

Annexes

Annexe n°1 : Justification des hypothèses non sélectionnées

1. Les facteurs macro environnementaux

Premièrement, l'hypothèse H1 relative à la conscience politique et citoyenne ne ressort pas nettement en tant que telle de notre revue préalable de la littérature. Les multinationales y font cependant indirectement référence dans leurs discours dans le cadre de l'hypothèse H19. Nous ne retenons pas l'hypothèse H1. L'hypothèse H2 portant sur l'économie concerne en réalité toute notre étude et n'est pas considérée comme une hypothèse spécifique à tester. Ensuite, pour les deux hypothèses concernant le facteur sociétal – H3 relatif à la RSE et H4 concernant le changement de mentalité dans la population – nous estimons qu'il serait nécessaire de mener une enquête quantitative portant sur un large échantillon représentatif auprès de la population. Cette enquête pourrait faire l'objet d'une recherche à part entière. Ces hypothèses H3 et H4 ne seront donc pas retenues. L'hypothèse H5 relative à l'innovation technologique dans le domaine du business social ne sera pas retenue car nous n'avons pas relevé suffisamment d'éléments pertinents à ce sujet dans la littérature. Les hypothèses H6 et H7 relatives au volet environnemental ne sont pas retenues dans le cadre de ce mémoire car notre revue de la littérature n'a pas mis en évidence qu'il s'agit d'aspects prioritaires dans le business social. L'hypothèse H8 concernant les réglementations a été sélectionnée et est présentée dans le mémoire.

2. Les facteurs micro environnementaux

Parmi les facteurs micro environnementaux, la volonté d'augmenter des parts de marché (H15) est assez largement analysée et décrite dans la littérature relative au business social. Ce qui est beaucoup moins le cas pour ce qui concerne l'influence des concurrents (H9), des nouveaux entrants (H10), des produits de substitution (H11), des fournisseurs (H12) et des distributeurs (H14). Les consommateurs finaux (H13) font quant à eux aussi l'objet d'une certaine attention dans la littérature. A nos yeux, cette dernière présente une réelle proximité avec l'hypothèse H15 (qui est testée) puisque toutes les deux concernent les consommateurs.

3. Les facteurs internes

L'hypothèse H16 relative au rôle exercé par les actionnaires pour pousser les entreprises à entreprendre des actions de business social apparaît très peu décrite dans la littérature. Elle ne semble donc pas très pertinente à priori. Nous ne la retenons pas. Ensuite, l'hypothèse H20 concernant la constitution d'un capital social « de réserve » pour faire face à un risque de réputation est peu développée dans les écrits et ne sera pas retenue, d'autant qu'elle nous semble assez proche de l'hypothèse H19 que nous avons retenue.

Annexe n°2: Entretien avec M. Yann Masurel, Employé chez AFD en France et ancien employé de Grameen Crédit Agricole – 4 avril 2017

CM: Pour commencer, pouvez-vous m'expliquer en quoi consistait votre travail chez Grameen Credit Agricole?

YM: Grameen Crédit Agricole est une fondation créée par l'entreprise Crédit Agricole, en partenariat avec Muhammad Yunus. Le but de Grameen Crédit Agricole est de trouver des institutions de microfinance et des projets de business social dans lesquels investir. Mon travail était donc un travail de prospection - entre autres – en allant à l'étranger et en repérant ce qui se faisait. Ce que Grameen Crédit Agricole fait, c'est apporter des fonds propres dans les business sociaux. Actuellement, il y a 15 projets de business social où la fondation permet d'investir. Un des administrateurs est Yunus, on est vraiment au coeur du business social.

CM: Et au niveau de votre travail actuel, que fait AFD?

YM: AFD, l'Agence Française de Développement, lutte contre la pauvreté et favorise le développement dans les pays du Sud et d'Outre-Mer. Elle donne des enveloppes de subventions pour le développement de projets en ce sens. Et par exemple au niveau du business social, AFD a ratissé plus large en disant que même des associations pouvaient faire du business social et donc recevoir nos appuis. Mais c'est vraiment en interne.

CM: Pour rentrer dans le vif du sujet, quand a démarré l'histoire du business social selon vous?

YM: Cela a démarré avec le concept de Yunus et des 7 principes. Pour lui, un business social ne doit ramener aucun dividende. Son idée n'était pas que des petites organisations montent de petits projets, mais plutôt que les gros comme Bill Gates, Adidas etc. montent des structures. Ainsi, l'idée était: "plutôt que de donner de l'argent, mettez le dans le social business".

CM: Y a t-il eu d'autres visions du business social après Yunus?

YM: Il y a évidemment eu d'autres personnes après qui ont repris le concept. Souvent, c'est pour élargir un peu la notion: On peut avoir un tout petit peu de rentabilité mais il faut réinvestir ce montant dans le projet ou dans la création d'autres projets. Mais ce qui est maintenu, c'est la vision que le business social doit être le coeur du projet. Ça ne peut pas être un effet collatéral. C'est soit apporter un service ou un bien aux pauvres, soit les faire travailler, soit utiliser des fournisseurs pauvres.

CM: Quand est-ce que cette notion est devenue connue?

YM: Pour moi, la mayonnaise a pris via Danone. Et puis aussi, en 2006 Yunus est devenu Prix Nobel de la Paix donc ça a fait la pub pour la Grameen Bank et le business social. Mais franchement encore aujourd'hui c'est très marginal!

CM: Pensez-vous que les grosses multinationales peuvent participer à ce genre de projets?

YM: Pour rappel, le business social c'est ne pas verser de dividendes et réinvestir TOUT dans le projet. Je ne suis pas sûr que les grosses multinationales peuvent fonctionner comme ça. Ce qu'elles peuvent faire, par contre, c'est investir dans des fonds dont une partie est à destination de projets de business social. Ce ne sont pas souvent les entreprises elles-mêmes qui font le business social. Ces grosses entreprises, elles peuvent avoir projets sous forme de

filiales avec d'autres actionnaires, alors là c'est possible. Par contre, il faut savoir que souvent ce sont des actionnaires minoritaires, au final ce ne sont pas vraiment elles les instigatrices. Et si parfois elles sont majoritaires, ce sont vraiment des projets isolés du reste qui, lui, ramène de l'argent.

CM: Comment ces fonds fonctionnent-ils?

YM: Je peux te donner l'exemple pour Danone. Ils ont une SICAV – Société d'Investissement à Capital Variable – qui est donc un véhicule d'investissement. Et une petite partie de ce fonds est destiné à Danone Communities où ils sont 5-6 personnes. Et dans Danone Communities il y a des projets de business social. Je ne sais pas si tu connais les fonds 90-10? En fait 90% du fonds est très safe et les 10 autres pourcents le sont moins. Et ils investissent dans les projets via ce fonds. C'est vraiment un outil financier où ils mettent leur propre argent et celui de leurs salariés.

CM: Quelles sont les modalités d'intervention de ces grandes entreprises, en-dehors du financement?

YM: Il existe différentes façons d'appuyer un projet. Il peut y avoir un appui technique, un appui en gestion, ... En fait les grosses entreprises peuvent apporter de l'aide aux plus petites et moyennes entreprises. Ça peut être aussi via l'envoi d'experts, des gens par exemple basés à Paris qui vont aider sur le terrain. Mais ça peut poser problème s'il en arrive à gérer la boîte à distance à la place du patron là-bas si le patron n'a pas le temps.

CM: Quel est l'objectif principal des multinationales qui investissent dans le business social, selon vous?

YM: Un des objectifs, c'est la communication. La plupart des entreprises espèrent sans doute un retour sur investissement, ne fût-ce qu'indirectement. Mais surtout, le business social est aussi un outil interne: il sert de mobilisation des employés et de motivation pour ceux qui veulent bosser chez eux.

CM: Quels types d'organisations pourraient alors lancer des projets de business social qui fonctionnent?

YM: Alors pour moi il peut y en avoir de trois types: Le premier type d'acteur est un entrepreneur : une start up/une PME qui s'est vraiment constituée dans cet objectif-là, ou un promoteur, c'est-à-dire une personne physique "seule" qui décide de trouver des actionnaires avec qui se lier pour la cause. Le deuxième type d'acteur est une ONG transformée en entreprise pour pouvoir être appelée social business et accéder à un apport d'argent par les actionnaires investisseurs. Un troisième type d'acteur est une filiale ou un département spécifique de grande entreprise qui développe un projet.

