Table des matières

I. Introduction : Les multinationales face à la problématique de la pauvreté 1

1. Présentation du contexte 1

2. Problématique 2

3. Question de recherche 3

4. Hypothèses 4

5. Organisation du mémoire 4

6. Méthodologie 6

i. Démarche méthodologique 6

II. Partie 1 : La multinationale et ses orientations sociales 9

1. Qu'est-ce qu'une multinationale ? 9

i. Introduction 9

ii. Description d'une firme multinationale 10

iii. Description d'un *business model* classique 14

iv. Description d'une joint-venture 16

v. Facteurs de réussite des joint-ventures internationales : 17

1. Facteurs internes 17

a. Facteurs liés aux partenaires 17

i. L'expérience 17

ii. L'asymétrie des partenaires 18

iii. La rivalité inter-firmes 18

iv. La comptabilité des objectifs et le fit stratégique 18

v. L'homologie de trajectoire des dirigeants 19

b. Facteurs liés au fonctionnement 19

i. L'engagement 19

ii. La confiance 19

iii. Le fit culturel 19

c. Facteurs liés aux attributs 20

i. La diversification 20

ii. La structure du capital 20

iii. La structure de gouvernance 20

iv. Le nombre de partenaires 21

2. Facteurs externes 21
a. Facteurs liés à l'environnement 21
i. La distance culturelle 21
ii. Le risque pays 22
iii. La politique gouvernementale du pays d'accueil 22
b. Facteurs liés aux caractéristiques de l'industrie 22
2. Les orientations sociales d'une multinationale 23
i. Introduction des différentes orientations sociales 23
ii. Responsabilité sociale des entreprises 24
1. Introduction 24
2. Définition de la RSE 24
3. Evolution de la conception RSE 26
a. Introduction 26
b. Conception libérale de la RSE 26
i. La position radicale à l'encontre de la RSE 27
ii. La position instrumentale de la RSE 28
c. Conception contractualiste de la RSE 28
i. La théorie des parties prenantes 28
ii. La théorie des contrats sociaux intégrés 29
d. Conception politique de la RSE 29
iii. Entrepreneuriat social 30
1. Introduction 30
2. Économie sociale et entreprises sociales 31
3. Définition de l'entrepreneuriat social 31
4. Les deux branches d'activités de l'entrepreneuriat social 32
5. Les deux moyens de l'entrepreneuriat social 32
a. La philanthropie 32
b. Les projets socio-économiques 33
iv. Le *Social Business* et le microcrédit 33
1. Introduction des deux concepts 33
2. *Social Business* 33
a. Introduction 33
b. Du conflit à la synergie entre objectif économique et objectif social. 34
c. *Social business* : la « solution au dilemme » ? 35
d. L'avènement du *social business* 36

e. Définition du *Social Business* 37
f. Comparaison entre *Social Business* et *Business Model* classique 41
i. Le concept de *business model* 41
ii. Construction du *social business* à partir du *business model* classique 42
3. Le microcrédit 46
a. Introduction 46
b. Définition du microcrédit 46
c. Les objectifs du microcrédit 47
d. Les impacts du microcrédit 48
4. Bottom of the Pyramid (BoP) 49
III. Partie 2 : Pourquoi une multinationale s'impliquerait dans la lutte contre la pauvreté ? 53
1. Le cheminement du projet de GDFL 53
i. Introduction 53
ii. Les prémices de la Grameen Bank au Bangladesh 53
iii. Le social business vu par Yunus 54
iv. Le groupe Danone, l'histoire de ses débuts 56
a. Les fondations 56
b. Innovation et expansion 57
c. Métamorphose 57
d. Danone aujourd'hui 58
v. Grameen Danone Foods Ltd 58
1. La naissance 58
2. La mission 59
3. Les objectifs 59
4. Le business model de GDFL 60
5. Le produit : un yaourt 60
6. Le fonctionnement de l'usine 61
7. De la matière première à la production 62
8. De la sortie d'usine à la bouche du consommateur 62
9. La publicité 63
10. La performance 63
11. La différenciation par les prix 65
12. La personnalisation de masse 65
13. Les résultats clés 65

2. Enjeu social : la conscience civique de la GDFL 66
i. Le double objectif de Danone 66
ii. La conception politique de la RSE au sein de la GDFL 67
iii. La condition du *social business* dans la construction de la GDFL 68
iv. Le *social business* de la GDFL 68
1. La recherche d'une pérennité financière 69
2. La recherche d'un impact social 70
a. Améliorer la santé des plus défavorisés 70
b. Diminuer la pauvreté en produisant local 71
i. L'étape d'approvisionnement de la GDFL 72
ii. La chaine de distribution de la GDFL 72
1. *Grameen ladies* 72
2. Les « petites échoppes » 73
iii. Les autres emplois locaux 73
iv. Conclusion de l'impact social 74
c. Protéger l'environnement et ses ressources 74
v. Conclusion : la conscience civique de la GDFL 74
3. Les enjeux économiques 75
i. Introduction 75
ii. Protéger l'autonomie du groupe et renforcer sa compétitivité 75
iii. Renforcer son image de marque 77
iv. Acquérir de nouveaux marchés 79
v. Conclusion 80
IV. Partie 3 : Entreprise et pauvreté 83
1. Introduction 83
2. Les moyens 85
i. Légitimité 85
1. Introduction 85
2. Deux organisations prestigieuses formant une entité sociale 85
3. Rationalité économique 86
4. Les stratégies RSE 87
5. Les limites 87
6. Conclusion 88
ii. « Uniqueness » de Danone communities 89

1. Mission, modèle de management et projet sociétal 89
2. Les limites 90
iii. Modalité d'actions 90
1. Introduction 90
2. « Inclusion » 91
iv. Conclusion 93
V. Conclusion 95
VI. Bibliographie 97
VII. Annexes 105

I. Introduction : Les multinationales face à la problématique de la pauvreté

1. Présentation du contexte

Avant de commencer à développer notre sujet et afin d'expliquer notre choix d'étude, il nous semble utile de préciser brièvement notre parcours universitaire. Nous avons étudié les sciences économiques et la gestion à Saint-Louis. Ensuite, nous nous sommes tournés vers le management, spécialité marketing et finance pour Salomée et finance pour Arthur, en poursuivant nos études à la Louvain School of Management.

Le choix de notre sujet n'est pas anodin et découle d'une mûre considération de ce champ d'expertise. En effet, ayant baigné dans l'économie et la finance, le secteur de la microfinance, et plus particulièrement le microcrédit, a depuis toujours attiré notre attention. Cet intérêt est certainement dû au fait que cette économie solidaire, alliant l'économie et le social, nous a toujours fascinés. Depuis quelques années, certains acteurs désirent rendre l'environnement économique socialement responsable. De ce fait, le domaine de l'éthique au sein même de l'économie fait l'objet de nombreuses études. En parcourant des articles au sujet du microcrédit, nous avons très vite compris qu'un nombre important d'entre eux semblaient s'intéresser aux désillusions (surendettements, etc.). La tension entre la mission sociale (le développement) et financière (la rentabilité) du microcrédit semble le sujet de multiples débats. Cependant, nous avons désiré aller au-delà du simple sujet relatif au microcrédit. En partant de nos connaissances économiques, nous avons voulu intégrer au cœur de notre démarche une vision sociale. C'est en lisant différents articles ayant trait plus précisément à la Grameen Danone Foods Limited (GDFL par la suite), que nous est venue notre thématique de départ. En effet, il nous semblait intéressant d'étudier cette nouvelle alternative de *business*, et donc plus précisément le *social business* de la GDFL. Nous pourrions nous poser la question suivante : pourquoi deux étudiants spécialisés en finance et marketing s'intéresseraient-ils à ce nouveau genre de *business* ? La réponse nous semble évidente, ce genre de projet ne doit pas seulement être analysé sous le volet du social, mais bien en parallèle avec le point de vue économique. De plus, le fait d'intégrer des problématiques sociales telles que la pauvreté et la malnutrition dans les sciences de gestion nous paraissait original et d'actualité.

En quelques mots, la GDFL est une joint-venture crée par Muhammad Yunus, fondateur du microcrédit et Franck Riboud, directeur de Danone. En 2005, la rencontre entre ces deux hommes révèle qu'ils partagent tous les deux l'envie de réduire la pauvreté dans le monde et qu'ils possèdent des compétences complémentaires. Dès lors, au Bangladesh, ils ont créé une coentreprise produisant des yaourts enrichis en micronutriments pour pallier à la malnutrition des enfants. De plus, ils espèrent

que leurs efforts pourront améliorer le développement local et diminuer la pauvreté qui frappe ce pays.

En 2014, le Bangladesh, pays situé sur le continent asiatique, voyait sa population s'élever à 158,5 millions de personnes. Il possédait un produit intérieur brut de 173,8 milliards de dollars (Banque mondiale, 2014). De plus, il est considéré comme un des pays les plus pauvres au monde mais également un des plus peuplés (OCDE, 2002). En 2010, le ratio de la population pauvre en fonction du seuil de pauvreté était estimé à 30,5 pour cent (Banque mondial, 2014). La pauvreté touchait 49,46 pour cent de la population en 2013 (Banque mondial, 2014). Plus de 30 millions de Bangladais vivent dans des conditions d'extrême pauvreté avec moins d'un dollar par jour (OCDE, 2002). Or la Banque mondiale a fixé le seuil de pauvreté à deux dollars par jour voire 1 dollar par jour en fonction du niveau de développement du pays considéré (Benicourt, 2001). En ce qui concerne, l'indicateur de développement humain il se situait à la 142eme place sur 187 pour cette même année. Une des causes majeures des décès des enfants est la malnutrition (OCDE, 2002). Cette dernière touche plus de la moitié de la population générale (OCDE, 2002). Le taux de malnutrition dans ce pays est un des plus élevés au monde (OCDE, 2002).

2. Problématique

Comme nous allons le voir au sein de ce travail, le monde de l'entreprise est en pleine mutation. Depuis quelques années et assurément depuis la crise financière de 2007 apparue aux Etats-Unis, les citoyens, les consommateurs et les autorités publiques réclament des changements dans le système capitaliste considéré pour acquis jusqu'à présent. Ils suggèrent qu'il est grand temps d'intégrer une vision sociale au sein des pratiques de l'entreprise. Certains acteurs économiques estiment qu'il est de leur devoir d'intégrer des pratiques de responsabilité sociale dans leurs actions. D'autres vont encore plus loin en modifiant leur *business model* classique en un modèle plus social. Par ailleurs, de nombreuses alternatives telles que le microcrédit sont apparues. En effet, celui-ci transgresse les réglementations conventionnelles d'octroi de crédit en offrant aux marginalisés la possibilité de contracter un crédit de faible montant dans le but de développer une activité économiquement viable. En bref, les entreprises se métamorphosent, en partie ou totalement, et empruntent un chemin plus « éthique et plus social » que par le passé. Elles mettent en place au sein de leurs organisations des pratiques plus humaines, elles se lancent dans des projets socio-économiques et créent à l'aide d'autres organismes de nouveaux *business models*.

L'ensemble de ces changements empreint d'originalité et d'innovation nous ont interpellés lors de la construction de notre problématique. Comme expliqué précédemment, nous avions directement

souhaité travailler autour de la GDFL et de son *social business model*. En ayant cette carte en main, nous avons décidé de nous poser la question suivante : « Quel intérêt les multinationales ont-elles de lutter contre la pauvreté? ». Par conséquent, nous avons fait de cette question précédente notre problématique de départ. Certes les entreprises deviennent progressivement des acteurs à part entière dans les problématiques sociales actuelles. Cependant, ce qui nous cause problème c'est de savoir : « Pourquoi elles s'aventurent sur ce terrain social ? », « Pourquoi elles s'adressent aux plus défavorisés ? », et « Pourquoi elles s'adaptent aux marchés émergents ? », etc. Grâce au projet de la GDFL située au Bangladesh, nous tenterons d'émettre certaines hypothèses quant aux enjeux de ces entreprises à lutter contre la pauvreté.

En lisant de nombreux articles scientifiques (cf. bibliographie) et en lisant la presse économique, nous sommes persuadés que cette problématique représente une thématique actuelle et singulière. De ce fait, nous avons hâte de nous plonger dans nos recherches et d'y répondre.

En outre, avant de terminer ce point, nous souhaitons apporter une dernière éventualité. En partageant des discussions lors des entretiens avec des intervenants externes, nous comprenons que nous aurions pu construire notre problématique d'une autre façon. En effet, nous nous sommes essentiellement basés sur une démarche scientifique qui porte sur ce qui « est » (Arnsperger et Van Parijs, 2007). Cependant, à travers une démarche éthique basée sur ce qui « doit être », nous aurions pu formuler une question normative telle que « Pourquoi les multinationales devraient-elles lutter contre la pauvreté ? ». Dans ce type de démarche, lors de la construction d'une réponse, nous devons utiliser des jugements de faits et non de valeurs, comme dans une démarche scientifique. Ainsi, nous avons désiré émettre cette possibilité de question normative afin de montrer que nous étions conscients que d'autres champs d'expertise peuvent être intéressants à explorer.

3. Question de recherche

La question de recherche représente une formulation guidée par la problématique de départ. Ainsi, nous devons affiner les composantes de notre thématique. A travers notre question de départ portée sur le « pourquoi », nous viserons à identifier les enjeux des multinationales à lutter contre la pauvreté. De ce fait, notre question de recherche sera la suivante : « Quels sont les enjeux de Danone de lutter contre la pauvreté ? ». En outre, en cherchant à mettre en exergue les différents enjeux, nous distinguerons par la même occasion les stratégies (moyens) mises en place par la GDFL pour alléger la pauvreté.

4. Hypothèses

Ce qui nous intéresse dans notre cas, c'est de comprendre les raisons qu'a une multinationale comme Danone à mettre en place des stratégies pour éradiquer la pauvreté. Il existe divers enjeux de nature différente pour lesquels une multinationale lutte contre la pauvreté. Dans notre cas, nous désirons examiner la pluralité des dimensions économiques qui sous-tendent les multinationales dans la lutte contre la pauvreté. A titre indicatif, nous pouvons citer les 3 pistes suivantes :

1) Acquérir de nouveaux marchés (émergents).

2) Renforcer son image de marque.

3) Protéger l'autonomie du groupe et renforcer sa compétitivité.

En outre, au-delà des dimensions purement économiques, nous sommes en droit de nous questionner sur le fait que les dirigeants de multinationales soient également motivés de monter ce genre de projet par leur conscience civique.

Ces enjeux de dimensions économiques peuvent être des enjeux directs, indirects, actuels ou futurs. Ils possèdent différentes natures. Nous supposons que dans la lutte contre la pauvreté et la malnutrition, les entreprises agissent dans l'intérêt des consommateurs potentiels mais également dans leur propre intérêt. Dès lors, nous aimerions mettre en lumière les enjeux et leur nature. Grâce à une première recherche scientifique, nous avons pu énumérer quelques enjeux potentiels. Ensuite, en approfondissant notre analyse, nous sommes parvenus à mettre en exergue les principaux enjeux à nos yeux. En effet, nous estimons qu'il existe une multitude de raisons directes ou sous-entendues. Cependant, nous nous sommes attardés sur quatre raisons spécifiques.

5. Organisation du mémoire

La structure de notre travail est composée de trois grandes parties détaillées chacune à leur tour ci-dessous. Chaque partie représente un élément essentiel à la construction de notre mémoire. Dès lors, elles sont toutes aussi importantes les unes que les autres.

Dans une première partie théorique, nous établirons deux sous-parties qui sont les suivantes : les multinationales et les orientations sociales de ces multinationales. Voici, plus en détails, ce que nous vous exposerons :

Premièrement, nous décrirons l'origine, le rôle, mais aussi le fonctionnement d'une multinationale. Nous nous attarderons sur le *business model* classique de ces entreprises. Nous détaillerons également la notion de joint-venture et de ses facteurs de réussite. Nous avons souhaité travailler sur base de ce plan, puisque Danone représente une multinationale et est située au cœur de

notre problématique. Par ailleurs, en travaillant sur la joint-venture qu'est la GDFL, définir la notion de joint-venture était également essentiel dans la construction de notre travail. Cette première partie permettrait de montrer le contraste entre un *business model* classique et un *social business model décrit* dans la partie suivante.

Deuxièmement, après avoir étudié les multinationales dans leur ensemble, nous nous attaquerons au champ social et donc plus précisément à la question de responsabilité sociale des entreprises. Nous analyserons les différents concepts alternatifs à ceux du monde économique traditionnel. Ainsi, nous mettrons en évidence les notions suivantes : l'entrepreneuriat social, le *social business*, les stratégies dites du « Bas de la Pyramide » (BoP) et le microcrédit. Elles s'articulent toutes autour d'une noble cause commune : leur vocation sociale. De plus,nous exposerons une analyse comparative entre le *social business* et le *business model* classique. Le projet social de la GDFL est un exemple de stratégie RSE et de *social business*. Par ailleurs, nous verrons que cette joint-venture a intégré le microcrédit dans sa chaîne de valeur. De ce fait, d'une part décortiquer ces concepts un par un et d'autre part élucider les relations entre eux, nous semblait judicieux.

Dans la deuxième partie, nous analyserons méticuleusement les différents points (origine, structure, mission, etc.) formant l'entreprise Danone, la Grameen Bank et enfin la GDFL. Cette partie permettra de vous présenter le projet de la GDFL mis en place par Muhammad Yunus, fondateur de la Grameen Bank et du directeur de Danone, Monsieur Riboud. Ensuite, nous tenterons de répondre le plus clairement et le plus pertinemment possible à notre problématique de départ. En effet, nous nous concentrerons sur les hypothèses en énumérant et en détaillant de façon structurée les principaux enjeux des entreprises dans la lutte contre la pauvreté et la malnutrition. Pour cela, nous utiliserons la précédente, l'ensemble de nos sources scientifiques et les entretiens effectués tout au long de notre travail. Nous articulerons nos arguments autour de la théorie vue essentiellement dans la première partie et la pratique vue au début de cette deuxième partie. De plus, les orientations sociales qui composent la première partie nous permettront de comprendre « Pourquoi une multinationale lutte contre la pauvreté ? ». Il est à noter que notre réponse sera essentiellement basée sur le cas de la GDFL. Enfin, nous sommes conscients et nous ne prétendons en aucun cas l'unique pertinence de notre réponse.

Dans la troisième partie, nous mettrons en exergue le « comment » à travers les différents moyens que possède une entreprise et plus particulièrement une multinationale comme Danone pour lutter contre la pauvreté. Dans cette partie, nous mettrons en lumière la relation entre l'entreprise et la pauvreté. De plus, nous en dégagerons les différents thèmes dont la légitimité et les moyens d'actions qui l'alimentent.

6. Méthodologie

Afin de répondre à notre question de départ et de tester nos hypothèses, nous avons mis en parallèle différentes sources d'informations en les confrontant ensuite. L'ensemble de notre réflexion est basée sur divers types d'informations formant notre littérature qui sont les suivantes :

1) Ouvrages monographiques ou collectifs

2) Articles scientifiques et journalistiques

3) Rapports et publications officiels

4) Sites Internet

Malheureusement, nous n'avons pas eu l'occasion d'effectuer un stage ou des entretiens sur le terrain. Pour rappel, la GDFL est localisée au Bangladesh et plus précisément à Bogra dans le nord de ce pays. Certes, en travaillant au sein de l'entreprise et en ayant un contact avec les dirigeants, les petits producteurs, les ouvriers, les *Grameen ladies*, etc, notre travail aurait été plus enrichissant et peut-être plus pertinent. Cependant, malgré l'importance de ces sources d'informations nous espérons avoir pu gérer cet handicap et proposer un travail académique à la hauteur de nos espérances.

Néanmoins, à défaut de ne pas pouvoir interroger des acteurs sur place, nous avons effectué des entretiens semi-directifs.

i. Démarche méthodologique

Notre démarche méthodologique demeure principalement qualitative, descriptive et comparative. Comme énoncé précédemment, nous avons opté pour une démarche scientifique et non une démarche éthique. Par conséquent, nous avons construit notre réflexion essentiellement sur des jugements de fait et non de valeur. Notre démarche est constituée de quatre phases qui se succèdent :

1) Phase exploratoire

Cette phase correspond à la recherche et au « dépouillement » de l'ensemble de notre littérature. En effet, nous nous sommes référés à de nombreux articles scientifiques, sites internet, etc. concernant notre problématique. Ces sources provenant d'une revue de littérature sont énumérées dans notre bibliographie. Nous avons ciblé nos recherches dans le champ de la responsabilité sociale des entreprises, le *social business*, l'ensemble des modèles alternatifs le concernant, etc. De plus,

concernant la GDFL, nous avons mobilisé différents articles scientifiques mais également utilisé le site dédié à cette coentreprise. Évidemment, d'autres thèmes liés à notre thématique ont fait l'objet de recherches. Nous avons souhaité nous baser sur différents types de sources afin d'appréhender notre problématique le plus pertinemment possible et d'obtenir une réponse de qualité. Enfin, débuter par cette étape nous semblait judicieux afin d'acquérir des connaissances solides. Cependant, la recherche et la consultation se sont également poursuivies durant tout notre travail.

2) Phase de collecte d'informations auprès d'experts

Dans les objectifs de notre mémoire, il nous a été demandé de réaliser des entretiens. Ces derniers sont de type qualitatifs et semi-directifs. Selon Suma, « au niveau de la récolte de données », l'étude qualitative emploie une « approche relativement ouverte, non directive, non conformiste et indirecte des interviewés.[1] » Le caractère semi-directif quant à lui traduit le fait que les enquêteurs doivent donner une liberté de parole à la personne interrogée. Nous avons donc suivi à la lettre ces critères dans nos entretiens. Ayant suivi des cours de marketing et plus précisément d'études et modèles de marché lors de notre parcours académique, nous nous sommes référés aux notions apprises lors des exposés magistraux dans la construction de ces entretiens.

Notre échantillonnage de personnes interrogées est constitué d'experts dans différents domaines. Premièrement, le microcrédit étant un des éléments essentiels du projet de la GDFL, nous avons choisi de collaborer avec des professionnels du microcrédit (ex : microStart). Deuxièmement, nous avons contacté des professeurs universitaires en économie, en éthique et économie et en responsabilité sociale de l'entreprise ainsi qu'un doctorant, chercheur au sein de la Chaire Hoover d'éthique économique et sociale de la Louvain School of Management. Troisièmement, nous avons joint des employés de Danone. Cette dernière coopération nous semblait primordiale dans la construction de notre travail ; néanmoins, c'est celle qui nous a posé le plus de difficultés. En effet, si les employés de Danone que nous avons directement contactés se sont montrés coopératifs dans la mise en contact de personnes plus pertinentes à propos de notre sujet, ça n'a pas été le cas en ce qui concerne les personnes dites « pertinentes ».

Les entretiens ont été établis sur base de questions ouvertes liées de près à notre problématique. Dès le départ, nous avons prévenu les interrogés qu'ils avaient une entière liberté de parole, qu'ils pouvaient s'ils le souhaitaient ajouter des questions ou des champs d'analyse que nous aurions omis lors de la construction du questionnaire. A travers ce questionnaire, nous espérons comprendre davantage notre sujet, répondre à des questions laissées en suspens et aller au-delà de nos recherches

1 Suma, 1988 ; cité dans le cours d' Etudes et modèles de marché de Kestemont,M-P., 2015,p.25.

scientifiques. Ainsi, ces entretiens représentent selon nous un objectif double : premièrement, nous espérons qu'ils nous éclairent sur les informations obtenues lors de la première phase. ; deuxièmement, nous désirons obtenir un œil extérieur et comprendre la perception des différents experts sur notre problématique.

3) Phase d'analyse des données et de confrontation des différentes sources littéraires

Cette phase constitue une analyse méticuleuse et une confrontation entre les différentes sources, entre les entretiens et entre les sources littéraires et les entretiens. De plus, de nombreuses données chiffrées ont été analysées lors de cette phase. Enfin, nous estimons que pour obtenir un travail judicieux et de qualité, confronter les sources demeure un enjeu majeur pour parvenir à nos fins.

4) Phase de rédaction de notre travail

Cette dernière phase comprend deux analyses : analyse descriptive et analyse analytique.

Pour construire la partie descriptive, nous avons utilisé les sources provenant de notre revue de littérature, des entretiens, etc. Elle porte essentiellement sur les parties notamment théoriques concernant les multinationales, la responsabilité sociale des entreprises et la GDFL. Ainsi, dans ces parties, nous avons exposé la situation telle qu'elle nous apparaît grâce aux différentes informations tirées des sources et des entretiens qualitatifs.

Dans la partie analytique,par contre, nous avons décomposé notre objet d'étude afin de distinguer les différents éléments constitutifs et ensuite de comprendre les rapports entre ces derniers. Dans un premier temps, nous avons analysé. Dans un second temps, nous avons confronté nos sources afin d'y déceler des contradictions éventuelles. La confrontation des sources demeure selon nous un excellent moyen pour arriver à un travail de qualité. Cependant, il est essentiel de prendre du recul par rapport aux sources et vérifier leur fiabilité. Par conséquent, cette deuxième partie consiste en une analyse du projet de la GDFL, des moyens dont elle dispose, des stratégies mises en place et des enjeux potentiels dans la lutte contre la pauvreté. Cette analyse nous a permis de répondre à notre question de départ et de tester notre hypothèse.

II. Partie 1 : La multinationale et ses orientations sociales

1. Qu'est-ce qu'une multinationale ?

i. Introduction

L'apparition des firmes multinationales (FMN par la suite) n'est pas un phénomène nouveau. Leurs origines peuvent être attribuées au moment où les entreprises ont été impliquées dans le commerce international. En effet, le leadership des multinationales américaines a rapidement augmenté au cours de la fin des années 1950 et 1960. Durant les années 1970, ces FMN ont émergé parmi les organisations les plus influentes dans l'économie mondiale. Dans l'industrie de la construction par exemple, les multinationales sont celles qui sont impliquées dans la planification, la conception, la construction, ou des activités de conseil à un niveau international et ce, dans deux ou plusieurs pays. Elles créent des emplois dans leurs pays et exportent les services et les marchandises vers les pays étrangers. Les multinationales se livrent à des projets qui dépassent souvent les capacités des pays moins industrialisés.

Après la Deuxième Guerre mondiale, l'Europe et le Japon ont dû s'atteler prioritairement à la reconstruction de leur Nation. Cependant, la Grande-Bretagne était moins contrainte par ce besoin de reconstruction, ce qui lui permit notamment de concentrer ses efforts sur le marché du Commonwealth. De leur côté, les Etats-Unis émergeaient comme le leader dans les FMN grâce à leur croissance économique. Par la suite, la chute du communisme changea quelque peu la donne. Celle-ci amena de plus en plus de multinationales à se mettre en concurrence sur des projets internationaux (Samad, 1994).

Les gouvernements tentent d'encourager les FMN en identifiant des projets potentiels à l'étranger, arrangeant certains financements, mettant à disposition de faibles taux d'intérêt et encore d'autres incitants.

Dans un monde sans cesse en mouvement et en mutation, les multinationales jouent un rôle grandissant. En effet, aujourd'hui, pour pouvoir exister, il ne suffit plus de prospérer à un échelon national ou régional, il faut souvent voir plus grand, anticiper les mutations, élargir ses horizons afin de ne pas se faire englober (racheter) par un plus gros poisson. C'est donc dans une suite logique des choses que les firmes multinationales prennent de plus en plus de place dans le monde économique. Les qualificatifs se rapportant à elles peuvent être à la fois positifs : créateur d'emplois, technologie à la pointe, etc. Cependant, nombreuses sont les associations à ne pas hésiter à s'attaquer à ces firmes pour l'impact qu'elles ont sur la planète, les restructurations qu'elles opèrent, les délocalisations

qu'elles décident, etc. En réalité, en pointant du doigt les mauvaises pratiques d'une multinationale, ces associations feront davantage parler d'elles que si elles s'attaquaient à une petite entreprise familiale qui emploie une dizaine de personnes. Alors qu'en définitive, cette dernière aura peut-être un impact négatif plus conséquent (à son échelle). Les multinationales se doivent donc de montrer l'exemple et un nombre croissant d'entre elles en prennent conscience et agissent dans ce sens.

Dans un premier temps nous décrirons la firme multinationale ainsi que le *business model* classique qui sous-tend celle-ci. Nous nous attarderons ensuite à une forme particulière d'alliance qu'est la joint-venture ainsi qu'à ses facteurs de réussite dans le but de mieux cerner par après la GDFL.

ii. Description d'une firme multinationale

Nous pouvons définir les firmes multinationales (FMN) comme des entreprises qui effectuent des investissements directs à l'étranger et qui détiennent ou, d'une certaine manière, contrôlent des activités à valeur ajoutée dans plusieurs pays (Dunning et Lundan, 2008). Telle est la définition d'une entreprise multinationale qui est largement acceptée dans les milieux académiques et d'affaires. De manière générale, les activités d'une multinationale s'exercent par le biais de filiales dont l'entreprise détient la majorité ou la totalité du capital voir même de filiales dont l'entreprise partage le capital avec une autre firme, on parlera alors de joint-venture (Mayrhofer, 2011). C'est ce dernier profil de multinationale qui nous intéressera tout particulièrement dans le cadre de notre analyse de cas de la GDFL. Les missions qui sont dévolues aux firmes multinationales traitent à la production et à la transaction internationale : d'une part elles organisent et coordonnent différentes activités à valeur ajoutée dans de multiples pays et d'autre part, elles internalisent certains marchés internationaux en ce qui concerne des produits intermédiaires provenant de ces activités (Dunning et Lundan, 2008). Ces FMN ont dû sans cesse adapter leurs caractéristiques afin de répondre à la réalité des constantes mutations des marchés.

En 2011, nous comptions plus de 82 000 FMN à travers le monde possédant environ 810 000 filiales (UNCTAD, 2011). La majorité de ces firmes multinationales possède leur siège dans les pays développés (Colovic et Mayrhofer, 2011).

Certaines contraintes auxquelles font face les multinationales sont internes, d'autres peuvent aussi être externes. Dans les problèmes internes, nous retrouvons le conflit qui a lieu afin de savoir qui doit avoir le contrôle principal sur le projet, le siège central ou la filiale étrangère ? La plupart du temps, ces problèmes se manifestent dans la gestion de mise en place de la structure de la compagnie,

probablement à cause du manque de connaissance à propos du business étranger. Ce problème d'effectif peut être résolu par une équipe de direction opérant le projet comme une organisation intégrée. Dans de telles situations, la direction se doit d'interagir plus longuement avec la force de travail. En ce qui concerne les difficultés externes, nous y retrouvons parmi elles les problèmes politiques, sociaux, de restriction au commerce ainsi que celles liées à la devise (Samad, 1994).

Rôles des FMN

Ces grandes entreprises jouent un rôle prépondérant dans le développement économique des pays les plus pauvres. Le gouvernement peut également, à l'aide de sa politique en matière de taxation, influencer le rôle des multinationales dans le développement et le transfert de technologies. Ce transfert comprend la promotion de la recherche et la formation dans les aspects techniques et managériaux du projet, de telle sorte que ces personnes puissent gérer la maintenance et aussi mettre en œuvre des projets équivalents avec seulement une petite voire même inexistante aide de la part des multinationales. En revanche, les gouvernements des pays moins industrialisés peuvent également jouer un rôle dans l'aide à la mise en œuvre de projets venant de ces firmes. Ceux-ci ont l'occasion d'assouplir les lois nationales, d'éviter des problèmes politiques qui pourraient affecter les opérations des multinationales. Les autorités locales peuvent encourager l'expansion de certaines industries en délivrant plus facilement des permis de bâtir par exemple. Elles peuvent également améliorer l'éducation ainsi que la formation d'ingénieurs, de techniciens et de travailleurs afin que les multinationales soient mieux armées pour aider l'industrie à croitre plus rapidement (Samad, 1994).

Aujourd'hui, la mondialisation économique pousse les firmes multinationales à être en constante mutation. Nous ressentons un besoin grandissant pour ces firmes de renforcer leur présence dans les pays émergents (Colovic et Mayrhofer, 2008). L'éclatement des filiales à travers le monde tend à rendre plus complexe les relations entre le siège et celles-ci. En effet, les FMN se doivent de coordonner leurs filiales dans des pays situés parfois aux quatre coins du globe. Il n'est dès lors pas toujours évident de coordonner celles-ci dont l'environnement économique, culturel et institutionnel présente parfois de grosses différences (Mayrhofer, 2011).

Organisation des FMN

Afin de mieux cerner l'organisation de ces FMN, Forsgren (2008), à travers son ouvrage et sur base d'une revue touchant aux principales théories de la firme multinationale, nous dresse une typologie distinguant six formes de ces firmes. C'est grâce au travail de traduction et synthétisation de Mayrhofer (2011) que l'on peut aisément comprendre cette typologie dans la langue de Voltaire :

La figure 1 nous aide à avoir une vue d'ensemble sur ces six types de FMN :

Figure 1 : Typologie des firmes multinationales[2]

Type de FMN	FMN « dominante »	FMN « coordinatrice »	FMN « savante »	FMN « d'adaptation »	FMN « de réseau »	FMN « politicienne »
Fondements théoriques	Économie industrielle	Modèle transactionnel	Approche fondée sur les ressources	Théorie de la contingence	Théorie des réseaux, modèle de dépendance des ressources	Théorie institutionnaliste
Compétence clé de la FMN	Exploiter un avantage monopolistique sur des marchés étrangers	Internaliser des transactions par la création de filiales à l'étranger	Créer, transférer, combiner et utiliser des capacités uniques dans différents pays	Adapter l'organisation à la complexité et aux changements de marchés étrangers	Utiliser les réseaux d'affaires des filiales à l'étranger comme ressources stratégiques	Tirer avantage et influencer l'environnement institutionnel international
Perspective organisationnelle	Hiérarchie	Hiérarchie	Une « communauté sociale » avec des ressources et compétences dispersées	Une organisation formelle fondée sur des « valeurs partagées »	Une « fédération » avec un pouvoir dispersé	Une institution complexe, « entière » et de valeur
Rôle stratégique du siège	« Diviser et gouverner »	Appliquer des contraintes comportementales aux filiales	Stimuler la création de capacités au sein de la firme	« Lire » l'environnement et adapter l'organisation	« Un acteur parmi d'autres » dans la lutte pour le contrôle des investissements stratégiques	Gérer les situations politiques et les conflits dans différents contextes institutionnels

1. La FMN « dominante » se caractérise par le fait d'investir directement à l'étranger afin d'exploiter un avantage spécifique qu'elle possède. Nous retrouvons une relation siège-filiale de nature hiérarchique, dont le siège contrôle de près ses filiales étrangères.

2. Basée sur un modèle transactionnel, la FMN « coordinatrice » s'inspire de la théorie des coûts de transaction. Elle tente d'internaliser les transactions difficilement réalisables à l'aide de relations marchandes, en créant des filiales à l'étranger. Le rôle stratégique du siège est

[2] Traduit et adapté de Forsgren (2008, p146) par Mayrhofer (2011, p. 72)

d'appliquer des contraintes comportementales à ses filiales tandis que sa perspective organisationnelle est de type hiérarchique.

3. La FMN « savante » quant à elle, se fonde sur ses ressources. Ses compétences clés sont la création, le transfert, la combinaison et l'utilisation des capacités uniques dans les différents pays où se situent les filiales. Il s'agit d'une « communauté sociale » disposant de ressources et compétences éparpillées. Le rôle stratégique dévolu au siège est de stimuler la création de capacités dans l'entreprise.

4. La FMN « d'adaptation » est ancrée dans la théorie de la contingence, qui lui permet de s'adapter à la complexité ainsi qu'aux changements provenant de marchés étrangers. Elle se fonde sur le concept de « valeurs partagées » alors que son siège s'attelle à « lire » l'environnement pour pouvoir adapter la structure de son organisation.

5. Centrée sur la théorie des réseaux et le modèle de dépendance des ressources, la FMN « de réseau » s'appuie sur les réseaux d'affaires (clients, fournisseurs, etc.) que possèdent ses différentes filiales comme ressources stratégiques. On parlera ici davantage d'une « fédération » disposant d'un pouvoir dispersé et dont son siège joue un rôle identique à celui de ses filiales. En effet, chaque entité peut se permettre d'influencer les décisions stratégiques grâce à leur réseau d'affaires.

6. Enfin, la FMN « politicienne » trouve ses origines dans la théorie institutionnaliste en tirant profit et en influençant l'environnement institutionnel international qui la concerne. Son rôle est porté sur la gestion des situations politiques et des conflits que l'on retrouve dans les différents contextes institutionnels.

Au travers de sa typologie, Forsgren (2008) nous décrit les différents rôles ainsi que la diversité des relations qui peuvent être associés aux sièges et filiales présentest dans les firmes multinationales. Au regard de ces six types de FMN, nous pouvons former trois groupes. Tout d'abord, les FMN « dominantes », « coordinatrices », et « d'adaptation » ont toutes les trois la caractéristique d'avoir leur siège qui occupe une position centrale tout en exerçant un contrôle ciblé sur les filiales. Ensuite, les FMN « savantes » et « politiciennes » présentent un rôle de coordination pour le siège, mais celui-ci n'occupe pas une position prédominante. Enfin, les FMN « de réseau » dont leur siège est au même niveau que leurs filiales.

La description de la typologie des firmes multinationales met en relief le caractère évolutif de celles-ci. Elle nous montre la nécessité pour les relations siège-filiales d'intégrer les réseaux construits par les filiales locales, et ce, indépendamment du degré de contrôle qu'a la société mère.

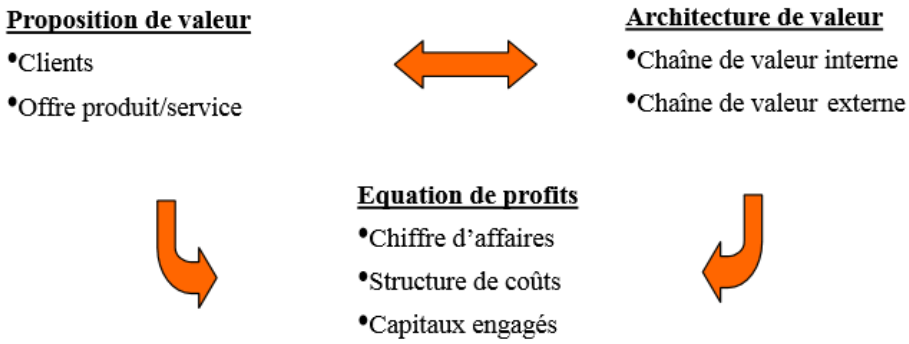
iii. Description d'un *business model* classique

Quand il s'agit d'évoquer le terme "entreprise", le commun des mortels aura, dans la plupart des cas, une description identique, à savoir : une entité produisant des biens ou services afin de les vendre dans le but de maximiser son profit. Le concept de profit est initialement lié au risque qu'un investisseur se donne en injectant d'une manière ou d'une autre du capital dans une société. Celui-ci réclamera une certaine rentabilité sur investissement, la rentabilité classique étant un pourcentage de l'investissement de départ. Nous parlons donc bien ici d'une recherche de profit (pécunier). Afin d'atteindre un objectif de rentabilité, l'entreprise définira sa stratégie qui est en quelque sorte sa ligne de conduite à adopter. Cependant, ce concept d'entreprise a beaucoup évolué au fil des siècles. Plus loin, nous nous attarderons à un profil plus social vers lequel tendent de nombreuses sociétés.

Le terme *business model* a quant à lui fait son apparition il n'y a pas si longtemps que cela, dans les années nonante, alors que, surfant sur la vague du net, les start-up se devaient de convaincre leurs potentiels investisseurs que leur projet pouvait mener à un retour sur investissement alléchant. La démonstration que mettaient en place les créateurs de ces start-up prenait la dénomination de *business model*. Depuis lors, cette appellation est peu à peu rentrée dans le langage courant du monde des affaires, s'appliquant à tous les secteurs économiques et types d'entreprises, en création ou non (Lehmann-Ortega, 2009).

Bien que ce terme se popularise dans le monde des affaires, il y est encore peu présent dans le milieu académique. Dans son ouvrage, Lehmann-Ortega synthétise ses travaux de recherche concernant les auteurs académiques ayant publié sur le *business model* en le définissant comme suit, « c'est la description pour une entreprise des mécanismes lui permettant de créer de la valeur à travers la proposition de valeur faite à ses clients, son architecture de valeur (comprenant sa chaîne de valeur interne et externe), et de capter cette valeur pour la transformer en profits (équation de profits), cette dernière composante n'étant que la traduction financière des deux composantes principales » (Alt et Zimmerman, 2001; Amit et Zott, 2001; Chesbrough et Rosembloom, 2002 ; Warnier et al., 2004). La figure 2 schématise cette définition.

Figure 2 : Composantes du *business model*



Pour comprendre plus en détails cette définition, il importe d'expliquer ses différentes composantes. Tout d'abord, la proposition de valeur vise à décrire le « quoi », en d'autres termes, les bénéfices apportés aux clients par la firme (l'offre de produits et/ou services). Si on prend l'exemple de Louis Vuitton, cette marque propose de la valeur grâce à leurs produits mais aussi à travers l'image luxueuse qu'elle reflète.

Ensuite, l'architecture de valeur a pour but de décrire la manière dont la firme « produit » sa proposition de valeur pour le client ainsi que les compétences mises en place. Pour ce faire, il existe deux outils, à savoir la chaine de valeur interne et externe. La première décrit l'organisation, le fonctionnement, les étapes suivies par l'entreprise afin de proposer de la valeur au client. En ce qui concerne la deuxième, elle énumère tous les partenaires qui sont impliqués dans ce processus. Pour notre exemple, Louis Vuitton, se positionnant dans le luxe, maitrise certainement l'ensemble de sa chaine de valeur en passant de la fabrication jusqu'à la distribution.

Enfin, l'équation de profits nous explique l'origine de la rentabilité en sachant comment l'entreprise génère et perçoit des revenus afin qu'ils se transforment en profits. De cette équation, on peut déterminer les deux autres composantes. En réalité, le succès de la proposition de valeur impactera positivement le chiffre d'affaires. Les capitaux engagés et la structure des coûts reflètent les choix de l'entreprise pour sa chaîne de valeur.

Lehmann-Ortega nous aide à conclure ce point d'une manière judicieuse (2009, p.6) :

> « Le *business model* intègre par conséquent une véritable dimension stratégique en combinant différentes facettes de l'entreprise : le marketing et le commercial dans la proposition de valeur, l'organisation et les opérations dans la chaîne de valeur, et les aspects financiers dans l'équation de profit. Les trois composantes du *business model* sont relativement simples à appréhender isolément. Mais la force de ce concept est justement d'offrir une synthèse, une vision d'ensemble au stratège. Le *business model* vaut plus que la simple somme de ses trois composantes : il semble qu'il constitue un outil précieux pour s'assurer de la cohérence des choix réalisés. »

iv. Description d'une joint-venture

Au travers d'une revue de littérature qui retrace les déterminants de la performance des joint-ventures, Triki et Moalla (2013) nous dressent une synthèse consistante sur le sujet. Nous reprenons ci-dessous leur structure ainsi que leur raisonnement, tout en y incluant nos propres recherches.

Les mutations liées aux marchés et à l'économie mondiale ont poussé le nombre de joint-ventures internationales (JVI) vers le haut (Deloitte, 2010). En effet, les firmes préfèrent davantage les joint-ventures (JV) à d'autres formes d'entrée pour s'investir dans les marchés étrangers. Ce mode d'entrée peut être considéré comme « plus attractif » et plus profitable que les fusions ou les autres formes de partenariat (Hennart et al, 1998).

Une joint-venture qui se veut être une forme particulière d'alliance stratégique, prend son origine « quand deux ou plusieurs partenaires apportent un certain nombre d'actifs à une entité légale indépendante qui sont rétribués proportionnellement à leur contribution avec les profits dégagés par cette entité » (Hennart, 1988, p.362). Il convient néanmoins que la participation au capital de chacun des partenaires doit impérativement être supérieure à cinq pour cent. Dans le cas contraire, il s'agira d'une structure assimilée à une filiale (Killing, 1983 ; Beamish et Kachra, 2004). On considère la JV comme internationale, à partir du moment où au moins un des parents possède son siège social dans un pays différent à celui où se situent les activités de l'autre.

La forme d'alliance stratégique qu'est la JV offre de nombreux avantages à ses partenaires. Parmi eux, nous pouvons citer la rapidité de développement de nouveaux produits ainsi que l'accès à des capacités et des ressources complémentaires qui leur permettent de réaliser des économies d'échelle.

