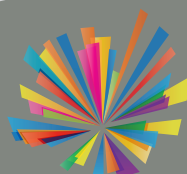


LES ENTREPRISES DU CAC 40 ET LE *SOCIAL BUSINESS*

Enquête 2014



CONVERGENCES
Vers un monde équitable et durable

À propos de Convergences

Lancée en 2008, Convergences est la première plateforme de réflexion, de plaidoyer et de mobilisation en Europe destinée à établir de nouvelles convergences entre les acteurs publics, privés, solidaires, académiques et les médias. Son objet est de contribuer à lutter contre la pauvreté, la précarité et l'exclusion au Nord comme au Sud pour un monde plus équitable et plus durable.

Convergences a pour mission de susciter la réflexion et l'action, de diffuser de bonnes pratiques et de promouvoir la co-construction de partenariats innovants et à fort impact sociétal.

Ses domaines d'action sont variés : solidarité internationale pour le développement, finance solidaire et inclusive, Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), entrepreneuriat social, économie sociale et solidaire et nouvelles technologies d'information pour la solidarité.

Convergences s'appuie sur **200 organisations partenaires représentées au sein de ses groupes de travail** pour développer les activités suivantes :

- **Le Forum Mondial Convergences**, point d'orgue des activités de Convergences réunit chaque année à Paris sur 3 jours plus de 7 000 participants et 300 intervenants, décideurs et experts venus du monde entier pour réfléchir ensemble sur des solutions aux défis économiques, sociaux et environnementaux de notre siècle.
- **Des études et publications** destinées tant au grand public qu'aux professionnels, publiées tous les ans en français et en anglais : le *Baromètre de la Microfinance*, le *Baromètre de l'Entrepreneuriat Social* et l'enquête *Social business et CAC 40*.
- **Des débats, colloques et rencontres** pour le grand public et les professionnels tout au long de l'année.

Pour en savoir plus : www.convergences.org

Avant-propos

L'ampleur des défis économiques, sociaux et environnementaux amène l'ensemble des acteurs de la société à s'interroger sur leur responsabilité. **Aujourd'hui, les grandes entreprises ont compris qu'elles peuvent jouer un rôle dans la réduction de la pauvreté, de la précarité et de l'exclusion, mais quels sont les moyens d'action qu'elles mettent concrètement en œuvre ?**

Le *social business* est un modèle entrepreneurial ambitieux, porteur d'espoir non seulement en matière d'impact social mais aussi d'innovation et de création de nouveaux marchés pour les entreprises. Le Professeur Muhammad Yunus, Prix Nobel de la Paix 2006, concepteur et promoteur de ce nouveau modèle le définit comme « une activité rentable au service du développement des populations vulnérables, dont les bénéfices sont systématiquement réinvestis dans le projet au bénéfice de ces populations ».

Ce modèle innovant séduit un nombre croissant de grandes entreprises dans le monde. On peut citer des groupes américains, comme Intel, allemands, comme BASF, canadiens, comme McCain, ou japonais, comme Uniqlo, qui ont créé des *joint-ventures* pour lutter contre la pauvreté dans les pays du Sud, suivant le modèle du *social business*.

L'approche *social business* intéresse un nombre élevé de grands groupes français qui développent des initiatives pour mettre des biens essentiels à la portée des plus pauvres ou bien s'inspirent de cette approche dans leur démarche de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) tant en France que dans les pays émergents et en développement. Toutefois, ces initiatives gagneraient à être mieux valorisées pour en partager les acquis méthodologiques et les bonnes pratiques et susciter, à terme, une plus grande adhésion.

C'est pourquoi Convergences a décidé de réaliser la première enquête sur la prise en compte du modèle de *social business* dans les groupes français du CAC 40.

À ce jour, 14 entreprises françaises ont détaillé la teneur de leur implication et de leurs initiatives en matière de *social business*. Cette enquête présente leurs objectifs et leurs activités et dresse un premier état des lieux de la diversité des approches et des projets en cours. Ces derniers ont pris forme au cœur de la chaîne de production et de commercialisation ou bien des politiques de RSE à travers le développement du mécénat de compétences, de l'intrapreneuriat social ou le soutien à des entrepreneurs sociaux.

Ce rapport témoigne du potentiel souvent insoupçonné du secteur privé comme acteur du développement, de la lutte contre la pauvreté, la précarité et l'exclusion. Il plaide pour la co-construction de modèles innovants de *social business* avec les entreprises, les ONG et les pouvoirs publics. Il est aussi une contribution aux réflexions conduites au plan français sur l'*impact investing*, notamment dans le cadre des travaux de la *Task Force* du G8 et du Comité français de cette même *Task Force*.

Jean-Michel Severino
Président, Convergences

Nathalie Touzé
Directrice exécutive, Convergences



Résumé exécutif

Un tiers des entreprises du CAC 40 est engagé dans des projets de *social business*

Hormis les 3 entreprises pionnières du *social business* qui ont créé des *joint-ventures* avec Grameen, les entreprises qui témoignent ici de leurs initiatives de *social business* communiquent jusqu'à présent assez peu sur ces dernières, en dehors des informations délivrées dans leurs rapports annuels ou RSE. Grâce à cette enquête, Convergences s'inscrit dans une démarche de valorisation de ces initiatives car faire connaître ces projets à impact social positif, c'est favoriser leur développement.

Le *social business* « à la française »

Interrogées sur la définition du *social business*, les entreprises de cette enquête ont montré qu'elles préféreraient adopter une grande diversité d'approches vis-à-vis de la définition originelle du *social business* du Professeur Yunus. Elles s'accordent toutes pour reconnaître l'importance des principes « d'objectif social », de « rentabilité et durabilité économique » et de « non maximisation des profits » mais la question du non-versement des dividendes ne fait pas l'unanimité.

La moitié des entreprises interrogées sur leurs activités de *social business* ont en effet préféré répondre sur leurs activités de « business inclusif », c'est-à-dire sur leur stratégie de développement axée sur l'approvisionnement en biens et services essentiels des populations de la « base de la pyramide » (BoP, en anglais), selon un modèle économiquement viable.

Motivations et cibles des initiatives de *social business*

Les entreprises convergent vers les objectifs de réduction de la pauvreté et de développement durable, intrinsèquement liés à l'approche du *social business*. Elles expriment une notion d'obligation presque de « nature morale » à être des acteurs du progrès et de l'équité sociale et sont motivées par des actions visant à créer une croissance équitable ainsi que des emplois et des moyens d'existence durables pour les exclus et les plus pauvres.

Les initiatives inspirées du *social business* sont aujourd'hui en expansion et témoignent de la volonté grandissante du secteur privé de s'impliquer dans le développement, d'avoir un impact social positif et d'innover, tant en ce qui concerne les modèles économiques que les marchés ciblés. Les initiatives de *social business* sont vues 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.

Elles ciblent principalement les régions en développement, avec en priorité l'Afrique et l'Asie mais aussi la France, les pays émergents étant davantage visés pour les initiatives de business inclusif.

Le mode d'action interne est privilégié

Pour la grande majorité des entreprises qui ont répondu à notre enquête, le développement des initiatives de *social business* se fait en interne, dans le cadre de leurs départements RSE ou développement durable tandis que 8 entreprises ont créé des structures dédiées du type fondations, laboratoires d'innovation sociale ou joint-ventures, les différentes modalités de mise en œuvre n'étant pas exclusives.

L'inclusion des populations de la « base de la pyramide » et le soutien d'entreprises sociales, au cœur des activités de *social business*

Les entreprises de cette enquête participent toutes au déploiement de nouveaux modèles économiques et financiers selon 2 grandes catégories : les projets qui visent l'inclusion économique des populations à la base de la pyramide (BoP) et s'inscrivent au cœur de l'activité de l'entreprise, et ceux qui visent un soutien stratégique, technique et financier à des entreprises sociales.

De nombreuses entreprises ont adapté leur offre de biens et services aux populations à la BoP dans le cadre d'initiatives de *social business*. La microfinance, le développement de produits et services financiers destinés aux individus pauvres exclus du système bancaire traditionnel, est une des initiatives clés du *social business*. L'inclusion économique des populations de la BoP à la chaîne de valeur en est une autre et la majorité des entreprises de cette enquête déclare intégrer des producteurs locaux des pays en développement au cœur de la chaîne de production et de commercialisation.

L'autre grande catégorie de projets de *social business* repose sur l'appui au développement d'entreprises sociales. Le soutien peut aller du capital-risque à l'incubation d'entreprises sociales, en passant par du

mécénat de compétences ou l'appui à l'intrapreneuriat social.

Les partenariats, clé de voûte du *social business*

Travailler en collaboration avec les parties prenantes est jugé comme indispensable à tout projet de *social business*. Les initiatives de *social business* se font la plupart du temps à travers des partenariats forts avec des organisations non-gouvernementales, des institutions publiques, des banques ou des entreprises sociales implantées localement. La présence d'un partenaire clé est souvent un critère décisif pour le développement de ces initiatives.

Les facteurs clés de succès et les freins à lever

Les entreprises de l'enquête ont déclaré que les 3 critères majeurs de réussite d'un projet de *social business* pérenne sont la forte implication de la direction au démarrage et dans l'appui du projet, un solide ancrage territorial via l'implication des parties prenantes et la mise en place de partenariats. À l'inverse, les freins évoqués par les entreprises sont le manque de sensibilisation des parties prenantes, les difficultés à mesurer l'impact social des initiatives, le manque de données ou de partage des ressources.

Toutes les entreprises interrogées considèrent l'évaluation de leurs projets comme nécessaire à leur crédibilité, mais toutes ne la pratiquent pas de manière aussi complète du fait de son coût important, de la difficulté de déterminer des indicateurs d'impact social fiables sur la durée et de l'importance d'acteurs tiers pour l'évaluation. Les entreprises sont parfois confrontées au paradoxe de devoir dépenser plus en « mesure » qu'en action de terrain.

4 recommandations pour le développement du *social business* par le CAC 40

À l'issue de cette enquête, Convergences fait 4 recommandations pour démultiplier l'impact des initiatives existantes et développer les activités de *social business* dans l'ensemble des entreprises du CAC 40 :

1. Capitaliser les expériences et mutualiser les ressources des différentes parties prenantes, levier essentiel pour développer et démultiplier ces projets.
2. Faire participer tous les acteurs de l'écosystème et accroître les partenariats entre les acteurs publics, privés et solidaires.
3. Investir dans la mesure de l'impact social, une étape cruciale pour promouvoir le développement d'initiatives de *social business* et améliorer leur efficience et leur efficacité.
4. Sensibiliser les différentes parties prenantes de l'entreprise par une communication plus « porteuse de sens » en interne et plus ciblée en externe afin de renforcer l'image de l'entreprise.

***Social business* et CAC 40, un grand potentiel à développer**

Les perspectives d'accroissement du *social business* sont encourageantes, tant au sein des entreprises déjà convaincues, que dans les nouvelles à mobiliser. Ces démarches innovantes sont des relais d'avenir pour toutes les parties prenantes du développement qui commencent à voir en l'entreprise un partenaire sérieux et engagé.

4 recommandations clés pour le développement du *social business*

Les initiatives inspirées du *social business* sont aujourd'hui en expansion et témoignent de la volonté grandissante du secteur privé de s'impliquer dans le développement et d'innover, tant au niveau des modèles économiques qu'au niveau des marchés ciblés. Les 14 entreprises ayant répondu à cette enquête illustrent bien ce phénomène avec leurs nombreuses initiatives innovantes et à fort impact social. Toutefois, si ce changement est en bonne voie, des défis restent à relever. Dans ce cadre, Convergences émet ici 4 recommandations pour démultiplier l'impact des initiatives existantes et développer les activités s'apparentant au *social business* dans l'ensemble des entreprises du CAC 40.

1. Capitaliser les expériences et mutualiser les ressources

Le caractère innovant, puissant et à fort potentiel des initiatives inspirées du *social business* concerne une diversité d'acteurs issus de tous les secteurs : entreprise, organisations de la solidarité, pouvoirs publics, institutions académiques,... La mutualisation des expertises des différentes parties prenantes constitue un levier essentiel pour développer et démultiplier ces projets. À cet égard, les plateformes d'échange et les lieux de réflexion et de recherche sont des opportunités à ne pas manquer pour partager les bonnes pratiques, établir de nouveaux partenariats et promouvoir ainsi la création d'un écosystème fort du *social business*.

2. Faire participer tous les acteurs de l'écosystème

Le développement du *social business* ne pourra changer d'échelle que par un dialogue accru entre les acteurs publics, privés et solidaires impliqués. D'une part, les acteurs publics doivent servir de facilitateurs pour les projets, dans le financement, la mise à disposition des données et le déploiement local des initiatives. D'autre part, les entreprises privées, fer de lance de ces pratiques, ont un rôle fédérateur à jouer et à ce titre, doivent s'attacher à organiser les prises de décision par des canaux participatifs, primordiaux pour construire des projets solides. Enfin, forts de leur expérience et leur connaissance des besoins des bénéficiaires, les acteurs solidaires doivent servir de relais sur le terrain pour soutenir la préparation et l'exécution des projets au niveau local.

3. Investir dans la mesure d'impact

L'enquête a révélé que les entreprises sont conscientes de l'importance de la mesure de l'impact de leurs projets de *social business*, mais que cette activité n'est pas encore assez développée. L'évaluation permet à la fois le suivi du bon déroulement des projets et la mesure des résultats obtenus. Investir dans la mesure de l'impact social est une étape cruciale pour promouvoir le développement des initiatives et améliorer leur efficacité et leur efficience. L'adoption d'un langage commun et d'une méthodologie homogène de mesure de l'impact social constituerait un puissant facteur d'adhésion des investisseurs et des entreprises au *social business*.

4. Sensibiliser les différentes parties prenantes

Renforcer la sensibilisation des différentes parties prenantes de l'entreprise au sujet du *social business* pourrait être un puissant moyen de mobilisation. Une communication plus forte en interne vis-à-vis de l'ensemble des collaborateurs peut répondre à la « quête de sens » des salariés tandis qu'une communication plus ciblée en externe peut améliorer ou renforcer l'image que véhicule l'entreprise. Le développement de l'épargne salariale solidaire et son investissement dans des entreprises de *social business* qui luttent contre la pauvreté dans les pays en développement serait un puissant facteur de mobilisation des collaborateurs des grandes entreprises. Les outils classiques de communication : événements, programmes ciblés, création de lieux de rencontre, sont également autant de leviers à activer pour mobiliser autour des initiatives de *social business*.



Table des matières

INTRODUCTION	p.10
I. LE SOCIAL BUSINESS « À LA FRANÇAISE »	p.11
I.1 Quelle définition du <i>social business</i> ?	p.11
I.2 Les entreprises développent une grande diversité d'approches du <i>social business</i>	p.11
II. MOTIVATIONS ET CIBLES DES INITIATIVES DE SOCIAL BUSINESS	p.13
II.1 Le développement durable et la lutte contre la pauvreté comme objectifs majeurs	p.13
II.2 Impact sociétal, développement et innovation sont les principaux moteurs	p.13
II.3 Des projets à impact social qui ciblent les pays en développement et la France	p.14
III. QUELLE MISE EN ŒUVRE CONCRÈTE DES PROJETS DE SOCIAL BUSINESS ?	p.15
III.1 Le mode d'action interne est privilégié	p.15
III.2 Quels sont les différents types de projets inspirés du <i>social business</i> ?	p.16
III.2.1 L'inclusion des populations à la base de la pyramide (BoP) au cœur de l'activité de l'entreprise	p.16
III.2.2 Le soutien à des entreprises sociales	p.17
IV. LES VOIES D'AMÉLIORATION DES INITIATIVES DE SOCIAL BUSINESS	p.19
IV.1 Les freins et facteurs clefs de succès	p.19
IV.2 Les partenariats, clé de voûte du <i>social business</i>	p.19
IV.3 L'évaluation d'impact des initiatives de <i>social business</i> gagnerait à se développer	p.20
CONCLUSION	p.21
V. FICHES ENTREPRISES	p.23
VI. ANNEXES	p.52
VII.1 Note méthodologique	p.52
VII.2 Entreprises participantes et interlocuteurs	p.52
VII.3 Liste des tableaux et graphiques	p.53
VII.4 Pour en savoir plus	p.53
VII. GLOSSAIRE	p.54

Introduction

Un tiers des entreprises du CAC 40 est engagé dans des projets de *social business*

Parmi les 40 grandes entreprises françaises sollicitées par Convergences, 14 ont accepté de parler de leurs démarches et projets de *social business* et 2 ont déclaré ne pas encore être en mesure de communiquer sur leurs expériences en cours. Une quinzaine d'entreprises a répondu ne pas avoir d'expérience significative de *social business* et quelques-unes ont précisé que le *social business* se prêtait peu à leur activité industrielle ou de production intellectuelle « B to B¹ ».

