

La construction sociale de la performance en RSE : L'exemple des Social Businesses

Introduction :

Depuis les quinze dernières années, le Développement Durable est une notion qui prend de plus de place dans l'ensemble de notre environnement. Son incorporation touche l'ensemble des politiques, qu'il s'agisse de celles du secteur privé ou celles du secteur public. Les entreprises mettent en place de plus en plus de programmes dits programmes de « Responsabilité Sociale de l'Entreprise », qui prennent des formes relativement différentes, mais ayant en commun l'intégration d'objectifs sociétaux aux côtés des objectifs économiques. Ces politiques sont de plus en plus institutionnalisées. En France, les processus de contrôle externe sont fréquents puisque obligatoires depuis la promulgation de la loi NRE¹. Cette dernière demande aux firmes cotées de publier un rapport annuel rendant compte des impacts économiques, sociaux et écologiques des activités de l'entreprise sur la société et son environnement. Toutefois, certains groupes vont plus loin en mettant en place leurs propres systèmes de contrôle. Ils essaient par ce biais d'évaluer l'intégration des aspects sociaux et environnementaux dans leurs politiques et leurs actions, afin de mieux les gérer et de mieux les contrôler, de la même manière qu'ils le font pour les éléments économiques. On notera par exemple le système « Danone Way Ahead » mis en place par le groupe agroalimentaire français. D'un point de vue académique, les travaux étudiant les systèmes de contrôle de gestion des stratégies de RSE internes ou externes sont encore peu nombreux. Nous citerons à titre d'exemples les thèses d'Anne-Catherine Moquet (2008) et d'Aurélien Acquier (2007) qui traitent de ces sujets.

Le management des politiques de RSE, et plus particulièrement la gestion des objectifs sociétaux, nous semble un sujet porteur pour le monde de la recherche puisqu'il laisse entrevoir de nombreuses questions scientifiques non résolues avec des enjeux nouveaux. Ces travaux devraient également intéresser les entreprises dans la mesure où ils devraient permettre de donner une forme aux politiques et aux instruments de contrôle de Gestion de RSE encore peu nombreux et peu institutionnalisés.

A la vue de la diversité des politiques de Responsabilité Sociale de l'Entreprise nous avons choisi de concentrer nos futurs travaux sur un seul type de ces nouvelles initiatives : les Social Business² aussi appelés « Base or Bottom of the Pyramid approaches³ », c'est-à-dire les

¹ Loi NRE ou loi sur les Nouvelles Régulation Economique a été publié au JO en 2001 et entrée en vigueur en 2002. Nous faisons ici référence à l'article 116.

² Social Business est le nom employé dans le monde l'entreprise

nouvelles stratégies d'entreprises qui ont pour but de toucher les consommateurs pauvres, vivant principalement dans les pays du Sud. L'enjeu étant de pouvoir mieux en étudier les spécificités. Ces Business modèles sont caractérisés par deux cibles expressément définies, l'une étant de faire des profits et l'autre de participer à la réduction de la pauvreté (Prahalad ; 2004). Notre futur travail portera sur le management de ces deux objectifs et sur les notions de performances qui en découlent et plus particulièrement sur la performance dite « sociale » provenant du second objectif.

1. Description de l'Objet

Depuis le début des années 2000, on note la création de nouveaux modèles d'entreprises par les grands groupes cotés en bourse, destinés aux populations pauvres, vivant principalement dans les pays du Sud. On parle de Social Business. Ces populations tirent principalement leurs revenus du secteur informel (London ; 2007). Par conséquent, elles évoluent dans des environnements très différents et très instables en comparaison avec ceux des pays développés où ces multinationales ont l'habitude de faire des affaires. (Hitt, Dacin, Levitas, Arregle & Borza; 2000), (Martinet & Payet; 2008). Le pouvoir d'achat de ces populations est extrêmement faible (environ 2 dollars par jour par parité de pouvoir d'achat, (Prahalad ; 2004)) et leur accès aux produits et aux services de qualités et diversifiés sont très restreint. L'ensemble du processus de création, de production et de vente est à réinventer pour s'adapter aux contraintes du marché et pouvoir distribuer à grande échelle des produits/ des services de qualité à des prix très faibles (Prahalad ; 2004).