CM: Les projets de business social sont-ils viables?

YM: En fait, peu de projets décollent, et il faut souvent des augmentations de capital. Les actionnaires doivent remettre du cash tous les deux ans, car ce ne sont pas des projets rentables à court-terme. Il y a de grands efforts de collecte, de distribution, ... tout cela coûte cher. Par exemple, à Madagascar, le projet Philéol sert à fabriquer de l'huile de ricin qui sert en partie à l'industrie chimique. Etant donné que ce sont des personnes dans le besoin qui cultivent, c'est un business social, mais je ne suis pas certain qu'il est tout à fait rentable.

CM: Quels sont selon-vous les projets de business social les plus connus?

YM: Je pense que le concept fédérateur, c'est Grameen. Le business social vient de là et donc les multinationales qu'on connaît, soit elles ne font pas de business social, soit elles appellent cela social business justement via Grameen, en appelant Yunus. C'est aussi possible que des entreprises ne connaissent pas le concept de business social et donc elles font quelque chose qui y ressemblent mais l'appellent autrement.

Je pense en France, en Europe... il y a des organismes faisant cela. Emmaüs par exemple, cela pourrait être un social business. Ça a juste un autre nom car en France plein de choses existent déjà (l'ESS, le monde coopératif, etc.)

CM: Comment est-il possible de mesurer l'impact des projets de business social?

YM: Cela peut être lié à tellement de choses en même temps! Donc pour l'instant on n'y arrive pas trop. Tu peux essayer de mesurer ta performance sociale via le Social Performance Management (SPM) sur Cerise-sb.org par exemple.

Annexe n°3 : Entretien avec Sonia Bonus – Sustainability manager chez Danone - Belgique **– 7 avril 2017**

Pour Danone, l'élément déclencheur du côté social de l'entreprise a été le discours de Antoine Riboud, ancien CEO, en 1972. Il a prononcé un discours à Marseille devant un panel de chefs d'entreprises français en interpellant pour la première fois sur la responsabilité des entreprises. Pour lui, elle ne s'arrêtait pas aux grilles de l'entreprise mais il fallait également agir au niveau sociétal. C'est donc Antoine Riboud, à cette époque, qui apporté la nouvelle sphère plus sociale à l'entreprise, en instaurant le « double projet économique » de Danone. C'est ainsi que le portefeuille de produits de Danone a été revisité pour en enlever les « crasses ». Avant, Danone faisait partie du groupe BSN et avait notamment Lu par exemple. Maintenant, ils ont un portfolio avec des alternatives saines : l'eau, des produits laitiers, des produits médicaux, des produits pour bébés, etc. C'est ensuite le CEO suivant, Franck Riboud, qui a eu un fort impact sur le phénomène social chez Danone, en transformant l'idée de base de Antoine Riboud en une réelle mission claire : Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. Il a donc mis une partie des revenus, soit un million d'euros, sur un fonds destiné au lancement de projets concrets. Enfin, le CEO actuel Emmanuel Faber, lui, a lancé le « Manifesto » qui est un guide pour atteindre la mission de Danone, avec des objectifs précis et mesurés. Selon Sonia Bonus, M. Faber à ça en lui.

Nous pouvons donc clairement identifier que l'une des raisons majeures qui pousse Danone à instaurer du business social se trouve dans le leadership. « Ce qui fait ça c'est la conviction des dirigeants et c'est aussi intégré dans la stratégie business ! » Sonia Bonus précise que le social n'est pas « à côté du business » mais qu'il se fait en même temps, et que c'est là une importance majeure. Selon elle, le business social est intégré dans le business classique et **l'élément déclencheur du business social** en tant que tel n'est pas identifiable. Pour elle, ce n'est pas un phénomène particulier parce que c'est dans l'ADN de Danone.

Chez Danone, il existe 4 piliers précisant les engagements de durabilité :

- « Better health » (pour un monde en meilleure santé) : Ce pilier traite de l'alimentation. Selon l'entreprise, manger ce n'est pas seulement nourrir le corps mais il existe aussi une dimension culturelle et un plaisir de manger. L'objectif de ce pilier est de changer les comportements alimentaires pour avoir une vie et des pratiques alimentaires plus saines. Dans ce pilier, un point d'honneur est également mis à l'hydratation.
- « Better life » : Ce pilier touche énormément de gens: les staffs internes, des fermiers, des producteurs (donc des fournisseurs), les clients, etc. C'est donc une valeur ajoutée pour toutes ces personnes. Les groupes cibles vont des bébés jusqu'aux personnes âgées, en passant par les malades.
- « Better world » : Ce pilier a pour objectif de rendre une bonne santé à la planète. Danone fait attention aux matières premières achetées comme l'eau et lait, fait attention au packaging de ses produits, et veille à une agriculture durable.
- « Unic business approach » : L'intérêt de ce pilier est le réseau mis en place. Danone veut trouver les meilleures solutions le plus rapidement possible et pour ce faire, rassemble des scientifiques et des experts. Ils veulent travailler autrement de ce qui se fait d'habitude, notamment via le business social.

Afin de répondre à nos hypothèses, analysons l'entretien avec Mme Bonus selon les 3 grands modèles choisis.

Premièrement, au niveau du macro environnement de l'entreprise, Sonia Bonus nous parle de la place de l'entreprise privée dans son environnement. Selon elle, la RSE est maintenant bien implantée dans les entreprises et il faut dorénavant aller plus loin. Il faut vraiment créer de la valeur pour la société. Et c'est là qu'une entreprise a un rôle à jouer. Les entreprises privées ont plus de moyens que les gouvernements - sur 100 puissances dans le monde, 54 sont des entreprises – et doivent donc les utiliser au service de la population.

Au niveau des hypothèses que nous avons élaborées, Sonia Bonus pense que la société civile en général a un nouvel intérêt croissant dans ce qui concerne le social et que cela pourrait avoir des répercussions dans le choix des entreprises. En effet, elle a rencontré énormément d'étudiants de business schools dans sa carrière et affirme que de plus en plus, leur intérêt porte sur la durabilité chez Danone. Aussi, elle a eu l'occasion de faire des présentations générales de l'entreprise et toutes les questions portent sur la durabilité. Enfin, elle travaille avec énormément de stagiaires français qui sont "très branchés RSE".

Cependant, une hypothèse que nous avons présumée était que les entreprises implémenteraient des projets de business social dû à des réglementations internationales, européennes ou belges. Or chez Danone, ils n'ont pas connaissance de réglementations de ce type.

Deuxièmement, au niveau du micro environnement de l'entreprise reprenant les 5 Forces de Porter, Sonia Bonus a cité dans le pilier « better life » les staffs internes, les fournisseurs et les consommateurs. Revenons sur chacun d'eux.

Tout d'abord, au niveau des fournisseurs, comme les fermiers et autres producteurs, il s'avère que Danone fait un gros effort pour développer des petits producteurs (par exemple en Belgique en collectant le lait des fermiers aux alentours des usines), plutôt que l'inverse. L'entreprise ne considère pas que ses fournisseurs jouent un rôle dans le développement du business social.

Ensuite, au niveau des clients, il faut différencier les consommateurs finaux et les distributeurs. Les premiers ont un impact au niveau des besoins qu'ils ont sur le plan de la santé ou au niveau des demandes d'efforts à faire pour l'environnement (le packaging par exemple). Les seconds n'ont pas d'impact selon Sonia Bonus. En effet, c'est plutôt Danone qui décide de rencontrer ses distributeurs afin qu'ils commandent moins en gros et réduisent leurs déchets alimentaires.

Sonia Bonus affirme ensuite que Danone fait « toujours tout avec les parties prenantes ». L'entreprise travaille énormément avec d'autres acteurs, sous forme de workshops, notamment avec des ONG et des distributeurs. Et pour tous les projets, ce n'est jamais Danone qui reçoit l'argent, mais toujours les ONG.