Hormis les *joint-ventures* ou fondations dédiées pour lesquelles le *social business* est le cœur d'activité, les entreprises qui ont répondu à cette enquête communiquent assez peu en externe sur leurs initiatives de *social business* en dehors des informations délivrées au titre de leurs rapports annuels ou RSE. Elles attendent probablement d'être plus avancées dans la réalisation de leurs projets, de leur modèle et de l'évaluation de leur impact avant de communiquer en externe. Elles privilégient avant tout la communication interne afin de susciter l'adhésion de l'ensemble des collaborateurs qui pourront ensuite devenir des ambassadeurs auprès des autres parties prenantes externes.

Grâce à cette enquête, Convergences s'inscrit dans une démarche de valorisation de leurs initiatives et projets à impact social positif. Notre objectif est de faire connaître ces projets et de favoriser leur développement tant au sein des entreprises faisant déjà partie de l'écosystème du *social business* que des autres entreprises du CAC 40 n'ayant pas encore développé ce type d'initiatives.

L'échantillon utilisé pour cette enquête est la liste des entreprises du CAC 40 au 1er juin 2014 : Accor, Airbus Group, Air Liquide, Alcatel-Lucent, Alstom, ArcelorMittal, AXA, BNP Paribas, Bouygues, Capgemini, Carrefour, Crédit Agricole, Danone, EDF, Essilor, GDF Suez, Gemalto, KERING, Lafarge, Legrand, L'Oréal, LVMH, Michelin, Orange, Pernod Ricard, Publicis Groupe, Renault, Safran, Saint-Gobain, Sanofi, Schneider Electric, Société Générale, Solvay, Technip, Total, Unibail-Rodamco, Vallourec, Veolia Environnement, Vinci et Vivendi.

Les 14 entreprises qui ont répondu à cette enquête sont les suivantes :

- ▶ BNP Paribas
- ▶ Crédit Agricole
- ▶ Danone
- ▶ EDF
- ▶ Essilor
- ▶ GDF Suez
- ▶ Lafarge
- ▶ Legrand
- ▶ L'Oréal
- ▶ Orange
- ▶ Renault
- ▶ Schneider Electric
- ▶ Total
- ▶ Veolia

1. *Business to Business* (B to B) désigne les activités économiques visant une clientèle d'entreprise.

I. Le social business “à la française”

Les projets de *social business* sont un des leviers à travers lesquels les entreprises peuvent contribuer à lutter contre les inégalités, la pauvreté et la précarité. Activité économique rentable générant un fort impact social, le *social business* apparaît comme un modèle d'affaires gagnant-gagnant, source d'innovation pour les entreprises.

I.1. Quelle définition du social business ?

Le concepteur du *social business*, le Pr. Muhammad Yunus, Prix Nobel de la Paix 2006, le définit comme une activité économique construite selon 3 grands principes :

1. son objet est de répondre à un besoin social
2. son activité doit être économiquement rentable pour être durable. Elle doit réussir à couvrir tous ses coûts et ne pas générer de pertes
3. son développement doit permettre aux investisseurs de récupérer leur capital initial. Mais les bénéfices dégagés par l'entreprise ont vocation à être réinvestis dans l'activité, afin d'avoir un plus grand impact social. Les actionnaires ne perçoivent donc pas, dans cette logique, de dividendes

Interrogées sur la définition du *social business*, les entreprises de cette enquête ont montré qu'elles préféreraient adopter une grande diversité d'approches vis-à-vis de la définition originelle du *social business* du Professeur Yunus. Elles s'accordent toutes à reconnaître l'importance des principes « d'objectif social », de « rentabilité économique et financière » et de « non maximisation des profits » mais la question du non-versement des dividendes ne fait pas l'unanimité.

L'OCDE, quant à elle, présente le *social business* comme « 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.² » Cette définition est moins contraignante notamment du point de vue financier, puisqu'elle n'exclut pas le versement de dividendes. C'est pourquoi la majorité des entreprises interrogées estime que la définition du *social business* de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) est plus adaptée à leur réalité économique.

I.2. Les entreprises développent une grande diversité d'approches du social business

Parmi les entreprises interrogées, les pionnières du *social business*, celles qui ont créé des *joint-ventures* avec le Groupe Grameen (Grameen Danone Foods Ltd, la Fondation Grameen Crédit Agricole et la Grameen Veolia Water) qualifient leurs initiatives de *social business* conformément à la définition du Professeur Muhammad Yunus.

Grameen Danone Foods Ltd. est le projet historique de danone.communities. Premier d'une série de projets de *social business*, Grameen Danone Foods a pour objectif de réduire la pauvreté en vendant à un prix abordable des yaourts à haute valeur nutritive pour lutter contre les carences alimentaires des enfants des populations pauvres du Bangladesh. Les profits générés seront réinvestis dans l'entreprise pour assurer son fonctionnement et son expansion.

La *joint-venture* Grameen Veolia Water finance des activités d'incubation et de capital-risque pour soutenir des entrepreneurs sociaux avec l'idée que le profit doit être « généré » sans pour autant être « maximisé ». La rentabilité, bien qu'indispensable, se veut modeste tout en permettant de conserver une capacité de résilience face aux aléas économiques. Le recyclage des bénéfices dans le projet afin d'accroître l'impact social est également un des critères d'investissement de la Fondation Grameen Crédit Agricole qui a investi dans 11 entreprises de *social business* dans 8 pays. Renault reconnaît aussi pleinement cette définition et, avec son projet de « Garage solidaire », l'entreprise s'efforce de réaliser des prestations à prix coûtant pour les populations pauvres et en recherche d'emploi. Le projet est donc à but social et économiquement viable, mais il n'y a pas de versement des dividendes.

2. Ibid. Texte original : 'A social business is a business that contributes to human development by enlarging people's choice in an economically, environmentally, and socially sustainable way. Respective norms and standards are context specific and due to societal negotiation.'

La majorité des entreprises de l'enquête reconnaît la définition du Pr. Yunus sans pour autant y adhérer entièrement, préférant garder une certaine souplesse en matière de distribution des bénéfices. C'est le cas de BNP Paribas, Danone, Orange et Total.

Danone est une entreprise pionnière en matière de *social business*, affirmant depuis les années 70 un double projet économique et social qui a notamment motivé la création de 3 fonds d'innovation sociétale depuis 2007. Danone définit le *social business* comme la volonté de résoudre un problème sociétal clairement identifié, avec une approche business (et ce quel que soit le niveau de profit), un système de gouvernance qui met l'impact sociétal au premier plan, mais admet que la distribution de dividendes n'est pas exclue de tous ses projets, notamment lorsque les objectifs sociaux sont atteints. Dans le choix des projets financés, BNP Paribas valorise un fort réinvestissement des bénéfices et une rémunération modeste des actionnaires, sans pour autant l'exclure totalement. Orange affirme un triple objectif : participation au progrès sociétal, développement d'une offre innovante et intégration des technologies numériques dans la dynamique entrepreneuriale, mais ne mentionne pas explicitement la nécessité de réinvestir les bénéfices dans les projets. Total insiste pour sa part, sur la création de valeur à la fois sociale et économique, qui sous-tend une distribution de dividendes, au moins à certaines étapes de la chaîne de valeur.

La moitié des entreprises interrogées qualifient leurs initiatives de *social business* comme relevant explicitement du business inclusif. C'est le cas d'EDF, Essilor, GDF SUEZ, Lafarge, Legrand, L'Oréal et Schneider Electric.

Le business inclusif est la stratégie de développement de l'entreprise axée sur la fourniture de biens et services essentiels à des populations situées à la base de la pyramide (BoP), selon un modèle économiquement viable. Il s'agit d'associer ces populations 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 employés³ (côté offre). Ainsi, le bénéfice n'est pas seulement pour les populations à faibles revenus, mais également pour les entreprises du tissu économique local. Ce partage d'opportunités et de bénéfices se différencie de la définition originelle du *social business* du Professeur Yunus sans toutefois s'y opposer.

Essilor préfère parler d'activité responsable, conservant sa nature rentable tout en contribuant à la réduction de la pauvreté à travers l'inclusion économique des populations à la base de la pyramide. L'Oréal et Lafarge cherchent explicitement à associer les populations ayant des difficultés sociales ou financières à leur chaîne de valeur, principalement en bout de chaîne en adaptant leur offre à cette nouvelle clientèle. L'Oréal intervient également en amont de la chaîne de production avec son programme mondial d'achats solidaires *Solidarity sourcing*. GDF SUEZ et EDF se sont engagées en faveur de l'accès à l'énergie pour les pays en développement et les populations les plus vulnérables avec comme lignes directrices la pérennité économique et une création de valeur partagée. Schneider Electric admet ne pas encore avoir de définition propre du *social business* et par prudence parle plus volontiers de business inclusif. Acteur récent dans ce secteur, Legrand est également en phase d'exploration de ces modèles économiques en faveur de l'accès à l'énergie et préfère pour l'instant la définition la plus large.

Social business et business inclusif s'inscrivent dans une notion plus large qui est celle de l'*impact investing* ou l'Investissement à impact social (IIS). Inventé par la Fondation Rockefeller il y a 10 ans et diffusé par le Global Impact Investing Network (GIIN)⁴, l'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 retour du capital nominal jusqu'à une rémunération proche du marché. Cette approche est considérée comme une innovation pour répondre aux grands défis sociaux, tant dans le contexte des pays développés que dans celui des pays en voie de développement. En juin 2013, le Premier ministre britannique a d'ailleurs proposé la création d'une *Task force* internationale sur l'*impact investing* dans le cadre du G8⁵. Cette *Task force* et les comités nationaux qu'elle a suscités dans certains pays du G8, notamment en France, ont rendu leur rapport à la mi-septembre 2014⁶.

3. UNDP/Growing Inclusive Markets (2010). *Business solutions to poverty – How inclusive business models create opportunities for all in emerging Europe and central Asia*.

4. <http://www.thegiin.org/>

5. Le rapport de la *Task Force* du G8 est disponible sur le site www.socialimpactinvestment.org

6. Le rapport du Comité français de la *Task Force* du G8 est disponible en ligne : http://www.economie.gouv.fr/files/files/PDF/RapportSIIFce_vdef_28082014.pdf

II. Motivations et cibles des initiatives de *social business*

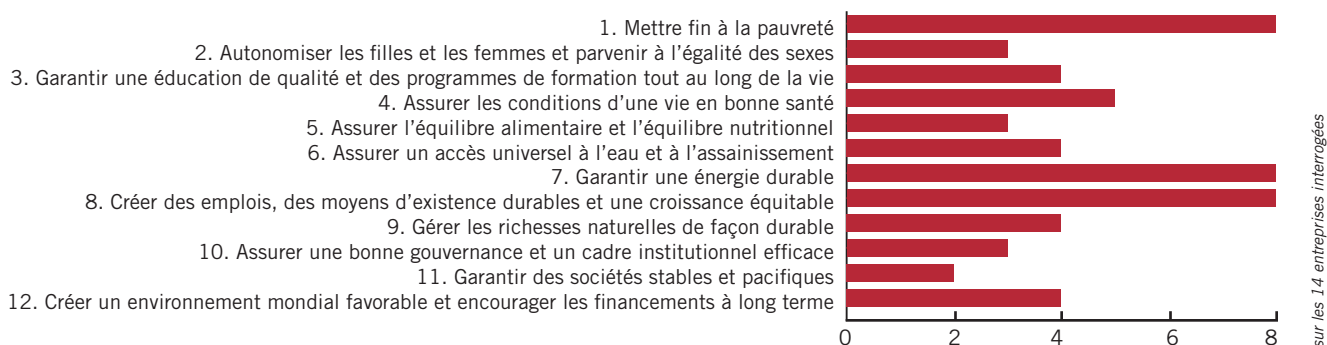
II.1. Le développement durable et la lutte contre la pauvreté comme objectifs majeurs

En écho au futur programme de développement pour l'après-2015, les entreprises ont été interrogées sur leur motivation à lancer des initiatives de *social business* en regard des Objectifs de développement durable (ODD) présentés dans le rapport 2013 du Groupe de personnalités de haut niveau des Nations-Unies⁷.

La majorité des entreprises interrogées se reconnaissent dans 3 des ODD :

- la réduction de la pauvreté
- la création d'emplois, de moyens d'existence durables et une croissance équitable
- la garantie d'une énergie durable

Graphique 1 : Objectifs de développement durable (ODD) ciblés par les initiatives *social business* des entreprises



II.2. Impact sociétal, développement et innovation sont les principaux moteurs

Sans chercher à les opposer, on peut distinguer 3 motivations principales des initiateurs de *social business* au sein de l'entreprise :

- **La mission d'intérêt sociétal** : il existe à l'origine de certaines initiatives une notion d'obligation presque de « nature morale » exprimée par les entreprises ayant répondu à notre enquête ;
- **Le *social business* comme moteur de développement de nouveaux marchés et produits** : les initiatives de *social business* sont ici vues comme autant d'opportunités de se développer en mobilisant des ressources internes, de nouveaux partenaires et en s'adaptant à d'autres façons de produire, de distribuer et de consommer ;
- **La stratégie d'innovation et de motivation interne** : le *social business* est une occasion d'innover, de mobiliser et de motiver les employés mais aussi d'attirer de nouveaux talents.

Tableau 1 : Principales motivations des entreprises pour développer des initiatives de *social business*

1. Impact sociétal généré
2. Ouverture de nouveaux marchés pour l'entreprise
3. Promotion de l'innovation en interne
4. Existence d'une réglementation favorable (avantages fiscaux, contreparties...)
5. Motivation des salariés de l'entreprise
6. Amélioration de l'image externe

7. Nations Unies (2013). *Un nouveau partenariat mondial : vers l'éradication de la pauvreté et la transformation des économies par le biais du développement durable*. New York : United Nations Publications.

II.3. Des projets à impact social qui ciblent les pays en développement et la France

Les initiatives de *social business* des entreprises du CAC 40 ciblent principalement des régions et pays en développement. L'Afrique et l'Asie concentrent la grande majorité des projets avec respectivement 10 et 12 des 14 entreprises de l'enquête qui y développent des projets. À titre d'exemple, sur les 11 projets de *social business* financés par la Fondation Grameen Crédit Agricole, 5 se trouvent en Afrique et 3 en Asie. La région Amérique latine et Caraïbes est également concernée avec des initiatives de 6 entreprises.

Parmi les pays ciblés on se doit de distinguer les projets menés dans les pays émergents et dans les pays les moins avancés. Par exemple, au Sénégal, Total propose des lampes solaires aux populations n'ayant pas accès à l'électricité, EDF mène un projet d'électrification rurale, la Fondation Grameen Crédit Agricole finance la Sénégalaise des Filières Alimentaires spécialisée dans la riziculture, Pamiga (Groupe Microfinance Participative pour l'Afrique) et Schneider Electric y développent leur programme Energie et Microfinance et plusieurs fonds (danone.communities, Investisseurs & Partenaires, Fondation Grameen Crédit Agricole, Phitrust) soutiennent le projet La laiterie du Berger, qui fabrique et commercialise les seuls produits laitiers à base de lait collecté auprès des éleveurs du Sénégal.

Les pays émergents sont particulièrement ciblés pour les initiatives de business inclusif impliquant une distribution des biens et services de l'entreprise. Plusieurs exemples significatifs se distinguent, comme celui de L'Oréal avec la micro-distribution de sa gamme de produits Matrix à Rio de Janeiro au Brésil ou d'Essilor et ses « Visions Vans » en Inde pour faciliter l'accès aux soins ophtalmiques et aux verres correcteurs.

Si les régions en développement sont les plus concernées par les initiatives de *social business*, en nombre de pays et d'initiatives, **12 des entreprises de notre enquête lancent également de nouveaux projets, ciblés sur la France et sur quelques pays européens.** BNP Paribas a notamment initié une *joint-venture*⁸ avec l'Adie en Belgique. Avec son projet Garage Solidaire, Renault a fait le choix unique de concentrer son activité de *social business* en France où la marque a une histoire forte et où les thèmes de la délocalisation et du chômage sont un enjeu majeur. Pour GDF SUEZ, Total, Legrand et Schneider Electric, la France est également un lieu important de mise en œuvre de leurs initiatives, puisqu'ils y consacrent entre 15% et 50% de leur fonds d'investissement.

8. Une *joint-venture* est une « co-entreprise » créée par 2 entreprises ou plus et détenue à part égale par ces dernières. C'est un accord conclu entre elles dans un but précis et pour une durée limitée. Cela permet notamment de partager leurs compétences et les technologies, ou de diversifier leurs activités.

III. Quelle mise en œuvre concrète des projets de *social business* ?

III.1 Le mode d'action interne est privilégié

Pour la grande majorité des entreprises ayant répondu à notre enquête, **le développement des initiatives de *social business* se fait en interne**, dans le cadre de leurs départements RSE ou développement durable tandis que **8 entreprises ont créé des structures dédiées du type fondations, laboratoires d'innovation sociale ou *joint-ventures***. Ces différentes modalités de mise en œuvre du *social business* ne sont pas exclusives les unes des autres et une même entreprise développe souvent des initiatives par plusieurs biais.