Si on se focalise sur les JVI formées dans les pays émergents, les apports du partenaire local ne sont pas négligeables, à savoir : l'accès aux pouvoirs publics, la connaissance des réglementations commerciales et politiques, et l'expérience dans le marché local (Beamish et Lupton, 2009).

Cependant, l'instabilité de ces alliances est souvent pointée du doigt et conduit à des niveaux de performance hétérogènes (Brulhart, 2005). D'après de nombreuses études, il existe un taux d'échec élevé pour ces entités. Cela peut varier entre 30 pour cent et plus de 70 pour cent dans certains cas (Prévot et Guallino, 2012). En parcourant la presse économique, on se rend compte à quel point les échecs sont nombreux, en effet, les articles parlant de cession, dissolution voire même rachat de ces entités sont monnaie courante.

Le nouvel environnement dans lequel une JV se forme ainsi que les différences culturelles qu'il peut exister entre les partenaires sont autant de risques d'échec à cette coopération (Barmeyer et Mayrhofer, 2002).

Dans la suite, nous présentons une synthèse de la littérature qui se penche sur les facteurs influençant le succès de ces alliances stratégiques en n'oubliant pas de mentionner l'effet ambivalent des résultats.

v. Facteurs de réussite des joint-ventures internationales :

La littérature dresse plusieurs facteurs qui affectent la stabilité et le succès des JVI. A cet égard, Bellon et al. (2001, p.3) insistent sur le fait que :

> « Les résultats des alliances en termes de création de valeur, de durée, de stabilité dépendent aussi bien de leur environnement que du processus même de la collaboration. L'expérience passée, la structure du secteur d'activité, la structure de gouvernance, l'asymétrie entre les parents, l'intensité de la R&D, etc., constituent autant de facteurs structurels contribuant à l'évolution de l'alliance ».

Une grande majorité des auteurs s'étant penchés sur le sujet les regroupent en deux types facteurs, d'une part les facteurs internes, d'autre part les facteurs externes (Robson et al., 2002).

En ce qui concerne les joint-ventures internationales, l'enjeu complexe est de mesurer la performance et la réussite de l'alliance stratégique. Certains chercheurs lient la réussite à la durée et/ou à la survie de l'entité commune (Blanchot, 2006). D'autres préfèrent utiliser des critères financiers, organisationnels et relationnels.

1. Facteurs internes

Les facteurs internes peuvent influencer de façon considérable la performance et l'instabilité de la relation qui peut concerner à la fois les partenaires, le fonctionnement ainsi que les attributs de la JV.

a. Facteurs liés aux partenaires

i. L'expérience

L'expérience est un facteur qui est lié aux partenaires et dont la littérature qualifie d'un côté, de coopération (Brulhart, 2005) ; et de l'autre côté, d'« internationale » ou liée au pays d'accueil (Luo, 2007). Cependant, « les conséquences de l'impact de l'expérience sur la performance restent

peu concluantes. Dans le cas où les études utilisent une mesure de survie pour évaluer le succès ou l'échec de la relation, les résultats démontrent que l'expérience a des effets sur leurs issues (Delios et Beamish, 2004). En revanche, ces résultats ne sont pas confirmés par les travaux de Cheriet (2009) qui n'avaient pas identifié d'effet significatif (Triki et Moalla, 2013, p.17). »

ii. L'asymétrie des partenaires

Cette asymétrie qui concerne les partenaires fait référence aux différentes positions stratégiques que mettent en place les firmes. En effet, leurs positions ne sont pas toujours similaires au niveau des capacités financières, du pouvoir de négociation, de la maitrise des ressources, etc. De plus, si l'on ajoute à cela le caractère international de ces alliances, le contexte géographique dans lequel évoluent ces partenariats peut être qualifié « d'inégal » du point de vue du développement macroéconomique (Assens et Cherbib, 2010). Le déséquilibre qu'induit le contexte géographique mène la plupart du temps à une mésentente au point de vue des relations entre ces partenaires (Vidot-Delerue et Simon, 2005). Selon plusieurs chercheurs, la domination exercée par un partenaire sur son homologue joue un « rôle stabilisateur de la relation » (Madhok, 1995), alors que d'autres pensent que ce déséquilibre implique la fin de la coopération (Cheriet, 2009).

iii. La rivalité inter-firmes

Garrette et Dussauge (1995) considèrent comme un réel « paradoxe » la rivalité qu'il existe parmi les firmes. En effet, si la réalité du capitalisme veut qu'elles soient en concurrence et donc qu'elles s'affrontent sur le marché, la réalité des JV est tout autre et implique une relation de coopération. Certains auteurs se sont penchés sur une analyse de l'échec des alliances stratégiques et mettent en exergue deux éléments importants : d'une part la rivalité inter-firmes et de l'autre la complexité managériale (Park et Ungson, 2001). Ils expliquent que selon eux, la rivalité inter-firmes implique des partenaires un comportement opportuniste mis en lumière par des tentatives d'approbation des ressources qui entrainent l'échec de cette relation coopérative. De l'autre côté, la complexité managériale se base sur l'inadéquation au niveau stratégique et structurel des partenaires, induisant des coûts de coordination et d'agence non négligeable. Malgré tout, d'autres chercheurs sont persuadés que les contributions complémentaires des partenaires dans l'alliance peuvent mener à une véritable réussite (Bleeke et Ernst, 1992).

iv. La comptabilité des objectifs et le fit stratégique

Ces deux concepts permettent aux partenaires de se rassurer l'un l'autre. Ils permettent notamment plusieurs choses : une réduction des incertitudes vis-à-vis de son homologue, un renforcement de la confiance, un engagement ainsi qu'un attachement personnel à la JV (Triki et

Moalla, 2013). Dans la littérature, le fit stratégique et la congruence des projets parents sont reconnus comme des facteurs majeurs dans la capacité d'apprentissage et la satisfaction des partenaires (Jolly, 2001). Néanmoins, d'autres auteurs démontrent l'inexistence du lien entre *business relatedeness* et la création de valeur actionnariale des JVI (Merchant et Schendel, 2000).

v. L'homologie de trajectoire des dirigeants

Enfin, le dernier facteur interne lié aux partenaires qu'est l'homologie de trajectoire des dirigeants, se profile comme un antécédent de la confiance (Blanchot, 2006). De ce fait, « lorsqu'ils ont les mêmes ambitions, leurs efforts vont dans le sens de la maitrise des facteurs qui influencent la performance de l'alliance » (Triki et Moalla, 2013, p.18).

b. Facteurs liés au fonctionnement

Un deuxième groupe de facteurs internes sont ceux liés au fonctionnement de la JV. Ces facteurs se déclinent en trois types : l'engagement, la confiance et le fit culturel.

i. L'engagement

Tout d'abord, le facteur interne lié au fonctionnement qui concerne l'engagement se définit comme l'effort engagé par les partenaires pour soutenir la relation entre les parties durant l'existence de l'accord (Aliouat et Taghzouti, 2009). Ce facteur implique une réduction du caractère opportun des partenaires, tout en réduisant également les coûts liés à la transaction provenant des modes coopératifs. C'est ainsi que Nakos et Brouthers (2008) montrent que l'organisation sur le long terme et l'engagement vis-à-vis de la JV a un impact significatif sur la satisfaction des partenaires.

ii. La confiance

La confiance est un facteur jouant un rôle déterminant et central dans tout ce qui concerne les relations coopératives. En effet, elle encourage à la communication entre les différents partenaires et favorise le développement des liens entre les acteurs et la joint-venture. La plupart des recherches à ce sujet portaient sur l'effet modérateur de la confiance afin d'expliquer l'issue des relations coopératives (Mohr, 2007). D'autres encore, se sont penchés sur le lien direct qu'il existe entre la performance et la confiance.

iii. Le fit culturel

Pour finir, le fit culturel se focalise sur la compatibilité des cultures organisationnelles des parties. En parlant de cette culture organisationnelle, on comprend l'ensemble des convictions ainsi que des croyances qui sont toutes deux partagées par les collaborateurs au sein de la firme. De plus,

cette différence de culture organisationnelle est sujet à modifier les pratiques administratives et organisationnelles, l'interprétation des réponses données aux problèmes d'ordre stratégique ainsi que les attentes perçues par les collaborateurs (Bener et Glaister, 2010). A supposer qu'une relation existe entre l'échec des JV et les différences culturelles, celle-ci fut testée à de nombreuses reprises sans pour autant tomber sur des résultats allant tous dans le même sens (Lane et Beamish, 1990).

c. Facteurs liés aux attributs

Le dernier type de facteurs internes est lié aux attributs de l'alliance stratégique et ceux-ci comprennent la diversification, la structure de gouvernance et du capital et enfin, le nombre de partenaires.

i. La diversification

Selon Bleeke et Ernst (1992), la diversification dans laquelle se lancent les entreprises est un gage de meilleure réussite par rapport à d'autres formes de développement stratégique. On peut imputer cette moins bonne performance des autres stratégies aux problèmes légaux, financiers et politiques.

ii. La structure du capital

Le point de vue de l'effet de la structure de capital sur la performance des JVI trouve de nombreux échos auprès de la littérature concernant le management international (Selekler-Gökşen et Uysal-Tezölmez, 2007 ; Dikmen et Triki, 2010). Certains chercheurs mettent en avant le fait que le contrôle donné au partenaire étranger soit associé à une performance suffisante (Lu et Hebert, 2005). D'autres suggèrent davantage des structures de JV à 50/50 qui selon eux, seraient plus stables que celles qui se fondent sur un contrôle déséquilibré (Blodgett, 1992).

iii. La structure de gouvernance

Concernant la structure de gouvernance, on parlera plutôt des domaines de contrôles exercés par les partenaires mais aussi des mécanismes de contrôle assujettis à la JVI (Nguyen, 2009). Ici, les parents mettent en place des mécanismes formels de contrôle afin d'avoir un œil avisé sur les activités dites « stratégiquement importantes » (on pense notamment au reporting interne). La mise en place de ces mécanismes formels de contrôle est considérée comme une étape préalable au développement et à l'instauration de la confiance entre les partenaires (Dikmen et Triki, 2010).

iv. Le nombre de partenaires

Pour clôturer le groupe de facteurs internes liés aux attributs, il nous faut parler du nombre de partenaires qui a toujours été considéré comme un des facteurs les plus importants dans la performance des alliances stratégiques. En effet, un nombre croissant de JV se retrouvent à plus de deux partenaires. Par exemple, si l'on reprend l'échantillon que Makino et Beamish ont analysé, on remarque que plus de 54,6 pour cent des JVI se comportent de plus de trois partenaires (1998). De plus, d'après Arino et Reuer (2004), les JVI qui sont conclues entre plusieurs partenaires se présentent comme efficaces grâce à la réduction des coûts d'opportunisme et de transaction. Pour d'autres, il réside une certaine difficulté dans la gestion des structures multipartites (Gong et al., 2007). Certains n'hésitent pas à avancer le fait que la probabilité de survie d'une JV est d'autant plus basse que le nombre de partenaires est grand (Prévot et Guallino, 2012). Selon eux, ce dernier propos est cependant à nuancer lorsque la JV devient plus âgée, le nombre élevé de parties formant celle-ci aura alors un effet positif sur la survie. Il ne faut également pas oublier que la difficulté d'assurer la coordination entre les partenaires croit au fur et à mesure que l'alliance dispose de ressources. Par conséquent, cela implique une augmentation des coûts, ce qui s'avère être une source de conflit supplémentaire. C'est alors que l'on observera de plus en plus de comportements de « freeriding » qui sont en quelque sorte une tentative de ne pas supporter les coûts d'une activité, tout en profitant de ses bénéfices.

2. Facteurs externes

En ce qui concerne les facteurs externes, la littérature se penche sur deux aspects de ceux-ci . D'une part les facteurs liés à l'environnement du pays d'accueil et d'autre part des facteurs liés aux caractéristiques propres à l'industrie en question.

a. Facteurs liés à l'environnement

D'après plusieurs auteurs ayant traité la question, les facteurs liés à l'environnement se déclinent en trois thèmes : la distance culturelle, le risque pays et la politique gouvernementale du pays d'accueil.

i. La distance culturelle

Elle met en relief la diversité qu'il peut y avoir entre deux cultures nationales (Moalla, 2011). Ces différences présentes entre ces deux cultures peuvent causer des problèmes de communication entre les parties de la JV (Luo et al., 2001). En outre, dans un environnement culturellement opposé, le risque d'opportunisme se voit augmenter considérablement. Dans ce sens, le distance culturelle est vue comme un facteur d'échec car la difficulté d'interagir entre les partenaires se devant de coopérer

se fera d'autant plus ressentir (Sirmon et Lane, 2004). Malgré tout, il faut aussi reconnaître que cette distance culturelle peut avoir un effet positif sur la JV. En effet, les acteurs impliqués dans la coopération réalisent des synergies considérables grâce à la stimulation de l'innovation et au renforcement du développement de l'identité de la JVI (Triki et Moalla, 2013).

ii. Le risque pays

Selon plusieurs études, la stabilité des JVI est dépendante de certaines variables liées aux pays d'accueil et plus particulièrement, les pays émergents. Dans ce cas, Yan (1998, p.773) n'hésite pas à dire que « dans le cas des JVI, créées dans des économies émergentes, l'incertitude politique et économique de ces environnements ainsi que la dynamique interculturelle et inter-organisationnelle ont rendu leur gestion particulièrement délicate ». En ce sens, la non performance voire même l'échec des JV peuvent être parfois imputés au risque pays (Meschi et Riccio, 2008). Cependant, certains auteurs n'arrivent pas à déceler de lien entre cette variable et la stabilité de la JVI Barkema et Vermeulen, 1997).

iii. La politique gouvernementale du pays d'accueil

Le troisième et dernier facteur portant sur l'environnement n'est autre que la politique gouvernementale du pays d'accueil. Il n'est pas rare à cet égard de remarquer de la part des gouvernements locaux la mise en place de réglementations favorables aux développements par l'entremise de ce qu'on appelle les Investissements Directs à l'Etranger (IDE).

b. Facteurs liés aux caractéristiques de l'industrie

Enfin, pour terminer ce point concernant les facteurs externes, il reste à connaître les caractéristiques de l'industrie dans laquelle on lance sa JVI. En effet, la dynamique qui résulte du secteur d'activité conditionne la plupart du temps l'échec ou la réussite de la JV (Luo, 2002). Triki et Moalla (2013, p. 20) résument très bien cette idée liée aux déterminants du secteur d'activité :

> « Tout d'abord, la phase du cycle de vie du secteur d'activité (embryonnaire, croissance, maturité, déclin) est une information stratégique qui permet aux partenaires d'anticiper les évolutions de ce secteur et de garantir sa croissance et sa profitabilité. Ensuite, la structure du secteur d'activité peut varier d'un pays à l'autre et être façonnée par la concentration industrielle, les goûts et les comportements du consommateur, par la demande du marché ou encore l'existence de barrières à l'entrée ».

Afin d'avoir une vue d'ensemble sur les principaux facteurs structurels de réussite d'une JVI qui sont décrits dans la littérature, la figure 3 les reprend de manière synthétique :

Figure 3 : Principaux facteurs de réussite des joint-ventures internationales[3]

Facteurs de réussite		
INTERNES	Liés aux partenaires	Expériences
		Asymétrie des partenaires
		Compatibilité des objectifs et fit stratégique
		Homologie de trajectoire des dirigeants
		Rivalité inter-firmes
	Liés au fonctionnement de la JVI	Confiance
		Engagement
		Fit culturel
	Liés aux attributs de la JVI	Diversification
		Structure de gouvernance
		Structure du capital
		Nombre de partenaires
EXTERNES	Liés à l'environnement	Risque pays
		Distance culturelle
		Politique gouvernementale du pays d'accueil
	Liés au secteur d'activité	Croissance, profitabilité et structure du secteur d'activité

2. Les orientations sociales d'une multinationale

i. Introduction des différentes orientations sociales

Depuis plus de dix ans, l'entreprise est considérée comme le principal acteur dans la lutte contre la pauvreté. En réponse notamment à la crise financière de 2007, de nouveaux concepts tels que la responsabilité sociale de l'entreprise, l'entreprenariat social le *social business*, les stratégies de la base de la pyramide et le microcrédit ont vu le jour et ont bouleversé l'univers entrepreneurial. Ces derniers permettent au monde des affaires de se pencher sur les questions sociales et plus particulièrement de pauvreté (Dalsace et Ménascé, 2010). Ils prônent la complémentarité entre l'objectif économique et l'objectif social comme base du développement (Grisard et Blanchet, 2011). L'ensemble de ces formes entrepreneuriales partagent toute une finalité sociale (Petrella et Richez-Battesti, 2010). Elles démontrent toutes un engouement particulier pour la responsabilité des entreprises envers la société (Petrella et Richez-Battesti, 2010). Ces concepts alternatifs permettraient aux entreprises d'adopter des comportements irréprochables en matière d'éthique et seraient bénéfiques à l'ensemble des

[3] Triki et Moalla, 2013, p. 21

individus (Petrella et Richez-Battesti, 2010). Ainsi, nous allons développer ces différents concepts dans les points ci-dessous.

ii. Responsabilité sociale des entreprises

1. Introduction

Après la crise financière qui a engendré une crise économique et sociale, les comportements des entreprises ont été pointés du doigt. Dès lors, le modèle capitaliste qui régit ces sociétés et qui est basé sur l'autorégulation du marché et la maximisation de la valeur actionnariale, a été remis en cause. Par conséquent, les autorités publiques internationales ont été chargées de responsabiliser les acteurs économiques face à leurs dérives. Désormais, les problématiques sociales et environnementales se situent au cœur des préoccupations de nombreuses entreprises. Les pratiques de responsabilité sociale des entreprises (RSE) contraignent les agents économiques à prendre en compte les externalités engendrées par les activités des entreprises. Par conséquent, ils doivent adopter des comportements éthiques et mettre en place des pratiques responsables. Contrairement à la vision capitaliste, le concept de RSE entraîne les entreprises à se comporter de manière responsable face aux différentes parties prenantes et non plus uniquement face aux actionnaires. Dans les lignes suivantes, nous allons définir la responsabilité sociale des entreprises et analyser l'évolution de ce concept à travers différentes conceptions (Petrella et Richez-Battesti, 2010).

2. Définition de la RSE

Plus communément appelée RSE ou CSR en anglais (Corporate Social Responsibility), depuis quelques décennies, il s'agit d'un sujet de plus en plus populaire dans le monde économique. Après des années de controverse, le concept de RSE contient des principes généraux ainsi que des instruments qui permettent à une firme d'évaluer et de signaler les impacts de leurs activités sur la société. Cependant, l'absence d'une définition générale acceptée de tous ainsi que la complexité de ce concept, donne parfois lieu à des utilisations inappropriées de celui-ci. On peut notamment penser aux dérives de cette appellation dont la plus connue n'est autre que le *greenwashing*. Pour résumer cet anglicisme, il s'agit de faire croire à la société qu'on a un impact sociétal positif alors qu'en réalité ce n'est pas du tout le cas, on cherche juste à se donner une bonne « image ». Ce dernier rappelle à quel point il ne faut pas uniquement penser à l'image que l'on reflète envers la société, mais bien au cheminement qui nous a amenés à construire cette image. L'Union européenne définit la RSE comme « étant la contribution des entreprises au développement durable » (Commission européenne, 2011), celle-ci contient trois volets :

1. Social : concernant l'équité et le respect des droits
2. Sociétal : lié au développement des communautés
3. Environnemental : s'intéressant à la protection et au respect de l'environnement

À travers ces trois volets, les entreprises choisissent l'angle à adopter ; la majorité d'entre elles adopteront un comportement défensif qui se veut réactif par rapport aux pressions extérieures, on la qualifiera souvent de « greenwashing ».

Toutefois, grâce à l'ISO 26000 et la nouvelle stratégie de RSE publiée par la Commission Européenne, nous devrions y voir plus clair sur ce qu'est réellement la RSE.

Tout d'abord, dans sa nouvelle stratégie RSE pour la période 2011-2014, la Commission redéfinit celle-ci comme étant « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société ». Elle liste également quelques prérequis afin que les entreprises puissent arriver à ce niveau de responsabilité :

1. Le respect de la législation en vigueur ainsi que des conventions collectives entre les partenaires sociaux.
2. La mise en place d'un processus afin d'intégrer les préoccupations sociales, environnementales, éthiques, de droits de l'homme et des consommateurs dans leurs fonctionnements.
3. Une stratégie de base en étroite collaboration avec leurs parties prenantes dans le but de :
    a. Maximiser la création de valeurs partagées pour leurs propriétaires/actionnaires ainsi que pour les autres parties prenantes et la société en général
    b. Identifier, prévenir et atténuer les impacts négatifs

De plus, la Commission souligne le besoin d'adapter le processus à la taille de l'entreprise ainsi qu'à la nature de ses activités. Ces prérequis sont très importants afin de définir clairement la RSE et éviter un usage abusif de ce terme comme mentionné supra.

Ensuite, concernant la norme (ISO 26000, 2010), elle a été publiée après cinq années de négociations entre de nombreuses parties prenantes à travers le monde. D'après son site internet, celle-ci « contient les lignes directrices et non des exigences », il ne s'agit donc pas d'une certification, mais « elle permet en revanche de clarifier la notion de responsabilité sociétale, d'aider les entreprises

et les organisations à traduire les principes en actes concrets, et de faire connaître les meilleures pratiques en matière de responsabilité sociétale dans le monde entier ».

Tant l'ISO 26000 que la nouvelle stratégie de la Commission Européenne sont des outils pour les entreprises afin d'intégrer au mieux une politique RSE. Les stades d'intégration de la RSE varient en fonction des entreprises. Plus loin, nous analyserons plus en profondeur le cas de la GDFL qui adopte une stratégie dépassant les simples contraintes réglementaires, on qualifiera cette démarche de « proactive ».

3. Evolution de la conception RSE

a. Introduction

Depuis le début, la conception libérale de la RSE alimente l'ensemble des discussions concernant la responsabilité sociale de l'entreprise (Dhaouadi, 2008). L'auteur part du postulat que l'entreprise est un acteur économique qui s'enrôle dans le champ social et environnemental tout en cherchant à maximiser son profit à long terme. Alors que de son côté, l'État est un acteur politique qui est responsable du bien-être de la société. Cependant, face à l'impuissance de l'État dans la résolution de nombreuses problématiques mondiales (sociales, environnementales, etc.) et dans les pratiques des entreprises, le rôle de ce dernier fait débat. Par conséquent, la conception précédente a donné place à une nouvelle conception politique de la RSE. Cette dernière, définie désormais l'entreprise comme un acteur politique à part entière. En ce sens, nous allons voir en détail l'évolution de ces conceptions liées à la RSE. Ces différentes étapes nous démontrent que petit à petit, la responsabilité de l'entreprise endosse une place différente dans la société. De plus, ces différentes étapes nous permettront également de nous éclairer sur le rôle de l'État ainsi que sur le rôle actuel des multinationales à travers la RSE. Dans la Revue de l'organisation responsable, Inès Dhaouadi tente de remettre en cause la séparation entre d'un côté, les responsabilités économiques des entreprises et de l'autre, les responsabilités politiques de l'Etat.

b. Conception libérale de la RSE

La conception libérale est la vision traditionnelle de la RSE qui domine les débats et « consiste pour une entreprise à un engagement dans le domaine social et environnemental qui lui permettra de maximiser ses profits à long terme tout en respectant les attentes et les normes de ses parties prenantes »(Jensen, 2002 ; cité par ,Dhaouadi, 2008,p.20). Les deux postulats à la base de cette conception sont que d'une part, l'entreprise est définie comme un acteur économique, et de l'autre comme un acteur opportuniste.

L'entreprise est un acteur économique privé

Sous ce postulat, les théoriciens estiment que seul l'État est un acteur politique et public contrairement à l'entreprise dont l'action est économique et privée. Etant de l'ordre public, l'État doit rendre des comptes quant à ses actions vis à vis de la population. Tandis que l'entreprise est soumise à des règles strictes (morales, légales, etc.) et n'est donc pas obligée d'étaler l'ensemble de ses actes aux yeux de la société (Friedman, 1970).

L'entreprise est un acteur opportuniste

Cet acteur économique privé réalise des activités qui permettent d'augmenter le bien-être de la population. Cependant, les résultats obtenus de ces activités sont dans l'intérêt de l'entreprise. De plus, ils démontrent la puissance de cette dernière et la légitimité de leurs actions (Jensen, 2002).

i. La position radicale à l'encontre de la RSE

Cette position dure envers la RSE se traduit par une vision unique de la mission sociale de l'entreprise qui est de faire des profits. Plusieurs auteurs soutiennent cette position. En effet, selon Friedman (1970, p.1) :

> «les hommes d'affaires croient qu'ils défendent l'entreprise privée lorsqu'ils déclarent que l'entreprise n'est pas seulement concernée par le profit mais aussi par la promotion des fins « socialement » désirables ; que l'entreprise a une « conscience sociale » et assume sérieusement ses responsabilités pour fournir de l'emploi, éliminer la discrimination, éviter la pollution (…). Les hommes d'affaires qui sont partisans de ce point de vue sont sans le savoir des marionnettes des forces intellectuelles qui ont sapé les bases d'une société libre ces dernières décennies.»

Dès 1958, Levitt soutenait déjà cette vision de la RSE dans la *Business Review* d'Harvard. Pour lui, les entreprises ne doivent pas nécessairement promouvoir les différents types de fonctions que requiert la responsabilité sociale. En effet, d'autres acteurs comme les gouvernements, les églises mais aussi les syndicats, se doivent d'être chargés de cette mission. Il voit également l'Etat comme la seule entité à se porter garante du bien-être social. Dans sa revue, il n'hésite pas à dire (Levitt, 1958, p. 47) :

> «Le bien-être et la société ne sont pas l'affaire de l'entreprise. Son affaire est de faire de l'argent, pas de la musique douce (…). Dans un système de libre entreprise, le bien-être est censé être automatique ; et s'il ne l'est pas, cela devient l'affaire du gouvernement. C'est le

concept de pluralisme. La fonction du gouvernement n'est pas de faire des affaires, et la fonction des entreprises n'est pas de gouverner »

Il ne voit que deux responsabilités liées à l'entreprise : d'une part la recherche de profit et de l'autre la recherche de conformité aux principes fondamentaux régissant la vie civile.

ii. La position instrumentale de la RSE

Plus récemment, d'autres auteurs ont préféré nuancer cette position radicale (Garriga et Melé, 2004 ; McWilliams et Siegel, 2001). Dans cette nouvelle position, la RSE est vue comme un moyen stratégique de création de richesse. On considère donc que les démarches sociales de l'entreprise sont tolérées pour autant qu'elles soient en accord avec l'objectif de création de richesse. On projette la RSE comme un moyen et non une fin. Il faut néanmoins souligner que cette vision ne doit pas altérer le rôle de l'Etat en cas de problème social ou environnemental. En effet, celui-ci doit être en première ligne pour protéger la population des risques liés à ces problèmes. L'entreprise devra, dans ce cas, poursuivre son objectif de maximisation de profit.

c. Conception contractualiste de la RSE

Celle-ci remet en question les postulats de la conception précédente. Cette nouvelle conception se veut critique à l'égard de la vision actionnariale. Elle est davantage à l'écoute de ses partenaires en se basant sur la théorie des parties prenantes afin d'aider les entreprises à assumer leur rôle dans la société.

i. La théorie des parties prenantes

Cette théorie analyse les liens entre l'entreprise et l'environnement qui l'entoure. C'est souvent celle dont on entend le plus parler et c'est même celle qui nous a été enseignée à la LSM lors de notre cours du tronc commun de Responsabilité Sociétale des Entreprises par Madame Swaen et Monsieur Bréchet (2014). Elle a la particularité d'intégrer le volet éthique dans les objectifs d'une entreprise tout en remettant en cause la vision opportuniste et privée de celle-ci, comme c'était le cas dans la vision libérale de la RSE (Gond et Mercier 2004). D'après Clarkson (1995), les dirigeants et les parties prenantes sont liés par des contrats qui peuvent différer selon leur nature. L'auteur renvoie la nature des contrats à « une relation de propriété des droits ou des intérêts dans une entreprise et ses activités passées, présentes ou à venir. Ces droits ou intérêts revendiqués résultent de transactions ou d'actions entreprises par la firme et peuvent être à caractère légal ou d'ordre moral, individuel ou collectif » (p.97). Il est également important de définir le terme « partie prenante » pour bien cerner sa théorie. Pour ce faire, Carroll et Buchholtz, inspirés par l'ouvrage de Freeman (1984), nous

dressent une définition de ce terme : « tout individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par les actions, les décisions, les politiques, les pratiques ou les objectifs d'une organisation ».

Dans son ouvrage, Freeman (1984) avance qu'il faut prendre en considération les parties prenantes et que cette action doit être faite sur une base volontaire de la part de l'organisation. Cette manière non contraignante d'inviter les parties prenantes à collaborer évite l'organisation à devoir se soustraire à des voies législatives que l'Etat devrait mettre en place par la suite. En ce sens, Dupuis (2007) note qu'il apparait primordial d'identifier les parties prenantes en fonction de leur importance relative au sein de l'organisation. Selon lui, l'enjeu est de trouver les parties prenantes importantes pour l'organisation, connaitre leurs attentes et enfin, en dégager une série d'engagements à tenir envers eux tout en mettant en parallèle les moyens adéquats pour y arriver.

ii. La théorie des contrats sociaux intégrés

Cette théorie, initiée par Donaldson et Dunfee (1994), remet l'entreprise comme un agent économique socialement responsable. Les auteurs proposent une vision normative permettant aux entreprises d'amener une dimension éthique dans leur fonctionnement. La base de cette approche provient d'un contrat social conclu implicitement entre les différentes parties de la société. Ce contrat donne l'obligation éthique aux managers de favoriser la croissance du bien-être de la société tout en satisfaisant les intérêts de leurs parties prenantes en y respectant les principes de justice. Il y a aussi une implication de la société envers l'entreprise. En effet, de par l'établissement de ce contrat implicite ou social, la société doit reconnaitre l'existence de l'entreprise pour autant qu'elle contribue à l'amélioration du bien-être. Par conséquent, on considère dans ce cas que l'entreprise est un acteur économiquement mais aussi socialement responsable (Donaldson et Dunfee, 1994).

d. Conception politique de la RSE

Dans un contexte de mondialisation et de changements permanents, de nombreux acteurs dont les multinationales s'aperçoivent que l'État ne peut plus faire face à ses responsabilités en tant qu'acteur politique. Certaines ont donc endossé le rôle de l'État et se sont lancées dans la résolution des questions sociales, politiques, économiques et environnementales (lutte contre la malnutrition, protection des droits de l'homme, autorégulation, etc.). Dorénavant, ces acteurs jusqu'ici économiques s'engagent dans divers champs d'action: éducation, sécurité sociale, etc.

En prenant en main les responsabilités décelées de l'État, les multinationales élargissent la notion de la RSE libérale et lui donnent une nouvelle conception politique. Le lien entre les entreprises et la société prend une autre couleur (Matten et Crane, 2005).

En effet, il n'est plus rare de voir que certaines entreprises dépassent aussi bien les attentes de leurs parties prenantes que les cadres légaux. Scherer et Palazzo (2007) sont les premiers à poser les bases de la conception politique de la RSE. A travers leur ouvrage, ils s'inspirent de la « démocratie délibérative » expliquée par Jürgen Habermas pour développer dans un contexte de globalisation les bases théoriques de la conception politique de la RSE (Dhaouadi, 2008). Nous n'entrerons pas ici dans une description complexe de cette conception, l'enjeu étant davantage de comprendre l'évolution des différentes conceptions dévolues à la RSE.

iii. Entrepreneuriat social

1. Introduction

Fin des années 70, l'entrepreneuriat social se fait connaître au sein de grandes entreprises américaines (Draperi, 2010). Ces années étant touchées par la crise de la théorie d'organisation industrielle, du Fordisme, et par la mutation de l'État de Providence, ce nouveau courant est apparu. Il se forge par la remise en cause du rôle de l'État comme l'unique garant de l'intérêt général. De sorte qu'il rassemble le secteur privé et public afin que des entreprises privées à but lucratif assurent ce rôle. De plus, il bouscule les principes traditionnels du système capitaliste en formant un renouveau. Cependant, les fondements d'extension des marchés et de privatisation des moyens de production demeurent semblables à ce dernier système. Il place l'individu au cœur de ses préoccupations plutôt que le système formé par l'ensemble de ces individus (Petrella et Richez-Battesti, 2010). Ce mouvement d'idées représente une façon de penser et non un ensemble de pratiques. Il se différencie de l'économie sociale qui englobe l'ensemble des « principes » des entreprises sociales (coopératives, associations, etc.). L'entrepreneuriat social quant à lui est composé des entreprises préexistantes à ce courant. Ce dernier intègre le système des entreprises dans le secteur social (Draperi, 2010). Afin de comprendre la différence entre économie sociale et entrepreneuriat social, nous allons définir brièvement ces premiers termes dans le point suivant. Par ailleurs, le *social business*, notion située au cœur de notre problématique faisant partie de l'entrepreneuriat social, nous allons donc développer cette dernière expression plus en profondeur.

2. Économie sociale et entreprises sociales

A ses débuts, l'économie sociale constituait également un courant de pensée. Cette forme vise à promouvoir « l'émancipation de tous ». Par ailleurs, elle se différencie de l'économie classique en prônant une économie « a-capitaliste » (Draperi, 2010). Elle représente un mouvement social formé de principes qui transgressent les principes conventionnels et donc ceux du mouvement capitaliste en question. Les entreprises fondées dans ce mouvement sont composées de groupements de personnes. De plus, ces entreprises sociales tendent vers un but social ou environnemental. Néanmoins, elles sont lucratives mais de façon limitée. En outre, elles portent peu d'importance au capital. Enfin, elles désirent intégrer l'ensemble de leurs parties prenantes au sein de leur propre gouvernance. Selon le principe de double qualité, les bénéficiaires (clients, travailleurs, etc.) de ces entreprises font partie de ces associations puisqu'ils sont ses sociétaires (associés, etc.). En d'autres mots, « réaliser la double qualité c'est ni plus ni moins articuler l'action pour une population au pouvoir exercé par cette population »(Draperi, 2010). Elle représente la clé de réussite dans le processus de libération des marginalisés (Draperi, 2010). L'avènement et plus particulièrement l'originalité des entreprises sociales ont modernisé le capitalisme. Ce type d'entreprises regorgeant de singularité se généralise dans le monde entier. Elles s'articulent entre la recherche d'efficacité et de justice sociale. Elles répondent également à des besoins qui étaient jusqu'ici non comblés puisqu'ils n'étaient pas pris en compte par des entreprises classiques (Petrella et Richez-Battesti, 2010).

3. Définition de l'entrepreneuriat social

Selon Draperi, l'entreprenariat social se définit ainsi :

> « L'entrepreneuriat social est une conception politique qui promeut des entreprises ayant pour finalité de traiter la pauvreté, l'exclusion et les atteintes à l'environnement. La centration sur la finalité sociale, le soutien des grandes sociétés de capitaux et de leurs fondations, la limitation de l'action à l'échelle de la petite ou moyenne entreprise et l'adoption de normes de gestions issues des grandes entreprises se conjuguent pour ne pas penser l'action au niveau des causes macro-économiques, politiques, sociales et anthropologiques des problèmes sociétaux et environnements. L'entrepreneuriat social pose en premier lieu la question sociale en termes de moyens et plus spécifiquement de moyens financiers. Considérant la pauvreté et l'environnement comme un marché, il a pour objectif d'inclure les populations pauvres dans le marché mondial des marchandises. Les fondations, les grandes écoles de management, les entreprises sociales, les réseaux offrant du micro-crédit, les associations et une partie des coopératives constituent les acteurs sociaux susceptibles de développer le projet de l'entrepreneuriat social. » (2010, p. 11).

4. Les deux branches d'activités de l'entrepreneuriat social

L'entrepreneuriat social est composé de deux branches d'activités: la branche commerciale et la branche philanthropique. La première rassemble différentes notions qui ont émergé dans les pays asiatiques qui sont les suivantes : le microcrédit, le *social business* et enfin le « bottom of the pyramid ». Ces dernières permettent d'intégrer les plus défavorisés dans l'économie en leur donnant la capacité de développer leurs propres activités ou en les insérant dans la chaîne de production d'une entreprise (fournisseur, producteur, etc.). Enfin, la deuxième représente le changement apparu dans l'économie sociale.(Draperi,2010)

5. Les deux moyens de l'entrepreneuriat social

L'entrepreneuriat social est fondé sur l'existence d'une noble cause. Il cherche à briser la barrière entre la sphère des entreprises privées et celle des associations à but non lucratif. Il s'attaque à deux types d'acteurs généralement opposés, les pauvres et les riches, et cherchent à les réunir dans son courant de pensée. D'un côté, à travers sa finalité sociale et environnementale, il s'adresse aux plus défavorisés, aux marginalisés, aux petits producteurs, aux paysans et aux exclus du système financier classique, etc. De l'autre, il se focalise sur les acteurs puissants qui jouent un rôle prépondérant dans l'univers des multinationales telles que Danone, etc. Cet ensemble de personnes représente les initiateurs, les ressources et les partenaires dans les projets d'entrepreneuriat social. Ainsi afin de rassembler ces deux groupes en une finalité, deux moyens ont été mis en place : la philanthropie et les projets socio-économiques.

a. La philanthropie

Premièrement, nous pouvons distinguer la philanthropie qui est basée sur le caractère de ce qui est gratuit. Elle cible les problématiques liées aux droits essentiels (éducation, santé, alimentation, etc.). Les fondations philanthropiques disposent bien souvent de plus de moyens que les États mais pas encore assez pour éradiquer totalement la pauvreté. Ainsi, elles offrent des biens fondamentaux qui permettent d'améliorer la vie des plus défavorisés. Avec des moyens identiques aux entreprises privées, elles disposent des qualités financières nécessaires pour redistribuer les ressources, réaliser les programmes sociaux et atteindre les finalités sociales qui étaient de l'ordre des autorités publiques. Elles souhaitent servir la société et plus particulièrement les plus défavorisés en se portant garante de l'intérêt général (Draperi, 2010).

b. Les projets socio-économiques

Deuxièmement, nous pouvons mettre en exergue des projets socio-économiques qui permettent d'inclure les marginalisés au cœur du système économique à l'aide de moyens financiers tels que le microcrédit, des stratégies (BoP, etc.) et des activités commerciales. Contrairement à la philanthropie, ces projets sont caractérisés par des outils financiers (crédits, etc.) et non par des aides gratuites (Draperi 2010).

En conclusion, l'entrepreneuriat social représente une innovation pittoresque dans ce monde capitaliste. Son émergence a permis à des entrepreneurs de se lancer dans des projets ayant une cause sociale. L'engagement profond envers la finalité sociale et non financière est la clé du succès et la preuve même de l'originalité du projet (Petrella et Richez-Battesti, 2010).

iv. Le *Social Business* et le microcrédit

1. Introduction des deux concepts

Selon Muhammad Yunus, il existe principalement deux issues pour qu'un monde sans pauvreté demeure réalité. Premièrement, il met en évidence le *social business*. Ce nouveau concept se construit sur la synergie entre les pratiques économiques et sociales. Le but est de maximiser l'objectif social et de réinvestir les recettes dans le développement de l'entreprise. Deuxièmement, il met en avant le microcrédit. Cette forme alternative de financement, prône le développement des plus défavorisés, ceux qui étaient jusqu'ici exclus du système financier classique, en leur accordant des crédits. Ces deux formules divergent sur certains points mais elles donnent toutes les deux la possibilité aux plus défavorisés d'être acteurs de leur propre développement (Grisard et Blanchet, 2011).

2. Social Business

a. Introduction

Il nous semblait essentiel avant d'étudier le *social business*, de développer le *business model* classique au cours de la première partie puisque le modèle social s'inspire du modèle capitaliste (Yunus et al., 2010). Le *social business* lève des capitaux à travers l'économie de marché comme une entreprise capitaliste mais possède un but différent (Kelly, 2009). De plus, sous une optique de bénéfice sociale, il est construit et fonctionne comme une entreprise classique avec des produits, des clients, des fournisseurs, des revenus, des dépenses, etc. (Yunus et al., 2010). Cependant, selon Yunus, il représente une forme plus « humaine de capitalisme ». Il n'existe pas dans l'unique but de « faire du chiffre » (Kelly, 2009).

Dans notre système capitaliste, nous pouvons distinguer deux formes d'entreprises. Premièrement, comme expliqué dans la partie précédente, les entreprises tournées vers la maximisation du profit et la création de valeur de l'actionnariat. Deuxièmement, les entreprises à but non lucratif ayant pour noyau la performance sociale. Nous verrons dans les points suivants que le *social business* se situe entre ces deux formes. De plus, suite à l'engouement des entreprises envers la RSE, la problématique entre la finalité sociale et la maximisation de la valeur actionnariale fait l'objet de multiples débats (Yunus et al, 2010). Nous nous attarderons donc sur ce conflit dans les lignes suivantes.

b. Du conflit à la synergie entre objectif économique et objectif social.

Pour comprendre la notion de *social business*, nous nous sommes attardés sur une de ses dichotomies. Elle allie le monde des affaires au monde social comme la philosophie, pratique théorique, réconcilie la théorie à la pratique. Ces oxymores relient deux mots qui semblent à nos yeux contradictoires. Ces deux mondes sont eux-mêmes composés de concepts qui entrent en contradiction. A première vue, l'économique englobe les riches, les hommes, les pays développés, etc. Contrairement au social qui rassemble les défavorisés, les femmes (microcrédit), les pays en voie de développement, etc. De ce fait, l'économique et le social reflètent deux éléments relativement opposés du système dans lequel nous vivons. Dans ce contexte dichotomique, un entrepreneur aurait désormais deux objectifs « mutuellement exclusifs » et « irrésistibles » à atteindre : la recherche du profit (1) et du bien-être des individus et de son environnement (2) (Yunus, 2009,pp. 364-365). Sous cette idée de " faire du bien" aux individus, Yunus veut signifier que les actions de l'entreprise doivent impacter positivement sur les systèmes sociaux, éducatifs, de santé, etc. et améliorer le sort des plus défavorisés et notamment des handicapés. De plus, l'économique et le social représentent deux sources de motivation et donc des moteurs de l'action émise par l'entrepreneur.

Le dilemme entre les deux termes de la dichotomie serait impossible à résoudre. D'une part, le fait qu'ils soient « mutuellement exclusifs », l'objectif économique ne pourrait être atteint en même temps que l'objectif social. En d'autres mots, la maximisation du profit exclue la recherche du bien-être et inversement. D'autre part, ils sont « irrésistibles » (équivalents), « irréductibles » (« impossibilité d'en utiliser un pour canaliser l'autre ») et « inévitables » (obligation de choisir) (Grisard et Blanchet, 2011). Dès lors, nous comprenons que si l'entrepreneur se dirige seulement vers un des deux objectifs, il tourne le dos à l'autre et ne prend pas en compte la globalité de la réalité.

Les deux objectifs demeurent également conflictuels puisque l'économique compromet le social et réciproquement. Dans un premier temps, l'économique porte atteinte à l'objectif social et à lui-

même. Il peut soit ne pas impacter ou soit engendrer des effets pervers sur l'objectif social. Par exemple, les pratiques économiques n'ont pas d'effets puisque les décisions prises par les managers au sein de l'entreprise ne sont pas compatibles avec l'environnement externe (la réalité du terrain). Même si une entreprise dispose de pratiques excellentes, suite à un manque de formation des employés, les objectifs ne peuvent être atteints. Enfin, afin de respecter l'objectif social de l'entreprise, les personnes au sommet de l'entreprise doivent se conformer aux règles de fonctionnement de la société. Or par souci de rentabilité, certains vont contourner les principes et cela aura des répercussions socialement négatives. (Grisard et Blanchet, 2011)

Dans un second temps, « le social nuit à l'économique et à lui-même » en n' engendrant aucun effet ou des effets négatifs sur l'objectif économique (Grisard et Blanchet, 2011). Ce dernier reflète notamment le fait d'offrir un emploi stable aux défavorisés afin de leur permettre d'obtenir un revenu décent et de vivre dans de meilleures conditions. Ces deux points seront analysés plus en profondeur avec le cas de la GDFL dans la partie suivante.

