

Louvain School of Management

« Sur base de quels critères les multinationales choisissent-elles de pratiquer le business social, et sous quelles formes ? »

Recherche exploratoire et analyse de cas

Mémoire recherche réalisé par
Chloé Maquet

en vue de l'obtention du titre de
Master 120 crédits en sciences de gestion, à finalité spécialisée

Promoteur(s)
Carlos Desmet

Année académique 2016-2017

*Je tenais tout d'abord à remercier mon directeur de mémoire,
Monsieur Carlos Desmet, pour son aide et sa disponibilité
tout au long de la rédaction de ce mémoire.
Merci à lui d'avoir pris le temps de répondre à mes demandes
et à mes nombreuses interrogations.*

*J'aimerais également remercier le Professeur Thierry Bréchet,
qui, conjointement à Monsieur Desmet,
ont nourri ma réflexion sur l'aspect social de l'entreprise
par le biais de leur cours « Responsabilité Sociale des Entreprises ».*

*Je n'oublie pas l'entreprise Danone, qui,
grâce à son intervention sur le business social
à la Louvain School of Management,
a attisé ma curiosité sur le sujet.*

*Je tenais à remercier mon papa
pour son investissement et son aide précieuse,
mon oncle, Daniel et ma maman pour leur relecture,
et Thibaut pour son soutien.*

*Sans oublier toutes les personnes qui
de près ou de loin,
m'ont aidée à trouver les contacts nécessaires,
et m'ont accordé une partie de leur temps.*

Table des matières

INTRODUCTION.....	1
PARTIE 1 - CONTEXTE DE L'ETUDE ET DEFINITIONS.....	3
1.1. CONTEXTE DE L'ETUDE	3
1.2. LE CONCEPT DE BUSINESS SOCIAL.....	5
1.2.1. <i>A l'origine du concept, la définition de Muhammad Yunus.....</i>	5
1.2.2. <i>Elargissement de la notion.....</i>	6
1.2.2.1. Investissement traditionnel – Business classique	10
1.2.2.2. Responsabilité sociétale des entreprises (RSE)	10
1.2.2.3. Investissement socialement responsable (ISR) – Investissement éthique	12
1.2.2.4. « Impact investing » ou Investissement à impact social (IIS)	13
1.2.2.5. Le concept d'innovation sociale	14
1.2.2.6. Le concept d'entrepreneuriat social	16
1.2.2.7. Le concept de business inclusif	17
1.2.2.8. Le concept de « Bottom of the Pyramid » (BoP)	18
1.2.2.9. L'économie sociale et solidaire (ESS)	20
1.2.2.10. Le Yunus social business	22
1.2.2.11. Le sponsoring social	22
1.2.2.12. L'investissement philanthropique ou mécénat social	23
1.2.2.13. La philanthropie « classique »	24
1.2.3. <i>Certification du business social</i>	24
1.2.3.1. Social Business Earth Certification	25
1.2.3.2. B corp certification	25
1.2.4. <i>De la difficulté d'analyser la performance sociale et établir des statistiques précises</i>	26
1.2.4.1. Analyse de la performance sociale	26
1.2.4.2. Le marché potentiel du bas de la pyramide (BoP).....	28
1.2.4.3. Les investissements en business social	29
PARTIE 2 : HYPOTHESES SUR LES RAISONS DE PRATIQUER LE BUSINESS SOCIAL	31
2.1. CHOIX DES MODELES POUR L'ELABORATION DES HYPOTHESES	31
2.2. FACTEURS LIES AU MACRO ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE – PESTEL	32
2.2.1. <i>Politique.....</i>	32
2.2.2. <i>Economique.....</i>	32
2.2.3. <i>Socioculturel.....</i>	33
2.2.4. <i>Technologique.....</i>	33
2.2.5. <i>Ecologique et environnemental.....</i>	33
2.2.6. <i>Légal.....</i>	33
2.3. FACTEURS LIES AU MICRO ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE – 5 FORCES DE PORTER	34
2.3.1. <i>Concurrents.....</i>	34
2.3.2. <i>Nouveaux entrants sur le marché</i>	34
2.3.3. <i>Substituts.....</i>	34
2.3.4. <i>Fournisseurs.....</i>	34
2.3.5. <i>Clients</i>	34
2.4. FACTEURS INTERNES AUX ENTREPRISES - FORCES ET FAIBLESSES	35
2.4.1. <i>Parties prenantes internes.....</i>	35
2.4.2. <i>Marketing, image de marque et notoriété.....</i>	35
2.4.3. <i>« Capital social » (assurance contre le risque de réputation).....</i>	36
2.5. RECAPITULATIF DES HYPOTHESES DE TRAVAIL – MATRICE SWOT	36
2.6. SELECTION DES HYPOTHESES RETENUES ET DES CANAUX DE RECUEIL D'INFORMATIONS	37
2.6.1. <i>Les facteurs macro environnementaux.....</i>	37
2.6.2. <i>Les facteurs micro environnementaux.....</i>	37
2.6.3. <i>Les facteurs internes à l'entreprise.....</i>	37
PARTIE 3 : METHODOLOGIE.....	39
3.1. CHOIX DU SUJET	39
3.2. CHOIX DE LA METHODE QUALITATIVE.....	39

3.3. CHOIX DE MULTINATIONALES.....	39
3.4. CHOIX DES SECTEURS ETUDIES	40
3.5. CHOIX DES ENTREPRISES ETUDIEES.....	40
3.6. CHOIX DES MODELES POUR L'ELABORATION DES HYPOTHESES	42
3.7. CHOIX DES CANAUX DE RECUEIL D'INFORMATION	42
3.8. CHOIX DES PERSONNES CONTACTEES.....	42
3.9. CHOIX DU TYPE D'ENTRETIEN ET SON DEROULEMENT	43
PARTIE 4 : RESULTATS	44
4.1. HYPOTHESE CONCERNANT LES REGLEMENTATIONS (H8)	44
4.2. HYPOTHESE CONCERNANT LES PAYS EN DEVELOPPEMENT ET EMERGENTS (H15)	45
4.3. HYPOTHESE CONCERNANT L'INFLUENCE DES TRAVAILLEURS (H17)	46
4.4. HYPOTHESE CONCERNANT L'INFLUENCE DES DIRIGEANTS / FONDATEURS (H18)	47
4.5. HYPOTHESE CONCERNANT LE MARKETING ET L'IMAGE (H19)	48
PARTIE 5 : DISCUSSIONS ET INTERPRETATIONS DES RESULTATS	50
5.1. HYPOTHESE CONCERNANT LES REGLEMENTATIONS (H8)	50
5.1.1. <i>Réglementations contraignantes</i>	50
5.1.2. <i>Recommandations non-contraignantes</i>	51
5.2. HYPOTHESE CONCERNANT LES PAYS EN DEVELOPPEMENT OU EMERGENTS (H15).....	53
5.3. HYPOTHESE CONCERNANT L'INFLUENCE DES TRAVAILLEURS (H17)	58
5.4. HYPOTHESE CONCERNANT L'INFLUENCE DES DIRIGEANTS / FONDATEURS (H18)	61
5.5. HYPOTHESE CONCERNANT LE MARKETING ET L'IMAGE (H19)	64
5.6. SYNTHESE DES DISCUSSIONS DE RESULTATS	67
PARTIE 6 : LIMITES DE L'ETUDE ET DIFFICULTES RENCONTREES	69
CONCLUSION	71
BIBLIOGRAPHIE	75
ANNEXES	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

Introduction

« La pauvreté reste une dure réalité dans le monde. Pour la combattre, les actions philanthropiques, les autorités publiques et les institutions internationales ont montré leurs limites. La situation des entreprises privées tournées vers l'avenir en est assez opposée. Celles-ci développent des solutions créatives basées sur les mécanismes du marché » (HEC Paris, n.d.).

L'histoire a débuté un soir lors d'une présentation à destination des étudiants de la LSM, réalisée par Danone, active dans le business social. Elle s'est poursuivie en assistant pour la première fois à un cours de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)¹ en première année de master. Pour moi qui me suis depuis toujours intéressée aux « sciences sociales », ce fut presque une révélation. Il semblait possible de (ré)concilier l'inconciliable. Allier business et social ! C'est donc assez naturellement que l'idée de mener une recherche universitaire sur ce thème m'est apparue. En tentant de répondre à la question de recherche *« Sur base de quels critères les multinationales choisissent-elles de pratiquer le business social, et sous quelles formes ? Recherche exploratoire et analyse de cas »*, l'objectif de ce mémoire est de clarifier ces notions et de comprendre l'intérêt pour les grandes entreprises de mettre en place du business social.

Ce concept de business social - nouvelle forme potentielle de business model pour les entreprises - est aussi une tendance émergente qui semble rencontrer de plus en plus de succès, notamment auprès de multinationales. Etudier un thème d'actualité et en pleine évolution est particulièrement stimulant. Analyser cette évolution stratégique qui se développe pourrait permettre d'apporter un nouvel éclairage en la matière, et partant, une contribution à la Recherche dans ce domaine.

Celle-ci est fondée sur trois facettes originales et novatrices. Premièrement, une originalité théorique, parce que ce mémoire contribue d'une part à l'amélioration de la compréhension de l'évolution de la Société au sens large et de l'Economie en particulier, au travers de l'analyse de l'impact social que certaines entreprises peuvent avoir sur le reste du monde en 2017. Ce mémoire propose d'autre part la modélisation formelle des différentes

¹ Desmet, C. & Bréchet, T. (2016), Responsabilité Sociale des Entreprises, Université Catholique de Louvain, Louvain School of Management

déclinaisons du concept de business social. L'originalité méthodologique réside dans l'application de modèles d'analyse stratégique (SWOT, PESTEL et Porter) au concept de business social. Enfin, la recherche présente une originalité managériale par l'angle d'observation choisi, focalisé sur les aspects concrets et pratiques (business model) du concept de business social, débouchant sur l'élaboration de recommandations pour les dirigeants souhaitant s'engager dans une démarche de ce type.

La rédaction de ce mémoire s'est déroulée en plusieurs phases clés. La première a consisté à analyser la littérature relative au business social, en l'inscrivant dans son contexte propre. Puis il s'est agi de définir les concepts. Le terme « business social » utilisé par Danone n'est pas une appellation communément reconnue et est très diversement usitée au sein des entreprises – lorsqu'elles la connaissent. Sa définition est loin de faire l'unanimité et il est apparu indispensable de dresser un inventaire des termes rencontrés et d'en souligner les similitudes et les différences.

La seconde partie a consisté en l'élaboration d'hypothèses relatives aux raisons qui poussent certaines grandes multinationales à se lancer dans des projets de business social. La troisième partie décrit la méthodologie adoptée pour vérifier les hypothèses, pour rédiger le questionnaire, pour conduire les entretiens et pour choisir les entreprises faisant l'objet de l'analyse de cas.

Après avoir présenté en quatrième partie les résultats de la vérification des hypothèses sur base des analyses de cas, nous consacrons la cinquième partie à leurs discussions et interprétations au regard de notre revue de la littérature et des réglementations. Enfin, la sixième partie présente les limites de l'étude et les difficultés que nous avons rencontrées.

Finalement, la conclusion ouvre des pistes d'approfondissement à envisager.

Partie 1 - Contexte de l'étude et définitions

1.1. Contexte de l'étude

Le *business social* est un concept récent, apparu suite à un constat marquant : les organisations traditionnelles et initiatives publiques tentant de lutter contre les inégalités et problèmes sociaux ne suffisent plus. Ainsi, comme le soulignent Villis, Strack & Bruysten (2014), « *la plupart des problèmes dans le monde ne peuvent plus seulement être traités par les gouvernements et les organisations sociales traditionnelles* ». Il a donc fallu chercher quels autres acteurs de la société pourraient avoir un impact conséquent sur la résolution de ces problèmes. Il s'est avéré que les entreprises commerciales privées - notamment les « *grandes multinationales* » (Convergences, 2015) - longtemps considérées comme sources des problèmes sociaux et environnementaux, pourraient faire partie de la solution. « *Les entreprises privées cherchent à traiter les problèmes sociétaux de manière plus active, et pour ce faire, tirent profit de leur expertise* » (Villis, Strack & Bruysten, 2013). Il serait dommage de négliger le potentiel du secteur privé comme acteur du développement et de la lutte contre la pauvreté, la précarité et l'exclusion. « *Certains organismes ont ainsi osé la co-construction de modèles innovants de social business avec les entreprises, les ONG et les pouvoirs publics* » (Convergences, 2015).

Mais pourquoi les entreprises seraient-elles efficaces dans ce domaine ? « *Les entreprises sont plus à même de fournir une réponse structurée aux grands maux sociétaux grâce à l'efficacité du marché, la concurrence et la fameuse main invisible*² » (Dalsace, 2011). Cette conception ne fait cependant pas l'unanimité, à l'instar de Philippe de Woot³, qui « *reconnaissait l'efficacité de l'économie de marché, mais s'élevait contre la croyance en la vertu de 'la main invisible'* » (Laporte, 2016). « *La main invisible sert seulement le solvable, puisque les critères sont exclusivement commerciaux et financiers* » (de Woot, 2005). Cependant, de Woot (2016) ne s'élève pas contre l'efficacité des entreprises dans le

² Adam Smith considère ainsi que la poursuite de l'intérêt individuel a pour effet d'aboutir à la meilleure organisation économique possible. Le mobile "égoïste" entraîne donc au plan national des effets bénéfiques en réalisant l'intérêt général comme si les individus étaient "conduits" à leur insu par une "*main invisible*", véritable mécanisme autorégulateur du marché (Fontan, 2016).

³ Philippe de Woot était juriste et économiste, Professeur à l'Université catholique de Louvain, Membre de l'Académie royale de Belgique et correspondant de l'Institut de France. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages prônant une réflexion morale sur l'innovation technologique et une orientation plus responsable des stratégies d'entreprises (Academie-editions, n.d.)

domaine du business social. Il écrit même : *« Nous avons besoin de l'entrepreneuriat, la créativité et l'innovation pour faire face aux défis globaux de notre temps. Bien que le "business model" existant soit source de défaillances majeures, l'entreprise peut aider à répondre à la plupart. L'entrepreneur a des qualités spécifiques rarement combinées dans un individu. Les entreprises elles-mêmes jouent le rôle d'innovateur »*.

Au niveau de l'expertise mentionnée par Villis, Strack & Bruysten, il s'agit de la possibilité pour les entreprises d'utiliser leurs savoir-faire pour développer de nouveaux produits ou services. *« Le business social en appelle aux compétences des entreprises et à leur cœur de métier en modifiant seulement la finalité »* (Tarby, 2011). Le profit deviendrait alors un moyen et non une fin en soi. Ce qui conforte la pensée de Philippe de Woot : *« La mise de l'humain au centre des réflexions et des décisions de l'entreprise est importante, ainsi que la recherche du sens et de la finalité »* (Laporte, 2016).

Le terme de *« business social »* a été utilisé comme tel par le professeur Muhammad Yunus en 2007. Cependant, *« l'idée d'un entrepreneuriat aidant à lutter contre les fléaux modernes n'est pas nouvelle. Mais Muhammad Yunus a su la théoriser et la populariser pour attirer de grands groupes dans l'aventure avec Grameen⁴ »* (Tarby, 2011). L'objectif de Muhammad Yunus étant de résoudre les problèmes sociaux via des entreprises commerciales privées, il lui a fallu nommer son concept pour pouvoir en parler à ces organisations. L'appellation *« business social »* était née. Depuis 2007, le concept a pris de l'ampleur, notamment à la suite de la crise financière de 2008. Celle-ci a provoqué une prise de conscience chez de nombreux dirigeants du monde des affaires, qui cherchent à concilier leurs responsabilités vis-à-vis de leurs actionnaires avec leurs convictions personnelles.

Il reste très difficile de trouver une définition précise et universelle, acceptée par tous. La notion de business social est encore peu connue et décrite dans la littérature scientifique. *« Les contours du concept restent flous et sont sujets à controverse, ce qui n'enlève rien à la puissance du modèle dont le cœur fait l'unanimité »* (Le Social Business, 2009). *« Les initiatives en la matière gagneraient pourtant à être mieux valorisées »* (Convergences, 2015).

⁴ *Grameen* veut dire « village » en bengalais. Grameen Bank est le nom de la banque créée par le Professeur Yunus au Bangladesh en 1983 pour permettre aux plus pauvres d'avoir un accès au crédit. Elle est *« la banque des villages »* pour lutter contre la pauvreté par les moyens du microcrédit (Wikipédia, n.d.).

Notons finalement que le business social ne consiste pas nécessairement en l'aide aux pays sous-développés. « *Le business social existe autant dans les pays en développement que dans les pays développés* » (Villis, Strack & Bruysten, 2014). « *Le business social a fait ses preuves dans les pays émergents* » (Tarby, 2011).

1.2. Le concept de business social

Dans le langage commun, les termes *business* et *social*, peuvent paraître antagonistes. Voyons comment ils peuvent se réconcilier et faire l'objet de déclinaisons le plus souvent proches mais parfois éloignées.

1.2.1. A l'origine du concept, la définition de Muhammad Yunus

Le Professeur Muhammad Yunus, Prix Nobel de la Paix en 2006, pionnier du micro-crédit, a conçu l'idée de social-business dont l'objectif principal est la création de bénéfices sociaux et environnementaux, par opposition à la recherche de la maximisation du profit pour les actionnaires (Ingham, Tihon, De Viron, 2009). En effet, selon lui « *les profits réalisés par des opérations de business social sont moins importants que les effets bénéfiques pour la société* » (Yunus, 2009). Sa définition est la suivante : « *Une entreprise sociale est une compagnie sans but lucratif entièrement dédiée à la réalisation d'un objectif social. Dans le business social, l'investisseur récupère son investissement avec le temps, mais ne reçoit jamais de dividendes au-delà de ce montant. Le but de l'entreprise est de résoudre un problème social prédéterminé, de manière durable* » (Yunus, 2009).

Il a ensuite dressé une liste des 7 principes du Social Business, lors de son intervention au Forum économique mondial de Davos en 2009 (Novethic, n.d.) :

1. L'entreprise a pour objectif la suppression de la pauvreté ou de s'attaquer à des problèmes sociaux dans le domaine de la santé, de l'éducation, de l'accès à la technologie ou de l'environnement. Son objectif n'est donc pas la maximisation du profit ;
2. L'entreprise doit assurer sa viabilité financière et économique ;
3. Aucun dividende n'est distribué, les investisseurs ne récupèrent que leur investissement ;
4. Lorsque les montants investis sont remboursés, les profits sont réinvestis dans l'entreprise afin qu'elle puisse s'améliorer et s'agrandir ;

5. L'entreprise se doit de respecter l'environnement ;
6. La main d'œuvre doit obtenir le salaire du marché et de meilleures conditions de travail ;
7. ... Le faire dans la joie.

Ainsi, entre les ONG tournées vers l'impact social et les entreprises tournées vers le profit, Yunus trace une troisième voie, celle du *social business*, qui a un statut hybride. *« Comme une entreprise, le social business tire ses revenus de l'activité elle-même et non de fonds philanthropiques. Mais comme une ONG, elle tend à la maximisation de l'impact social et non à celle du profit. Les bénéfices sont acceptés et même recherchés, mais uniquement s'ils sont réinvestis dans l'activité »* (Guérin & Le Yaouanq, 2012).

Selon Yunus, *« le financement initial des activités pourrait venir d'une partie de ce qui est versé aujourd'hui dans la philanthropie par les Etats, les particuliers et les entreprises »*. Il estime qu'il faudrait *« soutenir des social business débutants, au lieu de consacrer les ressources à des œuvres de bienfaisance. Cela permettrait de faire un usage plus productif de cet argent, parce que le social business produira probablement des bénéfices dans la société pendant des années »* (Yunus, 2011).

Cette définition relativement restrictive du business social conçu par Yunus a été déclinée dans des sens divers. Dans la suite de ce mémoire, nous désignerons le business social originel de Yunus par *« Yunus social business »* afin de le différencier du terme générique *« business social »* utilisé pour décrire des situations variées.

1.2.2. Elargissement de la notion

L'idée de Yunus a donc évolué via des organisations non gouvernementales (ONG) tirant un revenu de leurs activités ou via des entreprises socialement responsables qui poursuivent des objectifs sociétaux et environnementaux en plus de leur objectif strictement commercial. Il en résulte à ce jour une grande disparité dans la compréhension – et la mise en œuvre – de la notion de business social, pouvant déboucher sur une certaine confusion. Ainsi, on observe que certaines entreprises veulent continuer à exercer leur business classique (et faire du profit), tout en y ajoutant des bénéfices sociaux. Ce phénomène est souvent décrit par *« bien faire en faisant le bien⁵ »*. Cependant, cela ne correspond pas à la vision première de Yunus.

⁵ Traduit littéralement de l'anglais "Doing well by doing good".

Pour inciter à la normalisation des termes et pour combler le vide laissé par la définition de Yunus, l'OCDE⁶ a proposé la définition universelle suivante du business social : *« un modèle durable au plan économique, social et environnemental qui contribue au développement humain en élargissant le choix des populations. Les normes et standards dépendent des spécificités du contexte et des rapports de force sociétaux »* (OCDE, 2015).

Cette définition est moins contraignante que celle de Yunus notamment du point de vue financier, puisqu'elle n'exclut pas le versement de dividendes. C'est sans doute pour cette raison que la majorité des multinationales actives dans le domaine du business social interrogées dans le cadre d'une enquête récente menée en France auprès des entreprises du CAC 40 (Convergences, 2015), estime que cette définition est plus adaptée à leur réalité économique.

Le business social ne cherche pas à remplacer les concepts du secteur du non-marchand ou de l'économie sociale. Plutôt, il est destiné à combler un vide entre ces deux éléments.

Il se situe à l'intersection entre le marché (objectif financier dominant), le « social » (objectif social dominant) et la « *planète Terre et les Hommes qui la peuplent* » (modèle durable et éthique) (Lequeux & Saadoun, 2008) (Figure 1). La facette durable et éthique a toute son importance parce que *« la manière dont l'organisation tient compte ou non des attentes de la société en matière de comportement éthique a des implications. Les entreprises doivent être conscientes de leurs impacts dans un certain nombre de domaines, car cet impact aura des répercussions sur leur succès commercial »* (Wiley, 1995).

⁶ L'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) est une ONG qui a pour mission de promouvoir les politiques améliorant le bien-être économique et social partout dans le monde. Elle compte 35 pays Membres à travers le monde, de l'Amérique du Nord et du Sud à l'Europe et l'Asie-Pacifique. L'OCDE travaille étroitement avec des économies émergentes ainsi que des économies en développement (OCDE, 2016)

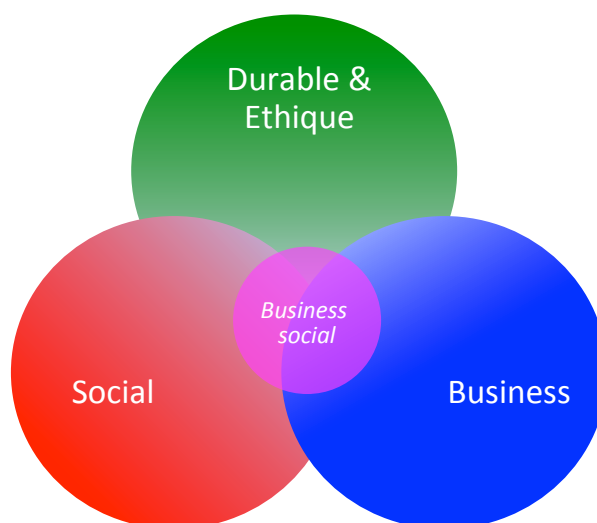


Figure 1 - Le business social à l'intersection du business, du social et du durable & éthique

Les bénéficiaires directs de l'activité sociale peuvent être des clients (pauvres, à qui l'entreprise offre un accès à bas prix à un bien ou service de base), des travailleurs (en embauchant des personnes défavorisées), des fournisseurs (en leur assurant des revenus stables), l'environnement (protection, préservation), voire des tiers (ONG, population riveraine, etc.). Mais les grandes multinationales relèvent aussi des « *bénéfices indirects dans le business social et le voient comme autant d'opportunités d'innover en inventant d'autres façons de produire et de consommer, mais aussi de mobiliser et de motiver les collaborateurs en interne* » (Convergences, 2015).

Nous avons choisi quatre critères, basés sur le concept de Yunus et inspirés de la définition de l'OCDE, pour qualifier ou non de business social les activités des entreprises :

- C1. *Business* = activité ou stratégie commerciale à but lucratif ou non ;
- C2. *Social* = initiative tentant prioritairement de lutter contre les inégalités et problèmes sociaux ;
- C3. *Durable et éthique* = qui prend en compte les aspects environnementaux et le développement humain ;
- C4. *Autofinancement* = le projet vise à être économiquement viable et pérenne.

Les critères « business », « social » et « durable et éthique » viennent de l'intersection mentionnée plus haut. Nous ajoutons le critère d'autofinancement, car c'est un des

fondements du modèle conçu par Yunus, et également repris dans la définition de l'OCDE (« un modèle durable sur le plan économique »). « Cette démarche milite pour une approche fondée sur le profit avec un objectif d'autofinancement. (...) Le but est de concevoir un modèle économique hybride appelé « financement par péréquation⁷ ». Ainsi, le social business repose sur un processus de viabilité économique par le biais de la stabilisation économique » (Yunus, Sibieude & Lesueur, 2012).