Ainsi, les entreprises disposent parfois d'un pôle dédié comme chez BNP Paribas ou Lafarge, représenté dans chaque département par un réseau de correspondants avec une animation centrale plus ou moins forte. Ce schéma est également appliqué par L'Oréal qui a décidé de développer ses initiatives au sein même de son activité de création et de distribution de cosmétiques en intégrant les bénéficiaires au sein de sa chaîne de valeur. **On peut ainsi souligner l'importance des directions RSE ou développement durable pour orchestrer les initiatives et stratégies de l'entreprise en la matière.** Par exemple chez Orange, Total et Schneider Electric, les initiatives *social business* sont pensées et développées au sein de ces départements.

Sans être incompatible avec la première option, certaines entreprises préfèrent créer des **structures dédiées à leurs activités de *social business***. Par exemple, le Crédit Agricole a fondé une entité financièrement indépendante : la Fondation Grameen Crédit Agricole, qu'il a dotée de 50 millions d'euros dès sa création. Le *social business* peut également prendre la forme d'une approche d'incubation avec une structure de laboratoire ou d'incubateur bénéficiant d'un soutien financier via un fonds d'investissement.

Si la plupart des entreprises mettent en place des projets qui sont au cœur de leur activité et donc de leur stratégie, certaines s'aventurent sur des terrains qui leur sont moins familiers. C'est le cas du Crédit Agricole et de BNP Paribas avec leurs projets de microfinance, ou encore de Danone, qui développe des projets dans des domaines aussi variés que les services à la personne, les chaînes de recyclage, l'aménagement du territoire, etc.

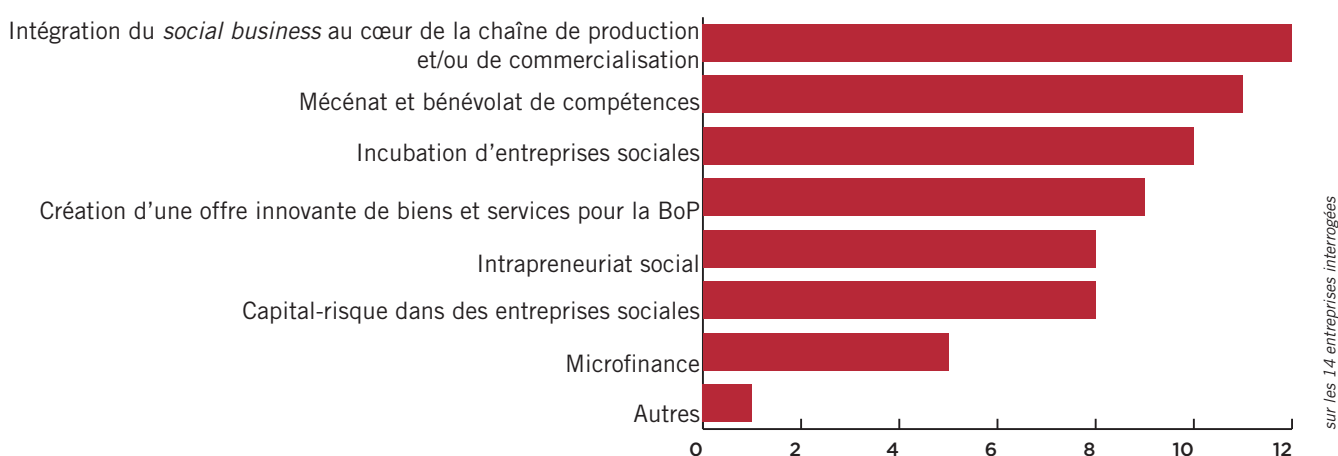
Tableau 2 : Structures porteuses des initiatives de *social business*

Entreprises	Départements Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) ou Développement Durable (DD)	Structures dédiées
BNP Paribas	Département RSE - Pôle <i>social business</i>	Microstart en Belgique et PerMicro en Italie (<i>joint-ventures</i>) et 3 associations (MFSF, BCS et Benev'all)
Crédit Agricole	N/A	Fondation Grameen Crédit Agricole
Danone	N/A	danone.communities, Grameen Danone Foods & Fonds Danone pour l'Ecosystème
EDF	Direction DD	Fondation EDF & Électriciens Sans Frontières
Essilor	Direction DD	Fondation Essilor
GDF SUEZ	Direction DD	Fondation GDF SUEZ & Rassembleurs d'Énergies
Lafarge	Direction Innovation - Pôle Logement abordable	N/A
Legrand	Direction DD	N/A
L'Oréal	Département RSE	N/A
Orange	Direction DD	Fondation Orange
Renault	Direction RSE	N/A
Schneider Electric	Direction DD	Fondation Schneider Electric
Total	Direction DD	Awango (laboratoire d'innovation pour les solutions d'énergie solaires)
Veolia	N/A	Grameen Veolia Water (<i>joint-venture</i>) et INNOVE (Incubateur des Nouvelles Offres Veolia)

III.2. Quels sont les différents types de projets inspirés du *social business* ?

Les 14 entreprises de cette enquête ont toutes déclaré déployer une stratégie de développement de nouveaux modèles économiques et financiers. Parmi cet ensemble, 2 grandes catégories de projets se distinguent : d'une part, ceux qui visent l'inclusion économique des populations à la base de la pyramide (BoP) en l'inscrivant au cœur de l'activité de l'entreprise, et d'autre part, ceux qui visent un soutien stratégique, technique et/ou financier à des entreprises sociales. En pratique, les projets développés en matière de *social business* sont très divers et cette diversité s'exprime aussi au sein de chaque entreprise.

Graphique 2 : Typologie des projets développés par les entreprises du CAC 40 interrogées



III.2.1. L'inclusion des populations à la base de la pyramide (BoP) au cœur de l'activité de l'entreprise

- **La création d'une offre innovante de biens et de services pour la BoP**

L'inclusion économique des populations de la base de la pyramide (BoP) peut se situer du côté de la demande par la création d'une offre de biens et services innovante et adaptée à ces populations. Les entreprises qui se retrouvent mieux dans la définition de business inclusif se sont engagées dans cette voie. Renault a amélioré son offre de véhicules d'occasion et propose des services à prix coûtant afin d'être accessible aux populations les plus vulnérables en France. Danone, Essilor, Lafarge, L'Oréal et Total ont, quant à elles, travaillé sur la distribution de leurs biens et services afin de les rendre accessibles aux populations défavorisées. L'Oréal met en place des initiatives de micro-distribution au Brésil et au Ghana depuis 2010 permettant de pénétrer un marché à la demande éparse et morcelée en faisant évoluer des femmes sans emploi en micro-entrepreneurs, et en cherchant à en faire des activités rentables avec distribution de dividendes. Essilor, avec ses unités mobiles optique-lunetterie en Inde, permet à des populations isolées et à faibles revenus d'accéder à des services de santé visuelle et profite en retour de cette nouvelle clientèle. Lafarge a imaginé une chaîne originale de livraison de béton prêt à l'emploi en Inde et de nouveaux liants pour les briques en terre en Afrique. Total a conçu de nouvelles offres avec des standards de qualité élevés et un schéma de distribution original.

- **La microfinance et le développement de produits financiers pour la BoP**

La microfinance est certainement l'exemple le plus connu d'adaptation de l'offre aux populations de la base de la pyramide. Même si toutes les institutions de microfinance (IMF) ne répondent pas aux critères du *social business*, la fourniture de produits et services financiers destinés aux individus pauvres exclus du système bancaire traditionnel, dont la microfinance, constitue un axe reconnu au sein du *social business*. La Fondation Grameen Crédit Agricole s'inscrit pleinement dans cette démarche en finançant 34 institutions de micro-assurance et de microfinance dans 17 pays en développement, parmi les plus pauvres. BNP Paribas a, depuis 15 ans, développé son offre financière à travers des partenariats

avec des IMF locales ou des *joint-ventures* (Microstart avec l'Adie par exemple) et est présente et reconnue pour ses initiatives dans plus de 18 pays. Ces initiatives sont aujourd'hui gérées par un département dédié et en continuelle expansion.

- **L'intégration du *social business* à la chaîne de production et de commercialisation**

L'inclusion économique des populations de la base de la pyramide (BoP) peut se situer du côté de l'offre, par l'intégration des producteurs locaux des pays en développement au cœur de la chaîne de production et de commercialisation. Les pionniers de la RSE développent, de longue date, une démarche connue sous le nom de « local content » qui intègre les fournisseurs locaux dans d'achats durables. Ce type d'approche, à la croisée du business inclusif et du *social business*, puisqu'il s'agit de faire travailler des entreprises locales et de les réactiver par les démarches d'achats responsables, se structure et se généralise. La grande majorité des entreprises que compte cette enquête déclarent intégrer des producteurs locaux des pays en développement au cœur de la chaîne de production et de commercialisation. Par exemple, L'Oréal développe des programmes très avancés de *Solidarity sourcing* en Afrique principalement depuis 2010. Ce type de projet de commerce équitable utilise la puissance d'achat de L'Oréal comme levier d'inclusion sociale en apportant un revenu juste aux petits producteurs. Ils visent une vente de produits 100% solidaires en 2020.

III.2.2. Le soutien à des entreprises sociales

L'autre grande catégorie de projets relève de l'appui à la création et au développement d'entreprises sociales. Ce soutien peut revêtir différentes formes, du capital-risque aux modèles d'incubation d'entreprises sociales, en passant par du mécénat de compétences ou de l'appui à l'intrapreneuriat social.

- **L'incubation d'entreprises sociales**

10 grandes entreprises sur les 14 interrogées favorisent le développement du *social business* par l'incubation de très jeunes entreprises sociales notamment en offrant un soutien stratégique et technique et/ou financier. C'est par exemple le cas de Danone avec *danone.communities* qui propose des experts pour l'accompagnement technique des investissements réalisés par la SICAV. Autre exemple avec les lauréats du Prix Orange de l'Entrepreneur social en Afrique qui, en plus d'une dotation financière, bénéficient d'un accompagnement de 6 mois par des professionnels de l'entrepreneuriat et des TIC (Technologies de l'information et de la communication).

- **L'intrapreneuriat social**


Plus de la moitié des entreprises interrogées dans le cadre de cette enquête développent des initiatives d'intrapreneuriat social pour rendre plus responsables les pratiques et les métiers au cœur de l'entreprise. C'est à la fois une facette de la politique RSE et une façon de stimuler l'innovation au sein de l'entreprise tout en encourageant les salariés à se mobiliser. Par exemple, dans le cadre du programme BipBop, Schneider Electric soutient les projets innovants de ses salariés travaillant à l'international. Ainsi, en 2010, Abhimanyu Shu a pu concevoir le programme *In-Diya*, permettant à de nombreux ruraux de Bangalore, en Inde, de s'équiper de lampes LED à bas coût et rechargeables.

- **Le mécénat de compétences**

On note aussi que 11 des 14 entreprises interrogées mettent à disposition les compétences de leurs salariés sous la forme d'actions de formation et d'assistance technique pour des projets de *social business*, soutenus pendant leur temps de travail (mécénat de compétences) ou hors de leur temps de travail (bénévolat de compétences). Si ces formes d'appui sont de longue date mises en œuvre par les entreprises dans le cadre de leur politique RSE, cette enquête montre une tendance forte à la montée en puissance du mécénat de compétences dans le soutien et l'incubation d'entreprises sociales. Par exemple, l'initiative GDF SUEZ Rassembleur d'Énergies apporte un soutien technique ou financier à des projets d'entrepreneuriat social et s'appuie sur l'expertise et les compétences techniques de collaborateurs du Groupe.

- **Le capital-risque dans des entreprises sociales**

Le financement du développement d'entreprises sociales, notamment via des fonds d'investissement dédiés, est un autre type de soutien qui se développe. Par exemple, en 2014, le fonds solidaire de GDF SUEZ a investi dans 9 entreprises sociales en Belgique, France, Italie, Tanzanie et Inde. Le fonds



d'investissement Schneider Electric Energy Access (SEEA) a contribué depuis 2009 à l'intégration économique locale de 11 projets d'entreprises sociales d'accès à l'énergie.

BNP Paribas développe depuis 2 ans des initiatives de financement par prêt à des entreprises sociales dans le cadre de ses activités de banque de détail. Elle développe également un nombre important de produits d'Investissement Socialement Responsable (ISR) et d'épargne solidaire. Ces projets sont encore assez jeunes et peu nombreux mais tendent à se développer. La Fondation Grameen Crédit Agricole participe au financement et au développement des entreprises sociales à travers de l'investissement direct au capital et des comptes courants d'associés.

IV. Les voies d'amélioration des initiatives de *social business*

IV.1. Les freins et facteurs clés de succès

Les 3 facteurs décisifs dans le développement d'un contexte favorable à la pérennité des initiatives de *social business* cités par les 14 entreprises interrogées sont :

- 1. L'appui des dirigeants de l'entreprise**
- 2. Un ancrage territorial fort via l'implication des parties prenantes**
- 3. La mise en place de partenariats**

Une forte implication de la direction permet en effet de s'appuyer sur une vision stratégique de long terme (car l'impact social exige du temps), de mobiliser des ressources en interne et en externe ainsi que de sensibiliser le personnel aux problématiques inhérentes au secteur d'activité de l'entreprise. De la même manière, un ancrage territorial fort via l'implication des différentes parties prenantes permettra une meilleure compréhension de l'écosystème, une meilleure maîtrise de la chaîne d'approvisionnement et une cohérence forte entre l'impact des projets de *social business* et le cœur de métier de l'entreprise. Sous la même logique, la mise en place de partenariats avec des organisations non-gouvernementales, des institutions publiques et d'autres organisations implantées localement est synonyme à la fois d'une meilleure compréhension des besoins locaux et d'une mise à disposition d'indicateurs de pilotage de la performance.

À l'inverse, les freins évoqués par les entreprises sont :

- 1. Le manque de sensibilisation des parties prenantes**
- 2. Les difficultés à mesurer l'impact social des initiatives**
- 3. Le manque de données et de partage des ressources**

La faible sensibilisation des parties prenantes peut limiter l'adhésion aux projets mais aussi leur mise en œuvre. La difficulté à mesurer l'impact social, du fait des coûts financiers et techniques, peut également s'avérer être un obstacle pour la mise en place, l'adhésion des acteurs, la communication sur les apports et donc la réplique des projets. Par ailleurs, les entreprises de l'enquête déplorent le manque d'informations en amont de leurs initiatives pour caractériser les besoins locaux ainsi que d'outils pour leurs *due diligence* auprès de partenaires potentiels, d'où la nécessité d'établir des collaborations avec des organisations locales ou implantées localement. On note de plus en plus un faible partage et donc une faible capitalisation des données et des ressources entre les acteurs du CAC 40 mais aussi avec la société civile, dont les organisations représentatives sont des interlocuteurs clés à l'échelle locale.

IV.2. Les partenariats, clé de voûte du *social business*

L'ensemble des entreprises s'accorde sur la nécessité de travailler en collaboration avec les parties prenantes dans un souci d'efficacité et de réel ancrage local. Les initiatives de *social business* se font la plupart du temps à travers des partenariats forts avec des organisations non-gouvernementales, des institutions publiques, des banques ou des entreprises sociales implantées localement. C'est le cas pour le Crédit Agricole avec Grameen Trust, pour L'Oréal avec ses nombreux partenariats institutionnels ou avec des ONG locales, ou encore pour Schneider Electric avec l'Institution de microfinance Pamiga (Groupe Microfinance Participative pour l'Afrique).

De fait, il est difficile d'identifier de réels marqueurs en matière de types de partenaires du *social business*. Ces derniers sont plutôt le fruit de relations privilégiées ou d'associations qualitatives des parties prenantes. La présence d'un partenaire clé pour le développement des initiatives *social business* est souvent le critère décisif d'implantation pour certaines entreprises, comme Danone et Veolia. Pour d'autres, comme les acteurs de l'énergie (EDF, GDF SUEZ, Total, Schneider Electric), il n'y a pas de partenaire-type, le partenariat change en fonction des spécificités de chaque projet.

IV.3. L'évaluation d'impact des initiatives de *social business* gagnerait à se développer

La mesure d'impact social est un enjeu majeur des démarches de *social business*, mais cet exercice peut s'avérer complexe et coûteux. Toutes les entreprises interrogées considèrent l'évaluation de leurs projets comme nécessaire à leur crédibilité, mais toutes ne la pratiquent pas toujours de manière aussi complète du fait de son coût important, de la difficulté de déterminer des indicateurs d'impact social fiables sur la durée et de l'importance d'acteurs tiers pour l'évaluation. Les entreprises doivent parfois faire face au paradoxe de devoir dépenser plus en mesure qu'en action de terrain.

