOCIO-BOP (TEST AVEC TOUS LES TERMES D'INTERACTION)

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations			Statistiques de colinéarité		
	A	Erreur standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partie	Tolérance	VIF	
3	(Constante)	4,944	0,363		13,611	0,000					
	NBRPAYS	0,005	0,002	0,303	2,673	0,008	-0,081	0,161	0,124	0,166	6,012
	ANNEES_BORN	-0,003	0,002	-0,170	-1,782	0,076	-0,150	-0,108	-0,082	0,234	4,282
	OR_AMENORD	-0,464	0,220	-0,173	-2,108	0,036	-0,230	-0,128	-0,097	0,316	3,162
	OR_ASIE	0,141	0,233	0,045	0,604	0,546	0,099	0,037	0,028	0,383	2,614
	OR_AFRIQUE	0,705	0,310	0,258	2,270	0,024	0,179	0,138	0,105	0,166	6,038
	OR_OCEANIE	-0,207	0,477	-0,033	-0,435	0,664	-0,012	-0,027	-0,020	0,374	2,677
	CI_AMENORD	0,065	0,224	0,029	0,288	0,774	-0,001	0,018	0,013	0,217	4,611
	CI_AMESUD	-0,043	0,187	-0,023	-0,228	0,820	-0,051	-0,014	-0,011	0,213	4,703
	CI_ASIE	0,301	0,205	0,157	1,465	0,144	0,013	0,089	0,068	0,187	5,353
	CI_AFRIQUE	0,175	0,216	0,087	0,812	0,417	-0,062	0,050	0,038	0,184	5,434
	FILIALE	-0,067	0,205	-0,030	-0,328	0,743	-0,060	-0,020	-0,015	0,253	3,951
	PRIMAIRE	0,842	0,315	0,305	2,674	0,008	0,110	0,161	0,124	0,164	6,085
	TERTIAIRE	0,934	0,252	0,492	3,709	0,000	0,185	0,221	0,171	0,121	8,240
	C_OBOP	0,193	0,082	0,210	2,344	0,020**	0,235	0,142	0,108	0,265	3,772
	C_MOTIV_ECO	0,004	0,076	0,007	0,058	0,954	-0,075	0,004	0,003	0,157	6,370
	MOB_MOTIV_ECO	0,054	0,072	0,069	0,753	0,452	-0,031	0,046	0,035	0,257	3,896
	C_MOTIV_SOCO	0,054	0,044	0,090	1,224	0,222	0,184	0,075	0,057	0,397	2,520
	MOB_MOTIV_SOCO	-0,018	0,043	-0,033	-0,413	0,680	0,043	-0,025	-0,019	0,327	3,054
	C_APP_AMONT	0,060	0,076	0,083	0,796	0,427	0,002	0,049	0,037	0,198	5,048
	MOB_APP_AMONT	-0,111	0,076	-0,133	-1,461	0,145	-0,057	-0,089	-0,068	0,259	3,863
	C_APP_TECH	-0,054	0,066	-0,074	-0,825	0,410	0,045	-0,050	-0,038	0,268	3,733
	MOB_APP_TECH	-0,083	0,072	-0,119	-1,160	0,247	-0,178	-0,071	-0,054	0,203	4,923
	C_APP_SAVOIR	0,167	0,063	0,190	2,665	0,008***	0,295	0,161	0,123	0,422	2,371
	MOB_APP_SAVOIR	0,058	0,078	0,068	0,737	0,462	-0,072	0,045	0,034	0,247	4,041