Passons maintenant en revue les différentes formes de business possibles dans le domaine social en soulignant leurs caractéristiques essentielles et leurs différences par rapport au « Yunus social business » et en vérifiant le respect des quatre critères susmentionnés. L'ordre de présentation est basé sur le degré d'importance croissant de l'objectif social par rapport à l'objectif financier des investisseurs, représenté de façon schématique sur une échelle d'évaluation du degré d'ambition sociale et financière du Business social (Figure 2).

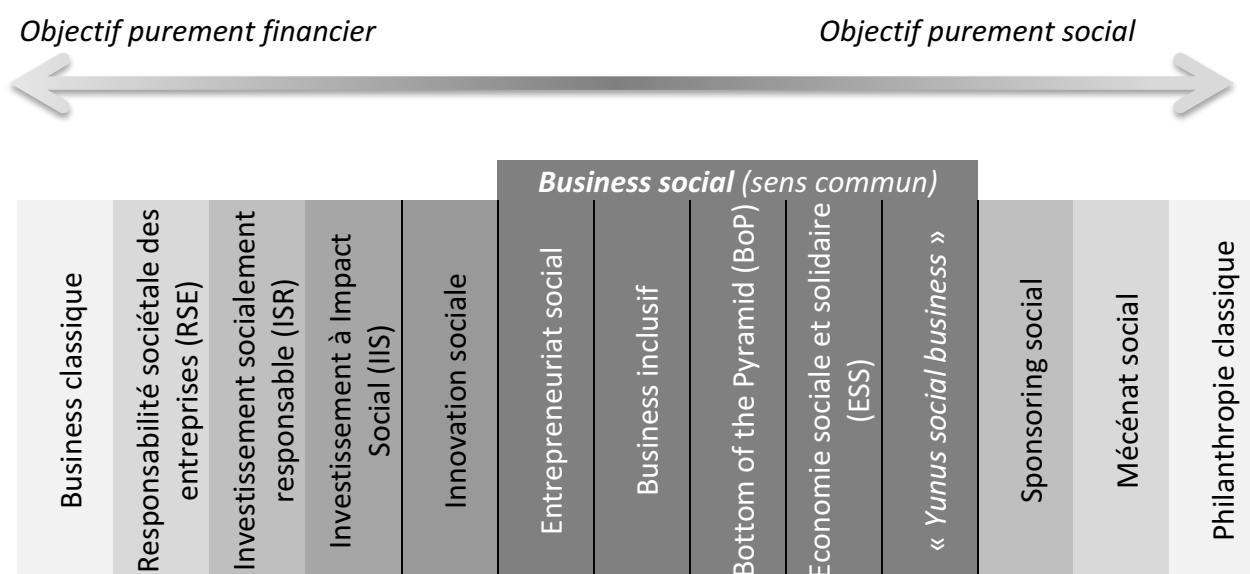


Figure 2 – Echelle d'évaluation du degré d'ambition sociale et financière du Business social

Les cinq concepts apparaissant en gris foncé constituent les différentes formes de *business social* au sens commun auxquelles nous ferons référence lorsque nous utiliserons le terme « business social » dans la suite de ce mémoire.

⁷ La péréquation est un mécanisme de redistribution qui vise à réduire les écarts de richesse, et donc les inégalités, entre différentes collectivités (Vie Publique, 2016). Il allie des activités génératrices de revenus pour financer les investissements nécessaires au soutien du développement d'activités moins rentables (Yunus, Sibieude & Lesueur, 2012).

1.2.2.1. Investissement traditionnel – Business classique

Les entreprises qui se situent à l'extrême gauche de la Figure 1 ont un objectif tourné exclusivement vers la maximisation du profit. C'est le modèle du « *Business as usual* ». « *Cela consiste à vendre le même produit et/ou service dans les pays pauvres ou émergents, sans différence de prix notable, adaptation ou modification du produit, et sans tenir compte des spécificités de la base de la pyramide*⁸. Elles créent ainsi des produits symboliques de la mondialisation dont l'un des exemples les plus évocateurs est le Coca-cola » (Solin hac, 2015). Ce type d'activité n'est pas du business social.

1.2.2.1. Investissement traditionnel – Business classique			
C1. <i>Business</i> : Activité ou stratégie commerciale à but lucratif ou non : Oui	C2. <i>Social</i> : Initiatives tentant prioritairement de lutter contre les inégalités et problèmes sociaux : Non	C3. <i>Durable et éthique</i> : Qui prend en compte les aspects environnementaux et le développement humain : Non	C4. <i>Autofinancement</i> : l'investissement vise à être économiquement viable et pérenne : Oui
Business social ? Non			

1.2.2.2. Responsabilité sociétale des entreprises (RSE)⁹

En Europe, le Livre Vert (2001) intitulé « *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* » fût le premier à définir la RSE comme « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et à leurs relations avec toutes les parties prenantes, internes et externes*¹⁰, et ce, afin de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables et d'investir dans le capital humain et l'environnement ».

La RSE se définit donc d'abord par rapport à la notion de *responsabilité*. Celle-ci consiste à la fois en un « *devoir de rendre compte de ses actes* » (reporting, audits, etc.) et « *d'en assumer les conséquences* » (actions en réparation et en prévention), « *sur base volontaire* » (Solin hac, 2015). En pratique, c'est donc souvent sous la contrainte qu'une entreprise investit pour améliorer sa RSE.

⁸ Bas de la Pyramide ou BoP : voir 1.2.2.8.

⁹ Dans la littérature, l'acronyme "RSE" est défini tantôt par *Responsabilité Sociale des Entreprises*, et tantôt par *Responsabilité Sociétale des Entreprises*. Dans la suite de ce mémoire, les deux termes seront utilisés indifféremment.

¹⁰ D'où l'importance accordée par la norme ISO26000 (Voir 5.1.2. ci-après) à la place des parties prenantes dans la gouvernance de l'entreprise, au « dialogue » avec les parties prenantes avec lesquelles se construit ce devoir de RSE pour chaque entreprise.

En 2014, l'Union Européenne a voté une directive visant à rendre obligatoire, pour les entreprises de plus de 500 employés, la publication d'informations non-financières en rapport avec leurs pratiques sociales et environnementales. Le Royaume-Uni, la France, le Danemark et la Suède sont à ce jour les seuls pays européens à avoir transposé cette directive dans leur législation nationale.

Certaines pratiques reposent davantage sur l'idée de '*ne pas aggraver la situation*' que sur l'ambition profonde de résoudre des problèmes sociétaux. Selon de Flander (2012), il existe trois types de RSE : les 'donateurs', qui donnent de l'argent à la société en compensation de ce qu'ils reçoivent d'elle ; les 'éviteurs' qui veulent réduire et éviter l'impact négatif de leurs activités (faisant le lien avec '*ne pas aggraver la situation*') ; et les 'innovateurs', qui voient la RSE comme un investissement pour la compétitivité de l'entreprise. Selon de Woot (2016), ces derniers semblent être ceux qui pourront changer les choses. « *Un innovateur responsable peut contribuer, avec d'autres, à régler les problèmes globaux du vingt et unième siècle* ».

Ainsi, il est difficile de juger du bien-fondé des entreprises pratiquant la RSE. Souvent poussées par certaines réglementations, il n'est pas certain que l'objectif social soit présent spontanément chez elles. La question à se poser, selon Smets (2003, cité dans de Woot (2005)), est : « *Sommes-nous réellement en train d'avancer vers une doctrine pour le 21^{ème} siècle ou sommes-nous en train de nous décerner, en toute impunité, un certificat de bonne conscience* » ? La RSE n'empêche en réalité aucunement la deuxième option.

Solinhas (2015) a introduit un lien intéressant entre le concept de RSE qu'il a mis en rapport avec la notion de développement durable, déclinée au niveau des entreprises : « *Avec le renforcement de la responsabilité sociale d'entreprise (RSE), les entreprises, soutenues par les institutions internationales, ont progressivement fait évoluer leurs actions caritatives vers des activités plus marchandes afin d'en assurer la pérennité* ». Ce point de vue a été confirmé lors de notre entretien avec M. Masurel (2017), plus précisément sur le business social : « *Le business social permet de chercher des fonds nouveaux en faisant rentrer des investisseurs. Ainsi, si une ONG est transformée en entreprise, elle ne reçoit plus de subventions publiques mais il y a un autre type d'apport : celui des investisseurs* ». Une ONG reposant sur des subventions est en effet plus susceptible de voir son financement coupé, qu'une entreprise ayant des actionnaires.

A noter que certaines entreprises préfèrent actuellement parler de « *Created Share Value* » (ou CSV), plutôt que de stratégie RSE. « *La CSV devrait succéder à la RSE. Les programmes RSE se concentrent principalement sur la réputation et ont seulement une connexion limitée avec le business, rendant difficile la justification et le maintien dans le long terme. A l’opposé, CSV fait partie intégrante de la profitabilité et de la compétitivité de l’entreprise. Il tire profit des ressources uniques et de l’expertise de l’entreprise pour créer de la valeur économique par la création de valeur sociale* » (Porter & Kramer, 2011). Nous reviendrons sur le concept de CSV au point 1.2.2.7.

1.2.2.2. Responsabilité sociétale des entreprises (RSE)			
<i>C1. Business : Activité ou stratégie commerciale à but lucratif ou non :</i> Oui	<i>C2. Social : Initiatives tentant prioritairement de lutter contre les inégalités et problèmes sociaux :</i> Non	<i>C3. Durable et éthique : Qui prend en compte les aspects environnementaux et le développement humain :</i> Oui	<i>C4. Autofinancement : l’investissement vise à être économiquement viable et pérenne :</i> Non
Business social ? Non			

1.2.2.3. Investissement socialement responsable (ISR) – Investissement éthique

L’investissement socialement responsable, appelé aussi investissement éthique, est un des leviers principaux de la responsabilité sociétale des entreprises. « *Ce processus allie des aspects financiers traditionnels à des critères sociaux, éthiques et environnementaux en les intégrant de façon structurelle, volontaire et transparente dans la gestion des investissements (épargne et placements) et lors de l’exercice des droits qui y sont liés. La concertation avec les parties prenantes fait également partie de ce processus* » (BusinessBelgium, 2017). L’application de ces critères n’empêche cependant pas la recherche de la maximisation du profit des investisseurs, à l’exception des produits très spécifiques que sont les *placements solidaires*¹¹. Concrètement, c’est le plus souvent dans le secteur financier que l’on retrouve des classes d’actifs permettant aux investisseurs de connaître les performances environnementales et sociales des placements qu’ils choisissent.

A titre d’exemple, le Fonds ISR « *JP Morgan Global Socially Responsible Fund A (dis) – USD* » distribué par Novethic, est composé d’investissements socialement responsables dans des entreprises évaluant leurs performances sociales et environnementales.

¹¹ Cette catégorie qui regroupe les fonds de partage et les fonds de solidarité présente une approche particulière dans le sens où la recherche de rentabilité ne constitue pas la priorité du gérant.

1.2.2.3. Investissement socialement responsable (ISR)			
C1. Business : Activité ou stratégie commerciale à but lucratif ou non : Non	C2. Social : Initiatives tentant prioritairement de lutter contre les inégalités et problèmes sociaux : Non	C3. Durable et éthique : Qui prend en compte les aspects environnementaux et le développement humain : Oui	C4. Autofinancement : l'investissement vise à être économiquement viable et pérenne : Oui
Business social ? Non			

1.2.2.4. « Impact investing » ou Investissement à impact social (IIS)

L'investissement à impact social (IIS) désigne l'ensemble des investissements dans des projets ou des entreprises qui associent la recherche explicite d'un impact social mesurable avec un retour financier qui peut aller du remboursement du capital initial jusqu'à une rémunération de celui-ci, proche du marché. Cette approche est considérée comme une innovation¹² pour répondre aux grands défis sociaux (Convergences, 2015).

Il a été inventé par la Fondation Rockefeller¹³ en 2007 et diffusé par le *Global Impact Investing Network* (GIIN)¹⁴. Ce type d'investissement est pratiqué autant par des acteurs qui ciblent des populations vulnérables et qui privilégient la finalité sociétale (acteurs « impact first » (Hénin, 2016), situés plus à droite sur notre échelle du Business social en Figure 2) que par les financeurs du secteur privé traditionnel qui visent surtout de nouveaux marchés (acteurs « financial first » (Hénin, 2016), situés plus à gauche sur notre échelle).

L'Investissement à Impact Social (IIS) consiste donc en un soutien et un appui à la création et au développement d'entreprises sociales, mais sans nécessairement pratiquer soi-même de « business » social. Ce soutien peut revêtir différentes formes, *du capital-risque (le financement du développement d'entreprises sociales, notamment via des fonds d'investissement dédiés), aux modèles d'incubation d'entreprises sociales (soutien stratégique, technique ou financier), en passant par du mécénat de compétences (mise à disposition des compétences des salariés sous la forme d'actions de formation et d'assistance technique pour des projets de business social) ou de l'appui à l'intrapreneuriat social (soutien*

¹² Voir aussi ci-après 1.2.2.5. Le concept d'innovation sociale.

¹³ La Fondation Rockefeller est une fondation caritative privée basée à New-York, fondée en 1913 par John Davison Rockefeller et Frederick T. Gates pour « promouvoir le bien-être de l'humanité dans le monde » (Wikipédia, 2017).

¹⁴ Réseau créé par un groupe de plus de 40 grands investisseurs du monde entier pour discuter de ce qu'il faudrait mettre en œuvre pour que ce secteur puisse résoudre plus de défis sociaux et environnementaux avec une plus grande efficacité.

des projets responsables innovants proposés par les travailleurs au sein même de l'entreprise) (Convergences, 2015).

Contrairement à l'ISR dont il a été question ci-avant et dont l'objectif se limite à investir dans des entreprises qui évaluent leurs performances sociales et environnementales, l'IIS vise bien la création et le développement d'entreprises sociales.

Danone par exemple, pratique l'IIS. « *Danone investit dans des fonds, via une SICAV – Société d'Investissement à Capital Variable –, dont une petite partie est à destination de projets de business social* » (Masurel, Y., 4 avril 2017). « *Le but de Danone Communities est de soutenir financièrement des social business. (...) C'est un investissement financier et humain pour soutenir les entrepreneurs sociaux. Car ce n'est pas Danone qui développe le projet¹⁵ mais les entreprises sociales* » (Aube, M., 10 mai 2017).

Suite à la description de ce qu'est l'Investissement à Impact Social, nous estimons utile de **recommander aux dirigeants d'entreprises de s'engager dans des projets de réel business social ayant un objectif encore plus désintéressé et à plus fort impact social** que le simple et somme toute limité investissement à impact social (IIS). Cela donnera notamment plus de sens aux actions menées par l'entreprise et cela motivera d'autant plus les collaborateurs, comme nous le verrons plus loin.

1.2.2.4. Investissement à impact social (IIS)			
C1. <i>Business</i> : Activité ou stratégie commerciale à but lucratif ou non : Non	C2. <i>Social</i> : Initiatives tentant prioritairement de lutter contre les inégalités et problèmes sociaux : Oui	C3. <i>Durable et éthique</i> : Qui prend en compte les aspects environnementaux et le développement humain : Oui	C4. <i>Autofinancement</i> : l'investissement vise à être économiquement viable et pérenne : Non
Business social ? Non			

1.2.2.5. Le concept d'innovation sociale

L'innovation sociale consiste à « élaborer des réponses entrepreneuriales nouvelles à des besoins de la société mal satisfaits, en impliquant tous les acteurs concernés, publics et privés » (Patureau, 2010). Elle se donne pour but de contribuer à répondre aux grands enjeux sociaux, tels que par exemple réduire la pauvreté et lutter contre l'exclusion. Ce concept est perçu comme une solution nouvelle qui engendre des impacts positifs pour la société et l'environnement et comme un levier de transformation qui vise à traduire les

¹⁵ « *Cependant, il y a un projet vraiment monté par Danone, et non un financement, qui est le projet Grameen Danone. C'est la production de yaourts enrichis en nutriments au Bangladesh* » (Aube, M., 10 mai 2017)

besoins sociaux en « opportunités entrepreneuriales ». « *Certains auteurs vont jusqu'à considérer que l'analyse des besoins sociaux mal satisfaits est une forme particulière d'étude de marché pour les entreprises* » (Patureau, 2010).

Récemment, le concept d'innovation sociale a évolué pour ne plus seulement impacter les plus démunis. Le processus d'innovation est toujours social, mais cette innovation peut déboucher sur la commercialisation de produits ou services dans d'autres domaines. En effet, selon le Baromètre des enjeux RSE (Produrable et Haatch, 2017), « *l'innovation sociale représente un mouvement d'ouverture des entreprises vers ses parties prenantes* ». La co-création, l'innovation ouverte et l'intelligence collective constituent des éléments clés dans l'élaboration de nouveaux projets, dont la majorité implique les collaborateurs et près de la moitié implique les clients comme les fournisseurs. Dans ces projets, les partenariats sont le mode d'action privilégié par les entreprises. « *Ainsi, les collaborateurs et les clients sont les bénéficiaires de ces stratégies, avec les communautés locales et les publics fragiles* » (Produrable et Haatch, 2017). Il est intéressant de constater que les publics fragiles sont cités en dernier lieu, après les collaborateurs et les clients. Nous craignons une dérive du concept social sous-jacent et une récupération opportuniste de celui-ci par certaines entreprises. A nos yeux, ces initiatives ne tentent donc pas de lutter prioritairement contre les inégalités et problèmes sociaux (notre critère C.2) et les investissements consentis en la matière ne visent pas nécessairement à être économiquement viables et pérennes (notre critère C.4). Il ne s'agit dès lors plus de business social au sens où nous l'avons défini.

Enfin, en termes d'innovation sociale, il nous paraît intéressant de citer l'innovation « Jugaad » qui est un concept largement pratiqué dans les pays émergents, dont le but est de « faire plus avec moins » dans des conditions difficiles.

Exemple : Solar Ear – Aide auditive avec recharge solaire. Approche innovante ascendante (Bottom-up). Ce sont des travailleurs sourds qui ont inventé le premier appareil auditif rechargeable et le premier chargeur solaire.

1.2.2.5. Innovation sociale			
C1. <i>Business</i> : Activité ou stratégie commerciale à but lucratif ou non : Oui	C2. <i>Social</i> : Initiatives tentant prioritairement de lutter contre les inégalités et problèmes sociaux : Parfois	C3. <i>Durable et éthique</i> : Qui prend en compte les aspects environnementaux et le développement humain : Oui	C4. <i>Autofinancement</i> : l'investissement vise à être économiquement viable et pérenne : Parfois
Business social ? Parfois			

1.2.2.6. Le concept d'entrepreneuriat social

Le business social est parfois opposé de façon simpliste et caricaturale à *l'Entreprise Sociale* : « certains décrivent l'Entreprise Sociale proche du non-profit, et le business social comme du profit » (Le Social Business, 2009). C'est loin d'être aussi simple. La notion d'entrepreneuriat social contribue sans conteste à la confusion relative à la définition du business social. Il existe en effet plusieurs approches et des différences parfois marquantes notamment entre le monde occidental et le monde oriental. Ainsi, on relève dans l'approche occidentale une conception très influencée par l'entreprise sociale *vocationnelle* au sens américain du terme, que rien n'empêche de réaliser du profit. L'entrepreneuriat social fait donc appel aux méthodes de l'économie classique du capital risque mais se concentre davantage sur le *retour social sur investissement* (Dewandre, 2009). « L'entrepreneuriat social est une manière d'entreprendre qui place l'efficacité économique au service de l'intérêt général » (Mouves, 2017). Les contours de cette notion d'entrepreneuriat social à l'européenne ne sont à ce jour pas définis avec précision. Les scientifiques du réseau EMES¹⁶ ont néanmoins tenté d'en proposer un « idéal-type » à l'aide de neuf indicateurs de nature économique et sociale. Par ailleurs, les approches du monde oriental apportent quant à elles un autre éclairage à l'entrepreneuriat social, puisque celui-ci n'est autre que le « *Yunus Social business* » et son dérivé, le *Bottom of the Pyramid* dont il sera question en 1.2.2.8. Signalons encore que les pays d'Asie de l'Est soutiennent également des initiatives d'entrepreneuriat social liées à des caractéristiques sociétales spécifiques.

Villis, Strack & Bruysten (2014) soulignent la différence entre entreprise sociale et RSE, et les avantages que l'entreprise sociale peut apporter : « *Contrairement aux activités traditionnelles de RSE basées sur les dons, les entreprises sociales permettent aux entreprises d'utiliser leurs compétences, leur expertise et leur réseau d'affaires pour résoudre un problème social particulier. De cette manière, les activités commerciales sociales peuvent être alignées sur les activités commerciales traditionnelles et peuvent générer non seulement un impact social durable, mais également des avantages commerciaux tangibles* ».

Notons enfin, de façon anecdotique, que le « social business » en anglais est parfois traduit en français par « entreprise sociale » ou « entrepreneuriat social » mais au sens de

¹⁶ Formé en 1996, le réseau européen EMES réunit des scientifiques de disciplines et d'horizons divers autour de la question de l'entreprise sociale en Europe.

business inclusif (voir 1.2.2.7. ci-après) et non au sens d'entrepreneuriat social tel que défini dans ce point 1.2.2.6. De quoi entretenir encore plus la confusion !

Un exemple d'entrepreneuriat social est la *Banque Triodos* qui finance le développement d'initiatives sociales, environnementales et culturelles.

1.2.2.6. Entrepreneuriat social			
C1. <i>Business</i> : Activité ou stratégie commerciale à but lucratif ou non : Oui	C2. <i>Social</i> : Initiatives tentant prioritairement de lutter contre les inégalités et problèmes sociaux : Oui	C3. <i>Durable et éthique</i> : Qui prend en compte les aspects environnementaux et le développement humain : Oui	C4. <i>Autofinancement</i> : l'investissement vise à être économiquement viable et pérenne : Oui
Business social ? Oui			

1.2.2.7. Le concept de *business inclusif*

La moitié des multinationales interrogées dans le cadre de l'enquête menée auprès des entreprises du CAC 40 (Convergences, 2015), sur leurs activités de social business préfèrent répondre sur leurs activités de « *business inclusif* ». Le business inclusif est la *stratégie de développement* d'une entreprise, axée sur la fourniture de biens et services essentiels à des populations situées à la base de la pyramide économique des revenus (Cfr. 1.2.2.8. *BoP* ci-après), selon un modèle économiquement viable. « *Il s'agit d'associer ces populations (locales) en tant que clients et consommateurs (côté demande) ou en les faisant participer aux différentes phases de la chaîne de valeur des entreprises, en tant que fournisseurs, distributeurs ou employés (côté offre)* » (Convergences, 2015).

Ce sont donc l'association des populations et/ou le fait de les faire participer aux différentes phases de la création de la chaîne de valeur locale (production et commercialisation) qui constituent leur inclusion dans le processus et qui en font ainsi un *business inclusif*. « *Certains auteurs parlent aussi de 'Created Shared Value' ou valeur partagée ou encore de stratégie hybride* » (Kayser & Bonsey, 2016). « *Établir des relations à long terme dans l'ensemble de la société - y compris avec les décideurs publics, les leaders d'opinion et les influenceurs est essentiel pour renforcer le soutien aux intérêts et aux opérations d'une entreprise* » (Villis, Strack & Bruysten, 2014). Nous suggérons dès lors **aux dirigeants d'entreprises, de veiller à co-construire leurs projets de business social avec les acteurs locaux et de créer des partenariats publics-privés**. Au vu de la littérature sur le sujet, il n'est plus à prouver que c'est un « win-win » qui porte ses fruits.

Nestlé est une entreprise concernée par le business inclusif, et plus précisément par le concept de « Created Shared Value ». « *La création de valeur partagée chez Nestlé, c'est travailler sans arrêt avec tous les acteurs. Cela doit avoir un impact positif autant pour Nestlé que pour les acteurs en question* » (Pardaens, J.-M., 10 avril 2017). « *L'objectif de Nestlé est de faire du profit, via de nouveaux marchés notamment, tout en essayant d'améliorer la nutrition des populations démunies dans ces marchés, ainsi que la formation des femmes, l'aide à la gestion ou la conservation des produits, etc.* » (Ledesert, O., 19 avril 2017).

Mars pratique également le business inclusif, appelé 'Economics of Mutuality'. « *Mars a commencé une recherche pour étudier la 'Mutualité' comme business model. L'objectif est de mieux comprendre sa valeur et son application dans différents contextes économiques et organisationnels* » (Saïd Business School, n.d.). « *Le travail à ce niveau consiste à remonter¹⁷ la supply chain pour en corriger les mauvais impacts¹⁸* » (Lederer, T., 10 mars 2017). En effet, « *Mars a été créée sur le principe que l'entreprise ne peut réussir que si tout le monde autour réussit. Mars veut établir comment, en tant que multinationale moderne, elle peut étendre la valeur et les profits à travers les parties prenantes et la chaîne d'approvisionnement* » (Parkin, n.d., cité dans The Guardian, 2014).