Au niveau des ONG justement, Sonia Bonus explique qu'elle a travaillé au WWF dans la recherche de partenariats avec les entreprises. À l'époque elle avait justement été voir

Danone. Pour elle, il est donc certain que les ONG ont un rôle et mettent une vraie pression sur les entreprises pour pousser plus loin dans le social et alerter la population si quelque chose cloche chez une entreprise.

Troisièmement, au niveau des facteurs internes à l'entreprise, nous avons émis l'hypothèse que les employés avaient un impact sur le lancement de projets de business social. Et en effet, tous les « Danoniens » peuvent rentrer des projets. Si un de leurs projets est validé, ils reçoivent un certain montant par Danone pour le développer ainsi qu'un jour par semaine dédié à cela.

Aussi, un jour par an, lors du « Danone Day », tous les employés participent à un « live » avec Emmanuel Faber concernant les projets sociaux de l'entreprise et chaque pays présente son application concrète du « Manifesto ». Selon Sonia Bonus, ceci est une preuve que les employés sont impliqués dans le business social et ont un impact dessus. Pour elle, pour rentrer chez Danone il faut être « branché durabilité » et ce, dans toutes les secteurs. C'est un certain « mindset » partagé par tous les employés.

Egalement, nous avons pensé que les actionnaires avaient un impact sur le business social au niveau du retour sur investissement souhaité. Nous avons donc posé la question à Mme Bonus de savoir quel était le profit réalisé dans ce genre de projets. Selon elle, les projets ne rapportent pas quoi que ce soit en termes de rentabilité. Ils permettent juste l'approvisionnement en matériel et de survivre. Il n'y a aucun revenus car c'est du business social ! Et si par hasard un projet ne marche pas, ce ne sera pas mal vu. Le but est de lancer un maximum de projets pilotes en espérant qu'ils fonctionnent.

Enfin, nous avons émis l'hypothèse que le marketing était un point important pour lancer ce genre de projets. Il s'avère qu'en effet, Sonia Bonus explique que les départements « marketing » et « durabilité » travaillent côte à côte. Pour elle, « le marketing par le social fait autre part, ça marche. Et c'est super important ». Elle estime d'ailleurs que la communication n'est pas encore assez faite par rapport à toute l'aide qu'ils apportent pour l'instant.

Concernant les projets « sociaux » de Danone, ils sont réalisés dans plusieurs domaines : la pauvreté et l'alimentation (Danone Communities), l'emploi et le respect de l'écosystème (System Fund), et la protection de l'environnement (Livelihood).

- 9 projets sont réalisés dans 7 pays différents pour Danone Communities. Ils touchent environ 1 million de bénéficiaires ;
- System fund consiste en 63 projets, dans 26 pays et touche 3 millions de bénéficiaires ;
- Livelihood a actuellement 9 projets dans 7 pays et touche 1,2 million bénéficiaires.

Annexe n°4 : Entretien avec Marie Aube – Ancienne stagiaire chez Danone Communities – Paris (France) – 10 mai 2017

L'équipe de Danone Communities à Paris est assez petite. Il y a moins de dix personnes maintenant. Le but de Danone Communities, c'est d'accompagner et de soutenir financièrement des social business, pour l'accès à l'eau et à la nutrition. Pour l'instant, ils soutiennent 10 projets dans plusieurs pays. Au Cambodge, le projet des 1001 fontaines concerne l'accès à l'eau potable. En Inde, le projet Naandi Water porte également sur l'accès à l'eau. Au Mexique, le projet El Alberto est de nouveau pour augmenter l'accès à l'eau potable. En Chine, il y a un projet d'alimentation, en France il y a un projet pour la nutrition infantile, en partenariat avec Bledina et la Croix Rouge. C'est le programme malin. Enfin, un dernier projet à citer est la Laiterie du berger, emblématique au Sénégal.

Donc chez Danone Communities, le travail c'est la recherche de projets. Mais c'est aussi le développement de la connaissance du social business en France. Ce qui est fait par exemple, c'est l'organisation de rencontres avec des étudiants, des professionnels, des entrepreneurs, etc.

Au final, concrètement, ce que Danone fait c'est plutôt un investissement financier et humain pour soutenir les entrepreneurs sociaux. Et également animer leur réseau d'entrepreneurs pour qu'ils travaillent ensemble. Donc je suis convaincue qu'aujourd'hui les relations entre grands groupes et entreprises sociales sont super importantes, puisque l'état n'a plus de sous pour financer ça. Donc il faut utiliser les entreprises sociales pour être plus agiles. Car ce n'est pas l'entreprise qui développe le projet mais les entreprises sociales.

Cependant, il y a un projet vraiment monté par Danone, et non un financement, qui est le projet Grameen Danone. C'est la production de yaourts enrichis en nutriments au Bangladesh. Donc je dirais en fait, que l'origine c'est Grameen, et ensuite il y a eu les investissements dans les autres projets précités. Donc après avoir fait le projet Grameen, Danone a voulu apporter encore plus d'aide et d'expertise. Et dans l'aide, il y a une partie investissement, et cette partie investissement, cela vient de la SICAV de Danone Communities.

Maintenant, étant donné que c'est la SICAV qui finance les projets, Danone Communities, essaye davantage de promouvoir le fonds auprès des salariés, en menant une campagne auprès d'eux pour leur proposer de contribuer financièrement au fonds. En effet, la plupart du temps, il faut du temps pour que les projets soient stables financièrement, et donc c'est bien d'avoir assez de sous dans le fonds. Et le marketing aide en ce sens bien sûr, mais ce n'est pas le but premier. En fait l'entreprise Danone communique peu sur les projets soutenus par Danone Communities, sauf si cela permet de collecter des fonds. Donc il y a bien un objectif de visibilité pour un projet s'il y a besoin de fonds, mais pas d'objectif de « brander » Danone en tant que tel. Au final, il y a peu de communication là-dessus parce que comme toujours, il y a une certaine peur que les gens disent que Danone fait du « green washing » et « social washing ».

Ce qui provoque un gros changement en interne pour amener le côté social (RSE, Social business, ...) à l'entreprise, c'est toujours une personne bien placée dans l'entreprise

qui va avoir une fibre ou un intérêt particulier pour ce sujet, et qui va permettre de développer cette partie dans l'entreprise. Une fois que c'est un sujet porté par quelqu'un, il est possible de passer outre les barrières classiques. Chez Danone, la personne en question c'est vraiment Franck Riboud qui a rencontré Yunus.

Mais évidemment, il n'y a pas qu'une personne en interne qui a eu une idée lumineuse. Il y a aussi une tendance sociétale de la part des clients etc., qui veulent que les entreprises soient responsables. Et aussi de la part des collaborateurs, qui veulent être fiers de dire qu'ils appartiennent à une entreprise qui a une démarche de stabilité sociétale. Plus particulièrement, les « millennium » qui arrivent dans l'entreprise trouvent que le côté social est un axe différenciant. A poste égal, ils préféreront une entreprise qui fait des efforts sociétaux. Une grande partie des collaborateurs de Danone en interne partage la vision de Danone Communities, ils peuvent investir dans la SICAV et se sentent bien.

Enfin, ce qui pousse au business social, c'est aussi le côté innovation : Essayer de comprendre comment on innove avec différents modèles. Je dirais que les projets, c'est plutôt pour expérimenter des modèles, essayer de voir de nouvelles façons de faire pour prendre ce qui est viable.

Pour conclure, le social business en lui-même, du côté de l'entrepreneuriat social et des entreprises sociales, ce n'est pas un effet de mode. Parmi les jeunes entrepreneurs qui se lancent, je dirais que 3 sur 10 sont des entrepreneurs sociaux. Il y a un réel objectif d'entreprendre avec une finalité sociale ou environnementale. Et je vais te dire, même les banques s'y mettent !

Annexe n°5 : Entretien avec Jean-Michel Pardaens – Manager du département Consumer service chez Nestlé - Belgique – 10 avril 2017

Nestlé ne fait pas de RSE comme tout le monde l'entend. La RSE classique, c'est fini. Nestlé ne fait plus de mécénat. Maintenant, il faut aller plus loin. En fait, la RSE comme son nom l'indique, c'est une responsabilité, donc beaucoup d'entreprises se limitent à cette responsabilité parce qu'il y a un côté obligatoire. Mais chez Nestlé, il ne faut pas parler de RSE, il faut parler de création de valeur partagée.