L'intérêt pour les entreprises est le suivant : face aux marchés des pays développés plus ou moins saturés, il faut trouver d'autres débouchés pour maintenir une croissance (Arnold & Quelch ; 1998). Ces marchés des pauvres, plus couramment appelés marchés de la BOP, pour « Base of the Pyramid » ou « Bottom of the Pyramid », sont évalués à 4 milliards de consommateurs potentiels et sont très peu touchés. Ils représentent donc les bassins de consommation du futur. (Prahalad ; 2004).

Notons pour finir que ces business ont la particularité de mettre en mouvement un très grand nombre d'acteurs⁴, qui n'ont pas forcément l'habitude de travailler ensemble, à savoir : l'entreprise, (qui est pour la plupart du temps une multinationale), les entrepreneurs locaux, les ONG ou les organisations internationales gouvernementales, voire parfois les pouvoirs locaux et les populations locales. Ces dernières doivent être placées au centre de ces stratégies (Martinet & Payet ; 2008).

³ Base of the Pyramid ou Bottom of the Pyramid est le nom donné par Prahalad. C'est donc le nom que l'on retrouve le plus communément dans la littérature.

⁴ Il semblerait que le nombre d'acteurs impliqués dans ces stratégies soient plus important encore que dans les autres types de stratégies RSE.

2. Angle d'attaque de notre objet de recherche

Notre intérêt pour les Social Business se porte sur leur capacité à poursuivre deux objectifs qui semblent à première vue n'avoir aucun point commun : l'un business, *faire du profit* et l'autre sociétal, *contribuer à la réduction de la pauvreté*.

L'objectif business peut se décomposer au moins selon deux aspects:

- Niveau microéconomique : faire en sorte que l'entreprise gagne de l'argent sur ces marchés de la BOP. (Christensen & Hart ; 2002), (Prahalad; 2004).
- Niveau macroéconomique : apparaitre comme une firme responsable aux yeux des consommateurs des pays du Nord. Gagner/Conserver des parts de marchés par ce biais. (Prahalad & Hammond; 2002) (Martinet & Payet; 2008).

L'objectif sociétal peut se diviser en différentes parties:

- Apporter des produits/services de meilleure qualité à des prix moindres (Prahalad ; 2004) et par ce voie augmenter le bien-être des populations. Moyen indirect d'agir en faveur de la réduction de la pauvreté (agir sur les savoirs, l'alimentation, l'hygiène, la santé, l'accès à l'information...)
- Créer des emplois, c'est-à-dire apporter des sources de revenus directs aux populations. (Karnani ; 2007) et par cette initiative réduire le secteur informel (London ; 2007)

Aujourd'hui, il existe très peu de modèles de Social Business économiquement profitables. Quant à leur capacité à réduire la pauvreté, les expériences sont trop récentes pour pouvoir en juger. Toutefois les initiatives se multiplient. Au sein des Sociétés du CAC 40, on notera par exemple les tentatives de Danone (au Bangladesh, en Pologne, au Cambodge et au Sénégal), ou de Véolia (au Bangladesh également).

3. Démarche

Lors de cette thèse notre intérêt se portera sur l'innovation que représente l'introduction d'un objectif sociétal, à savoir la réduction de la pauvreté, dans une stratégie d'entreprise. Nous nous intéresserons à l'impact de ce but sur le processus de management: quels changements induit il ? Comment les entreprises y font-elles face ?...Nous observerons plus particulièrement la manière dont cette dimension est perçue et gérée par les différents acteurs, de manière dissociée ou non de l'objectif économique. Les outils de gestion, ayant pour but de mesurer une performance seront étudiés en priorité. Le but final de notre recherche sera de pouvoir définir la performance sociale qui découle de ce type de business et plus particulièrement sur la manière dont elle est modelée par la vision des différents acteurs.