En conclusion, de cette opposition découle un « dilemme » (Grisard et Blanchet, 2011). La solution de ce dernier qui permet une synergie entre l'objectif économique et social serait le *social business (Grisard et Blanchet, 2011)*. Cette idée de tension palpable entre ces deux éléments aurait été mise en évidence afin de prouver que les pratiques traditionnelles sont illégitimes dans la lutte contre la pauvreté. Sous les stratégies rhétoriques, les contributions sociales se sont heurtées aux limites économiques et inversement. Ensuite, la tension aurait été adoucie pour laisser place au *social business* comme solution (Grisard et Blanchet, 2011).

c. *Social business* : la « solution au dilemme » ?

Le *social business* réunirait en un tout cohérent, structuré et homogène divers éléments de connaissance concernant cette dichotomie économique et sociale. Il représente un point de convergence vers lequel les deux éléments de l'opposition se dirigent afin d'être en harmonie et en équilibre. Grace au *social business*, d'un côté les préoccupations sociales sont venues bousculer le monde économique et de l'autre les pratiques du marché ont été implantées au cœur du domaine social. Désormais, l'économique côtoie le social et le social flirte avec l'économique. Comme expliqué précédemment, les deux pôles étaient jusqu'ici mutuellement exclusifs. Cependant, la naissance du *social business* a mis fin à cette rhétorique en exaltant l'harmonisation des deux éléments. Comme l'ont fait remarquer Yunus et Weber, la synergie entre les deux pôles est prouvée au sein même de la concurrence entre les *social business*. Puisque cette dernière les oblige à optimiser leur efficacité et à répondre au bien-être des individus et de leur environnement. En conclusion, le *social business* apaiserait les tensions entre l'économique et le social et permettrait d'éteindre les heurts entre

l'économique et le social et de lutter contre la pauvreté. Il a utilisé ces deux éléments de façon harmonieuse afin d'en tirer profit pour le développement économique et social (Grisard et Blanchet, 2011). Le *social business* est donc conçu autour d'un objectif double : réaliser un profit et relever un défi social.

d. L'avènement du *social business*

Le rôle historiquement dévolu à l'État de garantir le bien-être de la société est intégré de façon croissante dans les stratégies de nombreuses multinationales. En effet, de nombreux pays (en particulier ceux en voie de développement) n'arrivent pas à jouer correctement ce rôle qui leur est dévolu. Certaines entreprises se sentent de plus en plus responsables face aux problèmes environnementaux et sociaux à travers le monde. Cependant, le *business model* classique qu'utilisent ces firmes montre ses limites en termes d'efficacité pour lutter contre ces problèmes. C'est pourquoi est né le *social business* qui est un *business model* dont le plus connu et sans doute le pionnier en la matière n'est autre que le projet de la GDFL. Ce modèle a vu le jour aux Etats-Unis dans les années 80, au moment où de nouveaux *business models* sont venus modifier le fonctionnement interne des multinationales (Petrella et Richez-Battesti, 2010). Muhammad Yunus, le Prix Nobel de la Paix en 2006 nous éclaire dans la manière de décrire le *social business*, et ce, en le comparant aux autres types de business. Pour lui, la condition est que quoi qu'il se passe, l'argent qu'on investit nous sera remboursé tôt ou tard. En effet, les investisseurs dans ce *social business* doivent avoir le temps d'attendre un retour sur investissement. La grande idée derrière ce concept est de trouver une solution à un problème social. En d'autres termes, si vous n'arrivez pas à avoir un impact sur cette problématique, alors votre projet n'est pas considéré comme un *social business*.

À la place de maximiser son profit, un *social business* veillera à maximiser le bien-être social apporté par ce même projet. Celui-ci fournit un chemin alternatif à s'adresser aux problèmes sociaux.

Trop souvent, on essaye de résoudre un problème social en libérant des subsides. Il faut savoir qu'il existe de nombreuses limites à cette forme d'aide. En effet, le simple fait que les subsides soient pour la plupart plafonnés peut limiter l'impact social et économique de ceux-ci. Cependant, avec un *social business*, une fois que tous les coûts sont couverts, vous pouvez aller aussi loin que vous le souhaitez dans votre projet car ce *business* fournira un retour sur investissement (qui sera directement réinvesti dans le projet) en plus de couvrir l'ensemble de ses coûts.

e. Définition du *Social Business*

Le concept de *social business* englobe l'ensemble des entreprises autonomes, offrant des biens ou des services, remboursant les propriétaires des investissements et étant conçu autour d'un objectif double: servir la société et améliorer les conditions de vie des pauvres (Yunus et al., 2010).

En évoquant le terme de *social business*, Bil Gates, l'ex-PDG de Microsoft, parle d'une nouvelle forme de capitalisme créatif. Le *social business* est une structure hybride située entre le lucratif et le non lucratif (Kelly, 2009). D'un côté, il cherche à rembourser les capitaux investis comme une entreprise ayant pour noyau le profit (cf. figure 4). De l'autre côté, sous sa dimension humaine, il souhaite maximiser le bénéfice social tel que les organisations à but non lucratif. La finalité sociale, est la raison d'être du *social business*. Elle l'emporte sur le profit. En possédant l'énergie et l'esprit entrepreneurial d'une entreprise classique, il semble avoir les capacités d'être viable (Kelly, 2009). De plus, en s'inspirant de l'originalité des organisations non lucratives, il représente un des acteurs du changement dans un monde majoritairement capitaliste. Ce modèle hybride est constitué d'un objectif social que les entreprises classiques (à but lucratif) demeuraient incapable d'atteindre. En principe, au sein d'un *social business* la structure organisationnelle, la gestion, la façon de penser et de fonctionner, sont très proches des entreprises capitalistes même si l'objectif demeure social. Même si ici l'objectif n'est pas de maximiser le profit, il ne le rejette pas (Kelly, 2009). Cependant, l'entreprise se doit d'être rentable sur le long terme. Contrairement aux ONG qui dépendent de fonds (dons, etc.), le *social business* quant à lui mise sur l'autosuffisance. Les investisseurs sont présents au lancement des activités du *social business*. En somme, il n'y a pas de distributions de dividendes dans cette structure. Les bénéfices réalisés sont réinjectés directement dans l'entreprise au lieu d'être redistribués aux investisseurs. Ce mécanisme semble porter ses fruits puisqu'il permet de s'ajuster aux besoins des bénéficiaires en offrant un meilleur accès aux produits, des prix plus faibles, des services appropriés, etc. (Yunus et al., 2010). Ainsi, nous pourrions nous demander pourquoi des actionnaires investissent dans ce genre de *business*. De plus en plus d'âmes charitables souhaitent investir leurs économies dans des entreprises sociales. Les investisseurs reçoivent leurs apports en retour contrairement à la philanthropie. De plus, ils sont propriétaires et ont une emprise sur la ligne de conduite de l'entreprise. Enfin, la singularité du *social business* donne aux investisseurs l'occasion de se lancer dans une nouvelle aventure en utilisant leurs compétences acquises dans les entreprises ordinaires et de sortir du moule capitaliste en exploitant leur créativité. Cette expérience originale les attire car ils se sentent désormais acteur à part entière dans la résolution des problématiques sociales.

Le *social business* correspond à la branche commerciale de l'entrepreneuriat social (Draperi, 2010). Cependant, selon Yunus, il représente un « sous ensemble de l'entrepreneuriat social » (Petrella et Richez-Battesti, 2010) puisque ce dernier comporte les organisations à but lucratif et non

lucratif. En outre, il demeure différent des activités philanthropiques (Draperi, 2010). Il jongle entre l'efficacité économique et la justice sociale en espérant combler/atteindre les besoins de l'ensemble de la société et plus particulièrement ceux des plus défavorisés. Cette nouvelle forme demeure pittoresque, puisqu'elle s'inspire en même temps de l'innovation sociale et des formes traditionnelles d'entreprise. Jusqu'à présent, les entreprises portaient intérêt au bien d'autrui de manière désintéressée. Sous cette alternative originale, le bien-être des individus et particulièrement des marginalisés est non seulement pris en considération mais également satisfait. Dans ce contexte, le but ultime des entreprises est de résoudre les problèmes sociaux. Il constitue les entreprises à but lucratif et à finalité sociale. En s'adressant aux pauvres, le but social de ces entreprises les définit. Par ailleurs, malgré leurs objectifs sociaux, elles doivent être capables de couvrir leurs couts et rembourser l'ensemble de leurs apporteurs de fond. C'est une des caractéristiques indispensables pour être un *social business*. Contrairement aux entreprises à but lucratif, elles ne reçoivent aucun subside public ou don pour déployer leurs activités. Les plus défavorisés représentent un nouveau segment de marché pour cette forme entrepreneurial. En se focalisant sur ces groupes socio-économiques, elles souhaitent les sortir de la pauvreté. Le *social business* offre la possibilité aux défavorisés de devenir un acteur du développement en ne les considérant plus comme des victimes.

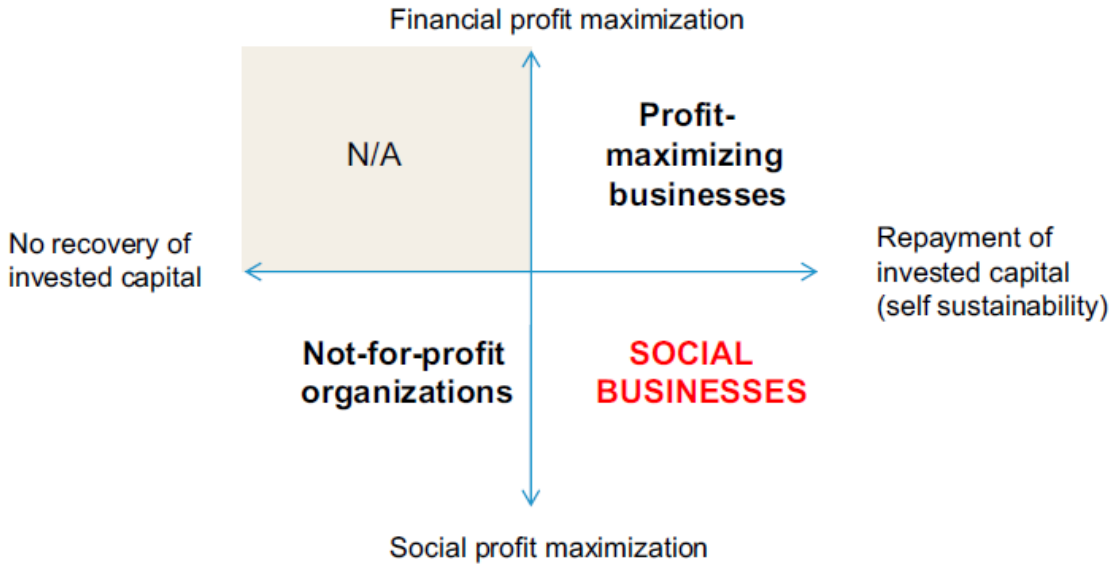
Dans les pays en développement notamment, il permet aux marginalisés en collaborant avec des institutions de microfinance de développer une activité. Il constitue un marché pour les défavorisés puisqu'ils ont accès à ce marché (consommateurs) mais ils participent également à sa mise en place en étant producteurs. Contrairement au *social business*, la stratégie « bottom of the pyramid », offre juste l'accès au marché. Les marginalisés ne participent généralement pas au fonctionnement de ces entreprises. Ils n'ont aucun lien avec l'ensemble de la chaîne de production (la fabrication, le produit, la gestion, le pilotage, etc.).Dans ces pays, de plus en plus de multinationales étrangères (telles que Danone, Veolia, etc.) s'inscrivent dans cette notion de *social business* en coopérant avec un groupe natif. De ce fait, nous pouvons faire référence à la GDFL qui est au centre de notre thématique et que nous développerons ultérieurement. En quelques mots, Danone, multinationale d'origine française s'est associée avec la banque des « pauvres », Grameen Bank afin de lutter contre la malnutrition au Bangladesh. De plus, au même titre, le groupe Véolia s'est allié avec la Grameen Bank dans le but de fournir de l'eau potable aux plus défavorisés. Certes, ce modèle cible pour l'instant les plus démunis dans les pays émergents mais des modèles parallèles semblent se généraliser dans les pays riches après la crise financière (Petrella et Richez-Battesti, 2010).

Cependant, il est important d'apporter une précision quant à la proximité certaine entre les notions de *social business* et d'économie sociale et solidaire (ESS). Cette dernière rassemble l'ensemble des entreprises non lucratives, démocratiques, participatives et collectives ou non. Or le

social business ne fait pas directement référence à ce style d'entreprise. Les questions relatives à la distribution des bénéfices demeurent passées sous silence. Les fervents défenseurs de l'ESS estiment qu'il faut faire une distinction entre ces deux notions. Certes, elles ont de nombreuses caractéristiques communes mais en associant le *social business* à l'ESS, cela réduirait la performance originale et les fondements de cette dernière (Petrella et Richez-Battesti, 2010).

Le *social business* en offrant des biens et services sociaux ne permet pas à lui seul de lutter contre la pauvreté. C'est un ensemble de pratiques et des méthodes provenant des différentes formes sociales (*social business*, entrepreneurial social, ESS, etc.) qui va permettre aux entreprises d'atteindre leur objectif social. Elles doivent donc intégrer non seulement leur finalité sociale mais également les notions de démocratie, collectivité, etc. au sein de chaque étape de leurs activités. Le *social business* repose donc sur des principes de management spécifique et non génériques comme dans les entreprises « classiques » décrites en première partie (Petrella et Richez-Battesti, 2010).

Figure 4 : *Social business* vs. Profit maximising business and not-for-profit organisations[4]



4 YUNUS, M., et al., « Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience », *Long Range Planning*, vol. 43, 2010, pp. 308-325.

***Typologie du social business*[5]**

	Social business
Degré de lucrativité	Lucrativité au service de la finalité sociale
Droits de propriété	Propriété détenue par un individu ou un groupe (lucratif ou non); entreprise pouvant être détenue par les investisseurs ou par les pauvres.
Processus de décision démocratique	Non défini
Double qualité[6]	Non défini
Participation	Non défini
Ressources mobilisées	Capitaux privés (venture philanthropy, capital-risque) ; viabilité de l'entreprise, autonomie financière

En définitive, les entreprises de type *social business* partagent la nature sociale de leur mission mais le contenu de cette dernière peut être différent. Tandis que certaines luttent contre la pauvreté, d'autres s'activent contre le changement climatique. En outre, elles traduisent toutes un changement révolutionnaire au sein de la structure entrepreneuriale (Kelly, 2009).

5 Francesca Petrella, Nadine Richez-Battesti. Business social, entreprise sociale et ESS : quelles formes de gouvernance ? entre similitudes et divergences.... *Elaborer un corpus théorique de l'ESS pour un autre modèle de société, Réseau Interuniversitaire d'Economie Sociale et Solidaire (RIUESS)*, Jun 2010, Luxembourg, Luxembourg.

6 « *Le travailleur est non seulement salarié de l'organisation mais aussi co-entrepreneur et consommateur de biens et services qui ne sont pas de simples marchandises mais le fruit de leur travail.* » (Draperi, 2010)

f. Comparaison entre *Social Business* et *Business Model* classique

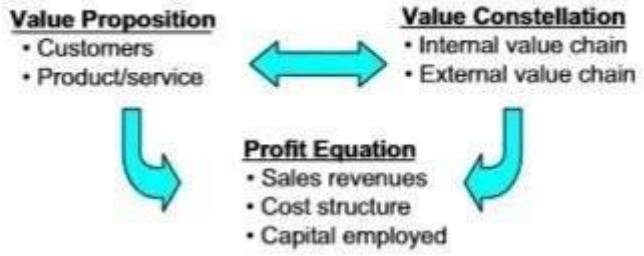
Avant de passer à la comparaison, nous souhaitons revenir brièvement sur la construction du *business model* classique afin de comprendre comment celui-ci a pu évoluer vers un *social business* model. Ce point se basera essentiellement d'un texte concernant la construction du *social business* model rédigé par Yunus et al. en 2010.

i. Le concept de *business model*

Il existe non pas une définition spécifique mais une multitude de définitions qui caractérise le concept de *business model*. Il représente un outil d'analyse stratégique que l'entreprise doit modifier continuellement pour survivre et prospérer (Lecoq et al, 2006). Cette expression est apparue dans un contexte entrepreneurial où les porteurs de projet devaient être particulièrement créatifs pour imaginer des façons de faire des affaires dans un univers nouveau. Il existe une réflexivité entre le *business model* et la créativité, puisque le *business model* est source de créativité alors que celle-ci stimule la conception de *business models (*Krémer, 2014). En lisant des articles le concernant et en se basant sur nos cours de marketing, nous pouvons déceler neufs canevas (segments clients, relations avec les clients, les propositions de valeurs, les partenaires clés, etc.) qui composent le *business model*. Cependant, seulement trois composantes sont le plus souvent citées: les produits/services offerts aux clients, la livraison et la structure des revenus. Dans notre cas, nous supposons que ce modèle s'articule autour de trois éléments: la proposition de valeur, la constellation de valeur et l'équation de profit.

Tout d'abord, la proposition de valeur représente les valeurs que l'entreprise souhaite véhiculer à travers son produit/service (cf. figure 5). Deuxièmement, la constellation de valeur correspond aux moyens utilisés pour livrer le produit/service. Cela engage la chaîne de valeur de l'entreprise mais également son réseau de fournisseurs et de partenaires. Enfin, les deux composantes précédentes doivent être ajustées afin d'engendrer une équation de profit positive. Cette dernière, est une représentation financière des deux autres. Elle permet d'expliquer la relation entre les revenus, les coûts et les deux premiers éléments. Ainsi, elle permet de comprendre comment les coûts sont utilisés et le capital employé dans la constellation de valeur. Tandis que la proposition de valeur génère des revenus qui capturent la valeur.

Figure 5 : Les trois composantes d'un *business model* conventionnel



ii. Construction du *social business* à partir du *business model* classique

Le *business model* expliqué précédemment reflète une reproduction pertinente de l'entreprise dans son ensemble. Cependant, le *social business* n'est pas une simple duplication de ce modèle conventionnel. Ainsi, dans un contexte d'innovation, en changeant la « proposition de valeur » et la « constellation de valeur » par rapport aux modèles conventionnels, l'équation de profit est devenue positive. Cela a permis progressivement d'obtenir un modèle de *social business*. L'avènement du concept de *social business* a bousculé les éléments traditionnels du *business model* et a créé un *business model* plus innovant. Ces changements ont également développé de nouvelles sources de profit par rapport au modèle rhétorique afin de coïncider avec l'équation.(Yunus et al., 2010)

Les *social business* existants (GDFL, Grameen Phone, etc.), pionniers en la matière, ont permis de mettre en évidence cinq leçons : contester/défier la pensée conventionnelle, déceler des partenaires complémentaires et appropriés, entreprendre une expérimentation en continue, recruter des actionnaires impliqués dans la finalité sociale, spécifier de manière distincte les objectifs sociaux et la destination du profit. Les trois premières sont attachées au *business model* classique tandis que les deux dernières font références au *social business*. A travers ces 5 leçons, nous avons pu mettre en exergue différentes analogies entre les deux formes de *business* en question. Ainsi, afin d'éclairer le passage entre les deux nous allons les développer (Yunus et al, 2010).

1) Défier la pensée conventionnelle

Le fait de remettre en question les références fondamentales représente pour les entreprises un défi majeur. Puisque pour parvenir à ce changement radical, il faut modifier les stratégies qui ont conduit notre entreprise au succès. Pour défier la pensée conventionnelle, l'entreprise doit sortir des

limites existantes en modifiant non seulement les règles traditionnelles et en créant de nouvelles afin de parvenir à de nouvelles stratégies. Par conséquent, seul un changement catégorique dans les fondements permet de mettre en place un *business model* innovant.

2) Déceler des partenaires complémentaires et appropriés

Le partenariat est essentiel dans la mise en place d'un *social business*. Des experts permettent d'apporter leurs expériences, leurs compétences et leurs ressources et ainsi augmenter la valeur de l'entreprise. Par conséquent, l'entreprise a un nombre de ressources beaucoup plus importantes à sa disposition. Il est important de s'ouvrir et de collaborer avec des partenaires afin d'ajuster le *business model* à la vocation sociale de l'entreprise. Enfin, la collaboration à long terme est une des clés de réussite des stratégies RSE. La GDFL est un bel exemple puisque c'est un partenariat entre Danone, multinationale d'origine française, et la Grameen Bank, originaire du Bangladesh. Etant une banque locale, elle possède de nombreuses connaissances concernant le pays. Ces dernières ont été très précieuses pour Danone afin de mettre la joint-venture en place. La collaboration peut permettre aux plus défavorisés de devenir acteur dans le développement en ouvrant une activité notamment grâce au microcrédit. En étant entrepreneurs, les marginalisés pourront avoir de meilleurs conditions de vie. Certaines entreprises se sont lancées dans l'aventure social sans partenariat et ont très vite déchanté (ex : Danone et son produit Cerevit). En conclusion, les coopérations entre des multinationales et des entreprises à but non lucratif représentent un atout dans la résolution des problématiques sociétales.

3) Entreprendre une expérimentation en continu

Dans ce cas, l'expérimentation constitue l'apprentissage et représente un type spécifique d'acquisition de connaissances. La mise en œuvre de ce genre d'innovation exige d'une part la remise en question de la façon de faire du *business* et d'autre part d'un changement radical comme expliqué au point 1. Auparavant, des analyses, des enquêtes et des études de marchés (parfois produites par des experts compétents en la matière) étaient utilisées dans la phase d'apprentissage. Cependant, face à un changement radical lors du passage au *business model* innovant, ces deux méthodes deviennent inefficientes. Pour savoir si un nouveau modèle va fonctionner, l'expérimentation est nécessaire, l'analyse seule ne suffit pas. C'est pourquoi l'expérimentation stratégique a été mise en place. Cette dernière permet d'effectuer des petites expérimentations qui réduisent le risque et augmentent l'efficacité de l'apprentissage. Cette méthode (feuille de route) permet de détecter les stratégies qui mèneront au succès et d'apporter les modifications nécessaires en cas d'échec. Enfin, en innovant le modèle traditionnel nous nous rapprochons du *social business* puisque tous deux peuvent être des projets de petite taille au départ, redéfinis par la suite et finalement déployés de façon spectaculaire.

4) Recruter des actionnaires impliqués dans la finalité sociale

De plus en plus de mangeurs veulent se lancer dans l'aventure sociale. Un des principaux problèmes dans cette « découverte » se situe dans les ressources (ex : dépense en capital, actifs, temps, etc.). Dans ce type de *business*, la vocation sociale de l'entreprise l'emporte sur la recherche de profit, ce qui peut freiner les actionnaires. Puisque ces derniers souhaitent avant tout maximiser le profit de l'entreprise. Certains actionnaires estiment que la responsabilité sociale des entreprises rime avec l'irresponsabilité financière des entreprises. Il est donc primordial de leur prouver qu'au final, même dans un *social business,* les coûts des activités engendreront des bénéfices et que l'entreprise peut être viable. Pour l'instant, cela semble encore difficile de les rassurer sur l'avenir financier de l'entreprise, puisque les études faites au sujet de l'impact des pratiques RSE sur la performance financière semblent ne pas apporter encore de résultats précis. De plus, même si le lien est positif, cela ne veut pas dire que la valeur des actionnaires va augmenter. Ainsi ces derniers semblent perdus quant à la manière dont les *social business* maximisent leurs valeurs. Certains *social business* tels que GDFL ont mis en place un nouveau mécanisme financier. En effet, celle-ci a mis en œuvre des placements de fonds communs. Le groupe promeut les avantages sociaux plutôt que financiers envers les investisseurs. Les actionnaires de Danone sont entièrement libres d'investir dans ce fond. 90 pour cent des actifs du fond commun sont réinvestis dans des instruments du marché monétaire. Cela donnera un retour sur investissement. Le reste est injecté dans des *social business*. Dans ce cas, la GDFL ne recevra rien en retour de cet investissement. Ce n'est en aucun cas le but de cet apport, de toute façon. Ce type de mécanisme promet aux investisseurs un rendement proche de celui du marché. Mais il permet surtout à ces apporteurs de participer aux pratiques sociales et de lutter contre de nombreuses problématiques sociales (dont la lutte contre la pauvreté).

Grâce à ce quatrième point, nous pouvons ajouter aux acteurs des points précédents (clients, fournisseurs, partenaires, etc.) un nouvel acteur dans la construction de la structure du *social business* : les actionnaires. Ces derniers doivent prendre en compte la mission sociale et de plus la comprendre. L'élaboration du *social business* comporte la mise en commun de la proposition de valeur et la constellation de valeur afin d'accéder à l'équation de profit. Cette association doit prendre en compte l'ensemble des parties prenantes et de ce fait les actionnaires.

5) Spécifier de manière distincte les objectifs sociaux et la destination du profit

Comme dans tout partenariat, il existe bien souvent des conflits. Afin de se protéger des problèmes, il est essentiel de déterminer de façon claire et précise la mission de la collaboration dès le lancement du projet. Si l'objectif est d'élaborer un *social business,* il faut accorder une grande importance à la vocation sociale de l'entreprise et mettre de côté le profit. De plus, les actionnaires

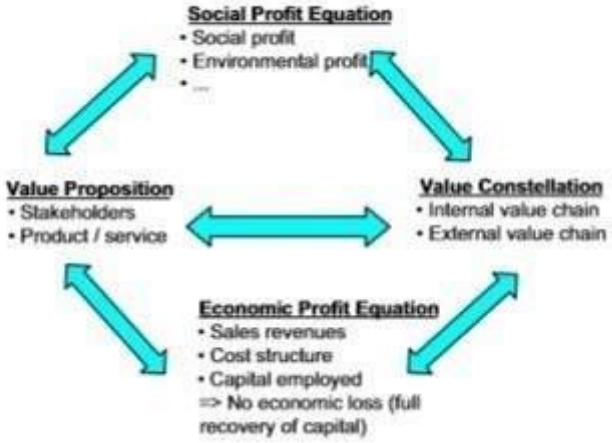
doivent être davantage engagés envers la mission sociale que la recherche de profit financier. Il est difficile de gérer cette situation puisque les résultats financiers sont importants mais les résultats attendus par toutes les parties prenantes le sont encore plus. La précision des objectifs dans le *social business* demeure aussi naturelle que la maximisation du profit financier dans les *business model* classiques. En outre, il est primordial qu'une fois les objectifs atteints, les activités n'engendrent pas des effets négatifs (ex : sur l'environnement) et que les résultats permettent à l'entreprise d'être rentable sur le long terme. De nombreux *social business* ne montrent pas l'ombre d'un conflit en démontrant que leurs objectifs financiers pouvaient très bien coexister avec leurs objectifs sociaux et environnementaux. Cependant, suite à des événements (ex : inflation), il est difficile de donner plus de poids aux objectifs sociaux plutôt qu'aux objectifs économiques. Ces situations imprévisibles sont des aléas de la vie et représentent également une des spécificités du *social business*.

Ces leçons ont permis de faire émerger un *business model* original : *social business*. De plus, même si le modèle conventionnel et le modèle social partagent de nombreuses stratégies communes, les cinq points précédents ont permis de mettre en exergue certaines spécificités liées au *social business*. Ces dernières font également références aux deux dernières leçons. Dans un *social business*, l'ensemble des parties prenantes sont prises en considération et pas uniquement les actionnaires. Enfin, la transparence de la provenance et la destination du profit social dégagé par l'entreprise caractérisent ce type de *business*.

Grâce aux expériences vécues par les différents partenariats avec la Grameen, trois changements principaux, dans la mutation entre le modèle traditionnel et le modèle social, ont été mis en exergue. Premièrement, la cible spécifique, la proposition de valeur et la constellation de valeur englobent désormais l'ensemble des parties prenantes et plus uniquement le client. Deuxièmement, la définition des profits sociaux constituant l'équation des profits diffère du concept conventionnel. Enfin, le profit financier du *social business* permet certes de couvrir les coûts mais pas nécessairement de maximiser le profit.

En conclusion, ces différentes leçons nous ont permis de mettre en évidence d'une part les similarités entre les deux modèles et d'autre part les spécificités du *social business*. Contrairement au *business model* traditionnel, le *social business* est composé de quatre éléments et non trois (cf. figure 6) : l'équation de profit social, l'équation de profit économique, la proposition de valeur et enfin la constellation de valeur.

Figure 6 : Les quatre composantes du *social business model*.



3. Le microcrédit

a. Introduction

C'est au Bangladesh que le microcrédit a émergé fin des années septante. En créant la Grameen Bank, une banque pour les « pauvres », Muhammad Yunus a mis en place ce produit financier novateur. Dès ses débuts, cette alternative au système financier classique fut louée et acclamée par de nombreux passionnés du développement. Il a redonné une lueur d'espoir aux exclus du système financier traditionnel. De plus, il a permis de faciliter l'accès aux financements des plus défavorisés (Yunus et Jolis, 1998). Dès lors, il représente une nouvelle voie du développement (Guérin et Servet, 2004). Dans les points suivants, nous allons exposer la définition, les objectifs et les impacts du microcrédit afin de mieux cerner ce dernier qui occupe une place centrale au sein de notre problématique.

b. Définition du microcrédit

Le microcrédit représente une prestation financière innovante appartenant à la microfinance. Cette dernière « fournit un ensemble de produits financiers à tous ceux qui sont exclus du système financier classique ou formel[7] ». Le microcrédit quant à lui représente donc « des dispositifs permettant d'offrir des crédits de faible montant à des familles pauvres pour les aider à conduire des activités productives ou génératrices de revenus leur permettant ainsi de développer leurs très petites

7 CGAP, Le portail de la microfinance [en ligne], http://www.microfinancegateway.org/fr/what-is-microfinance.

entreprises[8]». En d'autres mots, les organismes de microcrédit octroient aux défavorisés de faibles montants avec des taux d'intérêts élevés. Au départ, le microcrédit a été créé pour les plus défavorisés et en particulier pour les femmes marginalisées vivant dans les pays en voie de développement. En outre, le microcrédit s'est également développé largement après la crise financière de 2007 au sein des pays développés (France, etc.). Cependant, malgré l'importance du microcrédit dans cette zone géographique, nous nous sommes focalisés sur les pays émergents puisque notre problématique est centrée sur la GDFL localisée au Bangladesh.

Le microcrédit comme la microfinance sont intégrés dans de nombreux projets innovants tels que celui de la GDFL. En intégrant ce mécanisme de crédits, les entreprises de *social business* se constituent un atout original (Kelly, 2009). Le microcrédit illustre sans nul doute un des moyens essentiels au développement des pays émergents (Boyé et al, 2011). En effet, en 1997, 17 millions de personnes dans le monde se sont adressées à des institutions de microfinance (IMF). Tandis qu'en 2007, les IMF offraient leurs services à plus de 150 millions de bénéficiaires (Daley-Harris, 2007). Cette croissance assourdissante n'est pas prête à faire chemin inverse puisque la demande potentielle de prestations alternatives représente selon des experts plus d'un milliard et demi de personnes (CGAP, 2004). En Inde, fin 2007, le nombre de bénéficiaires de microfinance a franchi la barrière des 10 millions (Kelly, 2009). Dès lors, le microcrédit a connu un succès exceptionnel en Asie et plus particulièrement au Bangladesh. Depuis la création de la Grameen Bank, de nombreuses institutions ont été créées. En 2009, plus d'un millier d'institutions de microfinance ont été mises en place.

Par ailleurs l'originalité de ces alternatives a des limites. Beaucoup ont perdu le fil de la mission d'origine, c'est à dire prêter à des exclus du système financier conventionnel. Des abus sont venus chahuter l'euphorie de départ quant au microcrédit. Le cercle vicieux du surendettement, les effets pervers, etc. découlant du microcrédit ont très vite transformé l'espoir des marginalisés et des fervents défenseurs du développement en désillusion (Fouillet et al, 2007).

c. Les objectifs du microcrédit

D'emblée, dès ses origines le microcrédit ciblait en priorité les femmes puisqu' un des objectifs principaux du microcrédit était de promouvoir leur émancipation. Grâce aux octrois de crédits, les bénéficiaires peuvent lancer une petite affaire ou renforcer leurs activités existantes. Ensuite, une fois l'activité économique mise en place, elle permettra d'engendrer des revenus. D'un point de vue théorique, ces derniers seront utilisés pour rembourser le crédit emprunté et également réinjectés afin

8 CGAP, Le portail de la microfinance [en ligne], http://www.microfinancegateway.org/fr/what-is-microfinance.

de soutenir l'activité durablement. Par conséquent, idéalement, ces femmes deviennent progressivement autonomes et se sentent intégrer dans l'économie. En accumulant des bénéfices, cela permet aux bénéficiaires d'améliorer leurs conditions de vie. En conclusion, ce mode de crédit permettrait aux marginalisés d'accéder plus facilement au système financier, de vivre dans des conditions décentes, de soutenir les petites entreprises et les paysans dans leur développement, et donc de développer l'économie locale des pays en voie de développement.

d. Les impacts du microcrédit

La microfinance et plus particulièrement le microcrédit dans notre cas, ont et joueront encore très certainement un grand rôle dans les pays en développement. Suite à ces mécanismes financiers, de nombreux impacts ont été mis en évidence. Ces derniers engendrent des effets sur les bénéficiaires et leur environnement socio-économique. Boyé et al distinguent de façon théorique trois impacts majeurs dans leur livre dédié à la microfinance (Boyé et al, 2011). Nous allons les citer et les développer ci-dessous :

Premièrement, ces modèles alternatifs ont inévitablement permis de diminuer une partie de la pauvreté et la vulnérabilité des bénéficiaires et de leur entourage. En effet, au Bangladesh, le taux de pauvreté des contractants de crédits a baissé de 3 pour cent (Boyé et al, 2011). L'impact direct de la microfinance représente 2 pour cent de ce dernier chiffre. Ces résultats significatifs démontrent que ces prestations financières (crédits, épargnes, assurances, etc.) jouent bel et bien un rôle dans cette lutte acharnée contre la pauvreté dans les pays émergents. Certes, les bénéfices obtenus des activités permettent en premier lieu de satisfaire les besoins essentiels du quotidien des bénéficiaires (nourriture, médicaments, etc.). Les chiffres le prouvent puisque plus de 50 pour cent des créditeurs au Cambodge utilisent leurs ressources dans la consommation des biens vitaux. Cependant, dans ce même pays, plus de quarante pour cent des bénéficiaires réinjectent les revenus restants dans leur activité afin qu'elle soit viable (Boyé et al, 2011). Il est essentiel de garder à l'esprit que le microcrédit doit permettre à ces marginalisés de vivre mais également de développer une activité économique sur le long terme.

Deuxièmement, ils ont amélioré en particulier le statut de la femme et de plus celui de l'ensemble des défavorisés. Dans certains pays émergents, la société est régie par des normes patriarcales. Les femmes ne possèdent aucun droit aussi bien dans la vie quotidienne que dans la vie économique et elles sont soumises au pouvoir des hommes. Ainsi, la naissance du microcrédit est venue bousculer les cultures traditionnelles en donnant aux femmes le financement nécessaire pour lancer leur propre affaire. Début des années quatre-vingt, des « politiques de genre » portées par les services financiers offerts par la microfinance sont apparues (Guérin, 2011). Le but de ces politiques

est d'estomper les inégalités entre les hommes et les femmes. En octroyant des crédits aux femmes, les IMF leur offrent bien plus qu'un coup de pouce pour développer une activité. La notion d' « empowerment » désigne le fait que la femme puisse agir et s'exprimer librement. Ainsi, étant un acteur dans le mécanisme du microcrédit, les femmes revendiquent leurs droits et leurs libertés. Elles deviennent progressivement autonomes. C'est une victoire dans le cadre du leadership féminin (Guérin, 2011). De plus, ce mécanisme a solidifié l'entraide féminine. Dorénavant, en étant solidaires entre elles, les femmes se sentent soutenues et inévitablement plus fortes. Enfin, le microcrédit leur offre la possibilité de subvenir à leurs besoins et à ceux de leur ménage. Au niveau politique, économique et social, le statut de la femme s'est considérablement amélioré au sein de ces sociétés patriarcales. Cependant, ces effets positifs liés à l'émancipation de la femme restent encore très faibles. La dissonance entre la théorie (objectifs du microcrédit) et les résultats sur le terrain subsiste. Elle est due notamment aux tensions entre les règles traditionnelles (patriarcales) de ces sociétés et les principes du microcrédit. En conclusion, les prouesses du microcrédit quant aux statuts de la femme existent mais elles ne sont pas celles espérées (Guérin, 2011).

Enfin, les « petits entrepreneurs » les plus astucieux et les plus audacieux sont capables de développer des activités et de créer eux-mêmes des emplois grâce aux crédits. Par ailleurs, les institutions de microcrédit embauchent de la main d'œuvre locale et créent également de l'emploi. De plus, les entreprises (ex : GDFL, Grameen Veolia, etc.) qui intègrent le microcrédit dans leur fonctionnement collaborent avec des individus régionaux. Pour exemple, dans le cas de la GDFL, le microcrédit a été intégré dans les canaux de distribution des produits. Ce *social business* a fait appel aux femmes du Bangladesh afin de vendre les yaourts aux clients. Inévitablement, les connaissances du pays des personnes locales représentent une source stratégique sacrée pour entreprises étrangères.

4. Bottom of the Pyramid (BoP)

La population que nous cherchons à toucher quand il s'agit d'un *social business* sera dans la majorité des cas la plus démunie, la plus pauvre. Nous parlons alors du concept de Bottom of the Pyramid qui va même jusqu'à devenir une stratégie à part entière et très populaire dans l'élaboration d'un *social business*. Dans cette stratégie, les plus défavorisés représentent uniquement des consommateurs dans le sens où elle n'offre à cette population que l'accès au marché. Contrairement au *social business* où ils peuvent également être des producteurs (Petrella et Richez-Battesti, 2010).

L'expression « base de la pyramide » (plus connue par son acronyme anglais BoP) est issue des recherches de Prahalad et Hart (1999).

Du point de vue économique, le BoP est considéré comme le plus grand groupe socio-économique. En effet, il s'agit de la classe la plus pauvre de la société. D'après la Banque Mondiale (2008), presque la moitié de la population terrestre vit avec moins de $2,5 par jour. On comprend donc mieux pourquoi les multinationales s'intéressent à ce marché. La grande difficulté de s'attaquer à cette couche de la population est que les grandes entreprises partent très souvent avec comme objectif de réaliser des économies d'échelle. Or, il n'est pas toujours évident d'appliquer ce principe quand on s'adresse aux plus défavorisés. C'est pourquoi d'autres modèles économiques doivent prendre le dessus. Il faudrait pouvoir répondre aux besoins de ces consommateurs et non pas créer un besoin afin de le «vendre » à un maximum de personnes (comme c'est le cas en Europe par exemple). Il s'agit donc d'adapter son modèle aux différentes caractéristiques de cette base de la pyramide. On peut prendre pour exemple Schneider Electric dont le développement du modèle de rechargement de batteries était adapté aux zones périurbaines indiennes alors que ce n'était pas le cas pour des villages ruraux en Afrique qui sont eux dispersés (Guérin, Le Yaouanq, 2012). Il faut donc veiller à gérer la tension qui peut se profiler entre la recherche de profit qui est le *core business* d'une entreprise standard et l'impact social que celle-ci veut atteindre.

De plus, il arrive que la confusion se propage entre marchés et besoins au BoP. « Le bas de la pyramide n'est en fait pas un marché (…) Elles {les personnes à faible revenus} n'ont pas été conditionnées à penser que les produits qui leur sont proposés constituent quelque chose qui pourrait être acheté. Et elles n'ont pas adapté leurs comportements et leurs budgets de telle façon à introduire ces nouveaux produits dans leur vie quotidienne » (Simanis, 2009). Il s'agit maintenant non pas de mettre en place une offre permettant de capter une demande existante, mais bien de construire des conditions d'émergences de nouveaux marchés focalisées sur les gens à faible revenu.

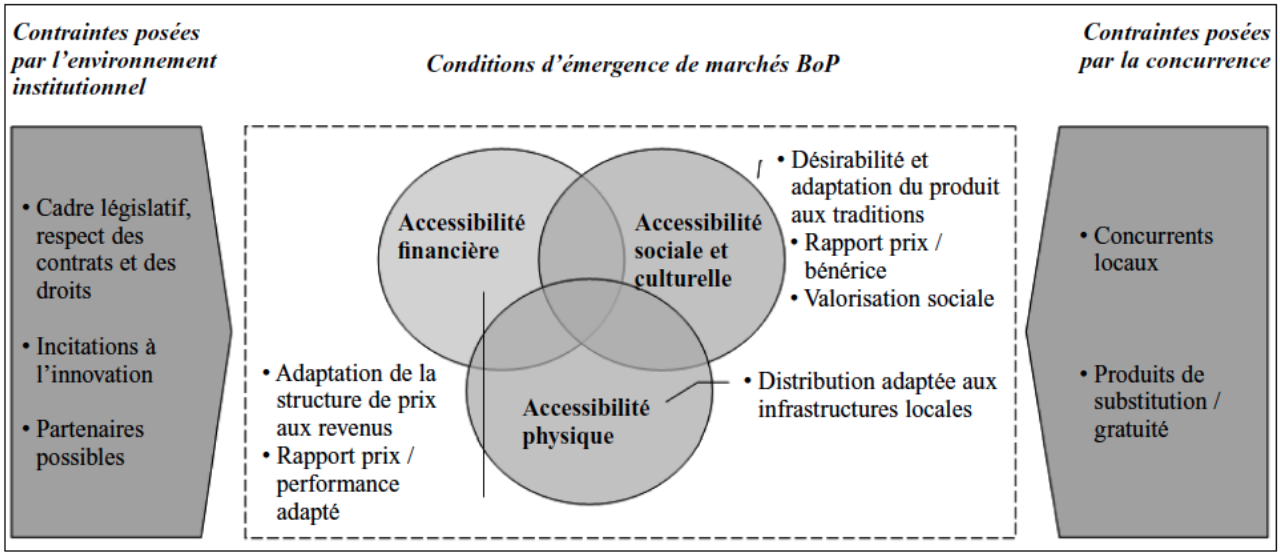
Il existe donc des conditions pour qu'un marché puisse émerger au bas de cette pyramide. Tout d'abord, le principe de création d'un marché s'apparente en une série d'actions de deux ordres (March, 1991) : d'une part celles s'occupant d'exploiter les ressources de l'entreprise, d'autre part celles liées à de nouveaux savoir-faire à acquérir, à de nouvelles idées à implémenter à l'aide des ressources initiales de l'entreprise. Dans cette série d'actions se profilent quelques contraintes pour l'entrepreneur. En effet, les spécificités institutionnelles des pays émergents contraignent fortement l'entreprise qui tirait un avantage des ressources dont elle disposait. On pense notamment au haut niveau de corruption, au non-respect des contrats ou des titres de propriété. De plus, l'encouragement à trouver de nouvelles solutions est moindre dans les pays émergents que dans les pays développés. En effet, ces derniers peuvent plus facilement proposer des incitants fiscaux afin d'accompagner les entreprises dans la création de nouveaux marchés grâce à un cadre législatif favorisant l'innovation ou les subventions.

Ensuite, viennent s'ajouter les contraintes directement liées aux caractéristiques du segment « BoP ». Elles sont également de deux ordres :

1. Enjeux des consommateurs BoP ; il en existe trois, liés à l'accessibilité :
    a. Accessibilité financière : pouvoir adapter la structure de prix aux caractéristiques des revenus (la variabilité par rapport aux saisons par exemple)
    b. Accessibilité sociale : identifier la désirabilité du produit qui est le rapport entre le prix et les bénéfices retirés par le consommateur, mais aussi à la valeur sociale donnée à l'utilisation ou l'achat d'un produit. Le niveau d'éducation a aussi un rôle dans la connaissance du produit ou service acheté.
    c. Accessibilité physique : pouvoir assurer la distribution du produit dans les endroits moins accessibles.
2. Identification des besoins et modes de consommation des personnes situées au bas de pyramide : cette contrainte est renforcée par le fait que les managers viennent principalement de pays développés et connaissent donc moins bien les habitudes de consommation de la population ciblée.

Afin d'accompagner l'entreprise dans son processus d'acculturation, Simanis et al. (2008) proposent « un protocole de développement des programmes BoP à partir d'une démarche centrée sur la participation des pauvres eux-mêmes dans la préparation de l'offre de l'entreprise. Le schéma ci-dessous résume les contraintes auxquelles est confrontée l'entreprise afin de mettre en place les conditions d'émergences de marchés BoP (Perrot 2010).