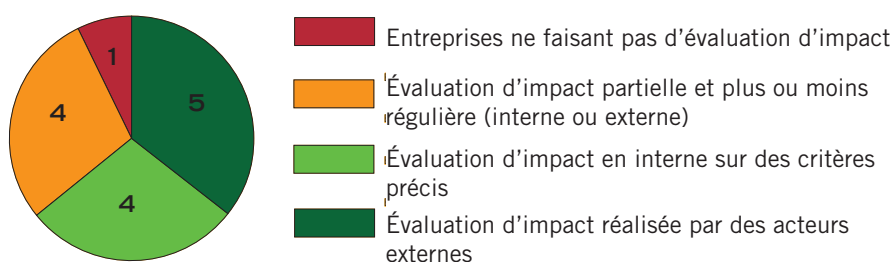
5 entreprises **font appel à des acteurs externes**, des ONG ou entreprises partenaires, pour réaliser la mesure de l'impact social de leurs initiatives. BNP Paribas travaille avec l'outil ECHOES®, développé par le gestionnaire de fonds d'investissement en microfinance Incofin, contenant une quarantaine de critères d'évaluation de la performance sociale pour les activités de microfinance. Lafarge a travaillé en Indonésie avec l'ONG CARE. Pour son projet Awango, Total a pour sa part fait appel à l'agence allemande de développement (GIZ), et Danone a fait appel à GAIN pour étudier l'incidence de la consommation de yaourts fortifiés sur la santé des enfants et en évaluer l'impact social. EDF procède également à la mesure de son impact social tous les 3 à 4 ans en faisant appel à un prestataire externe devant répondre à un cahier des charges établi par le groupe.

Parmi les entreprises de cette enquête, 4 d'entre elles tentent de **développer leur méthode de mesure en interne**, avec une liste de critères précis. Ainsi, Essilor a mis en place le Vision Impact Institute, pour évaluer l'impact social de l'accès aux soins optiques. L'Oréal travaille également sur le développement d'un système d'évaluation d'impact de ses projets. Veolia a créé sa propre fiche d'évaluation, un mélange de plusieurs outils existants et de création propre, aboutissant à une grille de 7 indicateurs de performance opérationnels dont seulement un est financier. La Fondation Grameen Crédit Agricole a intégré les méthodes et outils de CERISE, une ONG française qui a développé l'approche SPI (*Social Performance Indicators*) dans sa méthodologie d'analyse, de *due diligence* et de *monitoring* pour les institutions de microfinance et des travaux sont en cours pour adapter cet outil aux entreprises de *social business*.

Les autres entreprises évaluent l'impact de leurs initiatives, plutôt sur des **critères qualitatifs et de manière plus ou moins régulière**, mais ne développent ni n'adoptent de mesure spécifique de l'impact social en interne. Schneider Electric adapte ses outils d'évaluation en fonction du projet et le fait réaliser par un tiers (écoles, associations...). Orange s'attèle à cette tâche en choisissant des indicateurs de performance adaptés au type d'initiative. GDF SUEZ y travaille en lien avec les différentes structures opérationnelles que fédère Rassembleurs d'Énergies.

Pour certains acteurs, il convient de privilégier, dans la première étape, l'action à l'analyse. C'est le cas de Legrand, dont l'évaluation des projets n'est actuellement pas formalisée mais qui prévoit toutefois de développer des outils grâce à la Plateforme Compétences Efficacité Énergétique (PEE), mise en place avec d'autres entreprises et Ashoka.

Graphique 3 : Pratiques des entreprises sur l'évaluation de l'impact de leurs initiatives *social business*



Conclusion

Ce tour d'horizon des pratiques concrètes de *social business* des 14 entreprises interrogées atteste de l'évolution forte de leurs stratégies et politiques de RSE. **D'une approche autrefois limitée au soutien de projets sociaux et environnementaux, les départements RSE sont aujourd'hui à l'origine du développement de modèles économiques et sociaux plus innovants et plus inclusifs qui s'inscrivent au cœur du métier des entreprises.** La forte implication de la direction et le travail conjoint avec les parties prenantes sont des éléments moteurs indispensables à cette mutation vers des initiatives de *social business*.

Il reste cependant une majorité de grands groupes français à convaincre d'exploiter le potentiel du *social business*. **Même si ces projets sont source d'innovation économique et sociale, de motivation interne et d'opportunités de développement sur de nouveaux marchés, ils comportent de nombreux défis à relever.** Sur la voie du *social business* les obstacles sont encore nombreux : les entreprises doivent faire face à des contraintes culturelles, de méconnaissance des besoins des populations ciblées, de faible rentabilité... L'absence de cadre méthodologique pour évaluer la rentabilité et l'impact social de ces initiatives est également un frein réel à leur développement.

Autre enseignement de cette enquête : les entreprises interrogées nous ont souvent parlé de « business inclusif » quand nous les avons questionnées sur le *social business*. Le business inclusif et le *social business* s'adressent à des populations démunies pour leur proposer des biens et services essentiels dont elles sont privées, grâce à l'activité d'entreprises économiquement viables et profitables. Mais si le *social business* donne la priorité à l'impact social et demande un certain désintéressement de la part des investisseurs qui ont seulement vocation à récupérer leur investissement initial, le business inclusif n'exclut pas le versement de dividendes aux investisseurs et, de ce fait, peut s'inscrire plus facilement dans le modèle économique existant.

Pour les grands groupes du CAC 40 implantés internationalement, la conquête des marchés de la base de la pyramide, estimé à 4 milliards d'individus actuellement, peut être une opportunité, à condition d'inventer des modèles de production et de distribution adaptés et innovants, en coopération avec les acteurs locaux. Les réponses des entreprises françaises à cette enquête confirment une tendance générale à co-construire de nouveaux modes d'action pour lutter contre la pauvreté, la précarité et l'exclusion, associant les entreprises et les investisseurs privés, les ONG et les organisations publiques, suivant un modèle entrepreneurial. Leur démarche d'investissement dans des entreprises sociales s'inscrit dans le cadre plus large de l'investissement à impact social et, à ce titre, les résultats de cette enquête pourraient alimenter les réflexions du Comité français de la *Task force* du G8 sur l'*impact investing*.

De nombreuses questions restent toutefois posées sur les stratégies de développement des entreprises issues de leurs expériences de *social business*, de business inclusif et d'investissement à impact social. Les initiatives de *social business* sont-elles transposables d'un pays à l'autre, d'un secteur à l'autre ? Y-a-t-il des secteurs qui ne se prêtent pas à cette approche comme les filières industrielles ou *Business to Business* (B to B) ? Comment changer d'échelle et absorber les coûts de conception et de développement ? **Finalement, comment les entreprises du CAC 40 voient-elles l'avenir de ces initiatives, s'agit-il d'une mode passagère ou bien d'une mutation plus durable ?** La prochaine édition de l'enquête visera à apporter un nouvel éclairage et des éléments de réponse.



V. Fiches entreprises

▶ BNP Paribas	■ p.24
▶ Crédit Agricole	■ p.26
▶ Danone	■ p.28
▶ EDF	■ p.30
▶ Essilor	■ p.32
▶ GDF SUEZ	■ p.34
▶ Lafarge	■ p.36
▶ Legrand	■ p.38
▶ L'Oréal	■ p.40
▶ Orange	■ p.42
▶ Renault	■ p.44
▶ Schneider Electric	■ p.46
▶ Total	■ p.48
▶ Veolia	■ p.50



BNP PARIBAS

“Financement de l’entreprise sociale”

- **Secteur : Banque & assurances**
- **Produit net bancaire 2013 : 38,82 Mds €**
- **Nombre de collaborateurs : 185 000**
- **Implantation géographique des projets : Europe, Afrique, Asie**

Le *social business* pour BNP Paribas

BNP Paribas qualifie un projet de ***social business*** si l’initiative cumule à la fois **impact social et viabilité économique**. Dans le choix des projets financés, BNP Paribas valorise en plus de l’impact social, un modèle économique générateur des revenus et un fort réinvestissement des bénéfices dans l’entreprise.

Les motivations principales du Groupe dans la mise en place d’activités de *social business* sont la recherche d’un impact social et sociétal, un ancrage territorial fort et la volonté de s’engager auprès des entrepreneurs.

Typologie des activités

La principale activité de *social business* chez BNP Paribas est le **financement d’entreprises sociales** principalement en France, Belgique, Luxembourg et Italie et **des institutions de microfinance (IMF)** dans le monde. Les IMF sont, selon les pays, des associations (ONG) ou des institutions financières. Concernant les entreprises sociales, le statut, associatif, coopératif ou société commerciale, n’est pas déterminant tant qu’il répond à une double approche économique et sociale.

Certains projets vont au-delà de l’activité classique de financement d’une banque commerciale : C’est le cas de la création de **Microstart en Belgique par BNP Paribas Fortis en partenariat avec l’Adie** (Voir encart : « Zoom sur Microstart ») ou de la prise de participation à hauteur de 24% par BNL (Groupe BNP Paribas) dans **PerMicro en Italie** dans les 2 cas avec un fort accompagnement tant financier que technique.

BNP Paribas a également créé deux associations internes (BCS et MFSF) avec plus de 1000 salariés ou retraités engagés dans des missions de bénévolat et/ou d’assistance technique dans une dizaine de pays; il s’agit de bénévolat de compétences (hors du temps de travail). Par ailleurs, le Groupe contribue au développement d’associations de bénévoles comme Per MicroLab, MicroStart Support ou Taysir Conseil.

Adie : Association pour le Droit à l’Initiative Économique
BCS : Bénévolat de Compétences et Solidarité
MFSF : MicroFinance Sans Frontières

Projets à fort impact social

Soutien aux entreprises sociales (ES) dans 4 pays : France, Belgique, Italie, Luxembourg.

Afin d'accompagner ces entreprises, BNP Paribas a développé des outils spécifiques :

Les réseaux de la banque de détail sur les 4 pays disposent de grilles de qualification pour identifier les entrepreneurs sociaux et de moyens d'analyse de leur profil de risque grâce à une **politique spécifique de crédit**.

Chaque réseau développe aussi une approche de ce segment adaptée à son marché. **En France** par exemple, mise en place d'un **réseau de 50 référents dédiés** aux entreprises sociales formés à leurs spécificités et à leurs besoins.

Financement d'IMF sur 19 pays:

26 IMF financées dans des pays émergents et 4 IMF en pays matures notamment :

- ▶ MicroStart en Belgique, créée en partenariat avec l'ADIE
- ▶ PerMicro en Italie, soutien financier et opérationnel de cette institution de microfinance dont le siège est à Turin.

Exemple de soutien multiple à un *social business* :

ATF Gaïa : financée par la banque, est à la fois un client de la banque et un fournisseur qui reconditionne les ordinateurs du Groupe, en faisant travailler des personnes handicapées.

Évaluation d'impact

BNP Paribas utilise ECHOES®, un outil de mesure développé par le gestionnaire de fonds d'investissement en microfinance Incofin. C'est un questionnaire qui vise à mesurer la performance sociale du projet en couvrant 5 champs : la mission de l'institution, la portée de son action, la qualité du service aux clients, la gestion des ressources humaines, la contribution sociale et environnementale de l'organisme.



Zoom sur MICROSTART

- ▶ **Objectif du projet** : accès au crédit pour les micro-entrepreneurs de milieu défavorisé
- ▶ **Date** : depuis 2010
- ▶ **Pays** : Belgique
- ▶ **Bénéficiaires cibles** : micro-entrepreneurs
- ▶ **Résultats** : plus de 800 micro-entrepreneurs financés et accompagnés en 2013
- ▶ **Évaluation d'impact** : Une étude d'impact de Microstart a été réalisée par l'Université de Vlerick ; l'impact de l'activité a été valorisé à EUR 2m (économies réalisés de prestations chômage, revenus fiscaux, ...)

MicroStart est née en 2010 d'un partenariat entre l'Adie et BNP Paribas Fortis, qui détient 76% du capital de l'institution.

Il s'agit d'une IMF dont le métier est de financer par du microcrédit et d'accompagner des personnes exclues du système bancaire (chercheurs d'emploi, allocataires du CPAS, indépendants...) à créer ou développer une petite activité indépendante.

MicroStart a 2 entités :

- ▶ une société coopérative à finalité sociale, MicroStart scrl-fs qui distribue du microcrédit ;
- ▶ une association, MicroStart Support asbl, qui accompagne gratuitement les clients de la coopérative.

Pour en savoir plus

Rapport *Se mobiliser en banque responsable 2013* : rse2014.bnpparibas.com/fr/





“Au service des prêteurs d’espoir⁹”

- **Secteur : Banque & assurances**
- **Produit net bancaire 2013 : 16 Mds €**
- **Nombre de collaborateurs : 75 500**
- **Implantation géographique des projets : International**

Le *social business* pour le Crédit Agricole

Interrogé sur ses initiatives de *social business*, le Crédit Agricole a répondu que ce type d’activités était principalement réalisé dans le cadre de la Fondation Grameen Crédit Agricole. Cette fiche se concentre donc sur le travail de la Fondation¹⁰.

La Fondation Grameen Crédit Agricole est le fruit d’un partenariat entre Crédit Agricole S.A. et Grameen Trust (une organisation de microfinance à but non lucratif affiliée qui a pour mission de diffuser le modèle de la Grameen Bank dans les pays en développement). La Fondation a été créée en 2008 et a reçu une dotation de 50 millions d’euros de Crédit Agricole S.A.

La Fondation a pour mission de contribuer à la lutte contre la pauvreté dans le monde, par le **développement et l’encouragement d’initiatives locales de microfinance et d’entreprises de *social business*** dans les pays en développement ou émergents.

Typologie des activités

Au 30 novembre 2014, la Fondation a investi au capital de 11 entreprises de *social business* dont l’objectif est de rendre accessibles aux plus pauvres des biens ou des services essentiels, dans les domaines de la nutrition, de la santé, des services financiers... et de développer des chaînes de valeur agricoles inclusives, dans les pays en voie de développement.

Les entreprises de *social business* financées par la Fondation sont conformes à l’approche développée par le Professeur Yunus :

- ce sont des entreprises dont la mission sociale est la raison d’être ;
- ce sont des entreprises **profitables afin d’être pérennes** mais dont les profits sont recyclés dans le projet pour accroître l’impact social.

9. Signature de la Fondation Grameen Crédit Agricole.

10. Le Groupe Crédit Agricole a référencé la Fondation pour le représenter dans cette enquête. D’autres initiatives du Groupe en matière de *social business*, déployées par le biais des Caisses régionales du Crédit Agricole, Amundi (filiale du Groupe Crédit Agricole spécialisée dans la gestion d’actifs) et la banque d’investissement Crédit Agricole CIB, ne sont pas mentionnées dans cette enquête.

Projets à fort impact social

Microfinance :

Au 30 novembre 2014, la Fondation a financé 42 institutions de microfinance partenaires dans 21 pays pour un encours de 28 millions d'euros. Au travers de ses investissements, la Fondation touche 2,3 millions d'emprunteurs dont 83,7% sont des femmes, 84,3% vivent en zone rurale et 24,4% vivent en Afrique subsaharienne.

Microassurance :

Dans les pays en développement, les petits agriculteurs sont exposés aux aléas météorologiques qui peuvent avoir des conséquences désastreuses sur leurs récoltes et leurs moyens de subsistance. Dans l'objectif d'explorer des territoires nouveaux dans le domaine de la microassurance agricole, la Fondation s'est associée à plusieurs projets en partenariat avec des institutions spécialisées.

Social business :

Au 30 novembre 2014, la Fondation a investi au capital de 11 entreprises de *social business* dont la mission est de répondre à un problème social dans les domaines de l'agriculture, la nutrition, l'accès à l'eau et des services financiers.



Zoom sur AGRICULTURE AND CLIMATE RISK ENTERPRISE Ltd (ACRE)

- **Objectif du projet** : permettre l'accès aux services d'assurance aux petits producteurs agricoles en Afrique
- **Date** : 2009 dans le cadre du projet Kilimo Salama¹⁴
- **Pays** : Kenya, Tanzanie, Rwanda
- **Bénéficiaires cibles** : petits producteurs d'Afrique orientale et australe
- **Résultats** : 187 466 paysans ont aujourd'hui l'accès à l'assurance-récolte proposée par ACRE.
- **Évaluation d'impact** : non

Agriculture and Climate Risk Enterprise Ltd (ACRE) est une entreprise de *social business* créée en 2014 à l'initiative de la Syngenta Foundation for Sustainable Agriculture. ACRE vise à donner accès à la microassurance agricole aux petits producteurs d'Afrique orientale et australe.

Le projet repose sur 3 innovations :

1. La conception du produit : les produits d'assurance agricole offerts par ACRE sont basés sur des indices de rendement ou des indices météorologiques.
2. La distribution : ACRE joue un rôle d'intermédiaire entre les compagnies d'assurance et les réassureurs, d'une part, et les canaux de distribution des produits d'assurance, d'autre part. Ces canaux peuvent être des institutions de microfinance, des entreprises agro-alimentaires ou des fournisseurs d'intrants qui jouent un rôle d'agrégateurs ayant accès à un très grand nombre de petits agriculteurs, qui seraient autrement difficiles à atteindre.
3. Le *mobile banking* est au cœur du dispositif de communication et de versement des indemnités.

Pour en savoir plus

Rapport annuel 2013 :

http://www.grameen-credit-agricole.org/sites/grameen/files/rapport_annuel_2013.pdf





“Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre”

- **Secteur : Agroalimentaire**
- **Chiffre d'affaires 2013 : 21,29 Mds €**
- **Nombre de collaborateurs : 104 600**
- **Implantation géographique des projets : International**

Le *social business* pour Danone

Pour Danone, le ***social business*** est d'abord la volonté de résoudre un problème sociétal clairement identifié, avec une approche business, quel que soit le niveau de profit, et un système de gouvernance qui met l'impact sociétal au premier plan et la pérennité économique comme nécessité. Danone affirme depuis les années 70 un double projet économique et social qui a inspiré en particulier la création de 3 fonds d'innovation sociétale depuis 2007.