La création de valeur partagée chez Nestlé, c'est travailler sans arrêt avec tous les acteurs autour d'eux, toutes leurs parties prenantes. Cela doit avoir un impact positif autant pour Nestlé que pour les acteurs en question, c'est bien là l'idée de « partagée ». Comment, en pratique, cela est bien pour Nestlé ? Le but de Nestlé est de faire du business, il y a des gens à payer, des immeubles et des techniques, il faut de l'argent à l'entreprise. Mais pour avoir de l'argent sur le long terme, il faut être pérenne. Et là est toute la question de la durabilité importante pour Nestlé.

Certains projets sont donc lancés afin que Nestlé soit pérenne et que les parties prenantes en profitent : Nestlé s'engage par exemple à arrêter ses activités qui impliquent trop de déforestation ; ils fournissent une meilleure eau aux collaborateurs ; ils diminuent le sucre et le sel dans leurs produits ; ils ajoutent de l'iode dans leurs produits pour des populations qui en ont besoin ; etc.

En tout, ce sont 42 engagements pour l'horizon 2017-2018, dont une vingtaine concerne l'amélioration des produits. Ils ont énormément d'actions au niveau mondial, mais M. Pardaens précise également qu'ils en ont beaucoup au niveau local, parce que chaque pays où ils sont implantés peut cibler des demandes spécifiques.

Nestlé s'engage également dans le développement durable et l'aide aux agriculteurs. En effet, ils instaurent une meilleure irrigation des champs, développent des plants de cacao, ... Ainsi, si les cultures (ici, de cacao, en l'occurrence) sont plus efficaces et plus durables, les produits de Nestlé le seront aussi et cela participe à l'objectif de pérennité de l'entreprise.

La raison d'être de l'entreprise étant « good food, good life » depuis toujours, c'est vraiment inscrit dans l'entreprise. Le but de Nestlé est d'améliorer la qualité de vie des bébés jusqu'aux personnes âgées. C'est le point d'honneur que les dirigeants mettent, et cela a commencé avec le fondateur de l'entreprise : en 1843 en Suisse, il a amélioré la qualité de vie d'un bébé grâce à l'aide d'un médecin, en préparant du lait en poudre pour le bébé qui n'était pas capable de manger.

Au niveau du macro environnement de l'entreprise, M. Pardaens cite le fait que des réglementations existent (hypothèse légale) : en effet, par exemple, il existe une interdiction de réaliser des publicités dont la cible sont les enfants de moins de 6 ans par exemple. Mais ce genre de réglementations ne concerne pas notre recherche.

Au niveau du micro environnement, M. Pardaens cite les fournisseurs de Nestlé. Cependant, ce n'est pas les fournisseurs qui auraient un impact sur l'entreprise, mais plutôt le schéma inverse. En effet, par exemple, Nestlé menace de ne plus travailler avec des fournisseurs qui ont un impact trop grand sur la déforestation.

Les clients ont, eux, un impact sur l'entreprise. En effet, si un consommateur final se plaint, il est primordial pour Nestlé de l'écouter et de réagir sur sa demande. Les distributeurs ont également un impact important parce que eux-mêmes ont des objectifs de durabilité, de RSE ou d'autres programmes comme ceux de Nestlé, et si eux menacent de ne plus travailler avec Nestlé dans le cadre d'un certain programme auquel Nestlé ne se conforme pas, cela aura évidemment un impact.

Au niveau de l'environnement interne, M. Pardaens mentionne les travailleurs. Ceux-ci sont en effet incités à réaliser des projets de volontariat. Certains employés font également des « mentoring » pour jeunes dans des quartiers défavorisés, par exemple via des après-midis sportives. Il existe enfin, en Europe, un programme appelé « Alliance for youth » qui consiste en un stage avec éventuelle possibilité d'emploi à la clé.

Les actionnaires sont également analysés dans les parties prenantes. Pour M. Pardaens, ils ont également leur mot à dire dans le lancement de projets. En effet, plus Nestlé apportera une aide pour la durabilité de ses fournisseurs, plus l'entreprise aura de bonnes matières premières sur une longue durée. Ainsi, les produits seront meilleurs et sur le long terme, pourront apporter un bon retour sur investissement.

Toujours au niveau interne, M. Pardaens estime que les projets ne sont absolument pas dans l'optique d'en faire de la publicité après. En effet, il n'y a aucun marketing autour des projets, et la seule communication existante est celle en interne à l'entreprise.

Annexe n°6 : Entretien avec Odile Ledesert – Directrice des Ressources Humaines chez

Nestlé - Belgique – 19 avril 2017

Au niveau de l'analyse interne, Mme Ledesert nous a fait savoir que les leaders actuels mais aussi les fondateurs, ont vraiment des convictions sociales depuis toujours. Le social fait très clairement partie des valeurs, de la façon de travailler de l'entreprise. Par exemple, le concept de "Created Shared Value" (CSV) a été développé par le CEO en personne. Ensuite, tous les salariés sont encouragés et formés à ces problématiques. C'est donc bien intégré chez Nestlé. D'ailleurs, le directeur général de Nestlé Belgique est très fortement engagé! Et les membres du comité de direction sont, pour beaucoup, des mentor de jeunes universitaires de milieux défavorisés. En fait, Mme Ledesert estime que dans l'entreprise, il n'y a pas besoin d'exemple, parce que ça se fait naturellement. C'est vraiment dans les valeurs.

Nous avons également eu l'occasion de discuter des travailleurs. Chez Nestlé, tout le monde essaye de trouver des solutions innovantes. C'est en fait le travail des salariés au quotidien : "Comment trouver des solutions qui sont bonnes pour le business et pour les autres parties prenantes". Un exemple en Belgique, concerne l'emploi des jeunes: les salariés de Nestlé ont commencé à travailler avec des dispositifs développées par les bureaux de l'emploi pour employer des jeunes qui ont fini leurs études mais ne trouvant pas de travail (de milieux modestes, des maghrebins, ...). Au total, ce sont 25% des employés chez Nestlé qui sont volontaires pour des projets sociaux.

Le dernier point discuté au niveau interne est le marketing. Pour Mme Ledesert, il n'est pas question de faire du marketing en tant que tel sur les projets sociaux, mais de conserver une bonne réputation. Par exemple, Nestlé a créé "Alliance for youth" mais le nom de Nestlé n'apparaît absolument pas. Il n'y a pas d'objectif de marketing pur derrière tout cela.

Au niveau du macroenvironnement, et plus spécifiquement du point de vue socioculturel, Mme Ledesert pense qu'il y a une prise de conscience récente (dans les dix dernières années environs). Il s'agit du phénomène de passage de sous nutrition à malnutrition, c'est-à-dire que les populations qui, avant, ne mangeaient pas assez, se mettent dorénavant à manger mal. Ce phénomène est principalement constaté dans les pays en développement, où des populations dénutries et obèses se développent en parallèle. Depuis cette prise de conscience, les entreprises estiment que c'est important que les produits vendus à ces populations soient bons sur le plan alimentaire. C'est ainsi que Nestlé a décidé d'apporter des nutriments spécifiques dont ces populations manquent, dans les produits vendus. Nestlé veut servir les populations et apporter des produits avec les compléments nécessaires, à un prix raisonnable. Et au niveau des réglementations, Mme Ledesert n'est pas au courant de quoi que ce soit. Elle a du mal à imaginer une loi interdisant ou obligeant ces pratiques qui sont très liées au business model de chaque entreprise. Les contours sont assez flous entre ce qui est du business social et du "vrai" business. Comment légiférer là-dessus ?

Toujours au niveau socioculturel, la RSE est aussi un point important dans la discussion. La certification RSE est en train de se développer, par exemple. Il existe aussi des lignes directrices concernant ce sujet, comme l'ISO 26000. Chez Nestlé, cela fait une quinzaine

d'année que les rapports sociétaux sont publiés. Mais il est clair que quasiment toutes les entreprises font ce type de rapport, c'est une prise de conscience. La RSE doit faire partie de l'entreprise, du mode de fonctionnement au quotidien. En fait, il y a quelques métiers de la RSE, mais très peu. Il vaut mieux essayer d'être socialement responsable dans tout type de job que de travailler exclusivement pour la RSE. Tout le monde sera amené à appliquer des éléments de la RSE à n'importe quelle facette dans son métier. Et cela se voit dès maintenant au niveau de l'intérêt des étudiants à ce sujet.