Figure 7 : Conditions d'émergence de marchés BoP



III. Partie 2 : Pourquoi une multinationale s'impliquerait dans la lutte contre la pauvreté ?

1. Le cheminement du projet de GDFL

i. Introduction

Le cœur de notre problématique s'articule autour de la joint-venture GDFL. Dans la suite de ce chapitre, nous vous présenterons à tour de rôle la Grameen Bank et Danone sans tenir compte de leur rapprochement. Ensuite, nous analyserons un peu plus en profondeur les prémices de la GDFL pour nous permettre par la suite d'avoir un œil critique sur les actions et enjeux qui en découlent.

ii. Les prémices de la Grameen Bank au Bangladesh

Le Bangladesh se situe en Asie et est englobé en quasi-totalité par la partie Est de l'Inde. C'est un des pays les plus pauvres au monde. Le PNUD[9] le classe à la 146ie position en ce qui concerne le développement humain et sa population rurale représente 72,9 pour cent des 160 millions de Bangladais. On estime que 40 pour cent de la population se trouve en dessous du niveau de pauvreté, soit gagnant un à deux euros par jour (Grameen Danone, 2010). Même si les pauvres arrivaient à joindre les deux bouts, il leur serait presque impossible d'obtenir un prêt à des conditions dites « justes ». En effet, les banques commerciales existantes ne se sont pas intéressées par de tels clients dont l'absence de garantie mène à un risque de défaut élevé.

Cependant, on peut dire qu'une lueur d'espoir vit le jour en 1976 pour ces Bangladais. En effet, le Professeur Mohammed Yunus lança un projet d' « action » destiné à examiner la possibilité de mettre en place un système de crédit tourné vers les plus pauvres dans les régions rurales. Par ce biais, Yunus commença par être un banquier non officiel. Cependant, ses recherches menées entre 1976 et 1979 dans le village de Jobra démontrèrent la force de ce concept. C'est alors, en 1979, le projet fut étendu dans la région de Tangail avec l'aide de la Banque Centrale du pays et le soutien d'autres banques nationales. Après de nombreuses duplications dans plusieurs régions du pays, elle se transforma en 1983 en une banque officielle, la Grameen Bank (littéralement la banque des villages). Le système est basé sur la confiance et une fois n'est pas coutume, les femmes en sont les clients

9 Programme des Nations Unies pour le développement

préférés. La banque propose quatre catégories de prêts avec des intérêts différents à chaque fois : 20 pour cent pour les emprunts générant des revenus, 8 pour cent pour les emprunts immobiliers, 5 pour cent pour les prêts étudiants et enfin 0 pour cent en ce qui concerne les prêts aux mendiants. Elle repose sur un ensemble de valeurs sociales à respecter par ses clients : envoyer tous les enfants à l'école, utiliser les toilettes, boire de l'eau potable, etc.

Petit à petit ce concept de microcrédit s'est propagé à travers le monde. Il est même devenu un sujet d'intérêt pour les banquiers et les économistes. En témoignent les chiffres provenant du rapport de la Grameen Bank (2012) qui présentent la situation au 11 novembre 2011 (cf. annexes).

Grâce à ces données, nous remarquons un taux de remboursement élevé (96,95 pour cent), ce qui est une base solide afin de pérenniser et de crédibiliser ce type de méthode de crédit.

iii. Le social business vu par Yunus

Le Docteur Muhammad Yunus a révolutionné le monde du microcrédit, cela lui a même valu le Prix Nobel de la Paix en 2006. Pour lui, le lancement de sa banque de microcrédit n'était que le début d'un projet qui allait devenir plus vaste encore. En effet, la Grameen Bank était la première étape en vue de développer un *business model* viable. Alors que la banque était en train de fournir un nombre considérable de crédits, la famille Grameen s'étendit autour de 30 projets d'entreprises à but lucratif et non lucratif. On peut notamment citer quelques-uns d'entre eux comme la Grameen Trust, Grameen Fund, Grameen Telecom, Grameen Cybernet, Grameen Shokti, Grameen Phone, Grameen Sikkha, etc. Certaines parmi elles devinrent plus connues comme la Grameen Phone. C'est à ce moment-là que Yunus se mit à articuler son concept de *social business*.

En effet, selon lui, la pauvreté n'est pas créée par le « pauvre » lui-même, mais elle est le résultat de manquements institutionnels. Par conséquent, il insiste sur le fait que la pauvreté peut être éliminée dans le monde entier dans un certain laps de temps. Pour atteindre ces objectifs, le système socio-économique existant doit être redessiné afin de détacher le potentiel humain. Ce remodelage du système socio-économique s'appelle le *social business*.

Yunus (2007) précise que « dans le *social business*, les investisseurs/propriétaires récupèrent progressivement l'argent investi, mais ne peuvent pas toucher de dividende au-delà de ce niveau ». En outre, il signale :

> « L'entreprise doit couvrir tous les coûts et générer du profit, tout en atteignant l'objectif social, comme par exemple l'accès aux soins de santé, la possibilité d'avoir une maison, un

service financier adapté, la nutrition pour les enfants sous-alimentés, l'accès à l'eau potable, l'introduction d'énergie renouvelable, etc. de façon commerciale ».

Il nous explique le concept à travers sept principes[10] :

1. L'objectif de l'entreprise est d'éradiquer la pauvreté, ou de s'attaquer à un ou plusieurs problèmes sociaux (dans les domaines de l'éducation, la santé, l'accès à la technologie, ou l'environnement). L'objectif n'est donc pas la maximisation du profit.

2. L'entreprise assure sa viabilité financière et économique.

3. Les investisseurs récupèrent seulement leur investissement de départ. Aucun dividende n'est distribué.

4. Une fois les montants investis remboursés, les profits sont réinvestis dans l'entreprise pour son expansion et son amélioration.

5. L'entreprise respecte l'environnement.

6. La main-d'œuvre obtient le salaire du marché avec de meilleures conditions de travail.

7. Le faire dans la joie !

Par ailleurs, Yunus classifie le *social business* en deux types (Yunus, 2007) :

Type 1 : Une entreprise dont l'offre se penche à résoudre uniquement un problème social. Par exemple, un bien qui est produit pour le bénéfice des pauvres.

Type 2 : Une entreprise dite classique, poursuivant un but de maximisation de ses profits, mais dont les actionnaires sont des pauvres ou des défavorisés. Dans ce deuxième cas, l'offre ne s'attache pas nécessairement à la résolution d'un problème social et les actionnaires touchent des dividendes ou d'autres avantages indirects.

Face à la pauvreté et aux problèmes de malnutrition présents au Bangladesh, il était maintenant temps pour Yunus de mettre en place un plan d'action. En effet, d'après les rapports de la GDFL (Grameen Danone,2010), un enfant sur deux souffre de malnutrition. De plus, 30 pour cent de tous les Bangladais et 56 pour cent des enfants bangladais en dessous de cinq ans souffrent de malnutrition (UNICEF State World's Children Report, 2008). La diarrhée, l'affaiblissement du développement

10 http://yunussbhaiti.com/fr/les-7-principes/

mental, le manque d'énergie sont autant de problèmes de santé publique et de développement économique qui touchent ce pays. Ces questions sont directement liées à la pauvreté.

La malnutrition est un drame pour les économies en voie de développement. Tsuboi (2008) explique le concept et le statut de l'indice de développement humain (IDH) et mentionne que celui-ci est de 0,547 au Bangladesh en 2005, occupant le deuxième plus faible taux en Asie du Sud et le 140ie sur 177 pays à travers le monde. Il poursuit même en s'appuyant sur les données du PNUD (2007) à propos de l'indice des enfants en sous-poids en dessous de l'âge de cinq ans qui est de 48 pour cent. Il continue en disant que les enfants bangladais en dessous de cinq ans sont les plus mal en point au niveau de la santé non seulement dans l'Asie du Sud, mais également dans le monde entier. Les causes de la malnutrition peuvent venir de la pauvreté et du manque d'accès à des conditions de vie saines.

Dans un autre registre, en se basant sur les données de WFP[11], Ghalib et Hossain (2008) estiment à 115 millions le nombre d'enfants en âge d'aller à l'école qui n'y vont pas, et 97 pour cent de ceux-ci vivent dans des pays développés. D'autres études établissent une relation entre la malnutrition et le développement mental. Il existe donc une vaste population qui est privée d'accès à l'éducation. Cela forme un cercle vicieux malnutrition/niveau de santé, pauvreté, éducation. L'IDH, comme mesure de la qualité de vie sur les personnes, est intimement liée à ces trois facteurs interconnectés. Face à ce constat, Yunus se devait de trouver une solution tout en étant conscient qu'il n'était pas capable de résoudre ce défi colossal seulement grâce à la Grameen Bank.

iv. Le groupe Danone, l'histoire de ses débuts

Aujourd'hui, la marque Danone est bien ancrée dans les pays occidentaux et même à travers le monde. Cependant, à l'image de la plupart des multinationales, et comme le dit si bien le proverbe "Rome ne s'est pas faite en un jour", celui-ci est d'autant plus d'actualité. En effet, si Danone possède le rayonnement qu'elle a maintenant, cela n'a pas toujours été le cas. Revenons sur un bref rappel historique des faits qui nous aidera à mieux comprendre le cheminement de cette multinationale.

a. Les fondations

En 1919, au lendemain de la Première Guerre mondiale, Isaac Carasso remarqua que de nombreux enfants souffraient de troubles intestinaux. Pour répondre à ce problème, il mit en place la conception de yaourts composés de ferments provenant de l'Institut Pasteur. C'est à partir de ce

11 WFP : World Food Programme : Programme Alimentaire Mondial

moment, que la marque Danone a été créée à Barcelone. En 1929, il lança Danone à Paris et la première usine ouvrit en 1932. Isaac mourut en 1939 et c'est son fils Daniel qui reprit le flambeau. Cependant, le début de la guerre contraint Daniel à s'exiler aux Etats-Unis comme beaucoup de Juifs à l'époque. Il fonde à New-York en 1942 la Dannon Milk Products Inc. (il rajoute un « n » pour que la prononciation américaine devienne « day known »). A la fin de la guerre, il retourne en France pour se recentrer sur le marché Européen

b. Innovation et expansion

Les années 1950-1960 sont deux décennies d'innovations et d'expansions chez Danone. En effet, en cette période, Daniel compte sur les innovations, les nouveautés, et la qualité de ses produits pour augmenter sensiblement ses ventes. On peut aussi qualifier cette ère d'acquisitions, d'expansions et de croissance. En 1967, Gervais et Danone fusionnent pour créer la marque Gervais-Danone. Ce nouveau groupe prend alors le chemin de l'expansion à l'aide de nombreuses acquisitions comme les Etablissements Lhuissier en 1968, Millat Frères un an plus tard, Petit jean et Regia-Pazani en 1970. En 1973, Gervais-Danone fusionne avec l'important groupe BSN.

c. Métamorphose

Antoine Riboud, à la tête de BSN, entreprit plusieurs restructurations, notamment la vente de la branche de verreries. Entre 1987 et 1989, il met la main sur les sociétés de biscuits Lu et Nabisco. Enfin, l'année 1994 sonne le glas pour la dénomination Danone du groupe. En 1996, Antoine Riboud cède sa place de CEO à son fils Franck. Ce dernier décide alors de se focaliser sur les projets qui bénéficient d'un potentiel de croissance élevé en se positionnant dans le secteur de la santé. Un grand nombre de branche de Danone ne répondent plus à cette nouvelle stratégie et sont donc abandonnées. En parallèle, Franck décide d'acquérir de nombreuses sociétés présentes dans ce secteur à travers le monde. L'acquisition majeure en 2007 de Numico place Danone comme leader sur plusieurs domaines. Franck a une vision claire et une stratégie pour la croissance. En témoigne le Rapport de Développement Durable (Danone, 2010) dans lequel il dit : « ma vision pour Danone : une entreprise qui crée de la valeur économique en créant de la valeur sociale ». Il explique un peu plus loin dans ce même rapport :

> « Une entreprise ne peut pas réussir dans la durée si elle tourne le dos à la société qui l'entoure, si elle ne regarde que son intérêt économique à court terme. » (…) « On a juste oublié que la performance économique de l'entreprise est aussi liée à la santé de la société qui l'entoure : si cette société va mal ou s'appauvrit, cela se traduit par moins de consommateurs ou des consommateurs moins fréquents ; cela veut dire plus de difficultés à trouver des sous-

traitants ou des fournisseurs efficaces, etc. Chez Danone par exemple pour un emploi salarié à l'intérieur de l'entreprise, il y a entre 5 et 10 emplois à l'extérieur de l'entreprise chez nos producteurs de lait, nos fournisseurs industriels et de services. La compétitivité de Danone et celle des territoires où son activité est implantée sont donc très largement liées ».

Nous le percevons clairement dans son discours, Franck Riboud ne dissocie pas valeur économique et valeur sociale, il veut que l'un alimente l'autre et que donc, un lien permanant se crée dans les actions futures de Danone.

d. Danone aujourd'hui

D'après le communiqué de presse (2015), nous pouvons avoir une image de la situation financière à partir des résultats (en euros) de Danone en 2014 :

- Chiffre d'affaire : 21 144 millions
- Résultat opérationnel courant : 2 662 millions
- Marge opérationnelle courante : 12,59 pour cent
- Résultat net courant : 1 561 millions

Le groupe divise ses opérations en quatre pôles d'activité : les produits laitiers frais, les eaux, la nutrition infantile et la nutrition médicale.

Les produits laitiers frais, qui font partie du pôle le plus important en termes de chiffre d'affaire, ont atteint 11,1 milliards avec une croissance de 1,5 pour cent par rapport à 2013. Les eaux ont augmenté de 11,6 pour cent par rapport à 2013 et présentent un chiffre d'affaire de 4,2 milliards. En ce qui concerne la nutrition infantile, son chiffre d'affaire culmine à 4,4 milliard pour une croissance de 6,1 pour cent par rapport à l'année précédente. Enfin, le dernier pole, la nutrition médicale, progresse de 7,9 pour cent pour atteindre 1,4 milliard. On le voit à travers ces chiffres, Danone progresse dans tous ses pôles. On peut donc parler d'une entreprise multinationale solide.

v. Grameen Danone Foods Ltd

1. La naissance

Franck Riboud et Muhammad Yunus se sont rencontrés en octobre 2005 à Paris afin d'examiner les possibilités de travailler ensemble sur un projet social au Bangladesh. Les deux hommes ont vite

été sur la même longueur d'onde, ce qui les a menés à la création de GDFL comme étant une joint-venture basée sur le *social business*, le premier d'une longue série par la suite.

Afin de mener à bien le projet de la GDFL, une SICAV[12] nommée « Danone Communities » est créée à l'aide d'une participation de 20 millions d'euros de la part de Danone. Celle-ci offre la possibilité au grand public de pouvoir y investir. Danone encourage même ses employés à rentrer dans le capital de cette SICAV. Pour ce faire, c'est une filiale du Crédit Agricole qui gère ce fond en investissant 90 pour cent de son capital dans des actifs comportant peu de risque et le reste (10 pour cent) dans les projets de *social business* gérés par « danone.communities » (comme la GDFL) (Marchant, 2012). GDFL a été créé comme un vrai *business* et non pas comme un projet philanthropique, en témoignent les paroles de Frank Riboud lors de la cérémonie d'ouverture de la joint-venture (Danone, 2006) : « […] la force dans son (GDFL) succès réside dans le fait que c'est un *business* et non de la charité, et si c'est un *business*, alors c'est durable ».

La vision initiale à court terme était de construire deux usines supplémentaires d'ici 2008. En ce qui concerne le long terme, ils envisageaient de créer une cinquantaine d'usines d'ici dix ans dans plusieurs régions éloignées du pays afin de toucher un maximum de la population. L'expansion sera intimement liée à la génération de profit. Les investisseurs ont en effet accepté que les bénéfices soient intégralement consacrés à la construction de nouvelles usines au Bangladesh comme le définit Yunus à propos du *social business*.

2. La mission

La mission dévolue à ce projet est « la réduction de la pauvreté grâce à un *business model* unique de proximité qui apporte quotidiennement une nutrition saine aux pauvres » (Danone, 2006).

3. Les objectifs

GDFL s'est fixé quatre objectifs (GDFL, 2010) :

1) Apporter la santé à travers un produit à forte valeur ajoutée nutritionnelle ajoutée à un prix abordable pour tous les Bangladais.

---

12 Société d'Investissement à Capital Variable

2) Améliorer les conditions de vie des communautés les plus pauvres en les impliquant dans toutes les étapes du *business model* (fournisseurs, production, vente), créant ainsi des emplois et améliorant les compétences locales.

3) Protéger l'environnement et conserver les ressources non-renouvelables autant que possible.

4) Assurer une activité durable en visant la rentabilité.

4. Le business model de GDFL

Grameen et Danone ont tous les deux dépensé des ressources et du temps pour arriver à déterminer les différentes composantes du *business model* qui pourraient satisfaire les objectifs d'une entreprise sociale. Le produit que voulait créer la joint-venture était destiné aux enfants pauvres souffrant de malnutrition. Le coût de fabrication et de distribution du produit restait le premier problème à résoudre. Ce produit ne pouvait pas se permettre des coûts additionnels de transport, de stockage en entrepôt, d'inventaires, etc. Le modèle s'est donc basé sur l'implémentation de quatre étapes : production, stockage, distribution et consommation. Toutes les quatre étant très proches les unes des autres. Le modèle présente aussi la spécificité de réduire au maximum la taille des opérations afin d'éviter les inventaires et les stockages.

5. Le produit : un yaourt

Traditionnellement, le yaourt est un des produits préférés dans le sous-continent indien. On le retrouve même dans la mythologie Hindoue comme une préparation vénérée des dieux. C'est un ingrédient essentiel lors des cérémonies d'offrandes pour les dieux. Depuis la nuit des temps, les gens le consomment comme une nécessité de base dans les pays du Nord lors du déjeuner, diner ou souper. En revanche, les pays du Sud le consomment plus volontiers accompagné de riz. Pour les pays de l'est, en ce compris le Bangladesh, il y a un yaourt sucré qui fait l'unanimité, le « mishti doi ». Intégrant des propriétés médicinales, il s'agit aussi bien d'un remède de « grand-mère » que d'une recommandation médicale en cas d'indigestion, de problèmes au foie ou encore de diarrhée. Ainsi, Yunus et Weber (2007) décrivent le yaourt : « […] yoghurt contains many healthful nutrients. The active cultures in yoghurt are also benefical because they promote good intestinal health and reduce the effects of diarrhoea, a deadly scourge in the developing world ». C'est aussi une source naturelle de calcium, vital pour la croissance et pour la solidité des os.

Les « mishti doi » avaient l'avantage d'être vendus à un prix abordable pour les plus pauvres, tout en procurant un produit nutritif. C'est ce qui a séduit GDFL parmi les autres solutions plausibles.

Ils décident de le nommer *Shokti Doi* + (par après, le mot « Doi » fut enlevé) et en font une marque à développer.

C'était sans doute l'étape la plus importante. Il était primordial de mener à bien des recherches pour mieux comprendre les éléments qui causent la malnutrition infantile au Bangladesh. Grâce à ces recherches, on pouvait savoir quels éléments devaient être contenus dans ce yaourt afin de lutter contre ce problème. Danone se mit alors à entreprendre d'importantes expérimentations en laboratoire afin de concevoir un produit alliant les éléments nutritifs indispensables tout en gardant une bonne saveur.

Le premier produit conçu par Danone n'était pas assez sucré aux yeux des Bangladais, il n'eut donc pas le succès escompté. Un ajout de mélasse devait être opéré afin de conquérir définitivement les papilles gustatives de la population. Ghalib et al. (2009) citent le directeur d'usine de l'époque, Probir Sarkar qui nous explique plus en détails la fabrication de ce yaourt :

> « The yoghurt we manufacture is produced from fresh and pure whole-cream milk, containing an average of 3,5 per cent fat, and by additives such as cornstarch, date-molasses, sugar and micro-nutrients as vitamins, iron, protein, iodine, zinc, calcium, etc. Vitamin A is added as it is beneficial to the eyes, while iodine helps maintain normal thyroid function. A single 80 g cup provides 30 per cent of a child's daily requirement of vitamins, iron, zinc, and iodine. »

Ceux-ci rajoutent également que dans le but de satisfaire les standards de qualité minimaux, les autres ingrédients que lait et la mélasse, tels que l'amidon de maïs et les micronutriments (vitamines, fer. Protéine, l'iode, le zinc, le calcium, etc) sont importés et fournis par le Groupe Danone.

Le yaourt a une durée de vie de 72h et son pot, fabriqué à partir d'amidon de maïs, est entièrement biodégradable. Il possède une consistance épaisse à une température fraiche mais commence à perdre sa consistance tout en devenant à moitié solide quand la température est élevée, ce qui est courant au Bangladesh.

6. Le fonctionnement de l'usine

La première usine implantée commença sa production en février 2007 à Bogra, à 250 km au nord de Dhaka (capital du Bangladesh). S'étalant sur près de 75 000 mètre carrés, sa capacité annuelle se porte à 6000 litres par jour produisant 3000 kg de yogourt soit 83 000 pots par jour. Son objectif est d'e parvenir à atteindre après trois ans, une augmentation de sa capacité à 10 000 kg de yogourt par jour. Elle comporte des équipements de mixage, fermentation, empaquetage, système de

refroidissement, ainsi que d'une chambre froide et d'un laboratoire. Cette usine use des technologies qui peuvent être utilisées par les locaux avec un faible niveau de compétence, ceci évitant le besoin de compétence élevée et une maintenance coûteuse. Elle a besoin de 35 personnes pour être opérationnelle et ce sont en grande partie des locaux qui y travaillent.

Consciente de ses responsabilités envers l'environnement, elle dispose également d'un chauffe-eau alimenté par des panneaux solaires ainsi que d'un système de récupération de l'eau de pluie. Une usine de biogaz lui fournit également de l'énergie afin qu'elle dispose de gaz naturel.

7. De la matière première à la production

Le lait comprend presque 65 pour cent du coût du yaourt. Initialement, GDFL se procurait du lait via de petits fermiers qui disposaient de cinq vaches. Ces fermiers empruntaient de l'argent à la Grameen Bank (via un micro-crédit) afin de disposer des infrastructures adéquates. Il existait également des fermiers ne disposant pas de ces infrastructures (électricité, réfrigérateurs,..) mais qui cherchaient tout de même à vendre leur lait. GDFL acheta donc ce lait en passant par une coopérative, la Grameen Livestock Foundation. Le lait était ensuite transporté jusqu'à un entrepôt réfrigérant à l'aide de « rickshaw », sorte de tricycle. La dernière étape était d'acheminer toute la marchandise vers l'usine. On compte ainsi 370 micro-fermes en 2010. Depuis 2009, GDFL décida également d'acheter du lait provenant de plus grosses fermes, celle du Docteur Mustaq Ahmed par exemple, possédant 70 vaches (Grameen Danone, 2010).

8. De la sortie d'usine à la bouche du consommateur

On le sait, les consommateurs visés pour ces yaourts sont de jeunes enfants souffrant de malnutrition et vivant pour la plupart dans des villages retranchés, difficile d'accès. C'est pourquoi GDFL décida d'établir deux chaines de distributions.

La première approche comprend d'une part, un plan innovant implémenté afin d'impliquer les femmes vivant dans ces milieux ruraux pour qu'elles puissent atteindre directement ces consommateurs, on les appelle les *Grameen Ladies* (GL). D'autre part, en amont, les hommes transportent de l'usine jusqu'aux GL des box remplis de yaourts à l'aide de rickshaws. La répartition du marché est divisée par groupes de villages. Chaque GL munie d'un sac isotherme contenant des *Shokti Doi,* se charge de vendre au porte-à-porte des yaourts en se rémunérant d'une commission d'un taka par pièce vendue. Elles sont vêtues d'une tunique blanche (un sari) et sont censées vendre 100 doses par jour à raison de cinq jours par semaine. Si elles y arrivent, elles gagneront donc 2 000 taka par mois. Cette approche innovante a pour but d'allier objectifs sociaux tout en créant un énorme

potentiel d'emplois générant des revenus supplémentaires pour les ménages les plus pauvres. L'avantage de cette méthode pour les GL est que les invendus sont repris par GDFL.

Une deuxième approche afin de vendre ces produits était la mise en place de petites échoppes dans les milieux urbains et ruraux. Il s'agit de magasins de proximité équipés de box réfrigéré ou isotherme. Ces magasins vendaient les yaourts tout en bénéficiant d'une commission de cinq pour cent par dose (ce qui est bien inférieur à la commission que les GL perçoivent). Il est important de noter que 80 pour cent des ventes de yaourts provenaient de ces petits magasins. Ces échoppes n'ont cessé de croître au fur et à mesure. A titre de comparaison, en 2010, il y avait près de 8 000 magasins de ce type alors que le nombre total de magasins au Bangladesh atteignait 40 000 unités.

9. La publicité

La principale publicité sur laquelle le *Shokti Doi* peut compter est le bouche à oreille. En effet, le manque de moyens financiers ainsi que l'analphabétisation d'une grande partie de la population la plus pauvre ne rend pas ce canal très attractif. De plus, l'absence d'électricité est aussi un handicap pour la promotion des bienfaits des yogourts dans les publicités télévisées. Malgré cela, des campagnes de publicités télévisées furent lancées entre 2009 et 2010 dans le but de toucher les enfants scolarisés dans les zones rurales. Dans ce sens, GDFL organisa d'une part plus d'un millier de mini événements dans les villages et d'autre part, un programme de nutrition dans les écoles rurales et urbaines touchant ainsi près de 80 000 étudiants (GDFL, 2010).

Il ne faut pas oublier la notoriété de la Grameen sur laquelle le projet peut s'appuyer. En effet, forte de son expérience sur les 25 dernières années, la Grameen peut se targuer d'avoir à sa tête Yunus, le premier et l'unique lauréat du Prix Nobel, véritable icône au Bangladesh. Ajouter à cela sa simplicité, dédiée à cette noble cause et en lien direct avec le peuple, le projet peut donc compenser le manque de publicité grâce à sa notoriété sans précédent dans le pays.

10. La performance

Le *Shokti Doi* était initialement prévu dans un pot de 80 grammes et vendu à cinq taka aux GL et six taka aux consommateurs, la différence étant la commission des GL pour permettre de rémunérer leur travail. Au début, il y avait 30 femmes qui vendaient ces yaourts « sans perte », ce fut un succès immédiat. Cependant, après un certain temps, les ventes semblaient stagner à 3 000 pots par jour.

La première crise arriva en Avril 2008, quand le prix du lait augmenta de 100 pour cent pour toute une série de raisons dont notamment l'augmentation mondiale du prix des matières premières ainsi que les inondations locales provoquant des pertes importantes de bétail. GDFL réagit à ces

événements en augmentant le prix du pot à huit taka. La réaction négative sur les ventes se ressentit immédiatement celles-ci chutant de 80 pour cent (faisant de ce yaourt un bien avec une élasticité-prix, forte), affectant sensiblement les GL pour ce qui était leur seul gagne-pain. GDFL se devait de réagir face au fiasco de cette augmentation de prix. Elle mit en place une nouvelle stratégie en introduisant de nouveaux pots de 60 grammes vendus au prix de 6 taka tout en maintenant 30 pour cent des besoins journaliers en micronutriments dans ce plus petit yaourt.

La deuxième crise fut d'une toute autre ampleur et mit en péril la survie du projet jusqu'à ce qu'une autre stratégie soit mise en place. Les coûts de production augmentaient sensiblement et les plus pauvres ne pouvaient plus s'offrir ces yaourts, devenant plus un produit de luxe qu'un produit de nécessité. Il fallait absolument que le prix redevienne abordable. Les causes de l'augmentation des coûts de productions sont simples à comprendre :

- Le faible volume des ventes
- le besoin de fournir les yaourts à un faible coût pour les pauvres.

Une augmentation du volume des ventes était nécessaire pour la pérennité du projet. Heureusement, les couts de production allaient chuter grâce aux économies d'échelle que la firme allait pouvoir réaliser. A ce moment-là, GDFL disposait seulement d'une usine à Bogra, d'une capacité de 3 200 tonnes, elle avait atteint 90 pour cent de sa capacité théorique maximale en réalisant une marge de 27 pour cent par pot. Deux autres usines étaient prévues.

La première s'installa à Dhaka et allait bientôt être opérationnelle en présentant une capacité de 7 000 tonnes et produisant des yaourts de 80, 60 et 40 grammes destinés au marché métropolitain et rural. L'investissement pour cette usine s'éleva à 150 000 000 BDT et son pic de capacité devait être atteint en 2013.

La deuxième usine supplémentaire devait s'implanter dans le district de Sylhet pour être opérationnelle en 2014 et produire également 7 000 tonnes de yaourt mais en se focalisant sur des pots de 60 et 40 grammes destinés au marché rural et urbain. Cette usine demanda un investissement plus élevé que celle de Dhaka (185 000 000 BDT en 2013).

Afin de pouvoir proposer des yaourts à prix abordable, GFL se devait de prendre des leçons de Danone, qui avait déjà une riche expérience dans le *social business*. Un plan stratégique fut alors mis en place.

11. La différenciation par les prix

Le concept de différenciation par les prix est pour le marketing le fait de proposer le bon produit au bon consommateur. En effet, les personnes vivant en ville peuvent se permettre de payer plus cher ce yaourt d'autant que le produit commença à bénéficier d'une certaine notoriété vis-à-vis des populations plus instruites qui étaient au courant de la nécessité de « bien se nourrir » notamment en consommant ce type de produit. De plus, la marque de de fabrique de Yunus était une garantie suffisante pour un produit de qualité réalisé à partir du lait de vaches et avec des ingrédients testés en laboratoire. A cela on peut rajouter le fait que la population urbaine se laisse charmer par Danone, une marque mondialement connue, et ce, au détriment de marques locales pour les yaourts. GDFL tira avantage de cet environnement favorable et fixa le prix de ses produits comme le montre ce tableau 1 (Grameen Danone, 2010).

Tableau 1 : Tarification des produits de GDFL

	Plain cup	Mango cup	Plain plus protein cup	Plain cup	Mango cup	Pouch
Price BDT	6	8	8	12	12	5
Areas	Rural areas	Rural areas	Dhaka, urban areas	Dhaka, urban areas	Dhaka, urban areas	Rural areas
Gms	60	60	60	80	80	40
Per cent volume in cups (YTD March 2010)	63	4	28	4	2	Introduced in May 2010

Table I. Prices of GDFL products

12. La personnalisation de masse

Dans le but de toucher plus abondamment des clients au sein de la population urbaine, GDFL décida de produire un yaourt à la mangue afin de pouvoir fixer le prix à huit taka pour le pot à 60 grammes et 12 taka pour celui à 80 grammes. *Shokti Doi* devint alors *Shokti* +.

Le tableau 2 montre les chiffres clés pour la période 2007-2010. Afin d'augmenter ses ventes, GDFL proposa ses produits à d'autres villes comme Rajshahi et Pabna, situées à 50 km de l'usine. Le réseau de *Grameen Ladies* augmenta pour atteindre 650 et amener 22 pour cent de vente en plus.

13. Les résultats clés

Les résultats clés et projections de l'époque se retrouvent dans le tableau suivant (GDFL, 2010). Il faut savoir que l'analyse seule des données financières ne peut pas être un indicateur de

performance dans un *social business*. En effet, les objectifs sont différents, et dans notre cas, c'est un objectif d'apport nutritionnel aux enfants les plus pauvres du Bangladesh tout en générant des emplois durables.

Tableau 2 : Chiffres clés du projet GDFL

Item	2008 one plant	2009 one plant	2010 est one plant	2011 est one plant	2012 est two plants	2013 est two plants	2014 est three plants	2015 est three plants
Volume tons	148	696	1,727	4,400	6,600	9,600	11,800	15,150
Sales'000 BDT	10,455	52,340	142,834	282,351	284,013	290,408	292,927	292,747
Vol. growth %	NA	NA	148	155	50	45	23	28
Shops		3,863	8,000	NA	NA	NA	NA	22,000
No. of ladies		650	1,500	NA	NA	NA	NA	6,500
Profit/loss BDT'000	(20,953)	(39, 317)	(44,290)	(22,263)	(7.003)	20,947	32,127	36,916

Note: BDT – Bangladesh taka

Quand on y regarde d'un peu plus près, on remarque que le nombre de *Grameen Ladies* est censé se multiplier par dix de 2009 à 2015, ce qui est un bon signe pour la création d'emploi. En parallèle, le projet est en déficit les premières années mais projette de passer en positif à partir de 2013, ce qui est de bonne augure pour la pérennité de ce *business*. Il nous incombe maintenant de comparer ces estimations aux données réelles afin de pouvoir analyser la stratégie de GDFL.

2. Enjeu social : la conscience civique de la GDFL

Comme nous l'avons vu dans la partie « orientations des multinationales en matière sociale », il existe différentes notions qui permettent d'intégrer les problématiques sociales au sein des entreprises. Dans cette partie, nous allons analyser le cas de la GDFL en fonction des diverses orientations sociales exposées précédemment. Ainsi, à travers cette analyse, nous avons souhaité mettre en exergue la « conscience civique » de la GDFL en la décomposant et en décortiquant ses différents éléments qui la composent. Par ailleurs, notons que nous ferons référence à de nombreuses reprises à la partie qui précède sur la GDFL (cf. 1. Le cheminement du projet de GDFL).

i. Le double objectif de Danone

Avant la naissance de la GDFL, Danone avait déjà pour mission « d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre » (Marchant, 2012). Pour répondre à cet enjeu, le groupe devait ; d'une part, s'internationaliser davantage et d'autre part, cibler de nouveaux segments de

consommateurs. Jusqu'à présent la majorité de leurs clients sont les individus de classes moyennes et les personnes à hauts revenus. Monsieur Marchant, directeur général délégué de « danone.communities » le confirme, dans un article sur la dynamique de « danone.communities » : plus de 700 millions de clients réguliers sont issus du « haut de la pyramide mondiale » (Marchant, 2012). Ainsi, leur objectif est double puisque la multinationale doit conquérir de nouveaux pays, dont les pays émergents, mais également toucher les populations les plus pauvres. Sans ce deuxième objectif, leur but premier, énoncé précédemment, ne pouvait pas être atteint dans sa globalité. Dès lors, pour atteindre ce double objectif, la GDFL doit adopter des nouvelles orientations sociales que nous allons exposer ci-dessous.

ii. La conception politique de la RSE au sein de la GDFL

En nous référant au point sur la RSE, nous pouvons dire que la GDFL serait définie par une conception politique de la RSE. En effet, au-delà de ses pratiques RSE traditionnelles, le groupe agroalimentaire Danone a voulu se lancer dans une nouvelle aventure : la lutte contre la pauvreté au Bangladesh. Désormais, il souhaite résoudre des problématiques sociales telles que la malnutrition. Grâce à cela, il endosse l'image d'une « entreprise citoyenne ». Il s'aventure donc sur le terrain social qui est du ressort de l'État et des organisations non gouvernementales. Dès lors, en créant la GDFL en collaboration avec la Grameen Bank, Danone pourrait être considérée comme un acteur politique et économique. Face à l'ampleur de la pauvreté au Bangladesh (un des pays les plus pauvres au monde), le gouvernement bangladais seul, n'a pas les moyens suffisants pour l'éradiquer. En faisant participer les plus défavorisés à son projet, la GDFL souhaite réduire la pauvreté et la malnutrition au Bangladesh. Nous allons voir dans les prochaines lignes que l'un des objectifs de la GDFL est de créer des emplois pour les pauvres afin de développer l'économie régionale. Malgré tout, Thierry Brechet, professeur de responsabilité sociétale des entreprises à la Louvain School of Management, estime que Danone ne doit pas être considérée comme un acteur politique dans la lutte contre la pauvreté au Bangladesh. En effet, selon lui, les actions de la GDFL sont des actions de « RSE sociétale ».

En montant la coentreprise, Danone et la Grameen Bank se sont lancés dans un projet d' « ingénierie sociale » (Guérien et Le Yaouanq, 2012). Dans le sens, où dans un premier temps, ils ont analysé les besoins en micronutriments des plus défavorisés au Bangladesh et ensuite, ils ont développé un yaourt qui comblerait une partie de ces besoins. Selon Nicolas Buclet, enseignant de l'Université de Grenoble notamment en développement durable, ils ont donc développés un produit qui améliorerait la santé publique (Buclet, 2011). Les personnes que nous avons interviewées nous ont affirmés que la collaboration entre Danone et la Grameen Bank était indispensable dans la réussite

de ce projet, tous étaient unanimes à ce sujet. Danone avait besoin de travailler main dans la main avec une organisation locale pour s'intégrer dans ce pays. Le groupe a pu bénéficier des conseils et des connaissances de terrain de la Grameen Bank. Nous verrons que les initiatives de Danone sont, cependant, heurtées à la philosophie de la GDFL. Par exemple, lorsque la GDFL a dû s'adapter à son environnement (ex : la crise agroalimentaire), les deux entités n'étaient pas toujours d'accord sur les décisions à prendre, par exemple, au sujet des *Grameen ladies*.

iii. La condition du *social business* dans la construction de la GDFL

Lors de la rencontre entre Franck Riboud et Mohammad Yunus, ce dernier a émis une condition avant de mettre en place leur projet commun. La joint-venture devait définir un *social business* (Marchant, 2012). Par conséquent, comme nous l'avons décrit auparavant, les actionnaires ont été privés de dividendes pour que les bénéfices soient directement réinvestis dans l'activité de la GDFL. Bien que ce mécanisme ait diffèré du modèle actionnarial de Danone, Frank Riboud a accepté de se lancer dans cette nouvelle aventure.

iv. Le *social business* de la GDFL

Pour rappel, la notion de *social business* est construite sur un objectif double qui est le suivant : la recherche d'une pérennité financière (1) et la recherche d'un impact social (2). La synergie entre ces deux objectifs formerait le *social business*. Patrick Sapy, expert en microcrédit et Bertrand Hamaide, professeur en économie et en économie de l'environnement, croient en cette harmonie entre l'objectif économique et l'objectif social. Tandis que Thomas Ferretti, doctorant au sein de la Chaire Hoover de la Louvain School of Management, estime que tout cela sonne faux, que c'est simplement un argument de vente. De plus, Thierry Bréchet explique que « cette synergie n'est pas un dogme. Il ajoute que « c'est possible que dans certains cas ». Il y a une synergie, mais ce n'est pas une condition nécessaire pour faire de la RSE ». Nous allons voir si la GDFL est basée sur ce double objectif du *social business* ou non.

Tout d'abord, le *social business* de la GDFL correspond au *social business* de type 1 (cf. Partie 2 : le *social business* vu par Yunus) défini par Yunus (Yunus, 2007). De plus, le fait que l'objectif social de la GDFL soit atteint par l'autosuffisance démontre que la joint-venture est un *social business* (Planète d'Entrepreneurs, 2012). Selon Guérin et Le Yaouanq, tous deux ingénieurs des Mines de formation, la coentreprise relèverait du *social business* et non véritablement des stratégies BoP. Ainsi, sur des « relations purement marchandes » (Guérin et Le Yaouanq, 2012), la joint-venture souhaite offrir la possibilité aux Bangladais ayant des revenus faibles, voire très faibles, de répondre aux besoins de première nécessité grâce à leur yaourt renforcé en micronutriments. De plus, GDFL désire

intégrer les plus défavorisés dans sa chaîne de valeurs. A l'heure actuelle, 60 pour cent des Bangladais se situent dans le bas de la pyramide des classes sociales (Perceval, 2015). Ils sont considérés par la GDFL comme des consommateurs potentiels, mais également comme des acteurs dans le développement socio-économique de leur pays. En effet, le principe majeur de la joint-voiture est : « pour et par les pauvres » (Marchant, 2012). Dans ce cas, contrairement au BoP, les marginalisés représentent aux yeux des multinationales telle que Danone, des individus à intégrer dans l'ensemble de leurs activités (en tant que producteurs, fournisseurs et distributeurs). Thierry Bréchet considère cette analyse de la différence entre le *social business* et les stratégies BoP assez simpliste, mais pertinente. Ces populations sont un élément essentiel dans la construction du *social business* de la GDFL. Cependant, le *social business* de la GDFL est intimement lié aux stratégies BoP. En effet, ce premier concept est « le moyen de prospecter à moindre coût le marché BoP bangladais » (Perceval, 2015). Nous allons voir en détail le double objectif qui articule le *social business* de la GDFL dans les deux sous points suivant.

1. La recherche d'une pérennité financière

Le quatrième et dernier objectif de la GDFL : « assurer une activité durable en visant la rentabilité » reflète cette recherche de pérennité financière. Le *social business* de la GDFL étant considéré comme la branche commerciale de l'entrepreneuriat social, aucun de ses revenus ne provient d'activités philanthropiques (Guérin et Le Yaouanq, 2012). Comme nous l'avons énoncé dans le point sur la naissance de la GDFL, Franck Riboud précise que la GDFL n'est pas un « projet philanthropique » mais fonctionne comme un véritable *business* (Danone, 2006) avec des actionnaires (cf. Sicav). Si la GDFL veut être rentable, elle ne peut se permettre de dépendre que de dons. Afin d'atteindre son objectif social, la GDFL doit inévitablement réinvestir directement ses bénéfices dans sa propre activité. Selon lui, la joint-venture se doit d'être rentable si elle veut être viable. Et cela, d'autant plus que les *Grameen ladies*, les fermiers et les Bangladais en général, comptent sur sa capacité à créer des emplois. Le *business model* de la GDFL représente un système ou tous les composants (ex : les fermiers) sont en interdépendance. Donc, s'il existe une faille dans une des étapes de la chaine de valeurs, c'est tout le système qui déraille; l'objectif de durabilité ne sera pas atteint. Ainsi, ils doivent mettre tout en place pour développer une activité pérenne. A ce sujet, quelques moyens d'action sont définis dans la partie relative aux moyens. Très vite, ils ont souhaité dupliquer le projet. Dans le point sur la naissance de la GDFL, nous constatons que dès 2008, les créateurs de la GDFL envisageaient de construire plusieurs usines. Le but pour Yunus n'était donc pas d'augmenter l'importance de l'usine de Bogra mais créer un réseau de petites usines. Au départ, Franck Riboud ne croyait pas en la rentabilité de ces entités de petite taille. Il pensait qu'elles seraient moins efficaces et qu'elles engendreraient des coûts plus élevés qu'une ou deux grandes usines (Buclet, 2011). Même

si l'usine de Bogra peut avoir des coûts de production élevés, les avantages de ce type d'usine sont nombreux. Tout d'abord, suite à la proximité entre l'usine et certaines de ses parties prenantes (ex: distributeurs et consommateurs), les exigences en matière de logistique sont nettement moins élevées que des entreprises de grande taille (Buclet, 2011). Par conséquent, cette joint-venture peut être aussi compétitive que des grandes entreprises puisque le nombre d'intermédiaires entre la GDFL et les consommateurs est diminué. Ensuite, concernant le chiffre d'affaires, les premières années ont été très difficiles, mais en 2013, ils ont réalisé 1 827 000 euros de chiffre d'affaires (Perceval, 2015). La GDFL estime que, dans plus ou moins deux ans, le projet deviendra rentable (Fargues, 2015).

2. La recherche d'un impact social

Les trois premiers objectifs de la GDFL traduisent la recherche d'un impact social du *social business*. Cependant, nous allons voir qu'à travers sa mission, la GDFL a su atteindre, en partie, progressivement, les trois premiers objectifs qu'elle s'était fixée. Nous verrons que la réussite n'a pas toujours été totale et que la GDFL a suivi un chemin semé d'embûches.

a. Améliorer la santé des plus défavorisés

La GDFL a été capable d'améliorer la santé de la population en proposant un yaourt répondant, en partie, aux besoins des Bangladais touchés de malnutrition. Sur le site officiel de la GDFL, nous pouvons lire que plus de 72 000 yaourts[13] sont vendus par jour au Bangladesh. Comme le révèlent de nombreuses sources externes, dont « le média de toutes les solidarités» (Fargues, 2015), le produit *Shokti Doi* aurait un réel impact positif sur la santé. Une étude menée par l'ONG GAIN[14] et réalisée par l'Université John Hopkins, démontre les bienfaits de ce yaourt sur la santé des enfants. Par ailleurs, nous devons préciser que Riboud faisait partie conseil d'administration de cette ONG lorsque l'étude a été lancée (Perceval, 2015). Cependant, malgré ce « hic », nous pensons que les résultats apportés peuvent être considérés comme pertinents, puisque l'étude a été réalisée par des experts mondialement réputés pour répondre à ces questions de pauvreté (Marchant, 2012).