1.2.2.7. Business inclusif			
C1. Business : Activité ou stratégie commerciale à but lucratif ou non : Oui	C2. Social : Initiatives tentant prioritairement de lutter contre les inégalités et problèmes sociaux : Oui	C3. Durable et éthique : Qui prend en compte les aspects environnementaux et le développement humain : Oui	C4. Autofinancement : l'investissement vise à être économiquement viable et pérenne : Oui
Business social ? Oui			

1.2.2.8. Le concept de « Bottom of the Pyramid » (BoP)

Le concept de "bottom of the pyramid" (BoP) a été imaginé par l'économiste indien C.K. Prahalad de l'université de Michigan. Ce dernier développe l'idée que le fait de subvenir aux besoins de la population située au bas de la pyramide économique des revenus est un immense marché auquel les entreprises devraient s'intéresser. « *En dépit d'un faible pouvoir d'achat individuel des populations pauvres, la base de la pyramide économique des revenus*

¹⁷ « *Mars suit sa chaîne d'approvisionnement jusqu'à atteindre 150 000 producteurs, afin de partager ses bénéfices avec toutes les personnes impliquées dans le business. La compagnie a investi dans de nouvelles technologies pour les fermiers, ce qui a révolutionné leur vie* » (The Guardian, 2014).

¹⁸ Au sujet de "corriger les mauvais impacts", nous faisons un lien avec la classification de De Flander (2012) présentée en 1.2.2.2 (RSE), et plus précisément aux 'éviteurs' qui veulent réduire et éviter l'impact négatif de leurs activités.

constitue le premier marché mondial si l'on tient compte de l'agrégation des pouvoirs d'achat individuels des populations pauvres¹⁹ » (Solin hac, 2015).

« Ces initiatives, bien que commerciales, cherchent donc à avoir un impact social positif par le renforcement de l'autonomisation des populations pauvres » (Solin hac, 2015). L'autonomisation des pauvres est un concept important, parce que ceux-ci doivent être de véritables acteurs dans le marché, et pas seulement des consommateurs à qui les entreprises *« vendent de grands volumes de produits à l'unité »*. *« De nombreuses sociétés se sont rendu compte qu'il ne suffit donc pas de cibler certains marchés pauvres, mais plutôt d'ouvrir et de structurer ces marchés en en faisant disparaître les contraintes »* (Consoglobe, 2014). Selon Prahalad, il faut réinventer des produits dont ces populations ont besoin, et pas simplement vendre à l'unité des produits existants.

Il est important de préciser que c'est un marché *potentiel*, parce qu'un besoin humain, même fondamental, ne signifie pas forcément un marché. Pour qu'il y ait un véritable marché, il faut une offre et une demande explicite, mais aussi un prix que les consommateurs sont prêts à payer. Ce qui n'est pas toujours le cas. En Inde par exemple, il existe un besoin important de sanitaires et de produits d'hygiène en rapport, et pourtant tous les Indiens ne sont pas prêts à « payer » pour cela.

L'élément de différenciation essentiel par rapport à la définition de Yunus est le fait que le BoP ne s'oppose pas à une rémunération du capital investi. Il s'agit incontestablement d'une évolution marquante qui ouvre la voie à un intérêt grandissant de la part d'un certain nombre d'entreprises qui pouvaient être frileuses voire rebutées par l'interdiction de rémunération des actionnaires dans la conception de Yunus.

Un exemple d'entreprise ayant une stratégie BoP est GSK : Leur business model se base sur le *« Tiers pricing model »* : Ils vérifient les capacités économiques de chaque pays et fixent un prix en fonction de celles-ci. *« GSK 'segmente' d'une certaine façon le monde, en se basant sur la capacité de payer des populations. Par exemple, ils chargent les pays européens et les Etats Américains au prix normal, standard »* (Gallagher, 2017).

Sur base de ces principes, nous recommandons aux dirigeants d'entreprises lançant des projets d'innovation, **d'étudier le marché constitué par la population située au bas de la pyramide des revenus, et d'en tenir compte dès la conception des nouveaux produits**

¹⁹ Voir aussi 1.2.4.2. ci-après.

qu'ils ont l'intention de commercialiser. Comme cela a été démontré, cela permettrait à la fois de lutter contre les inégalités dans le monde, d'aider cette vaste population dans le besoin, et d'en retirer des avantages directs ou indirects pour l'entreprise.

1.2.2.8. Bottom of the Pyramid (BoP)			
<i>C1. Business</i> : Activité ou stratégie commerciale à but lucratif ou non : Oui	<i>C2. Social</i> : Initiatives tentant prioritairement de lutter contre les inégalités et problèmes sociaux : Oui	<i>C3. Durable et éthique</i> : Qui prend en compte les aspects environnementaux et le développement humain : Oui	<i>C4. Autofinancement</i> : l'investissement vise à être économiquement viable et pérenne : Oui
Business social ? Oui			

1.2.2.9. L'économie sociale et solidaire (ESS)

L'économie sociale et solidaire (ESS) est un concept à clarifier, d'autant que comme l'indique Tarby (2011), « *la différence entre l'économie sociale et solidaire et le social business est plus subtile qu'elle en a l'air* » et que dans le langage commun, il n'est pas rare d'observer une certaine confusion entre la notion d'*entreprise de l'économie sociale et solidaire* dont il est question ici et celle de *l'entrepreneuriat social* qui a été décrite au point 1.2.2.6. ci-avant.

Les entreprises de l'ESS cherchent à concilier activité économique et équité sociale. Elles placent l'homme au cœur des activités en mettant celles-ci au service d'un engagement social. « *L'activité économique de l'entreprise n'a pour seul objectif que de servir la mission sociale des projets, la logique de profit est ainsi mise en second plan* » (Dewandre, 2009).

Elles se distinguent des entreprises privées habituelles, d'une part parce qu'elles ne considèrent pas la maximisation des bénéfices comme leur objectif principal, mais comme un instrument qui permet d'assurer des services auprès de leurs membres ou de la communauté sociale au sens large. Et d'autre part parce qu'elles ont comme objectif la gouvernance démocratique et le développement durable.

Elles se différencient également du secteur public par le caractère autonome de leur gestion. Sur la base de cette distinction tant par rapport au secteur privé classique que par rapport au service public, ces entreprises sont parfois appelées *le tiers secteur* (BusinessBelgium, 2017). L'économie sociale se positionne ainsi comme une réelle alternative au modèle capitaliste.

Ces différents éléments présentent beaucoup de similitudes avec le « *Yunus social business* ». En Europe cependant, et plus particulièrement en Belgique, il existe plusieurs

restrictions, notamment relatives à la forme juridique des organisations : Les ESS ne peuvent être que des *associations* (essentiellement des ASBL), des *sociétés coopératives* (ou SCOP²⁰), ou des *sociétés à finalité sociale*. Ces dernières sont des sociétés commerciales comme les autres (SA, SPRL, SCRL, etc.) qui ont choisi d'introduire dans leurs statuts des conditions strictes supplémentaires : pas d'enrichissement des associés²¹, une définition précise de la finalité sociale de l'entreprise, et la rédaction d'un rapport annuel décrivant la manière de réaliser le but social.

Ces sociétés à finalité sociale présentent de nombreuses similitudes avec la *benefit corporation* (dont la signification la plus proche serait « entreprise d'intérêt pour la société ») qui est une forme d'entreprise reconnue légalement dans une vingtaine d'Etats aux Etats-Unis depuis les années 2010, ainsi qu'en Italie depuis 2016. Ce type d'entreprise est « *conçu pour les entités à but lucratif qui veulent tenir compte de la société et de l'environnement, en plus du profit, dans leur processus de décision* » (Wikipédia, 2017). Le but d'une *benefit corporation* est de créer un intérêt public d'ordre général, qui est défini comme un impact positif significatif sur la société et sur l'environnement.

Exemple : « *Le Talent* » (SCRL à finalité sociale active dans le domaine financier), ESS bien connue à Louvain-la-Neuve.

1.2.2.9. Economie sociale et solidaire			
C1. <i>Business</i> : Activité ou stratégie commerciale à but lucratif ou non : Oui	C2. <i>Social</i> : Initiatives tentant prioritairement de lutter contre les inégalités et problèmes sociaux : Oui	C3. <i>Durable et éthique</i> : Qui prend en compte les aspects environnementaux et le développement humain : Oui	C4. <i>Autofinancement</i> : l'investissement vise à être économiquement viable et pérenne : Oui
Business social ? Oui			

²⁰ L'acronyme Scop désigne une Société coopérative et participative, parfois également « Société Coopérative Ouvrière de Production » (dont les initiales sont S.C.O.P) ou « société coopérative de travailleurs ». Ce type d'entreprise fait l'objet d'un réel engouement en France, et pourrait se développer en Belgique si le projet de créer un statut équivalent est adopté.

²¹ Ce qui la différencie notamment du BoP (1.2.2.8.) et du Business inclusif (1.2.2.7.).

1.2.2.10. Le Yunus social business

Nous ne nous attarderons pas sur le *Yunus social business* au sens strict, largement développé au point 1.2.1. ci-avant.

1.2.2.10. Yunus social business			
C1. <i>Business</i> : Activité ou stratégie commerciale à but lucratif ou non : Oui	C2. <i>Social</i> : Initiatives tentant prioritairement de lutter contre les inégalités et problèmes sociaux : Oui	C3. <i>Durable et éthique</i> : Qui prend en compte les aspects environnementaux et le développement humain : Oui	C4. <i>Autofinancement</i> : l'investissement vise à être économiquement viable et pérenne : Oui
Business social ? Oui			

1.2.2.11. Le sponsoring social

Précisons d'emblée que nous nous focalisons ici sur le sponsoring d'activités dans le domaine social, c'est à dire pour des projets d'aide à autrui. Le sponsoring est une aide matérielle ou financière avec une contrepartie, qui se situe dans la publicité (visibilité) offerte à l'organisation qui finance le projet (approche marketing).

Dans le sponsoring social, l'organisme investit une somme d'argent ou du temps dans l'espoir d'obtenir en retour une amélioration de son image de marque ou une augmentation de sa notoriété. L'objectif ultime étant généralement de développer ses ventes et son chiffre d'affaires et en fin de compte ses résultats financiers. Cependant, ce type d'investissement ne prend pas nécessairement en compte les aspects environnementaux et éthiques, ce qui l'exclut du périmètre du business social au sens large.

Un exemple de société pratiquant le sponsoring social est la Loterie Nationale belge – société anonyme de droit public, appartenant donc à l'Etat – dont l'objet social consiste en la commercialisation de jeux de loterie pour le grand public. Elle réalise le sponsoring sous la forme de *subsidies* qui « *permettent de soutenir des organisations ou leurs projets tout en augmentant la notoriété de la Loterie Nationale en tant que 'prestataire socialement responsable'* » (Loterie Nationale, n.d.).

1.2.2.11. Sponsoring social			
C1. <i>Business</i> : Activité ou stratégie commerciale à but lucratif ou non : Oui	C2. <i>Social</i> : Initiatives tentant prioritairement de lutter contre les inégalités et problèmes sociaux : Oui	C3. <i>Durable et éthique</i> : Qui prend en compte les aspects environnementaux et le développement humain : Parfois	C4. <i>Autofinancement</i> : l'investissement vise à être économiquement viable et pérenne : Non
Business social ? Non			

1.2.2.12. L'investissement philanthropique ou mécénat social

L'investissement philanthropique ou mécénat social consiste à effectuer des donations²² servant à financer des investissements dans le domaine social. « *L'entreprise accorde des dons à des organisations qui tentent d'apporter des solutions concrètes à divers problèmes* » (Dubois & Hermant, 2007). Le business social n'est pas du mécénat puisque celui-ci ne consiste pas en un don mais bien en la vente, ou la mise à disposition avec une contrepartie en retour, de biens ou services. A la différence du mécénat, « *les projets de business social sont reconnus pour un modèle de création de valeur partagée basé sur le cœur de métier de l'entreprise* » (Vermot-Desroches, 2011). « *Le social business se différencie des approches fondées sur le mécénat d'entreprise, qui peuvent aboutir à des projets de courte durée et qu'on accuse parfois d'encourager la dépendance* » (Yunus, Sibieude & Lesueur, 2012).

Plus récemment, le *mécénat de « compétences »* est apparu. Il consiste en un apport en ressources humaines, c'est-à-dire le transfert (gratuit) de compétences d'une entreprise au profit d'une association à orientation sociale, par le biais de salariés, intervenant sur leur temps de travail (ce qui le différencie du bénévolat) (Votre expert des associations, 2014).

Il ne s'agit donc pas à proprement parler d'une activité de type business, et il nous semble important de relever aussi que la notion de « financement d'investissements » décrite ici ne doit pas être confondue avec l'ISR (1.2.2.3.) et l'IIS (1.2.2.4.). Précisons encore que le mécénat réalisé par les entreprises doit rester discret et ne doit pas viser à un return (in)direct, sinon, il pourrait s'agir de '*sponsoring social*'²³, voire de « *social washing, dans l'hypothèse où les intentions réelles du mécène manqueraient de sincérité et ne correspondraient pas à un réel engagement social proactif* » (de Witt, 2013). Cette question relative aux intentions réelles des acteurs du business social et du risque de « social washing » nous accompagnera lorsqu'il s'agira de discuter et d'interpréter les résultats des analyses de cas (Partie 5).

²² Acte de donner un bien à une institution, un organisme, etc. Acte juridique par lequel une personne (le donateur) se dépouille actuellement et irrévocablement d'un bien au profit d'une autre (le donataire) qui accepte mais ne promet rien en échange (Larousse, 2017).

²³ Chantal Pirlot (2007) affirme que « *traditionnellement, le mécène ne demande aucun retour au projet soutenu, alors que le sponsor valorise son apport par des retours en terme d'image ou d'avantages* ». Selon Lambrecht (2007), c'est « *la dimension totalement désintéressée qui permet de distinguer le mécénat du sponsoring* ».

Le mécénat social est fréquemment réalisé par des *Fondations*²⁴. Un exemple est la *Bill & Melinda Gates Foundation*, dont l'objectif social est d'apporter l'accès aux soins de santé et à une éducation de qualité. Ils investissent donc dans des programmes d'enseignement ou dans des organisations luttant contre certaines maladies.

1.2.2.12. Investissement philanthropique - Mécénat social			
C1. <i>Business</i> : Activité ou stratégie commerciale à but lucratif ou non : Non	C2. <i>Social</i> : Initiatives tentant prioritairement de lutter contre les inégalités et problèmes sociaux : Oui	C3. <i>Durable et éthique</i> : Qui prend en compte les aspects environnementaux et le développement humain : Oui	C4. <i>Autofinancement</i> : l'investissement vise à être économiquement viable et pérenne : Non
Business social ? Non			

1.2.2.13. La philanthropie « classique »

« La philanthropie est le sentiment qui pousse les hommes à venir en aide aux autres, par charité et avec désintéressement » (Larousse, 2016). Le volet « business » est donc absent. « Cette catégorie parfois appelée aussi « Charity » regroupe toutes les initiatives caritatives ou philanthropiques. L'absence de recherche de profits de ces initiatives fait qu'elles n'ont généralement pas de viabilité économique » (Solinhas, 2015). La philanthropie classique n'est donc pas du business social, car « le terme de social business, n'a rien à voir avec de la charité. Avant toute chose, un social business est une entreprise » (Le Social Business, 2009).

Par exemple, un don effectué par un particulier ou une entreprise, à une organisation.

1.2.2.13. Philanthropie classique			
C1. <i>Business</i> : Activité ou stratégie commerciale à but lucratif ou non : Non	C2. <i>Social</i> : Initiatives tentant prioritairement de lutter contre les inégalités et problèmes sociaux : Non	C3. <i>Durable et éthique</i> : Qui prend en compte les aspects environnementaux et le développement humain : Non	C4. <i>Autofinancement</i> : l'investissement vise à être économiquement viable et pérenne : Non
Business social ? Non			

1.2.3. Certification du business social

Relevons qu'il existe diverses initiatives pour tenter d'uniformiser ce que l'on entend par business social, et plus particulièrement pour proposer des principes, des démarches et

²⁴ Une fondation est une personne morale de droit privé à but non lucratif créée par un ou plusieurs donateurs, eux-mêmes pouvant être des personnes physiques ou morales, pour accomplir une œuvre d'intérêt général (Wikipedia, n.d.).

des critères de standardisation applicables en la matière, pouvant déboucher sur une certification.

1.2.3.1. Social Business Earth Certification

Social Business Earth (SBE) est une entreprise internationale de consultance, basée en Suisse, qui propose depuis 2016 aux entreprises, ONG, coopératives et entités gouvernementales une démarche de certification « *social business* », partout dans le monde. SBE vérifie que les organisations répondent aux 7 principes²⁵ du « *Yunus Social Business* », en se concentrant principalement sur l'impact social, l'impact environnemental, la durabilité financière et les conditions de travail des employés (Social Business Earth, n.d.).

1.2.3.2. B corp certification

La certification dite « *B Corp* » (aussi connue comme certification « *B Lab* » ou « *B Corporation* »²⁶) est octroyée à certaines sociétés (ou compagnies) à but lucratif par l'ONG B Lab, un organisme sans but lucratif établi aux États-Unis, en Europe, en Amérique du Sud, au Canada, en Australie et en Nouvelle-Zélande.

« *Cette ONG créée aux Etats-Unis en 2006 promeut le label B-Corp qui permet de repérer les entreprises qui pratiquent l'innovation sociale et qui allient durabilité, transparence et responsabilité sociale* » (Colla, S., 2017).

La démarche permet aux entreprises qui le souhaitent d'évaluer leurs performances sociale et environnementale, en mesurant 16 pratiques clés en matière de droits humains, relations humaines, environnement, consommateurs et gouvernance. La certification est constituée en une charte qui inclut par ailleurs la réutilisation des profits pour les parties prenantes et le fait que les administrateurs et dirigeants doivent tenir compte des intérêts de toutes les parties prenantes, et pas seulement des actionnaires, lors de la prise de décisions.

En Europe, « *B-Lab Europe* » a été créée récemment. Certains pays commencent à reconnaître officiellement cette certification (Luxembourg et Italie). « *En France, 24 marques ont été certifiées, parmi lesquels on retrouve sans surprise Danone* » (Landrieu, 2015). Les cas de Danone et d'Unilever (également certifiée B Corp) seront analysés en quatrième et

²⁵ Voir les 7 principes en 1.2.1.

²⁶ Cette certification B Corporation ne doit pas être confondue avec le statut de "*benefit corporation*", forme d'entreprise dont il a été question au point 1.2.2.9. ci-avant.

cinquième partie. En Belgique, à ce jour, quatre entreprises ont obtenu cette certification (Ecover Belgium ; StreetwiZe-Mobile School ; Re-Vive et Inclusio).

1.2.4. De la difficulté d'analyser la performance sociale et établir des statistiques précises

Les études ou statistiques détaillées en rapport avec le business social sont malheureusement peu nombreuses. Probablement en raison du fait que les activités de celui-ci ne font pas l'objet d'une définition unanime, mais aussi parce que l'analyse de la performance sociale n'est pas encore suffisamment développée.

1.2.4.1. Analyse de la performance sociale

La performance sociale ne se mesure pas comme la performance économique.

Pour que le système de mesure serve réellement au pilotage de performances sociales, les outils doivent être bien intégrés et adaptés aux méthodes de travail dans l'entreprise. Convergences (2017) conseille de « *définir et intégrer en amont la mesure d'impact du social business, adopter une méthodologie cadrée, compréhensible et flexible, internaliser et externaliser la mesure d'impact et se saisir des nouvelles technologies pour mesurer l'impact* ». Recourir aux certifications dont il a été question au point 1.2.3., pourrait aussi soutenir l'analyse ultérieure.

Certains outils sont ainsi dédiés à l'analyse de la performance sociale liée au business social, mais ils ne sont pas standardisés ni généralisés. Citons notamment la monétisation SROI (*Social Return On Investment*) du « *Social Value UK*²⁷ », qui consiste à traduire en euros tous les impacts et à les mettre en regard du coût du service pour dégager une sorte de retour sur investissement ; IRIS²⁸, un catalogue d'indicateurs sectoriels pour mesurer les résultats financiers, sociaux et environnementaux des entreprises du secteur de *l'impact investing* ; la Grille d'évaluation des capacités managériales des organisations sociales²⁹ de Mc Kinsey; la Grille d'analyse CERISE³⁰, qui a développé l'approche SPI (Social Performance Indicators) spécifique au social business : la « *Scorecard des Business Sociaux* » ; et

²⁷ Social Value UK est un réseau national au Royaume-Uni, accessible à toute personne intéressée par la valeur sociale et l'impact social.

²⁸ IRIS : <https://iris.thegiin.org/about-iris>

²⁹ Mc Kinsey: <http://mckinseyonsociety.com/ocat/what-is-the-ocat/>

³⁰ CERISE: www.cerise-sb.org

l'European Venture Philanthropy Association, qui a développé un guide³¹ pratique de la mesure et de la gestion de l'impact social.

Par ailleurs, la plupart des entreprises n'insèrent pas la performance sociale dans leur rapport annuel. Ainsi, selon le « KPMG Survey of CR reporting (2013) », neuf entreprises sur dix du G250³² utilisent plutôt leur rapport « *Corporate Responsibility* » (CR) pour identifier les changements environnementaux et sociétaux qui affectent leur travail et leurs parties prenantes. Cependant, certaines entreprises ont décidé depuis quelques années de publier un « *rapport intégré* ». Celui-ci met en avant la création de valeur par l'entreprise, et accorde de l'importance à toutes les parties prenantes. « *Il consiste à faire émerger un nouveau standard international de reporting synthétique mêlant données financières et extra financières, comme les performances sociales, environnementales et de gouvernance (ESG). Le reporting intégré prouve aux parties prenantes que mettre en place de bonnes pratiques en matière de RSE n'est pas un frein à la croissance financière, et qu'au contraire, c'est un moyen de générer de la valeur ajoutée à l'entreprise* » (Novethic, 2017).

Dans une large étude³³, Barnett & Salomon (2012) ont mesuré la performance financière d'entreprises en tenant compte de leur performance sociale. Ils ont conclu que « *la responsabilité sociale, dans un contexte plus large, est en fait une innovation qui apporte un grand bénéfice, autant pour l'entreprise que pour la société* » (Barnett & Salomon, 2012). Cette innovation peut, de ce fait, améliorer la performance de l'entreprise.

Cependant, des progrès conséquents doivent encore être faits spécifiquement en matière d'évaluation et de mesure d'impact des projets de business social.

Nous **recommandons dès lors aux entreprises et à leurs dirigeants de mesurer l'impact des actions dans le business social et les suivre au même titre que les performances financières**, mais « *en utilisant des méthodes d'évaluation et des outils de mesure adaptés et aussi standardisés que possible, afin de pouvoir en comparer les résultats* » (Hénin, 2016). « *Ce qui exige de nouveaux critères et une nouvelle méthodologie* » (Down to earth, 2012).

³¹ European Venture Philanthropy Association: Guide disponible sur internet : http://www.avise.org/sites/default/les/atoms/les/evpa_guide-mesure-impact_201506.pdf

³² Les 250 plus grosses entreprises reprises dans le classement « Fortune Global 500 »

³³ Les chercheurs ont étudié la performance de 1214 entreprises appartenant toutes aux indices S&P 500 et Russell 3000 au cours des années 1998 à 2006.

Les avantages de procéder à ces mesures sont notamment les suivants :

- Améliorer la performance des actions de business social ;
- Convaincre la direction de l'entreprise de l'utilité du projet ;
- Communiquer, motiver les collaborateurs et mobiliser les parties prenantes (Convergences, 2017).

1.2.4.2. Le marché potentiel du bas de la pyramide (BoP)

Les seuls éléments chiffrés auxquels nous avons eu accès, se rapportant au business social, concernent le marché potentiel représenté par le bas de la pyramide (BoP), au niveau mondial. Le rapport *The Next 4 Billion* (Hammond, Kramer, Tran, Katz & Walker, 2007) élaboré par le World Resources Institute (WRI) en partenariat avec l'International Finance Corporation (IFC) et l'Inter-American Bank of Development (IABD) tente de le quantifier. Le WRI retient le chiffre de 3.000 dollars/an, soit 8 dollars par jour (en parité de pouvoir d'achat³⁴ en USD) en-dessous duquel les populations sont considérées comme faisant partie de la « base de la pyramide ». Il conduit à quantifier ce marché à 5.000 milliards de dollars. Ce marché potentiel du BoP semble donc à première vue immense.

Cependant, ces estimations ont fait l'objet de nombreuses réserves. Ainsi, le WRI s'est vu reprocher de largement surévaluer le marché BoP et de le confondre avec la classe moyenne dont les problématiques sont très différentes. « *A titre d'exemple, selon ces chiffres, 80% des Indiens feraient partie du 'bas de la pyramide'* » (Karnani, 2009). « *On rappellera que le seuil officiel de pauvreté en Inde est de 11 dollars par mois pour une famille de quatre personnes* » (L'Observatoire du BoP, 2017). Dans son étude pour l'ONU, Karnani (2009) estime quant à lui le marché à... 300 milliards de dollars. Soit près de 17 fois moins.

« *C'est plus fondamentalement la notion même de mesure du marché du 'bas de la pyramide' qui est remise en question. En effet, il n'existe pas en tant que tel mais est potentiel et ne peut se révéler qu'en fonction de la pertinence des offres des entreprises. Le marché 'Bas de la Pyramide' correspondrait pour certains davantage à une logique de création de marché que de découverte de marchés préexistants* » (L'Observatoire du BoP, 2017).

³⁴ La parité de pouvoir d'achat (PPA) (on parle de valeurs *mesurées en parité de pouvoir d'achat*) est une méthode pour établir une comparaison entre pays, du pouvoir d'achat des devises nationales. Une simple utilisation des taux de change ne permet pas de le faire (Wikipédia, 2017).