Nous partirons du postulat suivant: la performance est un construit c'est-à-dire selon Cameron & Whetten (1981), une notion n'ayant aucune réalité objective ; c'est une abstraction qui n'existe que dans l'esprit des gens, qu'ils déduisent à partir de phénomènes observables et qui ne peuvent pas être spécifiés. Le construit en général est le résultat de valeurs, d'intérêts,

de perceptions et de la culture des différents acteurs. Ajoutons également que selon Bourguignon (1997) la performance est un construit polysémique, qui renvoie à la notion de succès, au résultat de l'action et à l'action elle-même.

Notre question de recherche sera la suivante : ***Par quels processus se construit et se gère la performance sociale au sein des stratégies de RSE en général et des stratégies de Social Business en particulier ?***

Pour répondre à cette question nous pensons découper notre travail selon trois axes.

Nous noterons que les stratégies de Social Business sont élaborées, gérées et évaluées à différents niveaux. Par conséquent, il existe des degrés différents de pilotage, (exemple, la direction, une équipe au siège social (Europe/ Amérique du Nord), une équipe au siège local, une équipe sur le site de production/ marché où est diffusé le produit). Les acteurs et les environnements de ces niveaux renvoient à des valeurs, à des normes différentes. Il est probable que la perception de ces business et donc la manière dont on gère et on évalue la performance ne soient pas les mêmes en fonction des différents niveaux, puisqu'ils évoluent dans des structures culturelles différentes. Nous nous interrogerons donc sur *le déploiement Nord/Sud de ces stratégies et des potentiels conflits qui pourraient subvenir à la vue de l'hétéroclisme des systèmes de valeurs.*

Les Social Business, sont des modèles qui supportent des contraintes plus nombreuses et inhabituelles pour les entreprises qui ont l'habitude des marchés où les consommateurs ont un pouvoir d'achat important. La réussite de ces stratégies repose sur l'innovation. Ainsi notre intérêt se portera également sur *le processus d'institutionnalisation et plus particulièrement sur la manière dont les entreprises créent de nouvelles institutions.*

Enfin, d'un point de vue plus technique l'étude de construction de la performance sociale passe par l'étude de la prise de décisions au sein des entreprises, les processus de management et des outils qui ont pour vocation de mesurer cette performance. *Nous essaierons de voir si les politiques de RSE sont quantifiables et surtout, comment.*

Ces trois axes induisent une étude sur trois niveaux : le niveau macro qui renvoie à la notion de Développement Durable en général et à son application à l'ensemble des institutions privées et publiques. Le niveau méso qui est à rattacher à la politique générale de l'entreprise et donc à la vision de la responsabilité sociale d'une entreprise au sein d'un groupe particulier. Enfin le niveau micro, qui correspond au déploiement sur le terrain de la stratégie de Social Business. ((Miller & O'Leary ; 1994) & (Miller & Rose 1990) in Moquet ; 2008) Cela devrait nous permettre de pouvoir observer la performance sociale en fonction des différentes échelles et de mieux analyser l'ensemble du processus de construction.

4. Cadres théoriques

Epistémologie

Pour l'ensemble du travail de recherche nous adopterons un postulat épistémologique constructiviste comme le laisse supposer la définition de la performance que nous avons préalablement avancée.

Cadre principal

Aux vues des questionnements précédents, nous pensons utiliser comme théorie principale les approches néo-institutionnelles qui appréhendent l'organisation comme influencée par les normes, les valeurs, les règles de l'environnement qui l'entourent. De la même manière, la firme, en tant qu'institution influence elle aussi ces normes, ces valeurs et ces règles. En plus des textes fondamentaux de cette théorie, tels que ceux de DiMaggio & Powell (1983 ; 1991), de Meyer & Rowan (1977)..., nous travaillerons à partir d'écrits plus récents touchant aux logiques institutionnelles tels que l'article de Thornton & Ocasio (2008), aux changements au sein de ces logiques institutionnelles (Greenwood & Hinings ; 1996) ou encore incluant une dimension transnationale (Djelic & Quack ; 2008). Nous retiendrons également ce cadre pour les questions de légitimation du processus et de l'utilisation des Social Business dans les politiques de communication de la firme. Nous nous servirons entre autre des travaux de Suchman (1995) et de Suchman & Deephouse (2008).