Au niveau du micro environnement, Mme Ledesert nous parle de la concurrence. C'est un domaine dans lequel Nestlé n'a pas de problème, mais c'est un domaine existant tout de même. En effet, elle estime que l'entreprise est leader sur son marché et que donc c'est eux qui montrent l'exemple pour pousser les autres entreprises à réaliser le même type de projets qu'eux. Par exemple, Nestlé a créé "Alliance for youth" et beaucoup d'entreprises sont intéressées à rejoindre le mouvement.

Un autre sujet du micro environnement concerne les ONG. Mme Ledesert explique que la prise de conscience et les projets réalisés viennent également dotamment de la pression des ONG. En effet, selon elle, les ONG sont un contre pouvoir aux grosses entreprises. Mais il n'est pas dérangeant: au contraire, elle estime que les entreprises en ont besoin. Elle est bien placée pour le savoir étant donné que Nestlé a été attaquée par les ONG dans les années 70 concernant le lait. C'est elles qui ont lancé le mouvement et ont boycotté le travail de Nestlé. Un sujet plus actuel concerne l'huile de palme. Il est très important pour les ONG et pour la planète, et Nestlé tente de développer des alternatives. Le tout, explique Mme Ledesert, est de justement de travailler avec les ONG puisqu'elles connaissent les populations et les réalités sociales et peuvent donc aider Nestlé à trouver des solutions par rapport aux problématiques. L'ONG n'est donc pas vue exclusivement comme un organisme de pression mais aussi comme un partenaire. Par exemple, Nestlé se fait aider pour trouver les bons partenaires pour la production de cacao.

Ensuite, au niveau des clients, Nestlé a voulu faire un réel effort pour les populations les plus démunies. L'histoire de Nestlé s'est construite sur l'idée de capter les populations ayant un faible revenu (800 à 900 dollars par an), relativement tôt dans leur développement social. En effet, l'entreprise s'est rendue compte qu'à partir de ce niveau, les gens deviennent capables d'acheter des produits alimentaires manufacturés. Ainsi, l'entreprise obtient des marques posées, des produits reconnus et des parts de marché. La richesse de ces populations se développe ensuite, et cela devient donc un marché réel et profitable. Ce n'est pas parce que les populations sont plus défavorisées que Nestlé a des marges inférieures. En ouvrant une usine dédiée aux produits à destination des populations défavorisées, l'entreprise a un meilleur contrôle de coûts et cela reste très intéressant pour ses marges.

Dans la même optique, le packaging a été revu pour ces populations. En effet, Nestlé estime que quand on est pauvre, on n'achète pas des grosses quantités d'un coup. Il a donc fallu développer des portions achetables pour des tout petits revenus qui gagnent au jour le jour l'argent qu'ils dépenseront le soir pour acheter à manger. Par exemple, dans les *Mom and Pop shops*, les produits sont vendus à l'unité. Un autre exemple concerne l'eau, dont le packaging a été revu pour la vendre en sacs plastique et non en bouteille. Ceci est très

important notamment pour les populations en bidonvilles qui sont obligés de payer une fortune aux personnes ayant un puits. Par ces adaptations, Nestlé élargit sa base de clientèle.

Au niveau des distributeurs, Nestlé travaille avec des petits épiciers dans les populations pauvres, qui eux-mêmes revendent à des particuliers. Cependant, malgré l'adaptation, parfois ce système ne fonctionne pas non plus. Par exemple, dans les Favellas au Brésil, il a fallu instaurer le système de mini distributeurs ambulants plutôt que des épiciers fixes. Ces mini distributeurs ambulants sont souvent des femmes avec une cariole et une glacière. Il leur est en effet impossible de rester au même endroit, parce que cela n'est pas sécurisé.

Pour finir, il faut mentionner le concept de "created shared value", point clé du business social chez Nestlé. En effet, comme déjà expliqué par M. Pardaens et réexpliqué par Mme Ledesert, Nestlé est une entreprise qui fait du business et pas de la charité. Ce qu'elle fait est donc de la création de valeur partagée: l'objectif de Nestlé est de faire du profit, via de nouveaux marchés notamment. Et cela est complété en essayant d'améliorer la nutrition des populations démunies dans ces marchés, ainsi que la formation des femmes, l'aide à la gestion ou la conservation des produits, etc. Ce n'est pas de la RSE "juste pour faire plaisir et joli": tant que cela apportera du profit et des parts de marché, ça restera.

Mais ce concept de valeur partagée n'existe pas que pour les populations démunies. En France notamment, Mme Ledesert nous a donné deux cas où les travailleurs de Nestlé sont impliqués: par exemple, chez *Nestlé water* dans les Vosges (France), les salariés travaillent en collaboration avec des associations et autorités locales pour encourager une agriculture raisonnée afin de limiter les pesticides dans l'eau. Un autre exemple est une usine *Mousseline* dans le nord de la France, où il a été question de travailler avec les agriculteurs autour de l'usine, les encourager à cultiver un certain type de pomme de terre qui serait facile à manufacturer et qui leur rapporterait des prix stables.

**Annexe n° 7 : Entretien avec Thomas Lederer – Membre du personnel de Sustainability
chez Mars - Belgique – 10 mars 2017**

Mars est une entreprise familiale qui cherche à avoir un impact positif sur la société. L'entreprise accorde de l'importance à son image et au respect de ses valeurs. Une particularité intéressante est que parmi toutes les entreprises étudiées, c'est la seule qui n'est pas cotée. Cela lui confère une possibilité de faire du business comme elle l'entend, sans devoir répondre aux critères du marché. En effet, selon M. Lederer, Mars entend faire les choses différemment, 'the right way' : ils veulent faire du business dont ils seraient fiers et avoir une gestion éthique. Etant donné que Mars n'est pas cotée en bourse, la croissance et le profit ne sont pas des 'valeurs fondamentales' dans la prise de décisions.

Chez Mars, il existe trois visions différentes de la RSE.

Tout d'abord, il existe la « philanthropie » - que nous avons définie dans ce mémoire comme n'étant pas du business social. Nous ne nous attarderons donc pas sur ce sujet. Pour Mars, la philanthropie est une vision ancienne de la RSE qui consiste pour une entreprise gagnant beaucoup d'argent, à en donner pour une bonne cause. Avec cette façon de faire, Mars a par exemple sponsorisé un hôpital pour enfants. Etant donné que c'était dans un pays pauvre, cela a coûté très peu d'argent mais a permis une bonne publicité en invitant les parties prenantes et les médias. Ceci est donc une forme d'investissement indirect.

La deuxième vision de la RSE apparue il y a quelques années traite de la 'sustainability'. Le travail RSE à ce niveau consiste à remonter la supply chain pour corriger les mauvais impacts sur la planète. L'objectif de Mars est d'être plus durable : ils veulent améliorer la manière de faire les opérations aujourd'hui, dans les usines et la chaîne d'approvisionnement. Ils sont conscients d'impliquer les enfants dans leur travailler et de participer à la déforestation, et veulent changer cela. Ils réalisent donc un effort de transparence et tentent de remonter et étudier toute la supply chain. Cela ne concerne pas non plus le business social, c'est pourquoi nous ne nous attarderons pas dessus. Cependant, il est intéressant de mentionner qu'il existe également un retour sur investissement indirect, étant donné qu'une meilleure réputation amène un meilleur retour financier également.