1.2.4.3. Les investissements en business social

Nous n'avons pas trouvé de statistiques fiables concernant les investissements concrets en business social. Certains chiffres globaux relatifs aux montants investis dans la sphère étendue de *l'impact investing* sont disponibles, mais ils sont eux aussi sujets à débat et dépendent largement de la définition retenue³⁵. « *La dernière étude du GIIN³⁶ fait état de 10,5 milliards de dollars d'investissements réalisés en 2014. Cependant, selon une définition plus restrictive ou exigeante du social business, il est probable que la taille actuelle du secteur, en expansion, se chiffre plutôt en centaines de millions plutôt qu'en milliards de dollars. Au final, on peut reconnaître que le social business est certainement, à l'heure actuelle, encore une niche sectorielle ; seul un nombre relativement limité d'entreprises sociales ont véritablement réussi à changer d'échelle* » (Hénin, 2016).

En France, un tiers des entreprises du CAC 40 (essentiellement des multinationales) se disent engagées dans des « projets de social business » (Convergences, 2015).

Ces chiffres et ces différentes considérations devront assurément nous accompagner dans notre réflexion lorsqu'il s'agira d'interpréter nos résultats (partie 5).

³⁵ Pour rappel, nous avons considéré en 1.2.2.4. que l'Investissement à Impact Social ne satisfait pas aux quatre critères que nous avons fixés pour définir le business social.

³⁶ Op cité (1.2.2.4.)

Partie 2 : Hypothèses sur les raisons de pratiquer le business social

Afin de construire et formuler les hypothèses théoriques de départ, nous partons de notre question de recherche « *Sur base de quels critères les multinationales choisissent-elles de pratiquer le business social, et sous quelles formes ? Recherche exploratoire et analyse* ». Ces hypothèses de travail - qui constituent des propositions de réponses - pourront ensuite être sélectionnées ou non en fonction de leur pertinence, évaluée sur base d'une première revue de la littérature. Les hypothèses sélectionnées seront ensuite confrontées à nos données d'observation pour être vérifiées en fonction des résultats de l'analyse de la littérature et des entretiens menés avec les représentants d'entreprises faisant l'objet d'analyses de cas.

2.1. Choix des modèles pour l'élaboration des hypothèses

Dans le but d'inventorier un maximum de facteurs pertinents qui pourraient expliquer les raisons de faire du business social et ainsi constituer nos hypothèses de travail, nous avons choisi de baser notre approche sur différents modèles stratégiques, à savoir la matrice SWOT³⁷ pour le modèle général, le modèle PESTEL³⁸ pour le macro environnement et le modèle des 5 Forces de Porter³⁹ pour le micro environnement. Nous étoffons ensuite la liste des hypothèses en complétant l'analyse SWOT au niveau de facteurs internes (forces et faiblesses) à l'entreprise. Il nous semble en effet important d'analyser l'environnement dans lequel se trouve l'entreprise. Si celle-ci décide de lancer des projets de business social, c'est peut-être parce qu'elle se rend compte que la société est un facteur important pour la continuité de son business. Robin and Reidenbach (1987) suggèrent « *qu'un "contrat social" existe entre une organisation et la société dans laquelle elle opère* ». En d'autres termes, l'organisation est redevable à son environnement, car sans lui elle ne pourrait exister. « *Ce contrat social est basé sur un contrat implicite entre la société et l'entreprise, qui permet en fait à l'entreprise d'exister. C'est d'une certaine manière un retour sur investissement pour la société qui participe aux bénéfices d'une telle participation* » (Moore, 1999).

³⁷ SWOT signifie « Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats » (forces, faiblesses, opportunités, menaces). Ce modèle permet d'analyser l'environnement externe et les ressources internes de l'entreprise.

³⁸ L'analyse PESTEL (Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Ecologique, Légal) permet d'identifier l'influence que peuvent exercer les facteurs macro-environnementaux sur l'organisation.

³⁹ Le modèle des « 5 forces de Porter » a été élaboré en 1979 par le professeur de stratégie Michael Porter et considère que la notion de concurrence doit être élargie.

La matrice SWOT est un modèle simple qui permet de structurer aisément notre démarche d'élicitation des hypothèses. Elle offre par ailleurs une vision très synthétique de la situation analysée. Nous nous sommes en réalité placés dans la position d'un dirigeant de multinationale envisageant d'investir dans le domaine du business social et nous avons en quelque sorte réalisé un diagnostic stratégique en passant en revue les opportunités et les menaces découlant de cet investissement potentiel. Pour affiner l'analyse de l'environnement externe (opportunités et menaces dans la matrice SWOT), la méthode Pestel offre un cadre méthodologique lui aussi très structurant pour évaluer les effets macro-environnementaux du business social. Enfin, le modèle des 5 forces de Porter nous permet d'affiner notre analyse des forces concurrentielles actives dans le domaine. La combinaison de ces trois modèles doit nous permettre d'élaborer des hypothèses variées qui pourront ensuite être classifiées en fonction de leur pertinence et de leur utilité pour répondre à notre question de recherche.

2.2. Facteurs liés au macro environnement de l'entreprise – PESTEL

2.2.1. Politique

Le facteur politique de PESTEL concerne entre autres la citoyenneté, les actions citoyennes et la conscience politique.

- Hypothèse 1 (H1) : Les entreprises implémentent des projets de business social parce qu'une conscience politique et citoyenne se développe de plus en plus à l'égard du capitalisme au sens large, et plus précisément une remise en question des principes de la maximisation du profit par les entreprises privées.

2.2.2. Economique

Le facteur économique inclut notamment la croissance économique, la distribution des richesses et la politique d'emploi.

- Hypothèse 2 (H2) : Les entreprises implémentent des projets de business social parce qu'elles souhaitent rééquilibrer la distribution des richesses entre les pays riches et les pays pauvres.

2.2.3. Socioculturel

Il est également utile d'explorer les tendances générales dans la société. La RSE a-t-elle un impact tel que les entreprises doivent dorénavant s'y plier ? Est-il en train de se produire un changement dans les mentalités sur les sujets « sociaux » ?

- Hypothèse 3 (H3) : Les entreprises implémentent des projets de business social parce que la RSE est une tendance « à la mode » actuellement.
- Hypothèse 4 (H4) : Les entreprises implémentent des projets de business social parce qu'il y a de réels changements dans les mentalités de la population sur les sujets sociaux.

2.2.4. Technologique

Il est plausible que les entreprises aient un objectif sous-jacent d'innovation technologique lorsqu'elles lancent des projets de business social.

- Hypothèse 5 (H5) : Les entreprises implémentent des projets de business social parce qu'elles veulent tester des innovations technologiques en matière de processus de fabrication, pour réduire leurs coûts et pratiquer des économies d'échelle.

2.2.5. Ecologique et environnemental

Les points de vue écologiques et environnementaux prennent une place de plus en plus importante dans la société civile. Ils peuvent avoir un impact sur les entreprises.

- Hypothèse 6 (H6) : Les entreprises implémentent des projets de business social parce que le développement durable a une popularité croissante.
- Hypothèse 7 (H7) : Les entreprises implémentent des projets de business social parce qu'il existe des contraintes en matière de protection de l'environnement.

2.2.6. Légal

Certaines réglementations internationales, européennes ou belges contraignent peut-être les entreprises à pratiquer du business social.

- Hypothèse 8 (H8) : Les entreprises implémentent des projets de business social parce qu'elles sont soumises à des réglementations internationales, européennes ou belges qui les y contraignent.

2.3. Facteurs liés au micro environnement de l'entreprise – 5 Forces de Porter

2.3.1. Concurrents

Une entreprise peut vouloir asphyxier ses concurrents en vendant un produit à un prix bas (marge faible) dans certains marchés.

- Hypothèse 9 (H9) : Les entreprises implémentent des projets de business social parce que cela leur permet de contrer leurs concurrents sur certains marchés, nouveaux ou existants.

2.3.2. Nouveaux entrants sur le marché

Une entreprise peut explorer différents moyens pour dissuader de potentiels nouveaux entrants de rentrer sur leur marché.

- Hypothèse 10 (H10) : Les entreprises implémentent des projets de business social parce qu'elles veulent créer des barrières à l'entrée pour contrer d'éventuels nouveaux entrants sur leurs marchés.

2.3.3. Substituts

Il s'agit ici d'innover en matière de produits. Une entreprise peut décider de renouveler l'offre existante, que ce soit la sienne ou celle des concurrents.

- Hypothèse 11 (H11) : Les entreprises implémentent des projets de business social parce qu'elles veulent élaborer des produits de substitution destinés à remplacer l'offre actuelle du marché.

2.3.4. Fournisseurs

Les fournisseurs peuvent menacer leurs clients de cesser leur collaboration avec ceux qui ne fourniraient aucun effort social.

- Hypothèse 12 (H12) : Les entreprises implémentent des projets de business social parce que leurs fournisseurs décident de privilégier les clients engagés dans le business social.

2.3.5. Clients

Des clients (consommateurs finaux ou distributeurs) peuvent menacer de se tourner vers une autre entreprise si aucun effort social n'est réalisé par le fournisseur actuel. D'autre part, une entreprise vendant ses produits dans une nouvelle région, même avec une très

faible marge, acquiert de nouveaux consommateurs et peut ainsi développer son chiffre d'affaires global.

- Hypothèse 13 (H13) : Les entreprises implémentent des projets de business social parce que leurs consommateurs finaux les mettent sous pression pour qu'elles investissent dans le business social (maintien des consommateurs actuels).
- Hypothèse 14 (H14) : Les entreprises implémentent des projets de business social parce que les distributeurs achetant leurs produits les menacent de ne plus les référencer si elles ne s'engagent pas dans le business social.
- Hypothèse 15 (H15) : Les entreprises implémentent des projets de business social dans des pays en développement ou émergents parce qu'elles désirent acquérir de nouveaux consommateurs, augmenter leurs parts de marché et donc leur chiffre d'affaires total.

2.4. Facteurs internes aux entreprises - Forces et faiblesses

2.4.1. Parties prenantes internes

Le business social peut être vu comme une forme d'investissement à long terme par les *actionnaires*. L'entreprise peut également être à l'écoute de ses *travailleurs* ou candidats postulant qui chercheraient du sens dans leur travail et pousseraient à entreprendre ce genre de projets. Il est possible enfin que la culture de l'aide aux populations défavorisées fasse partie de l'ADN de l'entreprise et de ses *dirigeants* ou fondateurs.

- Hypothèse 16 (H16) : Les entreprises implémentent des projets de business social parce que leurs actionnaires en expriment la demande.
- Hypothèse 17 (H17) : Les entreprises implémentent des projets de business social parce que leurs travailleurs ou candidats en expriment la demande et menacent de les quitter ou de ne pas se faire engager si elles ne le font pas.
- Hypothèse 18 (H18) : Les entreprises implémentent des projets de business social parce qu'il s'agit d'une caractéristique historique propre à l'entreprise, poussée par les dirigeants / fondateurs.

2.4.2. Marketing, image de marque et notoriété

Il est vraisemblable que des entreprises réalisent des projets de business social à des fins de marketing. L'image de l'entreprise et sa notoriété pourraient s'améliorer aux yeux des consommateurs et de l'ensemble des acteurs externes ayant un intérêt dans l'entreprise.

- Hypothèse 19 (H19) : Les entreprises implémentent des projets de business social parce qu'elles désirent améliorer leur image de marque et leur notoriété de manière directe ou indirecte.

2.4.3. « Capital social » (assurance contre le risque de réputation⁴⁰)

Ce concept présente des similitudes avec une sorte d'assurance virtuelle, susceptible de couvrir les dégâts occasionnés par un sinistre d'ordre sociétal dont la responsabilité serait imputable à l'entreprise.

- Hypothèse 20 (H20) : Les entreprises implémentent des projets de business social parce qu'elles se constituent un « capital social » de réserve pour combler un déficit en la matière, ou pour faire face à d'éventuels accidents ou « dérapages » en matière de Responsabilité sociétale (« Risque de réputation »).

2.5. Récapitulatif des hypothèses de travail – Matrice SWOT

Environnement Externe	<u>Opportunités</u> H2 – Rééquilibrer les richesses H3 – RSE H4 – Changements de mentalité H5 – Innovations technologiques H9 – Contrer les concurrents H11 – Produits de substitution H15 – Augmenter parts de marché	<u>Menaces</u> H1 – Conscience politique et citoyenne H6 – Développement durable H7 – Protection de l'environnement H8 – Contraintes réglementaires H10 – Nouveaux entrants H12 – Exigences des fournisseurs H13 – Exigences des consommateurs finaux H14 – Exigences des distributeurs
	<u>Forces</u> H16 – Demande des Actionnaires H18 – Demande des dirigeants / fondateurs	<u>Faiblesses</u> H17 – Demande des travailleurs et candidats H19 – Marketing, image de marque, notoriété H20 – « Capital social » de réserve (réputation)

⁴⁰ Le risque de réputation est une expression qui désigne le risque financier qu'encourent des entreprises, à propos de leur image de marque qui pourrait être ternie par des scandales. Ceux-ci sont notamment liés à leurs pratiques sociales et environnementales. Mais les premiers facteurs de risques sont majoritairement liés à l'éthique et à l'intégrité de l'entreprise (Novethic, n.d.)

2.6. Sélection des hypothèses retenues et des canaux de recueil d'informations

Parmi nos vingt hypothèses de travail, autant de propositions de réponses à notre question de recherche, nous en avons sélectionné un certain nombre en fonction de leur pertinence, évaluée sur base de notre première revue de la littérature. Nous avons délibérément décidé d'en retenir au minimum une par cellule de la matrice SWOT présentée au point 2.5. ci-avant, afin de couvrir chacun des quatre concepts sous-jacents. S'agissant d'une recherche menée dans le cadre d'un mémoire de fin d'études et au vu des contraintes temporelles et formelles liées à celui-ci (maximum quatre-vingt pages) nous limiterons le nombre d'hypothèses retenues à cinq. La justification du choix de celles-ci est présentée ci-après, tandis que les raisons de la non-sélection des autres sont fournies en Annexe n°1.

Notre recherche est basée sur deux canaux de recueil d'informations : d'une part la revue de la littérature, et d'autre part un questionnaire semi-directif à destination de représentants d'entreprises.

2.6.1. Les facteurs macro environnementaux

L'hypothèse concernant les contraintes réglementaires (H8) sera testée car nous estimons que l'analyse des éventuelles obligations légales en la matière constitue un préalable incontournable. Pour ce faire, le mode essentiel de recueil d'informations sera l'analyse des textes de lois, réglementations et recommandations internationales, européennes et belges. Cette hypothèse sera également soumise aux entreprises afin d'établir une comparaison avec notre revue de la littérature.

2.6.2. Les facteurs micro environnementaux

L'hypothèse H15 relative aux pays en développement et émergents sera retenue en raison de la disponibilité de littérature en la matière. Elle fera donc l'objet d'une analyse théorique et sera soumise aux entreprises en vue de déterminer si elles ont une stratégie délibérée d'expansion et de développement de leur chiffre d'affaires dans de nouveaux marchés de ce type.

2.6.3. Les facteurs internes à l'entreprise

Les hypothèses concernant l'influence des travailleurs (H17) et des dirigeants (H18), et l'hypothèse concernant le marketing (H19) sont quant à elles plus largement traitées dans les écrits. Celles-ci sont donc retenues et seront étudiées auprès des entreprises lors des entretiens avec leurs représentants.

Pour conclure cette deuxième partie consacrée aux hypothèses, voici un récapitulatif visuel présentant celles qui sont retenues ou non :

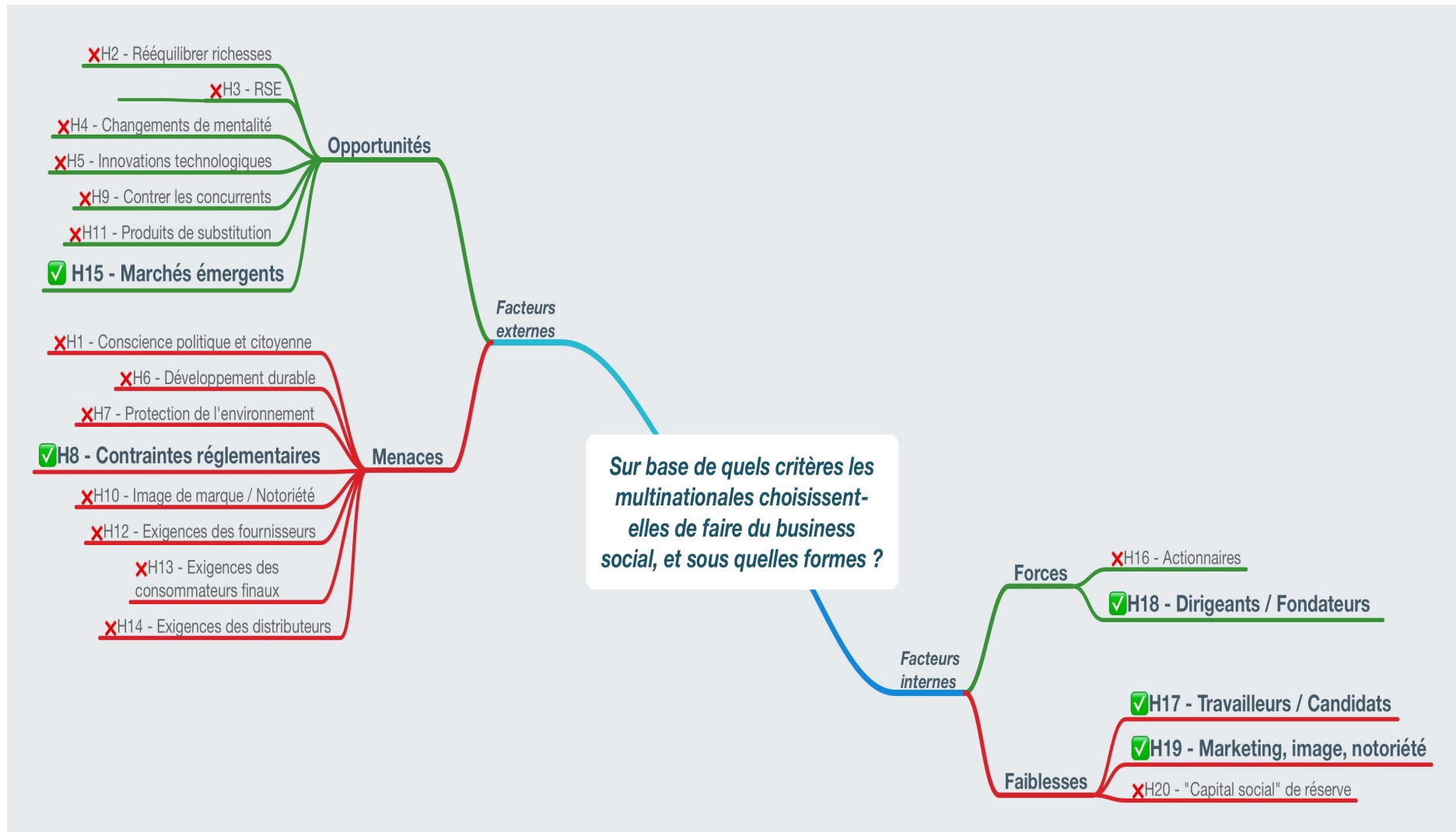


Figure 3 - Hypothèses retenues

Partie 3 : Méthodologie

3.1. Choix du sujet

Pour des raisons de fluidité de lecture, nous ne reviendrons pas sur le choix du sujet expliqué dans l'introduction.

3.2. Choix de la méthode qualitative

Ce mémoire se veut de type "qualitatif". Le but n'est pas de collecter des données dans un maximum d'entreprises pour en tirer des conclusions générales, mais bien d'analyser certains cas qui nous semblent pertinents, innovateurs et originaux. Il s'agit d'une perspective de recherche qualitative, car nous analysons des documents, conduisons des entretiens et étudions des cas pratiques. Ainsi, nous recherchons une validation interne et pas externe. Notre intérêt porte sur la compréhension en profondeur et la contextualisation des cas analysés, et non sur la tentative de trouver un cas particulièrement représentatif d'une théorie. Etant donné que nous avons eu l'occasion d'interroger huit entreprises, les résultats de cette recherche n'ont pas de valeur statistique mais bien une valeur qualitative. Comme pour toute recherche qualitative, nous avons donc étudié les causalités : le « comment » et le « pourquoi ». « *Comment* » les entreprises font du business social : Dans la partie consacrée au contexte et aux définitions, nous explorons les types possibles de business social. « *Pourquoi* » les entreprises font du business social : Nous formulons des hypothèses - présentées dans la deuxième partie – quant aux facteurs poussant les entreprises à réaliser des projets de business social et aux critères de décision qu'elles utilisent. Ces hypothèses sont confirmées ou infirmées en fonction des données collationnées au sein des entreprises étudiées et de notre revue de la littérature.

3.3. Choix de multinationales

C'est d'une certaine manière le point de départ de notre recherche. Notre curiosité a été attisée lors de la présentation faite par Danone. Nous avons été étonnés, voire dubitatifs d'entendre une multinationale affirmer vouloir contribuer à l'amélioration du bien-être des populations dans le besoin, en pratiquant du business social. Nous savions que des ONG ou des toutes petites structures étaient actives dans ce domaine, mais nous voulions vérifier de quels types de business social les grandes multinationales parlaient et sur base de quels

critères elles effectuaient leur choix en la matière. Suite à la lecture d'articles à ce sujet, nous nous sommes rendus compte que les multinationales étaient effectivement actives en la matière. Selon Prahalad (2005), « *il semble pertinent que le modèle du social business soit orienté vers les multinationales, puisque leurs atouts (santé et poids financiers ; expertise commerciale ; compétences techniques ; capacité en termes d'innovation, de production et de distribution ; potentiel de Recherche et Développement et liberté de concurrence) sont considérés comme des leviers puissants pour l'expérimentation et la mise en œuvre des projets* ».

3.4. Choix des secteurs étudiés

Au niveau des secteurs étudiés, au départ de notre recherche, nous hésitions entre analyser uniquement le secteur alimentaire ou le secteur des biens de grande consommation. Ces deux grands secteurs semblaient correspondre à notre idée première du business social et nous ne parvenions pas à décider lequel choisir. La nourriture et les produits d'hygiène sont, à notre sens, des besoins de base. Nous pensions que le business social, en tant que nouveau business model favorisant l'aide aux pauvres, serait principalement d'application dans des grandes entreprises vendant ce type de produits de première nécessité aux plus démunis. Ensuite, en approfondissant notre réflexion et nos lectures, nous avons pris conscience qu'il serait réducteur de limiter notre analyse à un seul secteur. Nous avons donc décidé d'étudier les deux précités. D'autre part, en cours de recherche, nous nous sommes rendus compte qu'analyser également le business social dans le secteur pharmaceutique pouvait amener une réelle valeur ajoutée. Ce troisième secteur contribue en effet également à l'assouvissement des *besoins physiologiques de base* (boire, se nourrir, assurer son hygiène et veiller à sa santé).

3.5. Choix des entreprises étudiées

Les choix des entreprises alimentaires et de produits de grande consommation ont été adoptés sur base de différents classements que nous avons pu consulter, toujours respectant les critères de multinationale et de secteur étudié.

Unilever, Danone, Nestlé et Mars sont des entreprises qui figurent parmi le top 5 du classement de « *Access to nutrition* » (Access to nutrition, n.d.), réalisé par la fondation

« ATNF⁴¹ » dont l'objectif est de pallier à la crise mondiale de sous-nutrition. Nous avons estimé judicieux d'interroger des entreprises positionnées dans le haut de ce classement, afin de vérifier ce qu'elles mettent en place pour résoudre ce problème de sous-nutrition et de comprendre leurs motivations. Danone, Unilever et Nestlé étant « *le top trois des marques qui offrent des produits pour combattre l'obésité et le manque de nourriture* » (Shayon, 2013), nous avons été confortés dans l'idée que ces trois marques étaient des candidats potentiels au business social. De plus, dans le classement de Oxfam « *Behind the Brand*⁴² » (Oxfam, 2015), Nestlé se positionne deuxième, Mars cinquième et Unilever premier : « *Unilever a reçu une bonne cote de la part de Oxfam International pour la durabilité et les droits humains, y compris le traitement des femmes et des travailleurs* » (Bjerga, 2016). Enfin Mars a lancé, en collaboration avec Danone, « *un fonds dédié aux petits agriculteurs* » (Fargues, 2015), ce qui tend à prouver l'attention portée à leurs fournisseurs, et qui peut vraisemblablement déboucher sur du business social.

Nous avons donc décidé de nous concentrer sur Danone, Mars et Nestlé pour ce qui est des entreprises alimentaires. Danone nous semblait incontournable dans la recherche parce que c'est l'entreprise qui nous a donné l'idée du sujet de ce mémoire. Etant parmi les précurseurs en la matière, un des acteurs les plus connus du business social et ayant créé un partenariat avec la Grameen Bank, Danone est donc un véritable cas d'école pour notre étude. Nestlé est également une multinationale active dans les domaines de la nutrition et la santé. Agissant partout dans le monde, y compris dans les pays émergents (Chine, Brésil, Mexique, Philippines, etc.), elle semblait correspondre à nos besoins pour notre recherche. Pour ce qui concerne Mars, nous avons eu connaissance de leur stratégie de business inclusif, appelée « *Economics of Mutuality* » lors d'une présentation de l'entreprise à l'Université.