Typologie des activités

Les initiatives d'innovation sociétale de Danone sont développées par le biais de différentes structures.

En 2007 a démarré le fonds danone.communities de *social business* sous la présidence de Franck Riboud et Muhammad Yunus. danone.communities est un incubateur et un fonds d'investissement d'une dotation de 70 millions d'euros, qui finance et développe, avec un modèle économique pérenne, des entreprises locales tournées vers des objectifs sociaux : faire reculer la pauvreté et la malnutrition. Ce soutien passe à la fois par de l'investissement, via une SICAV (société d'investissement à capital variable) grand public, mais aussi par un accompagnement technique grâce à un réseau d'experts engagés qui transmettent leurs expériences.

Le Fonds Danone Ecosystème, créé en 2008, permet de financer des projets en partenariat avec, par exemple, des ONG. Pour être sélectionné, le projet doit avoir un double impact commercial et sociétal (voir ci-après).

Le Fonds Livelihoods, créé en 2011, soutient des communautés rurales démunies de pays en développement dans leurs efforts pour restaurer leurs écosystèmes naturels, l'objectif *in fine* étant d'améliorer leur sécurité alimentaire, augmenter leurs revenus économiques et diversifier les moyens de gagner leur vie. La particularité de ce fonds est que les projets sont financés en partie par l'économie du carbone car ils fournissent aux investisseurs des crédits carbone de haute qualité qui permettront la séquestration de plus de 8 millions de tonnes de CO₂ au cours des 20 prochaines années. Le Fonds Livelihoods investit dans 3 types de projets (agroforesterie, restauration de mangroves et énergie rurale) sur des périodes d'investissement allant de 3 à 4 ans.

Projets à fort impact social

8 projets de *social business* danone.communities :

- Isomir (Industrialisation Solidaire en Milieu Rural) en France
- Grameen Danone au Bangladesh (voir ci-contre)
- Jita au Bangladesh
- La Laiterie du Berger au Sénégal
- L'association « 1001 Fontaines » au Cambodge
- Naandi Community Water Services en Inde
- El Alberto au Mexique
- Nutrigo en Chine

Fonds Danone Ecosystème :

- 17 projets de développement agricole dans le monde ;
- 7 projets de distribution de proximité au Nord et au Sud ;
- 4 réseaux de recyclage au Mexique, en Argentine, au Brésil et en Indonésie ;
- 11 projets de services à la personne en Europe, Amérique du Nord et Sud ;
- développement des bassins sociaux et économiques autour des usines dans 4 régions françaises, en Chine, en Indonésie et en Irlande.

Évaluation d'impact

Les projets sont évalués par un acteur indépendant. Dès que l'impact social est prouvé, Danone mesure directement le nombre de bénéficiaires par sa propre structure en interne.



Zoom sur GRAMEEN DANONE

- **Objectif du projet** : production et vente d'un yaourt à forte valeur nutritive aux populations vulnérables
- **Date** : depuis 2006
- **Pays** : Bangladesh
- **Bénéficiaires cibles** : femmes et enfants
- **Résultats** : en 2010, 1 enfant sur 4 dans la région de Bogra déclare avoir mangé au moins 1 Shokti+ par semaine au cours des 3 derniers mois
- **Évaluation d'impact** : GAIN (acteur indépendant) pour prouver que la consommation de yaourt est bénéfique pour la santé, et donc pour l'éducation et l'emploi

En 2005 Franck Riboud, alors PDG du Groupe Danone et Muhammad Yunus, fondateur de la Grameen Bank créent la *joint-venture* Grameen Danone Foods. Celle-ci sera dotée d'un projet original : ouvrir une petite usine de yaourts au nord du Bangladesh – à Bogra – avec pour mission de contribuer au développement local et apporter la santé aux populations les plus pauvres du pays. En effet, au Bangladesh, 1 enfant sur 2 souffre de malnutrition avec en particulier des carences en micronutriments qui ralentissent le développement physique et mental.

Depuis sa création, on a pu observer une moindre occurrence de maladies, une meilleure croissance en termes de taille et de poids, une meilleure concentration à l'école. Le projet a également permis de créer des emplois locaux : 370 fermiers sont intégrés à la chaîne d'approvisionnement et 450 femmes entrepreneurs assurent la distribution.

Pour en savoir plus

Site internet danone.communities/ :

<http://www.danonecommunities.com/> & publications

Danone : <http://www.danone.com/fr/publications/>





“Démocratiser l'accès à l'énergie durable”

- **Secteur** : Production, distribution & transport d'électricité
- **Chiffre d'affaires 2013** : 75,6 Mds €
- **Nombre de collaborateurs** : 158 500
- **Implantation géographique des projets** : Afrique

Le *social business* pour EDF

Les enjeux sociétaux et environnementaux, y compris favoriser l'accès à l'énergie et l'éco-efficacité énergétique, sont en lien avec la mission de service public d'EDF et sont clairement exprimés dans sa politique de développement durable. À ce titre, comme **énergéticien responsable, EDF s'est impliqué dans l'accès à l'énergie des pays en développement et dans différentes initiatives de business inclusif.**

Ainsi, plus que parler de *social business*, EDF préfère parler de **viabilité économique des projets pour les communautés locales (à l'équilibre à terme, hors investissement)** et s'impliquer davantage dans différentes réflexions sur le business inclusif.

Typologie des activités

Depuis les années 90, le Groupe EDF s'est particulièrement impliqué en faveur de l'accès à l'électricité dans les pays en développement. Cela a pu prendre la forme du **développement de grandes infrastructures et de programmes d'électrification périurbaine**, ou de **création de sociétés locales avec divers partenaires dans plusieurs pays d'Afrique.**

L'action d'EDF est pilotée par **une structure centrale de 4 personnes** (2 millions €/an hors investissement), rattachée à la Direction développement international mais connectée avec la Direction développement durable. En plus du rural et du périurbain, la politique du Groupe EDF évolue vers l'urbain et l'accompagnement de projets d'investissement. **Outre l'apport financier**, un des objectifs est de **favoriser l'émergence et la diffusion d'un modèle économique durable.** Celui-ci s'est concrétisé **à travers la création de structures originales : les sociétés de services décentralisés (SSD).** La SSD est un concept élaboré par EDF et l'ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie) pour proposer un ensemble de services portés par une société de droit local et gérée localement. Les institutions internationales, les gouvernements locaux et les distributeurs nationaux publics ou privés sont les partenaires les plus fréquents.

Le choix des initiatives se fait selon un processus structuré, basé sur la criticité des enjeux et non pas forcément sur la présence géographique de l'entreprise. Les projets font l'objet d'un partage régulier d'expérience et de bonnes pratiques pour l'électrification rurale et d'une évaluation des impacts sociaux et économiques.

Projets à fort impact social

Création de Sociétés de Services Décentralisés (SSD) déclinée depuis 1999 sur 6 projets :

- ▶ 2 au Mali
 - ▶ 1 au Maroc
 - ▶ 1 Afrique du Sud avec Total,
 - ▶ 1 au Botswana
 - ▶ 1 au Sénégal (Voir « Zoom sur » ci-contre)
- Elles ont apporté l'électrification à 500 000 bénéficiaires.

Création de l'ONG Électriciens sans frontières en 1986, désormais une ONG indépendante.

Création de la structure EDF HELP au sein de la Fondation EDF.

Évaluation d'impact

Une évaluation des impacts est réalisée tous les 3 à 4 ans pour l'ensemble des projets. EDF émet un appel d'offres avec un cahier des charges précis défini en interne.



Zoom sur ÉLECTRIFICATION RURALE AU SÉNÉGAL

- ▶ **Objectif du projet** : programme d'électrification
- ▶ **Date** : depuis 2010
- ▶ **Pays** : Sénégal
- ▶ **Bénéficiaires cibles** : populations rurales dans des villages non électrifiés de zones rurales
- ▶ **Résultats** : alimentation en électricité de 18 000 clients d'ici 2017 et création de 40 emplois pérennes à terme
- ▶ **Évaluation d'impact** : réalisée tous les 3 ans par un prestataire extérieur. La dernière date de fin 2012.

En 2010, l'État sénégalais lance dans le cadre de son programme d'électrification, un appel d'offres international d'attribution de concessions (10) à des opérateurs indépendants. Ainsi, la concession Kaffrine Tambacounda Kédougou a été attribuée pour 25 ans pour l'électrification de plus de 2000 villages. EDF et Matforce, société sénégalaise, ont créé une société de services décentralisés appelée ERA (détenue à 70% par EDF et à 30% par Matforce). Le projet inclut la construction, l'exploitation, l'entretien et le renouvellement des ouvrages et installations.

Pour la première phase du projet qui doit s'achever en 2016, il est prévu un investissement de 14 millions d'euros dont 7,7 millions d'euros de subventions provenant de l'Agence Française de Développement (AFD). Il permettra l'alimentation en électricité via des installations photovoltaïques, le raccordement aux micro-réseaux (centrales hybrides, biocarburants...) ou au réseau national.

Pour en savoir plus

<http://strategie.edf.com/nos-priorites/societal/acces-a-l-energie-pays-en-developpement/acces-a-l-energie-pays-en-developpement-84666.html>





“Mieux voir le monde”

- **Secteur : Optique**
- **Chiffre d'affaires 2013 : 5,065 Mds €**
- **Nombre de collaborateurs : 55 000**
- **Implantation géographique des projets : Afrique, Asie**

Le *social business* pour Essilor

Essilor s'est fixé la mission qu'un jour, toutes et tous sur la planète puissent “Mieux Voir le Monde” pour reprendre la signature du Groupe Essilor International, et puissent “Bien Voir pour Mieux Vivre” pour reprendre la signature des Fondations Essilor pour la Vision.

La motivation d'Essilor est **le maintien de la performance globale de l'entreprise en termes de création de valeur partagée**. Il s'agit pour l'entreprise de conserver la performance de ses résultats sur les aspects économiques, sociaux et environnementaux, dans la transparence et dans la durée.

L'entreprise ne définit pas ses activités comme du *social business* mais plutôt comme du business inclusif, qui est une activité responsable, conservant sa nature rentable tout en contribuant à la réduction de la pauvreté à travers l'inclusion de la population du bas de la pyramide dans la chaîne de valeur. Aujourd'hui, on estime à 2,5 milliards le nombre d'individus qui auraient besoin d'une correction visuelle, mais qui n'en bénéficient pas. A travers le développement de business inclusifs dans l'ensemble des segments de la pyramide, Essilor a pour objectif d'améliorer la vue de tous.

Typologie des activités

Dès 2003, la Direction du développement durable d'Essilor a développé une première initiative de business inclusif en Inde où les projets sont arrivés aujourd'hui à maturité. L'entreprise a ensuite développé des activités de business inclusif à travers de multiples formes (économie inclusive, business avec la Base de la pyramide (BoP), partenariats avec des structures d'entrepreneuriat social, mécénat de compétences) et possède désormais plusieurs projets matures (voir ci-après).

Projets à fort impact social

Vision Center (2005) centre de vision à Madagascar :

- action développée en collaboration avec le Lions Club de Madagascar afin de soutenir la création d'un dispensaire d'optique-lunetterie au sein du centre chirurgical de la cataracte de l'Hôpital d'Antananarivo ;
- plusieurs dizaines de milliers de personnes ont ainsi été équipées de lunettes à un prix adapté à leurs revenus ;
- 10 000 paires de lunettes distribuées à des écoles.

Visions Vans (2003) en Inde : voir ci-contre.

Évaluation d'impact

Essilor fait appel au Vision Impact Institute pour l'évaluation d'impact de ses projets.



Zoom sur VISION VANS

- **Objectif du projet :** « Bien voir pour mieux vivre »
- **Date :** depuis 2003
- **Pays :** Inde
- **Bénéficiaires cibles :** population rurale
- **Résultats :** environ 1 million de paires de lunettes fabriquées et 200 millions d'euros économisés pour les bénéficiaires
- **Évaluation d'impact :** plus de 2 millions de personnes dont la vue a été améliorée

En Inde, Essilor s'est associé depuis 2003 avec des partenaires locaux du domaine de la santé visuelle pour mettre en place des unités mobiles d'optique-lunetterie qui se rendent dans les zones rurales et pallient ainsi l'absence de réseaux de distribution de verres correcteurs et de prescription en dehors des grandes villes.

Ces véhicules sont équipés d'instruments d'examen de vue et de façonnage de verres, qui leur permettent de réaliser des équipements sur place. Ils donnent accès à un télédiagnostic ophtalmique sur place en transmettant à l'hôpital central des images via Internet ou satellite.

Pour en savoir plus

Publications *Essilor Entreprise responsable* :
<http://www.essilor.com/fr/Groupe/Responsable/Pages/Publications.aspx>





“Favoriser l'accès à l'énergie durable pour tous”

- **Secteur : Énergie & gaz**
- **Chiffre d'affaires 2013 : 81,3 Mds €**
- **Nombre de collaborateurs : 147 000**
- **Implantation géographique des projets : Europe, Afrique, Asie Pacifique**

Le *social business* pour GDF SUEZ

GDF SUEZ s'engage à **contribuer à l'accès à l'énergie et à lutter contre la précarité énergétique**. Avec l'Initiative GDF SUEZ Rassembleurs d'Énergies, le Groupe apporte un soutien technique et financier à des projets d'entrepreneurs sociaux contribuant à l'accès à l'énergie durable de populations vulnérables dans le monde entier. **GDF SUEZ lie la notion de *social business* à celle de business inclusif avec un objectif de création de valeur partagée.**

GDF SUEZ s'implique largement dans les différents groupes de travail sur le sujet du business inclusif. Au niveau européen, le Groupe est membre du réseau CSR EUROPE et est un des leaders de la plateforme européenne collaborative sur les « nouveaux modèles de business inclusifs pour les clients les plus précaires ». Au niveau mondial, GDF SUEZ copréside au sein du *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) un groupe de travail sur l'accès à l'énergie durable.

Typologie des activités

Créée en 2011, l'Initiative **GDF SUEZ Rassembleurs d'Énergies**, d'une part, **favorise l'accès durable à l'énergie dans les pays en développement**, et d'autre part, **lutte contre la précarité énergétique dans les pays développés** en apportant un soutien technique et financier à des projets portés par des entrepreneurs sociaux, des ONG, des fondations ou des coopératives. Les 3 leviers d'action de GDF SUEZ Rassembleurs d'Énergies sont **l'investissement, le don et l'assistance technique**.

- Pour répondre aux besoins en investissement des entrepreneurs sociaux œuvrant pour l'accès à l'énergie, le Groupe a créé **un Fonds Commun de Placement Solidaire et une société d'investissement solidaire GDF SUEZ Rassembleurs d'Énergies**. Leur objet est d'investir dans des entreprises sociales d'accès à l'énergie durable ou de lutte contre la précarité énergétique.
- GDF SUEZ Rassembleurs d'Énergies repose également sur le don à travers **le programme « Énergies Solidaires » de la Fondation d'entreprise GDF SUEZ** et sur le mécénat des filiales du Groupe.
- Enfin, GDF SUEZ Rassembleurs d'Énergies s'appuie sur l'expertise et **les compétences techniques des collaborateurs du Groupe engagés via des ONG internes**. Près de 2 000 salariés ont déjà apporté leur soutien à plus de 150 projets dans 30 pays.

Projets à fort impact social

Dons et assistance technique à des projets via la Fondation GDF SUEZ Rassembleurs d'Énergies :

- ▶ 23 projets soutenus en 2013
- ▶ 10 missions d'assistance technique en 2013

Investissement dans les entreprises sociales :

En 2014, le fonds solidaire a investi dans 9 entreprises sociales en Belgique, France, Italie, Tanzanie et Inde.

Plus de 6 000 salariés ont fait le choix d'y investir et de donner ainsi du sens à leur épargne en soutenant une initiative du Groupe.



© GDF SUEZ

Zoom sur RURAL SPARK en INDE (RS)

- ▶ **Objectif du projet** : connecter 250 000 foyers à l'électricité d'ici 2020 et créer un marché énergétique local
- ▶ **Date** : depuis 2013
- ▶ **Pays** : Inde
- ▶ **Bénéficiaires cibles** : populations des zones rurales en Inde n'ayant pas accès à l'électricité
- ▶ **Résultats** : 500 familles connectées en 2013, 100 acteurs locaux directement impliqués dans le projet
- ▶ **Évaluation d'impact** : non

L'entreprise Rural Spark a été créée par 3 entrepreneurs et soutenue depuis sa création par des collaborateurs de Cofely (Pays-Bas), filiale du Groupe GDF SUEZ. Elle met en place la vente locale de lampes solaires et vise à terme la mise en place de mini-réseaux d'énergie durable (énergie solaire et éolienne) dans les zones rurales indiennes.

Son action est double : elle permet d'aider les communautés rurales à remplacer le kérosène par de l'énergie électrique verte, mais aussi de développer l'économie locale grâce à l'implication des micro-entrepreneurs sélectionnés, formés et accompagnés par des ONG locales.