Cadres secondaires

En plus de ce cadre général de recherche nous pensons faire appel à d'autres théories qui ne devraient concerner que certains éléments de notre travail de recherche. Notons que cette liste est loin d'être exhaustive.

Il nous faudra, prendre en compte, la culture, qui est une dimension centrale dans la mesure où l'objet étudié est déployé entre le Nord et le Sud. Nous devons faire des recherches dans les travaux généraux culturalistes ; nous pensons notamment à ceux Hofstede (1988). Nous pensons également regarder les études anthropologiques et sociologiques des régions où nos cas de Sociale Business seront étudiés. Par exemple, si nous travaillons dans le sous continent indien, nier la caste, nous semble une erreur. L'étude d'ouvrages comme celui de Louis Dumont (1966), nous semble incontournable dans ce cas précis. Néanmoins, précisons que nous ne nous placerons pas dans une perspective culturaliste. La dimension culturelle ne sera appréhendée que comme une variable parmi d'autres.

De manière générale, il nous faudra travailler à l'aide des théories issues de la Sociologie des Organisations, notamment celle étudiant les processus de décisions et leurs constructions. Nous avons l'intention d'utiliser les théories développées par Simon (1997) et notamment celle sur la rationalité limitée des acteurs, mais nous pensons également nous inspirer des écrits de March (1991), ou encore de Crozier et de Friedberg (1977).

Enfin l'étude des Social Business comme toute politique de Responsabilité Social de l'Entreprise est un élément extrêmement cité dans les discours, puisque souvent les actions de

développement durable sont utilisées pour construire une image positive de l'entreprise. Cet aspect est, de notre point de vue un élément central de la politique d'image de la firme qui doit avoir un impact important sur la construction de la Performance sociale. Pour cette partie, nous mobiliserons la théorie de l'Acteur Réseau, et notamment les travaux de Callon (1986) et de Latour (1996).

5. Méthodologie retenue

La littérature scientifique portant sur les approches de la Base de la Pyramide est encore aujourd'hui très faible, puisque nous n'avons pas trouvé plus d'une trentaine d'articles sur le sujet. Par conséquent, notre travail reposera principalement sur des études de cas pratiques. Pour cela nous utiliserons une méthodologie qualitative proche de la Grounded Theory inspirée entre-autres des ouvrages de Strauss & Corbin (1997) et de Miles & Huberman (2003). Nous nous baserons sur des interviews, des observations de terrains et sur l'étude de tous types de documents se rattachant à nos cas (articles de presses, communications internes et externes, mails...).

Notre travail de recherche de terrain se déroulera sur les différents niveaux de prise de décisions, de déploiement et de contrôle des stratégies de Social Business, c'est-à-dire dans les sièges sociaux des entreprises choisie et des ONGs, dans les directions locales, mais également sur les sites de production, de vente, chez le consommateur...

Nous pensons qu'il serait intéressant de travailler avec deux multinationales au minimum, déployant chacune au moins deux Social Business dans des pays différents. Dans le cas idéal il serait intéressant d'avoir deux cas provenant de deux entreprises différentes, mais déployés sur une même aire culturelle. C'est-à-dire que si nous travaillons avec le Groupe A et le Groupe B, qui développent respectivement les Social Business A_1 et A_2 et B_1 et B_2 , on trouverait A_1 et B_2 , par exemple sur une même aire. Le but d'une telle répartition serait de pouvoir faire des comparaisons sur les différents niveaux étudiés et sur les différentes régions de déploiement afin de vraiment pouvoir mesurer les relations Nord Sud.