Tout d'abord, l'étude est basée sur un échantillonnage de 600 écoliers ayant entre 6 et 9 ans et a été effectuée entre 2008 et 2011. Pendant cette période, les enquêteurs donnaient quotidiennement un yaourt *Shokti Doi* à la moitié des enfants et à l'autre moitié, un yaourt « neutre ». Finalement, l'étude rend compte de résultats très concluants puisque la croissance des enfants recevant le yaourt

13 http://www.danonecommunities.com/project/grameen-danone-foods-ltd

14 « The Global Alliance for Improved Nutrition », est une organisation non gouvernementale internationale.

Shokti Doi est significativement meilleure à celle qui reçoit le yahourt neutre.. De plus, la première moitié des enfants serait plus concentrés et plus aptes à effectuer des exercices de logique. Dès lors, ces résultats viennent conforter les espérances de la GDFL quant à lutte contre la malnutrition. Cependant, pour avoir un réel impact sur la nutrition des enfants, il faudrait que ces derniers mangent un *Shokti Doi* par jour. Or, seul 300 000 enfants le consomment plusieurs fois par semaine (Fargues, 2015). Les 10 millions restant, sont issus de familles très pauvres et n'ont pas accès à ce produit de façon quotidienne (Fargues, 2015). L'achat régulier de ce yahourt représenterait une part importante des revenus des plus pauvres. Certes, le yaourt *Shokti Doi* a des effets positifs sur la santé d'une partie des enfants, mais la GDFL doit améliorer ses stratégies de distribution si elle souhaite impacter sur la santé de tous. Actuellement, en se référant à leur mission, ils luttent contre la malnutrition de la population, mais cette lutte ne touche pas les plus défavorisés. Donc, à cause de cette « faille », la mission de Danone d'« apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre » n'est pas entièrement réalisée. En 2006, une crise dans le secteur agroalimentaire provoquant une hausse des prix du *Shokti Doi* a joué un rôle négatif dans cette quête contre la malnutrition (Perceval, 2015). Néanmoins, tout cela n'a pas déstabilisé la GDFL puisque depuis 2014, elle a mis en place un yaourt moins cher que le *Shokti Doi* et qui pouvait être conservé hors du réfrigérateur (Fargues, 2015). Cette nouveauté a été créée en réponse aux résultats décevants au sujet des consommateurs les plus défavorisés. Le professeur Yunus rappelle que l'accès à l'alimentation représente un droit fondamental auquel chaque être humain a droit[15].

b. Diminuer la pauvreté en produisant local

La GDFL a été implanté à Bogra, une des régions les plus pauvres du Bangladesh. C'était une des conditions premières pour atteindre le deuxième objectif de la GDFL. En effet, en s'installant au cœur d'une ville bangladaise, la GDFL espérait améliorer les conditions de vie des plus défavorisés et créer des emplois. Cette joint-venture souhaitait « faire vivre tout un écosystème dans son environnement » (Marchant, 2012). En 2010, selon la GDFL, elle aurait établi un réseau de distribution de 821 *Grameen ladies*, un réseau d'approvisionnement de 400 fermiers et créé 177 emplois directs au Bangladesh[16]. Ainsi, elle intègre donc les Bangladais dans son processus de production.

15 https://www.youtube.com/channel/UClyKIZFDI3xnh24KQkk89kA

16 http://www.danonecommunities.com/project/grameen-danone-foods-ltd?mode=mesures

i. L'étape d'approvisionnement de la GDFL

Premièrement, la GDFL a choisi de s'approvisionner en lait auprès de fermiers locaux. Au départ, comme l'explique Corinne Bazina, ex-directrice de la GDFL, les fermiers cultivaient du riz (Fargues, 2015). Dès lors, ils ont dû s'adapter pour devenir des éleveurs, par exemple en plantant de l'herbe pour les vaches. La Grameen Bank octroie des crédits aux fermiers afin de développer leur élevage. Le réseau d'approvisionnement comprend plus de 400 fermiers (Fargues, 2015). Leur nombre est passé de 385 fermiers, en 2011, à 475, en 2013 (Grameen Crédit Agricole, 2013). Afin d'améliorer l'élevage, ils ont également mis à leur disposition des vétérinaires compétents. Finalement, suite aux recommandations fournies aux fermiers, la production de lait a augmenté.

ii. La chaine de distribution de la GDFL

Deuxièmement, la coentreprise a mis en place une chaîne de distribution qui s'articule autour de deux types de distributeurs : les *Grameen ladies* et les « petites échoppes ». Ils sont tous deux expliqués en détail dans le point « De la sortie d'usine à la bouche du consommateur ».

1. Grameen ladies

La GDFL a tenu à engager des femmes pour la distribution de ses produits. Ces dernières peuvent contracter un crédit auprès de la Grameen Bank pour se procurer les *Shokti Doi* et les vendre. En 2007, la joint-venture a pris un bon départ en collaborant avec 30 vendeuses. Cependant, les espoirs de croissance de l'entreprise se sont très vite estompés à cause de divers obstacles. En effet, les femmes étaient amenées à faire du porte-à-porte dans leur village ou dans les villages environnants. Elles se sont très vite senties humiliées en fonctionnant de la sorte. Suite à la crise agroalimentaire et celle du lait en 2008, le prix des matières premières et donc, inévitablement du *Shokti Doi* s'est envolé. Les ventes ont donc dégringolé. Cette situation a fait perdre beaucoup d'argent aux femmes et elles se sont senties à nouveau déstabilisées. Le nombre de *Grameen ladies* a chuté entre avril et juillet 2008[17].Afin de leur redonner confiance, les dirigeants ont souhaité leur procurer un salaire fixe. Cependant, les spécialistes de la Grameen Bank ont directement évacué cette solution. En effet, en leur proposant ça, ils n'auront plus jamais pu faire machine arrière. Malgré ces quelques difficultés, en 2009 la GDFL espérait que le nombre de *Grameen ladies* augmente (cf. tableau 2). Pour Emmanuel Marchant, directeur général délégué de « danone.communities », ce premier type de distribution ne permettra pas à la GDFL d'exister durablement (Marchant, 2012). Il ajoute qu'il serait plus judicieux que les *Grameen ladies* vendent le *Shokti Doi* mais aussi d'autres

17 http://www.danonecommunities.com/project/grameen-danone-foods-ltd?mode=mesures

produits de première nécessité. Cette proposition pourrait leur permettre de développer leurs activités. Le nombre de *Grameen ladies* a considérablement chuté entre 2011 et 2013. Il est passé de 878 vendeuses en 2011, à 697, en 2013 (Grameen Crédit Agricole, 2013). Le microcrédit n'est donc pas « la solution unique » pour éradiquer la pauvreté au Bangaldesh. Il est un outil parmi d'autres comme nous le fait remarquer Patrick Sapy lors de notre entretien. Enfin, pour clore ce paragraphe sur la situation des vendeuses, il est essentiel de préciser que le microcrédit intégré dans le projet de la GDFL a eu des retombées positives sur les conditions de vie des *Grameen ladies*. En effet, même si elles sont encore, pour la plupart, soumises aux exigences du chef de famille, elles ont gagné en autonomie en obtenant leur propre salaire (Fargues, 2015).

2. Les « petites échoppes »

La GDFL a, également, mis en place des « petites échoppes ». Selon, Emmanuel Marchant, ce type de distribution a permis à la GDFL de croître davantage (Marchant, 2012). Ce sont des hommes en rickshaws qui desservent les magasins. Au Bangladesh, il existe de nombreuses petites échoppes, il était donc essentiel pour la GDFL d'utiliser ce système de distribution. De plus, il permet aux gérants de ces magasins de générer des revenus potentiels.

iii. Les autres emplois locaux

L'ensemble des ingrédients composant le yaourt, par exemple le sucre, provient de la région (Buclet, 2011). La GDFL collabore donc avec des producteurs locaux. Au départ les intermédiaires entre l'usine et les *Grameen ladies* étaient des employés de la GDFL. Cependant, il y a eu beaucoup de problèmes. Certains malicieux en ont profité et ont détourné l'argent récolté. De plus, en gagnant désormais mieux leur vie ils se sont progressivement installés en ville. Et ils avaient de moins en moins envie de retourner travailler dans les campagnes. Dès lors, en 2011 la GDFL a pris la décision d'engager des individus travaillant dans les zones rurales de la région (Fargues, 2015). Ces derniers proviennent des mêmes villages que les *Grameen ladies*. Or comme la confiance règne entres les habitants d'une même communauté, la GDFL serait moins exposée au souci d'argent cité précédemment. Les employés des villes avaient donc la tache de les superviser. Ainsi, la GDFL a embauché des anciens agriculteurs des zones rurales comme intermédiaires.

iv. Conclusion de l'impact social

Patrick Sapy estime que : « globalement la GDFL a un impact social positif au niveau local. Ce projet représente selon lui un des outils pour contribuer à la lutte contre la pauvreté, mais il n'est pas suffisant. Il ajoute que cette joint-venture est une belle initiative, mais que le problème se situe également au niveau du gouvernement bangladais. » Dans ce pays où la corruption régna, il faudrait que les autorités publiques adoptent des comportements plus transparents. Ce changement permettrait à des projets comme la Grameen Danone d'avoir un véritable impact social.

c. Protéger l'environnement et ses ressources

Pour rappel, l'environnement est un des trois volets de la RSE. De plus, la protection de l'environnement correspond à un des principes du *social business* décrit par Yunus et donc de la GDFL. En effet, le développement durable est au cœur des préoccupations de la GDFL. Elle s'engage à ne pas gaspiller les ressources afin que les générations futures puissent encore en avoir suffisamment. Ainsi, dans sa production, elle utilise notamment l'énergie solaire, le gaz naturel, par exemple pour les *riskshaws*, et l'eau de pluie qu'elle a récupérée. L'emballage du yaourt est biodégradable et les consommateurs se rendent avec leur propre récipient dans les petites échoppes. L'usine essaye d'économiser un maximum l'énergie, par exemple en mettant des minuteurs sur les lampes. La « proximité » citée auparavant et dans la partie suivante, permet à la GDFL de moins polluer grâce à de faibles besoins en transport. En collaborant directement avec une usine traitant les eaux usées et une usine de biogaz, la GDFL protège l'environnement qui l'entoure. Ceci est bénéfique pour la joint-venture mais également pour la population bangladaise. Le *social business* de la GDFL reflète une « innovation stratégique » pouvant proposer des moyens pour « répondre aux défis que représente le développement durable pour une entreprise » (Faivre-Tavignot et Lehmann-Ortega, p. 0).

v. Conclusion : la conscience civique de la GDFL

En conclusion, à travers notre analyse, nous avons voulu mettre en évidence les orientations sociales de la GDFL. Comme nous l'avons exposé dans l'introduction de ce mémoire, nous nous sommes attardés sur trois enjeux économiques (développés ultérieurement), mais également sur un enjeu qui relève de la responsabilité sociale. En effet, nous estimons, après l'analyse d'articles pertinents et nos entretiens, que le groupe Danone agit notamment sur les thématiques de pauvreté par propre conscience civique. Dès 1996, la multinationale se sentait concernée par les problématiques liées à la santé. Etant sensible aux besoins des consommateurs et aux questions

sociales telles que la pauvreté et la malnutrition, la multinationale s'est mobilisée en co-créant la GDFL. Elle a pris conscience que face à l'impuissance des autorités publiques de certains pays émergents, elle se devait d'endosser un nouveau rôle : garantir le bien-être des citoyens. Danone se sent responsable socialement des individus et de leur environnement. Pour atteindre ce nouvel objectif, l'entreprise a donc adopté différentes orientations sociales analysées ci-dessus. Ainsi, les objectifs de la GDFL, les moyens pour y arriver et surtout les résultats engendrés renforcent la conscience civique développée par le groupe agroalimentaire.

3. Les enjeux économiques

i. Introduction

Après avoir abordé le fait que les dirigeants d'une multinationale pouvaient être notamment animés par une conscience civique dans la mise en place d'un *social business,* nous nous attarderons ici sur la pluralité des dimensions économiques que sous-tendent les multinationales dans la lutte contre la pauvreté. Derrière notre question de départ : « quel est l'intérêt d'une multinationale de lutter contre la pauvreté ? », se cache selon nous une autre question liée aux enjeux de Danone. A travers nos recherches, nous avons identifié trois enjeux qui sont directement liés à l'intérêt que porte le projet de la GDFL. Ceux-ci font office d'hypothèses auxquelles nous avons tenté de répondre tout au long de notre enquête. Le premier enjeu dont nous discuterons attrait à la protection de l'autonomie du groupe ainsi qu'au renforcement de sa compétitivité en vue notamment de se protéger contre de possibles acquéreurs. Le deuxième enjeu s'inscrit dans la suite logique du premier, la GDFL essaye probablement de renforcer l'image de marque de Danone. Enfin, il nous semble que dans sa démarche de création de cette joint-venture, Danone aurait comme troisième enjeu d'acquérir de nouveaux marchés.

ii. Protéger l'autonomie du groupe et renforcer sa compétitivité

La protection de l'autonomie du groupe face aux fusions/acquisitions que connait le monde des entreprises est, selon nous, une des raisons pour lesquelles Danone s'est lancée dans cette aventure de joint-venture.

A la fin des années 1990, bien que Danone soit considérée comme un modèle concernant les questions sociales qu'elle traite au sein de son entreprise, elle se voit confrontée à une vague de contestation. Les dirigeants comprennent alors qu'il faut opérer une rupture avec leur vision de « l'entreprise sociale à l'européenne ». Dans le but de se distinguer sur cet aspect, ils perçoivent

l'opportunité d'agrandir leur cible qui restait, jusque-là, cantonnée à des classes plus aisées que la BoP. C'est alors qu'ils décident de mettre en place des stratégies de BoP (expliquées auparavant) qui s'avèreront malheureusement peu concluantes. Nous l'avons vu, les entreprises qui adoptent une stratégie BoP ont comme défaut (selon nous mais également selon de nombreux auteurs scientifiques) de ne pas inclure les populations pauvres au cœur même de leur *business*. En effet, les pauvres sont seulement considérés comme des clients et non pas comme des membres à part entière de leur processus de production et de distribution. C'est dans ce contexte, que Danone prend conscience qu'il ne suffit pas d'adapter ses produits aux consommateurs de la base de la pyramide, mais qu'il faut mettre en place de réelles innovations de rupture. La création du *social business* grâce à sa joint-venture avec la Grameen Bank va totalement dans ce sens.

Partant d'un problème concret auquel la multinationale a dû faire face, nous comprendrons mieux une des raisons qui a poussé Danone à rentrer dans ce type de *business* innovant.

En juillet 2005, des rumeurs ont envahi le marché concernant le fait que Pepsi souhaitait lancer une opération d'offre publique d'achat (OPA) sur Danone afin de l' «avaler ». Suite à ces ouï-dire, Danone a mis en place un nouveau concept « Uniqueness » au sein de son entreprise (Deheunynck, 2008).

Malgré de très bonnes performances réalisées par Danone dans les secteurs des biscuits, de l'eau et des produits frais; ses concurrents (Nestlé, Unilever, etc.) restent solides de par leur taille. En réalisant sept milliards d'euros de chiffre d'affaires dans le secteur des produits laitiers frais, la multinationale possède le statut de leader. De plus, elle est co-leader avec Nestlé pour l'eau. Dans une période de fusions-acquisitions, afin de se protéger d'une acquisition par Pepsi, Danone doit être performante dans le but de renforcer la confiance de ses actionnaires. Ainsi, il est essentiel de valoriser le groupe en ayant le cours de l'action le plus élevé.

Cependant, face aux « attaques » de Pepsi à l'encontre de Danone, les dirigeants comprennent très vite que la valeur économique, seule, ne pourra pas permettre au groupe d'assurer son autonomie. Malgré cette prise de conscience, le directeur, Franck Riboud estime que pour se mettre à l'abri d'une acquisition, ils doivent continuer à s'imprégner d'originalité et en aucun cas se détacher de cette valeur économique en allant sur un terrain plus vaste. La volonté du dirigeant est clair, il faut être la « fastest moving goods company ». En d'autres termes, il ne s'agit plus seulement de connaitre une meilleure croissance de la profitabilité que ses concurrents. Il faut également se démarquer d'eux en adoptant des stratégies différentes et innovantes. C'est dans cette optique-là, qu'est né le projet de la GDFL.

Le développement de l'innovation qu'induit ce *social business* fait également partie des enjeux de Danone. Son intérêt à ce propos est légitime puisqu'il est primordial, pour lui, d'inventer un système qui va de l'approvisionnement jusqu'à la distribution, en passant par la production, et ce, sur base des technologies et des connaissances avancées que Danone possède. Celle-ci doit cependant s'adapter aux particularités du nouveau marché dans lequel elle s'engage. On est en droit de s'interroger sur la capacité de cette joint-venture à pouvoir mener à bien des innovations de rupture orientées vers le marché (Christensen et Bower, 1996). Dans notre cas, l'innovation de la GDFL s'est davantage centrée sur la structure organisationnelle que sur le produit en lui-même (*Grameen Ladies*, rickshaws, usine de Bogra). C'est d'ailleurs, ce que n'hésite pas à dire le vice-président de Danone à l'époque (Deheunynck, 2008) : « Danone est une entreprise capable de s'adapter à son environnement et qu'on pourrait donc qualifier de biologique. Nous n'inventons pas toujours de nouveaux produits, mais nous parvenons, grâce à notre capacité d'accès aux connaissances, à créer des solutions originales qui nous permettent de renforcer et développer nos innovations. Quelles que soient ces solutions – non seulement produits mais aussi organisationnelles – nous entendons être innovants. »

Dans ce sens et afin de renforcer la compétitivité de Danone, Franck Riboud met un point d'honneur à ce que tout ce que Danone fasse soit différent de ses concurrents : « Singularisez-vous, non pas par l'achat des machines, mais par la façon de les installer et de former les opérateurs. » Ainsi, si les machines utilisées peuvent être identiques à d'autres multinationales, Danone doit s'efforcer de les utiliser d'une manière différente afin de bénéficier d'une capacité à être meilleur que ses concurrents. Cette originalité lui permet d'avoir un temps d'avance sur ses rivaux.

iii. Renforcer son image de marque

L'implication sociale d'une entreprise lui donne la possibilité de construire un capital intangible de réputation (Bhattacharia et Sen, 2004). En effet, ce capital peut renforcer l'image et la valeur de la marque de l'entreprise (Fombrun et Shanley, 1990). Le capital en question s'avère être surtout important quand il y a des problèmes de réputation pour l'entreprise. En effet, lorsqu'un problème de réputation survient dans une entreprise, les acteurs tels que les consommateurs, politiques et les citoyens, verront leur jugement être influencé par le bagage réputationnel que l'entreprise dispose celle-ci. Cette influence sera d'autant plus forte et bénéfique que l'activité sociale de la firme est importante (Godfrey et al, 2009). Il s'agit donc d'un intérêt primordial pour Danone que de s'impliquer dans des projets sociaux. Aujourd'hui, de nombreuses multinationales se rendent compte de ce bienfait, c'est pourquoi elles mobilisent de plus en plus de ressources afin d'œuvrer dans ce sens. Malheureusement, il s'agit parfois de réaction à un problème qui est survenu, par exemple,

l'effondrement d'une usine de vêtement ou les conditions de travail insalubres ; et ce n'est donc pas une démarche volontaire. Cependant, à l'heure où la vitesse de propagation de l'information n'a jamais été aussi rapide, il est nécessaire pour ces multinationales de se prémunir contre ce risque de réputation. La spécificité de la GDFL est que ce projet social est d'un nouveau genre, ce qui lui vaut sans doute une couverture médiatique plus importante. Le revers de la médaille est que ce type de *business* n'est pas au point dès son lancement, il nécessite des adaptations en fonction des problèmes rencontrés. C'est tout à l'honneur de Danone de s'être engagé sur cette voie qui s'annonçait semée d'embûches.

Cependant, réduire l'engagement de Danone dans ce projet social à une « simple affaire de communication » ne serait pas objectif. En effet, la GDFL agit comme un levier de transformation pour la firme Danone. Le cas de GDFL a permis de lancer dans d'autres régions du globe plusieurs projets sociaux afin de pouvoir les dupliquer (Faivre-Tavignot, 2014). Bien que ces projets représentent une part modeste de leur chiffre d'affaires, ils ont le mérite d'exister et de proposer des innovations de rupture.

Le fait qu'une entreprise s'engage à lutter contre la pauvreté peut paraitre bénéfique pour son image et cela peut également impacter positivement ses salariés. L'engagement social d'une entreprise a donc un impact non négligeable sur ses ressources humaines (Turban et Greening, 1997). En réalité, cette implication sociétale permet à l'entreprise d'acquérir un avantage concurrentiel en ayant la possibilité d'attirer de meilleurs candidats. A ce sujet, Franck Riboud ne manque pas de tempérer le phénomène, qui prend des proportions trop démesurées selon lui : « Je fais des amphis, à Sciences Po, où on ne me parle que de *danone.communities* ! Je dois leur expliquer que la vraie vie, ce n'est pas juste le *social business*. » Ils ont d'ailleurs été contraints de devoir rajouter une clause à l'engagement de nouveaux collaborateurs voulant découvrir ce *business* : « Vous voulez faire un stage de neuf mois au Bangladesh ; c'est possible, à condition que vous envisagiez ensuite de travailler chez Danone. » Une personne sur deux accepte cette condition, l'autre passe son chemin.

De plus, à un niveau supérieur, le groupe arrive à attirer plus facilement des directeurs généraux, car, contrairement à leurs rivaux, on leur donne la possibilité de gérer les usines et le développement du produit. Ils sont donc plus que des collaborateurs, ce sont de réels entrepreneurs (Deheunynck , 2008).

Il ne faut pas s'arrêter aux conséquences sur le recrutement. En effet, l'entreprise qui s'engage socialement peut remarquer également une amélioration de la motivation et du moral de ses employés, ce qui est profitable pour elle (Waddock et Graves, 1997). La lutte contre la pauvreté et la malnutrition de la part de la GDFL est une forme particulière d'engagement sociétal. A travers nos entretiens, nous

avons décelé que la perception de la firme par ses employés est positive. La motivation des salariés de Danone se trouve renforcée par ce projet social. En témoignent les chiffres de Danone concernant le pourcentage important de salariés ayant investi dans la SICAV « Danone Communities » (plus de 30 pour cent ont franchi le pas) (Marchant, 2012). D'autant plus quand on sait qu'ils ont la possibilité d'investir leur argent dans des produits qui rapportent un rendement plus important, par exemple, ils bénéficient d'une réduction sur les actions Danone. Cela souligne que la fierté de travailler pour Danone se voit renforcée grâce à une image de marque travaillée à l'aide de son engagement dans le *social business*. Nous ne parlons pas ici seulement de paroles mais bien d'actes concrets. Nous constatons une réelle participation de nombreuses parties prenantes dans ce projet (pouvoir local, population locale, employés locaux et occidentaux, dirigeants). Certes la mise en place de la GDFL n'est pas le seul facteur qui influence cette perception, mais il entre bien en ligne de compte. L'intérêt pour Danone de renforcer son image au travers de ce *social business* apparait donc bel et bien présent.

iv. Acquérir de nouveaux marchés

Nous l'avons vu à travers la stratégie BoP, le projet de cette joint-venture a pour but d'aider les populations les plus pauvres du Bangladesh. Celles-ci représentent un nombre considérable de consommateurs. De plus, ce marché est souvent délaissé par les multinationales, car jugé pas assez rentable. Cependant, la GDFL a pour ambition de lutter contre la pauvreté et donc, d'améliorer le pouvoir d'achat des plus pauvres. Nous pouvons donc raisonnablement penser que si le projet remplit ses objectifs à moyen et long terme, Danone pourra plus facilement leur proposer des produits plus « conventionnels » (en bénéficiant d'une marge plus élevée). En effet, une firme comme Danone qui veut atteindre les classes moyennes du futur doit être en mesure de capter les populations pauvres de maintenant. Cette multinationale l'a bien compris en se positionnant sur ce marché. De ce fait, l'entreprise ayant investi au plus tôt sur cette couche de la société au Bangladesh, bénéficiera de l'effet « pionnier » le jour où la population verra son pouvoir d'achat augmenter. Ce qui lui permettra d'en retirer des marges plus élevées que ce à quoi elle aspire pour le moment.

Ainsi, GDFL se révèle être un outil d'influence destiné à mettre en avant l'image du groupe en Asie mais également à l'international. De plus, la structure de GDFL peut prendre l'apparence d'un laboratoire stratégique donnant la possibilité à Danone de tester à petite échelle des innovations pouvant par la suite être dupliquées et servir à conquérir les marchés BoP des pays limitrophes, comme par exemple l'Inde (Perceval, 2015). Néanmoins, s'attaquer au marché BoP implique une série de contraintes afin de pouvoir mener à bien sa stratégie.

Premièrement, l'entreprise qui veut rentrer sur ce nouveau marché doit prendre en compte les spécificités institutionnelles du pays dans lequel elle s'engage. C'est ce qu'a judicieusement fait

Danone en s'alliant à la Grameen Bank, un acteur déjà reconnu au Bangladesh. La Grameen Bank a pu, grâce à son expertise en matière de microcrédit et à sa connaissance des institutions bangladaises, faciliter la mise en place de leur *social business*. Deuxièmement, le segment BoP implique directement deux contraintes, l'une concerne les enjeux du consommateur BoP et l'autre est liée à l'identification des besoins et des modes de consommation des personnes situées au bas de la pyramide sociale. Concernant la première contrainte, il importe pour l'entreprise de prendre en compte trois aspects liés à l'accessibilité. Pour rappel, il s'agit de l'accessibilité financière, sociale et physique. A propos de ces contraintes, la joint-venture a dû notamment s'adapter à la variabilité des prix des matières premières en essayant d'impacter le prix de leur produit de la manière la plus judicieuse possible. Nous l'avons vu précédemment, les prix des yaourts se sont adaptés en fonction de l'endroit où ceux-ci sont vendus (plus chers en ville que dans les villages reculés). La GDFL a dû également convaincre la population que son produit était bénéfique pour la santé (par des programmes de sensibilisation, par le bouche-à-oreille, par des images associant Yunus et ce yaourt, etc). Enfin, il a fallu repenser tout le système de distribution classique que Danone utilisait dans d'autres pays développés afin de pouvoir s'adapter aux infrastructures locales. En effet, le transport des produits et des matières premières se réalise à l'aide de rickshaws, tandis que la commercialisation des yaourts se fait grâce aux *Grameen Ladies* et à des petites échoppes. Par rapport à la deuxième contrainte, La GDFL a effectué de nombreuses recherches sur les habitudes et les produits consommés au Bengladesh afin de proposer *in fine* le yaourt *Shokti Doi +*, qui possède de nombreux éléments qui aident à contrer le problème de la malnutrition. Dans le *social business* proposé par cette joint-venture, l'implication des populations locales est très forte et c'est sans doute un des facteurs clés de la réussite de la GDFL.

v. Conclusion

Pour conclure, notre enquête nous a permis de rassembler une série de preuves afin d'appuyer nos propos qui visent à identifier les enjeux d'une multinationale comme Danone à s'engager sur le terrain de la lutte contre la pauvreté et plus précisément dans le cas de la GDFL, de la lutte contre la malnutrition. Nous avons vu que la protection de l'autonomie du groupe faisait certainement partie des intérêts de Danone, tout comme le renforcement de sa compétitivité vis-à-vis de ses concurrents. En effet, Danone tente de jouer la carte du « je suis différent et c'est grâce à ça que je vais perdurer ». De cet intérêt, découle celui de la défense de son image de marque, en s'intégrant dans des programmes sociaux. Certes ces programmes sont peut-être minimes au regard de la globalité de son *business*, mais ils ont le mérite d'exister et d'être, encore une fois, différents en essayant que ceux-ci trouvent également leur autonomie et puissent atteindre le point mort. Enfin, derrière cette idée de joint-venture, nous devons parler de l'important potentiel en ce qui concerne les consommateurs de

la base de la pyramide sociale du Bangladesh. En effet, le jour où ces populations auront augmenté leur pouvoir d'achat, elles auront sans doute encore en tête les yaourts que la GDFL leur vendait, tout en faisant contribuer un maximum de parties prenantes locales. Tout cela donnera à Danone un avantage considérable sur ses concurrents.

IV. Partie 3 : Entreprise et pauvreté

1. Introduction

Tout d'abord, selon les données de la Banque mondiale, plus de 50 pour cent de la population vit avec moins de 2,5 dollars par jour dans le monde. En 2010, le nombre de personnes considérées en situation de pauvreté absolue[18] dans les pays du sud était de 1,3 milliard de personnes (Dalsace et Ménascé, 2010). Même si ce nombre a significativement chuté depuis les années 90 il reste considérable. En 2005, 25 pour cent des personnes vivaient avec moins de 1,25 dollar par jour (Dalsace et Ménascé,2010). Dans l'introduction de ce travail et la partie décrivant cette joint-venture, nous avons énoncé quelques données concernant la pauvreté et la malnutrition dans ce pays, étant donné que nous avons centré notre analyse sur la GDFL au Bangladesh. Pour rappel, ce pays est un des pays les plus pauvres au monde. La malnutrition très présente au Bangladesh touche l'ensemble de la population et plus particulièrement les enfants. Les carences en micronutriments (vitamines, calcium, etc.) empêchent les enfants de grandir convenablement mais également de se développer intellectuellement (Marchant, 2012). Actuellement, le taux de pauvreté est de 31,5 pour cent[19]. En 2005, le pourcentage de la population vivant avec moins de 2 dollars par jour représentait 83 pour cent[20] de la population bangladaise. A la vue de ces données, nous comprenons très vite que ce pays asiatique est touché par une extrême pauvreté et de nombreux problèmes liés à la malnutrition.

Durant de nombreuses années, les thèmes de la pauvreté et de la malnutrition étaient du registre des autorités publiques, des organisations non gouvernementales et des associations, etc. Seuls ces acteurs se sentaient concernés par ces problématiques, mettaient en place des politiques économiques et sociales et s'armaient de moyens d'action. Cependant, depuis quelques années, la relation « entreprise-pauvreté » a connu un nouveau tournant. En effet, suite à une volonté de la part des entreprises de conquérir de nouveaux consommateurs, et aux stratégies RSE arrivées à maturité, les défavorisés sont devenus une cible potentielle pour les multinationales (Dalsace et Ménascé, 2010). A ce stade, nous pouvons faire un lien entre les stratégies RSE arrivées à maturité et la conception politique de la RSE décrite dans la deuxième partie de ce travail. En effet, face à la persistance des

18 Fait référence au fait que les personnes ne disposent pas les biens nécessaires pour assurer leur survie.

19 http://www.bd.undp.org/content/bangladesh/en/home/countryinfo/

20 http://www.statistiques-mondiales.com/bangladesh.htm

problèmes sociaux, les entreprises dont la GDFL doivent aller au-delà de la conception libérale de la RSE en s'attaquant à des problèmes sociaux comme la malnutrition. La GDFL serait donc un acteur économique mais également politique. Par ailleurs, la pauvreté s'inscrit désormais au cœur de l'activité économique des entreprises et plus seulement dans leurs activités philanthropiques. En creusant, nous comprenons que la pauvreté faisait déjà couler beaucoup d'encre, mais restait dans l'ombre de la responsabilité sociale de l'entreprise (Dalsace et Ménascé, 2010). Dorénavant, elle mobilise de nombreux domaines aussi bien politiques qu'économiques. Auparavant, seules les disciplines sociales s'y intéressaient. Ainsi, ce tournant concernant la relation entre l'entreprise et la pauvreté fait le sujet de nombreux débats entre les différents acteurs (ONG, autorités publiques, entreprises, etc.).

Face à l'existence de populations vulnérables, il devient alarmant d'agir et de trouver de nouvelles solutions afin de lutter contre la pauvreté. L'incapacité d'actions à certains niveaux des autorités publiques, des ONG, etc. (Guérin et Le Yaouanq, 2012) donne la place à un nouvel acteur : l'entreprise. Nous tenons à préciser que dans certains articles nous avons pu lire que l'État n'était plus capable de garantir le bien-être des individus. Cependant, à l'issue de nos entretiens avec des experts, nous entendons de ces derniers que l'entreprise est en partie responsable de l'incapacité de l'État de faire face à son rôle de garant social. En effet, l'impuissance serait notamment due aux négligences quant aux obligations fiscales des entreprises envers les autorités publiques et au manque de transparence. En quelques mots, en échappant aux impositions, les entreprises n'aident en aucun cas l'État à boucler ses recettes publiques. Or ces dernières sont utilisées dans les politiques sociales et dans les subventions auprès d'organisations à but non lucratif par exemple.

En s'appropriant les questions liées à la pauvreté et en les intégrant dans ses stratégies, l'entreprise affiche une certaine « volonté » de jouer un rôle dans la lutte contre la pauvreté. Au premier abord, le fait qu'une multinationale telle que Danone agisse en faveur des plus défavorisés peut nous laisser un peu perplexes. L'angoisse des autorités publiques de ne plus pouvoir agir efficacement contre la pauvreté et la malnutrition laisse penser que d'autres acteurs doivent désormais prendre la relève ou du moins aider les gouvernements impuissants. De ce fait, d'un côté nous pouvons supposer que la prise en charge des questions sociales par les entreprises pourrait être une des solutions pour apporter une dignité aux défavorisés. De l'autre, en ayant à l'esprit que l'objectif de l'entreprise est de maximiser son profit, les entreprises profiteraient d'entrer sur le marché des pays émergents afin d'augmenter ses parts de marché comme nous l'avons vu dans la partie précédente. Cette mise en scène provoque dans notre esprit de nombreuses interrogations quant aux moyens (stratégies).

Par conséquent, nous avons décidé de construire notre analyse ci-dessous sur base de deux thèmes majeurs : « la légitimité de l'entreprise à agir sur ces questions de pauvreté » et ses « modalités d'action » (Dalsace et Ménascé, 2010). Ainsi, nous utiliserons ces deux premiers thèmes, comme ligne de conduite dans l'analyse des moyens de la GDFL d'agir contre la pauvreté et la malnutrition.

Avant d'exposer les prochains points, nous souhaitions apporter une petite précision. L'étude concernant les moyens d'une multinationale à lutter contre la pauvreté est très importante et d'actualité. Ainsi, sa présence au sein de notre travail demeure logique dans la construction de notre développement. De plus, suite à l'engouement naissant pour la relation « entreprise et pauvreté » dans de nombreux articles liés au développement socio-économique des pays émergents, nous estimons qu'il était de notre devoir de clore notre travail sur ce point.

2. Les moyens

i. Légitimité

1. Introduction

La légitimité reflète « une hypothèse ou une perception générale que les actions d'une entité sont désirables, adaptées, ou appropriées dans un système socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions » (Suchman, 1995). Dès lors, un des thèmes importants à aborder lors de notre réflexion est cette légitimité de l'intervention de l'entreprise dans la lutte contre la pauvreté et la malnutrition. Comme expliqué précédemment, face à l'ampleur de la pauvreté, les autorités publiques et les ONG ne sont plus capables d'agir seules. De ce fait, nous allons nous demander : « quelle est la légitimité d'une multinationale telle que Danone en matière de pauvreté ? ».

2. Deux organisations prestigieuses formant une entité sociale

Dans le courant du 20^{ième} siècle, les entreprises et plus précisément les multinationales ont connu une croissance fulgurante. Leur nombre s'est multiplié considérablement puisqu'il est passé de 7 000 multinationales dans les années 70 à 63 000 en 2000 (Dalsace et Ménascé, 2010). Elles disposent d'un pouvoir colossal en étant un des principaux acteurs de la création de la richesse mondiale. En 2014, Danone est une multinationale ayant atteint un chiffre d'affaire de 21 milliards d'euros et possédant 100000 femmes et hommes dans son organisation globale (Danone, 2014). Selon un communiqué de presse de Danone, la croissance du chiffre d'affaire net au premier trimestre 2015 est de 8,1 pour cent (Danone, 2015). L'entreprise est présente dans plus de 140 pays (Danone, 2014). Au niveau de ces quatre pôles d'activités, le groupe est leader dans les produits laitiers frais et placé

sur la deuxième marche du podium dans l'eau et la nutrition infantile (Deheunynck,2008). En qualifiant Danone de leader mondial de l'industrie agro-alimentaire (Hertrich et al.,2011) et en observant les données ci-dessus, nous supposons que ce groupe possède du pouvoir et une certaine légitimité dans le monde économique. En effet, étant quasi leader dans l'ensemble de ses activités, nous déduisons que la multinationale répond aux besoins des consommateurs. Par conséquent, les actions du groupe sont appropriées et désirables. Selon la définition citée précédemment, cela démontre en partie la légitimité de cette entreprise. Au niveau de la Grameen Bank, Muhammad Yunus, son fondateur et par la même occasion celui du microcrédit, fut loué et acclamé en 2005 lors de la cérémonie des prix Nobel de la paix en obtenant le précieux sésame. En se référant au point sur le microcrédit, nous pouvons avancer qu'il aurait un impact bénéfique en réduisant la pauvreté. De plus, il serait un des moyens pour alléger la pauvreté et stimuler le développement économique et social (des femmes, « Grameen Danone ladies » et petits producteurs) des pays émergents (Zeghni, 2007). Il aurait également d'autres nombreuses vertus telles que l'émancipation des femmes par exemple. Malgré de multiples dérives (surendettements, suicide, etc.) (Fouillet et al, 2007) de ce modèle financier alternatif, bon nombre d'acteurs économiques confirment qu'il représente une révolution innovante pour les marginalisés. En théorie, c'est-à-dire en méprisant les zones d'ombre au sujet des désillusions, les dires précédents, laissent à penser que la Grameen Bank reflète un acteur nécessaire dans cette lutte contre la pauvreté et la malnutrition au Bangladesh. Par conséquent, la GDFL symbolise d'une part Danone, qui est une multinationale garante de performances économiques (profit, rentabilité, etc.) sans précédent et d'autre part, la Grameen Bank, qui illustre le volet social (volet du développement) de cette joint-venture. Ainsi, théoriquement en décomposant le modèle hybride de la GDFL et en identifiant les pouvoirs et les performances des deux éléments (Danone et Grameen Bank) qui la composent, nous pouvons démontrer la légitimité économique et sociale dont dispose ce *social business*.

3. Rationalité économique

Auparavant, la rationalité économique définissait la maximisation de la valeur actionnariale comme l'objectif principal de l'entreprise. Après les événements chaotiques de la crise financière, affectant les marchés boursiers et minant aussi bien les acteurs économiques que les citoyens, l'entreprise a dû adopter de nouveaux comportements. Désormais, elle crée de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes (clients, fournisseurs, etc.) et non plus que pour les actionnaires. En effet, elle adopte un comportement socialement souhaitable en maximisant également le bien-être social. Dans le cas d'entreprises engagées, la stratégie BoP des *social business* permettrait d'allier l'objectif économique des entreprises et leur finalité sociale (Grisard et Blanchet, 2011). Elle réconcilierait la rationalité économique classique et la lutte contre la pauvreté (Dalsace et Ménascé,

2010). En s'adressant aux plus défavorisés, elle prendrait en compte le potentiel de part de marché qui existe en bas de la pyramide. En 2005, la GDFL a mis en place des stratégies pour conquérir les consommateurs les plus vulnérables du Bangladesh. A première vue, nous supposons que cette opportunité serait dans leur propre intérêt et dans l'intérêt des plus défavorisés. Il est essentiel de souligner que le microcrédit et les autres stratégies alternatives citées dans ce travail n'ont pas encore toutes fait leur preuve. En outre, elles représentent aux yeux des marginalisés un souffle d'espoir qui pourrait leur rendre une certaine dignité ainsi qu'une confiance en eux renforcée. Ces marginalisés ont désormais le statut de consommateur, de producteur ou d'emprunteur dont ils étaient exclus auparavant. A travers les stratégies BoP, la rationalité économique confirme la légitimité économique de l'entreprise dans la lutte contre la pauvreté.

4. Les stratégies RSE

A première vue, les pratiques RSE des multinationales accroissent leur crédibilité et leur donnent une source de légitimité. A l'heure actuelle, les multinationales ne peuvent fermer les yeux sur les problématiques sociales. En effet, pour résoudre efficacement ces dernières, l'ensemble des entités publiques et privées doivent mettre la main à la pâte. Les actions émises par les multinationales contre la pauvreté sont décortiquées par les autorités publiques pointilleuses quant à cette problématique. Les résultats significatifs permettront à l'État de croire en la légitimité sociale des entreprises. En se dotant d'un caractère social de par leurs stratégies RSE, les multinationales deviennent aux yeux de certains, un pilier essentiel dans la lutte contre la pauvreté.

5. Les limites

Les objectifs théoriques et les pratiques RSE de la GDFL reflètent sa légitimité et sa puissance d'action. Cependant, en réalité, face aux nombreux effets pervers du microcrédit, aux pratiques douteuses des multinationales telles que Danone et au stade d'expérimentation de la GDFL, nous ne pouvons pas confirmer cette légitimité. De plus, les stratégies BoP émises par les multinationales ne permettent généralement pas à ces dernières d'atteindre les consommateurs en bas de la pyramide. En effet, leurs actions touchent essentiellement les classes moyennes dans les pays émergents. Les « activistes et théoriciens de la gouvernance et de l'éthique » considèrent que les entreprises ne se dotent de stratégies RSE que pour asseoir leur puissance et gagner du terrain sur les pouvoirs publiques (Dalsace et Ménascé,2010). Ils estiment que de tels agissements de la part des multinationales envers la société infirment la légitimité que d'autres acteurs leur confèrent. Selon eux, loin du souci affiché du développement économique et social, la responsabilité sociale renforcerait plus l'image de marque des entreprises qu'autre chose (Dalsace et Ménascé, 2010). Ainsi, il est préférable que la mobilisation sur ces questions de pauvreté vienne d'acteurs reconnus comme

efficaces en la matière plutôt que d'acteurs économiques ignorant ces question sociales qui touchent les pays émergents. De ce fait, ils considèrent que les entreprises devraient se centrer sur leur objectif économique plutôt que de s'attaquer aveuglement à des problématiques sociales. En « s' armant » de stratégies sociales, les entreprises en oublieraient presque les causes pour lesquelles elles militent et les intérêts des bénéficiaires de ces stratégies. Pour les plus virulents de ces théoriciens, les stratégies BoP existeraient uniquement pour se faire du chiffre sur le dos des plus démunis. D'autant plus que les stratégies marketing et de communication mises en place par les multinationales seraient suffisamment bien rodées que pour toucher la sensibilité des marginalisés (Karnani, 2009). Certains jugent inacceptable le fait que les multinationales tentent d'implanter le mode de consommation occidentale dans les pays émergents (Dalsace et Ménascé, 2010). Les pratiques occidentales vont se heurter aux modes de consommation traditionnelle, aux valeurs locales et aux coutumes ancestrales et ainsi provoquer un déséquilibre. Nous imaginons que c'est une des raisons pour lesquelles Danone s'est associé avec la Grameen Bank au Bangladesh. En collaborant avec une entité locale et reconnue mondialement dans le domaine du développement, Danone a bénéficié d'un atout majeur. De plus, la GDFL propose un yaourt enrichi en micronutriments, *Shokti Doi* dont l'entièreté de sa chaîne de valeur est régionale. En analysant le projet, nous comprenons que la joint-venture joue la carte du local. Elle souhaite collaborer avec des indigènes tant sur le plan de la distribution que sur le plan de la production. Dans un premier temps, nous ne distinguons aucune stratégie qui pourrait prouver que le groupe Danone s'est lancé avec la Grameen Bank dans le but d'être apprécié par la population, de gagner leur confiance et ainsi d' «imposer » des produits et des modes de consommation européens. Par ailleurs, cette hypothèse a été développée dans le point ayant trait aux enjeux. Cependant, malgré cette coopération, certes enrichissante, les plus fervents estiment que les entreprises des pays émergents demeureraient plus légitimes et efficaces dans la lutte contre la pauvreté de leur pays (London et Hart, 2004).