En ce qui concerne les entreprises de biens de grande consommation, Unilever est une multinationale (également active dans les pays émergents) et disposant d'une large gamme de produits alimentaires et d'hygiène. Procter & Gamble, par contre, a vendu ses branches alimentaires mais répond toujours à des besoins en matière d'hygiène. Pour le reste, elle répond aux mêmes critères que Unilever sans toutefois être présente dans les classements consultés. Il nous a semblé opportun d'étudier une deuxième multinationale active dans le

⁴¹ Access To Nutrition Foundation

⁴² Littéralement "Derrière la marque"

domaine des biens de grande consommation pour disposer d'une seconde référence dans cette industrie. Ainsi, Procter & Gamble affiche un intérêt pour la responsabilité sociale de l'entreprise, publie chaque année un « *sustainability report* », affirme « *vouloir un changement positif sur les populations et la planète* » et « *voit le développement durable comme une opportunité* » (P&G, n.d.).

Au niveau des entreprises pharmaceutiques, nous avons porté notre choix sur GlaxoSmithKline, Pfizer et Novartis. Nous avons commencé nos entretiens dans ce secteur par GlaxoSmithKline, parce que cette entreprise se classe première – pour la cinquième fois - dans le classement de « *Access to Medicine* » (Accesstomedicine, n.d.). Le choix s'est également porté sur Novartis, se positionnant troisième dans le même classement. Pfizer, quant à elle, a été choisie parce que nous avons eu l'occasion de réaliser un travail d'analyse sur cette entreprise lors de notre cursus et nous souhaitons étudier leur impact au niveau social. D'autant qu'elle figure également dans le classement de Access to Medicine et a gagné deux places depuis 2014, ce qui signifie qu'elle progresse pour le développement de ses médicaments, et donc de la santé, dans le monde.

3.6. Choix des modèles pour l'élaboration des hypothèses

Pour des raisons de chronologie et de cohérence de la structure du mémoire, la méthodologie adoptée pour l'élaboration des hypothèses a été présentée au point 2.1. (Partie 2).

3.7. Choix des canaux de recueil d'information

Pour les mêmes raisons qu'en 3.6, nous avons décidé de sélectionner nos hypothèses retenues dans la deuxième partie afin que le lecteur en prenne connaissance dans la foulée de leur élicitation.

3.8. Choix des personnes contactées

Concernant les entreprises précitées, nous avons tenté autant que possible de contacter des interlocuteurs faisant partie de départements « RSE » ou « *Sustainabilty* », que nous estimions à priori les plus à même de répondre à nos questions. Cependant, comme il sera expliqué dans les limites de cette étude (partie 6), il a été particulièrement compliqué d'atteindre les personnes compétentes en la matière. La liste des personnes interrogées se

trouve dans la bibliographie et la retranscription de leurs entretiens se trouve en annexes. Nous avons également eu l'occasion d'interroger un expert dans le domaine du business social, travaillant pour « AFD » (Agence Française de Développement). En effet, durant notre recherche dans la littérature, nous avons constaté que les auteurs du numéro de la revue « Proparco n°23 » consacrée au business social étaient pour la plupart des experts d'« AFD ». Nous avons dès lors estimé qu'il serait intéressant de disposer d'un avis d'expert externe, en plus des témoignages des représentants des multinationales.

3.9. Choix du type d'entretien et son déroulement

Les entretiens sont de type semi-directifs⁴³, c'est-à-dire que nous posons aux interlocuteurs des questions larges et ouvertes pour susciter leurs réponses spontanées sur le sujet, et ensuite nous approfondissons chacune des hypothèses si le correspondant ne les a pas mentionnées. Une place importante est donc laissée au correspondant pour qu'il développe ses idées.

Après lui avoir fourni une définition du concept pour nous assurer que le représentant de l'entreprise est aligné avec notre vision du business social, nous l'interrogeons sur le nombre de projets existants dans l'entreprise et lui demandons une brève description de ceux-ci. Ensuite, les interlocuteurs sont amenés à décrire comment l'idée est venue à l'entreprise d'implémenter ce genre de projets et quels critères de choix ont été utilisés et appliqués. Puis nous passons en revue nos hypothèses pour vérifier si les correspondants peuvent confirmer ou infirmer chacune d'entre elles, au cas où ils ne les auraient pas encore abordées.

⁴³ Appelé aussi entretien semi-structuré ou entretien centré, contenant des thèmes et points-clés à évoquer.

4.2. Hypothèse concernant les pays en développement et émergents (H15)

Les entreprises implémentent des projets de business social dans des pays en développement ou émergents parce qu'elles désirent acquérir de nouveaux consommateurs, augmenter leurs parts de marché et donc leur chiffre d'affaires total.

« Danone a une réelle mission claire : Apporter la santé par l'alimentation au **plus grand nombre**. Neuf projets sont réalisés dans sept pays différents pour 'Danone Communities' (**pauvreté** et alimentation). Ils touchent environ **1 million** de bénéficiaires. Pour 'System Fund' (**emploi** et respect de l'écosystème), le travail consiste en 63 projets dans 26 pays et touche **3 millions** de bénéficiaires » (Bonus, S., Danone, 7 avril 2017).

« Pour avoir de l'**argent** sur le long terme, il faut être pérenne. Certains projets sont donc lancés afin que Nestlé soit pérenne (...) par exemple on ajoute de l'iode dans les produits pour des **populations** qui en ont **besoin** » (Pardaens, J.-M., Nestlé, 10 avril 2017).

« L'histoire de Nestlé s'est construite sur l'idée de capter les populations ayant **un faible revenu**. (...) Ainsi, l'entreprise obtient des produits reconnus et des **parts de marché**. La richesse de ces populations se développe, et cela devient donc un **marché réel** et profitable. (...) Par ces adaptations, Nestlé **élargit sa base de clientèle**. (...) Tant que cela apportera du **profit** et des parts de marché, ça restera » (Ledesert, O., Nestlé, 19 avril 2017).

« Les **segments de prix les plus bas** sont quasiment toujours laissés aux concurrents locaux, qui ont des structures de coût beaucoup plus light. Mais nous n'avons pas une vraie **stratégie de développement de produits adaptés aux consommateurs les plus pauvres** » (Lederer, T., Mars, 10 mars 2017).

« L'entreprise a comme objectif de faire **plaisir aux populations dans les pays en développement**, et non **pas faire plaisir aux actionnaires** ». (Tubbs, A., Unilever, 2 avril 2017).

« On est une grosse entreprise mondiale, mais on a des stratégies régionales. Ce ne sont pas les mêmes en Amérique Latine, en Chine, etc. C'est unique pour chaque région. **Mais on n'est pas là pour leur vendre quoi que ce soit**. On va vers les communautés pour **tenter de les aider**. On fait des efforts de citoyenneté » (Dasylyva, J., Procter & Gamble, 9 mai 2017).

« GSK se base sur le 'Tiers pricing model' : Ils **vérifient les capacités économiques** de chaque pays et proposent un prix en fonction. GSK s'engage d'une certaine façon le monde, basé sur la **capacité de payer**. (...) Au final, nous faisons de l'**argent là où nous le pouvons**, et vendons nos produits à **très bas prix là où nous le devons**. (...) Nous cherchons à faire des **économies d'échelle** avec des millions et des millions de vaccins produits dans les usines. A ce niveau, nous avons donc un **retour sur investissement** afin de supporter notre développement et rester compétitifs » (Gallagher, A., GlaxoSmithKline, 1 mars 2017).

« Bien sûr, le portefeuille de produits n'est **pas dans l'objectif de faire business social** en tant que tel, c'est toujours de **faire du profit**. Mais cela aide à **combler les besoins sociaux** » (Sreejit, M., Novartis, 20 avril 2017).

« Pfizer a une présence active dans **plus de cent pays** et continue à essayer de trouver des **moyens pour fournir** des soins de santé pour les populations qui n’y ont **pas accès**. Nous avons une stratégie globale de santé robuste, qui inclut des activités en Responsabilité Sociale et des **modèles commerciaux créatifs** » (Sia, J., Pfizer, 25 avril 2017).

Résultats	Danone	Nestlé	Mars	Unilever	P&G	GSK	Novartis	Pfizer
Validation de l’hypothèse	Oui	Oui	Non	Non*	Non*	Oui	Non*	n.d.

* Remarque : Les résultats enregistrés dans ce tableau de synthèse prennent uniquement en compte ce que nos interlocuteurs ont affirmé. Une discussion et une interprétation en sera faite en partie 5.

4.3. Hypothèse concernant l’influence des travailleurs (H17)

Les entreprises implémentent des projets de business social parce que leurs travailleurs ou candidats en expriment la demande et menacent de les quitter ou de ne pas se faire engager si elles ne le font pas.

« **Tous les « Danoniens » peuvent rentrer des projets.** Si un de leurs projets est validé, ils reçoivent un certain budget par Danone pour le développer ainsi qu’un jour par semaine dédié à cela » (Bonus, S., Danone, 7 avril 2017).

« Il y a une **motivation de la part des collaborateurs, qui veulent être fiers** d’appartenir à une entreprise qui a une démarche de stabilité sociétale. Plus particulièrement, les « Millennium » qui arrivent dans l’entreprise trouvent que le **côté social est un axe différenciant**. A poste égal, ils préféreront une entreprise qui fait des efforts sociétaux. Les collaborateurs peuvent investir dans la SICAV et se sentent bien » (Aube, M., Danone Communities, 10 Mai 2017).

« Les travailleurs réalisent des projets de **volontariat**. Certains employés font également des **‘mentoring’** pour jeunes dans des quartiers défavorisés, par exemple via des après-midis sportives » (Pardaens, J.-M., Nestlé, 10 avril 2017).

« Les salariés de Nestlé travaillent avec des dispositifs développées par les bureaux de l’emploi pour **employer des jeunes** qui ont fini leurs études mais ne trouvant pas de travail (de milieux modestes, des maghrebins, ...). Au total, ce sont 25% des employés chez Nestlé qui sont **volontaires** pour des projets sociaux » (Leddesert, O., Nestlé, 19 avril 2017).

« Les **employés veulent du sens** dans l’entreprise qu’ils rejoignent ou qu’ils ont rejoint. Il s’agit pour beaucoup, de jeunes employés – mais pas seulement - avec des valeurs profondes concernant la société. Intégrer l’entreprise ou continuer chez elle, dépend aussi des **bénéfices qu’elle peut apporter à la société** » (Lederer, T., Mars, 10 mars 2017).

« Les salariés sont **attirés par cette vision** et par les mêmes principes. Ils **croient vraiment en cela**. Chez Unilever, les employés sont en fait un **réseau d’activistes** qui **poussent à agir en ce sens** et sont fiers de ce qu’ils font » (Tubbs, A., Unilever, 2 avril 2017).

« **Les employés peuvent aussi proposer des projets.** C'est une stratégie 'top-down' mais aussi 'bottom-up'. Parce que les gens veulent se sentir bien avec l'entreprise pour laquelle ils travaillent. Ils **s'engagent avec la stratégie** et avec ce qu'on est. Les gens veulent se sentir bien, et encore plus les jeunes générations, ils veulent être des gens biens » (Dasylva, J., Procter & Gamble, 9 mai 2017).

« Je dirais que les employés de GSK voient assurément la valeur de ces projets et veulent les **supporter voire les implémenter**. (...) les employés ont l'opportunité de **partager leurs idées**, qui sont **prises en compte et parfois aussi implémentées** » (Gallagher, A., GlaxoSmithKline, 1 mars 2017).

« Les employés ont toujours **l'opportunité de proposer des idées**. M. Sreejit lui-même a déjà proposé des projets sociaux. La stratégie est orientée « **bottom-up** », c'est-à-dire que tous les salariés ont l'occasion de se porter **volontaires** dans certains projets » (Sreejit, M., Novartis, 20 avril 2017).

« Les employés sont une partie prenante clé pour la stratégie de santé publique. Le programme « Pfizer Global Health Fellows » **'prête' les employés à des ONG** pour travailler au renforcement de la capacité des soins de santé. Les employés ont aussi l'opportunité de **soutenir des causes locales** dans leurs communautés, et Pfizer apporte des ressources pour soutenir cela, via la Fondation » (Sia, J., Pfizer, 25 avril 2017).

Résultats	Danone	Nestlé	Mars	Unilever	P&G	GSK	Novartis	Pfizer
Validation de l'hypothèse	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

4.4. Hypothèse concernant l'influence des dirigeants / fondateurs (H18)

Les entreprises implémentent des projets de business social parce qu'il s'agit d'une caractéristique historique propre à l'entreprise, poussée par les dirigeants / fondateurs.

« L'ancien **CEO Antoine Riboud**, a instauré le « double projet économique » de Danone. Le **CEO suivant, Franck Riboud**, l'a transformé en une réelle mission claire : 'Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre'. Le **CEO actuel Emmanuel Faber**, a lancé le 'Manifesto' qui est un guide avec des objectifs précis » (Bonus, S., Danone, 7 avril 2017).

« Ce qui provoque un gros changement en interne pour amener le côté social à une entreprise, c'est une personne bien placée qui a **un intérêt particulier** pour ce sujet. Chez Danone, c'est **Franck Riboud** » (Aube, M., Danone Communities, 10 mai 2017).

« La raison d'être de l'entreprise étant « good food, good life » depuis toujours, c'est vraiment **inscrit dans l'entreprise**. C'est le **point d'honneur que les dirigeants mettent**, et cela a commencé avec le **fondateur** de l'entreprise : en 1843 en Suisse, il a préparé du lait en poudre pour un bébé qui n'était pas capable de manger » (Pardaens, J.-M., Nestlé, 10 avril 2017).

« Les **leaders actuels** et les **fondateurs** ont des **convictions sociales** depuis toujours. Le concept de “created shared value” a été développé par le **CEO**. (...) Le **directeur général de Nestlé est très engagé!** Et les **membres du comité de direction** sont, pour beaucoup, des **mentors** de jeunes de milieux défavorisés » (Ledesert, O., Nestlé, 19 avril 2017).

« Les membres de la famille sentent qu’il y a des choses à faire pour contrer la pauvreté dans le monde et améliorer l’environnement. **Les projets de business social ont donc un moteur qui vient du sommet** » (Lederer, T., Mars, 10 mars 2017).

« Tout se joue en interne, parce que le social fait partie de la **culture et la stratégie** de l’entreprise. (...) C’est le **leadership qui a un impact important** dans le développement du business social. Notre **CEO, Pol Polman, a inscrit la durabilité dans la stratégie** et le plan de l’entreprise » (Tubbs, A., Unilever, 2 avril 2017).

« Les activités sociales font partie de **l’ADN et de l’histoire de l’entreprise**. Pour savoir d’où cela vient, il faut retourner aux **racines**. Bien sûr, les attentes des employés sont élevées, et ils s’attendent à ce que les **dirigeants aient le même état d’esprit**. C’est pourquoi **les dirigeants actuels sont vraiment dévoués** » (Dasyuva, J., Procter & Gamble, 9 mai 2017).

« Etre socialement responsable fait **partie intégrale de notre business model**. Aider les populations dans le besoin est inhérent à notre core business. (...) » (Gallagher, A., GlaxoSmithKline, 2017).

« Les **associés** de l’entreprise **suggèrent régulièrement de nouvelles idées**. Le **président est un acteur important** qui propose beaucoup de nouvelles choses. Le **directeur général** dit régulièrement « Nous ne devons pas seulement faire ce qui est attendu mais faire ce qui est juste ». Cette idée est **poussée par les leaders** » (Sreejit, M., Novartis, 20 avril 2017).

« Les **dirigeants ‘senior’ sont fort engagés** pour répondre aux problèmes de santé publique globale, dans une perspective commerciale et philanthropique. Ils **ont soutenu beaucoup de programmes** pour augmenter l’accès à des médicaments » (Sia, J., Pfizer, 25 avril 2017).

Résultats	Danone	Nestlé	Mars	Unilever	P&G	GSK	Novartis	Pfizer
Validation de l’hypothèse	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

4.5. Hypothèse concernant le marketing et l’image (H19)

Les entreprises implémentent des projets de business social parce qu’elles désirent améliorer leur image de marque et leur notoriété de manière directe ou indirecte.

« Les départements ‘marketing’ et ‘durabilité’ travaillent côte à côte. **Le marketing par le social fait autre part, ça marche**. Et c’est super important. La communication n’est pas encore assez faite par rapport à toute l’aide qu’on apporte pour l’instant » (Bonus, S., Danone, 7 avril 2017).

« **Le marketing aide à récolter des fonds, mais ce n'est pas le but premier. Il y a bien un objectif de visibilité** pour un projet s'il y a besoin de fonds, mais pas d'objectif de « brander » Danone. Il y a peu de communication là-dessus parce qu'il y a une certaine peur que les gens disent que Danone fait du « green » ou « social » washing (Aube, M., Danone Communities, 10 mai 2017).

« Les projets ne sont absolument **pas dans l'optique d'en faire de la publicité** après. Il n'y a aucun marketing autour des projets, et la seule communication existante est celle en interne à l'entreprise » (Pardaens, J.-M., Nestlé, 10 avril 2017).

« Il n'est **pas question de faire du marketing en tant que tel** sur les projets sociaux, mais de **conserver une bonne réputation**. Il n'y a **pas d'objectif de marketing pur** derrière tout cela » (Ledesert, O., Nestlé, 19 avril 2017).

« Etant donné que c'était dans un pays pauvre, cela a coûté très peu d'argent mais a permis une **bonne publicité**. (...) Les entreprises qui veulent recruter doivent montrer une **bonne réputation** » (Lederer, T., Mars, 10 mars 2017).

« **Tout se joue en interne**, parce que le social fait partie de la culture et la stratégie de l'entreprise. (...) C'est donc vraiment parce que **cela fait du sens** pour eux qu'ils le font. (...) Unilever a décidé que **les retours ne devraient pas concerner que l'image** pour les investisseurs » (Tubbs, A., Unilever, 2 avril 2017).

« On ne va pas vers l'extérieur avec un objectif de faire de la publicité pour nos produits. On veut que les gens sachent qu'on est une bonne entreprise et qu'on apporte de la valeur. Mais on ne **fait pas de marketing** sur ces produits » (Dasylva, J., Procter & Gamble, 9 mai 2017).

« On relaie l'information sur les bonnes actions dans le rapport annuel, et auprès des parties prenantes qui s'y intéressent, mais **peu de personnes à l'extérieur de l'entreprise le savent**. Je pense que **GSK devrait aussi faire une publicité externe** et améliorer le marketing, au moins là où le contexte y est approprié » (Gallagher, A., GlaxoSmithKline, 1 mars 2017).

« Il faut faire une distinction claire entre le business « classique » de Novartis, et le business social. En effet, l'entreprise ne fait **pas de marketing pur pour le business social**. Certaines déclarations ont un impact sur la **réputation** de l'entreprise, mais ce **n'est pas du marketing publicitaire** comme on l'entend » (Sreejit, M., Novartis, 20 avril 2017).

« Notre travail pour augmenter la santé globale n'est **pas connectée à des activités de marketing** et ne reçoit **pas de publicité** pour gagner des consommateurs » (Sia, J., Pfizer, 25 avril 2017).

Résultats	Danone	Nestlé	Mars	Unilever	P&G	GSK	Novartis	Pfizer
Validation de l'hypothèse	Non*	Non*	Oui	Non*	Non*	Non*	Non*	Non*

* Remarque : Les résultats enregistrés dans ce tableau de synthèse prennent uniquement en compte ce que nos interlocuteurs ont affirmé. Une discussion et une interprétation en sera faite en partie 5.

Partie 5 : Discussions et interprétations des résultats

Dans cette partie, nous analysons et discutons les résultats présentés ci-avant.

5.1. Hypothèse concernant les réglementations (H8)

Les entreprises implémentent des projets de business social parce qu'elles sont soumises à des réglementations internationales, européennes ou belges qui les y contraignent.

Les obligations légales pouvant trouver leur origine à plusieurs sources de droit, nous avons vérifié s'il existe d'éventuelles réglementations contraignantes en matière de business social. Notre recherche s'est déroulée dans l'ordre de la hiérarchie des Normes⁴⁴, à savoir les éventuels traités internationaux et Normes européennes, la Constitution belge, puis les réglementations intérieures au niveau belge.

5.1.1. Réglementations contraignantes

Notons tout d'abord de façon simple et pragmatique qu'à ce jour « *il n'existe aucune 'loi commune', aucune convention ou aucun traité international qui aurait 'force de loi' ou qui serait contraignant à travers le monde entier au sujet du business social* » (Ménissier, 2008).

En ce qui concerne les réglementations belges (Etat fédéral et Régions), les seules contraintes réglementaires que nous ayons relevées ayant potentiellement un rapport avec le business social concernent le mécénat social et les entreprises philanthropiques (business belgium, 2016). Ainsi, nous pouvons trouver des références à l'autorisation limitée d'offrir des produits gratuits et la limitation des libéralités dans le code de droit des sociétés. En droit fiscal, certains articles abordent la déductibilité des libéralités dans les revenus imposables⁴⁵. Cependant, une analyse approfondie de ces concepts au regard des définitions qui en sont données par le législateur nous amène à conclure qu'il ne s'agit pas de business social au sens où nous l'entendons dans ce mémoire.

Nous pouvons aussi rappeler le cadre précis fixé d'une part par le législateur fédéral belge en matière d'économie sociale et solidaire (ESS) et d'autre part par certains Etats aux Etats-Unis, ainsi qu'en Italie, en ce qui concerne les *benefit corporation*, dont il a été

⁴⁴ Wouters, K. (2012), Droit public et privé, Université Catholique de Louvain, faculté des sciences économiques, sociales et politiques

⁴⁵ Articles 104, 3°, 4°, 4°bis, 4°ter, 5°, a), 107 à 111 du CIR.

question au point 1.2.2.9., mais il ne concerne que la forme et les obligations des entreprises qui font le choix volontaire d'exercer dans ce domaine.

Il n'existe donc pas de réglementation contraignante ou loi stricte (« *Hard law* ») obligeant les entreprises à pratiquer du business social.

5.1.2. Recommandations non-contraignantes

En l'absence de contraintes légales fortes, nous avons cependant relevé plusieurs règles promulguées par diverses institutions, qu'elles soient européennes ou qu'il s'agisse d'ONG actives dans le secteur du business social. Ces « *soft law*⁴⁶ » consistent généralement en des lignes directrices de type « *Guidelines* », des *recommandations* ou encore des *initiatives* que nous évoquons très brièvement ici.

La « Social Business Initiative » (SBI) qui a été lancée par la Commission Européenne en 2011 vise notamment à soutenir le développement des *entreprises sociales*, c'est-à-dire *les acteurs clés dans l'économie et l'innovation sociale*.

Les « *Sustainable development goals*⁴⁷ » (SDG) des Nations Unies, et notamment les objectifs 1 « *Eradication de la pauvreté* », 2 « *Lutte contre la faim* » et 3 « *Accès à la santé* » (United Nations, 2016) présentent une réelle proximité avec le concept de business social et plus particulièrement avec les critères 2 (Social) et 3 (Durable et éthique) que nous avons retenu pour le définir (Cfr. Partie 1). Ces SDG ne constituent cependant pas des *Résolutions* contraignantes au sens défini par les Nations Unies.

La Norme ISO⁴⁸ 26000 « Guidance Standard on Social Responsibility » donne des lignes directrices aux entreprises et aux organisations pour opérer de manière socialement responsable. L'ISO entend cette dernière notion comme suit : « *Cela signifie agir de manière éthique et transparente de façon à contribuer à la bonne santé et au bien-être de la société* ». L'ISO (2016) précise par ailleurs explicitement que l'ISO 26000:2010 « *contient des*

⁴⁶ Un texte crée du 'droit mou' quand il se contente de conseiller, sans poser d'obligation juridiquement sanctionnée (Wikipédia, 2017). Cependant, dans la pratique, il y a de nombreuses lois dont l'application est peu sanctionnée et/ou contrôlée, ce qui tend parfois à complexifier la distinction entre 'droit mou' et 'droit dur' (Klarsfeld & Delpuech, 2008).

⁴⁷ Les objectifs de développement durable (SDG), officiellement connus sous le nom de « *Transformer notre monde: le programme 2030 pour le développement durable* » sont un ensemble de 17 'Objectifs mondiaux' (Wikipedia, n.d.).

⁴⁸ L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une organisation internationale non gouvernementale, indépendante, basée à Genève, et dont les 164 membres sont les organismes nationaux de normalisation (ISO, 2016).

lignes directrices et non des exigences. (...) Elle ne se prête donc pas à la certification, contrairement à d'autres normes très connues de l'ISO ».

L'OCDE, dans ses « *Guidelines for Multinational Enterprises* », vise notamment à chercher à « *stimuler de nouvelles sources de croissance à travers l'innovation, des stratégies de «croissance verte» respectueuses de l'environnement et le développement des économies émergentes* » (OCDE, 2016). Ainsi, la recherche de nouvelles sources de croissance à travers l'innovation et le développement des économies émergentes peuvent trouver un certain écho dans la mise en œuvre du business social.