6. Terrains potentiels

Pour cette thèse nous ciblerons des multinationales, déployant des modèles de Social Business. A ce jour, nous pensons coopérer avec le Groupe Danone, avec qui nous travaillons déjà dans le cadre de notre mémoire. Toutefois cette collaboration ne concerne que le modèle développé au Bangladesh en collaboration avec la Grammen Bank⁵ et au niveau local. (Danone y produit un yaourt enrichi en vitamines et en minéraux, en fonction des carences des enfants bengalis. Ce yaourt est ensuite vendu par des clientes de la Grameen qui ont du mal à rembourser leurs prêts). Il pourrait être intéressant d'élargir cette coopération aux autres

⁵ Première Bank de microcrédit, tans d'un point de vu temporel, qu'en termes de nombres de près contractés.

modèles développés par le groupe. Il nous faudrait parvenir à obtenir un contact à la direction du groupe pour avoir un accès aux mécanismes de prises de décisions et à la politique générale développée par la multinationale sur cette stratégie.

Depuis peu, nous avons obtenu l'autorisation de nous rendre sur les sites du Bangladesh où nous nous serons 15 jours en octobre, mais également de Pune (Maharashtra, Inde de l'est) et du Sri Lanka où le groupe lance deux nouveaux modèles de Social Business respectivement en septembre et en janvier prochain.

Nous avons également connaissance d'un modèle développé dans l'Orissa (Inde de l'ouest), par Coca-Cola. Similairement au modèle de Danone, le produit vendu est un liquide dont la composition en minéraux et en vitamines a été élaborée en fonction des carences des femmes enceintes de cette région. Il est par la suite distribué à cette population spécifique.

Véolia Environnement a aussi signé un partenariat avec l'établissement de Muhammad Yunus, pour mettre en place une usine de retraitement des eaux à destination des populations les plus démunies, afin de leur fournir en eau potable.

Enfin, il semblerait que d'autres groupes du CAC 40 tentent de se lancer sur ces nouveaux marchés. Nous avons notamment entendu parler de l'intention de Sanofi-Aventis, de Schneider-Electric ou encore d'Essilor d'explorer ces canaux.

7. Bibliographie.

Acquier, (2007), Les modèles de pilotages du développement durable, du contrôle externe à la conception innovante, Thèse de l'école des mines de Paris, 462p.

Anderson, J. & Markides, C., (2007), "Strategic Innovation at the Base of the Pyramid", MIT Sloan Management Review, Vol.49, n°1, p. 83-88.

Arnold.D & Quelch.J, (1998), "New Strategies in Emerging Markets", Sloan Management Review, Vol. 40, N°. 1, p. 7-20.

Beatriz Armendariz, Jonathan Morduch, (2007), The Economics of Microfinances, MIT Press, 346p.

Bourguignon, (1997) Sous les pavés de la plage, où les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance, *Comptabilité, Contrôle, Audit*, tome 3, Volume 1, p 89-101.

Callon (1986), Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay, J. Law, *Power, action and belief: a new sociology of knowledge?* London, Routledge, pp.196-223.

Cameron Kim S., Whetten David A, (1981) « Perception of Organizational Effectiveness Across Organizational Life Cycles », *Academy of Management Proceedings*, , p264-268, 5p.

Capron M.et Quairel Lanoizelée F. (2004), Mythes et réalités de l'entreprise responsable, La Découverte, Paris, p 96

Christensen & Hart (2002), The great leap, Driving innovation from the Base of the Pyramid, MIT Sloan Management review, N°44, vol 1, p 51-56.

Crozier & Friedberg, L'acteur et le système, Point, Ed du Seuil, 1977.

DiMaggio & Powell (1983). "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields." *American Sociological Review* 48:147-60.

Djelic & Quack (2008), Institutions and Transnationalization, *The sage Handbook of Organizational Institutionalism*, Sage Publication, London, pp 299-324.

Dumont, (1966) Homo hierarchicus, le système des castes et ses implications, Paris, Gallimard, coll. Tel, 449p.

Elharidy. A, Nicholson. B & Scapens R, (2008) Using grounded theory in interpretive management accounting research, *Qualitative Research in Accounting & Management* Vol. 5 No. 2, pp. 139-155.