C_APP_SEGMENT	-0,018	0,045	-0,025	-0,397	0,692	0,006	-0,024	-0,018	0,540	1,853
MOB_APP_SEGMENT	-0,026	0,054	-0,036	-0,494	0,621	0,093	-0,030	-0,023	0,402	2,488
C_CONTROL_QUAL	0,060	0,066	0,072	0,913	0,362	0,072	0,056	0,042	0,342	2,921
MOB_CONTROL_QUAL	0,031	0,063	0,046	0,483	0,629	-0,129	0,030	0,022	0,236	4,245
C_CONTROL_COUT	-0,135	0,063	-0,203	-2,135	0,034**	0,039	-0,130	-0,099	0,236	4,236
MOB_CONTROL_COUT	-0,066	0,062	-0,095	-1,069	0,286	-0,173	-0,065	-0,049	0,268	3,731
C_ALLIANCE_ECO	-0,043	0,089	-0,053	-0,486	0,627	0,101	-0,030	-0,022	0,182	5,497
MOB_ALLIANCE_ECO	0,022	0,075	0,028	0,289	0,773	-0,124	0,018	0,013	0,220	4,551
C_ALLIANCE_SOCO	0,020	0,061	0,029	0,326	0,745	0,213	0,020	0,015	0,276	3,620
MOB_ALLIANCE_SOCO	0,084	0,056	0,126	1,515	0,131	-0,050	0,092	0,070	0,307	3,256
C_ADAPT_PRIX	0,043	0,086	0,050	0,506	0,613	0,220	0,031	0,023	0,219	4,571
MOB_ADAPT_PRIX	-0,070	0,076	-0,076	-0,927	0,355	-0,025	-0,057	-0,043	0,317	3,158
C_ADAPT_RELATION	-0,096	0,069	-0,122	-1,395	0,164	0,062	-0,085	-0,064	0,279	3,578
MOB_ADAPT_RELATION	0,001	0,081	0,001	0,008	0,993	-0,080	0,001	0,000	0,185	5,414
C_ADAPT_PROXI	0,124	0,060	0,191	2,062	0,040**	0,182	0,125	0,095	0,249	4,018
MOB_ADAPT_PROXI	-0,098	0,060	-0,145	-1,640	0,102	-0,050	-0,100	-0,076	0,272	3,679
C_ADAPT_PROM	0,035	0,061	0,049	0,570	0,569	0,132	0,035	0,026	0,292	3,426
MOB_ADAPT_PROM	-0,003	0,066	-0,005	-0,050	0,960	-0,073	-0,003	-0,002	0,184	5,438
C_INF_INSTI	0,144	0,089	0,181	1,618	0,107	-0,003	0,099	0,075	0,171	5,842
MOB_INF_INSTI	0,099	0,082	0,128	1,203	0,230	0,152	0,073	0,056	0,188	5,311
C_INF_LOC	-0,055	0,077	-0,074	-0,720	0,472	-0,060	-0,044	-0,033	0,205	4,888
MOB_INF_LOC	-0,029	0,072	-0,040	-0,399	0,690	0,018	-0,024	-0,018	0,209	4,782
C_INF_ACT	-0,119	0,066	-0,194	-1,823	0,069	-0,037	-0,111	-0,084	0,189	5,305
MOB_INF_ACT	-0,058	0,075	-0,089	-0,769	0,443	0,040	-0,047	-0,036	0,159	6,275

ANNEXE 9 : MODELE DE PERFORMANCE HEDO-BOP (TEST AVEC TOUS LES TERMES D'INTERACTION)