Rural Spark coordonne les projets avec l'administration, les entrepreneurs et les associations locales en développant un esprit de réseau. Il cherche également à développer de nouvelles sources d'énergie durable pour ces villages (petites centrales hydroélectrique, biogaz).

Pour en savoir plus

Rapport *Initiative GDF Suez Rassembleurs d'énergies : Favoriser l'accès à l'énergie durable pour tous* :

http://library.gdfsuez.com/uid_7ab080e6-9d1c-4e82-ad94-6c0c5dfe08c6/beevirtua/beevirtua.html#app=65d&adf3-lang=fr&ccb3-pageId=0&9557-source=xmlConfs/init.xml



© GDF SUEZ



- **Secteur** : Ciments, béton et granulats
- **Chiffre d'affaires 2013** : 15,2 Mds €
- **Nombre de collaborateurs** : 64 000
- **Implantation géographique des projets** : Europe, Afrique, Amérique du Sud, Asie

“Logements abordables :
business et opportunité sociale”

Le social business pour Lafarge

Les initiatives de *social business* ou de business inclusif chez Lafarge sont **regroupées sous l'appellation « logement abordable » et font partie du programme Ambition 2020 du Groupe** en matière de développement durable, qui a 3 axes : contribuer au bien-être des communautés ; contribuer à la construction durable ; contribuer à l'économie circulaire.

Lafarge cherche à développer une offre innovante, orientée marché, conciliant les enjeux sociétaux et économiques et destinée à ceux qui n'ont pas accès à un logement décent par des voies de financement traditionnelles.

Typologie des activités

Plus de 4 milliards de personnes dans le monde sont privées d'accès à un logement décent, dont 150 millions dans les pays développés. Pour répondre à la demande croissante de logements accessibles au plus grand nombre, **le Groupe développe une expertise dans le logement abordable**. Cette démarche originale, locale et orientée business est **articulée autour de 4 segments** :

- **la microfinance**, pour aider à financer la construction, la rénovation ou l'extension des logements dans les marchés émergents ;
- **des solutions terre et ciment**, pour allonger la durée de vie des maisons traditionnelles en terre, habitées par près de 2 milliards de personnes ;
- **la réhabilitation des bidonvilles** avec des produits béton en sac à prise retardée ;
- **le logement social**, dans les pays émergents comme dans les pays développés.

Pour cela, Lafarge a mobilisé une équipe centrale de 3 personnes et 10 à 15 experts, répartis dans les différentes unités. Elle met en œuvre ces projets de construction de logements abordables autour de modèles économiques rentables, en associant des partenaires locaux (ONG, pouvoirs publics, promoteurs...) et en tirant parti de la présence locale du Groupe et des contacts de ses unités. Les projets sont rapidement montés en puissance avec une présence dans 10 pays en 2013, et dans 18 pays actuellement.

Projets à fort impact social

Projets de microcrédit en partenariat avec des instituts de microcrédits, banques et distributeurs locaux dans 8 pays : Bangladesh, Indonésie, Maroc, Nigeria, Philippines, Serbie, Sri Lanka et Zambie.

Affordable Housing (Logement Abordable) :

► **En zone rurale, les solutions terre et ciment** permettent d'allonger la durée de vie des maisons traditionnelles en terre, qui sont habitées par près de 2 milliards de personnes. Lafarge a développé au Malawi un ciment liant qui se mélange avec les matériaux disponibles localement (sable ou terre) pour fabriquer des blocs de terre stabilisés sans cuisson. Cette solution se substitue aux briques traditionnelles, dont la cuisson, qui nécessite une consommation importante de bois, a un fort impact environnemental du fait de la déforestation qu'elle engendre.

► **En zone urbaine ou péri-urbaine, Lafarge a développé un béton en sac à prise retardée pour la réhabilitation des bidonvilles.** En Inde, à Bombay, le Groupe propose une solution locale de béton prêt à l'emploi avec un conditionnement en sac et un réseau de distribution original avec des tricycles motorisés.

Dans les marchés émergents comme dans les pays développés, Lafarge apporte ses produits et solutions pour la construction de logements sociaux. Le Groupe participe ainsi à Bègles (33), en France, à un projet d'appartements avec des jardins sur différents niveaux. Ces logements, destinés aux primo-accédants ont un prix abordable et ont aussi pour objectif de limiter l'étalement urbain.

Évaluation d'impact

Des évaluations d'impact sont réalisées en fonction du partenaire présent dans le projet.



Zoom sur MICROCREDIT ET CONSTRUCTION

- **Objectif du projet** : proposer des microcrédits couplés à des solutions de logement abordable
- **Date** : depuis 2013
- **Pays** : Afrique, Asie et Europe centrale
- **Bénéficiaires cibles** : populations en situation de logement précaire dans les pays en développement
- **Résultats** : aux Philippines, construction de 800 maisons en 2013 et 600 à fin mars 2014.
- **Évaluation d'impact** : évaluation de critères qualitatifs avec l'ONG CARE en Indonésie (100 clients interrogés) et projet d'étude quantitative pour mesurer l'impact d'ici 2017

Aux Philippines, dans le cadre d'un projet lancé en 2013, des solutions de logement abordable sont disponibles dans plus de 200 points de vente : des banques (dont TPSI) proposent des microcrédits couplés à des matériaux de construction (plus d'un millier de conseillers ont déjà été formés). Un accompagnement technique est aussi proposé par des architectes et des promoteurs.

Lafarge et l'Agence Française de Développement (AFD) ont annoncé en octobre 2013, dans le cadre de leur partenariat, le versement par l'AFD de 5 millions d'euros à l'institut de microcrédit Lift Above Poverty Organization (LAPO), partenaire de Lafarge au Nigeria. Ce partenariat doit permettre aux familles à faibles revenus de financer la construction, l'agrandissement ou la rénovation de leur logement, afin d'améliorer leurs conditions de vie.

Avec ses projets de logement abordable, Lafarge travaille avec 10% du secteur de la microfinance mondiale.

Pour en savoir plus

Publication *Développement durable, nos ambitions pour 2020* :

http://www.lafarge.fr/wps/portal/2_10-Ambitions-2020



© Médiathèque Lafarge - G. Osodi - CAPA Pictures



“Permettre un accès à l’électricité pour tous”

- **Secteur** : Infrastructures électriques et numériques du bâtiment
- **Chiffre d'affaires 2013** : 4,5 Mds €
- **Nombre de collaborateurs** : 36 000
- **Implantation géographique des projets** : Amérique latine et Caraïbes, Afrique, Asie

Le *social business* pour Legrand

Legrand est **un acteur récent dans les initiatives de *social business* ou de business inclusif** et est en phase d'apprentissage, curieux et soucieux des démarches existantes.

Sa politique développement durable a été (re)formalisée en 2014 avec **10 enjeux, dont un consistant à « permettre un accès à l’électricité pour tous »**.

Le *social business* est donc un sujet neuf mais d'importance pour le métier. Legrand affiche la nécessité d'explorer ces modèles économiques intégrant la dimension sociale et l'importance de les co-construire.

Typologie des activités

Legrand est tout d'abord engagé selon une logique de **mécénat de compétences en soutenant depuis 7 ans l'ONG Électriciens Sans Frontières (ESF)**. L'ONG est hébergée dans les locaux de Legrand Paris et représente 15 à 20% du budget mécénat total du Groupe, soit environ 1 million d'euros par an.

Au-delà de cette implication, Legrand vient de créer en 2014 sa **fondation d'entreprise** dédiée au soutien aux populations en situation de perte d'autonomie et de précarité électrique en France.

Son approche opérationnelle de type *social business* s'est concrétisée en 2013 quand Legrand est **devenu le premier membre de la Plateforme compétence Efficacité Energétique (PEE)** créée par la Fondation Rexel et Ashoka et destinée à accompagner les entrepreneurs sociaux travaillant sur cette thématique. En phase d'initialisation à ce stade, c'est un outil co-financé par les adhérents.

Ces 2 initiatives (3 équivalent temps plein/an environ) sont pilotées par la **Direction du développement durable, intégrée à la Direction stratégique**.

Projets à fort impact social

Plateforme Compétence Efficacité Énergétique (PEE)

En partenariat avec Rexel et Deloitte notamment, cette plateforme promeut un modèle d'énergie locale renouvelable en France.

Programme Electricity for All

Le programme se concentre à l'international sur 2 piliers : l'accès à l'électricité d'une part, et la lutte contre la précarité énergétique d'autre part.

Autour de ces piliers, le programme regroupe 4 types d'actions :

- des partenariats solidaires ;
- des missions de recherche exploratoire ;
- une démarche d'innovation frugale ;
- la conception de solutions permettant de consommer moins d'électricité.

Partenariat avec l'ONG Électriciens sans Frontières : voir p.38.

Évaluation d'impact

Aujourd'hui, l'évaluation des projets n'est pas encore formalisée, et consiste essentiellement en des visites de contrôle. Il est cependant prévu de développer des outils d'évaluation via la Plateforme Compétence Efficacité Énergétique (PEE).



Zoom sur MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES avec ESF au LAOS

- **Objectifs du projet :** permettre l'accès à l'électrification
- **Date :** phase 1 en 2012-2013
- **Pays :** district de Phongsaly au Laos
- **Bénéficiaires cibles :** populations défavorisées de villages isolés dans une région difficile d'accès
- **Résultats :** électrification de 12 villages
- **Évaluation d'impact :** non

Cette initiative a été construite en réponse à la demande d'assistance de l'organisation Electriciens Sans Frontières (ESF) au gouvernement du Laos. Cette assistance se décompose en don (1 million d'euros) et mécénat de compétences.

Pour pouvoir délivrer une puissance de 30 à 100W par famille, 2 schémas de production ont été retenus : production hydro-électrique pour 4 villages et production photovoltaïque pour 8 villages.

ESF a mobilisé différents partenaires publics et privés : Nexans, Philips, Recyclum, BRL et les autorités locales.

À l'occasion de ce projet de nouveaux besoins se sont révélés, conduisant à de nouvelles offres imaginées par Legrand.

Pour en savoir plus

Centre de ressources RSE : http://www.legrand.com/FR/centre-de-ressources-rse_13119.html



L'ORÉAL

“Développer des modèles économiques inclusifs”

- **Secteur : Cosmétiques**
- **Chiffre d'affaires 2013 : 22,9 Mds €**
- **Nombre de collaborateurs : 77 450**
- **Implantation géographique des projets : Afrique, Brésil**

Le *social business* pour L'Oréal

L'Oréal entend par *social business* une action permettant d'associer à sa chaîne de valeur, de manière pérenne, des personnes en difficulté sociale ou financière, et préfère parler de modèles de business inclusif.

L'Oréal valorise un ancrage territorial fort, des projets co-construits avec les différentes parties prenantes et le développement de projets rentables au service du développement social, sociétal et environnemental.

La recherche de l'impact social et la pérennité économique sont les motivations principales qui expliquent la mise en place d'activités inclusives.

Typologie des activités

Les projets qualifiés par le Groupe de *social business* sont **coordonnés par la Direction RSE du Groupe** et les différentes entités fonctionnelles dans l'entreprise. Ces projets sont de 3 types différents :

- les **projets inclus au *Solidarity sourcing***, le programme mondial d'achats solidaires de L'Oréal visant à utiliser la puissance d'achat de l'entreprise comme levier d'inclusion sociale,
- **les initiatives de business inclusif** (cf « Zoom sur » ci-contre),
- les nombreux **programmes de mécénat ou de volontariat** que L'Oréal avec ses collaborateurs, notamment au travers de l'initiative *Citizen day*.

Projets à fort impact social

Programme mondial d'achats solidaires *Solidarity sourcing* :

Initiative lancée en 2010 qui vise à promouvoir l'inclusion grâce à une politique forte d'achats responsables. 5 communautés de fournisseurs sont concernées par le programme :

- ▶ entreprises œuvrant pour l'inclusion des personnes handicapées ;
- ▶ entreprises d'insertion sociale ;
- ▶ très petites entreprises (TPE) ayant un accès difficile aux grands donneurs d'ordre ;
- ▶ entreprises détenues par des minorités ;
- ▶ producteurs pratiquant le commerce équitable.

En 2013, plus de 110 fournisseurs ont été impliqués dans le programme, 22 000 personnes ont bénéficié du programme et 100 % de l'approvisionnement en karité de L'Oréal était issu d'une filière solidaire en Afrique.

D'ici 2020, le Groupe entend associer 20 % de ses fournisseurs stratégiques au programme.

Depuis 2012, les auditeurs internes incluent le *Solidarity Sourcing* dans le périmètre d'audit et ce, dans une démarche d'amélioration continue.

Business Inclusif :

Modèle Matrix au Brésil (Cf. « Zoom sur ») et expérimentation au Ghana.

Évaluation d'impact

Au-delà d'une évaluation interne régulière de ses projets, L'Oréal est en train de travailler à la mise en place d'un système plus abouti d'évaluation d'impact.



Zoom sur PROJET MATRIX à RIO DE JANEIRO

- ▶ **Objectif du projet** : accès au marché
- ▶ **Date** : depuis 2010
- ▶ **Pays** : Brésil
- ▶ **Bénéficiaires cibles** : Femmes micro-entrepreneurs
- ▶ **Résultats** : 50 femmes micro-distributrices, 5 087 personnes ont bénéficié de formations et 4 500 créations d'emplois indirects à venir
- ▶ **Évaluation d'impact** : L'Oréal prévoit de faire appel à un partenaire externe en 2014 afin d'évaluer l'impact social de ce modèle et sa contribution à l'économie locale

C'est en 2010 que L'Oréal a lancé le projet Matrix à Rio de Janeiro, au Brésil, un projet de micro-distribution des produits de la gamme Matrix dans les favelas de la ville ayant pour objectif de pénétrer ce marché brésilien à la distribution éparse et morcelée.

Les femmes micro-entrepreneuses en étaient les premières bénéficiaires. En effet, devenant distributrices de produits Matrix, elles ont eu accès à des revenus significatifs.

L'impact s'est finalement avéré beaucoup plus large qu'initialement prévu car la contribution la plus importante a été la formation des coiffeurs dans les salons de coiffures des favelas. La qualité de leurs prestations s'est développée et par conséquent, leurs revenus s'en sont trouvés augmentés de manière notable.

En 2013, le programme a été étendu à São Paulo et 50 femmes micro-distributrices ont permis à 2 400 salons d'avoir accès aux produits et à 5 087 personnes de bénéficier de formations.

En 2014, 3 ans après son lancement à Rio de Janeiro le projet sera également appliqué à d'autres régions du Brésil. Grâce à des centaines de micro-distributrices Matrix, 4 500 emplois indirects seront créés.

Pour en savoir plus

Rapport développement durable 2013 :

<http://loreal-dam-front-resources-corp-fr-cdn.brain-sonic.com/ressources/afile/119331-76db7-resource-rapport-developpement-durable-2013.html>



“Faire de l’innovation numérique
un levier de progrès pour tous”

- **Secteur : Télécommunication**
- **Chiffre d'affaires 2013 : 41 Mds €**
- **Nombre de collaborateurs : 165 000**
- **Implantation géographique des projets :
France, Afrique, Moyen-Orient**

Le social business pour Orange

Présent dans 30 pays, le Groupe Orange sert plus de 236 millions de clients. Cela lui confère **un rôle majeur pour accélérer la diffusion de la révolution numérique et soutenir l’innovation, dans une optique de progrès économique, social et environnemental**. Afin de contribuer à l’accélération de cette mutation, le Groupe soutient des **initiatives innovantes à fort impact social**.

Orange mène cet engagement sur 3 fronts :

- **l’accès au réseau pour le plus grand nombre,**
- **le déploiement de services numériques porteurs de développement,**
- **le soutien aux talents du numérique** sur tous les territoires où le Groupe opère.

Typologie des activités

Sur le plan de la **connectivité**, le Groupe investit pour que tous puissent avoir accès au meilleur réseau possible, y compris dans les zones rurales, comme en Afrique et au Moyen-Orient où il déploie aussi bien la 3G que des sites solaires et des *community phones* pour étendre la couverture réseau.

De plus, **ses réseaux rendent possible la diffusion de services numériques qui changent la vie des populations** dans plusieurs domaines, notamment l’agriculture, la santé ou encore le *mobile banking*.

Pour créer ces nouveaux services, **Orange s’engage aux côtés des talents qui inventent des services propices à l’émergence de modèles économiques plus responsables et solidaires**. Cette mobilisation est au cœur de la démarche d’*Open Innovation* du Groupe. Avec comme maître mot le partage (informations, savoir-faire, technologies...), Orange a créé des accélérateurs de start-ups à Paris, San Francisco, Tokyo et Varsovie, mais aussi à Dakar, à Niamey et prochainement au Mali et en Tunisie. À la recherche des innovations utiles au plus grand nombre, Orange a aussi créé en 2011 le Prix Orange de l’Entrepreneur Social en Afrique. Plus récemment, Orange s’est associé avec La Ruche, espace collectif parisien dédié à l’entrepreneuriat social, pour accompagner le déploiement de cette structure à Paris et en région.