La troisième vision est celle de la 'Created Shared Value' (CSV), sa rapportant au business inclusif. Chez Mars, elle est appelée 'Economics of Mutuality'. Selon M. Lederer, il s'agit d'une croyance que lorsqu'il existe une forme de collaboration, toutes les parties doivent en retirer un bénéfice. L'équipe spécifique en question lance donc un nouveau business model en ce sens. Mars, jusqu'ici, a un modèle de fonctionnement semblable aux autres grosses entreprises du secteur : l'achat d'ingrédients, la transformation en usines et puis la vente en grande distribution. Tout ceci avec un objectif de rentabilité, sans beaucoup d'autres considérations. L'équipe doit penser à un modèle pour '*faire du business autrement*'. Elle implémente des 'projets pilotes'. En cherchant toujours la croissance dans un projet, l'équipe en implémente un autre sur le côté, dont le but est de créer du capital social. Le nouveau système a donc comme objectif d'allier l'environnemental, le financier et le social. Il est bénéfique pour tout le monde et amène un potentiel pour Mars de grandir et s'élargir, ce qui est aussi un retour sur investissement.

Concernant le macro environnement externe, selon M. Lederer, les contraintes réglementaires sont légères. En effet, pour ce genre de réglementations, cela se décide au niveau européen, mais il n'y a encore rien. Au niveau mondial, ils ne sont pas non plus au courant de réglementations à suivre, ce qui signifie que même si des lignes directives existent, il n'y a rien d'obligatoire qui pourrait les contraindre à réaliser des projets de business social.

Au niveau du microenvironnement, il faut premièrement citer les clients de la grande distribution. En effet, Wal Mart et Tesco par exemple font attention à leur impact écologique et social et demandent à leurs fournisseurs de suivre la même tendance. Par exemple, ils ont des rayons dédiés au fair trade dans les magasins, ou bien ils consacrent une semaine au développement durable via la mise en avant de certains produits. C'est le tout début de la pression. Aussi, Delhaize, Colruyt et Carrefour possèdent 30% du chiffre d'affaires en Belgique. Donc si l'un s'y met, les autres vont suivre. Et ceci est un moteur très puissant !

D'autres acteurs du micro environnement externe sont les ONG et les associations qui mettent la pression sur les entreprises pour changer leur façon de travailler. Elles se rendent à l'étranger pour « enquêter » sur les pratiques là-bas, et peuvent par la suite pointer du doigt les entreprises qui utilisent de mauvaises méthodes. C'est une réelle pression de plus en plus forte sur les entreprises et ces dernières ne pourront bientôt plus fonctionner comme avant.

Le dernier facteur envisagé dans le micro environnement, se situe au niveau des clients dans les pays en développement et émergents. Mars est présent dans les pays du Sud avec un portefeuille de produits (au prix) adapté. Toutefois les segments de prix les plus bas sont quasiment toujours laissés aux concurrents locaux, qui ont des structures de coût beaucoup plus light. La manière que nous utilisons le plus est de réduire le sizing (typiquement en réduisant la taille des paquets ou en proposant des produits à l'unité) afin de diminuer le « Out of pocket » c'est-à-dire le prix affiché (et perçu). Mais nous n'avons pas une vraie stratégie de développement de produits adaptés aux consommateurs les plus pauvres.

Au niveau des facteurs internes, M. Lederer nous explique que les dirigeants qui ont le pouvoir sont la famille Mars. Etant donné que quarante pourcent du chiffre d'affaires de Mars vient de produits mauvais pour la santé, les membres de la famille ont décidé d'améliorer la qualité du portefeuille de produits en ce sens. Ils veulent inventer des snacks plus sains. Par exemple, "Goodness Knows" est un produit à base de graines saines lancé aux Etats-Unis. Aussi, l'objectif est également de reformuler certains produits pour en diminuer la quantité de sucre. La famille Mars étant consciente que le portefeuille de produits de l'entreprise (snacks, chocolats etc.) n'est pas sain, ils ont décidé d'utiliser leurs connaissances pour les populations dans le besoin. Les membres de la famille se sentent mal aussi parce qu'ils sont très riches et ne contribuent pas suffisamment à améliorer la planète. Ils sentent qu'il y a des choses à faire pour contrer la pauvreté dans le monde et améliorer l'environnement. Les projets de business social ont donc un moteur qui vient du sommet.

Les employés ont également un impact sur les projets sociaux. Ils veulent du sens dans l'entreprise qu'ils rejoignent ou qu'ils ont rejoint. Il s'agit pour beaucoup de jeunes employés

– mais pas seulement - avec des valeurs profondes concernant la société. Intégrer l'entreprise ou continuer chez elle, dépend aussi des bénéfices qu'elle peut apporter à la société.

Enfin, un dernier facteur interne concerne le marketing. Cependant, M. Lederer parle plus volontiers de réputation que de marketing. Par exemple, comme expliqué précédemment, si une ONG pointe Mars du doigt au niveau de ses pratiques, cela engagera également le nom de la famille Mars. Et bien sûr les membres de la famille ne souhaitent pas que leur nom soit associé à des pratiques douteuses. Entre autres, les entreprises qui veulent recruter doivent montrer une bonne réputation.

Annexe n°8 : Entretien avec Mme Anny Tubbs, Chief Business Integrity Officer, Unilever Legal Group - London (UK) – 2 avril 2017

Commençons l'analyse de l'entretien par le niveau interne à l'entreprise. Il s'avère que pour Mme Tubbs, Unilever n'est pas – ou presque pas – influencée par des facteurs extérieurs. Tout se joue en interne, parce que le social fait partie de la culture et la stratégie de l'entreprise. Elle pense que si Unilever répondait à des demandes externes, cela perdrait de son authenticité.

Pour Mme Tubbs, il est clair que la « durabilité » est dans la culture de Unilever. L'entreprise se classe en effet 2^{ème} après Patagonia dans le classement des entreprises durables. Etant donné que l'entreprise voit sur le long terme, afin d'avoir une croissance responsable, la seule possibilité d'y parvenir est d'être durable. C'est ainsi qu'ils ont supprimé le département RSE qui existait auparavant, afin que tout le monde soit engagé dans cet objectif.

En fait, cela fait partie des valeurs intrinsèques à l'organisation, qui sont l'intégrité, la lutte contre la corruption, la sécurité et la qualité. Mais même au-dessus de cela, ils veulent travailler pour les moins desservis, et prennent plaisir à le faire. Selon Mme Tubbs, faire du social a un coût, il faut faire énormément d'efforts. C'est donc vraiment parce que cela fait du sens pour eux qu'ils le font.

Selon elle, c'est le leadership qui a un impact important dans le développement du business social. Le CEO, Pol Polman, a inscrit la durabilité dans la stratégie et le plan de l'entreprise. Mais en fait, pour Anny Tubbs, ce n'est pas seulement une seule personne – le CEO – qui a cette vision, mais c'est une vision co-crée avec des acteurs externes et internes à Unilever. Lorsqu'il est arrivé, il a consulté et réfléchi pour avancer dans cet objectif. Il s'est reconnecté avec ce que les inventeurs voulaient et a largement communiqué avec toutes les parties prenantes.

Ce n'est donc pas seulement depuis Pol Polman. Loudeliever avait déjà quelque chose de social en lui. Par exemple, il avait créé un village pour ses employés. Mme Tubbs a un jour retrouvé une lettre de 1902 écrite de Loudeliever où il expliquait que beaucoup d'entreprises pourraient faire ce que Unilever fait, mais personne ne les égale lorsqu'il s'agit de faire les choses bien.

Notamment les employés, qui sont attirés par cette vision et par les mêmes principes. Ils croient vraiment en cela. C'est ainsi que dans le « graduate program » des jeunes, l'intégrité est le langage commun, ce qui donne de la valeur et de l'énergie. Chez Unilever, les employés sont en fait un réseau d'activistes qui poussent à agir en ce sens et sont fiers de ce qu'ils font. Et cela leur est rendu car Unilever ne cherche pas le « moins cher » au détriment des employés, justement.

Toujours au niveau interne à l'entreprise, nous avons voulu savoir si les actionnaires et le retour sur investissement découlant de ce genre de projets, avaient un impact sur le business social. Il s'avère que les investisseurs n'ont pas un pouvoir important sur ces projets car Unilever a décidé que les retours ne devraient pas concerner que l'image pour les investisseurs. L'entreprise a comme objectif de faire plaisir aux populations dans les pays en développement, et non pas faire plaisir aux actionnaires. Par exemple, ils n'envoient pas d'expatriés dans les pays étrangers, mais travaillent avec les populations de là-bas. Dans

l'objectif de long-terme de Unilever expliqué au début, il faut une appréciation pour l'entreprise et pour ses marques, et pas pour les investisseurs.