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations			Statistiques de colinéarité		
	A	Erreur standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partie	Tolérance	VIF	
3	(Constante)	3,480	0,355		9,807	0,000					
	NBRPAYS	0,004	0,002	0,164	2,050	0,041	0,057	0,124	0,067	0,166	6,012
	ANNEES_BORN	0,010	0,002	0,374	5,547	0,000	0,258	0,321	0,181	0,234	4,282
	OR_AMENORD	0,372	0,215	0,100	1,728	0,085	0,076	0,105	0,056	0,316	3,162
	OR_ASIE	-1,070	0,228	-0,247	-4,696	0,000	-0,232	-0,276	-0,153	0,383	2,614
	OR_AFRIQUE	0,987	0,303	0,260	3,255	0,001	0,099	0,195	0,106	0,166	6,038
	OR_OCEANIE	1,178	0,466	0,135	2,529	0,012	0,227	0,153	0,082	0,374	2,677
	CI_AMENORD	-0,587	0,219	-0,187	-2,680	0,008	-0,015	-0,162	-0,087	0,217	4,611
	CI_AMESUD	0,103	0,183	0,040	0,560	0,576	-0,057	0,034	0,018	0,213	4,703
	CI_ASIE	0,309	0,201	0,116	1,538	0,125	-0,082	0,094	0,050	0,187	5,353
	CI_AFRIQUE	-0,607	0,211	-0,219	-2,882	0,004	0,062	-0,174	-0,094	0,184	5,434
	FILIALE	0,185	0,201	0,060	0,925	0,356	-0,146	0,057	0,030	0,253	3,951
	PRIMAIRE	1,595	0,308	0,416	5,186	0,000	0,228	0,302	0,169	0,164	6,085
	TERTIAIRE	0,344	0,246	0,131	1,398	0,163	-0,092	0,085	0,046	0,121	8,240
	C_OBOP	0,525	0,080	0,413	6,527	0,000***	0,262	0,371	0,212	0,265	3,772
	C_MOTIV_ECO	-0,165	0,075	-0,181	-2,209	0,028**	-0,093	-0,134	-0,072	0,157	6,370
	MOB_MOTIV_ECO	0,094	0,070	0,086	1,344	0,180	0,188	0,082	0,044	0,257	3,896
	C_MOTIV_SOCO	-0,069	0,043	-0,083	-1,612	0,108	-0,030	-0,098	-0,052	0,397	2,520
	MOB_MOTIV_SOCO	0,012	0,042	0,016	0,278	0,781	-0,053	0,017	0,009	0,327	3,054
	C_APP_AMONT	-0,042	0,074	-0,042	-0,571	0,568	0,127	-0,035	-0,019	0,198	5,048
	MOB_APP_AMONT	0,055	0,074	0,047	0,737	0,462	0,135	0,045	0,024	0,259	3,863
	C_APP_TECH	-0,053	0,064	-0,052	-0,820	0,413	0,012	-0,050	-0,027	0,268	3,733
	MOB_APP_TECH	0,049	0,070	0,051	0,707	0,480	-0,078	0,043	0,023	0,203	4,923
	C_APP_SAVOIR	-0,084	0,061	-0,069	-1,369	0,172	0,023	-0,083	-0,045	0,422	2,371
	MOB_APP_SAVOIR	-0,207	0,076	-0,178	-2,717	0,007***	-0,146	-0,164	-0,088	0,247	4,041