Faivre-Tavignot & Lehmann-Ortega (2008), Répondre aux défis du développement durable par l'innovation stratégique : une étude de cas, *Communication*, 26 p.

Flick U, (2002) Qualitative research – state of the Art, *Social science information*, , Sage publication, London, p 5-14.

Freixas & Rochet, (2005) Microeconomics of Banking, Cambridge, MIT Press, , 312p.

Guenoun, (2009), Le management de la performance publique locale, Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations Intercommunales, Thèse de l'Université Paul Cézane, 713p.

Guérin I, Servet JM, (2004) Exclusion et Lien Financiers : « *Micro-finance – Leçons du Sud* »/ *Rapport du Centre Warlas*, Paris, Economica, , 228 pages (447-535).

- Greenwood & Hinings (1996), Understanding radical organizational' change: bringing together the old and the new institutionalism, *Academy of Management Review*, Vol. 21. No. 4, 1022-1054.
- Gurd.B, (2008) Remaining consistent with method? An analysis of grounded theory research in accounting, *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 5 No. 2, pp. 122-138.
- Harjula.L, (2005), Tensions between Venture Capitalists' and Business-Social Entrepreneurs' Goals, Will Bottom-of-the-Pyramid Strategies Offer a Solution, *Greener Management International*, p 79- 87.
- Hitt M.A., Dacin M.T., Levitas E.,Arregle J.L & Borza A., (2000), Partner selection in emerging and developed Market contexts: Ressource-based and organizational learning perspective, *Academy of Management Journal*, Vol. 43. No.3, 449-467.
- Jaiswal, A. K. (2007), "Fortune at the Bottom of the Pyramid: An Alternative Perspective", Working Paper n°2007-07-13, Indian Institute of Management.
- Karnani, A., (2007), "The Mirage of Marketing to the Bottom of the Pyramid: How the Private Sector Can Help Alleviate Poverty", *California Management Review*, Vol.49, n°4, p. 90-111.
- Kandachar.P and Halme.M, (2007), An Exploratory Journey towards the Research and Practice of the 'Base of the Pyramid', *Greener Management International*, p 3-17.
- Khanna & Palepu (1997), Why Focused Strategies may be wrong for emerging market, *Harvard Business Review*, p 41-51.
- Kysar D.A (2005), Sustainable Development and Private Global Governance, *Texas Law Review*, vol 83.
- Latour & Woolgar, (1988), *La vie de laboratoire, la production des faits scientifiques*, La Découverte, Paris, 299p.
- MacIntosh C & Wyclich B. (2005), Competition & Microfinance, *Journal of Development Economics*, Volume 78, Issue 2, December 2005, p 271-298.
- Martinet A C & Payaud M., (2008) Un Cadre Théorique Intégrateur pour le Management Stratégique « BOP », Communication au 3ème congrès du Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable, 22p.
- March, (1991) *Décisions et Organisations*, Paris, ED des Organisations.
- Matten & Moon (2008), "Implicit" and "explicit" CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility, *Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 2, 404-424.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. 1977. Institutionalized organizations: Formal structure a s myth and ceremony. *American Journal of Sociology*. 83: 340-363.
- McFalls.R, (2007), Testing the Limits of 'Inclusive Capitalism': A Case Study of the South Africa HP i-Community, *Greener Management International*, p85-98.
- Miles & Huberman, (2003), *Analyses des données qualitative*, Paris De Boeck, 626p.
- Modell S., (2005) Triangulation between case study and survey methods in management accounting research: An assessment of validity implications, *Management Accounting Research*, Vol 16, p 231-254.