Sur base de l'analyse des différentes réglementations et recommandations non contraignantes, **l'hypothèse H8 est à priori infirmée.**

Les résultats obtenus via les entretiens avec les représentants des entreprises étudiées (partie 4) nous poussent également à infirmer cette hypothèse. En effet, aucun des représentants n'avait connaissance de réglementations les limitant dans leurs actions ou les poussant à réaliser des projets de business social. M. Pardaens, de l'entreprise Nestlé, a mentionné une réglementation concernant la publicité visant les enfants. Celle-ci ne concerne cependant pas notre recherche. **L'hypothèse concernant les réglementations est donc infirmée. Les entreprises n'implémentent pas des projets de business social parce qu'elles sont soumises à des réglementations internationales, européennes ou belges qui les y contraignent.**

Nous ne sommes finalement pas surpris que cette hypothèse soit infirmée. Le concept de business social étant relativement récent et mal défini, il n'est guère étonnant qu'aucun texte de loi en la matière ne soit d'application à ce jour. D'autant que le processus d'élaboration de nouvelles législations est souvent long. Cela étant, nous estimons qu'il serait opportun que les contours du business social soient clairement définis et réglementés. Par exemple en formalisant un certain nombre de critères pour le caractériser, comme nous l'avons fait dans ce mémoire (partie 1). Il pourrait être utile aussi de le situer explicitement par rapport à la RSE avec laquelle il partage certains aspects.

5.2. Hypothèse concernant les pays en développement ou émergents (H15)

Les entreprises implémentent des projets de business social dans des pays en développement ou émergents parce qu'elles veulent acquérir de nouveaux consommateurs, augmenter leurs parts de marché et donc leur chiffre d'affaires total.

« Suite à une volonté de la part des entreprises de conquérir de nouveaux consommateurs, (...) les défavorisés sont devenus une cible potentielle pour les multinationales » (Dalsace & Ménascé, 2010). « Les grandes entreprises sont particulièrement bien armées pour s'intéresser aux pays en développement : elles disposent de savoirs mobilisables rapidement, d'une expérience très approfondie dans leur cœur de métier, d'une capacité financière considérable et d'une présence mondiale qui leur permet de transférer rapidement les innovations d'un pays à l'autre » (Guérin & Le Yaouanq, 2012).

Dans notre analyse de la littérature, nous avons pu constater que de nombreux auteurs partagent un avis similaire sur la question : le développement dans ces marchés émergents est une perspective pour l'avenir, voire même une condition sine qua non pour perdurer. *« A l'avenir, les entreprises pourront utiliser les deux sphères [le côté social et le côté business], qui apprennent l'une de l'autre en permanence, pour pénétrer de nouveaux marchés » (Tarby, 2011). « Pour une grande entreprise, il n'est pas anormal de s'intéresser à ces marchés. C'est même l'une des conditions de son développement » (Darnault, 2012).*

Certains auteurs en relèvent les avantages. Par exemple, Prahalad estime que *« dans tous les secteurs économiques, les entreprises pourraient réaliser des profits considérables à condition d'adapter leur offre aux besoins des consommateurs situés en bas de la pyramide. La faiblesse des marges serait amplement compensée par la taille colossale du marché » (Guérin, Le Yaouanq, 2012). « Dans le cas d'entreprises engagées, la stratégie des social business permettrait d'allier l'objectif économique des entreprises et leur finalité sociale » (Grisard & Blanchet, 2011). « Elle réconcilierait la rationalité économique classique et la lutte contre la pauvreté » (Dalsace & Ménascé, 2010). « En servant l'ensemble des segments de cette pyramide, l'ensemble du marché, l'entreprise peut espérer obtenir à terme, des parts de marché au moins égales aux parts de marché moyennes mondiales » (Darnault, 2012). « Lorsque les compagnies s'installent sur un nouveau territoire, les entreprises sociales peuvent également leur fournir des informations précieuses sur les environnements juridiques, réglementaires et politiques » (Villis, Strack & Bruysten, 2014).*

Plusieurs auteurs rejoignent Yunus et Prahalad en soulignant que la relation est purement marchande : « *Les multinationales peuvent faire accéder les milliards d'individus les plus pauvres aux biens et services essentiels en se basant sur des relations purement marchandes* » (Guérin & Le Yaouanq, 2012). Pour d'autres, cette relation peut être élargie à des acteurs différents : « *Les entreprises peuvent chercher auprès des ONG et des bailleurs de fonds une participation financière, en particulier pour couvrir les coûts de sensibilisation et d'éducation. Cette option s'apparente à une 'hérésie' par rapport aux modèles de Prahalad et de Yunus, dont l'objectif était de maintenir la 'pureté' de la relation marchande* » (Guérin & Le Yaouanq, 2012). « *Aborder ces marchés ne peut pas se réaliser en solo, mais implique souvent de bâtir de nouveaux types d'alliances avec des ONG, des entrepreneurs sociaux ou encore les pouvoirs publics* » (Hennebelle, 2012). Enfin, il peut s'agir d'autres formes d'aide apportée par l'entreprise. « *Cela peut aussi être un appui technique ou en gestion par l'envoi d'experts* » (Masurel, Y., 4 avril 2017).

Sur base de notre analyse de la littérature, **l'hypothèse (H15) concernant les pays en développement ou émergents peut donc être à priori confirmée** : il semble opportun, selon les auteurs étudiés, de s'intéresser aux pays en développement pour augmenter le profit de l'entreprise.

Relevons cependant d'emblée une réserve exprimée par certains interlocuteurs. Bien que l'hypothèse soit à priori confirmée - puisqu'il semble que l'objectif de se développer dans de nouveaux marchés soit une raison de faire du business social - cela n'empêche pas que les entreprises qui s'y intéressent doivent faire face à de nombreux obstacles, et que leur objectif n'est pas toujours atteint. Ainsi, par exemple, Mme Gallagher (GSK) explique qu'il est important pour l'entreprise de produire des millions de vaccins pour obtenir des économies d'échelle. Cependant, selon Guérin & Le Yaouanq (2012), « *les projets sociaux présentent des spécificités locales très fortes qui gênent la réplication des innovations. Les entrepreneurs sociaux 'classiques' ont une approche beaucoup plus 'bottom-up' : ils se concentrent sur les spécificités de leur marché local et cherchent à s'y adapter au mieux* ».

De ce fait, nous pensons utile d'émettre une **recommandation aux dirigeants d'entreprise, à savoir de faire preuve d'une plus grande ouverture d'esprit en matière d'innovation sociale**, notamment par rapport aux différences culturelles dans les pays émergents. « *Les expériences de social business démontrent que les plus grandes difficultés*

ne sont pas causées par le pouvoir d'achat en berne, l'absence de canaux de distribution ou les pénuries d'énergie, mais par les différences culturelles. Ce qui paraît évident dans un esprit occidental ne l'est parfois pas du tout dans un pays oriental, et vice versa » (Tarby, 2011).

Par ailleurs, la rentabilité de tels types de projets est difficile à atteindre, parce que *« l'adaptation au pouvoir d'achat des populations pauvres passe par des réductions de coûts drastiques dans tous les domaines »* (Guérin & Le Yaouanq, 2012). Concernant les coûts logistiques, *« dans de nombreux pays, les infrastructures de transport et les moyens de distribution sont insuffisants, voire inexistants, et les entreprises ont beaucoup de mal à atteindre les clients les plus pauvres »* (Guérin & Le Yaouanq, 2012). Dalsace (2011), explique que *« les participants ne parviennent pas encore toujours à atteindre le seuil de rentabilité »*. M. Masurel (expert AFD) et Mme Aube (Danone) rejoignent cette idée. *« Peu de projets décollent, et il faut régulièrement procéder à de nouvelles augmentations de capital. Les actionnaires doivent remettre du cash tous les deux ans, car ce ne sont pas des projets rentables à court-terme »* (Masurel, Y., 4 avril 2017). *« En effet, dans la plupart des cas, il faut du temps pour que les projets soient stables financièrement, et donc c'est nécessaire de disposer de suffisamment de ressources financières dans le fonds »* (Aube, M., 10 mai 2017).

Analysons maintenant plus en profondeur les différents cas étudiés.

Pour Danone, GSK et Nestlé, l'hypothèse est confirmée. Danone, à travers ses différents projets, touche des millions de personnes dans les pays peu développés, avec pour but exprimé de vaincre la pauvreté et les problèmes d'alimentation. Via le projet Grameen Danone, elle réalise effectivement du business social, et augmente le nombre de ses consommateurs. Mme Gallagher (GSK) cite les économies d'échelle possibles en se développant dans les pays pauvres. Jean Stéphane ⁴⁹ partage ce point de vue : *« Aujourd'hui le défi c'est de faire la mondialisation. Il faut investir en Chine, en Inde, parce qu'il faut pénétrer ces marchés. Il faut être plus fort dans les pays émergents »* (Stéphenne, n.d., cité par la RTBF, 2012). Nestlé aide les populations dans le besoin tout au long de la chaîne de valeur, afin que les producteurs et autres parties prenantes se portent bien sur le long terme et que Nestlé puisse continuer à travailler avec eux. L'entreprise porte ainsi une

⁴⁹ Jean Stephenne a travaillé pour SmithKline-Rit (devenu GSK Biologicals) de 1974 à 2012. Il en a été Vice-President & General Manager (CEO) depuis 1991. Il est l'inventeur du vaccin contre l'hépatite B.

attention particulière aux parties prenantes et aux fournisseurs. Il s'agit de business inclusif (plus précisément de « *Created Shared Value - CSV* »⁵⁰), et donc de business social. La première partie de notre hypothèse (développement dans les pays en développement et émergents) est validée. La seconde partie, concernant le profit, est également validée puisque M. Pardaens et Mme Ledesert (tous deux de Nestlé) mentionnent explicitement le profit que Nestlé engrange via l'aide apportée.

Concernant Pfizer, notre avis n'est pas tranché. En effet, Mme Sia (Pfizer), ne met pas de nom sur ce que l'entreprise réalise, ni sur l'objectif sous-jacent à l'aide apportée : « *Pfizer essaye de trouver des moyens pour fournir des soins de santé et des médicaments pour les populations qui n'y ont pas accès actuellement (...) notamment via des modèles commerciaux créatifs* » (Sia, J., 25 avril 2017). Nous pensons que ces *modèles commerciaux créatifs* peuvent correspondre à ce que nous entendons par business social, mais Mme Sia n'a pas expressément validé notre compréhension.

En ce qui concerne Mars et Novartis, l'hypothèse est infirmée. « *Les segments de prix les plus bas sont quasiment toujours laissés aux concurrents locaux. (...) Mars n'a pas une vraie stratégie de développement de produits adaptés aux consommateurs les plus pauvres* » (Lederer, T., 10 mars 2017). « *Bien sûr, le portefeuille de produits de Novartis n'est pas dans l'objectif de faire du business social en tant que tel, c'est toujours de faire du profit* » (Sreejit, M., 20 avril 2017).

Par contre, pour P&G et Unilever, les représentantes affirment que leur entreprise ne cherche pas à faire du profit. En effet, Mme Dasyva (P&G) précise : « *On n'est pas là pour vendre quoi que ce soit. On va vers les communautés pour tenter de les aider* ». Mme Tubbs (Unilever) affirme également « *vouloir seulement faire plaisir aux populations dans le besoin* ». Nous constatons cependant dans le rapport annuel de P&G de 2015, que l'entreprise a réalisé 38% de son chiffre d'affaires dans les pays en développement, incluant la Chine, l'Inde, le Moyen-Orient, l'Afrique et l'Amérique Latine (P&G, 2015). L'expansion dans ces pays ayant permis d'augmenter le chiffre d'affaires de P&G de 38%, le discours de Mme Dasyva est peu convaincant. D'autant que dans le rapport annuel de 2010, nous pouvons lire que pour lancer la marque « Olay » au Mexique, l'entreprise a « *réutilisé la méthode qui avait fonctionné dans d'autres régions du monde en suscitant l'enthousiasme*

⁵⁰ Cfr. 1.2.2.7. Business inclusif.

des consommateurs avant, pendant et après le lancement du produit » (P&G, 2010). Rappelons que pour qu'il s'agisse de réel business social, il faut « *partir des besoins des personnes défavorisées et non d'une politique de marketing mondialisée imposant un seul et unique produit* » (Hennebelle, 2012). En suscitant l'intérêt des populations pour un produit dont elles n'ont pas nécessairement un besoin vital, P&G ne réalise dès lors pas du business social tel que nous l'avons défini en première partie.

En ce qui concerne Unilever, le rapport annuel de 2015 montre que les ventes de l'entreprise dans les pays émergents représentent 58% des ventes totales. La stratégie commerciale de l'entreprise est de s'étendre dans ces pays via la « *base forte qui a fait ses preuves dans les pays développés* » (Unilever, 2015). Ainsi, plus de la moitié du chiffre d'affaires de l'entreprise a été réalisée au Brésil, en Inde, en Indonésie, en Turquie, en Afrique du Sud, en Chine, au Mexique et en Russie, « *parce que ces marchés offrent de plus grandes opportunités de croissance* » (Unilever, 2015). Nous constatons donc que l'objectif de réaliser des profits est bien réel.

L'hypothèse H15 concernant les pays en développement et émergents n'est donc pas clairement confirmée. Les entreprises ne confirment pas toutes explicitement qu'elles implémentent des projets de business social dans des pays en développement ou émergents pour acquérir de nouveaux consommateurs, augmenter leurs parts de marché et donc leur chiffre d'affaires total.

Il nous semble dès lors utile d'exprimer notre avis personnel à ce sujet.

Nous pensons que des grandes entreprises comme celles que nous avons rencontrées tendent – et tendront probablement toujours – à viser la maximisation de leurs profits. S'il existe un nouveau marché potentiel, il est logique que des entreprises s'y intéressent et cherchent à s'y développer. La question du développement des populations dans le besoin, au final, pourrait n'être qu'un prétexte pour acquérir de nouveaux consommateurs et augmenter le chiffre d'affaires. Nous considérons qu'il existe un avantage concurrentiel réel pour une firme d'être précurseur dans les pays en développement et que lorsque le pouvoir d'achat des populations augmentera, l'entreprise pourra probablement dégager une plus grande marge bénéficiaire sur ses produits. Même si ce postulat doit être nuancé car nous entrevoyons le risque que les populations, disposant d'un revenu plus important, se tournent vers des produits d'une autre marque, qui n'étaient jusqu'alors pas abordables.

Quoi qu'il en soit, pour qu'une entreprise puisse atteindre ces marchés émergents et ces populations, et s'y développer, elle doit bien entendu s'adapter et éviter de reproduire telles quelles les stratégies qui ont fait leurs preuves sur d'autres marchés classiques auparavant. Comme le dit Kayser (2015), « *est-il surprenant que la pénétration d'un marché de 4 milliards de consommateurs demande un peu plus qu'un simple ajustement de prix et de packaging des produits habituellement vendus aux consommateurs des pays riches?* ». Dans ce contexte, nous **considérons que la capacité d'adaptation est un élément clé du succès dans les marchés en développement et émergents**. Le « business model » qui a fait le succès de leur entreprise n'est peut-être pas reproductible tel quel dans le domaine du business social. « *Quant aux grandes entreprises multinationales qui seraient à même d'assurer cette réplication, elles sont souvent ignorantes des modèles existants ou incapables de les assimiler car leur horizon de retour sur investissement est bien trop court. Ou bien elles sont peu disposées à cannibaliser leurs propres produits en proposant des alternatives moins coûteuses* » (Kayser & Budinich, 2015).

En conclusion, la littérature et trois entreprises confirment l'hypothèse relative aux pays en développement et émergents, deux entreprises l'infirmement (pas de business social ou de stratégie d'adaptation), une n'est pas tranchée, et enfin, deux affirment ne pas chercher de profit, alors que leur rapport annuel prouve le contraire.

L'hypothèse H15 est donc partiellement confirmée. Certaines entreprises implémentent des projets de business social dans des pays en développement ou émergents parce qu'elles veulent acquérir de nouveaux consommateurs, augmenter leurs parts de marché et donc leur chiffre d'affaires total.

5.3. Hypothèse concernant l'influence des travailleurs (H17)

Les entreprises implémentent des projets de business social parce que leurs travailleurs ou candidats en expriment la demande et menacent de les quitter ou de ne pas se faire engager si elles ne le font pas.

Dans l'analyse de cette hypothèse, la difficulté est de différencier d'une part les demandes émanant des travailleurs eux-mêmes concernant le business social, et d'autre part ce que font spontanément les dirigeants pour attirer ou conserver les salariés. Selon le point de vue dans lequel on se place, les travailleurs peuvent donc être vus sous deux angles

différents. Le premier cas de figure est vu sous l'angle du salarié : la motivation de celui-ci constitue à priori une *force*⁵¹ pour l'entreprise. Mener des projets de business social présente alors un caractère spontané. Cette facette est expliquée par Waddock et Graves (1997) : « *L'entreprise qui s'engage socialement peut remarquer également une amélioration de la motivation et du moral de ses employés* ». La motivation de quelques salariés en ce sens peut tirer les équipes et le reste de l'entreprise vers le haut. Si les travailleurs ont l'occasion de proposer des projets de business social, de les implémenter, d'être volontaires dans certains projets, etc. et qu'ils y trouvent de la satisfaction, ils en seront encore plus motivés pour le reste de leur travail « classique ».

Dans le second cas, les travailleurs peuvent être considérés comme une *faiblesse*⁵² potentielle pour l'entreprise. C'est plutôt l'angle de vue de l'employeur. En effet, si les salariés sont déçus par les projets proposés, ou qu'ils ne trouvent pas assez de sens dans leur travail, ils peuvent être démotivés et même quitter l'entreprise. Ainsi, les entreprises, « *pour impliquer leurs salariés, inventent des dispositifs participatifs, gratifiants sur le plan professionnel ou personnel* » (Les Echos, 2009). C'est également ce que Villis, Strack & Bruysten (2014) soulèvent : « *En fournissant des expériences qui enrichissent la vie de leurs employés, les entreprises peuvent renforcer l'engagement de ceux-ci, leur satisfaction au travail, et leur fidélité à celle-ci. Ces types d'expériences sont particulièrement appréciés par la génération 'Millennium' d'aujourd'hui* ». Cela confirme bien qu'une entreprise n'offrant pas suffisamment de « sens » dans le travail ne fera pas ou plus partie des choix envisageables par le travailleur. « *L'engagement social d'une entreprise a donc un impact non négligeable sur ses ressources humaines* » (Turban et Greening, 1997).

Dans la littérature, nous trouvons essentiellement des articles renforçant le point de vue des employeurs, c'est-à-dire des travailleurs considérés comme une menace potentielle, un risque à juguler. **L'hypothèse H17 relative aux travailleurs est donc à priori confirmée**, puisque les auteurs étudiés affirment que l'entreprise implémente des projets de business social dans le but d'attirer ou maintenir des collaborateurs.

⁵¹ Le terme "force" est à comprendre au sens de "strength" dans la matrice SWOT dont il a été question en Partie 2.

⁵² Le terme "faiblesse" est à comprendre au sens de "weakness" dans la matrice SWOT dont il a été question en Partie 2.

Par contre, c'est plutôt la vision d'une « force » qui est exprimée par les représentants des entreprises que nous avons rencontrés. Ils sont d'ailleurs quasi unanimes à ce sujet.

Chez Danone, tous les travailleurs peuvent apporter des idées de projets et si le leur est sélectionné, ils reçoivent un budget et du temps sur leur travail rémunéré, pour le développer. Ils peuvent également investir dans le fonds de Danone Communities afin de financer les projets de business social. Chez Nestlé, les travailleurs sont invités à réaliser des projets de volontariat et de « mentoring » pour jeunes. Chez P&G, les employés proposent aussi des projets, parce qu'il y a une stratégie « bottom-up ». Chez GSK, les travailleurs peuvent toujours proposer des idées, supporter celles des autres ou les implémenter. Chez Novartis, les travailleurs peuvent également toujours émettre des suggestions concrètes, et le volontariat est aussi présent. Chez Pfizer, des salariés peuvent aller travailler dans une ONG pendant quatre à six mois, et peuvent soutenir des causes locales via un appui de la Fondation. Chez Unilever, les travailleurs sont « *un réseau d'activistes qui poussent à agir en ce sens et sont fiers de ce qu'ils font* » (Tubbs, A., 2 avril 2017).

Chez Mars, il semblerait que ce soit la vision « faiblesse » ou plutôt menace de départ, qui prévale : « *Intégrer l'entreprise ou continuer chez elle, dépend aussi des bénéfices qu'elle peut apporter à la société* » (Lederer, T., 10 mars 2017). Le fait d'utiliser les mots « intégrer » et « continuer » laisse à penser que le principal objectif de Mars est d'attirer ou maintenir les travailleurs. S'il existe des projets sociaux, cela semble être pour éviter de les décevoir et pour tenter de les fidéliser.

Au final, peu importe l'angle sous lequel elle est vue, autant la littérature que les représentants d'entreprises **confirment l'hypothèse H17 : Les entreprises implémentent des projets de business social parce que leurs travailleurs ou candidats en expriment la demande et menacent de les quitter ou de ne pas se faire engager si elles ne le font pas.**

Insistons cependant sur le fait qu'il s'agit de ce qu'affirment verbalement les représentants d'entreprises lors de nos entretiens menés avec eux. Combien de personnes travaillent réellement sur ces projets de business social et combien de temps peuvent-ils y consacrer ? Quelle proportion cela représente-t-il par rapport aux effectifs totaux du Groupe ? Nous n'avons pas pu obtenir de données chiffrées précises de la part des entreprises pour objectiver ces éléments. S'agit-il alors d'un discours bien rodé et formaté, de la part de ces représentants d'entreprises ?

5.4. Hypothèse concernant l'influence des dirigeants / fondateurs (H18)

Les entreprises implémentent des projets de business social parce qu'il s'agit d'une caractéristique historique propre à l'entreprise, poussée par les dirigeants / fondateurs.

Comme nous l'avons précisé dans la méthodologie, nous avons décidé d'étudier les secteurs alimentaires et pharmaceutiques parce que, selon nous, ce sont les « *core business* » les plus susceptibles de se tourner vers le social, étant donné qu'ils répondent à des besoins physiologiques de base. Cela nous laisse à penser qu'il est vraisemblable qu'à l'origine, lors de la création de l'entreprise, le but des fondateurs ait été noble : assurer des soins de santé ou la nutrition des populations. De plus, si les fondateurs ont créé l'entreprise dans une certaine perspective, la lignée de dirigeants suivants, via la culture d'entreprise (« le mythe fondateur »⁵³), suivent probablement la même trajectoire.

Nous avons donc émis l'hypothèse que le « business social », malgré cette dénomination récente, peut en fait être ancrée dans l'entreprise depuis longtemps, sous une autre appellation. Ainsi, l'aide aux autres et l'assouvissement des besoins partout dans le monde seraient inhérents aux activités cœur de l'entreprise. Ceci était notre première vision des choses. Cependant, pour connaître les motivations profondes des fondateurs et des dirigeants, ce n'est pas nécessairement dans la littérature que nous pouvons trouver des réponses, mais sans doute plus au sein de chaque entreprise.

Il s'avère tout d'abord nécessaire de faire la différence d'une part entre ce qui est une valeur prédominante historique, remontant à l'origine de la création de l'entreprise, et d'autre part une nouveauté apparue plus récemment. Les deux facettes ne sont pas nécessairement exclusives, mais il faut observer qu'il ne s'agit pas de la même démarche. D'un côté, les fondateurs peuvent avoir eu cet état d'esprit d'orientation sociale prévalant et avoir implémenté ce genre de culture d'entreprise. De l'autre côté, il est possible que les fondateurs n'aient pas été dans cette optique-là à l'origine, mais que les dirigeants successeurs l'aient adopté entretemps.

Chez GSK ce sont les *valeurs historiques des fondateurs* qui prévalent : « *Aider les populations dans le besoin est inhérent à notre 'core business'* » (Gallagher, A., GlaxoSmithKline, 1 mars 2017).

⁵³ Le mythe de fondation, appelé aussi suivant les circonstances mythe fondateur, ou mythe national, est un récit étiologique expliquant l'origine d'un rite, d'une cité, d'un pays, d'une nation. (Wikipédia, 2017). Ce concept est aussi utilisé pour analyser la culture d'une entreprise.

Chez Danone, Mars, Novartis et Pfizer, c'est la *direction actuelle* qui développe les projets de business social. Chez Danone en effet, lors de nos entretiens, la première personne mentionnée ayant eu ce côté social est Antoine Riboud, trois générations de CEO en arrière. Cela fait référence aux années septante, alors que l'entreprise existe depuis 1919. Chez Mars ensuite, M. Lederer affirme explicitement que « *les objectifs de l'entreprise n'ont jamais été très nobles, et que les dirigeants actuels essayent de changer cela car ils en ont pris conscience* ». Chez Novartis, notre interlocuteur mentionne principalement les associés, le président et le directeur général. Enfin, notre correspondante chez Pfizer mentionne la direction actuelle, et plus particulièrement les dirigeants « senior ».

Chez Nestlé, Unilever et P&G, *autant les fondateurs que les dirigeants actuels* ont ce « *mindset* ». En effet, le business social chez Nestlé, « *c'est le point d'honneur que les dirigeants mettent. Et cela a commencé avec le fondateur de l'entreprise : en 1843 en Suisse, il a amélioré la qualité de vie d'un bébé grâce à l'aide d'un médecin* » (Pardaens, J.-M., 10 avril 2017). « *Les leaders actuels mais aussi les fondateurs, ont vraiment des convictions sociales depuis toujours* » (Ledesert, O., 19 avril 2017). En ce qui concerne Unilever, « *le social fait partie de la culture et la stratégie de l'entreprise. (...) C'est le leadership qui a un impact important dans le développement du business social. Notre CEO, Pol Polman, a inscrit la durabilité dans la stratégie et le plan de l'entreprise* » (Tubbs, A., 2 avril 2017). Et pour P&G, « *les activités sociales font partie de l'ADN de l'entreprise depuis très longtemps. (...) Cela a vraiment été créé par les fondateurs. Mais bien sûr, les dirigeants actuels sont vraiment dévoués pour les activités sociales* » (Dasylva, J., 9 mai 2017).