C_APP_SEGMENT	0,241	0,044	0,244	5,502	0,000***	0,218	0,319	0,179	0,540	1,853
MOB_APP_SEGMENT	-0,049	0,052	-0,048	-0,935	0,351	0,084	-0,057	-0,030	0,402	2,488
C_CONTROL_QUAL	0,401	0,064	0,348	6,248	0,000***	0,210	0,357	0,203	0,342	2,921
MOB_CONTROL_QUAL	0,291	0,062	0,315	4,700	0,000***	0,043	0,276	0,153	0,236	4,245
C_CONTROL_COUT	-0,051	0,062	-0,055	-0,823	0,411	0,043	-0,050	-0,027	0,236	4,236
MOB_CONTROL_COUT	0,133	0,060	0,139	2,208	0,028**	0,018	0,134	0,072	0,268	3,731
C_ALLIANCE_ECO	-0,015	0,086	-0,013	-0,170	0,865	-0,113	-0,010	-0,006	0,182	5,497
MOB_ALLIANCE_ECO	-0,108	0,073	-0,103	-1,488	0,138	-0,220	-0,091	-0,048	0,220	4,551
C_ALLIANCE_SOCO	-0,132	0,060	-0,137	-2,205	0,028**	0,137	-0,134	-0,072	0,276	3,620
MOB_ALLIANCE_SOCO	-0,064	0,054	-0,069	-1,169	0,243	-0,058	-0,071	-0,038	0,307	3,256
C_ADAPT_PRIX	-0,059	0,084	-0,049	-0,700	0,484	-0,027	-0,043	-0,023	0,219	4,571
MOB_ADAPT_PRIX	0,157	0,074	0,123	2,125	0,035**	0,011	0,129	0,069	0,317	3,158
C_ADAPT_RELATION	-0,176	0,067	-0,161	-2,617	0,009***	-0,167	-0,158	-0,085	0,279	3,578
MOB_ADAPT_RELATION	-0,271	0,079	-0,261	-3,445	0,001***	-0,163	-0,206	-0,112	0,185	5,414
C_ADAPT_PROXI	0,167	0,059	0,186	2,844	0,005***	-0,096	0,171	0,093	0,249	4,018
MOB_ADAPT_PROXI	0,050	0,058	0,054	0,863	0,389	0,003	0,053	0,028	0,272	3,679
C_ADAPT_PROM	-0,104	0,060	-0,105	-1,745	0,082*	-0,176	-0,106	-0,057	0,292	3,426
MOB_ADAPT_PROM	0,040	0,065	0,047	0,615	0,539	-0,074	0,038	0,020	0,184	5,438
C_INF_INSTI	0,071	0,087	0,064	0,819	0,414	0,111	0,050	0,027	0,171	5,842
MOB_INF_INSTI	0,092	0,080	0,086	1,144	0,254	-0,020	0,070	0,037	0,188	5,311
C_INF_LOC	0,196	0,075	0,188	2,614	0,009***	0,238	0,158	0,085	0,205	4,888
MOB_INF_LOC	0,086	0,070	0,087	1,223	0,222	0,040	0,075	0,040	0,209	4,782
C_INF_ACT	-0,220	0,064	-0,257	-3,430	0,001***	-0,046	-0,205	-0,112	0,189	5,305
MOB_INF_ACT	-0,099	0,074	-0,109	-1,341	0,181	0,051	-0,082	-0,044	0,159	6,275

ANNEXE 10 : MODELE DE PERFORMANCE ECO-BOP (TEST AVEC TOUS LES TERMES D'INTERACTION)