Unilever étant une entreprise active dans 190 pays, ils savent qu'ils ont de l'influence et donc doivent montrer le bon exemple en matière sociale. Ils font également des actions collectives, en partenariat avec d'autres entreprises pour justement avoir une influence encore plus grande. Notamment, ils travaillent avec Oxfam et Transparency International. Mais ils participent par exemple également au « Consumer Goods Forum » qui rassemble énormément d'entreprises de biens de consommation.

Au niveau du macro environnement, une de nos hypothèses concerne le changement de mentalité dans la société. Anny Tubbs pense qu'effectivement il y a des changements sur le très long terme, mais pas dans un futur très proche. En conséquence, Unilever n'est pas obligé de faire quoi que ce soit dû aux changements sociétaux.

Une de nos autres hypothèses concernant la réglementation, nous avons demandé à Mme Tubbs si Unilever devait se plier à certaines règles au niveau du business social. Selon elle, il n'existe pas de réglementations parce que la législation se fait de façon très lente et que le business social est récent. Mais pour elle, cela ne pose pas de problème car les gens font de toute façon leur mieux lorsqu'il n'y a pas de pression extérieure.

Au niveau du micro environnement, Mme Tubbs nous a parlé des clients de Unilever. Selon elle, ils cherchent de plus en plus des produits « friendly », qui sont propres, sécurisés et dans lesquels ils peuvent avoir confiance.

Annexe n°9 : Entretien avec Mme Julie Dasyva – « Senior Communications Manager » - Procter & Gamble - Cincinnati (US) – 9 Mai 2017

Social activities are part of P&G's DNA for a very long time. The social side of the business was part of the history when we started the company. So to know where it comes from, you have to go back to the earliest times. But I think it's normal to include social responsibilities when you are a big company. We have developed so many amazing things, it's incredible. We have an amazing technology to clean dirty water, that we invented to be able to reuse it.

This is part of amazing programs, and if you want to know where it comes from, if you have to go back to the roots. Our objective has always been to give clean air, clean home, clear water, etc. So it was created from the funders. But of course, since that time, the expectations are high from the employees, and they need leaders with the same mindset. That's why, the current leaders are really committed to the social activities and want to develop these kinds of projects.

But I would say that the projects and the ideas are not only coming from the leaders. They are coming from both. Employees also can propose some projects. It's a top down and a bottom up strategy. It's really absolutely both. Because the people want to feel good with the company they work for. They are engaging with the strategy, and with who we are. That's the strength of our company. People want to feel good, and even more the young generations, they want to be the right people.

On top of that, I would like to say that we are a big global company, active worldwide. But what is important, is that we have global strategy and regional strategies. And these strategies are not the same if you go in Latin America, in China, in Taiwan, or somewhere else. It's very unique in every region. For example, in Latin America we have a major program for free school education, and try to develop the communities. In China, we have a strong program in schools also. In Taiwan, we are working on the breast cancer. But we are not there to sell our products. We don't try to sell anything. We go to communities and try to help them. We do citizenship efforts, and that's what you can find and see in our citizenship report. What we do also, is a program about disasters: we go where people need us. Our company is so big, there are opportunities to have specific programs in different regions.

Concerning regulations, we of course have to follow the law. We have long established programs, and we work with the actual needs of the communities. But there is no special regulation for the social business itself.

Concerning the marketing, we don't go out in the purpose to market our products. But we want people to know that we are a good company. We have a citizenship report, and we were one of the first companies to do a corporate report. We really want people to know that we give value, so it is a satisfaction for them to support the company. But we don't do marketing on the products.

Annexe n°10 : Entretien avec Mme Gallagher - Vice President “Compliance” dans le département des vaccins chez GSK à Wavre - Belgique – 1^{er} Mars 2017

Pour commencer, les réglementations belges relatives au business social sont inexistantes. Ainsi, Mme Gallagher précise qu'en tant que Vice-Présidente “Compliance” dans le département des vaccins en Belgique, elle n'a connaissance d'aucune réglementation belge ou européenne en la matière. Au niveau mondial, il n'y a pas non plus de réglementation en tant que telle pour le business social. Une réglementation existe néanmoins en ce qui concerne les brevets : normalement, les entreprises concurrentes ont accès aux informations afin de créer des médicaments génériques, après l'expiration du brevet de l'entreprise qui l'a déposé. Cependant, GSK ne suit pas cette règle. En effet, GSK permet aux autres entreprises d'utiliser l'information avant la fin du brevet, ceci parce que leur objectif premier est toujours d'étendre au maximum les soins dans le monde. Par ailleurs, un certain consensus a été trouvé parmi les acteurs de l'industrie pharmaceutique. Cela ne consiste pas en une réglementation mais bien en un choix d'organisation parmi les entreprises. Ce consensus trouve son origine dans les démarches de la *Bill & Melinda GATES Foundation* pour permettre l'accès aux vaccins à tout le monde. GSK, en tant que partie prenante dans cette fondation, se doit donc de respecter les engagements pris en ce sens. Mais il ne s'agit toujours pas de réglementation en tant que telle.

Toujours dans le macro environnement, du point de vue des facteurs sociétaux, Mme Gallagher affirme que GSK n'a pas eu un besoin subi de suivre une tendance imposée par la société, une « mode » dans le domaine de la RSE. En effet, selon ses dires, l'entreprise a depuis toujours créé une passion autour des vaccins, et son objectif premier - s'inscrivant également dans les valeurs que sont entre autres le respect et l'intégrité – a toujours été de donner l'accès à ces soins au plus grand nombre de gens. Ce n'est donc pas une nouvelle « mode » que l'entreprise s'est mise à suivre récemment.

Ensuite, au niveau des facteurs micro environnementaux, et plus précisément à propos des clients dans les pays en développement, leur business model se base sur le ‘Tiers pricing model’ : Ils vérifient les capacités économiques de chaque pays et proposent un prix en fonction. GSK ‘divise’ d'une certaine façon le monde, basé sur la capacité de payer. Par exemple, ils chargent les pays européens et les Etats Américains au prix normal, standard. Mais il ne faut pas croire que toutes les entreprises pharmaceutiques suivent le même business model et de ce fait, ont des projets de business social. Par exemple, Pfizer n'a pas du tout le même business model : Ils font presque tout leur profit sur un même produit, vendu dans les pays riches. Ils vendent donc de la haute qualité à un haut prix. Pour GSK, au contraire, il n'y a pas de but à développer un produit si peu de gens sont capables de se le procurer pour se soigner

GSK cherche à faire des économies d'échelle avec des millions et des millions de vaccins produits dans les usines. Mais bien sûr, ceci n'est pas l'objectif premier. La priorité est d'étendre l'accès aux vaccins à un maximum de personnes. Et selon Mme Gallagher, les produits sont vendus au prix coûtant, avec une marge de cinq pourcent qui revient directement dans le développement des futurs produits. GSK doit d'ailleurs maintenant se concentrer un peu plus sur les prix de vente, pour être sûrs de maintenir la balance. Il ne faudrait pas, en effet, qu'ils perdent leur place dans le marché.

Que ce soit au niveau des vaccins ou au niveau des soins aux consommateurs, GSK cherche de nouvelles façons de distribuer les produits et les rendre disponibles aux personnes qui en ont besoin, peu importe où elles se trouvent. Par exemple, selon Gallagher, un de leurs objectifs est d'éradiquer la Polio dans le monde, et pour ce faire ils vendent les vaccins à un très bas prix pour les enfants dans les populations pauvres. GSK facilite aussi l'accès à des vaccins plus récents contre la pneumonie, par exemple, via un partenariat avec l'Alliance GAVI. Au niveau de la « Consumer division », ils ont remarqué que des bébés et leurs mamans dans des régions avec un manque d'hygiène, avaient des infections récurrentes. GSK a découvert qu'il existait un antiseptique intéressant dans le dentifrice. L'entreprise a donc commencé à créer des tubes de gel antiseptique, qu'elle vend à prix coûtant aux personnes dans le besoin, en Afrique par exemple.