A l'unanimité, les représentants d'entreprises **confirment l'hypothèse H18**. Sur base de leurs affirmations, les entreprises implémentent des projets de business social parce qu'il s'agit d'une caractéristique historique propre à l'entreprise, poussée par les dirigeants / fondateurs.

Bien entendu, il importe de conserver un regard critique : ce n'est pas parce que les fondateurs affirment que leur objectif était noble, qu'il l'était réellement. Et même s'il l'était, ce n'est pas pour autant que les successeurs restent sur la même voie. Il apparaît donc malaisé de vérifier la sincérité et la véracité de tous les propos recueillis.

Gardons en tête que l'objectif premier d'une entreprise reste de faire du profit. « *Le concept de business social, aussi puissant soit-il, ne doit pas éluder les bienfaits que pourront*

en tirer les dirigeants qui s'aventurent sur ces terra incognita. Les entreprises traditionnelles volontaires pour cette aventure ont peut-être tout compris avant les autres » (Tarby, 2011). Selon le Financial Times (2003, cité dans de Woot, 2005), « les entreprises pharmaceutiques ne donnent pas la priorité aux recherches pour vaincre les maladies dans les pays pauvres, parce que les retours financiers sont trop bas. Elles préfèrent investir des sommes considérables dans l'étude des problèmes d'obésité dans les pays riches ».

Finalement, un exposé de l'ancien dirigeant de GSK, Jean Stephenne, lors d'un déjeuner-conférence au Cercle du Lac à LLN en juin 2012, dépeint une autre vision plus cynique quant à la motivation réelle de GSK à l'origine. Il affirmait ainsi : *« Nous avons acheté tous les brevets sur l'hépatite B. (...) Maintenant, vous les concurrents, vous allez devoir négocier avec nous. Je pense que c'est comme ça que la société s'est créée et est devenue 'successful'. Et puis après, on a développé des vaccins combinés, (...) et on rendait les produits combinés protégés. Mais donc la stratégie, c'est pas plus compliqué que ça. Avoir l'esprit marchand et économique est très important » (Stephenne, 2012).*

Pour conclure, pour les entreprises réalisant effectivement du business social, il nous semble logique que cette hypothèse soit confirmée. De nombreuses recherches ont démontré que l'engagement de la direction⁵⁴ est un facteur nécessaire à la mise en œuvre effective des stratégies élaborées. Un dirigeant ayant un intérêt réel dans le business social montrera la voie à suivre au reste du personnel⁵⁵. Pour les entreprises utilisant plutôt le business social comme un prétexte pour développer leur chiffre d'affaires (voir hypothèse H15 ci-dessus) ou améliorer leur image de marque (voir hypothèse H19 ci-dessous), nous maintenons les réserves exposées ci-avant et nous aurions plutôt tendance à infirmer l'hypothèse.

Au final, l'hypothèse H18 est donc partiellement confirmée. Certaines entreprises implémentent des projets de business social parce qu'il s'agit d'une caractéristique historique propre à l'entreprise, poussée par les dirigeants / fondateurs.

⁵⁴ Par exemple, le programme d'évaluation de conformité provenant du département de justice (« Department of Justice » – DOJ) américain, suggère d'augmenter l'attention portée aux actions et décisions de la direction de l'entreprises, afin de vérifier si cela reflète un engagement effectif de conformité (Cunningham & Jezierski, 2017).

⁵⁵ Le classique "Walk the talk" signifie que le management réalise les actions qu'il prêche oralement. Il s'agit de lier le discours à la pratique.

5.5. Hypothèse concernant le marketing et l'image (H19)

Les entreprises implémentent des projets de business social parce qu'elles désirent améliorer leur image de marque et leur notoriété de manière directe ou indirecte.

Notre postulat est que l'entreprise peut valoriser son image grâce aux actions sociales qu'elle réalise. En faisant de la publicité afin de mettre en avant ce qu'elle fait pour les plus démunis, elle améliore aussi sa notoriété auprès des consommateurs dans les pays « développés ». « *Les campagnes publicitaires visant à encourager la reconnaissance des enjeux sociaux démontrent le pouvoir croissant que les parties prenantes externes peuvent avoir sur la réussite des entreprises* » (Villis, Strack & Bruysten, 2014). La perspective totalement désintéressée n'est sans doute pas la plus répandue dans le business. Selon le Baromètre des enjeux RSE (Produrable et Haatch, 2017), « *pour 93% des entreprises interrogées, leur démarche est motivée par l'amélioration de leur image auprès des parties prenantes* ». Selon Karnani (2009), « *Les stratégies marketing et de communication mises en place par les multinationales sont bien rodées* ». Enfin, certains auteurs sont beaucoup plus critiques et vont même jusqu'à soutenir que le marketing est en réalité l'objectif principal de l'entreprise lorsqu'elle réalise du business social. Parmi eux, Dalsace et Ménascé (2010) : « *Loin du souci affiché du développement économique et social, la responsabilité sociale renforcerait plus l'image de marque des entreprises qu'autre chose* ». M. Masurel (2017) estime quant à lui qu'« *un des objectifs du business social, c'est la communication. La plupart des entreprises espèrent sans doute un retour sur investissement, ne fût qu'indirectement* » (Masurel, Y., 4 avril 2017).

Sur base de la littérature et de notre entretien avec M. Masurel, **l'hypothèse H19 est donc à priori confirmée** : Les entreprises implémentent des projets de business social dans le but d'améliorer leur image, de manière directe ou indirecte. Vérifions si cet à priori est confirmé par les résultats de notre analyse de cas.

Pour Mme Bonus (Danone), Mme Aube (Danone Communities) et Mme Gallagher (GSK), le marketing autour du thème social est important. Ces représentantes estiment cependant que leur entreprise pourrait communiquer encore plus et gagnerait à faire davantage de publicité à cet égard. Cela pourrait donc confirmer l'hypothèse dans le futur, mais ce n'est pas le cas à présent.

Pour Mme Tubbs (Unilever), « *les retours de projets sociaux ne concernent pas l'image* ». Selon elle, l'hypothèse n'est donc pas confirmée. Pourtant, en Europe, l'entreprise a mené une campagne marketing vantant les bienfaits de la vente de produits en petites quantités pour les pauvres. En 2012, Unilever « *a inondé le marché de produits au packaging plus petit et moins cher à l'achat immédiat. (...) Ce qui peut paraître surprenant, étant donné qu'Unilever se targue d'être à la pointe dans le développement durable* » (Raoul, 2012). Le Centre de Recherche et d'Information des Organisations de Consommateurs (CRIOC)⁵⁶ avait adopté une position réservée par rapport à cette initiative, qui « *s'apparente le plus souvent à du marketing* ». En menant cette campagne, le groupe avait « *réussi à faire passer son idée de réduire le nombre de quantité vendue par paquet pour une mesure sociale* » (Humanité, 2012). Si Unilever a fait autant de marketing dans ce cas précis, nous nous étonnons qu'ils n'en fassent pas autant pour leurs actions de business social.

Pour Mme Dasylla (P&G) « *l'entreprise ne va pas vers l'extérieur avec un objectif de faire de la publicité pour les produits* ». L'hypothèse n'est donc pas non plus confirmée. A nouveau, cela nous rend dubitatifs, puisque dans la littérature, nous pouvons lire que « *P&G est le plus gros dépensier en publicité au monde* » (Neff, 2014). Nous avons d'ailleurs relevé les dépenses en publicité dans le dernier Rapport Annuel de P&G (2016) publié. Celles-ci s'élèvent à 7.243 millions USD pour 65.299 millions USD de ventes nettes, soit une proportion très élevée de 11,09%, 3,9 fois plus importante que les frais de R&D. Dans ce rapport annuel, nous avons pu lire : « *Nous avons augmenté les investissements dans la publicité pour améliorer nos perspectives à long terme pour une croissance rapide et durable des ventes* ».

Pour Mme Sia (Pfizer) « *le travail pour augmenter la santé globale n'est pas connecté à des activités de marketing et ne reçoit pas de publicité pour gagner des consommateurs* ». Selon elle, l'hypothèse est infirmée. Au vu de nos autres entretiens, de la revue de la littérature et des critiques développées précédemment, nous sommes cependant assez sceptiques.

⁵⁶ Le Centre de recherche et d'information des organisations de consommateurs (CRIOC) en Belgique est une fondation d'utilité publique, fondée en 1975. Il vise à apporter un soutien à plusieurs associations de consommateurs et à promouvoir la fonction de consommation et la protection des consommateurs.

Ensuite, les représentants d'entreprises de Nestlé, Mars et Novartis expliquent qu'ils ne font pas de marketing mais qu'ils veillent à leur *réputation*.

Chez Nestlé, ils affirment ne pas faire de marketing pur. Cependant, nous pensons que l'entreprise a mené des projets de business social pour faire oublier un incident. En effet, l'entreprise a été accusée de ne pas sensibiliser les mamans, lors de la vente de lait en poudre, à utiliser de l'eau pure et non souillée, ce qui aurait indirectement causé des maladies voire des décès chez les jeunes enfants dans des pays pauvres ⁵⁷.

Pour M. Lederer (Mars), l'hypothèse du marketing est validée car les projets sociaux ont un réel objectif de publicité, mais il fait également référence à la réputation, les deux pouvant aller de pair.

Enfin, M. Sreejit (Novartis) établit une différence entre le marketing publicitaire « classique » et des « *déclarations ayant un impact sur la réputation* ». L'hypothèse du marketing n'est donc pas explicitement confirmée pour Novartis mais la limite est ténue.

Il nous semble étonnant qu'une entreprise présente au niveau mondial ne pratique aucune publicité et aucun marketing autour de ses projets sociaux. Quelles que soient les circonstances, le but ultime d'une entreprise commerciale reste pourtant de faire du profit (Nestlé le confirme d'ailleurs). Si un moyen de faire du profit est d'acquérir de nouveaux consommateurs, il est surprenant que certaines entreprises ne tentent pas de promouvoir auprès de leurs consommateurs potentiels les aspects positifs de leurs actions dans le business social – alors que d'autres entreprises que nous avons interrogées le reconnaissent, ainsi d'ailleurs que 93% des entreprises interrogées par Produrable et Haatch (2017), cités plus haut.

Pour conclure, retenons que les résultats de nos entretiens sont beaucoup plus nuancés voire contradictoires que ce qui apparaît dans la littérature. De l'intérieur, les entreprises sont prudentes voire réticentes à l'idée de communiquer sur les projets sociaux,

⁵⁷ L'Organisation mondiale de la santé (OMS) estime qu'un million et demi de nouveau-nés meurent chaque année, faute d'avoir été nourris correctement au sein, des effets directs ou indirects de l'alimentation au biberon. Un code de commercialisation des substituts du lait maternel a été adopté en 1981 par l'OMS : il interdit toute publicité visible ou déguisée en faveur du lait en poudre, toute distribution d'échantillons gratuits et fait obligation de mentionner la supériorité du lait maternel sur les produits artificiels. Pourtant, l'IBFAN (International Baby Food Action Network) affirme qu'« *au moins dix sociétés internationales, dont Nestlé, mènent des campagnes agressives envers les femmes enceintes et les jeunes mères pour promouvoir leurs produits* ». « *Malheureusement pour la santé des nourrissons, les conclusions de toutes ces études sont vraies. Nestlé comme d'autres firmes agroalimentaires violent le code de conduite* » (Unicef, 1995).

pour éviter de recevoir des critiques et d'être accusées de « *green* » ou « *social* » *washing*. Nos correspondants chez Danone et GSK l'ont clairement mentionné, et la revue *Convergences* (2015) le reprend : « *Les entreprises (...) communiquent assez peu en externe sur leurs initiatives de social business en dehors des informations délivrées au titre de leurs rapports annuels ou RSE* ». Au final, la littérature et Mars confirment l'hypothèse ; M. Masurel ne s'exprime pas de façon tranchée ; et les autres représentants d'entreprises l'infirmen, mais nos recherches ultérieures nuancent leur discours.

L'hypothèse H19 est donc partiellement confirmée : Les entreprises implémentent des projets de business social parce qu'elles désirent améliorer leur image de marque et leur notoriété de manière directe ou indirecte.

5.6. Synthèse des discussions de résultats

En synthèse, l'hypothèse concernant l'influence des travailleurs (H17) est confirmée : Les entreprises implémentent des projets de business social parce que leurs travailleurs ou candidats en expriment la demande et menacent de les quitter ou de ne pas se faire engager si elles ne le font pas.

Les hypothèses relatives aux pays en développement et émergents (H15), aux dirigeants/fondateurs (H18) et à l'objectif marketing (H19) sont partiellement confirmées : Certaines entreprises implémentent des projets de business social dans des pays en développement ou émergents parce qu'elles veulent acquérir de nouveaux consommateurs, augmenter leurs parts de marché et donc leur chiffre d'affaires total ; parce qu'il s'agit d'une caractéristique historique propre à l'entreprise, poussée par les dirigeants / fondateurs ; ou parce qu'elles désirent améliorer leur image de marque et leur notoriété de manière directe ou indirecte.

Enfin, l'hypothèse concernant les contraintes réglementaires (H8) est infirmée : Les entreprises n'implémentent pas des projets de business social parce qu'elles sont soumises à des réglementations internationales, européennes ou belges qui les y contraignent, puisque ces réglementations n'existent pas (encore).

Retenons que le manque de définition claire du business social et les discours formatés des représentants d'entreprises ne permettent pas toujours de confirmer ou d'infirmen les hypothèses de manière catégorique.

La Figure 4 ci-après présente une vue synthétique des résultats.

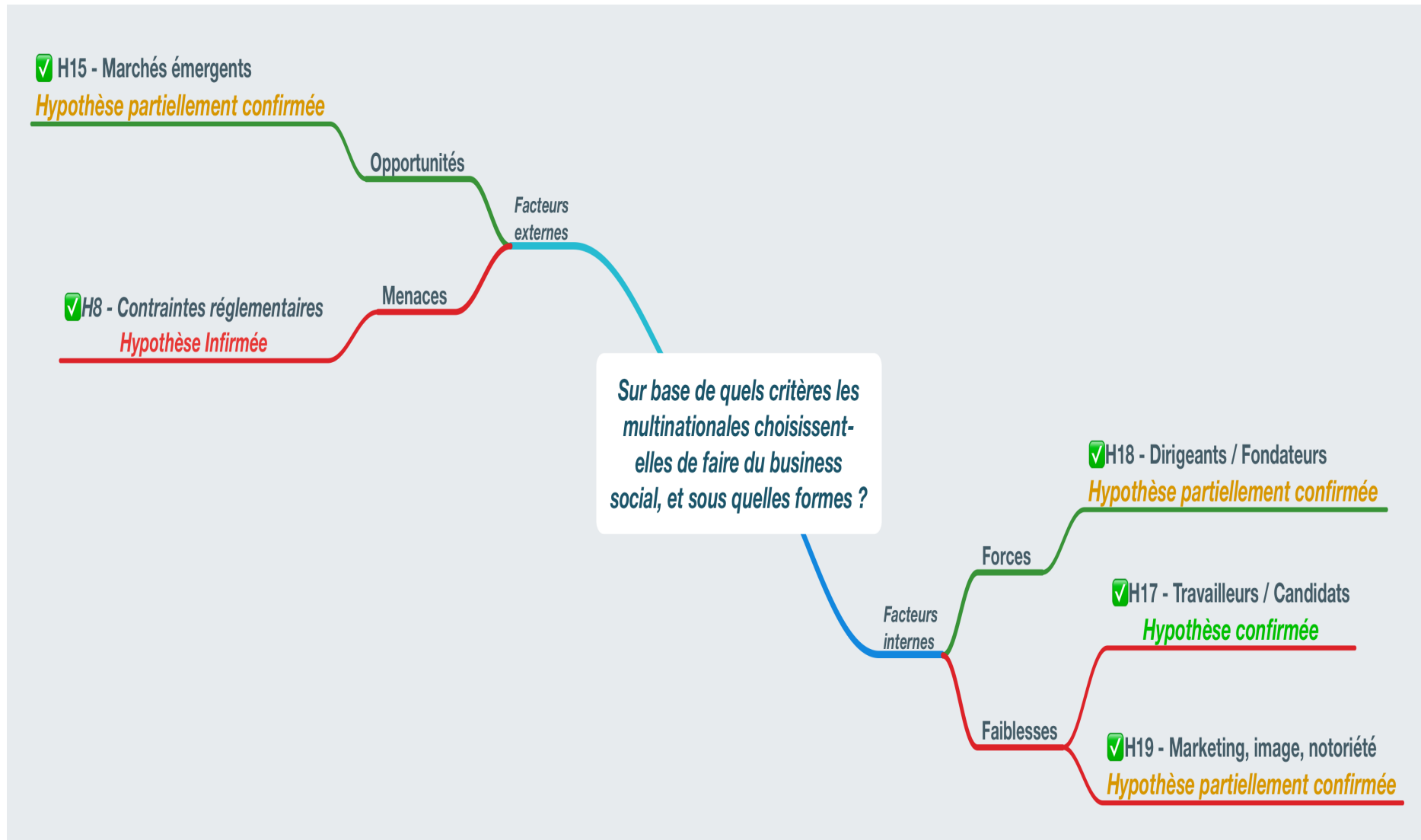


Figure 4 - Synthèse des discussions des résultats

Partie 6 : Limites de l'étude et difficultés rencontrées

Les entreprises dont il a été question dans notre mémoire proposent des produits que l'on peut considérer comme « essentiels » (nourriture, soins de santé, produits d'hygiène, etc.). Mais que penser des démarches sociales d'entreprises proposant des produits moins essentiels ? Par exemple, à Madagascar, le projet Philéol est un producteur d'huile de ricin qui sert à l'industrie chimique, mais puisque ce sont les “pauvres” qui cultivent, cette initiative est considérée comme un business social. Une limite de notre étude se situe donc dans le choix des secteurs étudiés, qui ne permet pas de faire une généralisation objective à tout type d'industrie.

D'autre part, nous nous sommes concentrés sur des entreprises de type multinationale, c'est-à-dire de grandes tailles et agissant partout dans le monde. Pourtant, selon M. Masurel (4 avril 2017), il existe trois types d'acteurs pouvant réaliser des projets sociaux. *« Le premier type d'acteur est un entrepreneur : une start up/une PME qui s'est vraiment constituée dans cet objectif-là, ou un promoteur, c'est-à-dire une personne physique “seule” qui décide de trouver des actionnaires avec qui se lier pour la cause. Le deuxième type d'acteur est une ONG qui a choisi de se transformer en entreprise classique pour que son activité puisse être reconnue comme étant du social business et accéder ainsi à un financement par les actionnaires investisseurs. Un troisième type d'acteur est une filiale ou un département spécifique de grande entreprise qui développe un projet de business social »*. C'est seulement à ce dernier type d'acteur que nous nous sommes intéressés. Pourtant, comme le dit de Woot (2005), *« ce ne sont pas seulement les grandes entreprises qui sont concernées par cela. Lorsqu'il s'agit d'objet, de valeurs et de culture d'entreprise, c'est la raison d'être qui est en jeu. Cela concerne toutes les entreprises dans tous les secteurs »*.

Par ailleurs, nous n'avons pas eu l'occasion de prendre l'avis des bénéficiaires finaux et des dirigeants ayant mené des projets de business social sur le terrain.

Enfin, notre étude porte sur huit entreprises et est de type qualitatif. Cela signifie qu'il n'est pas possible de généraliser nos résultats mais bien uniquement de s'en servir pour acquérir une compréhension plus fine de ces cas particuliers.

En ce qui concerne les difficultés que nous avons rencontrées, la première est apparue au stade de la revue de la littérature. Nous avons constaté que le terme « *business social* » utilisé par Danone n'est pas une appellation communément reconnue, et est même très diversement usitée au sein des entreprises. Sa définition est loin de faire l'unanimité. Le vocabulaire utilisé recouvre des notions parfois contradictoires. C'est la raison pour laquelle il nous est apparu indispensable de dresser un inventaire des termes rencontrés et d'en souligner les similitudes et les différences dans la première partie.

C'est ensuite au stade de l'analyse de cas que nous avons été confrontés à une seconde difficulté majeure. Il nous a été particulièrement malaisé de trouver les interlocuteurs adéquats, en charge de développer des projets sociaux dans les entreprises étudiées, et d'obtenir un contact direct avec eux. Les personnes de contact en Belgique n'étaient pas nécessairement les plus à même de nous expliquer, en toute connaissance de cause, les projets réalisés à l'étranger. Quant au contact à l'étranger, il peut parfois être encore plus difficile à localiser et à exploiter. Pour certains, nous avons eu la chance d'être supportés par notre directeur de mémoire, mais pour d'autres cela s'est avéré très compliqué. Par exemple, au début de nos recherches pour Coca-Cola, personne ne répondait à nos diverses sollicitations. Après beaucoup d'insistance, nous avons pu obtenir un contact avec une personne affirmant que l'entreprise ne faisait pas de projets de business social. Nous lui avons donc fait part de notre connaissance de projets, notamment en Afrique, décrits sur leur site internet et confirmés par le représentant d'une autre entreprise. Nous avons alors été transférés à une autre personne en interne, qui nous a redirigés vers le site internet global. Au final, nous n'avons pas pu concrétiser d'entretien avec un représentant de Coca-Cola.

Par ailleurs, dans les structures souvent complexes des grandes organisations, il n'est pas rare de devoir patienter plusieurs semaines pour réaliser une interview avec la bonne personne, le temps que les intermédiaires contactés recherchent eux-mêmes les bons interlocuteurs ou attendent d'obtenir une autorisation de communiquer des informations à l'extérieur. Enfin, les employés ou chefs de projets n'ont tout simplement pas toujours le temps de répondre aux questions et sollicitations d'étudiants, ce qui peut encore allonger sensiblement le délai de réponse aux demandes.

Conclusion

Pour répondre à la question « *sur base de quels critères les entreprises choisissent-elles de pratiquer le business social ?* », nous avons tout d'abord étudié en quoi consiste le business social. Partant de la définition du Professeur Muhammad Yunus, inventeur du concept, nous l'avons élargie à celle de l'OCDE et en avons extrait quatre critères (business, social, durable et éthique, autofinancement) nous permettant de vérifier si les différents concepts analysés relevaient ou non du business social au sens où nous l'avons défini.

Nous pouvons conclure que le business social est un « *business model* » qui n'est pas arrivé à maturité. Sa définition, ses contours et la manière de mesurer son impact ne font pas l'objet d'un accord unanime auprès des interlocuteurs concernés, ni d'une large couverture dans la littérature scientifique. Le fait qu'il se situe à l'intersection entre un objectif financier, un objectif social et un modèle durable et éthique en fait un concept extrêmement novateur, voire disruptif.

La *modélisation* formelle des différentes déclinaisons de business social que nous avons proposée permet de situer ce concept dans une vue plus globale. Cette modélisation permet par ailleurs d'aligner les compréhensions divergentes à propos notamment des concepts de *Responsabilité Sociale de l'Entreprise*, d'*Investissement Socialement Responsable*, d'*Investissement à Impact Social*, d'*Innovation Sociale*, d'*Entrepreneuriat Social*, de *business inclusif*, d'*Economie Sociale et Solidaire* et de *Bottom of the Pyramid*. Le lecteur a ainsi pu clarifier sa compréhension du business social afin de mieux appréhender notre recherche, les hypothèses et les résultats en découlant.

L'application de modèles d'analyse stratégique (SWOT, PESTEL et Porter) au concept de business social a structuré notre démarche d'analyse des variables stratégiques et a ainsi facilité l'élicitation d'hypothèses, en procédant à un inventaire systématique de sujets à étudier. La portée limitée de notre mémoire nous a cependant contraints à sélectionner et retenir les hypothèses qui nous paraissaient les plus pertinentes et/ou les plus accessibles. Parmi celles que nous n'avons pas traitées, le volet environnemental plus particulièrement pourrait faire l'objet d'une recherche ultérieure, car c'est un thème qui fait l'objet de grandes préoccupations actuellement.

Nous avons donc réalisé une recherche sur base de cinq hypothèses, que nous sommes en mesure de vérifier à l'issue de ce mémoire.

L'hypothèse concernant l'expansion dans les pays en développement ou émergents (dans lesquels les consommateurs disposent de faibles revenus ou ressources mais sont très nombreux) en vue d'augmenter le chiffre d'affaires, a été confirmée dans la littérature. Une nuance a toutefois été apportée concernant les obstacles à surmonter et par conséquent, la difficulté d'atteindre l'objectif. Cette hypothèse a été confirmée par trois des huit entreprises interrogées. A notre sens, les représentants d'entreprises ne sont sans doute pas toujours disposés à confirmer explicitement la recherche de profits dans les projets qu'ils mènent. L'analyse de rapports annuels nous a tout de même permis de confirmer cette hypothèse pour deux entreprises supplémentaires.