- Moquet, (2008) Les systemes de controle d'une strategie de responsabilite societale: les cas Lafarge et Danone, Thèse de l'Université Paris Dauphine, 583p.
- Langley A, (1999) Strategies for theorizing from process data, *Academy of Management Review*, , Vol. 24, No, 4, 691-710.
- Lelart (2007), Muhammad Yunus, père du microcrédit, honoré par le Nobel de la paix, *Revue d'économie politique*, N°2 .
- Llewellyn S, (2007) Case studies and differentiated realities, *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 4 No. 1, pp. 53-68.
- Llewellyn S, (2003), What count as "theory" in qualitative management and accounting research?, Introducing five levels of theorizing, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol 16, No4, p 662-708.
- London.T, (2007), The base-of-the-pyramid perspective: a new approach to poverty alleviation, Working paper, 45p, in [http://www.erb.umich.edu/News-and-Events/colloquium_papers/BoP_Perspective_on_Poverty_Alleviation_London%20\(UNDP\).pdf](http://www.erb.umich.edu/News-and-Events/colloquium_papers/BoP_Perspective_on_Poverty_Alleviation_London%20(UNDP).pdf), [04/02/2009].
- London.T & Hitt.S, (2004),Reinvesting strategies for emerging markets: beyond the transnational model, *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, No. 5 pp. 350-370.
- Oliver. C (1991), Strategic responses to institutional processes, *Academy of Management review*, Vol. 16. No, 1, 145-179.
- Powell, & DiMaggio (Eds.). (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Prahalad, C.K. and Hammond, A., (2002). Serving the world's poor, profitability, *Harvard Business Review*, September.
- Prahalad, C.K. and Hart, S.L., (2002). The fortune at the bottom of the pyramid, *Strategy + Business*, 26, 54-67.
- Prahalad.C.K (2004), 4 milliards de nouveaux consommateurs, vaincre la pauvreté grâce au profit, Paris, Pearson Education, 2004, 380p
- Prahalad. C.K (2002), Strategies for the Bottom of the Economic Pyramid: India as a Source of Innovation, *Reflections*, Vol 3, N 4, p 6-17.
- Quattrone P, (2006) The Possibility of the Testimony: A Case for Case Study Research, *Organization connexions*, Volume 13(1), , p 143–157.
- Saulquin & Schier (2007), Responsabilité sociale des entreprises et performance : complémentarité ou substituabilité, *Revue de Science de Gestion*, Direction et Gestion n°223- Stratégie, 9p.
- Servet J.M, (2007), Les limites de l'utilisation du microcrédit dans les pays du Sud,*Techniques financières et développement*, n°78.
- Seelos & Mair, (2005) Sustainable development profit, *European Business Forum*, 5p.
- Seelos, C. et Mair, J., (2007), "Profitable Business Models and Market Creation in the Context of Deep Poverty: A Strategic View", *Academy of Management Perspectives*, Vol.21, n°4, p.49-63.
- Sen.A, (1990) Un nouveau modèle économique, Développement, Justice et Liberté, Odile Jacob poche, Paris, 479p.

Simanis & Hart, (2008), The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation: BOP Strategies, 57p, in http://www.johnson.cornell.edu/sge/docs/BoP_Protocol_2nd_ed.pdf. [03/02/2009].

Simon.H, (1997) *Administrative Behavior, Fourth edition, a study of decision-Making processes in administrative organizations*, the free press; New York, 368p.

Strauss & Corbin,(1997) *Basics of Qualitative Research*, Sage Publication, Sage Publication, 3 ed, 379p.

Suchman MC (1995) Managing the legitimacy : strategic and institutional approaches, *Academy of Management Review*, vol 20, n°3, p 571-610, p574.

Suchman & Deephouse (2008), Legitimacy in Organizational Institutionalism, *The sage Handbook of Organizational Institutionalism*, Sage Publication, London, pp 49-77.

Suddaby R,(2006) From the editors: what grounded theory is not, *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 4, 633–642.

Thornton & Ocasio, (2008), Institutional Logics, *The sage Handbook of Organizational Institutionalism*, Sage Publication, London, pp 99-129.

Vachani.S & Smith.C, (2008) socially responsible distribution: Distribution strategies for reaching the Bottom of the Pyramid, INSEAD Business School Research Paper No 2008/21/ISIC, 54p.

Wright, Filatotchev,. Hoskissonand & Peng, (2005), Strategy Research in Emerging Economies: Challenging the Conventional Wisdom, *Journal of Management Studies*, 34p.