6. Conclusion

En conclusion, les réalités du terrain démontrent les lacunes des stratégies et estompent l'euphorie construite autour du *social business*. D'une certaine manière, les modèles innovants comme le *social business* et le microcrédit méritent une attention sans bornes et sont nécessaires au développement des pays émergents. En outre, face au fossé existant entre la théorie et la réalité, la position de leader sur le marché agro-alimentaire de Danone et la récompense obtenue par le père fondateur du microcrédit sont des conditions nécessaires mais insuffisantes pour démontrer la légitimité de la GDFL. Dans nos entretiens, nous avons souvent entendu dire que les entreprises ne doivent pas être considérées comme un acteur qui se substitue à l'État mais comme un acteur complémentaire aux autorités publiques dans la lutte contre la pauvreté. La fragilité du système

gouvernemental des pays émergents nécessite une aide de la part d'autres acteurs tels que les entreprises. Ce point, assurément mériterait une analyse approfondie dans le cadre d'un travail plus précis à ce sujet. De plus, sur base de la question normative suivante « les entreprises doivent-elles lutter contre la pauvreté ? », il aurait été très enrichissant de faire un travail par rapport à un des quatre points cardinaux[21] de l'éthique économique et sociale (Arnsperger et Van Parijs, 2007) comme par exemple la « théorie de la justice » de John Rawls[22].

ii. « Uniqueness » de Danone communities

1. Mission, modèle de management et projet sociétal

La clé du succès de la multinationale se situe dans leur *business mode*l exceptionnel et unique (Deheunynck, 2008), par conséquent dans leur manière singulière d'opérer et de manager ; ainsi que également dans leurs engagements. C'est cette formule-là qui permet à l'organisation de se différencier de ses concurrents et de créer de la valeur. La notion « Uniqueness » a donc été créée en 2005 dans le cadre d'une étude basée sur cette originalité dans son *business model* dont fait par la multinationale. Les résultats de l'étude « Danone Uniqueness » ont bel et bien démontré que Danone possédait un *business model* unique en son genre (Deheunynck, 2008). La notion « Uniqueness » est basée sur les trois éléments inséparables suivants: la mission, le modèle de management singulier et le projet sociétal. Nous allons les détailler un à un ci-dessous.

Premièrement, la mission est la suivante : « apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre ». En d'autres mots, Riboud souhaite d'une part apporter la santé par l'alimentation mais d'autre part, il désire s'adresser également aux plus défavorisés. Dans les pays émergents, ces marginalisés suite à un manque de moyens, n'avaient pas accès aux produits de santé. La mission de la GDFL est en partie atteinte puisque plus de 80 pour cent des besoins nutritionnels quotidiens des enfants sont couverts au Bangladesh (Deheunynck, 2008).

Deuxièmement, le fait que Danone soit une entreprise «glocale », son modèle de management demeure unique en se fondant dans la culture locale. Dans la philosophie du groupe, le local l'emporte sur le global. En étant globale, cela lui permet de bénéficier des effets de taille. Cependant, les unités opérationnelles de la filiale implantée dans un autre pays sont quant à elles, régionales. Du produit au consommateur en passant également par les prix, la plupart de ces facteurs sont localisés. Bien que le

---

21 L'Utilitarisme, le Libéralisme, le Marxisme et l'Égalitarisme libéral (théorie de la justice) de Rawls.

22 Philosophe américain, né en 1921, fondateur de la théorie de la justice.

siège soit situé en France, le directeur est capable de gouverner l'ensemble des managers partout dans le monde grâce à la communauté managériale de Danone (l'ensemble des directeurs de *business unit* et des patrons de fonction). Dans un contexte global, cette dernière a permis à la direction d'opérer efficacement et de manière décentralisée.

Enfin, le projet sociétal d'entreprise de Danone est à la fois économique et social. Riboud nous rappelle un fait qui semble inévitable mais que nous oublions bien souvent. Le développement d'une entreprise ne peut pas se faire sans le développement des hommes et des femmes qui forment cette dernière (Riboud ; cité par Deheunynck, 2008). En d'autres mots, un système ne peut exister sans ses éléments qui le constituent. Dès lors, la multinationale estime que les moyens utilisés pour opérer et atteindre les buts sont aussi importants que les résultats finaux. Par conséquent, Riboud cherche à mettre en avant le modèle humaniste dans lequel il souhaite développer des projets sociaux.

En conclusion, ces trois éléments associés démontrent le caractère unique et original dont fait preuve leur *business model*. Ce caractère unique apporte à Danone un certain prestige et apaise certains doutes quant à ses capacités.

2. Les limites

A travers cette étude, Danone souhaitait donc savoir si le groupe était unique dans leur manière d'agir. Cependant, cette dernière a été menée par des employés de Danone. Par conséquent, nous y mettons quelques réserves quant à la véracité des résultats et des faits dans la pratique. Le projet social de Danone et la Grameen Bank, de par la nature de sa mission, peut être considéré comme unique. Néanmoins, de nombreux projets entre des multinationales et la Grameen Bank (voire d'autre organisations) existent déjà (ex: Grameen Veolia). En outre, le fait que la GDFL soit le premier *social business* mis en place, cela peut lui donner un caractère unique et légitime.

iii. Modalité d'actions

1. Introduction

Certes, les multinationales possèdent des moyens d'action classiques tels que la distribution de salaires envers leurs employés dans la lutte contre la pauvreté. Cependant, il existe plusieurs modalités d'action plus sophistiquées dont l' « inclusion » (Dalsace et Ménascé, 2010). Dans ce point, nous allons décortiquer cette modalité en fonction de la GDFL.

2. « Inclusion »

Les stratégies d'inclusions traduisent l'intégration de l'ensemble des parties prenantes (consommateurs, fournisseurs, distributeurs, producteurs, etc.) dans la chaîne de valeur de l'entreprise (Dalsace et Ménascé, 2010). Ainsi, dans ce point nous allons analyser les moyens utilisés pour insérer la problématique de lutte contre la pauvreté dans l'ensemble des étapes qui permettent à l'entreprise d'obtenir un avantage concurrentiel.

La GDFL souhaite dans un premier temps pallier à la malnutrition en produisant un yaourt avec un apport en micronutriments. La joint-venture s'adresse aux plus défavorisés d'une part mais plus particulièrement aux enfants. Ces derniers sont les premières victimes de ces carences. Par ailleurs, elle désire également inclure les marginalisés dans chaque étape de son processus de création de valeur.

2.a Savoir s'adapter aux consommateurs considérés comme défavorisés

Tout d'abord, il essentiel de savoir que dans ces pays émergents il n'existe pas de marchés préexistants qui ciblent les pauvres (Garrette et Karnani, 2010). Mais, face à une demande considérable et au défi conséquent, les multinationales doivent créer le marché mais avant tout posséder les capacités de le faire. Ainsi, dans cette conquête, nous allons vous dévoiler les différentes étapes complexes pour créer un marché dans ces pays émergents (Dalsace et Ménascé, 2010).

Dans un premier temps, il faut créer un produit propre aux plus défavorisés du Bangladesh, la malnutrition étant un fléau qui touche une grande partie des enfants dans ce pays. En accord avec leur mission, la GDFL a donc mis en place le yaourt en question. La joint-venture a développé un produit qui permettrait de combler les carences en nutriments. De ce fait, les chercheurs ont analysé le problème qui touche la société bangladaise. Ils ont alors créé un produit innovant et unique dans le but de résoudre ce fléau. Le produit est fait avec des matières locales s'inspirant modèle économique « affordability ». L'objectif de ce modèle est de « rendre accessible en prix les produits à des consommateurs aux revenus faibles tout en leur apportant les qualités nutritionnelles dont ils ont besoin » (Deheunynck, 2008, p.39). Ainsi, pour permettre l'accès du produit au plus grand nombre, ils ont mis en place un prix adéquat,même s'il reste parfois encore trop élevé pour certaines familles pauvres. De plus, il est important dans ce pays où de nombreuses personnes vivent dans les zones rurales que le produit soit accessible physiquement. Les dirigeants de Danone ont nommé cette caractéristique « le levier Proximité » (Deheunynck, 2008). La chaîne de distribution *Grameen ladies* (cf. point sur la GDFL) a permis de faciliter l'accès aux plus défavorisés. Ayant de faibles salaires et ne disposant bien souvent pas de frigo, les plus démunis doivent gérer leur consommation au jour le jour. Au niveau de la mobilité, pour la plupart, il n'y a aucun moyen de transports qui leur permettrait

de se rendre au magasin. Dès lors, les femmes munies de glacières vont directement chez les consommateurs pour vendre le produit.

Enfin, afin de paraître familier aux yeux des consommateurs potentiels, ils sont même allés jusqu' à nommer le yaourt *Shokti Doi* , qui signifie « yaourt qui rend plus fort » en Bengali. L'ensemble de ses informations permet de démontrer que Danone et la Grameen Bank se sont adaptés aux attentes et aux conditions de vie de leurs clients potentiels.

Deuxièmement, il faut penser au développement et à la rentabilité du projet. Même si le projet est avant tout social, il est essentiel de penser à la rentabilité et aux performances futures pour permettre un développement (voir pour dupliquer le projet) sur le long terme. Pour être performant, il faut continuellement apprendre sur notre environnement externe. Le groupe possède une excellente capacité à s'ouvrir sur le monde, à apprendre, à acquérir de nouvelles connaissances et à savoir les utiliser. De plus, malgré un nombre restreint de chercheurs par rapport à ses concurrents, il arrive à manier les connaissances internes de façon spectaculaire et à en tirer profit. En effet, Danone est très efficace en innovation et crée autant (si pas plus) de nouveaux produits que ses féroces concurrents. Les résultats de l'étude « Uniqueness » (citée ci-dessus) ont révélé que le groupe possédait également une grande réactivité. Cet atout permet de renforcer leurs performances. Certes, ils n'ont pas toujours été bons car ils se concentraient énormément sur le court terme. Après cette étude, ils se sont progressivement améliorés et ont petit à petit construit des stratégies centrées sur le long terme. Ils se focalisent sur la performance durable de leur projet et sur les « leviers de croissance rentable » (Deheunynck, 2008). Au niveau financier, dans un *social business* tel que la GDFL, les bénéfices sont réinjectés en priorité dans l'activité et non distribués. Étant donné que les actionnaires de Danone sont présents dans l'unique but d'obtenir un profit financier, le groupe a mis en place la « Sicav Danone communities ». Pour rappel, elle sert à récolter des fonds auprès de partenaires, de banques ou d'actionnaires et de salariés de Danone (Deheunynck, 2008). Ces sources de revenus permettent de financer différents programmes sociaux. La GDFL se doit d'être rentable puisqu'un jour ou l'autre la charité s'épuisera (Deheunynck, 2008). Grâce aux connaissances indéniables de la GDFL quant à la gestion de projet sociaux dans les pays émergents et aux compétences internes de Danone, le fruit de cette coopération peut permettre à la GDFL d'être rentable.

Et enfin, troisièmement, il faut mettre en place une chaîne de fournisseurs et distributeurs locaux. Dans les pays développés, de plus en plus d'entreprises se focalisent sur leurs compétences clés et externalisent les activités qui ne leur permettent pas de créer de la valeur (Prahalad et Hamel, 1990). Les entreprises travaillent avec des partenaires qui possèdent les compétences qu'elles n'ont

pas. Cependant, dans les pays émergents, cette interdépendance n'est pas de mise. Dès lors, comme la GDFL l'a compris, il est important de gérer l'ensemble des activités et non en délaisser certaines même si la difficulté est grande. En observant le cas de la GDFL, nous repérons qu'elle a bel et bien intégré des acteurs locaux dans sa chaîne de distribution et dans son groupe de fournisseurs. La chaîne de distribution est composée de « Grameen Danone Ladies » (Deheunynck, 2008). Ces derniers vivent dans des conditions d'extrême pauvreté avec des salaires de misère. Ils vivent dans des zones rurales et n'ont pas un accès facile aux produits frais. Quant aux fournisseurs, il y a notamment les fermiers bangladais qui produisent le lait. Un des objectifs de la GDFL en créant ce produit était d'alléger la pauvreté en collaborant avec des acteurs locaux du « bas de la pyramide » (Marchant, 2012).

iv. Conclusion

L'analyse précédente nous a permis de mettre en exergue les moyens dont disposent Danone, la Grameen Bank et la GDFL pour contribuer à la lutte contre la pauvreté et la malnutrition. En théorie, leurs stratégies rassemblent de bonnes idées qui pourraient impacter positivement sur le développement socio-économique des plus défavorisés. Les modalités d'actions sont construites de façon à ce qu'elles engendrent de bons résultats sur le terrain. Dans l'ensemble, Danone et la Grameen Bank disposent de bases solides dans leur secteur d'activités qui leur donnent une certaine forme de légitimité. Cependant, malgré la gratitude que leur confèrent leurs compères, certains objectifs sont loin d'être atteints. Et le fossé entre la théorie et la pratique dévoile de nombreuses dérives. Ces dernières enrayent la puissance et l'image des organisations. Les multinationales disposent peut-être de moyens/stratégies (ou font en tout cas part de bonnes initiatives pour lutter contre la pauvreté), mais elles ne disposent pas de connaissances suffisantes quant à ces marchés émergents et les problématiques sociales qui les touchent pour les mettre en œuvre.

V. Conclusion

Durant ce travail, nous avons progressivement développé les éléments nécessaires afin d'identifier finalement l'intérêt qu'a une multinationale dans sa lutte contre la pauvreté. Notre cas portait plus précisément sur Danone et sa joint-venture : GDFL. Nous avons relevé trois enjeux économiques : la protection de l'autonomie du groupe et le renforcement de sa compétitivité, le renforcement de son image de marque et enfin l'acquisition de nouveaux marchés. Nous avons constaté que ces trois enjeux sont interconnectés dans le projet de la GDFL. Enfin, nous avons souligné et analysé un autre enjeu qui n'est pas d'ordre économique: la conscience civique de la GDFL.

Pour mener à bien notre projet, il nous a fallu faire face à divers obstacles. Dans un premier temps, nous avons dû collecter des sources pertinentes et ensuite, nous avons choisi celles qui répondaient le mieux à notre question de recherche. C'est pourquoi, pour chaque auteur, nous avons vérifié leur identité professionnelle et leur parcours personnel. Cette démarche ayant pour but de rendre chacune de leurs interventions dans notre travail, la plus cohérente possible. Enfin, dans les articles scientifiques sélectionnés, il a fallu être capable d'identifier les informations nécessaires à la construction de notre travail et de confronter les différentes sources entre elles.

Dans un deuxième temps, la recherche d'intervenant physique dans notre mémoire a été relativement délicate. Les intervenants professionnels n'ayant pas toujours le temps ou les connaissances nécessaires sur la GDFL. Cependant, nous avons très vite pu sélectionner les intervenants qui nous semblaient les plus aptes à nous aider à répondre à notre question de recherche. Nous regrettons d'avoir dû faire face à tant de difficultés pour entrer en contact avec des employés de Danone. Néanmoins, pour pallier ce problème, nous avons collecté de précieuses informations grâce à l'abondance des sources scientifiques que nous avons analysées. Il existe, en effet, de nombreux témoignages de travailleurs de Danone, de « danone.communities » et de la GDFL. Les divers entretiens que nous avons obtenus nous ont permis de préciser notre hypothèse, d'enrichir notre questionnement scientifique. De plus, dès le départ, nous avons tenu à collaborer avec des intervenants provenant de diverses disciplines. En effet, nous sommes persuadés qu'en collectant des informations de natures différentes, notre travail sera le plus riche possible. Ainsi, nous avons confronté des opinions divergentes dans la construction de notre analyse. Tout d'abord nous avons eu la chance de nous entretenir avec Monsieur Ferreti, doctorant de la Chaire Hoover d'éthique économique et sociale. Cette rencontre nous a permis d'ajouter à notre travail une dimension plus éthique. Étant deux étudiants en économie et en gestion, nous n'avions pas assez articulé notre recherche sur cette dimension pourtant essentielle à la compréhension d'un *social business*. Nous avons donc pu saisir les enjeux éthiques de la GDFL. Ensuite, la rencontre avec Monsieur Sapy a

enrichi notre questionnement ; cet expert en microfinance était présent lors de la rencontre entre Yunus et Riboud. Dès lors, il a pu nous apporter des précisions sur la genèse du projet de la GDFL.

Ensuite, concernant la réalisation de ce mémoire, l'expérience que nous avons eue de travailler à deux, nous a semblé très enrichissante. En effet, nous avons pu entre autres confronter nos avis, remettre en question les arguments de l'autre, et enfin nous encourager dans les moments plus difficiles. Lors de nos recherches, nous avons très vite compris que nous n'étions pas les seuls intéressés par ces *models* émergents et originaux tels que la GDFL. En effet, de nombreux auteurs ont mené des recherches à ce sujet. En réalisant ce travail, nous avons compris que ces recherches ont été menées en réponse aux changements socio-économiques mondiaux, car ces modèles sont en « rupture » avec l'univers économique traditionnel et sont une alternative répondant aux besoins des plus défavorisés.

Finalement, nous sommes arrivés à la conclusion qu'il existe des enjeux économiques, mais également des enjeux sociaux dans lancement de cette *joint-venture*. Pour être sincères, au vu de notre parcours universitaire, nous nous sommes très vite concentrés sur les enjeux économiques. Certes, nous souhaitions faire un mémoire en RSE, cependant lors de nos lectures, nous avons été influencés par notre domaine d'étude et avons identifié en premier lieu l'aspect économique de notre recherche. Par conséquent, avec l'aide de notre promoteur, nous avons progressivement perçu la conscience civique qui habite la GDFL. Enfin, nous ne prétendons en aucun cas que les enjeux énumérés dans ce travail sont les seuls présents dans le projet de la GDLF. Mais, dans le cadre de ce mémoire, c'est ceux-là que nous avions souhaité mettre en évidence. Ils étaient, selon nous, les plus pertinents et les plus évoqués dans nos sources. Nous encourageons les personnes intéressées par la problématique à aller au-delà et, pourquoi pas, de nous faire part de leurs idées.

VI. Bibliographie

Abraham, Y-M., & Raufflet, E. (2008). *Concilier responsabilité sociale et rentabilité : " Grameen, une banque Prix Nobel de la paix"*.

Aliouat A., & Taghzouti A. (2009). *Vers un pilotage des alliances stratégiques par des méthodes perceptives de la valeur : L'influence de la 'performance perçue' sur la propension des managers à nouer et maintenir des alliances*, XVIIIéme Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), 3-5 juin, Grenoble, France.

Arino A., & Reuer J.-J. (2004). Alliance contractual design. *IESE Research Papers D/572. IESE Business School*.

Assens, C., & Cherbib, J. (2010). L'Alliance asymétrique : une stratégie durable ?. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 243-244, 111-120.

Barkema, H.-G., & Vermeulen, F. (1997). What differences in the cultural backgrounds of partners are detrimental for international joint ventures?. *Academy of Management*. 40(2), 426-442.

Barmeyer, C., & Mayrhofer, U. (2002). Le management interculturel : facteur de réussite des fusions-acquisitions internationales ?. *Gérer et Comprendre*. 70, 24-33.

Beamish, P.-W., & Kachra, A. (2004). Number of partners and JV performance, *Journal of World Business*. 39, 107–120.

Beamish, P.-W., & Lupton, N.-C. (2009). Managing Joint Ventures, *Academy of Management Perspectives*. 23(2), 75-94.

Bellon, B., Benyoussef, A., & Plunket A. (2001), Les déterminants des alliances industrielles stratégiques Nord-Sud : Quelques enseignements tirées des alliances euroméditerranéennes, *Seconde conférence du Femise*, Mars, Marseille.

Bener, M., & Glaister, K.-W. (2010). Determinants of performance in international joint ventures. *Journal of Strategy and Management*. 3(3), 188-214.

Benicourt, E. (2006)**,** « La pauvreté selon le PNUD et la Banque mondiale », *Études rurales*, http://etudesrurales.revues.org/68 (consulté le 24 juillet 2015).

Bhattacharya, C.B., & Sen, S. (2008). Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent. *Sloan Management Review*, 48, 37-45.

Blanchot, F. (2006), Alliances et performance : un essai de synthèse, *Cahier de recherche. N°2006.1 22*, Université Paris-Dauphine.

Bleeke, J., Ernst, D. (1992). Réussir une Alliance Transfrontalière. *Harvard L'Expansion*. 66-77.

Blodgett, L.-L. (1992). Factors in the instability of international joint ventures : An even history analysis. *Strategic Management Journal*. 13, 475-481.

Boye, S., et al. (2011). Le guide de la microfinance : microcrédit et épargne pour le Développement. Paris : Eyrolles. 368 p.

Brulhart, F. (2005). Expérience du partenariat, expérience du partenaire, connivence interpersonnelle : quel impact sur la réussite du partenariat vertical ?. *Management*. 8(4), 167-191.

Buclet, N. (2011).Territoire, innovation et développement durable : l'émergence d'un nouveau régime conventionnel ?. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*. 5, 911-940.

Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2000). Business and Society : Ethics and Stakeholder Management. *South-Western College Publishing*. 4e edition. Cincinnati.

CGAP (2004). Financial Institutions With a "Double Bottom Line": Implications for the Future of Microfinance. *CGAP*. Washington DC.

CGAP (n.d.). *Le portail de la microfinance*. http://www.microfinancegateway.org/fr/what-is-microfinance (Consulté le 2/07/2015).

Cheriet, F. (2009), L'instabilité des alliances stratégiques asymétriques : cas des relations entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée. *Thèse de doctorat*, Université de Montpellier 1, 446 p.

Christensen, C., & Bowen, J. (2006). Customer Power, Strategic Investment and the Failure of Leading Firms. *Strategic Management Journal*. 17, 197-218.

Clarkson, M. B. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*. 20 (1), 92-117.

Colovic, A., & Mayrhofer, U. (2011). La reconfiguration de l'espace mondial et les stratégies de localisation des firmes multinationales. Management International. 16(1), 11-19,107,109,111.

Daley-Harris, S. (2007). State of the microcredit summit campaign report 2007. *Microcredit Summit Campaign*, Washington DC.

Dalsace, F., & Ménascé, D. (2010). Structurer le débat « entreprises et pauvretés » Légitimité, intérêt, modalité, efficacité. *Revue française de gestion*, 2010/9-10 n° 208-209,15-44.

Danone (2014). *mission stratégie.* http://www.danone.com/fr/pour-tous/mission-strategie/danone-en-bref/ (Consulté le 28/06/2015).

Danone (2015). *Chiffre d'affaires du 1er trimestre 2015*. www.danone.com (consulté le 10/06/2015)

Danone communities, Grameen Danone Foods Ltd, (n.d.). http://www.danonecommunities.com/project/grameen-danone-foods ltd?mode=mesures (Consulté le 28/07/2015).

Danone (n.d.). *Notre histoire*. http://www.danone.com/fr/pour-tous/histoire/#timeline-1919 (consulté le 12/06/2015) Historique de Danone.

Daudigeos, T., & Valiorgue, B. (2010, 04). Les liens incertains entre RSE et création de valeur marchande: Interprétation par la théorie des effets externes. *Revue Française De Gestion, 36*, 25-39,10,12,205.

Deheunynck, P. (2008). La uniqueness de Danone. *Le journal de l'école de Paris du management*, 2008/3 N°71, 37-44.

Delios, A., & Beamish, P.-W. (2004). Joint venture performance revisited : Japanese foreign subsidiaries worldwide. *Management International Review*, 44(1), 69–91.

Deloitte (2010). A study of Joint Ventures The challenging world of alliances. http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/finance/Publications/Etude_Joint_Venture_juillet%202010.pdf (consulté le 04/06/2015) Financial Advisory.

Dhaouadi, I. (2008), La conception politique de la responsabilité sociale de l'entreprise : Vers un nouveau rôle de l'entreprise dans une société globalisée, *Revue de l'organisation responsable*, 2008/2 Vol. 3, 19-32.

Dikmen, L., & Triki, D. (2010). Contrôle & Performance des Joint-ventures internationales : Cas des JVI implantées en Turquie , XIXème *Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, 2-4 juin, Luxembourg.

Donaldson, T., & T. W. Dunfee (1994). Toward a unified conception of business ethics: integrative social contracts theory. *Academy of Management Review* 19, 252-284.

Draperi, J-F. (2010). L'entrepreneuriat social, un mouvement de pensée inscrit dans le capitalisme. ACTE 1, 1-14.

Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. second edition. Edward Elgar Publishing

Dupuis, J-C. (2007). La responsabilité sociale de l'entreprise : Gouvernance partenariale de la firme ou gouvernance de réseau ?. *Electronic Working Paper Series n° 2007-02*, Groupe de recherche en Économie et Management des Organisations (GEMO), ESDES – Université catholique de Lyon.

Faivre-Tavignot, B., & Lehmann-Ortega (n.d.). L., Répondre aux défis du développement durable par l'innovation stratégique : Une étude de cas. 0-26.

Faivre-Tavignot, B., Lehmann-Ortega, L., & Moingeon, B. (2010). Le social business, laboratoire d'apprentissage des stratégies de rupture. *Revue Française De Gestion*, (10), 175-189.

Fargues,H. (2015). *Le Shokti doi de Danone, un laboratoire d'innovation sociale* , http://www.youphil.com/fr/article/07887-danone-shokti-doi-bangladesh-innovation-sociale-bop?ypcli=ano (Consulté le 28 juillet 2015).

Fouillet, C., et al. (2007). Le microcrédit au péril du néolibéralisme et de marchands d'illusions. Manifeste pour une inclusion financière socialement responsable. *Revue du MAUSS*, 2007/1 n° 29, 329-350.

Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*.

Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman. Boston.

Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*, 33, 233-258.

Garrette, B., Dussauge, P. (1995). Les stratégies d'alliance. *Les Editions d'Organisation*, Paris.

Garrette, B., & Karnani, A. (2010). Challenges in Marketing Socially Useful Goods to the Poor. *California Management Review*, 52, 29-47.

Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71.

Ghalib, A.K., Hossain, F., & Arun, T. (2009). Social responsibility, business strategy and development: the case of Grameen-Danone Foods Limited. *Australasian Accounting Business and Finance Journal*, 3(4).

Godfrey, P., Merrill, C.B., Hansen, J. (2009). The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: an empirical test of the risk management hypothesis. *Strategic Management Journal*, 30, 425-445.

Gond, J-P., & Mercier, S. (2004). Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature. Congrès de l'AGRH, *École des sciences de la gestion, Université de Québec A Montréal*, 1-4 septembre.

Gong, Y., Shenkar, O., Luo, Y., & Nyaw, M.-K. (2007). Do multiple parents help or hinder international joint venture performance? The mediating roles of contract completeness and partner cooperation. *Strategic Management Journal*, 28, 1021–1034.

Grameen Credit Agricole, (2013), *Grameen Danone Foods LTD*, http://www.grameen-credit-agricole.org/sites/grameen/files/grameen_danone_foods_ltd_fr.pdf (Consulté le 8/07/ 2015).

Grisard, C., & Blanchet, V. (2011). Le social business ou "la pauvreté au musée" : une déconstruction. *Congrès de l'AIMS*, Nantes, France.

Guérin, I., & Servet, J. M. (2004). Exclusion et Lien Financiers. *Micro-finance – Leçons du Sud*, Warlas, R. d. C., 228. Paris: Economica.

Guérin, L., & Le Yaouanq, Y. (2012). Les grandes entreprises et la base de la pyramide, les promesses à l'épreuve des faits. *Le journal de l'école de Paris du management*, 2012/5 N° 97, 8-14.

Guerin, I. (2011), L'expérience vécue de la microfinance. *Cultures & Conflits*, Tous les numéros, Le Genre globalisé.

Hennart, J.-F., Kim, D.-K., & Zeng, M. (1998). The impact of Joint Venture status on the longevity of Japanese stakes in U.S. manufacturing affiliates. *Organization Science*, 9(3), 382-395.

Hertrich, S., Kalika, & M., Mayrhofer, U. (2011). Danone : Un leader mondial de l'industrie agro-alimentaire. *Etude de cas publiée à la Centrale de Cas et de Médias Pédagogiques (CCMP)*.

Jensen, M.C. (2002). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business ethics quarterly*, 12(2), 235-256.

Jolly, D. (2001). *Alliances interentreprises : Entre concurrence et coopération*, Vuibert, Paris.

Karnani, A. (2009). *Romanticizing the Poor*. Stanford Social Innovation Review.

Killing, J.-P. (1983), *Strategies for Joint Venture Success*, New York, Praeger Lane, P.J.

Kelly, M. (2009). À but lucratif et à bénéfice social. *L'Expansion Management Review* 2009/3 (N° 134), 58-67.

Kremer, F., & Verstraete, T. (2014). La carte mentale pour favoriser l'apprentissage du *Business Model* et susciter la créativité des apprenants. *Revue internationale P.M.E : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 27(1), 65-98.

La Banque Mondiale, *Données Bangladesh.* En ligne, 2014, (Consulté le 2 juin 2015).

Lane, P.-J., & Beamish, P.-W. (1990). Cross-cultural cooperative behavior in joint ventures in LDCs. *Management International Review*, 20, Special Issue, 87-102.

Larue de Tournemine, R. *et al.* (2009). Analyse de la créativité entrepreneuriale et de l'élaboration de nouveaux business models dans les pays du Sud. *Mondes en développement* 2009/3 (n° 147), 59-75.

Lecocq, X., Demil, B., & Warnier, V. (2006). Le business model, un outil stratégique. *L'expansion Management Review*, n°123, hiver, 96-109

Lehmann-Ortega, L., & Schoettl, J.-M. (2009). Eclairer la logique économique des concessions de service public par le concept de business model: le cas de la Tour Eiffel.

Lehmann-Ortega, L., & Moingeon, B. (2010). Lever l'incertitude sur les conséquences de l'innovation stratégique. *Revue française de gestion*, 2010/4 n° 203, 57-70.

Levitt, TH. (1958). The Dangers of social Responsibility. *Harvard Business Review*, 36 (5), 41-50.

London T., Hart S. (2004). Reinventing Strategies for Emerging Markets: Beyond the Transnational Model. *Journal of International Business Studies*, 35, 350-370.

Lu, J.-W., & Hebert, L. (2005). Equity control and the survival of international joint ventures : a contingency approach. *Journal of Business research*, 58, 736-745.

Luo, Y., Shenkar, O., & Nyaw M.-K. (2001). A dual parent perspective on control and performance in international joint ventures : Lessons from a developing economy. *Journal of international business studies*, 32(1), 41-58.

Luo, Y. (2002). Capability Exploitation and building in a foreign market : implications for multinational enterprises. *Organization Studies*, 13(1), 48-63.

Makino, S., & Beamish, P.-W. (1998). Performance and survival of joint ventures with non-conventional ownerships structures. *Journal of International Business Studies*, 29(4), 797 – 818.

March, J.-G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Sciences*, 2(1), 161-182.

Marchant, E. (2012). La dynamique de danone.communities. *Economie et sens, Le journal de l'école de Paris du management*, 2012/1 (n° 93), 17-24.

Matten, D., & Crane, A. 2005. « Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization », *Academy of Management Review*, 30: 166-179.

Mayrhofer Ulrike, « La gestion des relations siège-filiales. Un enjeu stratégique pour les firmes multinationales », Revue française de gestion 2011/3 (n° 212), p. 65-75.

Mcwilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26:117-127.

Merchant, H., & Schendel, D. (2000). How Do International Joint Ventures Create Shareholder Value?. *Strategic Management Journal*, 21, 723-737.

Meschi, P.-X., & Riccio, E. (2008). Country risk, National cultural differences between partners and survival of international joint venture in Brazil. *International Business Review*, 17(3), 250-266.

Moalla, E. (2011). La distance et le développement international des enterprises. *Management & Avenir*, 6(46), 35-52.

Mohr, A. (2007). Exploring the Relationship Between Trust and Control — An Empirical Analysis of Sino-German Joint Ventures. *Asian Business & Management*, 6, 247-263.

Nakos, G., & Brouthers, K.-D. (2008). International alliance commitment and performance of small-medium-size enterprise: The mediating role of process control. *Journal of International Management*, 14, 124-137.

OCDE, « Annexe VI : Le programme d'aide de la CE au Bangladesh », Revue de l'OCDE sur le développement 2002/3 (n o 3), p. 141-151.,Summit Campaign, Washington DC.

Park S.-H., Ungson G.-R. (2001), "Interfirm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance failure", *Organization Science*, Vol.12, N°1, p.37-53.

Perceval (2015). *Danone au Bangladesh : le social business, outil de conquete des marchés BoP(base de la pyramide)*. http://www.fdesouche.com/370243-danone-au-bangladesh-le-social-business-outil-de-conquete-des-marches-bop-base-de-la-pyramide (Consulté le 28/06/2015).

Perrot, F. (2010), « Vers la construction des marchés au bas de la pyramide » Implications sur la gestion et le financement des projets. *Revue française de gestion*, 2010/9-10 n° 208-209, 45-61.

Pestre, F. (2010). « Comment l'entreprise multinationale peut-elle lutter contre la pauvreté? », Le cas de Danone en Pologne. *Lavoisier, Revue française de gestion*, 2010/910 n°208209, 137-154.

Petrella, F., & Richez-Battesti, N. (2010). Business social, entreprise sociale et ESS : quelles formes de gouvernance ? entre similitudes et divergences.... Elaborer un corpus théorique de l'ESS pour un autre modèle de société. *Réseau Interuniversitaire d'Economie Sociale et Solidaire (RIUESS)*, Luxembourg.

Planete d'entrepreneur (2012), *Grameen Danone Foods Ltd :how to deal with children nutrition in Bangladeh.* http://www.danonecommunities.com/sites/default/files/grameen_danone_foods_ltd_version_site.pdf (Consulté le 28/06/2015).

Prahalad ,C.K., & Hamel, G. 1990, The Core Competence of the Corporation, *HBR Press*.

Prahalad, C. K., & Hart, S. L. (1999). Strategies for the bottom of the pyramid: creating sustainable development. *Ann Arbor*, *1001*, 48109

Prévot, F., & Guallino, G. (2012). La survie des joint-ventures internationales : une étude de l'industrie pétrolière en Russie. *Management international*, 17(1), 71.

Robson, M.-J., Leonidou, L.-C., & Katsikeas, C.-S. (2002). Factors Influencing Joint Venture Performance : Theoretical Perspectives, Assessment, and Future Directions. *Management International Review*, 42(4), 385-418.

Samad, S. A. (1994). The role and operations of multinational organizations. *Transactions of AACE International*, 5.

Sardana, G. D. (2013). Social business and grameen danone foods limited. *Society and Business Review*, *8*(2), 119-133.

Scherer, A. G., Palazzo, G., & Baumann, D. (2006). Global rules and private actors. Toward a new role of the TNC in global governance. *Business Ethics Quarterly*, 16: 505-532.

Selekler-Gökşen, N.-N., Uysal-Tezölmez, S.-H. (2007). Control and Performance in International Joint venture in Turkey. *European Management Journal*, 25(5), 384 394.

Simanis, E. (2009). At the Base of the Pyramid. *The Wall Street Journal, Business Insight*.

Simanis et al. (2008). *Base of the Pyramid Protocol Version 2.0, 2008*. http://www.bop-protocol.org/docs (Consulté le 05/05/2015).

Sirmon, D.-G., & Lane P.-J. (2004). A Model of Cultural Differences and international Alliance Performance. *Journal of International Business Studies*, N°35, p.306-319.

Statistiques Mondiales (n.d.), *République populaire du Bangladesh statistiques*. http://www.statistiques-mondiales.com/bangladesh.htm (Consulté le 28/06/2015).

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610

UNDP (n.d.), *About Bangladesh*. http://www.bd.undp.org/content/bangladesh/en/home/countryinfo/ (Consulté le 28/06/2015).

Triki, D., & Moalla, E. (2013). Les conditions de réussite des joint-ventures internationales : le cas d'un groupe français dans le secteur événementiel . *Management & Avenir* 7/2013 (N° 65), 14-31.

Turban, D., & Greening, D. (1997). Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees. *Academy of Management Journal*, 40, 658-672.

Verstraete, T. *et al. (2012)*. Le business model : une théorie pour des pratiques. *Entreprendre & Innover* 2012/1 (n° 13), 7-26.

Vidot-Delerue, H., & Simon, E. (2005). Confiance, contrat et degré d'asymétrie dans les relations d'alliance. *Management International*, 10(1), 51-66.

Waddock, S., & Graves S. (1997). The corporate Social Performance – Financial Performance Link. *Strategic Management Journal*, 18, 303-319.

Yan, A. (1998). Structural Stability and Reconfiguration of International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*, 29(4), 773-796.

Yunus, M., & Jolis, A. (1998). *Vers un monde sans pauvreté*. Paris: JC Lattès.

Yunus, M., & Jolis, A. (1998). *Banker to the poor: micro-lending and the battle against world poverty*. New York, NY, PublicAffairs.

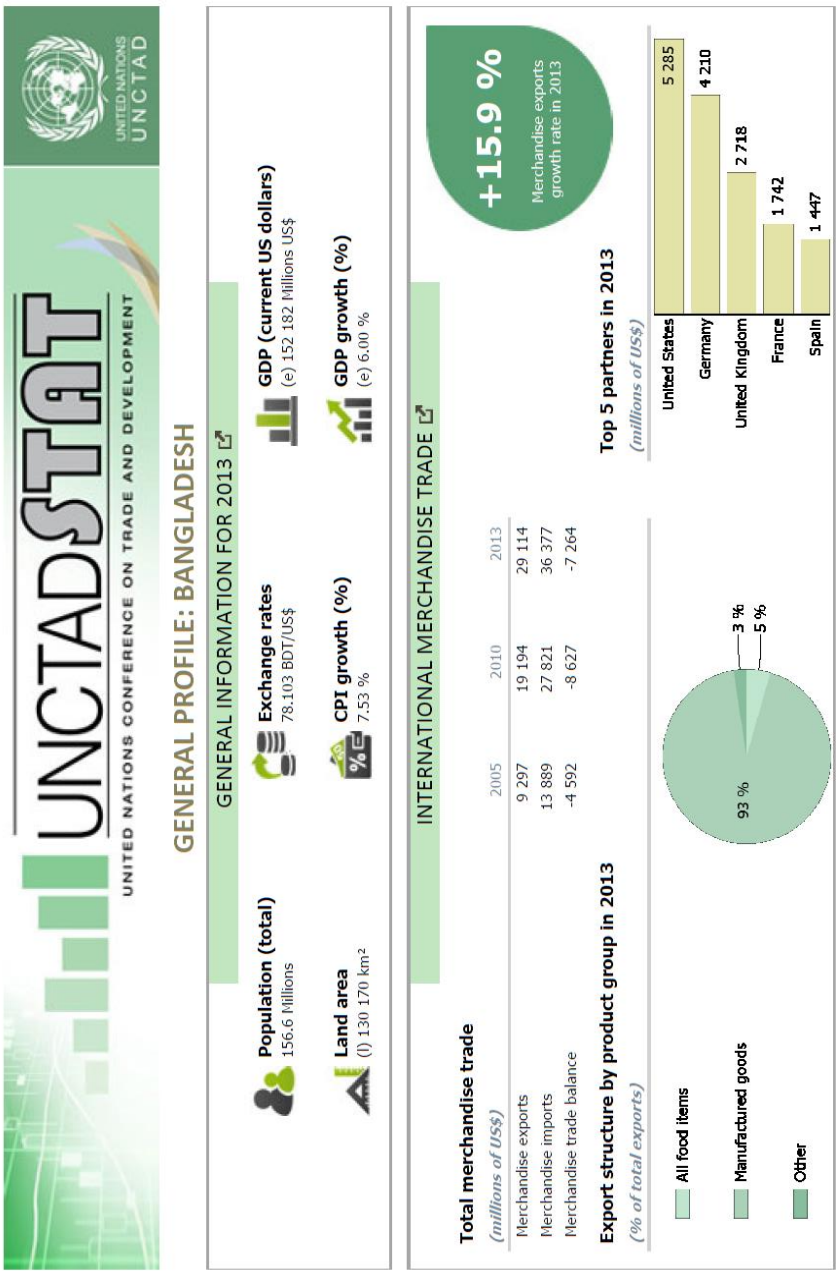
Yunus, M. (2009), "Discours de réception du prix Nobel de la Paix 2006" in *Vers un nouveau capitalisme*. Yunus, M., & Weber, K. Paris: JC Lattès.

Yunus, M., et al. (2010). Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning*, 43, 308-325.

Zeghni, S. (2007). Après l'année internationale du microcrédit, le prix Nobel...de la Paix pour Mohamad Yunus et la Grameen Bank. *Mondes en développement*, 2(138), 119-122.

VII. Annexes

1. Profil général du Bangladesh ; source : UNCTADStat



INTERNATIONAL TRADE IN SERVICES

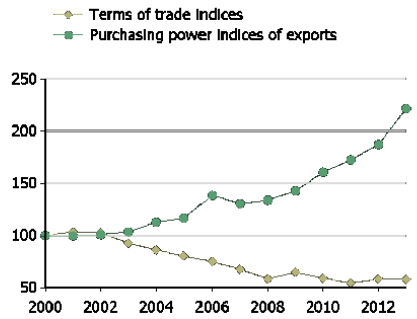
Total trade in services

(millions of US$)	2005	2010	2013
Services exports	1 249	2 412	(e) 3 792
Services imports	2 207	4 389	(e) 6 613
Services trade balance	-958	-1 977	(e) -2 821

Trade in services by main service category

(exports as % of total services)	2005	2010	2013
Transport	9.0	7.2	-
Travel	5.6	3.4	-
Other services	85.3	89.4	-

TRADE INDICES



ECONOMIC TRENDS

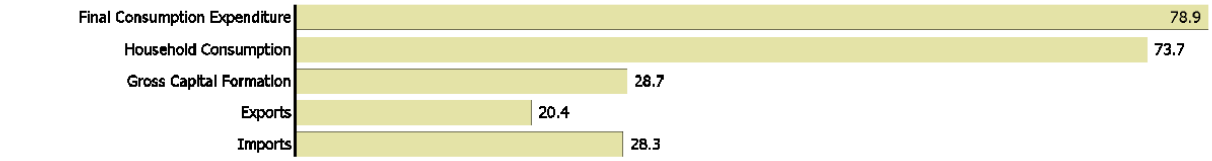
Economic trends indicators

(millions of US$ unless otherwise specified)	2005	2010	2013
GDP, Current	64 989	112 412	(e) 152 182
GDP per capita, current	454	744	(e) 972
Real GDP growth, y-on-y, %	5.96	5.82	(e) 6.00
Current account balances, % of GDP	0.78	1.04	1.55
Exchange rates (vs. US$)	64.328	69.649	78.103

+6.0 %
Gross Domestic Product growth rate in 2013

GDP by expenditure in 2012

(% of total GDP)



BANGLADESH

FDI AND EXTERNAL FINANCIAL RESOURCES

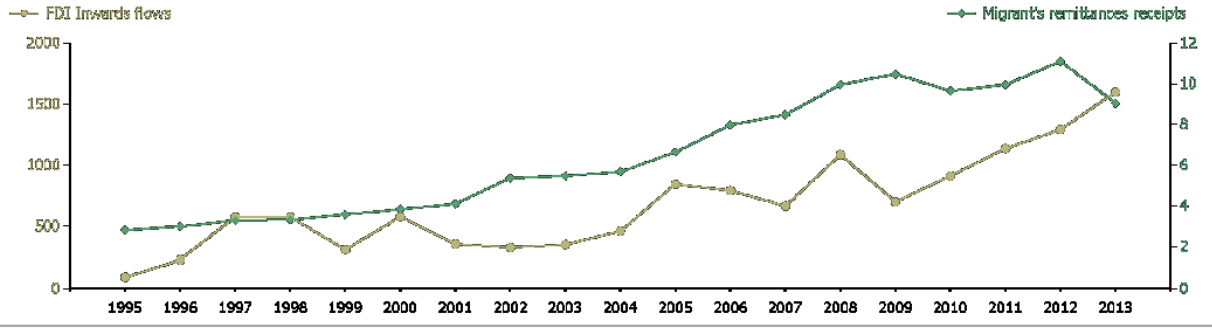
Financial flows

(millions of US$ unless otherwise specified)	2005	2010	2013
Foreign Direct Investment flows, inward	845.26	913.32	1 599.13
Foreign Direct Investment flows, outward	3.30	15.40	32.27
Migrant's remittances, % of GDP	6.64	9.65	9.05

0 %
FDI outflows as % of GDP in 2013

Financial flows trends

(millions of US$)



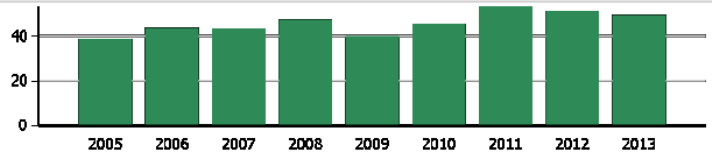
TRADE IN GOODS AND SERVICES

Goods and services trade balance indicators

(% and index)	2005	2010	2013
Trade balance, % of GDP	-6.40	-6.95	(e) -6.39
Trade balance, % of import	-28.26	-26.52	(e) -22.91
Normalized trade balance	-0.165	-0.153	(e) -0.129

Goods and services trade openness

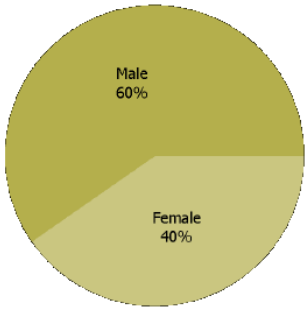
(sum of imports and exports as % of GDP)



LABOUR FORCE

Labour force by gender in 2013

(% of total labour force, all sectors)



OTHER INDICATORS

Maritime transport indicators

	2005	2010	2013
Merchant fleet, national flag (thousands DWT)	627	975	1 649
Liner Shipping Connectivity Index (max 2004 = 100)	5.07	7.55	7.96
Container port throughput (TEU)	..	1 356 099	1 571 461

0.101 %

Share of the total world merchant fleet in 2013

Information economy indicators

(% of)	2005	2010	2013
Share of ICT goods, % of total export	0.06	0.05	..
Share of ICT goods, % of total import	6.15	4.05	..
Share of workforce involved in the ICT sector	..	..	..