L'hypothèse relevant de l'impact des travailleurs (demandes de salariés et postulants en quête de sens dans leur travail) sur les décisions de se lancer dans le business social a été confirmée dans la littérature et validée par tous les représentants d'entreprises. Dans la littérature, l'angle de vue principal est celui de l'employeur, qui met en place certains projets sociaux dans le but de conserver ses collaborateurs (attitude réactive). Nos entretiens par contre, mettent plus en avant le point de vue des travailleurs, qui sont proactifs, motivés, proposent des projets de business social et peuvent parfois l'implémenter. Nous n'avons cependant pas pu objectiver ces propos, faute d'obtenir des données chiffrées permettant de mesurer les proportions effectives de salariés actifs dans ce cadre.

L'hypothèse concernant l'engagement des dirigeants et des fondateurs a été partiellement confirmée, en distinguant les entreprises réalisant effectivement du business social et celles utilisant celui-ci comme prétexte pour développer leur chiffre d'affaires ou améliorer leur image de marque. Dans le premier cas, de nombreuses recherches ont démontré que l'engagement de la direction est un facteur primordial pour la mise en œuvre effective des stratégies élaborées. Dans le deuxième cas, nous avons émis certaines réserves quant à l'objectif premier des fondateurs, qui s'apparente parfois plus à la recherche de profit qu'au réel désir d'aider les populations dans le besoin. De plus, nous avons différencié les entreprises ayant des valeurs historiques orientées vers l'aide sociale et poussées par leurs fondateurs, de celles qui ont connu des changements plus récents dans ce domaine, apportés par les nouvelles générations de dirigeants.

Certaines entreprises implémentent des projets de business social en vue d'améliorer leur image de marque et de développer leur notoriété. Cette hypothèse a été confirmée par la littérature mais pas par les représentants d'entreprises, qui ont adopté une position plus nuancée voire contradictoire. Nos recherches ultérieures ont cependant atténué leur discours. Au final, les avis sont fort divergents entre les représentants internes des entreprises, affirmant qu'elles n'osent pas communiquer sur leurs pratiques sociales de crainte que les critiques les accusent de *green* ou *social washing*, et les observateurs externes persuadés que le marketing est un des objectifs premiers des compagnies pratiquant le business social.

Enfin, l'hypothèse relative aux contraintes réglementaires comme critère pour choisir de réaliser des projets de business social a été infirmée de façon unanime, autant par notre revue de la littérature que par les représentants d'entreprise. Les entreprises n'implémentent donc pas des projets de business social parce qu'elles sont soumises à des réglementations internationales, européennes ou belges qui les y contraignent, puisque ces réglementations n'existent pas (encore).

Notre souhait est que ce mémoire offre aux entreprises des pistes d'inspiration pour s'engager dans des voies nouvelles, combinant la recherche d'un profit « raisonnable » et un impact social réel en luttant contre les inégalités et les problèmes sociaux. Les entreprises intéressées par le sujet du business social peuvent découvrir ici comment leurs pairs ont implémenté ce genre de projets.

Plusieurs recommandations à l'intention des dirigeants d'entreprises ont été formulées tout au long de ce mémoire :

1. S'engager dans des projets de business social ayant un objectif encore plus désintéressé et à plus fort impact social que l'investissement à impact social (IIS) ;
2. Co-construire les projets avec les acteurs locaux et créer des partenariats publics-privés ;
3. Mesurer l'impact des actions dans le business social et les suivre au même titre que les performances financières ;
4. Etudier le marché constitué par la population située au bas de la pyramide des revenus, et en tenir compte dès la conception des nouveaux produits qu'ils ont l'intention de commercialiser ;

5. Faire preuve d'une plus grande ouverture d'esprit en matière d'innovation sociale, notamment par rapport aux différences culturelles dans les pays émergents.

Dans le langage commun, les termes *business* et *social* peuvent paraître antagonistes. Dans ce cadre, le « business social » est-il une combinaison utopique ? A l'issue de notre recherche, force est de constater que les deux termes ne sont pas encore totalement réconciliés et que le parcours est semé d'obstacles à franchir pour être en mesure de se développer pleinement. Cependant, le business social et les autres concepts liés semblent s'engager ensemble sur une voie prometteuse, ailleurs comme chez nous. En date du 15 mai 2017, le gouvernement de la Région bruxelloise a annoncé qu'il allait fixer un cadre pour mieux reconnaître les entreprises qui poursuivent des finalités sociales (L'Echo, 2017). Les choses évoluent...

Bibliographie

INTERNET

- Academie editions. (n.d.) *De Woot Philippe*. En ligne sur Academie Editions http://academie-editions.be/33_de-woot-philippe Consulté le 30 avril 2017
- Access to medicine. (n.d.) *Overall ranking*, En ligne sur Access to Medicine index <http://accesstomedicineindex.org/overall-ranking/> Consulté le 20 avril 2017
- Access to nutrition. (n.d.). *Index 2016*. En ligne sur Access to Nutrition <https://www.accesstonutrition.org/index/2016> Consulté le 30 juin 2016
- Barnett, M. & Salomon, R. (2012). *Does it pay to be really good? addressing the shape of the relationship between social and financial performance*. Cité dans Richmond, L. (2017) *La RSE est rentable, qu'elle soit exécutée ou négligée dans votre entreprise*. En ligne sur NBS <http://nbs.net/fr/connaissances/analyse-de-rentabilite/rentabilite-du-developpement-durable/la-rse-est-rentable-quelle-soit-exectuee-ou-negligee-dans-votre-entreprise/>
- Bjerga, A. (2016). *Unilever leads food companies in Oxfam Sustainability ranking*. En ligne sur Bloomberg <https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-04-18/unilever-leads-food-companies-in-oxfam-sustainability-rankings>, consulté le 27 avril 2017
- Business belgium. (n.d.) *Gérer votre entreprise*. En ligne sur business belgium https://www.business.belgium.be/fr/gerer_votre_entreprise/entreprise_durable/investissement_socialement_durable Consulté le 20 février 2017
- Consoglobe. (2014) *Inclusive business*. En ligne sur <http://www.consoglobe.com/inclusive-business-bop-cg> Consulté le 6 avril 2017
- Convergences. (2015). *Les entreprises du CAC 40 et le social business. Enquête 2014*. En ligne sur Convergences http://www.convergences.org/wp-content/uploads/2016/07/SBCAC40_web.VF_.pdf
- Convergences. (2017). *Les enjeux de la mesure d'impact. Enquête 2016*. En ligne sur Convergences http://www.convergences.org/wp-content/uploads/2017/04/2e-Enquête-CAC40-Social-business_web.pdf
- Cunningham, J. P. & Jezierski, G. R. (2017). *DOJ (Department Of Justice) issues new compliance program evaluation guidance* En ligne sur BakerMcKenzie <http://www.bakermckenzie.com/en/insight/publications/2017/02/doj-issues-new-compliance-program/>
- Dalsace, F., Lesueur, E., Marchant, E., Vermot-Desroches & G. In Tarby, J. (2011). *Le social business : Faire une bonne action tout en expérimentant les pays émergents. Et vice-versa*. En ligne sur <http://www.lenouveleconomiste.fr/le-social-business-12884/>
- Danone. (2016). *Danone communities*. En ligne <http://www.danonecommunities.com>. Consulté en février 2016
- De Flander, J. (2012). *The next big thing in strategic innovation*. En ligne sur Jeroen-de-Flander <https://jeroen-de-flander.com/csv-csr/> consulté le 7 Mai 2017
- Dewandre, A. (2009), *Économie sociale et entrepreneuriat social, Analyse, SAW-B asbl*. En ligne sur Saw-B <http://www.saw-b.be/EP/2009/A0916.pdf>
- de Witt, F. (2013). *Vous avez dit « social washing »?*. En ligne sur La Croix <http://micro-credit-finance-solidaire.blogs.la-croix.com/vous-avez-dit-social-washing/2013/05/01/>
- Fargues, H. (2015). *Danone et Mars lancent un fonds dédié aux petits agriculteurs : Livelihoods 3F*. En ligne sur le site RSE & PED <http://www.rse-et-ped.info/danone-et-mars-lancent-un-fonds-dedie-aux-petits-agriculteurs-livelihoods-3f/>
- GlaxoSmithKline. (2017). *Responsibility, health for all*. En ligne sur GSK <http://www.gsk.com/en-gb/responsibility/health-for-all/access-to-healthcare/> Consulté le 3 mars 2017

- Hammond, A., Kramer, W. J., Tran, J., Katz, R. & Walker, C. (2007). *The Next 4 Billion. Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid*. En ligne sur WRI <http://www.wri.org/publication/next-4-billion> consulté le 12 avril 2017
- HEC Paris (n.d.). *Social Business Enterprise and Poverty*. En ligne sur HEC <http://www.hec.edu/Masters-programs/Non-degree-programs/Certificates-available-to-current-HEC-students-only/Social-Business-Enterprise-and-Poverty/Why-this-certificate> Consulté le 4 mars 2017
- Hennebelle, I. (2012). *Social business : les entreprises au service de la pauvreté*. En ligne sur l'Express. http://www.lexpress.fr/emploi/business-et-sens/social-business-les-entreprises-au-service-de-la-pauvrete_1120997.html
- Humanité (2012). *Scandale: la presse offre un coup de pub gratuit à Unilever*. En ligne sur l'Humanite.fr <http://www.humanite.fr/scandale-la-presse-offre-un-coup-de-pub-gratuit-unilever>
- Ingham, M., Tihon, A. & De Viron, F. (2009). *Le "social-business" : prioritaire*. En ligne sur La Libre Belgique <http://www.lalibre.be/debats/opinions/le-social-business-prioritaire-51b8ad79e4b0de6db9b777d0>
- Kayser, O. (2015). *Et si la base de la pyramide était le ciment de votre business model ?* En ligne sur Socialter <http://www.socialter.fr/en/module/99999672/156/et-si-la-base-de-la-pyramide-tait-le-ciment-de-votre-business-model> Consulté le 2 mai 2017
- Laporte, C. (2016). *Philippe de Woot, pionnier de la responsabilité sociétale des entreprises, est décédé*. En ligne sur La Libre Belgique, <http://www.lalibre.be/actu/belgique/philippe-de-woot-pionnier-de-la-responsabilite-societale-des-entreprises-est-decede-57ed6ae7cd70871fc422e479> Consulté le 22 avril 2017
- L'Echo. (2017). *Bruxelles drague les entrepreneurs sociaux*. En ligne sur L'Echo <http://www.lecho.be/economie-politique/belgique-bruxelles/Bruxelles-drague-les-entrepreneurs-sociaux/9894317>
- Les Echos. (2009). *Le mécénat met le cap sur le social*. En ligne sur les Echos <https://www.lesechos.fr/15/12/2009/LesEchos/20573-061-ECH-le-mecenat-met-le-cap-sur-le-social.htm>
- Le social business. (2009). *Approfondir la définition du social business*. En ligne sur Le social business : <http://www.lesocialbusiness.fr/approfondir/definition-du-social-business/> Consulté le 4 février 2017
- Loterie Nationale. (n.d.) *Gagner et partager, différence entre sponsoring et subsides*. En ligne sur Loterie Nationale <https://www.loterie-nationale.be/fr/gagner-et-partager/loterie-nationale/difference-entre-sponsoring-et-subsides> Consulté le 29 avril 2017
- Mars. (2016). *Community outreach*. En ligne sur Mars <http://www.mars.com/global/about-mars/mars-pia/our-approach-to-business/defining-our-approach/mars-and-society.aspx> Consulté le 20 février 2016
- Mouves. (2017). *L'entrepreneuriat social*. En ligne sur <http://mouves.org/lentrepreneuriat-social/l-entrepreneuriat-social/> Consulté le 29 mars 2017
- Neff, J. (2014). *It's the end of marketing as we know it a Procter & Gamble*. En ligne sur Adage <http://adage.com/article/cmo-strategy/end-marketing-procter-gamble/293918/> Consulté le 14 Mai 2017
- Novethic (n.d.). *Le risque de réputation*. En ligne sur Novethic <http://www.novethic.fr/lexique/detail/risque-de-reputation.html> Consulté le 30 avril 2017
- Novethic (n.d.). *Reporting intégré*. En ligne sur Novethic <http://www.novethic.fr/lexique/detail/reporting-integre.html> Consulté le 24 mai 2017
- Novethic (n.d.) *Social Business*. En ligne sur Novethic <http://www.novethic.fr/lexique/detail/social-business.html> Consulté le 20 mars 2017
- L'Observatoire du BoP. (2017). *Opportunités économiques*. En ligne sur Bopobs <https://bopobs.com/opportunites-economiques/> Consulté le 12 avril 2017
- Organisation internationale de normalisation. (n.d.). *ISO 26 000 : Social responsibility*. En ligne sur Iso

- org <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html> Consulté le 25 février 2017
- Organisation internationale de normalisation. (n.d.). *A propos de l'ISO*. En ligne sur Iso org <https://www.iso.org/fr/about-us.html> Consulté le 25 février 2017
- OCDE (n.d.). *A propos de l'OCDE, membres et partenaires*. En ligne sur OECD org <http://www.oecd.org/fr/apropos/membresetpartenaires/> consulté le 3 mars 2017
- OCDE (n.d.). *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*. En ligne sur OECD org <http://www.oecd.org/corporate/mne/> Consulté le 3 Mars 2017
- Oxfam. 2015. *Unilever takes top spot of the Oxfam Behind the Brand Scorecard*. En ligne sur <https://www.oxfam.org/en/pressroom/pressreleases/2015-03-31/unilever-takes-top-spot-oxfams-behind-brands-scorecard>
- Parkin, B., (n.d.) cité dans The Guardian (2014). *Mars business benefits without sharing profit*. En ligne sur The Guardian <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2014/nov/04/mars-business-benefits-without-sharing-profits>,
- Procter & Gamble (2010). *Rapport annuel de 2010*. En ligne sur de Procter & Gamble <https://www.pg.com/fr FR/downloads/annual reports/PG-global-Annual-report-2010-in-French.pdf>
- Procter & Gamble. (2012). *Pringles – Bidding Farewell To A P&G Original*. En ligne sur Procter & Gamble <http://news.pg.com/blog/heritage/pringles---bidding-farewell-pg-original>
- Procter & Gamble. (2015). *Rapport annuel de 2015*. En ligne sur Procter & Gamble <https://www.pg.com/fr FR/downloads/annual reports/PG Annual Report 2015.pdf>
- Procter & Gamble (2016). *Rapport annuel de 2016*. En ligne sur Procter & Gamble <https://www.pg.com/fr FR/downloads/annual reports/PG Annual Report 2016.pdf>
- Procter & Gamble. (2016). *Sustainability*. En ligne sur Procter & Gamble <http://us.pg.com/sustainability/at a glance>
- Produrable & Haatch. (2017). *Baromètre des enjeux RSE 2017 – L'innovation sociale*. En ligne sur Produrable <http://www.produrable.com/public/produrable/files/Baromètre des enjeux RSE 2017 v9 sans fonds.pdf> consulté le 27 avril 2017
- Raoul, A. (2012). *Pauvreté en Europe: Le CRIOC dénonce le "cynisme" d'Unilever*. En ligne sur Le Soir <http://www.lesoir.be/58610/article/economie/2012-08-27/«-stratégie-cynique-»-d-unilever-sur-marché-européen>
- RTBF Rédaction. (2012). *GSK Biologicals: Jean Stéphenne, l'emblématique patron, prend sa retraite, Entreprenière*. En ligne sur RTBF https://www.rtbf.be/info/economie/detail_entrepreniere-jean-stephenne-l-emblématique-patron-prend-sa-retraite?id=7740481
- Saïd Business School. (n.d.) *The Mars and Saïd Business School Collaboration*. En ligne sur Saïd Business School <http://www.sbs.ox.ac.uk/faculty-research/research-projects/mutuality-business/mars-and-saïd-business-school-collaboration> consulté le 1er Mai 2017
- Shayon, S. (2013). *Danone and Unilever Rank High on Global Nutrition Index*. En ligne sur Brandchannel <http://brandchannel.com/2013/03/12/danone-unilever-rank-high-on-global-nutrition-index/>
- Smith, A. (1776). *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*. Cité dans Fontan, S. (2016). *La main invisible d'Adam Smith*. En ligne sur l'économiste <http://www.leconomiste.eu/decryptage-economie/218-la-main-invisible-d-adam-smith.html> Consulté le 27 mars 2017
- Social Business Earth. (n.d.). *The interdependance of practical action and human value in the realm of social business*. En ligne sur Social Business Earth <http://socialbusinessearth.org/practice-and-spirit/> Consulté le 18 Mars 2017
- Stephenne, J. (2012). *Vaccins pour enfants, les labos font-ils de la vente forcée ?* En ligne sur France TV Info http://www.francetvinfo.fr/replay-magazine/france-2/envoye-special/video-envoye-special-vaccins-pour-enfants-les-labos-font-ils-de-la-vente-forcee_1311677.html

- Tarby, J. (2011). *Le social business : Faire une bonne action tout en expérimentant les pays émergents. Et vice-versa.* En ligne sur Le Nouvel Economiste <http://www.lenouveleconomiste.fr/le-social-business-12884/>
- The Guardian. (2014). *Mars business benefits without sharing profits.* En ligne sur The Guardian <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2014/nov/04/mars-business-benefits-without-sharing-profits>
- Unilever (2015). *Rapport annuel de 2015.* En ligne sur Unilever <https://www.unilever.com/Images/annual-report-and-accounts-ar15-tcm244-478426-en.pdf>
- Unilever. (2016). *Fondation Unilever.* En ligne sur Unilever <https://www.unilever.be/fr/about/unilever-foundation/> consulté le 18 février 2016
- United Nations. (2016). *Sustainable development knowledge platform.* En ligne sur Sustainable Development <https://sustainabledevelopment.un.org/?menu=1300>, consulté le 28 Mars 2016
- United Nations. (2016). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development.* En ligne sur Sustainable Development <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld> Consulté le 28 Mars 2016
- Vie Publique. (2016). *Les ressources des collectivités locales. Qu'est-ce que la péréquation?* En ligne sur Vie Publique <http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/finances-publiques/collectivites-territoriales/ressources/qu-est-ce-que-perequation.html>
- Villis, U., Strack, R. & Bruysten, S., (2014). *The value of social business*, Boston Consulting Group, En ligne sur BCG Perspectives, <https://www.bcgperspectives.com/content/articles/investing-for-impact-health-value-social-business/>
- Villis, U., Strack, R. & Bruysten, S., (2013). *The Power of Social Business, Lessons from Corporate Engagements with Grameen.* En ligne sur BCG Perspectives <https://www.bcgperspectives.com/content/articles/corporate-social-responsibility-poverty-human-power-social-business/>
- Votre expert des associations (2014). *Qu'est-ce que le mécénat de compétences.* En ligne sur Votre Expert des Associations <http://www.votre-expert-des-associations.fr/Qu-est-ce-que-le-mecenat-de-competences.html> Consulté le 29 avril 2017

MONOGRAPHIES

- Colombat, C. (1994). *Le Guide du Mécénat-Solidarité, Servir l'intérêt général et améliorer les performances de l'entreprise, Vocations d'entreprises*, Paris : Dunod
- De Woot. (2005). *Should Prometheus be bound ? Corporate Global Responsibility.* New York : Palgrave Macmillan
- De Woot (2016). *Responsible innovation.* Angleterre : Greenleaf publishing
- Kayser, O., & Budinich, V. (2015). *Scaling Up Business Solutions to Social Problems: A Practical Guide for Social and Corporate Entrepreneurs.* Londres : Palgrave Macmillan
- Lequeux, J.-L., & Saadoun, M. (2008). *Quel business model pour mon entreprise*, Paris : Editions d'Organisation
- Yunus, M. (1997). *Vers un monde sans pauvreté.* Paris : Jean-Claude Lattès
- Yunus, M. (2007). *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism.* New-York : Public Affairs
- Yunus, M. (2011) *Pour une économie plus humaine, construire le social business*, Paris: Jean-Claude Lattès

COLLOQUES

d'Oultremont, A., Lambrecht, P., Pirlot, C. (2007). Mécénat et sponsoring : contours et enjeux & Le mécénat d'entreprise en Belgique : état de la situation, stratégie et perspectives. In Dubois, F.-X., Hermant, P., & Van Echelpoel, K. (Eds.). *Mécénat d'entreprise : un win-win pour tous ! Droit et entreprises dans la pratique*, 2., 5-44. Bruxelles : UGA

ARTICLES DE PERIODIQUES

- Cohan, Moore, Robin & Reidenbach, Thomas et al & Wiley. In Svensson, G. & Wood, G. (2008) A Model of Business Ethics, *Journal of Business Ethics*.
- Dalsace, F., & Ménascé, D. (2010). Structurer le débat « entreprises et pauvretés ». Légitimité, intérêt, modalité, efficacité. *Revue française de gestion*, 2010/9-10 (208-209), 15-44.
- Darnault, C. (2012). In « Les grandes entreprises et la base de la pyramide, les promesses à l'épreuve des faits, *Le journal de l'école de Paris du management* 2012/5 (97), 8-14.
- Guérin, L. & Le Yaouanq, Y. (2012). Les grandes entreprises et la base de la pyramide, les promesses à l'épreuve des faits. *Le journal de l'école de Paris du management* 2012/5, (97), 8-14.
- Hénin, J. (2016). L'émergence du social business, l'aboutissement d'une longue histoire. Secteur privé & Développement – *La revue de Proparco*, 23, 6-7.
- Karnani, A. (2009). Romanticizing the Poor. *Stanford Social Innovation Review* 2009/7.
- Kayser, O., & Bonsey, R. (2016). Social business. Comment changer d'échelle ? Secteur privé & Développement – *La revue de Proparco*, 23, 28-32.
- Klarsfeld, A. & Delpuech, C. (2008). La RSE au-delà de l'opposition entre volontarisme et contrainte : l'apport de la théorie de la régulation sociale et de la théorie néo-institutionnelle, *Revue de l'Organisation Responsable*, 2008/3, (1), 53-64.
- Porter & Kramer (2011) Creating Shared Value, *Harvard Business Review*, 2011/Jan-Feb, 75-76.
- Prahalad, C.K., Hart, S.T. (2002). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. strategy+business (26).
- Turban, D., & Greening, D. (1997). Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees. *Academy of Management Journal*, 40, 658-672.
- Waddock, S., & Graves S. (1997). The corporate Social Performance – Financial Performance Link. *Strategic Management Journal*, 18, 303-319.

ARTICLES SCIENTIFIQUES

- Kakani, L. (2016). *Le « Bottom of The Pyramid », le nouvel eldorado ?* (Mémoire de Master). Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve
- Karnani, A. (2009). *The Bottom of the Pyramid Strategy for Reducing Poverty: A Failed Promise*. United Nations. Department of Economic and Social Affairs. Working paper n°80.
- OCDE (2014), Renforcer la contribution de l'entrepreneuriat social au développement durable, in *Coopération pour le développement 2014: Mobiliser les ressources au service du développement durable*, OECD Publishing, Paris.
- Patureau, C. (2010). « Innover pour répondre aux besoins sociaux ». (Thèse professionnelle). Haute Ecole de Commerce de Paris (HEC Paris), Paris
- Solinhas, M. (2015). *L'ISR : un processus de destruction créatrice ?* (Thèse de doctorat). Université de Versailles, Saint-Quentin-en-Yvelines
- Union Européenne. (2001). *Livre vert - Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*.
- Yunus, M., Sibieude, T., & Lesueur, E. (2012). Social Business et grandes entreprises : des solutions innovantes et prometteuses pour vaincre la pauvreté ? *Field Actions Science Reports*, Special Issue

CONFERENCES

- Lederer, T. (2016). Elaboration de la stratégie : le rôle d'une fonction de stratégie interne. In Paque, B. & Coeurderoy, C., *Management Stratégique Approfondi*. Conférence de Mars, Louvain-la-Neuve, Belgique.
- L'Hoest, A. (2015). Présentation de Danone, In Club LSM, *Lundis de l'emploi*. Conférence à Louvain-la-Neuve, Belgique.

COURS

- Desmet, C. & Bréchet, T. (2016), Responsabilité Sociale des Entreprises, Université Catholique de Louvain, Louvain School of Management
- Wouters, K. (2012), Droit public et privé, Université Catholique de Louvain, faculté des sciences économiques, sociales et politiques

ENTRETIENS

- Aube, M. (2017). Ancienne stagiaire, Danone Communities (France)
- Bonus, S. (2017) Sustainability Manager, Danone (Belgique)
- Dasyilva, J. (2017) Senior Communications Manager, Procter & Gamble (Cincinnati – US)
- Gallagher, A. (2017). Vice President “Compliance” dans le département des vaccins, GSK (Belgique)
- Lederer, T. (2017). Employé dans le département « Global Sustainability », Mars (Belgique)
- Ledesert, O. (2017). Directrice des Ressources Humaines, Nestlé (Belgique)
- Masurel, Y. (2017). Chargé d'Affaires Garanties, “Entreprises, Banques et Collectivités”, AFD (France)
- Pardaens, J.M. (2017) Manager du département Consumer Service, Nestlé (Belgique)
- Sia, J. (2017) « Director of Corporate Responsibility », Pfizer Global (New York - US)
- Sreejit, M. (2017) Global Corporate Communication Leader, Novartis (Suisse)
- Tubbs, A. (2017) Chief integrity officer, Unilever Legal Group, Unilever (Angleterre)