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations			Statistiques de colinéarité		
	A	Erreur standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partie	Tolérance	VIF	
3	(Constante)	4,522	0,331		13,661	0,000					
	NBRPAYS	-0,005	0,002	-0,271	-3,332	0,001	-0,287	-0,200	-0,110	0,166	6,012
	ANNEES_BORN	0,006	0,002	0,242	3,525	0,000	-0,016	0,211	0,117	0,234	4,282
	OR_AMENORD	0,732	0,201	0,215	3,646	0,000	0,099	0,218	0,121	0,316	3,162
	OR_ASIE	0,169	0,212	0,043	0,797	0,426	0,032	0,049	0,026	0,383	2,614
	OR_AFRIQUE	1,602	0,283	0,461	5,662	0,000	0,181	0,327	0,188	0,166	6,038
	OR_OCEANIE	0,894	0,434	0,112	2,058	0,041	0,080	0,125	0,068	0,374	2,677
	CI_AMENORD	0,158	0,204	0,055	0,775	0,439	0,156	0,047	0,026	0,217	4,611
	CI_AMESUD	0,774	0,171	0,326	4,528	0,000	0,137	0,267	0,150	0,213	4,703
	CI_ASIE	0,550	0,187	0,225	2,938	0,004	0,066	0,177	0,097	0,187	5,353
	CI_AFRIQUE	-0,375	0,196	-0,148	-1,909	0,057	-0,159	-0,116	-0,063	0,184	5,434
	FILIALE	0,091	0,187	0,032	0,484	0,629	-0,033	0,030	0,016	0,253	3,951
	PRIMAIRE	0,560	0,287	0,160	1,951	0,052	0,227	0,119	0,065	0,164	6,085
	TERTIAIRE	0,065	0,229	0,027	0,282	0,778	0,088	0,017	0,009	0,121	8,240
	C_OBOP	0,139	0,075	0,119	1,854	0,065	0,135	0,113	0,061	0,265	3,772
	C_MOTIV_ECO	-0,048	0,070	-0,057	-0,684	0,495	0,104	-0,042	-0,023	0,157	6,370
	MOB_MOTIV_ECO	-0,017	0,065	-0,017	-0,262	0,794	0,071	-0,016	-0,009	0,257	3,896
	C_MOTIV_SOCO	0,043	0,040	0,057	1,076	0,283	0,061	0,066	0,036	0,397	2,520
	MOB_MOTIV_SOCO	0,034	0,039	0,051	0,872	0,384	0,061	0,053	0,029	0,327	3,054
	C_APP_AMONT	0,233	0,069	0,251	3,374	0,001***	0,484	0,202	0,112	0,198	5,048
	MOB_APP_AMONT	-0,172	0,069	-0,162	-2,481	0,014**	0,110	-0,150	-0,082	0,259	3,863
	C_APP_TECH	0,190	0,060	0,203	3,163	0,002***	0,406	0,190	0,105	0,268	3,733
	MOB_APP_TECH	-0,073	0,065	-0,082	-1,115	0,266	-0,061	-0,068	-0,037	0,203	4,923
	C_APP_SAVOIR	0,046	0,057	0,041	0,802	0,423	0,144	0,049	0,027	0,422	2,371
	MOB_APP_SAVOIR	0,067	0,071	0,063	0,939	0,349	-0,145	0,057	0,031	0,247	4,041

C_APP_SEGMENT	0,061	0,041	0,068	1,499	0,135	0,112	0,091	0,050	0,540	1,853
MOB_APP_SEGMENT	0,026	0,049	0,028	0,534	0,594	0,025	0,033	0,018	0,402	2,488
C_CONTROL_QUAL	0,076	0,060	0,072	1,276	0,203	-0,103	0,078	0,042	0,342	2,921
MOB_CONTROL_QUAL	-0,038	0,058	-0,045	-0,660	0,510	-0,076	-0,040	-0,022	0,236	4,245
C_CONTROL_COUT	-0,269	0,058	-0,319	-4,667	0,000***	-0,287	-0,275	-0,155	0,236	4,236
MOB_CONTROL_COUT	0,073	0,056	0,083	1,299	0,195	-0,119	0,079	0,043	0,268	3,731
C_ALLIANCE_ECO	-0,195	0,081	-0,188	-2,415	0,016**	-0,231	-0,146	-0,080	0,182	5,497
MOB_ALLIANCE_ECO	0,189	0,068	0,197	2,779	0,006***	-0,209	0,168	0,092	0,220	4,551
C_ALLIANCE_SOCO	0,133	0,056	0,151	2,391	0,017**	0,168	0,145	0,079	0,276	3,620
MOB_ALLIANCE_SOCO	-0,033	0,051	-0,039	-0,659	0,511	-0,055	-0,040	-0,022	0,307	3,256
C_ADAPT_PRIX	0,097	0,078	0,088	1,243	0,215	0,100	0,076	0,041	0,219	4,571
MOB_ADAPT_PRIX	0,036	0,069	0,030	0,514	0,608	0,041	0,031	0,017	0,317	3,158
C_ADAPT_RELATION	-0,149	0,063	-0,149	-2,376	0,018**	-0,151	-0,144	-0,079	0,279	3,578
MOB_ADAPT_RELATION	-0,064	0,073	-0,067	-0,867	0,387	-0,263	-0,053	-0,029	0,185	5,414
C_ADAPT_PROXI	0,120	0,055	0,146	2,193	0,029**	-0,049	0,133	0,073	0,249	4,018
MOB_ADAPT_PROXI	-0,092	0,054	-0,108	-1,698	0,091	-0,156	-0,103	-0,056	0,272	3,679
C_ADAPT_PROM	-0,025	0,056	-0,028	-0,448	0,654	-0,061	-0,027	-0,015	0,292	3,426
MOB_ADAPT_PROM	-0,024	0,061	-0,031	-0,403	0,687	-0,248	-0,025	-0,013	0,184	5,438
C_INF_INSTI	0,082	0,081	0,081	1,008	0,314	0,207	0,062	0,033	0,171	5,842
MOB_INF_INSTI	-0,072	0,075	-0,073	-0,960	0,338	0,221	-0,059	-0,032	0,188	5,311
C_INF_LOC	-0,164	0,070	-0,172	-2,340	0,020**	0,237	-0,142	-0,078	0,205	4,888
MOB_INF_LOC	0,228	0,065	0,253	3,487	0,001***	0,276	0,209	0,116	0,209	4,782
C_INF_ACT	-0,114	0,060	-0,146	-1,910	0,057**	0,299	-0,116	-0,063	0,189	5,305
MOB_INF_ACT	0,043	0,069	0,052	0,630	0,529	0,268	0,039	0,021	0,159	6,275