Projets à fort impact social

Inclusion par l'accès au réseau

- ▶ Câbles sous-marins : connexion haut débit internationale pour 18 pays Africains (ACE)
- ▶ 2 300 stations mobiles solaires dans des villages dépourvus d'électricité
- ▶ 4 350 *community phones* opérés par des micro-entrepreneurs

Services porteurs de développement

- ▶ Orange Money : 9 millions de clients
- ▶ m-Agri : conseil et prix des denrées agricoles en temps réel
- ▶ m-Women : participation à la création d'une micro-assurance pour les femmes enceintes et leur enfant

Soutien aux écosystèmes locaux

- ▶ Incubateurs en Afrique : participation au CTIC à Dakar et création du CIPMEN à Niamey
- ▶ Challenge Data for Development
- ▶ La Ruche : accompagnement de son déploiement à Paris et en région
- ▶ Simplon.co : formations à la programmation numérique pour des populations défavorisées ou peu représentées dans l'entrepreneuriat digital

Pour en savoir plus

Rapport Responsabilité Sociale d'Entreprise 2013
<http://interactivedocument.labrador-company.com/Labrador/FR/Orange/RADD2013/>

Zoom sur le PRIX ORANGE DE L'ENTREPRENEUR SOCIAL EN AFRIQUE

- ▶ **Objectif du projet** : soutenir des entrepreneurs qui proposent des solutions fondées sur les TIC répondant aux besoins des populations africaines
- ▶ **Date** : 4^{ème} édition en 2014
- ▶ **Pays** : 18 pays d'Afrique où Orange est présent
- ▶ **Bénéficiaires cibles** : entrepreneurs
- ▶ **Résultats** : 1500 dossiers déposés sur les 3 premières éditions
- ▶ **Évaluation d'impact** : accompagnement pendant 6 mois des projets lauréats

Créé en 2011, le Prix Orange de l'Entrepreneur Social en Afrique récompense les entrepreneurs proposant des produits ou des services qui s'appuient de façon innovante sur les TIC pour répondre aux besoins des populations du continent africain dans des domaines aussi variés que la santé, l'agriculture, l'éducation, l'énergie, l'industrie ou encore le commerce.

Pour sa 4^{ème} édition, le prix récompensera 4 projets avec des dotations de 10 000, 15 000 et 25 000 euros. Les 4 gagnants bénéficieront d'un accompagnement de 6 mois par des professionnels de l'entrepreneuriat et des TIC.

Le prix est ouvert à tout entrepreneur de plus de 21 ans ou toute entité existant depuis moins de 3 ans sans restriction de nationalité. Les projets présentés doivent prévoir un déploiement de leur service dans au moins un des 18 pays d'Afrique où Orange est implanté.

Candidature sur : www.starafrica.com





- **Secteur : Automobile**
- **Chiffre d'affaires 2013 : 40,9 Mds €**
- **Nombre de collaborateurs : 121 800**
- **Implantation géographique des projets : France, Inde**

“Pour une mobilité solidaire”

Le *social business* pour Renault

Renault se situe dans la lignée du concept de *social business* de Muhammad Yunus. L'ambition du programme *social business* Renault Mobiliz est de **donner les moyens aux personnes en situation de précarité de retrouver de l'autonomie et d'être acteurs de leur réinsertion**. Pour Renault, ce programme permettra de renforcer son ancrage local, et d'ouvrir la voie à de nouvelles solutions de mobilité, économes et innovantes.

Un objectif essentiel recherché par Renault à travers la mise en place de ces activités est l'innovation. L'impact sur l'image externe de l'entreprise est un résultat de ses activités, même s'il n'était pas recherché initialement.

Typologie des activités

Les initiatives de *social business* de Renault sont développées par le **département RSE à travers le programme Mobiliz dont un des volets est un fonds d'investissement doté par Renault SAS de 5 millions d'euros**. 4 personnes à temps plein travaillent au sein de ce projet et une centaine de salariés de Renault y sont indirectement impliqués.

Les entités partenaires des projets sont diverses, des entreprises sociales et solidaires, des ONG et également des organisations publiques comme Pôle-emploi, le Fonds d'Action Sociale de Travail Temporaire (FASTT), les Unions Départementales des Associations Familiales, etc.

Les projets sont de plusieurs types : **l'intrapreneuriat social, l'incubation, le développement de nouveaux modèles de business, les partenariats et le capital-risque** avec les entrepreneurs sociaux.

Projets à fort impact social

Tous les projets de *social business* de Renault concourent à l'Objectif de développement durable « Créer des emplois, des moyens d'existence durables et une croissance équitable »

► **Chauffeurs & Go** : En partenariat avec l'Adie (Association pour le Droit à l'Initiative Economique), Chauffeur & Go a été créé pour accompagner des micro-entrepreneurs dans le développement de leur activité de chauffeur. La société est une coopérative d'économie solidaire dans laquelle les chauffeurs sont actionnaires aux côtés des fondateurs, de l'Adie et des salariés.

► **Mobileco** : Société Coopérative d'Intérêt Collectif, filiale d'un groupement coopératif spécialisé dans le véhicule électrique.

► **Wimoov (anciennement Voiture&Co)** : Acteur pionnier et leader associatif de la mobilité en France et ayant pour vocation d'accompagner tous les publics vers une mobilité durable, solidaire et respectueuse de l'environnement. L'association intervient sur 3 domaines d'action : la sécurité routière, la mobilité durable et l'insertion.

► **La chaire *Social business, entreprise et pauvreté* d'HEC** : Parrainée par Renault, la chaire a pour mission de contribuer à une économie plus inclusive, créatrice de valeur économique et sociale à travers l'enseignement, la recherche et la co-construction de modèles innovants de *social business*.

Évaluation d'impact

Renault travaille à la mise en place d'un système d'évaluation d'impact de ses projets.



© Isabelle Franciosa

Zoom sur GARAGE SOLIDAIRE

► **Objectif du projet** : accès à des solutions de mobilité

► **Dates** : depuis 2011

► **Pays** : France

► **Bénéficiaires cibles** : personnes pauvres en recherche d'un emploi et pour qui l'absence de mobilité est un frein à la recherche ou au maintien dans l'emploi

► **Résultats** : 200 garages en fin d'année 2014 et 350 personnes mises en contact avec les garages.

► **Évaluation d'impact** : indicateurs propres et méthode de mesure d'impact toujours en construction

Le principe du projet Garage solidaire est simple : les clients du programme Renault MOBILIZ bénéficient de la qualité de service Renault à des prix inférieurs de 30 à 50%. La différence de prix résulte de l'effort conjoint du constructeur Renault et de son réseau volontaire pour réaliser des prestations à prix coûtant. Par ailleurs les Garages Renault Solidaires proposent une offre complémentaire de vente de véhicules d'occasion, révisés et garantis, compris entre 2 000 et 4 000 euros (selon les modèles).

Au sein du réseau de la marque Renault, les garages Renault Solidaires s'engagent - de façon volontaire - à recevoir au moins une personne en situation d'insertion par mois et à lui proposer des services (réparation, contrôles...) à des tarifs adaptés.

Pour améliorer le dispositif, un mécanisme de microcrédit va être mis en place et des véhicules d'occasion seront réservés au public des garages solidaires.

Pour en savoir plus

Newsletter Renault et Rapport *Un monde de responsabilité[s]* :

<http://group.renault.com/wp-content/uploads/2014/04/rapport-rse-fr.pdf> I





“BipBop : Business, innovation et populations à la Base de la pyramide”

- **Secteur : Électricité**
- **Chiffre d'affaires 2013 : 23,6 Mds €**
- **Nombre de collaborateurs : 163 000**
- **Implantation géographique des projets : Europe, Afrique, Amérique, Moyen-Orient, Asie**

Le *social business* pour Schneider Electric

Schneider Electric ne parle pas d'une approche *social business* mais plus volontiers de **business inclusif**. L'entreprise se positionne clairement sur la **recherche d'une nouvelle offre pérenne en termes d'accès à l'électrification pour les populations défavorisées (base de la pyramide)**, c'est-à-dire une énergie sûre, fiable, efficiente et durable en cohérence avec la mission du Groupe.

Cette ambition est intégrée dans sa stratégie et dans son tableau de bord. 3 des 13 indicateurs de son Baromètre « Planète & Société » y sont consacrés.

Elle vise actuellement l'électrification de 2 millions de foyers (tout type de population défavorisée, dont rurale isolée en Afrique subsaharienne, Asie du Sud-Est, Inde) et la formation de 50 000 jeunes issus de milieux défavorisés aux métiers de l'énergie.

Typologie des activités

La Direction du développement durable au sein de la Direction stratégie et technologie coordonne le programme BipBop (*Business, Innovation & People at the Base of the Pyramid*) avec l'équivalent de 20 personnes rattachées en direct et autant dans les unités commerciales sur le terrain.

Pour réussir dans son objectif de promotion de l'électrification, Schneider Electric a développé un fonds solidaire organisé en 3 piliers : **la formation** (7 millions d'euros en 2013), **l'investissement via des fonds solidaires** (SEEA Schneider Electric Energy Access – Capital de 4 millions d'euros) et **la co-construction de solutions business originales** (Chiffre d'affaires de 20 millions d'euros en 2013).

Même si l'objectif de rentabilité à terme du fonds solidaire est de l'ordre de 5 %, elle est négative à ce jour. Pour le pilier Innovation, la rentabilité est modeste et le pilier Education fonctionne sur une logique philanthropique.

En 2013, plus de 350 000 foyers ont bénéficié d'accès à l'énergie grâce aux solutions Schneider Electric et plus de 20 000 personnes ont été formées aux métiers de la gestion de l'énergie.

Les projets se montent avec de nombreux partenariats, en particulier avec les acteurs de l'économie sociale et solidaire ou de la microfinance, mais sans partenaires privilégiés a priori pour couvrir la multitude des situations du co-investissement à la facilitation. Un soin particulier est accordé à l'intégration de l'écosystème local au projet.

Projets à fort impact social

Programme BipBop d'accès à l'énergie de la Fondation Schneider Electric :

- Formation de 50 000 personnes aux métiers de l'énergie.
- Fonds d'investissement **Schneider Electric Energy Access (SEEA)** pour soutenir le développement d'entreprises sociales d'accès à l'énergie, contribuant à l'intégration économique locale : 11 projets financés depuis juillet 2009.
- Modèles de business adaptés aux pays en développement pour proposer des solutions innovantes d'accès à l'énergie (offres fiables et abordables, électrification rurale, nouveaux canaux de distribution, etc.).

Évaluation d'impact

La mise en œuvre des différents outils d'étude d'impact est coûteuse et la déclinaison complète et exhaustive est délicate. Schneider utilise donc différents outils adaptés par sujet et pays avec une mise en œuvre assurée par un tiers (écoles, associations...).



© Schneider Electric

Zoom sur PAMIGA et SCHNEIDER ELECTRIC

- **Objectif du projet** : faciliter l'accès à l'énergie solaire
- **Date** : 2013-2016
- **Pays** : Cameroun, Ethiopie, Tanzanie, Sénégal, Burkina Faso
- **Bénéficiaires cibles** : populations rurales décentralisées
- **Résultats** : 100 000 foyers ruraux, 700 micro et petites entreprises rurales, et 350 communautés rurales
- **Évaluation d'impact** : récente mise en œuvre donc peu de retours actuellement.

Le Programme Energie & Microfinance est le fruit d'un partenariat entre Schneider Electric et PAMIGA. Il consiste à associer la promotion de solutions solaires adaptées aux besoins des populations rurales décentralisées à des produits de micro-financement facilitant l'investissement dans de telles solutions.

Schneider Electric apporte des solutions solaires de qualité répondant aux différents besoins des populations cibles (lanternes solaires, systèmes photovoltaïques, pompage solaire, stations solaires, etc.) et engage ses partenaires locaux (distributeur, intégrateur, installateur) pour assurer la disponibilité de solutions abordables, associées à un service après-vente de qualité.

PAMIGA, association française accompagnant un réseau de 14 institutions de microfinance, mobilise et appuie ses partenaires afin de proposer aux populations rurales une offre de produits financiers originaux et ciblés : des Crédits Lumière pour faciliter l'investissement dans des solutions solaires d'éclairage et de recharge de portable ; et des Crédits Energie pour l'investissement dans des solutions solaires adaptées aux besoins d'une activité génératrice de revenus.

Rentabilité : équilibre à 5-10 ans

Pour en savoir plus

L'essentiel – Stratégie et Développement durable 2013 - 2014 :

<http://www2.schneider-electric.com/documents/presentation/fr/local/2014/05/strategie-developpement-durable-essentiel-2013-2014.pdf>



“Permettre au plus grand nombre d’accéder à l’énergie”

- **Secteur : Pétrole & gaz**
- **Chiffre d'affaires 2013 : 189,6 Mds €**
- **Nombre de collaborateurs : 99 000**
- **Implantation géographique des projets : Afrique, Asie et Pacifique, Amérique et Caraïbes, France**

Le *social business* pour Total

Total positionne son programme **Total Access to Energy** entre l’approche business traditionnelle et la philanthropie. Sa définition du *social business* : « **Une approche business durable, évolutive et créatrice de valeur sociale et économique** ». Très en lien avec son cœur de métier, la déclinaison opérationnelle de ses activités de *social business* est **de promouvoir une nouvelle offre pérenne d’accès à l’énergie pour les populations défavorisées**. Cette ambition répond à un besoin fondamental sur lequel l’entreprise a une véritable expertise et va au-delà de l’exercice responsable de ses activités.

Le Groupe Total cherche à intégrer pleinement la *Corporate Social Responsibility* à sa stratégie et à la conduite de ses opérations au quotidien plutôt que d’en faire une stratégie annexe.

Typologie des activités

De nombreuses initiatives menées depuis plus de 10 ans à l’échelle locale par les unités commerciales ont servi de socle au lancement du programme **Total Access to Energy en 2010**.

Ce programme, incubateur d’idées, a la vocation de faire naître des solutions innovantes à fort impact social, économiquement viables et créatrices de nouvelles opportunités pour les activités du Groupe. Ces solutions énergétiques adaptées aux populations défavorisées doivent être à la fois rentables et pérennes. *Total Access to Energy* comprend, à ce jour, **différents axes en ligne avec le cœur de métier de Total, en particulier le développement du solaire photovoltaïque dans les pays hors-OCDE et la lutte contre la précarité énergétique dans les pays de l’OCDE** (mobilité et chauffage).

La Direction du développement durable et de l’environnement assure la coordination du programme et les équipes en charge de ces projets sont basées dans les Directions développement durable des différents secteurs d’activité.

Projets à fort impact social

Mobilité : Total a établi de partenariats avec les acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS) dans le déploiement de solutions de « mobilité vers l'emploi ».

- Plateformes de mobilité avec l'association Wimoov, et développement de nouveaux modèles de solutions de mobilité.
- Création de l'Observatoire de la mobilité inclusive.

Électrification de zones rurales isolées en Afrique grâce au photovoltaïque (2004).

- 20 000 foyers électrifiés en Afrique du Sud par une structure en *joint-venture* avec EDF.
- 30 000 foyers au Maroc dans le cadre du projet TEMASOL - 100% Sun Power – une filiale photovoltaïque de Total. Le projet vise l'équilibre après 5 ans (hors coût d'investissement).

Programme Shesha, lancé en Afrique du Sud (2005).

- 30 000 bouteilles/an de GPL vendus aux habitants des *townships*, dont l'utilisation améliore la sécurité et la santé des personnes. C'est un projet à rentabilité modeste.

Utilisation des gaz associés pour produire de l'électricité dans certains pays où l'exploration-production de Total est présente.

- Au Nigeria, le projet développé en 2010 dessert près de 100 000 personnes. Au Yémen le projet impacte 500 000 personnes. Le modèle économique n'est pas encore finalisé.



Zoom sur AWANGO BY TOTAL

- **Objectif du projet** : répondre aux besoins d'éclairage et de chargement de petits appareils portables
- **Date** : depuis 2011
- **Pays** : offre actuellement développée dans 16 pays en Afrique, Asie et Caraïbes
- **Bénéficiaires cibles** : les populations n'ayant pas accès à l'électricité
- **Résultats** : 600 000 solutions solaires vendues fin mai 2014 et 3 millions de personnes impactées
- **Évaluation d'impact** : une étude de mesure d'impact est en cours de réalisation au Kenya et au Cameroun en partenariat avec la GIZ (Agence allemande de coopération internationale)

La marque Awango by Total est une gamme de produits et de services qui répondent aux besoins d'éclairage et de chargement de petits appareils portables des populations n'ayant pas accès à l'électricité. La marque a été lancée lors de la Conférence mondiale sur l'accès à l'énergie organisée à Dakar par la Banque Mondiale et l'IFC (International Finance Corporation), en novembre 2012. Awango constitue la première réalisation à grande échelle issue du programme *Access to Energy*.

Dans le cadre de la mise en place de ce *social business*, une attention particulière est portée à la viabilité économique du modèle ainsi qu'à la juste rémunération de tous les acteurs de la chaîne. Le business s'appuie en outre sur des partenariats durables (ONG locales, institutions...) pour résoudre des problématiques locales complexes.