Chaque année, environ trois quarts des vaccins produits sont envoyés dans les pays en développement. Depuis 2012, les chiffres oscillent entre 70% et 80%. Les pays non développés incluent des pays d'Afrique, d'Amérique Latine et Asie du Sud Est, entre autres. Par exemple, en tout, plus de 80% des vaccins distribués en 2012 sont allés vers les pays en développement. Au final, nous faisons de l'argent là où nous le pouvons, et vendons nos produits à très bas prix là où nous le devons.

Au niveau interne, aider les populations dans le besoin est inhérent à leur '*core business*'. Les fondateurs ont donc eu cette fibre sociale, puisque le business social fait partie intégrante de la mission de GSK, de son business model depuis toujours. Elle précise encore que le prédécesseur de GSK en Belgique était une entreprise qui aidait déjà les soldats pour se soigner lors de la deuxième guerre mondiale.

Toujours en interne, par rapport aux actionnaires, GSK a besoin d'énormément de temps et d'argent pour développer ses produits. Cela prend souvent entre dix et quinze ans pour créer un vaccin. Celui contre la Malaria, par exemple, a pris trente ans à développer. GSK reçoit bien sûr des fonds par les gouvernements entre autres, mais la plus grosse partie de l'investissement vient des actionnaires. Les vaccins sont très difficiles à créer, c'est un processus compliqué et un très gros investissement. Par exemple, ils font partie d'une '*joint venture*', le ViiV, pour combattre le virus HIV. GSK y est avec deux autres entreprises : Pfizer et Shinogi, mais en détient quatre-vingt-cinq pourcent. Pour tout ce genre de projets, et comme toute entreprise, GSK a besoin d'argent pour fonctionner, et surtout pour continuer la recherche et le développement. Ils utilisent donc les actionnaires en ce sens, ce qui prouve que les actionnaires ont cette vision sociale de développement.

Ensuite, au niveau des employés, ils voient assurément la valeur de ces projets et veulent les supporter voire les implémenter. En général, les projets sont décidés au niveau central, mais les employés ont l'opportunité de partager leurs idées, qui sont prises en compte et parfois aussi implémentées.

Enfin, le dernier facteur interne est le marketing. Mme Gallagher estime que GSK doit s'améliorer. En effet, ils relayent l'information sur leurs bonnes actions dans le rapport annuel, et auprès des parties prenantes qui s'y intéressent. Les employés et les actionnaires en ont très conscience mais peu de personnes à l'extérieur de l'entreprise le savent. Mme Gallagher estime qu'ils devraient aussi faire une publicité externe et améliorer leur marketing, au moins là où le contexte y est approprié.

Annexe n°11 : Entretien avec Mohan Sreejit, Global Corporate Communication Leader, Novartis - Suisse – 20 avril 2017

Au niveau interne à l'entreprise, M. Sreejit explique que la partie sociale existe depuis toujours chez Novartis, et que c'est complètement intégré. Depuis toujours, Novartis fait en sorte d'aider les personnes démunies et ayant des problèmes de santé. Cela a évolué pour être de plus en plus intégré à la stratégie de l'entreprise. Ce n'est pas séparé du core business. Cela fait très longtemps que nous faisons cela, et nous le faisons assez bien. Notre objectif est toujours que les soins de santé soient accessibles partout et tout le temps. Bien sûr, le portefeuille de produits n'est pas dans l'objectif de business social en tant que tel, c'est toujours de faire du profit. Mais cela aide à combler les besoins sociaux.

Toujours au niveau interne, il nous parle des salariés chez Novartis. Entre autres, les associés de l'entreprise suggèrent régulièrement de nouvelles idées : par exemple, assez récemment, il a été question de l'aide aux familles en Inde. Mais les employés aussi ont toujours l'opportunité de proposer des idées. M. Sreejit lui-même a déjà proposé des projets sociaux. La stratégie est orientée également « bottom-up », c'est-à-dire que tous les salariés ont l'occasion de se porter volontaires dans certains projets.

Concernant le leadership, le président est un acteur important qui propose beaucoup de nouvelles choses. Le directeur général dit régulièrement « Nous ne devons pas seulement faire ce qui est attendu mais faire ce qui est juste ». M. Sreejit pense que chez Novartis, une grande importance est accordée aux projets sociaux, et cette idée est évidemment poussée par les leaders. Son propre chef par exemple est passionné par la santé publique.

Le dernier point analysé en interne est le marketing. M. Sreejit pense qu'il faut faire une distinction claire entre le business « classique » de Novartis, et le business social. En effet, ils ne font pas de marketing pur pour le business social. Certaines déclarations ont un impact sur la réputation de l'entreprise, mais ce n'est pas du marketing publicitaire comme on l'entend.

Au niveau du macro environnement externe, et plus spécifiquement du facteur socioculturel, Mohan Sreejit pense que la responsabilité sociale des entreprises est définitivement un sujet qui a gagné du terrain dans le milieu pharmaceutique. Bien sûr, l'investissement en RSE de chaque entreprise peut dépendre. Certaines entreprises en font donc plus que d'autres. Novartis, étant en l'occurrence un leader sur le marché, a une vision globale et des projets globaux pour montrer l'exemple. Les stades de RSE ne sont pas non plus les mêmes partout : certains sont toujours à la RSE « classique » (comme les entreprises américaines qui donnent gratuitement des produits), là où d'autres sont au « capacity building ».

Pour lui, la clé c'est le partage des responsabilités. Tout se concentre autour du « capacity building » : une entreprise a beau donner des produits, cela ne marchera jamais si les destinataires ne savent pas s'en servir. Le défi est donc de leur fournir les bonnes compétences : savoir faire des recherches basiques, les aider au niveau local.

Ensuite, concernant les réglementations, M. Sreejit explique que l'aspect du business concernant le business social, doit aller dans la même direction que le business classique. Il y a évidemment des homologations à avoir dans les pays, et il existe une nécessité de conformité à cela. Mais il n'existe pas de réglementation spécifique pour la partie « sociale » du business.

Pour finir, au niveau du micro environnement, M. Sreejit nous a expliqué le rôle des clients de Novartis. A nouveau, tout le monde n'est pas engagé de la même façon, et cela dépend donc premièrement du caractère et des valeurs de chaque personne ou entreprise. Mais le public le plus engagé est évidemment intéressé par ce que Novartis fait au niveau social/sociétal. Lorsque ces consommateurs regardent à la réputation de l'entreprise, la partie sociale est quelque chose qui fait définitivement surface.

Annexe n°12 : Entretien avec Jenny Sia, « Director of Corporate Responsibility » - Pfizer -
New York (US) – 25 avril 2017

Pfizer's strategy to expand access to healthcare for underserved populations is driven by public health need and areas that we have healthcare expertise. It is not governed by a specific regulation. All activities are done in full compliance of national, local and international governing standards and where applicable is done in compliance of guidelines or recommendations in a specific health area.

Pfizer has an active presence in over 100 countries and continues to attempt to find ways to provide healthcare and medicines to populations that cannot currently access it. We do this in a variety of ways including a robust global public health strategy that encompasses activities in Corporate Responsibility and creative commercial models. An example of this is our partnership to extend access to family planning services for women in developing countries.

Employees are a key stakeholder of our public health strategy and help to support this approach in many ways. A longstanding example of this is the Pfizer Global Health Fellows program that loans our employees to NGOs to work for a period of 4-6 months to help build and strengthen healthcare capacity. Employees also have opportunities to support local causes in their communities and Pfizer provides resource to support this through the Pfizer Foundation.

Senior leaders are highly engaged and involved in Pfizer's strategy to address global public health, both from a commercial and philanthropic perspective. Leaders have championed many programs to increase access to medicines including our support of GAVI to improve access to vaccines for children in developing countries.

Our work to advance global health is not connected to marketing activities and is not advertised to gain more consumers. We execute all of our projects in partnership with other organizations and work jointly to communicate the impact of this work, and raise awareness of health needs around the world. An example of this is our continued commitment to eliminating blinding trachoma, in partnership with many other stakeholders. Communications around this project help to celebrate the success of the program and to continue to drive awareness of the burden of neglected tropical diseases.