RESUME :

Les stratégies d'entreprises dites « BoP » (pour *Bottom/Base of the Pyramid*) impliquent la création de produits/services au bas de la pyramide économique, soit 4 milliards d'individus vivant avec moins de 9\$ par jour. Les chercheurs et les professionnels expriment l'intérêt de ces stratégies mais relèvent la difficulté d'obtention simultanée des performances économique (pour la firme) et sociale (pour le marché BoP). Notre recherche doctorale s'inscrit dans cette lignée et pose les questions de recherche suivantes : « quels sont les déterminants des performances économique et sociale des stratégies BoP ? Existe-t-il une relation entre ces types de performance ? Pour y répondre, un *design* méthodologique en trois phases a été élaboré : (I) un sondage de cas basé sur 77 observations de stratégies BoP (II), une étude empirique quantitative basée sur un échantillon de 316 professionnels, (III) une discussion des résultats pour une proposition théorique nommée océan blanc. Les résultats montrent que pour atteindre les performances économique et sociale, l'entreprise doit, (1) avoir des motivations économique et sociale (2), acquérir et capitaliser des connaissances sur le terrain, (3) adapter le prix, la communication, le produit/service mais pas les modes/canaux de distribution, (4) réaliser des alliances sociales et (5) limiter l'influence des institutions, des acteurs locaux et des actionnaires.

Mots clés :

Stratégies BoP - Méthode de sondage de cas - Etude empirique - Performance économique -
- Performance Sociale - Théorie de l'océan blanc -

ABSTRACT:

The so called « BoP » (*for Bottom/Base of the Pyramid*) strategies of companies involve products/services creation at the base of the economic pyramid that is 4 billion people living on less than 9\$/day. Researchers and professionals express interest in this type of strategy but point out the difficulty of simultaneously obtaining economic performance (for the firm) and social performance (for the BoP market). Our doctoral research is in line with the following research questions: "What are the determinants of economic and social performance of BoP strategies? Does the relationship exist between these types of performance? To answer it, a three phase methodological *design* has been developed: (I) a case survey method based on 77 observations of BoP strategies, (II) a quantitative empirical study based on 316 professionals, (III) a discussion on results for a theoretical proposition called white ocean. The results show: to achieve the economic and social performances, the company must, (1) have economic and social motivations, (2) acquire and accumulate knowledge in the field, (3) adapt price, communications, product/service but not distribution methods/channels, (4) make social alliances and (5) limit the influence of the institutions, local stakeholders and shareholders.

Key Words:

BoP strategies - Case Survey methodology - Empirical study - Economic Performance – Social Performance - White ocean theory -