BANGLADESH

Source: UNCTADstat (http://unctadstat.unctad.org)

Notes:

e Estimated.
l Estimated. Data refers to 2012.

Symbols for missing values:

0 Zero means that the amount is nil or negligible
.. Not available or not separately reported
_ Not applicable
... Not available, including no quotation
Non-relevant calculation
- Not publishable
*** Negative accumulation of flows; Value included in regional and global totals

Abbreviations & acronyms:

DWT: Dead weight tons
FDI: Foreign direct investment
GDP: Gross domestic product
ICT: Information and communications technology
SITC: Standard International Trade Classification
TEU: Twenty foot Equivalent Unit

Disclaimer:
The designations employed and the presentation of the material on UNCTADstat do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the secretariat of the United Nations concerning the legal status of any country, territory, city or area, or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries.
Where the designations "economy" or "country or area" appear in texts or tables, they cover regions, countries, territories, cities or areas.

UNCTAD strives for the highest level of accuracy and is committed to promptly correcting any errors on its part. It does not guarantee or make any express or implied representations regarding the accuracy, reliability, correctness, fitness for use for a particular purpose, or otherwise, whatsoever, of any of the tables in UNCTADstat.

2. Données financières du rapport de la GDFL (2012), présentant la situation au 11 novembre 2011 :

- Montant cumulé distribué depuis son commencement : $12 908,89 millions
- Montant cumulé remboursé depuis son commencement : $11 590,89 millions
- Ratio de récupération : 96,95 %
- Nombre de membres : 8 041 903
- Nombre de mendiants : 8 041 903
- Nombre de villages couverts : 81 386
- Nombre d'agences : 2 567
- Nombre de maisons construites à l'aide des emprunts : 693 307
- Nombre de prêts étudiants pour les études supérieures : 51 630
- Bourses d'études cumulées : 156 487

3. Tableau des entretiens semi-directifs

Nom	**Age**	**Sexe**	**Date/ durée**	**Ancienneté**	**Fonction**	**Mots-clés**
Thomas Ferretti	28	M	12/07/15 1h34	4	Doctorant UCL	Ethique économique
Bertrand Hamide	48	M	20/06/15 48 min	2	Vice-recteur USLB	Développement économique
Patrick Sapy	45	M	15/07/15 55 min	5	PDG microStart	Micro-crédit, social business
Thierry Bréchet	n.c.	M	29/07/15 49 min	n.c.	Professeur du cours de RSE (LSM)	RSE, développement durable

4. Entretien avec Monsieur Ferretti

Retranscription : Interview Thomas Ferretti

Arthur : Donc, dans un premier temps, on va juste se présenter brièvement. Donc Salomé et moi, on a fait notre Bac à Saint Louis, une université à Bruxelles et puis on est venu faire notre Master, ici, à la LSM.

Salomé : En gestion.

Arthur : Et donc voilà, on termine notre Master cette année et on aimerait bien terminer sur une « bonne note » sur ce mémoire.

Ferretti : oui (rire)

Arthur : Donc, voilà, dans un premier temps vous pouvez peut-être vous présenter ?

F : Oui, donc, euh, moi je m'appelle Thomas Ferretti, je suis doctorant, ici, à l'Université Catholique de Louvain. Chaire Hoover d'éthique économique et sociale d'éthique économique et sociale. J'ai fait mes études de Bac et de Master au Canada, je suis canadien. Et je suis venu pour mon Doctorat à l'UCL. Donc, je travaille sur, en général, en philosophie politique. La philosophie politique ça s'intéresse justement aux valeurs qui sont en jeu dans l débat public. Comment on devrait débattre, argumenter à propos de ces valeurs-là. Puis, comment elles peuvent nous aider à orienter les politiques publiques, ça c'est la philosophie politique réelle. Et je me spécialise sur les théories de la justice sociale donc les arguments qui essayent de déterminer : qu'est-ce que c'est la liberté ? Comment on peut assurer que tout le monde puisse être libre ? Ou qu'est-ce que c'est l'égalité ? Quels types d'égalité sont importants ? Genre l'égalité des revenus, peu de personnes la défendent, mais beaucoup de gens sont prompts à dire qu'ils veulent défendre l'égalité des chances. Mais bon exactement, c'est quoi l'égalité des chances ? Comment on la mesure ? C'est quoi les moyens qu'on doit distribuer à tout le monde pour qu'on puisse avoir des chances égales ? Donc ça, ce sont des questions qui m'intéressent. Moi je les applique à la réglementation des entreprises. Comment on devrait réglementer les entreprises pour réduire les inégalités. Donc ma thèse porte sur cette question-là.

A : D'accord. Je pourrais juste, euh, parce qu'on a besoin pour notre entretien de connaître votre âge, si ça ne vous dérange pas.

F : J'ai 28 ans.

A : Merci. Bien, donc on souhaite comprendre la contribution des multinationales à limiter ou à éradiquer la pauvreté. Donc c'est vrai une entreprise multinationale créé de la richesse, distribue des salaires, etc. Mais globalement, selon vous, comment une multinationale peut-elle lutter contre euh cette pauvreté ?

F : Oui, alors, la première chose c'est que, il y a disons, euh, trois questions qui sont importantes. La première question, vous ne pouvez pas nécessairement y répondre dans votre mémoire, ce n'est

pas le sujet de votre mémoire, mais il faut l'avoir en tête. C'est : pourquoi, au juste, on veut lutter contre la pauvreté ? Ça c'est une question justement normative qui relève de l'éthique ou de la justice sociale ou des valeurs que les gens défendent. Et donc, il y a plein de théories, qui euh... pleins d'arguments, de conceptions personnelles des gens qui justifient pourquoi on devrait, par exemple, lutter contre la pauvreté ou réduire les inégalités ou redistribuer les richesses. Ça, c'est la première question. Je pense que dans votre mémoire, vous n'avez pas le temps de répondre à cette question. Par contre vous pouvez mentionner que c'est une question importante.

S : Oui, importante.

F : Il y a plusieurs vues différentes là-dessus. Il y a des gens qui disent : « ce qui est important c'est ma liberté, l'État ne doit pas intervenir dans ma liberté et donc c'est dommage qu'il y ait des pauvres, mais bon... Moi, je le donnerais peut-être un peu d'argent, mais on ne doit pas nous imposer aux gens de lutter contre la pauvreté ». Il y a des gens qui disent ça. Bon, après, il y a d'autres personnes qui disent : « Non, il faut redistribuer les richesses ». Mais tout le monde n'est pas d'accord sur jusqu'à quel point il faut les redistribuer. Donc ça, c'est important de savoir qu'il y a des tensions, qu'il y a des débats politiques là-dessus. OK ? Donc ça, c'est le rôle de la philosophie politique. Vous, vous vous concentrez sur : supposons qu'on accepte qu'on a une obligation de lutter contre la pauvreté. Qui doit agir ? Qui sont les acteurs qui doivent agir pour lutter contre la pauvreté ? OK ? Et il y a plein d'acteurs possibles, il y a l'État, par exemple, il y a les entreprises, il y a les citoyens ou les ONG, la société civile, par exemple. Donc, la question est de savoir c'est quoi le rôle spécifique de l'entreprise par rapport à ces autres acteurs-là. Quel est le rôle spécifique de l'entreprise ? Alors, moi, ce que je pense, c'est que, euh, il y a certaines raisons, au moins trois raisons pour lesquelles l'État est mieux placé que les acteurs comme les entreprises et les individus pour lutter contre la pauvreté ou réduire les inégalités. Il y a trois raisons. La première raison, c'est que la réglementation de l'État impose des lois pour redistribuer comme des taxes. L'État a plus de légitimité démocratique pour décider c'est quoi les priorités sociales. Qui va redistribuer ? On va prendre dans la poche de qui pour redistribuer ? D'accord ? Donc, il y a plus de légitimité démocratique, du moins, dans nos pays démocratiques. Tandis que, les entreprises ont moins de légitimité démocratique, ce sera, par exemple, le patron ou le conseil d'administration qui va décider où est-ce qu'ils vont investir, qu'est-ce qu'ils vont décider de faire pour lutter contre la pauvreté. Ce sera leur choix personnel, ce ne sera peut-être pas le choix que tout le monde aurait préféré. Donc ils ont un peu moins de légitimité démocratique. Les individus peuvent aussi, par exemple, donner à la charité. Ils n'auront pas non plus de légitimité démocratique. La seule légitimité, c'est que c'est leur argent, ils peuvent le donner comme ils le souhaitent, selon leurs valeurs. Tout le monde ne partage pas nécessairement leurs valeurs, mais ils peuvent le donner. Le problème avec les entreprises, c'est que c'est difficile de savoir à quel point c'est leur argent. Dans le cas des individus, ils ont la légitimité de dépenser l'argent qu'ils veulent parce que c'est leur argent. Mais, dans le cas des entreprises, c'est l'argent des actionnaires, mais c'est peut-être aussi, en partie, le salaire des travailleurs ou ça peut se répercuter sur le prix des consommateurs. En fait, il y a plein de gens qui sont impliqués dans les conséquences de dépenser de l'argent de l'entreprise pour euh lutter contre la pauvreté. Donc dans ce cas-là il faut une certaine légitimité qui prend en compte les intérêts de tous les acteurs. L'État peut le faire parce qu'il y a un processus démocratique, mais les entreprises sont moins bonnes pour ça. Donc ça, c'est la première raison pour laquelle l'État serait peut-être meilleur que les entreprises pour lutter contre la pauvreté.

La deuxième raison, c'est que l'État a une plus grande capacité de coordonner les actions. Ça veut dire, par exemple, en Haïti, quand il y a eu le séisme, il y a eu plein d'aides, des millions d'aides qui ont été envoyées à Haïti. L'ONU, la coordination de tous les États a mis en place une entité qui avait pour but de coordonner l'action, de faire en sorte qu'il n'y avait pas du travail en double, que l'argent était bien alloué à des tâches spécifiques avec des priorités. Alors que, il y a eu plein de cas où les OGN se sont mises à faire du travail en double, à faire des choses que d'autres avaient déjà faites, mettre trop d'argent dans un certain secteur et pas du tout dans d'autres secteurs importants. Donc ça c'est un des gros avantages de l'État, étant donné qu'il y a toute l'information sur tout ce qu'il se passe dans le pays, il y a plus une capacité de coordonner et donc de prévoir ou de suivre l'action à long terme, que les entreprises. C'est la deuxième raison. Alors, la troisième raison, c'est euh une question de stabilité ou de pérennité de l'aide au développement ou de pérennité de la lutte contre la pauvreté. Donc, on a une règle étatique qui dit voilà : maintenant, on taxe les régions et on redistribue aux pauvres, on a telle ou telle politique qui vient en aide aux pauvres. C'est plus stable qu'une entreprise décide, cette année, de donner aux pauvres et l'année prochaine, ils ont moins de profits, ils arrêtent de donner et ça, ça a des impacts sur l'aide au développement et sur l'efficacité, enfaite de l'aide au développement. Parce que si on ne peut pas prévoir d'une année à l'autre si on va avoir ou non de l'argent, euh ça pose problèmes. Donc, ça, c'est les trois raisons pour lesquelles l'État a quand même, est quand même un peu supérieur que les entreprises pour lutter contre la pauvreté. OK ?

Bon évidemment, il y a d'autres acteurs qui peuvent être utile, parce que l'État n'est pas toujours capable de tout faire. Bon, alors, qu'est-ce qu'on peut attendre des acteurs privés, par exemple, les entreprises ? Alors la première chose à mon avis, c'est que les acteurs privés peuvent aider à établir des institutions de redistribution de lutte contre la pauvreté quand elles n'existent pas. Parce qu'évidemment notre société n'est pas idéale, il y a plein de choses qui manquent, et donc il faut que tout le monde participe un peu, tous les citoyens y compris les gens qui travaillent dans les entreprises, y compris les PDG. Ils peuvent tous contribuer à établir des institutions étatiques, réglementées par l'État qui vont mieux lutter contre la pauvreté. Il y a au moins deux manières de faire ça pour les entreprises. C'est deux rôles qu'elles peuvent jouer dans le fond. La première chose c'est de montrer la voie, ils peuvent essayer des choses qui vont ensuite montrer que certaines techniques de lutte contre la pauvreté peuvent être efficaces et ensuite l'État pourrait les reprendre et se dire « ah ben voilà on a prouvé que cette technique-là était efficace donc maintenant, on va l'étendre à tout le pays. Donc ça c'est une première manière, ils peuvent montrer la voie et tester des solutions et tout ça, plus rapidement aussi qu'une règle, parce que ça prend souvent du temps de faire des règles au niveau étatique. Là l'entreprise peut décider : nous on essaye ça, on va voir si ça marche. C'est ce que Bill Gates fait avec son argent par exemple, il promeut la recherche pour la lutte contre certains types de maladies qui serait plus longue à concevoir si on passait par la voie législative. Ça, c'est la première manière qui peut aider à établir des institutions plus justes. La deuxième manière, c'est qu'ils peuvent participer à l création des lois. Donc, par exemple, de faire du lobbyisme, ils font déjà du lobbyisme, mais au lieu de faire du lobbyisme pour leurs intérêts, ils peuvent faire du lobbyisme pour pousser les institutions publiques à établir des mécanismes de redistribution, à lutter contre la pauvreté. OK ? Ou ils peuvent aussi de l'information à l'État, eux ils sont souvent sur le terrain, ils ont plus d'informations que le législateur. Donc, ils peuvent donner l'information à l'État. Ils peuvent faire ça dans nos États à nous, mais ils peuvent faire ça dans des pays en développement au lieu de faire du chantage comme ils font en ce moment, puis essayer d'avoir moins de taxation. Ils pourraient

faire du lobbyisme pour essayer de montrer comment on peut mieux réglementer certains produits polluants qui affectent les Pyrénées qui sont rejetés dans la rivière. Et donc, ils peuvent aider à la construction des lois, donc ça c'est la première chose. Puis, le deuxième rôle qui pourrait avoir c'est d'agir quand l'État échoue. Il y a des cas dans lesquels malgré tout ce qu'on a essayé de faire, toutes les pressions politiques et économiques qu'on peut faire sur certains États. Certains États échouent à leur tâche de redistribuer ou de lutter contre la pauvreté. Et dans ce cas-là, c'est vraiment là qu'on pourrait exiger des acteurs privés de faire leur part. Et donc dans un sens de suppléer ou de remplacer le rôle de l'État, ou au moins temporairement. Donc ça c'est important, c'est souvent le cas dans les pays en voie de développement quand l'État est pas spécialement fort pour pouvoir taxer ou pour pouvoir faire de la restructuration ou quand l'État est corrompu ou qu'il y a des guerres. Dans ce cas-là, c'est vrai que les acteurs privés peuvent prendre une beaucoup plus grande part, qu'ils devraient avoir dans un sens. Ce serait préférable que l'État agisse, mais l'État échoue c'est préférable quand même que les acteurs privés prennent plus de place. Donc, ça ça arrive, un, dans le cas des États qui échouent, mais aussi dans certains cas quand c'est vraiment impossible, même dans les meilleures conditions, pour l'État de bien tout réglementer. Parce qu'évidemment, il y a des choses que l'État ne peut pas contrôler, à moins d'avoir des inspecteurs dans chaque cuisine. Et donc, il y a des choses qui devraient relever de l'action volontaire des entreprises ou de leur bonne volonté parce que l'État ne peut pas être partout. Ça c'est, à mon avis, les deux principaux rôles des acteurs publics. Comme j'ai dit au début, aider à construire des institutions plus justes qui vont distribuer, qui vont aider la pauvreté, et agir quand l'État ne peut pas agir ; soit parce que l'État est déficient, soit parce l'État même dans les meilleures conditions ne pourrait pas parfaitement réglementer. Donc ça, c'est les deux raisons. Et alors, si on accepte ce cadre que je viens de montrer, on pourra entrer dans le détail, je répondrai à d'autres questions plus tard. Mais si on accepte ce cadre-là, ils font quand même avoir en tête les trois limites que j'avais dites de l'action des entreprises.

Et donc, il faut faire en sorte que les entreprises aient le plus de légitimité possible, ça, c'est le premier facteur. Pour ça, par exemple, ils peuvent utiliser des standards reconnus publiquement par exemple des *guidlines* de l'OCDE ou de l'ONU, des recommandations de l'ONU sur certains types de pratiques qui sont meilleurs que d'autres. Donc ça souvent, ces institutions internationales là vont rassembler des dirigeants de plein de pays, des gens de la communauté civile de plein de pays, des experts de plein de pays. Et donc eux vont avoir quand même une certaine légitimité démocratique pour pouvoir donner des *guidelines.* Donc si les entreprises agissent seules sans l'État au moins, elles devraient améliorer leur légitimité démocratique en suivant ces *guidelines*. La deuxième, c'est qu'ils devraient essayer d'échanger de l'information avec d'autres entreprises qui font un peu la même chose qu'eux pour mieux coordonner leurs actions. ET la troisième chose c'est qu'ils devraient avoir un « commitment » disons, un engagement, qu'ils vont le faire à long terme pour que ce soit le plus stable possible. Donc ça, c'est les trois critères que j'avais donnés. Donc si l'État échoue dans sa tâche là, s'il y a des cas pour lesquels l'État ne peut pas agir, les acteurs privés peuvent agir, mais ils doivent essayer de pallier les trois problèmes que j'ai soulignés. Donc ça c'est en gros le cadre, mais maintenant on peut rentrer dans le détail si vous voulez ?

A : Alors on peut passer à celle-ci, si on veut rentrer dans le vif du sujet. Est-ce que vous avez déjà entendu parler du projet de la Grameen Danone et qu'est-ce que vous savez à propos de cette *joint-venture ?*

F : Donc Grameen Danone c'est ?

A : C'est une *joint-venture* entre Grameen Bank et Danone.

F Oui, c'est ça. Grameen et Danone. Donc je n'avais pas entendu parler de ce projet, mais j'avais entendu parler de la Grameen Bank.

A : Alors, eh bien donc en gros, la Grameen Danone elle s'occupe de mettre en place des projets au Bangladesh de distribution fin de production de Gervais au Bangladesh pour les plus pauvres. Et donc, de là, trouver tout un système de production et de distribution qui s'adresse aux populations les plus pauvres. Et donc voilà, ça fait depuis 2005, je pense, qu'ils ont commencé à lancer ce projet. Ils ont eu des petits soucis, ils ont dû un peu revirer leur système de distribution par exemple. Et donc voilà, on est parti de là-dessus parce qu'il y avait pas mal de littérature à ce sujet et ça nous semblait être un sujet intéressant dans le cadre d'un *social business* comme ici, donc voilà.

S : Selon vous, comment définiriez-vous un *social business* ?

F : Alors oui, alors ça c'est aussi une question difficile parce qu'à première vue, c'est sûr qu'il y a des *business* qui nous semblent pas du tout sociaux, par exemple produire des chaises ou euh faire de l'agriculture. Puis, il y a d'autres *business* qui nous semblent sociaux, par exemple, faire du logement social ou faire des banques de microcrédits. Le problème c'est que dans notre société, la seule raison pour laquelle certains peuvent se spécialiser à faire des chaises ou a faire du microcrédit c'est parce que d'autres font les autres tâches qui sont nécessaires dans la coopération. Donc enfaite, celui qui fait la banque sociale, il a besoin de celui qui produit des tomates ou des chaises pour pouvoir se spécialiser dans ce domaine-là. Donc c'est difficile de dire : ça c'est un *business* social, ça ce n'est pas un *business* social, il y a plein de *business* qui ont tous une partie, qui ont tous un rôle dans la division des tâches.

S : Oui.

F : Et la plupart de toutes ces activités-là sont nécessaires ou importantes dans la production de tous les biens dont on a besoin pour vivre. Bon, alors, il y a des biens pour lesquels on n'a pas besoin d'inciter les gens à les produire : des chaises, tout le monde veut consommer des chaises ; des tomates, tout le monde veut consommer des tomates. On n'a pas besoin nécessairement de subventionner ou d'aider ce genre d'activités là. Le problème de certains autres types d'activités comme le logement social ou le microcrédit, c'est que c'est plus difficile de le financer. Il y a moins de profits, par exemple, à faire dans ces activités-là. S'il y a un profit à faire, les gens vont le faire, mais s'il n'y a pas de profit à faire c'est plus difficile d'avoir des gens qui le financent, c'est-à-dire que si les gens ne le consomment pas, il faut d'autres sources pour financer ces activités-là. Donc souvent, certaines activités qu'on appelle des activités sociales ont moins de capacité de vendre des produits que d'autres. Donc il faut d'autres sources de financement, ça peut être des subventions étatiques, ça peut être des euh subventions privées comme des entreprises, des choses comme ça. Mais s'il y a du profit, si c'est juste une activité qui sert à générer du profit, qui créé des produits que les gens achètent, je vois personnellement pas vraiment de raison de dire que cette activité-là est plus sociale que produire des tomates, parce qu'en réalité c'est juste une partie de la division des tâches. Ça devient à mon avis social, ça devient particulier si cette activité-là ne rapporte pas d'argent, donc il faut trouver d'autres sources de financement, des subventions étatiques ou privées pour financer les activités. A mon avis,

c'est ça la principale distinction.

A : C'est dans ce sens-là où c'est un peu plus flou pour la Grameen Danone, parce que « leur principe » c'est dès qu'il y a du profit, c'est vraiment de le réinvestir dans leur projet. M ais donc, il y a quand même une condition de profit, de rentabilité là-dessus, mais qui va être directement réinvestie dans le projet.

F : Mais alors dans ce cas-là, je pense qu'il y a un autre aspect qui est important c'est de différencier l'intention de la structure du projet. Donc l'intention c'est difficile de l'évaluer. C'est difficile de dire : ça c'est une bonne intention, ça c'est une mauvaise intention, ça c'est une intention qui est neutre. Bon, celui qui fait des tomates, son intention c'est peut-être de faire les meilleures tomates et de pouvoir faire sa part dans la division des tâches. Je ne vois pas pourquoi son intention n'est pas tout aussi bonne ou sociale que celle des autres. Donc l'intention de faire du microcrédit c'est très bien, mais tant qu'on fait du produit c'est une activité commerciale comme une autre. Par contre, la structure sociale de l'entreprise ; elle on peut considérer qu'elle est plus juste ou équitable qu'une autre. Je ne sais pas si on doit dire sociale ou économique sociale, mais à mon avis ce qui différencierait une économie équitable ou une économie juste. Ce ne serait pas l'intention des dirigeants ou l'intention de ceux qui font ces entreprises-là ? Ce serait plus la structure. Donc si une entreprise fait du profit et envoie tout le profit aux actionnaires déjà très riches**.** On peut difficilement dire que c'est équitable. Par contre, si c'est une coopérative et que tout le monde est propriétaire de l'entreprise, il y a une activité économique, on vend des profits, mais tous les profites sont redistribuer à tout le monde, les inégalités de revenus sont très faibles, tout le monde a un pouvoir dans les décisions de l'entreprise. Ça, on peut dire que c'est un type d'entreprise plus équitable, plus égalitaire. A mon avis, ce n'est pas nécessairement l'intention qui détermine si une entreprise est bonne ou mauvaise, juste ou injuste, équitable ou inéquitable, mais la structure, là si cette entreprise-là, comme tu dis je ne connais pas ce cas-là en particulier, si cette entreprise, dans la manière dont elle est structurée, dans les statuts, il y a des formes de structures qui sont plus équitables, qui redistribuent les produits, qui font en sorte que tout le monde bénéficie quand même relativement de son fonctionnement. Alors on peut considérer peut-être que c'est une entreprise qui a plus une vocation sociale, qui est plus équitable. C'est bien important de distinguer l'intention et la structure d'une entreprise dans votre analyse.

S : Alors, dans de nombreux articles scientifiques, nous avons pu lire que cette forme de *business* formerait une synergie entre l'objectif économique, la recherche du profit et l'objectif social, donc c'est maximiser le bien-être des individus. Qu'en pensez-vous ?

F : Vous voulez vraiment mon avis ?

S : Oui.

F : Ben c'est de la *bullshit*. Je ne pense pas qu'il y ait une harmonie préétablie qui fait que nécessairement quand on est gentil, on fait plein de profit. Donc ça c'est faux, c'est un bon argument de vente. Si moi je suis conseiller ou consultant en responsabilité sociale dans les entreprises, c'est sûr que ce que je vais dire aux patrons ou aux actionnaires, c'est : « regarder mon plan de responsabilité sociale de l'entreprise qui va vous rapporter du profit ». Mais ce n'est pas vrai dans tous les cas, il y a plein de cas où ils ont démontré que c'était faux et ce n'est pas vrai pour toutes les entreprises. Pourquoi ? Parce que les entreprises sont soumises à la concurrence et donc, il y a certains

types d'entreprises qui vont bénéficier d'une image de marque dans la concurrence. Par exemple, si on est une grande entreprise comme Mc Donald ou Coca Cola, on peut faire énormément de publicité pour nos canettes qui sauvent les ours polaires ou n'importe quoi ? Et là ça ça va avoir un impact sur notre histoire de marque et donc sur le sentiment d'attachement des consommateurs et donc la consommation. Donc, ça, ça peut arriver, mais ils vont choisir quel type d'action ils vont faire en partie en fonction de ce que ça va leur rapporter. Donc ils ne vont pas choisir une cause que personne ne connait ou que personne n'aime. Ils ne vont pas choisir d'aider certains types d'insectes en voie de disparition, parce que ce n'est pas très sexy, ils vont choisir les ours polaires, parce que ça c'est sexy, parce que ça ça vend. Donc ce n'est pas vrai pour tous les sujets. Peut-être que c'est vrai dans certains cas, mais ce n'est pas vrai dans d'autres. La deuxième raison est que ce n'est pas vrai pour tous les types d'entreprises. Il y a plein d'entreprises dont on n'entend jamais parler, l'entreprise qui fait des tuyaux industriels qui fait l'intermédiaire entre plein de trucs, personne n'entend jamais parler de cette entreprise-là. Pour elle, avoir une image de marque c'est rigoureusement inutile ; Ce qui va être important c'est la qualité de ses produits ou le prix de ses produits, mais si elle est gentille ou non, ça ne détermine absolument pas si elle va faire plus de profit ou non. Donc à mon avis, il n'y a pas d'harmonie préétablie entre être gentil et faire du profit. Ca peut être vrai par accident dans certains cas, c'est pour ça que ça peut être utilisé comme marketing par certaines entreprises, mais la plupart des entreprises ne peuvent pas faire valoir cet argument-là ou n'ont pas l'argent pour faire autant de publicité pour que ça leur rapporte des profits. Et donc, à mon avis, ce n'est pas vrai pour tous les types d'action. Donc voilà, mais ça m'est mon avis, il y a beaucoup de recherches qui montrent que ce n'est pas le cas par exemple, David Vogel, je peux vous envoyer la référence « The Market for Vertue», je pense, qui fait une analyse de ça sur le respect des droits de l'homme en droit international par les entreprises, puis il montre qu'en réalité, il n'y a pas de profit, euh, il n'y a pas de relation entre la vertu et le profit.

A : Alors, dans les *business model classic*, l'essentiel du pouvoir est aux mains des actionnaires, donc aux acteurs tournés vers le profit et donc moins intéressés à la performance sur le long terme et aux problématiques sociales. Et donc dans ces sens, comment les entrepreneurs des *social business* peuvent attirer ces actionnaires ? Faut-il changer le modèle de l'actionnariat et de gouvernance dans ce cas de *social business* ?

F : Oui, alors, ça ça revient un peu avec ce que j'ai dit, mais c'est complexe. Donc, comme j'ai dit, tant que la structure des entreprises fait en sorte que les actionnaires ont le pouvoir de l'entreprise, qu'ils ne se connaissent pas, qu'ils vont très peu à l'assemblée des actionnaires, qu'ils ont très peu de pouvoir individuellement. Donc, moi, si je suis actionnaire de Danone, mettons, puis que je vais à l'assemblée des actionnaires, j'ai peu de pouvoir quand même sur les actions de Danone. Tant que c'est ça, l'intérêt commun, disons, le plus petit dénominateur commun que tous les actionnaires ont c'est le profit. C'est généralement cette motivation-là qui va gagner. Mais la structure n'empêche pas que l'entreprise alloue énormément de ses profits à plein de causes sociales. Parce que si tous les actionnaires sont d'accord, ou qu'on est dans une petite entreprise, on est quatre actionnaires et on est tous d'accord, on peut très bien décider d'envoyer tous nos profits en Inde et la structure nous le permet. Le problème c'est ça, c'est que dans la plupart des grandes entreprises qui ont la capacité de…, la plupart des petites entreprises ont très peu de capacité de lutter contre la pauvreté. Mais les grandes entreprises qui dégagent du profit. Le problème c'est que leurs actionnaires sont des milliers

et dans plein de pays du monde avec des fonds d'investissement peuvent avoir des rendements particuliers. Donc, c'est difficile de créer une vraie motivation pour les actionnaires pour agir. Donc c'est vrai, que dans ce type de structure-là, les actions pour aider les pauvres, c'est-à-dire les seuls arguments qui vont fonctionner pour convaincre une assemblée d'actionnaires ou un comité d'administration d'aider les pauvres, c'est de dire : ça va vous rapporter plus de profits. Donc ça limite beaucoup ce que les entreprises vont être capables de faire pour pouvoir se concentrer seulement sur les actions qui vont leur donner une bonne image de marque, les actions qui sont sexys, connues ou appréciées dans la population, puis celles qui sont aussi apparentes. Parce que le problème est que la plupart de ce qu'on doit faire pour aider la pauvreté, c'est plein de petits trucs, aider les gens, plein de petites choses qui ne se voient pas enfaite. Les gens veulent toujours sauver le monde, mais il y a personne pour sortir les poubelles, c'est ça qu'on dit. Non, mais c'est vrai, il y a beaucoup d'action qui ne sont pas si sexy, mais qui aiderait vraiment la pauvreté. Ces actions-là ne sont pas vraiment prises en charge par les entreprises, en tout cas très peu parce qu'on peut difficilement justifier une image de marque sur ce genre d'action.

S : Alors, lorsqu'une entreprise se lance dans une entreprise de *social business* telle que la Grameen Danone dans un pays émergent, en termes d'efficacité, est-il essentiel que l'entreprise collabore avec une entreprise sociale ? Donc, que Danone collabore avec la Grameen Bank ?

A : C'est dans ce sens-là où on parlait de la structure des multinationales qui ne permettaient pas de faire directement ce *social business*, mais là ils ont créé une *joint-venture* donc à partir de Danone et de la Grameen Bank pour pouvoir un peu sortir de ce modèle de multinationale.

S : Et surtout avec une organisation locale. Est-ce qu'ils ont besoin de ça pour réussir ?

F : Ca dépend évidemment des cas, parce que je ne connais pas assez le sujet pour savoir si c'est essentiel dans tous les cas. Par contre, on pourrait considérer un des facteurs, je vous ai dit qui fait qu'une action va être efficace c'est qu'il y a une capacité de coordination. Donc clairement, une organisation locale peut avoir peut-être plus d'informations sur les besoins, sur ce qui est requis. Elle peut avoir déjà de l'expérience sur le terrain, c'est le cas, par exemple, de la Grameen Bank. On pourrait croire qu'il y a plus de légitimité aussi, puisqu'il y a des gens locaux qui considèrent que leur pays a besoin de ça dans un certain sens. Après, ça peut aider aussi à stabiliser l'aide dans ce pays-là parce que ça oblige dans le fond, en un sens, l'entreprise à, en tout cas, ça incite l'entreprise à collaborer dans ce pays-là en particulier, dans ce projet-là en particulier. Parce que c'est peut-être plus difficile de quitter ou de changer d'avis si on est déjà en collaboration avec une autre organisation. Peut-être que ces trois facteurs-là peuvent jouer, mais je ne saurais pas vous dire si c'est requis tout le temps. En tout cas, ce sera difficile à prouver parce qu'il y a énormément de cas dans lesquels peut-être que ça va fonctionner sans… C'est une question difficile à répondre empiriquement parce que tous les cas sont possibles j'ai l'impression.

A : Après les organisations à but non lucratif (ONG), les entreprises privées se substituent à leurs tours aux États au niveau de leur rôle de servir l'intérêt général, de garantir la justice sociale, de résoudre des problématiques sociales telles que la lutte contre la pauvreté, la malnutrition dans le cadre de la Grameen Danone. Face à l'incapacité de l'État, les entreprises ont endossé le rôle de l'État en allant sur le terrain social. Cependant, ces organisations privées ont elles les moyens de lutter contre la pauvreté ? Par quels moyens d'action une multinationale peut-elle agir contre la pauvreté ?

F : Donc ça c'est plus la question du comment. Ce n'est pas nécessairement pourquoi, mais c'est comment ils vont le faire ? Et est-ce qu'ils ont la capacité de le faire ? Ils ont clairement la capacité de le faire beaucoup de grandes entreprises ont un revenu annuel qui est plus important que le PIB de plein de pays. Clairement, ils ont l'argent pour le faire. Puis quand on a de l'argent, l'avantage de l'argent c'est que c'est un bien assez polyvalent. On peut engager qui on veut, donc on peut engager des spécialistes qui savent quoi faire. On n'a pas besoin nous-mêmes dans l'entreprise d'avoir l'expérience ou l'expertise pour agir. Il suffit d'engager des gens qui sont capables de le faire, de leur donner de l'argent. Donc, à mon avis, les entreprises ont clairement la capacité de le faire, la vraie question qu'on doit se pose justement, c'est celle que je posais au tout début. C'est est-ce qu'ils sont vraiment légitimes pour le faire, est-ce que c'est vraiment leur rôle à eux de décider qu'est-ce qui est important pour réduire la pauvreté, quelle part de leur profit ils devraient donner ? Parce que si l'État était capable de taxer les entreprises, l'État aussi serait capable de réduire la pauvreté. Dans beaucoup de pays en développement, une des raisons principales pour laquelle, ils n'ont pas d'argent pour réduire la pauvreté, c'est parce que, il y a ce qu'on appelle, la concurrence fiscale entre les pays.

A : Ils ne taxent pas assez.

F : Mais pourquoi ils ne taxent pas assez ? C'est parce qu'une entreprise va dire : moi j'ai dix millions de dollars à investir ou dix milliards de dollars à investir, peu importe, et je vais investir chez vous, mais seulement si vous me faites un package fiscal qui me taxe pas trop parce que sinon je vais investir chez le voisin. Ça c'est la concurrence fiscale, donc les Etats qui veulent attirer des investissements étrangers doivent abaisser la taxation sur les revenus du capital par exemple ou même des fois, construire des routes, des infrastructures spécifiquement pour les entreprises, pour inciter les entreprises à s'établir. C'est moins vrai dans les pays riches, ça reste vrai dans les pays riches, mais c'est moins le cas parce que les entreprises viennent dans nos pays pour d'autres raisons. Par exemple, on a déjà des infrastructures, on a déjà une population éduquée, on a une stabilité économique bon, en Grèce moins, mais en tout cas. Mais donc, il y a plein d'autres avantages pour lesquels les entreprises voudront investir dans les pays riches. Mais dans les pays pauvres, ils n'ont souvent rien d'autre que donner leurs ressources naturelles plutôt que d'avoir des redevances et abaisser la taxation. Et donc, c'est une des principales raisons aujourd'hui pour lesquelles les pays pauvres ou les pays en développement ont perdu énormément de revenus et ne sont plus capables de lutter contre la pauvreté. Et c'est en partie de la faute des entreprises multinationales qui utilisent le fait qu'ils sont implantés dans différents pays pour utiliser plein de mécanismes d'évitement fiscal. Ce n'est pas nécessairement de l'évasion fiscale, ils le font aussi dans les paradis fiscaux, mais ça peut être aussi de l'évitement fiscal. Au lieu de déclarer des profits dans un pays, ils vont faire acheter par leur succursale plein de produits de leur autre succursale dans un autre pays. Donc les profits vont être dans un sens transféré dans un autre pays, c'est une opération interne qui ne veut rien dire, il n'y a rien qui a changé. Mais du coup, c'est ce qu'on appelle les prix de transfert, les profits seront déclarés dans une juridiction avec beaucoup moins de taxation. Donc, ça c'est une manière d'éviter l'impôt. Il y a l'ancien directeur de la banque mondiale qui estimait que les pays en développement ou les pays pauvres perdaient trois fois plus de revenus à cause de la concurrence fiscale que ce que les États riches leur donnent en aide au développement. Donc c'est facile de dire : l'État est déficient donc l'entreprise privée doit prendre le relais sauf que en réalité, l'entreprise privée est la raison pour laquelle l'État est déficient parce qu'eux veulent sécuriser leur profit, ils veulent avoir le moins de

taxe possible. Donc le très peu qui vont faire, tu sais leur *joint-venture* avec la Banque Grameen c'est bien, mais c'est une fraction infime de leur profit. Ils auraient donné beaucoup plus de leur profit au Bangladesh s'ils avaient été taxés correctement ou dans les autres pays en développement où Danone est présent.

A : C'est justement la question que l'on se pose, parce que… C'est savoir l'impact réel qu'a cette *joint-venture* au Bangladesh, si ça a vraiment un gros impact ou bien si ça touche juste quelques villages par-ci par-là.

F : Ben ça c'est des données empiriques, il faut aller voir exactement c'est quoi l'impact et tout, je suis sûr qu'il y a des études là-dessus.

S : Oui, oui.

F : Je pense que le microcrédit c'est quelque chose qui peut avoir énormément d'impact sur les communautés locales et ça dépend de l'ampleur du truc, mais c'est clairement un mécanisme qui fonctionne, qui est vraiment extrêmement utile puis qui est requis enfaite. Il y a eu plein de dérives du microcrédit parce qu'il y a eu de la concurrence des entreprises, parce qu'ils ont fait pression de plus en plus sur les gens pour qu'ils remboursent leur crédit même si c'était un microcrédit. Donc, il y a des gens qui se sont suicidés en Inde par centaines, parce qu'il y a vraiment eu une énorme pression sur les petits emprunteurs. Donc, il y a des dérives aussi, c'est pour ça d'ailleurs que c'est mieux si l'État est impliqué parce qu'il peut règlementer ce genre d'activités pour éviter qu'il y ait des dérives. Mais à mon avis, clairement le microcrédit c'est un des trucs qui est vraiment important à développer dans les pays pauvres. Clairement, ça peut avoir un impact important, mais cette action-là de Danone, moi je n'ai pas de données là-dessus donc faut aller voir, pour avez sûrement trouvé des études qui le démontre. Mais par contre, ce qu'il fait savoir quand on évalue une situation, il y a deux manières de l'évaluer. Donc on a une situation donnée X dans un pays, là il y a l'action de Danone. On peut voir si l'action de Danone améliore la situation X ? la situation des gens par rapport à la situation X de départ. Donc ça probablement que oui, étant donnée la situation actuelle, si Danone ne leur donne pas d'argent ou fait pas de microcrédit, leur situation est X s'il leur donne l'argent, elle est un peu meilleure. Mais peut-être que la vraie question, c'est de savoir : Si Danone ou les autres multinationales ne faisaient pas d'évasion fiscale ou d'évitement fiscal et que les Etat avait un réel pouvoir de taxation, qu'il y avait de la coopération fiscale entre les États et que donc on préservait le pouvoir de taxation des États ; peut-être qu'en réalité la situation des gens serait beaucoup plus avantageuse que ce que Danone fait. Donc le *trade-off* entre une situation où les multinationales payent vraiment leurs impôts sur le capital et donne l'argent aux Etats, elle serait vraiment meilleure. Et alors, ce qu'on fait à la place, on fait de la pleine concurrence fiscale et les Etats perdent leur pouvoir de taxation et Danone des miettes. C'est peut-être ça la comparaison qui est importante.

A : La deuxième manière est toujours plus difficile à évaluer, le fait de…

F : Quelle serait la situation contre-factuelle si on pouvait taxer les multinationales ? Ca c'est sûr c'est plus politiquement difficile à faire parce qu'il faut convaincre l'État, plusieurs États de faire de la coopération fiscale, même l'Europe a du mal à faire ça. Donc ça c'est sûr c'est difficile. Donc, je ne dis pas que ça c'est la solution parfaite et que c'est facile à faire. Ce que je dis c'est que comprendre ça, ça change un peu notre évaluation normative de l'action de Danone.

A : Oui, oui.

F : Alors qu'avant, si on ne pense pas à ça, Danone à l'air très gentil. Maintenant, si on pense à ça, on peut se dire : oui c'est très bien, mais il y a peut-être tout autre chose qu'il faudrait faire. Donc ça change un peu les données qui nous permettent d'évaluer si cette action-là est juste ou injuste, bonne ou mauvaise. Donc c'est important d'avoir ça en tête.

S : Oui.

F : Donc, à la question : Est-ce que l'action de Danone change vraiment quelque chose ? Ca dépend quelle action. Oui clairement, faire du microcrédit ça les aide, mais l'action de Danone c'est peut-être plein d'autres trucs comme faire des prix dans transfert, faire de la pression sur les États pour avoir moins de taxation du capital.

S : Les modèles hybrides (à but lucratif et non lucratif) tels que les *social business* de par leur vocation sociale sont-ils de meilleurs acteurs pour lutter contre la pauvreté que les entreprises privées?

F : Qu'est-ce que c'est exactement les mixtes ?

S : Par exemple, la Grameen Danone. Est-ce qu'il y a donc un *social business*. Est-ce qu'elle serait meilleure pour lutter contre la pauvreté que Danone seulement ? Qu'une entreprise privée uniquement ? En fait, on en a déjà parlé, parce qu'on vous a demandé si Danone avait besoin de la Grameen Bank pour euh…

F : La question, c'est : est-ce que Danone leur donne de l'argent ?

A : Euh…

F : Ou est-ce qu'ils font juste… c'est une succursale qu'ils ont créée ?

A : Non non, il ne donne pas de l'argent comme ça.

S : Non non.

A : Ils créent vraiment toute l'usine, ils font tout un système de distribution donc, c'est vraiment une entreprise à part entière.

F : Mais qui les paye ? Les employés et tout ça ?

A + S : Bien, c'est la Grameen Danone.

F : C'est ça, mais comment la Grameen Danone fait son argent ? Avec le microcrédit ?

A : Euh oui, en autre oui. Mais en fait, c'est tout un système. En fait, à la base l'entreprise elle est créée par la Grameen Danone.

S : Le microcrédit se situe dans la chaine de distribution.

A : Oui, voilà. Le microcrédit, il rentre en compte dans le fait par exemple, il aide les éleveurs de vaches à produire du lait.

S : Ou même les femmes qui distribuent les yaourts porte-à-porte.

A : Donc le microcrédit rentre dans le processus dans ce sens-là.

F : Oui, oui, oui.

A : Mais à la base, la création de l'usine etc, c'est quand même la Grameen Danone qui la crée et qui en retire un certain bénéfice qu'elle va réinvestir dans euh…

F : Oui. D'accord. Mais donc c'est quoi le lien entre cette entreprise-là, la Grameen d'une côté et Danone d'un autre côté ? C'est quoi le lien que cette entreprise locale a ?

A : Euh, c'est entre guillemets indépendant.

F : Donc c'est une entreprise, appelons-la un autre non que Grameen Danone. C'est cette entreprise-là X. Elle, elle a certaines activités**,** elle utilise le microcrédit, entre autres pour financer certaines de ses activités puis elle fait certains profits qu'elle réinvestit tout de suite dans les communautés. Et donc Danone est à l'origine du truc. Mais eux qu'est-ce qu'ils font là-dedans. Est-ce qu'il y a des gestionnaires chez Danone qui passe du temps à aider l'entreprise ? Ou est-ce que de l'argent de Danone est donné à l'entreprise ? Ou est-ce qu'il y a des gens qui sont payés par Danone dans l'entreprise ? C'est quoi exactement le lien ?