Les réseaux de distribution utilisés pour commercialiser les solutions solaires sont à la fois les réseaux existants de Total et des réseaux dits *last mile* construits avec des partenaires locaux afin d'apporter les solutions solaires au plus proche du lieu de vie des populations.

Pour en savoir plus

Conférence Lighting Africa 2012 :

<https://www.lightingafrica.org/2012conference/>

Rapport CSR 2013 :

<http://www.total.com/sites/default/files/atoms/files/rapport-societe-environnement-2013.pdf>



“Ressourcer le monde”

- **Secteur : Eau-Énergie-Propreté**
- **Chiffre d'affaires 2013 : 22,3 Mds €**
- **Nombre de collaborateurs : 187 000**
- **Implantation géographique des projets : International**

Le *social business* pour Veolia

L'activité de Veolia est directement liée à l'environnement et aux enjeux du développement durable. Sa politique RSE assure la légitimité du Groupe à **pouvoir créer de la valeur à travers ses activités d'énergie, d'eau et de gestion des déchets**. Pour Veolia, la pérennité d'une activité économique dépend de sa compréhension des attentes du territoire et des problématiques sociales contemporaines.

Les motivations principales du Groupe dans la mise en place d'activités de *social business* sont **la recherche d'innovation pour l'entreprise et l'amélioration de sa performance et de son impact sociétal**.

C'est dans cet esprit que Veolia s'est associé à la **vision du *social business* du Professeur Muhammad Yunus** avec l'idée que **le profit doit être « généré » sans pour autant être « maximisé »**. La rentabilité, bien qu'indispensable pour un projet d'entreprise, se veut modeste tout en permettant de conserver une capacité de résilience face aux aléas économiques.

Typologie des activités

Dans le cadre de ses contrats, Veolia développe des mécanismes sociaux liés à son activité pour ne pas exclure les populations les plus démunies du service public. En France par exemple, Veolia a mis en œuvre **des mécanismes de « chèques eau »** pour les clients n'ayant pas la capacité de payer leur facture d'eau.

Par ailleurs, la **Fondation Veolia finance des projets sociaux** sur les territoires d'activité du Groupe et met en œuvre des mécanismes de mécénat de compétence pour aider des ONG et des entrepreneurs sociaux et pour intervenir en situations d'urgence humanitaire.

Enfin, Veolia a développé une *joint-venture* avec la Grameen Bank du Professeur Muhammad Yunus au Bangladesh, la **Grameen Veolia Water** (Cf. zoom ci-après).

Projets à fort impact social

Veolia contribue aux Objectifs de développement durable, principalement à l'objectif « Assurer un accès universel à l'eau et à l'assainissement. » Depuis 2000, Veolia a raccordé à l'eau potable 4,5 millions de personnes, 2 millions pour l'assainissement et 2,5 millions à l'électricité. Quelques projets emblématiques du Groupe Veolia :

- **Grameen Veolia Water** : Joint-venture entre Veolia et Grameen Health Care Service au Bangladesh
- **Programme « Eau pour tous »** : plus de 200 communes concernées en France, 5 millions de personnes impactées
- **Branchements sociaux de Tanger** : mécanisme social de déploiement de branchements sociaux dans les quartiers de Tanger
- **Cartographie des populations impactées par la précarité énergétique et la vulnérabilité à la mobilité en France** : offre de diagnostic territorial

Évaluation d'impact

Veolia définit les outils de mesure de sa performance en fonction des attentes de ses clients et des besoins des projets. Les outils utilisés vont des analyses scientifiques d'impact par randomisation à Tanger (JPal-MIT) à des outils plus simples de suivi de la performance sociale du projet (4 indicateurs clefs dans le cadre de Grameen Veolia Water).



Zoom sur GRAMEEN VEOLIA WATER

- **Objectif du projet** : accès à l'eau potable
- **Date** : depuis 2008
- **Pays** : Bangladesh
- **Bénéficiaires cibles** : populations démunies en zone rurale
- **Résultats** : une usine de traitement construite, 87 points d'accès à l'eau en zone rurale et une offre de bonbonnes d'eau pour la population urbaine de Dhaka
- **Évaluation d'impact** : 6 000 personnes - hors zone urbaine - bénéficient d'un accès à l'eau. 700 bonbonnes de 20 litres vendues par jour en zone urbaine à un prix 100 fois moins cher que le prix du marché.

Le 1^{er} avril 2008, Muhammad Yunus, Prix Nobel de la Paix 2006 et fondateur de Grameen Bank au Bangladesh, et Antoine Frérot, Président directeur général de Veolia Environnement, officialisaient la création de la Grameen Veolia Water Ltd., société commune destinée à fournir des solutions adaptées d'accès à l'eau potable pour les populations rurales les plus démunies du pays.

En 2009, l'usine est construite à 80 kms au sud de Dhaka. En 2010, une seconde offre est lancée : le Jar Business qui consiste à vendre des bonbonnes en zone urbaine pour accélérer la rentabilité du projet et permettre de continuer le financement du développement en zone rurale.

Ainsi, les 2 premières phases du projet ont permis la desserte en eau potable des villages des communes de Goalhari et Padua pour leurs besoins alimentaires (boisson, cuisson des aliments). L'eau distribuée est conforme aux recommandations de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) et vendue à 0,2 centimes d'euros le litre, ce qui est 100 fois moins cher que l'eau en bouteille disponible localement.

Grameen Veolia Water travaille actuellement au déploiement de cette expérimentation pour alimenter plus de personnes autour de l'usine de Goalhari, mais également pour dupliquer le projet et démultiplier l'impact.

Pour en savoir plus

Publications Veolia et Fondation Veolia :
<http://www.veolia.com/fr/groupe/medias/publications>
et site internet Grameen Veolia Water :
<http://www.grameenveoliawaterltd.com/index.php?p=home>

VI. Annexes

VI.1 Note méthodologique

Objet de l'enquête

L'objet de cette enquête est de dresser un état des lieux des initiatives de *social business* développées par les grands groupes français. Il s'agit d'apprécier la diversité des approches, des projets et des zones ciblées, de mieux comprendre les motivations et les intérêts des entreprises et d'apprécier les perspectives d'avenir de ce secteur.

Entreprises sollicitées

Les entreprises sollicitées dans le cadre de cette enquête sont celles du CAC 40, c'est-à-dire un échantillon de 40 sociétés issues de différents secteurs économiques et représentatives des tendances globales des 100 sociétés françaises avec les capitalisations boursières les plus importantes. La représentativité de l'échantillon est vérifiée trimestriellement, impliquant de potentielles modifications de la liste des 40 entreprises.

L'échantillon utilisé pour cette enquête est celui du 1^{er} juin 2014 : Accor, Airbus Group, Air Liquide, Alcatel-Lucent, Alstom, ArcelorMittal, AXA, BNP Paribas, Bouygues, Capgemini, Carrefour, Crédit Agricole, Danone, EDF, Essilor, GDF SUEZ, Gemalto, Kering, Lafarge, Legrand, L'Oréal, LVMH, Michelin, Orange, Pernod Ricard, Publicis Groupe, Renault, Safran, Saint-Gobain, Sanofi, Schneider Electric, Société Générale, Solvay, Technip, Total, Unibail-Rodamco, Vallourec, Veolia, Vinci et Vivendi.

Méthodologie d'enquête

L'enquête a été réalisée sur la base d'un questionnaire d'entretien avec les représentants de 14 entreprises (voir la liste des personnes interrogées ci-dessous). Cette enquête est déclarative et ses résultats n'ont pas de valeur statistique mais une valeur descriptive et qualitative. Le questionnaire d'entretien était construit avec des questions ouvertes et fermées.

Les entreprises ont été interrogées sur leur définition du *social business*, la forme et le degré de maturité de leurs projets, les domaines et les régions géographiques ciblés par leurs initiatives, leurs motivations et les changements structurels impliqués ainsi que sur leur engagement dans la mesure d'impact social. Les entreprises étaient également invitées à développer plus précisément un ou deux de leurs projets *social business*.

VI.2 Entreprises participantes et interlocuteurs

1. **BNP Paribas**, Emmanuel de Lutzel, Chargé de mission entrepreneuriat social
2. **Crédit Agricole**, Christophe Person, Expert *social business*, et Pascal Webanck, Directeur du Pôle Administratif et Financier de la Fondation Grameen Crédit Agricole
3. **Danone**, Emmanuel Marchant, Directeur général délégué de danone.communities
4. **EDF**, Jean-Claude Houssou, Chef de la mission « Accès à l'énergie »
5. **Essilor**, Claude Darnault, Directeur développement durable
6. **GDF SUEZ**, Malia Belkacem, Chargée de mission, Direction du développement durable
7. **Lafarge**, François Perrot, animateur du programme « Logement abordable » rattaché à la Direction Innovation
8. **LeGrand**, Hervé Pernat, Directeur du développement durable et des processus stratégiques
9. **L'Oréal**, Charlotte de Tilly, Responsable sociétale et environnementale
10. **Orange**, Denis Guibard, Directeur du développement durable, produits et services
11. **Renault**, François Rouvier, Directeur mobilité durable et sécurité routière/RSE
12. **Schneider Electric**, Gilles Vermot-Desroches, Directeur développement durable
13. **Total**, Jean-Marc Fontaine, Directeur *Social business* et sociétal
14. **Veolia**, Benoît Ringot, Directeur de projets, Direction innovation & marchés

VI.3 Liste des tableaux et graphiques

- Tableau 1 :** Principales motivations des entreprises pour développer des initiatives de *social business*
Tableau 2 : Structures porteuses des initiatives de *social business*
Graphique 1 : Objectifs de développement durable (ODD) ciblés par les initiatives *social business* des entreprises
Graphique 2 : Typologie des projets développés
Graphique 3 : Pratiques des entreprises sur l'évaluation de l'impact de leurs initiatives *social business*

VI.4 Pour en savoir plus sur l'écosystème du *social business*

ORGANISATIONS SPÉCIALISÉES ET PUBLICATIONS

Recherche et *think thanks*

Stanford PACS et sa revue Stanford Social Innovation Review (Business socialement responsable, entrepreneuriat social, etc).

Action tank Entreprise et Pauvreté

L'observatoire du Bop (Base of the Pyramid), cabinet AZAO

Terra Nova, Rapport du groupe de travail sur le business inclusif

Bureaux d'études et conseil

SB Factory (cabinet associé à Be-Linked et spécialisé sur le social business)

Hystra, Rapport « Commercialiser des solutions innovantes pour la base de la pyramide », Mars 2013.

Utopies (stratégies RSE)

Be Citizen

Planète d'entrepreneurs

Réseaux et mouvements

Réseaux d'entrepreneurs sociaux

Ashoka

Make Sense

Le Mouves

Réseau d'entreprises engagées dans la RSE

IMS Entreprendre pour la Cité

Microfinance et investisseurs

Incofin Investment Management (investissement dans la microfinance)

CERISE (échange de pratiques sur la microfinance)

Social business et Sud

Alternatives Économiques, Sud : le "social business" au service du développement, n°296, Novembre 2010.

Investissement à Impact Social (IIS)

Rapport du Comité Français sur l'investissement à impact social

Rapport des Nations Unies A Framework for action : Social Enterprise & Impact Investing

FORMATIONS SPÉCIALISÉES

Chaire *Social Business* / Entreprise et Pauvreté (SBEP), HEC

Chaire Entrepreneuriat Social, ESSEC

VII. Glossaire

Base de la pyramide (BoP) : Dans une société, la base de la pyramide, (en anglais : *Bottom of the Pyramid*, BoP) constitue le groupe socio-économique ayant les plus faibles revenus. Le terme a été popularisé en 2004 par C.K. Prahalad dans son livre *Fortune at the Bottom of the Pyramid* où il défend l'idée que près de 4 milliards de personnes à revenus très faibles, c'est-à-dire moins de 3 dollars par jour, sont délaissées par les entreprises.

Business inclusif : Le business inclusif est une stratégie de développement de l'entreprise axée sur l'approvisionnement en biens et services essentiels des populations de la base de la pyramide (BoP) selon un modèle économiquement viable. Il s'agit d'associer ces populations 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).

CAC 40 : Créé en décembre 1987, le CAC 40 est le principal indice boursier de la Bourse de Paris. Cet indice est calculé à partir des cours des actions de 40 sociétés françaises parmi les plus fortes capitalisations boursières. Ces entreprises sont représentatives des différents secteurs d'activités et des tendances globales de l'économie des grands groupes français. La liste des 40 sociétés est revue trimestriellement afin de garantir la représentativité.

Capital-risque : Le capital-risque est un financement par prise de participation au capital d'une entreprise jeune, innovante et à fortes perspectives de croissance. C'est un investissement risqué mais qui comporte un potentiel de gain élevé.

Entreprenariat social : L'entreprenariat social consiste en la création d'une initiative économiquement viable au service de l'intérêt général. En France, le Mouves (Mouvement des entrepreneurs sociaux), qui fédère les entrepreneurs sociaux, définit les entreprises sociales comme « des entreprises à finalité sociale, sociétale ou environnementale et à lucrativité limitée [qui] cherchent à associer leurs parties prenantes à leur gouvernance. »

Intrapreneuriat social : L'intrapreneuriat social est une forme particulière d'entreprenariat social qui naît et qui est développée au sein d'une entreprise à l'initiative d'un ou plusieurs de ses collaborateurs. Le produit de l'entreprenariat social peut également être une entreprise sociale indépendante.

Impact investing : L'*impact investing* ou, en français, l'Investissement à impact social (IIS) est défini par le Comité français de la *Task Force* du G8 sur l'*impact investing*, comme un investissement qui allie explicitement retour social et retour financier sur investissement. L'investissement à impact social implique en conséquence l'établissement d'objectifs sociaux prioritaires et spécifiques dont l'impact est mesurable par un processus continu d'évaluation. Ces investissements peuvent être réalisés dans tous types juridiques d'organisations ayant un modèle économique pérenne, et viser des niveaux de rémunération s'étendant de l'absence de rémunération à des rendements proches du marché.

Joint-venture : Une *joint-venture* est une société créée et détenue par 2 ou plusieurs entreprises. Elle peut être mise en place pour un projet spécifique ou pour un partenariat de plus long terme et implique le partage des bénéfices, des dépenses et du contrôle.

Mécénat de compétences : Le mécénat de compétences est la mise à disposition gracieuse et ponctuelle des collaborateurs d'une entreprise au service d'associations d'intérêt général. Cette enquête a révélé que le mécénat de compétences se développe désormais également en soutien à des entreprises sociales ou entrepreneurs sociaux.

Microfinance : La microfinance constitue l'ensemble des produits et services financiers à destination de populations à faibles revenus, généralement exclus du système bancaire traditionnel.

Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) : La responsabilité sociétale des entreprises (RSE), aussi appelée responsabilité sociale des entreprises est, selon la Commission européenne, un « concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire. » Selon le ministère français de l'Ecologie et du Développement durable c'est « la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable. »

Social business : Un *social business* est, selon son concepteur, le Pr. Muhammad Yunus, Prix Nobel de la Paix 2006, une entreprise qui répond à un besoin social, dont l'activité doit être économiquement rentable pour être durable. Elle doit réussir à couvrir tous ces coûts et ne pas générer de pertes. Son développement doit permettre aux investisseurs de récupérer leur capital initial et, si possible, de dégager des bénéfices. Mais ces bénéfices ne leur sont pas destinés, ils sont réinvestis dans l'activité, afin d'avoir un plus grand impact social. Les actionnaires ne perçoivent donc pas, dans cette logique, de dividende. Il existe également d'autres définitions moins contraignantes n'interdisant pas la distribution de dividendes, notamment celle de l'OCDE.

Remerciements :

Nous remercions tout particulièrement Julien Benayoun et Eva Sadoun de 1001PACT, Henri Fraisse de NTTrade, et Damien Motteau, Consultant en social business, qui ont réalisé bénévolement les entretiens et contribué à la réalisation de l'enquête.

Nous adressons également nos chaleureux remerciements à Bénédicte Faivre-Tavignot, de la chaire *Social business*, Entreprise et pauvreté, Jean-Luc Perron, de la Fondation Grameen Crédit Agricole, Manon Drechou, Manon Désert, Pablo Kerblat et Céline Rotcajg de Convergences pour leurs conseils et relectures.

Édition : Convergences

Conception éditoriale

Louise Duquesne, Lucille Hamalian, Carolina Herrera, Judith Jakubowicz, Nathalie Touzé et Alice Wagner

Conception graphique et mise en page

Jacques de Laboulaye

Publication disponible sur le site www.convergences.org

Citation suggérée pour ce document : Enquête Social business & CAC 40 / Convergences.

Mise en page : Convergences.

Impression : Chevillon

Copyright : Convergences janvier 2015 – Convergences, 33 rue Godot de Mauroy, 75009 Paris – France

Site internet : www.convergences.org

Téléphone : +33 (0)1 42 65 78 84

Pour plus d'informations : contact@convergences.org ou www.convergences.org



CONVERGENCES

Towards a fair and sustainable world

www.convergences.org

33, rue Godot de Mauroy 75009 Paris

contact@convergences.org

Tel + 33 (0)1 42 65 61 29