A : A la base, il y a eu un financement pour créer cette euh…

F : Donc, ils ont donné du capital, donc voilà. Les entreprises sociales, comme j'ai dit, à mon avis, sont mieux placées que les entreprises privées parce qu'elles ont moins de pression des actionnaires. Quand on est une entreprise privée avec des actionnaires, le problème c'est qu'il ne faut pas seulement être rentable, il faut être maximalement rentable. Parce que, sauf si tous les actionnaires sont d'accord de dépenser leur cash dans des projets sociaux, le problème est que si on est rentable et que l'autre entreprise est plus rentable, les actionnaires au bout d'un certain temps, vont revendre leurs actions et acheter les actions de l'autre car ils voudront faire plus d'argent avec eux. Donc, il ne suffit pas d'être rentable, il faut être maximalement rentable. L'entreprise sociale, l'avantage est que, par exemple une coopérative. Donc, l'entreprise sociale de la manière dont je l'ai défini tout à l'heure, c'est-à-dire pas l'intention, mais la structure. L'avantage c'est que, il faut être rentable parce que si on perd l'argent, on ne peut pas continuer à fonctionner. Mais si on fait genre un tout petit peu de profit ou un certain profit, mais qui n'est pas maximalement profitable, ce n'est pas grave, il y a personne qui nous met de la pression pour faire du profit. 9a c'est un gros avantage parce que justement on peut dépenser un peu plus, on peut se dire : ce n'est pas grave si on a fait un peu moins de profit cette année. Donc, clairement ce genre de structures là sont plus appropriées si on veut soit réduire les inégalités dans les entreprises ou favoriser d'autres intérêts ou d'autres objectifs ou d'autres valeurs que maximiser le profit. Par exemple, même pas par rapport à la pauvreté, mais dans d'autres coopératives, les gens ils veulent avoir un bon salaire donc il faut augmenter et être rentable, mais ils veulent avoir aussi du temps libre par exemple. Donc s'ils ont moins d'heures de travail ou des heures plus flexibles qui les avantagent. OK leur entreprise coopérative fait moins d'argent, mais ce n'est pas grave parce que personne ne les pousse à faire plus d'argent ; parce que c'est eux qui décident. Donc si eux veulent un peu veulent un peu de temps de revenus, mais veulent aussi un peu de loisirs, il y a personne qui les pousse.

A : C'est eux qui définissent leurs objectifs.

F : C'est ça et dans ce cas-là, dans ce genre d'entreprise là, d'autres objectifs, d'autres buts que la maximisation du profit peuvent facilement éclorent. Parce qu'il ne faut pas être maximalement rentable, il faut juste être suffisamment rentable. Donc clairement, à mon avis, ça c'est mieux

A : En juillet 2005, des rumeurs ont envahi le marché concernant le fait que Pepsi souhaitait lancer une opération d'offre publique d'achat (OPA) sur Danone afin de l' «avaler ». Suite à ces ouï-dire, Danone a mis en place un nouveau concept « Uniqueness » au sein de son entreprise. En quelques mots, cela signifie que leur *business* model est unique (mission, projet sociétal, le modèle de management). C'est cette formule-là qui permet à l'organisation de se différencier de ses concurrents et de créer de la valeur. Cependant, face aux « attaques » de Pepsi à l'encontre de Danone, les dirigeants comprennent très vite que la valeur économique, seule, ne pourra plus permettre au groupe d'assiéger son autonomie. Malgré cette prise de conscience du directeur, Franck Riboud, il estime que pour se mettre à l'abri d'une acquisition, ils doivent continuer à s'imprégner d'originalité et en aucun cas se détacher du concept de valorisation de cette valeur économique en allant sur un terrain plus vaste. Donc dans ce sens, pensez-vous qu'une menace d'acquisition lancée par Pepsi peut être un des enjeux de Danone de se lancer dans des projets sociétaux et lutter contre la pauvreté et la malnutrition ? En d'autres mots, est-ce que Danone s'est lancé dans des projets sociaux pour asseoir son pouvoir face à ses concurrents, garantir son autonomie en se protégeant d'une acquisition et renforcer sa compétitivité ?

F : Donc en quoi ça peut empêcher l'acquisition, c'est parce que les actionnaires de Danone ne vont pas accepter ?

S : Oui…

F : C'est ça, et donc, l'idée c'est d'avoir un argument pour les actionnaires, pour leur dire, regarder : nous, on est différent. On ne veut pas juste le profit on veut…

A + S : Oui d'accord.

F : Donc, on revient à l'argument que j'ai dit, donc soit on peut avoir soit la responsabilité sociétale des entreprises ou des trucs comme ça, va être limitée à : si on fait cette action-là, vous allez voir on va maximiser le profit. Donc, ça ça peut être un des arguments qu'on va donner aux actionnaires. Soit ça va être un argument de nature morale qui va être : regardez, nous on fait pas que du profit, on a aussi une valeur sociale. Et ça comme je l'ai dit, ça peut marcher pour certains types d'action et certains types d'entreprises qui ont cette visibilité-là et pas pour d'autres. Donc, je pense qu'il y a une limite à ça ; alors peut-être que là dans ce cas-là ça marche, c'est une manière possible. Mais encore une fois, c'est important de distinguer les intentions et les structures. D'accord, si on arriver à convaincre des gens qu'investir dans des projets c'est bien ou que ça va faire du profit. Alors c'est bien, mais ça reste un *business*, le but c'est d'avoir. Le but de l'entreprise c'est d'assurer le capital, le but des actionnaires c'est d'avoir du profit ou en tout cas réaliser ce qu'ils souhaitent. Et donc, on reste dans ce modèle-là, ça limite la capacité d'action de l'entreprise, cette structure-là. Donc, oui ça peut être une manière. J'ai dit tout à l'heure que ça peut pas être impossible qu'il y ait une corrélation entre les projets sociaux et le profit, parce qu'on peut argumenter, dès fois ça donne une meilleure image de marque, on peut argumenter que des fois, ça convainc les gens de donner leur argent à cette entreprise et pas à telle autre ; mais ce n'est pas toujours le cas, ce n'est pas vrai pour toutes les entreprises puis ça ne marche pas pour n'importe quel type d'action sociale. Donc, il y a

une limite à ce genre de modèle là.

A : D'accord, alors, jusqu'où vous pensez qu'on peut confier le développement socio-économique des pays émergents aux entreprises ?

F : Alors, jusqu'où ? c'est encore une question double, c'est-à-dire : jusqu'où est-ce qu'on devrait ?

A : Ou quelles sont les limites ?

F : Ou jusqu'où il faut accepter que les entreprises aient un rôle là-dedans ? A mon avis, ce qu'il faut, c'est que les entreprises, leur principale responsabilité c'est d'arrêter de miner le pouvoir de l'État, d'arrêter de faire du lobbyisme pour abaisser les règlementations du travail, les règlementations environnementales ou quoi que ce soit, arrêter, fin oui dans ce cas les États devraient faire de la coopération fiscale pour empêcher que les entreprises puissent faire du chantage, puis de la concurrence fiscale pour miner le pouvoir de taxation des États. Et donc ça devrait être l'État, un État démocratique lutte contre la pauvreté ou sécurise les droits de l'homme ou quelque chose comme ça. Alors évidemment, on n'est pas dans un monde idéal de Bisounours, donc, ça ça ne marche pas. Jusqu'où alors, dans ce cas-là, mais vraiment seulement dans ce cas-là, on devrait donner aux entreprises. Alors c'est ça, les critères que je vous ai donnés au tout début. Alors, je pense qu'il pourrait, qu'il devrait y avoir un rôle. Alors c'est bien que les gens le fassent, c'est bien qu'il y ait un discours public, la pression des consommateurs, la pression des OGN ou même des États pour encourager les acteurs privés à le faire. C'est une sorte de charité de la part des gens qui décident de ces entreprises-là, mais il faut qu'elle fasse attention justement à ces trois critères que j'ai dit qui sont importants que l'État et les entreprises ont moins. Il faut qu'elles soient légitimes, il faut qu'elles essayent de mettre de côté leurs conceptions personnelles de ce qui est bien puis tout ça sans mettre plus à des *guide lines* publics comme les guide lines de l'OCDE, de l'ONU ou d'autre. Ils doivent se coordonner avec d'autres, donc pas être seul là-dedans. Donc, dans ce cas-là c'est bien peut-être d'avoir des acteurs locaux impliqués comme dans ce cas-là et il faut que ce soit un engagement à long terme, il ne faut pas que ce soit juste cette année, on fait ça pour avoir l'air gentil et l'année prochaine on oublie. Donc c'est vraiment, ces trois critères-là que j'ai dit dès le début qu'ils sont vraiment importants.

S : Et donc la dernière question : Est-ce qu'une multinationale telle que Danone peut être humaniste selon vous ? De quelle manière ? Et quels sont les moyens à mettre en place ?

F : Qu'est-ce que ça veut dire humaniste ?

S : Euh… Humaine ?

F : L'Inquisition c'était humain aussi… Donc ça, c'est ce qui prouve que dans le débat public, beaucoup de gens ont des valeurs, mais très peu de personnes savent expliquer vraiment c'est quoi c'est valeurs-là. Les gens vont être contre les crimes d'honneur. Mais là si on leur demande d'expliquer clairement pourquoi c'est mal de tuer des gens, pourquoi c'est mal des crimes comme ça. Ils vont avoir du mal parfois d'argumenter. Les gens vont dire il faut aider les pauvres, mais quant à savoir qui doit aider, qui doit payer, est-ce qu'eux doivent payer, jusqu'à quel point. Les gens ne seront pas d'accord. Donc, les valeurs c'est quelque chose de très difficile à débattre et surtout qu'on n'a pas l'habitude de les débattre, car les gens les prennent pour acquis. Il pense que les seuls débats

sont des débats de faits en réalité il y a aussi des débats de valeurs dont on devrait être capable de discuter. Et donc souvent dans le débat public, au lieu d'utiliser des termes précis on va utiliser des termes vagues comme euh « humaniste », car « humaniste » ça renvoie à être humain, à des trucs gentils et à des trucs comme ça qui sont suffisamment généraux pour que tout le monde soit d'accord. Mais quand on gratte vraiment un peu, on se rend compte que personne n'est vraiment d'accord. Parce que si tout le monde est d'accord sur le fait d'être gentil, il n'y aurait pas de pauvreté dans le monde. Donc je pense que c'est important de préciser qu'il y a beaucoup de travail à faire sur justifier publiquement dans un débat public : quelles sont nos obligations, qu'est-ce qu'on doit aux pauvres. Est-ce que les pauvres sont pauvres parce qu'ils sont responsables de leur pauvreté, parce qu'ils sont fainéants ou parce qu'il y a des structures économiques qui favorisent les gens qui sont déjà très riches et qui défavorisent les gens qui sont pauvres. Est-ce que les inégalités apparaissent parce que les gens travaillent fort ou parce qu'il y a des structures qui font qu'une minorité de gens ont déjà énormément de capital, détiennent le capital des entreprises et donc peuvent accumuler le profit puis faire pression sur le salaire des gens. Ça c'est toutes des questions qui sont vraiment importantes, qui doivent être précisées. Alors est-ce qu'une entreprise pourrait ou peut être plus équitable, par exemple, est-ce qu'elle peut mieux rémunérer ses employés de manière plus égalitaire. Ça, c'est une question de pression, voilà : comment notre entreprise peut faire ça ? C'est quoi les structures qui favorisent ça ? Est-ce qu'une entreprise peut investir dans des projets sociaux qui ne sont pas nécessairement profitables ? Ça c'est une question précise, on peut dire : une structure comme l'actionnariat réduit la capacité des gens en investissant dans activités qui ne sont pas profitables, parce ce qu'il faut être maximalement profitable, pas seulement suffisamment profitable. Une entreprise sociale qui est détenue par ses membres qui n'a pas nécessairement une vocation de profit puis qu'il n'y a pas d'actionnaires qui les poussent, elle a plus de marge de manœuvre parce qu'elle peut-être moins profitable ou juste suffisamment profitable donc ça c'est une question aussi précise. Donc toutes les questions que j'ai dites, essaye… ce qui est important c'est de préciser exactement c'est quoi les questions, c'est quoi l'objectif précis et éviter les termes comme ça très euh généraux. Alors est-ce qu'une entreprise peut être plus équitable alors oui ça dépend de euh comment on les règlemente, ça dépend de quelles structures l'État va imposer aux entreprises. Ça dépend de la coopération des États pour règlementer et imposer les entreprises partout dans le monde. Donc c'est possible de favoriser ce genre de truc là. Le débat public, les sociétés civiles, les ONG peuvent faire précis sur les entreprises et développer un discours qui incite les entreprises à le faire. Mais il y a quand même des limites, des limites très importantes qui sont que, pour l'instant, il n'y a pas de règlementation, qu'il y a quand même une pression à la profitabilité, qu'il y a un manque de coordination, puis qu'en fait ce n'est pas vraiment leur rôle, c'est juste un rôle palliatif qu'elles ont, qui devrait être temporaire. Et idéalement ce qu'on devrait faire en sorte, c'est que ce soit l'Etat qui retrouve le pouvoir de règlementer puis de taxer.

A : C'est ce qui ressort vraiment de l'entretien.

F : Oui, oui.

A : C'est vraiment ça, c'est que, à la base l'entreprise fait ça parce qu'il y a un manque, mais à la base c'est elle qui la créé ce manque.

F : D'ailleurs, faut jamais oublier que les entreprises ce sont des créations de l'État, c'est-à-dire qu'une entreprise n'existe pas des règles, une entreprise multinationale, il y a une responsabilité

limitée. C'est-à-dire que s'il y a des trucs qui foirent ou des trucs comme ça, le PDG ou les membres du conseil d'administration, ce n'est pas eux qui payent de leur poche si par exemple une plateforme pétrolière de BP explose du golfe du Mexique. Mais ça là c'est une création, avant qu'on en arrive là, il y a eu des siècles ou si tu perdais ton entreprise puis que tous tes bateaux explosaient ou quoi c'était toi qui payais de ta poche. Donc c'est une création de l'État les entreprises et on les crée pour ne certaine raison, elles doivent avoir un rôle à jouer dans l'organisation sociale. C'est bien d'avoir des gens en concurrence, ça fait de l'émulation, ça fait que les gens se poussent un peu puis produisent des meilleurs produits. Donc, on veut une économie de marché, on veut de la compétition parce que ça a des avantages la compétition. L'État, nous collectivement nous avons décidé que nous préférons une économie de marché qu'une économie planifier communiste parce que ça avait des gros avantages en termes d'efficacité. Donc ça c'est bien, mais faut être cohérent. Si on les met en concurrence, il faut s'étonner qu'ils se concentrent sur le profit plutôt que sur les projets sociaux.

S : Mais en gros, parce que notre question c'était : Quels sont les enjeux d'une multinationale de lutter contre la pauvreté ? Tout à l'heure, par exemple, on a parlé de renforcer sa compétitivité, mais par rapport à vous, vous pensez quoi ? Vous citerez quels enjeux ?

F : Alors, moi ce que je pense, c'est que la raison qui justifie pourquoi ils devraient le faire, pourquoi ils auraient l'obligation de le faire ; c'est une question de justice sociale. Les pauvres ne méritent pas d'être pauvres puis s'ils sont pauvres c'est à cause des multinationales. Donc c'est peut-être une obligation qu'ils ont de redonner une partie de leur richesse. Ça se serait la raison pour laquelle ils ont une obligation. Ensuite, la raison pour laquelle ils le font, la raison pour laquelle ils sont motivés à le faire souvent c'est parce que certaines grandes entreprises vont essayer de faire du profit avec ça en ayant une image de marque comme ça ils peuvent faire du marketing. Ça c'est une des raisons pour lesquelles ils vont le faire et s'ils ne peuvent pas faire de marketing avec ça, s'ils ne peuvent pas avoir une image de marque avec ça, ça va être plus difficile pour eux de le faire parce qu'ils vont avoir la pression des actionnaires. Mais ils peuvent quand même essayer de justifier une image de marque auprès de leurs actionnaires pour dire qu'ils font autre chose que du profit, ils font aussi du social. Ça peut marcher jusqu'à une certaine mesure, mais tout le temps, pas complètement, pas dans tous les cas. Ça ça va être limité la raison pour laquelle ils le font.

A : Dans le cadre de la Grameen Danone, ils voyaient ça sous un angle aussi du long terme, je sais pas si c'est véridique dans le sens où en allant au Bangladesh ou en essayant d'améliorer la vie des populations et donc de donner plus d'accès à l'école, de limiter la malnutrition, etc. ça allait faire grandir cette nation, pour qu'ensuite Danone puisse conquérir le marché les produits, on va dire, plus occidentaux. Donc ça, c'était une perspective plus à long terme dont ils parlaient, mais voilà ça reste à prouver.

F : Donc c'est une petite politique keynésienne dans le fond, c'est ça qu'on fait quand il y a une crise économique, les gens ont plus d'argent pour consommer donc ils sont trop pauvres comme au Bangladesh. Ce qu'on fait, c'est qu'on leur donne de l'argent, on essaye de développer des activités, on fait des investissements publics et tout ça, comme ça les gens ont tout d'un coup un salaire, et là ils peuvent se remettre à consommer. Puis, là ça va relancer l'économie. C'est ça que les gens n'ont pas compris en Grèce, ce que l'Europe à pas compris en Grèce, c'est que si vous voulez, on vous fait rembourser votre dette. Mais avant faut que les gens aient de l'argent pour consommer, pour relancer l'économie. C'est absurde de faire de l'austérité parce que les gens ont plus d'argent pour consommer

comment tu veux relever une économie. Donc, là en gros, l'entreprise fait une politique keynésienne. Ils essayent de développer, de donner des salaires aux gens, de faire des investissements privés cette fois-ci pour donner des salaires. Et comme ça, il peut se développer un nouveau marché avec des gens qui sont des consommateurs maintenant. Et là, ils peuvent consommer des produits Danone. Dans ce cas-là, ce n'est pas une entreprise sociale, c'est juste une bonne stratégie commerciale. Mais ça c'est parce qu'on se rappelle que la différence, ce n'est pas l'intention, tout le monde est bien intentionné, celui qui fait ses chaises ou ses tomates il est très bien intentionné et il fait sa part dans la division de l'État. Donc eux, ça a l'air gentil, mais bon en réalité c'est peut-être juste une bonne stratégie commerciale. Ce qui change, c'est si la structure a changé ou si l'État peut réglementer, c'est ça qui est le plus important. Alors, ça peut être une stratégie à long terme de s'assurer que les gens puissent consommer, puissent avoir un revenu suffisant pour pouvoir consommer ses produits. Donc ça peut être une motivation et donc, dans ce cas-là ça peut être une motivation de profit. On doit pouvoir le justifier aux actionnaires parce qu'on va dire : regardez à long terme on va faire plus d'argent.

S : Et bien moi je n'ai plus de question…

F : J'espère que c'est clair

A : Sauf si vous avez des choses à rajouter… euh…

F : Non, mais c'est une question intéressante, je pense que c'est important de se demander.

S : Mais je pense que nous, on a moins axé notre mémoire dans la question normative.

F : Ca c'est sûr, mais c'est normal et je ne vous le conseille pas.

S : Mais elle est intéressante la question normative.

F : Je ne vous le conseille pas et ce n'est pas ce qu'on vous demande à la LSM et ça prend énormément de place.

S : Puis, on doit partir avec des théories euh…

F : Donc, je pense que c'est important d'avoir ce point de vue là, pas pour changer, mais pour orienter la manière dont vous allez poser vos questions empiriques. Donc, faut avoir en tête ce cadre-là, à mon avis, pour pouvoir dire : c'est ça le rôle et c'est limité, et il y a ces limitations-là qui s'impose à l'entreprise qui font que c'est plus difficile. Comment on peut analyser ou évaluer l'action de Danone.

A : Oui, c'est ça.

F : Mais souvent, moi j'ai fait souvent des présentations dans des *business school* en France et tout. Et souvent, en management, j'ai l'impression qu'il y a cette idée qu'on n'a pas grand-chose à changer, ce qu'il faut juste changer c'est l'esprit des dirigeants, des managers. Si on change ça, tout va bien aller, les gens vont être gentil, il n'y aura plus de problèmes, il y aura plus de profits. Moi je pense, c'est bien d'avoir des techniques de management qui sont intéressantes, mais moi je crois qu'il faut absolument faire de bonne recherche en management, car il y a énormément de choses à gérer dans le monde. Mais, il y a aussi beaucoup de choses qui dépendent des structures sociales, du type d'entreprise, du type de règlementation étatique. Puis, ça souvent ça a beaucoup plus d'impact que ce qu'on peut faire au niveau d'une entreprise toute seule au milieu de la concurrence avec toutes les

autres. C'est plus limité de ce qu'on peut faire quand on est tout seul. Donc voilà, alors souvent les profs de *business school* nous disent, mais alors qu'est-ce qu'on doit leur dire aux étudiants. Tu sais ce qu'on leur dit c'est : faites juste du profit et n'aidez pas les pauvres, mais la première chose, c'est peut-être de payer vos impôts… Genre euh faites attention que votre entreprise ne fait pas d'évitement fiscal et enlève des revenus à l'État. Première chose, puis faites du lobbyisme public ça c'est important, vous pouvez aussi faire de la redistribution. C'est bien ce genre de projet, je ne dis pas que ces projets-là sont méchants. Je n'ai pas de jugement, c'est bien que des entreprises privées décident de faire ce genre de projet là. Il faut juste être alerte que c'est quand même limité, que ce n'est pas nécessairement leur rôle puis que l'État serait vraiment mieux pour le faire, c'est juste ça qu'il faut avoir en tête. C'est bien de le faire, mais c'est juste que voilà… ça ne suffit pas. J'espère que j'ai été utile…

A+S : Oui, super.

F : Je parle trop tout le temps…

S : Non, non, non.

A : On a besoin de ça.

,

5. Entretien avec Monsieur Sapy

Retranscription : Interview Patrick Sapy

Sapy : Désolé encore une fois pour hier mais j'ai été pris dans un meeting à l'extérieur et en fait je ne suis revenu que très tard au bureau. Vraiment, et du coup, je n'avais pas vos adresses e-mail et du coup... vraiment je suis désolé.

Arthur : Pas de problème, pas de problème. Le principal c'est qu'on vous ait en définitive. Tout d'abord je voulais à ce sujet, vous remercier de nous accorder ce temps précieux pour cet entretien. Donc, je ne sais pas si on vous en a déjà un peu parlé. Notre problématique se porte sur la question suivante : Pourquoi les multinationales luttent-elles contre la pauvreté ? Et dans ce sens, on cherche à mettre en évidence quelques hypothèses, notamment les enjeux des multinationales à lutter contre cette pauvreté. Et donc lié à cette problématique, nous on s'intéresse plus spécifiquement à la, au cas de la *joint-venture* de la Grameen Danone.

S : Oui.

A : Ici, dans le cadre de cet entretien, on va vous suggérer un ensemble de questions centrées sur cette thématique, bien sûr, si vous n'avez pas spécialement d'avis ou si vous ne vous sentez pas concerné par la question, on peut sans problème la passer. Dans ce sens-là aussi, si vous avez des remarques à ajouter ou des questions à nous proposer vous êtes le bienvenu.

S : Ok, pas de problème.

A : Donc, euh, voilà. Si ça ne vous dérange pas, est-ce qu'on pourrait enregistrer cette conversation ?

S : Il n'y a pas de problème, la seule contrainte, c'est que moi je devrais partir à 10h.

A : D'accord, pas de soucis, mais euh ça va, ok. Donc je vais juste nous présenter brièvement. On est deux étudiants de la LSM, la Louvain School of Management à Louvain-la-Neuve. Et donc voilà, on termine cette année notre Master et on termine par ce mémoire donc voilà. Est-ce que dans un premier temps, vous pourriez vous présenter, donc votre parcours académique, professionnel, votre ancienneté et voilà.

S : Oui, oui bien sûr en fait moi j'ai effectué la majeur partie de ma carrière professionnelle dans la micro-finance et le microcrédit plutôt dans les pays du Nord puisque j'ai été un des premier salarié d'une organisation française qui s'appelle l'Adie. En gros, le lideur européen en matière de microcrédit.

A : D'accord.

S : Et qui a aujourd'hui plus de 500 salariés, qui a délivré plus de 1500 000 microcrédits et ,présent partout en France. Donc moi j'ai effectué un peu près tous les métiers au sein de l'organisation, j'ai aussi un passé de banquier. Et en fait, il y a maintenant à peu près 5 ans, j'ai décidé avec quelques partenaires dont l'ADIE de répliquer l'expérience de l'ADIE, en Belgique.

A : D'accord.

S : Donc, j'ai créé du coup en 2010 MICROSTART sous la forme d'abord d'un programme pilote à Bruxelles en ouvrant deux petites agences. Puis on s'est très vite rendu compte que la demande de crédits en Belgique était énorme et on a créé deux autres agences en 2013 à Gand et à Liège et puis l'an dernier à Anvers et à Charleroi. Pour vous donner un petit peu de chiffres, voilà, quand on a démarré en Belgique, on a rencontré à peu près six mille personnes et on a délivré peut-être 2000 crédits, la majorité a des migrants, des personnes très précarisées qui développent des petites activités. MicroStart compte une trentaine de collaborateurs salariés avec deux cents bénévoles. On a eu le prix de la lutte contre la pauvreté en 2012 et on est associé, soutenu par différentes organisations tant que publique que privée. Notre principal soutien, c'est BNP Paribas Fortis et les fonds européens d'investissement et MicroStart est aujourd'hui présidée par Philippe Maystadt, voilà.

A : Super, ok, parfait. Est-ce que... c'est juste pour notre mémoire. Est-ce que je peux vous demander votre âge ?

S : Oui, oui bien sûr, j'ai 45 ans

A : D'accord, un grand merci. Donc, voilà, nous souhaitons comprendre la contribution des multinationales à, notamment, éradiquer la pauvreté. Certes une entreprise multinationale crée de la richesse et distribue des salaires mais, globalement, selon vous, comment une multinationale peut-elle lutter contre la pauvreté, donc par quel moyen ?

S : Bon, écoutez, la question est très vaste mais moi je suis quand même convaincu, depuis le temps que je travaille dans ce secteur et depuis le temps où je côtoie beaucoup de multinationales et notamment leurs dirigeants, que les multinationales mais les entreprises en général du coup, ce n'est pas uniquement les multinationales. Les entreprises en général ont, de plus en plus, en tout cas, de mon point de vue, une contribution à apporter pour lutter contre la pauvreté et elles y ont beaucoup d'intérêts pour plein de raisons. Bon d'abord, on peut parler de responsabilité, de sens citoyens et ça c'est bien évident. Mais ça appartient à chacun d'entre nous, temps pour une organisation, que pour une personne physique.

La deuxième chose, c'est que, moi je pense, que un environnement prospère donc où il y a moins de pauvreté peut contribuer à faire se développer des entreprises. C'est-à-dire, qu'elles ont tout intérêt à avoir un écosystème où il y a le moins de pauvreté possible, notamment, pour pouvoir profiter des richesses créées et puis vendre leurs produits et leurs services.

Et la troisième chose, c'est que moi je pense, qu'on vit dans un monde aujourd'hui, où la pauvreté est très importante et que si les multinationales ne s'intéressent pas à la pauvreté ; là c'est vraiment la vision économique que j'en ai ; bien, elles délaissent en tout cas un marché qui, pour elles, est énorme. C'est un peu les trois raisons qui font que, pour moi, une entreprise, une multinationale qui est présente dans beaucoup de pays et notamment dans des pays émergents a tout intérêt à lutter contre la pauvreté.

A : D'accord donc, à propos de notre mémoire, est-ce que vous avez déjà entendu parler de cette *joint venture* Grameen Danone.

S : Alors non seulement j'en ai entendu parler mais j'ai contribué d'assez loin. En gros, je connais assez bien Yunus et Riboud. J'étais là lors de leur première rencontre, là où ils ont, en gros, décidé de monter le projet ensemble. Je connais assez bien l'historique et la genèse du projet et les premiers

résultats. J'ai moins de vision sur la situation actuelle dans la *joint venture* là où elle en est j'avais cru comprendre il y a quelques années, que les résultats étaient plutôt mitigés et du coup, ça pose un certain nombre de questions. Mais du coup, je ne sais plus où ils en sont ; je serais content que vous m'apportiez quelques nouvelles. Donc, c'est vrai que ça a pris... quand on regarde un peu la littérature sur le sujet, ça a pris entre un petit coup de mou. Dans le sens où je ne pense pas qu'ils ont atteint leur objectif de pouvoir construire un nombre considérable d'usines et donc dupliquer leur projet vraiment dans tout le Bangladesh ; et donc dans ce sens on a un peu moins d'infos. Je pense que ça vient aussi de ce fait là, c'est que ça a pris un coup de mou mais je pense que ça reste un business correct et qui fait quand même ses preuves du fait de ce nouveau Business social qui est monté dans cette *joint venture*. Donc, dans ce sens, est-ce que vous pourriez nous donner...

S : Est-ce que vous êtes toujours là ?

A : Oui oui, vous m'entendez ?

S : Allô allô ? Allô ? Vous m'entendez ?

A : Allô ?

S : Voilà on s'est retrouvé.

A : Je ne sais pas ce qu'il s'est passé. Donc, je voulais vous poser une question, par rapport à cette *joint venture*, est-ce que vous pouvez me définir en vos mots ce qu'est un social business ?

S : Ah ah ah, bon, bien à social business est une entreprise ou une organisation dont la finalité est plutôt sociale que financière et, en l'occurrence, où les profits réalisés par l'organisation sont complètement réinvestis dans le projet. Pour faire court.

A : C'est parfait. Donc, dans nos recherches, on a pu lire que cette forme de business forme une synergie entre ; d'un côté l'objectif économique de maximisation de profit, et l'objectif social de maximisation du bien-être des individus. Que pensez-vous de cette synergie entre ces deux objectifs?

S : Ah, bien, vous allez prêcher un convaincu. Donc, pour le coup, vous n'avez pas besoin de développer tout l'argumentaire pour pouvoir me convaincre. Parce qu'en gros, moi par exemple, je suis exactement dans cette problématique-là avec MicroStart. Nous en fait on s'est associé à une banque pour pouvoir créer une entreprise sociale ou un social business, appelez ça comme vous voulez, ici en Belgique. Dont l'objectif, fin dont la finalité est bien une finalité sociale mais dont l'objectif est d'être viable économiquement et de réinvestir au bien-être du projet. Donc, là pour le coup, moi je pense que, dans ces cas-là, l'objectif social et l'objectif économique sont complètement conciliables. Alors, est-ce que c'est facile de les concilier ? Bien, ce n'est pas évident. Parce que c'est très très beau dans le discours ou sur le papier ; mais après quand tu es confronté à la réalité pratique du terrain, les choses sont beaucoup moins évidentes. Mais en tout état de cause, je pense que les choses sont parfaitement conciliables et c'est ça qui donne du sens.

A : Oui. Ok, parfait. Dans les business modèle classique, l'essentiel du pouvoir est aux mains des actionnaires, donc aux mains des acteurs tournés vers le profit et moins intéressés de manière générale par la performance sur le long terme et aux problématiques sociales. Dans ce sens, comment les entrepreneurs, selon vous, de ces *social business* peuvent-ils attirés ces actionnaires ? Faut-il changer le modèle d'actionnariat et de gouvernance ?

S : Là aussi, franchement, vous avez un bon cas d'école à côté de chez vous. Moi j'ai créé l'organisation sous forme de coopératives à finalité sociale. Et en fait, moi j'ai voulu ça, parce que, et je reprends très justement les termes que vous avez employés. Je n'ai pas voulu, en fait, que ceux qui aient l'argent, aient le pouvoir. Pour moi, c'est quelque chose de très important, que le projet soit... On peut imaginer qui soit aux mains des bénéficiaires mais le projet est trop jeune pour qu'il soit aux mains des bénéficiaires. En gros, moi j'ai voulu laisser le projet aux mains de ceux qui avaient le savoir-faire et pas ceux qui avaient l'argent.

A : D'accord.

S : Donc, finalement, il y a des modes d'organisations assez simples qui sont répartis partout dans le monde, où finalement quel que soit l'argent que vous mettez, vous êtes considéré au même titre que l'autre actionnaire qui peut être votre bénéficiaire. Donc, c'est un homme une voix. Et moi je pense, que ces modèles, sont particulièrement intéressants pour développer des organisations à but social.

A : D'accord. Alors, lorsqu'une entreprise privée se lance dans un projet de social business comme la Grameen Danone dans les pays émergents. Selon vous, en termes d'efficacité, dans quelle mesure est-il essentiel que l'entreprise collabore avec une organisation locale comme la Grameen Bank, ici, pour réussir ?

S : Alors, moi je pense effectivement... vous sous-entendez dans votre question qu'il vaut mieux collaborer avec des organisations locales quand on lance un projet dans un pays émergent. Et moi, je suis absolument d'accord avec vous. Et c'est-à-dire que... Enfin, si vous voulez, moi je suis aussi convaincu d'une chose c'est que l'efficacité n'est pas là où on pense qu'elle est souvent. Parce que dans l'imaginaire collectif, les entreprises, en gros les acteurs économiques et les entreprises sont plus efficaces que les acteurs non gouvernementaux ou les organisations à but social. Et ça, ça s'inscrit complètement en fait sur cet a priori. Parce que c'est, effectivement, quelque chose qui est très partagé dans le monde économique mais c'est surtout parce qu'ils ne connaissent pas les organisations à but social. Et moi, je peux vous dire que, aujourd'hui, je connais des organisations et je pense que la mienne en est un bon exemple, où notre performance organisationnel est très aboutie et parfois beaucoup plus aboutie que celle d'une multinationale : où globalement les circuits des décisions sont très longs, où les procédures sont parfois inexistantes, où est la gestion des ressources humaines est parfois très hasardeuse. Et donc, moi du coup, je dis souvent que l'efficacité elle n'est pas là où l'on pense qu'elle est. Donc, moi je pense qu'il faut plutôt faire confiance aux organisations à but social parce qu'elle ils ont pu développer, en raison de la rénovation et de leur souplesse, souvent de la faiblesse de leurs moyens qui les oblige à compenser un certain nombre de faiblesses structurelles par d'autres choses. Moi je pense effectivement, du coup, qu l'alliance entre les acteurs économiques qui ont un impact économique et des acteurs sociaux qui ont un impact social ; est plutôt la bienvenue. Mais je pense moi aussi que l'une peut apprendre de l'autre et ça va dans les deux sens. Parce que c'est vrai, souvent la vision qu'on a c'est que, et c'est souvent les visions que portent les multinationales mais aussi souvent les organisations à but social dans l'autre sens où les multinationales se disent : ah ben moi je vais globalement apporter mon savoir-faire à une petite association. Et puis souvent, finalement, les gens qui viennent apporter ces savoirs-faire, bien, ils sont un peu désabusés parce qu'en fait, ils atterrissent dans des organisations où euh globalement, elles sont bien plus performantes que celles d'où ils viennent.

A : C'est un peu des clichés...

S : Ah ben, c'est complètement des clichés. Et d'un autre côté, les organisations a but social ont souvent une vision assez simpliste, de mon point de vue, des multinationales. Elles rejettent souvent et sont dans un modèle d'opposition et non de complémentarité. Et moi je pense, que l'un peut apprendre de l'autre et c'est pour ça qu'il faut encourager ces projets communs.

A : D'accord, donc après les organisations à but non-lucratif (ONG), les entreprises privées se substituent à leurs tours aux États au niveau de leur rôle de servir l'intérêt général, de garantir la justice sociale, de résoudre des problématiques sociales telles que la lutte contre la pauvreté. Face à l'incapacité de l'État, les entreprises ont endossé son rôle en allant sur le terrain social. Dans ce sens, ces organisations privées ont elles les moyens de lutter contre la pauvreté?

S : Il y a deux choses dans votre question. La première, c'est que vous portez dans votre question une vision assez européenne de l'État-providence qui n'existe pas forcément d'ailleurs, dans un certain nombre de pays émergents ou dans le monde anglo-saxon, tout simplement près de chez nous, où globalement, la puissance publique qui s'occupe de servir l'intérêt général est que finalement : il vaut mieux, en gros, que les associations soient subventionnées par les pouvoirs publics ou que les pouvoirs publics prennent ça en charge, plutôt que ce soit les entreprises parce qu'effectivement, on pense que les entreprises sont moins efficaces. Alors moi, je dis toujours que : ça c'est bien beau mais la vraie réalité et en tout cas c'est celle à laquelle nous on est confronté, aujourd'hui, ici. C'est que l'État providence n'a plus les moyens de son ambition. Vous savez la crise de la dette... Donc en fait il faut trouver des modèles qui est qui soient un petit peu innovants et qui permettre en gros de répondre au problématique d'intérêt général sans confier la totalité de la responsabilité à la puissance publique. Et je pense que compte tenu de ce qu'on disait lors de votre première question ; les entreprises ont une vraie responsabilité à faire ça mais aussi les acteurs de la société civile et du monde non lucratif. Donc pour moi, l'intérêt général, ce n'est pas l'apanage de tel ou tel, c'est un problème qui concerne tout le monde. Donc, pour moi, je trouve ça, absolument pas normal finalement que entreprises et société civile s'allient au profit de l'intérêt général et parfois puissent aussi convaincre la puissance publique d'être associée au projet. Vous savez nous, on a monté notre coopérative ; on a une multinationale donc une banque international qui est 5e au 6e mondiale, on a une organisation à but non lucratif et on a la puissance publique puisqu'on a la Commission européenne dans notre Conseil administratif. Donc, en fait, les trois ensemble finalement, apportent chacun ce qu'ils peuvent à une organisation qu'ils ont co-créée et pour moi c'est très important et c'est très efficace.

A : D'accord. Parfait. Ici je vais juste d'écrire une petite situation il y aura une question ensuite. Donc, en juillet 2005, des rumeurs ont envahi le marché concernant le fait que Pepsi souhaitait lancer une opération d'offre publique d'achat (OPA) sur Danone afin de l' «avaler ». Suite à ces ouï-dire, Danone a mis en place un nouveau concept « Uniqueness » au sein de son entreprise. En quelques mots, cela signifie que leur *business model* est unique (mission, projet sociétal, le modèle de management). C'est cette formule-là qui permet à l'organisation de se différencier de ses concurrents et de créer de la valeur. Cependant, face aux « attaques » de Pepsi à l'encontre de Danone, les dirigeants comprennent très vite que la valeur économique, seule, ne pourra plus permettre au groupe d'assiéger son autonomie. Malgré cette prise de conscience du directeur de Danone, Franck Riboud, il estime que pour se mettre à l'abri d'une acquisition, ils doivent continuer à s'imprégner d'originalité

et en aucun cas se détacher du concept de valorisation de cette valeur économique en allant sur un terrain plus vaste. Donc dans ce sens, pensez-vous qu'une menace d'acquisition lancée par Pepsi peut être un des enjeux de Danone de se lancer dans des projets sociétaux et de lutter contre la pauvreté ?

S : Écoutez, Je suis un petit peu sceptique circonspect sur cette question-là. Moi je ne crois pas.
A : Non ?

S : Ouais, non, franchement. Alors plusieurs choses : la première, c'est que moi je pense qu'effectivement, comme vous le souligner : Danone a un modèle. Fin, Danone est une entreprise qui, en gros depuis 20-30 ans, à développer un sens assez aigu et je pense assez partager au sein des collaborateurs et dans l'environnement, d'une image d'une entreprise effectivement assez innovante sur cette problématique-là notamment les problématiques sociales. Je trouve qu'elle a mis en place des choses assez intéressante, bon, il y a Danone Communities, il y a un certain nombre de choses que l'entreprise a développé Mais si vous voulez, quand vous regardez ça au regard de tout le business de Danone. C'est quand même *peanuts*.

A : Oui.

S : Voilà. Donc moi, je ne pense pas ou alors c'est des éléments du discours de mon ami Franck Riboud mail si vous voulez, moi je ne pense vraiment pas, que l'implication de Danone dans les questions sociétales ou sociales soit un rempart au cannibalisme des autres multinationales, vraiment pas. Je suis assez lucide sur ces questions-là.

A : D'accord. Parfait. Alors encore deux questions. On parle souvent des dérives du microcrédit et du cercle vicieux du surendettement, pensez-vous que le microcrédit à un réel impact sur le développement socio-économique dans les pays émergents ? Et améliorent-ils les conditions de vie des plus défavorisés ? Et dans ce sens, mais bon, ça ce sera par après, avez vous des données chiffrées sur l'impact du microcrédit dans les pays émergents ?

S : Alors dans les pays émergents, il y a quand même une littérature abondante sur ces questions-là notamment sur la question je vous soulevez. Moi, si vous voulez, je ne suis pas chercheur, je vous renvoie aux travaux d'Esther Duflo qui, en gros, est la seule chercheuse internationale qui a vraiment creuser la question de l'impact et de la lutte contre la pauvreté sur le microcrédit et qui, d'ailleurs, présente un panorama plutôt contrasté, si ce n'est pessimiste de cette question-là. Moi, je ne suis pas, comme beaucoup qui connaissent peu le microcrédit de l'intérieur, un ardent défenseur du microcrédit. Moi, je pense que c'est un outil intéressant pour un certain nombre de personnes qui n'onT pas accès à des services financiers et qui souhaitent développer une petite activité économique et pour qui, le travail indépendant est le seul moyen de gagner dignement leur vie. Donc, moi je pense que c'est un outil utile ; contrairement à Yunus qui en a une vision très manichéenne où globalement, lui il pense que c'est la solution à tout. Moi je suis un peu plus circonspect sur ce point-là. D'abord parce que je le vis au quotidien et que je vois qu'il peut aussi contribuer à des échecs très clairement. Mais très clairement, ce n'est pas le microcrédit qui va résoudre la problématique de la faim dans le monde ; c'est un peu caricatural ma phrase mais globalement c'est quand même ce que je pense. Non, c'est un outil entre autres qui a son utilité ce n'est pas la solution à tout.

A : D'accord. Et alors, dernière question : Est-ce que vous pensez que le projet de la Grameen Danone pourrait avoir un impact positif sur la pauvreté et la malnutrition ? Permettrait-il de

développer économiquement et socialement le Bangladesh et plus particulièrement la couche de la population la plus pauvre ?

S : Alors ça, fin bon. Alors ça c'est un projet alimentaire. Alors moi, je pense effectivement que les populations les plus pauvres sont des populations qui vont quand même être touché par ce projet. Pour moi, étant donné que j'ai quand même peu de vision sur ce qu'advient ce projet aujourd'hui. Pour moi, il y a une vraie... je pense qu'il y a une vraie, un vrai impact local c'est-à-dire que finalement les choses localement peuvent être intéressantes. Le dupliqué à grande échelle où il y a vraiment les questions de modèle économique ; moi je crois comprendre que ce n'est pas si évident que ça. Alors est-ce que ça va résoudre la question de la pauvreté au Bangladesh ? Moi je ne pense pas, donc, vraiment. Alors, c'est un peu dommage parce que je me suis quand même beaucoup enthousiasmé pour ce projet parce que je trouve qu'il a le mérite d'être analysé, comme vous le faites et je trouve qu'il a vraiment son intérêt mais je ne pense vraiment pas que ce sont des projets comme ça qui vont résoudre la pauvreté au Bangladesh ou en tout cas pas seul.

A : Oui c'est ça.

S : Voilà, c'est plus juste.

A : C'est un bel outil, un moyen mais pas le seul.

S : C'est plus juste si je vous dis ça. En tout cas voilà, c'est comme le microcrédit, je pense que ça peut contribuer localement à un certain nombre de choses. Quand on le duplique à grande échelle, je trouve que ça peut avoir un impact particulier mais ça suffira pas, il faudra restaurer un État garant, non-corrompu puisque c'est quand même aussi le problème du Bengladesh, pour que les choses marchent . En tout cas, il faudra un écosystème qui soit plutôt favorable à ce type d'initiative et donc, du coup, on en est encore loin.

A : D'accord, eh bien, Monsieur Sapy, un grand merci pour cet entretien.

S : Moi je suis très intéressé par votre mémoire si vous....

A : Ah ben, on vous enverra une copie.

S : Voilà, moi, je serai intéressé par une copie et n'hésitez pas euh...

A : D'accord.

S : Puis, si vous voulez venir nous rejoindre, soit comme stage soit comme employé et être au cœur d'un projet de social business en Belgique bien n'hésitez pas

A : Bien, c'est gentil.

S : C'est bien.