

Louvain School of Management

TOMS et son Business Model « One for One » sont-ils vertueux ?

Analyse au travers des modèles alternatifs d'économie.

Auteur : Marie LEBLANC

Promoteur(s) : Vincent TRUYENS

Lecteur(s) :

Année académique 2018-2019

Intitulé du master et de la finalité : Master 60 en Sciences de Gestion
(horaire décalé – Mons)

Résumé

Ce travail a pour objectif d'analyser l'entreprise TOMS et son Business Model. Pour cela, plusieurs notions seront abordées : économie sociale, philanthropie, entreprise sociale, entrepreneuriat social et développement durable. Une comparaison sera établie entre les systèmes américain et européen. Le but de ce mémoire est de démontrer qu'il est possible de faire du profit tout en ayant une mission sociale.

Remerciements

J'adresse mes remerciements aux personnes qui m'ont aidée dans la réalisation de ce mémoire.

Tout d'abord, Monsieur Truyens, mon promoteur. Il m'a conseillée, dirigée et soutenue tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Ensuite, Mesdames Wauters, Corporate officer chez Unicef Belgium et Poitoux, Directrice du développement chez Boissy Chaussures, qui ont accepté de répondre à mes questions.

Enfin, je souhaite remercier ma mère pour sa relecture et ses corrections ainsi que mes proches, amis et collègues pour leur soutien.

Table des matières

Introduction générale.....	1
Des intérêts multiples	2
Introduction	2
La philanthropie	3
L'économie sociale.....	4
Conclusion.....	7
Focus sur quelques organisations alternatives.....	8
Introduction	8
Les fondations d'entreprise	8
Les entreprises hybrides : l'entreprise sociale et l'entrepreneuriat social	9
L'entreprise sociale	9
L'entrepreneuriat social.....	12
Classification	14
Le développement durable et ses implications.....	15
Qu'est-ce que le DD ?	16
La RSE	23
Le label B-Corp	24
Conclusion.....	26
Qu'est-ce qu'un modèle d'affaire ?.....	28
Introduction	28
Le modèle d'affaire	28
Le BM Canvas.....	30
Conclusion.....	35
Démarche méthodologique.....	36
Analyse de cas de TOMS	38
Introduction	38
Histoire de TOMS	38
Analyse de TOMS	40
Où se situe l'entreprise ?	40
Une entreprise vertueuse ?.....	42
Quel business model ?.....	47
Perspectives et limites	50
Conclusion.....	51
Conclusion générale	53
Bibliographie	55

Liste des abréviations

BM : Business Model

DD : Développement durable

ODD : Objectifs de développement durable

RSE : Responsabilité sociale de l'entreprise

Liste des tableaux

1 - L'entreprise sociale : la différence	11
2 - Analyse SWOT TOMS	50-51

Liste des illustrations

1 - Triangle situant les entreprises selon l'intérêt/les intérêts poursuivi(s)	2
2 - Objectifs de développement durable des Nations Unies	16-22
3 - Notes moyennes B Corp	25
4 - Modèle GRP	29
5 - Business Model Canvas	31-34
6 - TOMS	38
7 - TOMS situé dans le triangle des intérêts des entreprises	41
8 - 10 ODD auxquels TOMS participe.....	43-45
9 - B-Corp.....	45-46

Liste des annexes

Annexe 1 : Interview UNICEF	59
Annexe 2 : Questions – réponses entreprises Boissy	65

Introduction générale

« Nous faisons de l'argent, mais nous faisons aussi le bien, [...]. Je suis profondément convaincu que l'avenir [de l'humanité] repose sur notre capacité à explorer et à inventer de nouveaux modèles économiques et de nouveaux types d'entreprise. » (Yunus, 2011, cité par Kelly, 2009, p.3)

Lors du Master 60 en Sciences de Gestion, nous avons assisté à un cours de RSE ; une société y a notamment été présentée : TOMS. Celle-ci est assez atypique, alliant à la fois profit et mission sociale grâce à son modèle « One for One » - pour chaque produit vendu, un produit est offert à une personne dans le besoin. Cette société nous a interpellé par son modèle innovant. Est-ce une entreprise vertueuse ? La vertu comprise comme : « Disposition constante qui porte à faire le bien et à éviter le mal. » (Larousse, 1980). La recherche de profit est-elle compatible avec une mission plus large, ayant du sens pour l'ensemble des parties prenantes ? Est-ce un modèle d'avenir ? D'autres entreprises utilisent-elles le même modèle ?

Pour répondre à ces différentes questions, nous allons d'abord situer l'entreprise dans le paysage économique. Nous présenterons les organisations qui agissent au-delà du modèle classique de génération de profit. Nous parlerons de l'économie sociale et de la philanthropie, de fondation, d'entreprise sociale et d'entrepreneuriat social. Nous montrerons que les conceptions européennes et américaines diffèrent. Nous aborderons également le développement durable qui devient une préoccupation importante de la population et donc des entreprises. Nous parlerons des 17 ODD, de RSE et du label B-corp, qui permet de classer les entreprises selon leur impact social et environnemental. Une fois le paysage des entreprises défini, nous étudierons le Business Model et plus particulièrement les modèles GRP et Canvas.

Cette partie théorique nous permettra de poursuivre avec TOMS et de répondre à nos questions. Nous retracerons son historique et l'analyserons sur base des théories développées en première partie et conclurons en donnant les limites et perspectives de l'entreprise. Nous avons opté pour une approche qualitative, plus efficace pour comprendre et expliquer le phénomène TOMS ici en Europe. Toutefois, nous avons rencontré des difficultés pour obtenir des informations auprès de l'entreprise.

Des intérêts multiples

Introduction

Longtemps, l'économie marchande et non marchande ont été opposées. Aujourd'hui, ce n'est plus aussi évident, il existe des interférences, des économies plurielles dont la création de valeur est multiple (Draperi, 2014). Celles-ci se caractérisent notamment par une évolution des modalités d'échanges, de nouvelles formes d'organisation du travail, une mutualisation des moyens, une hybridation des ressources, ...

Aussi, dans l'économie, nous distinguons trois types d'intérêt : l'intérêt général, l'intérêt mutuel et l'intérêt capitaliste comme représenté dans le graphique ci-dessous (Defourny et Nyssens, 2017) :

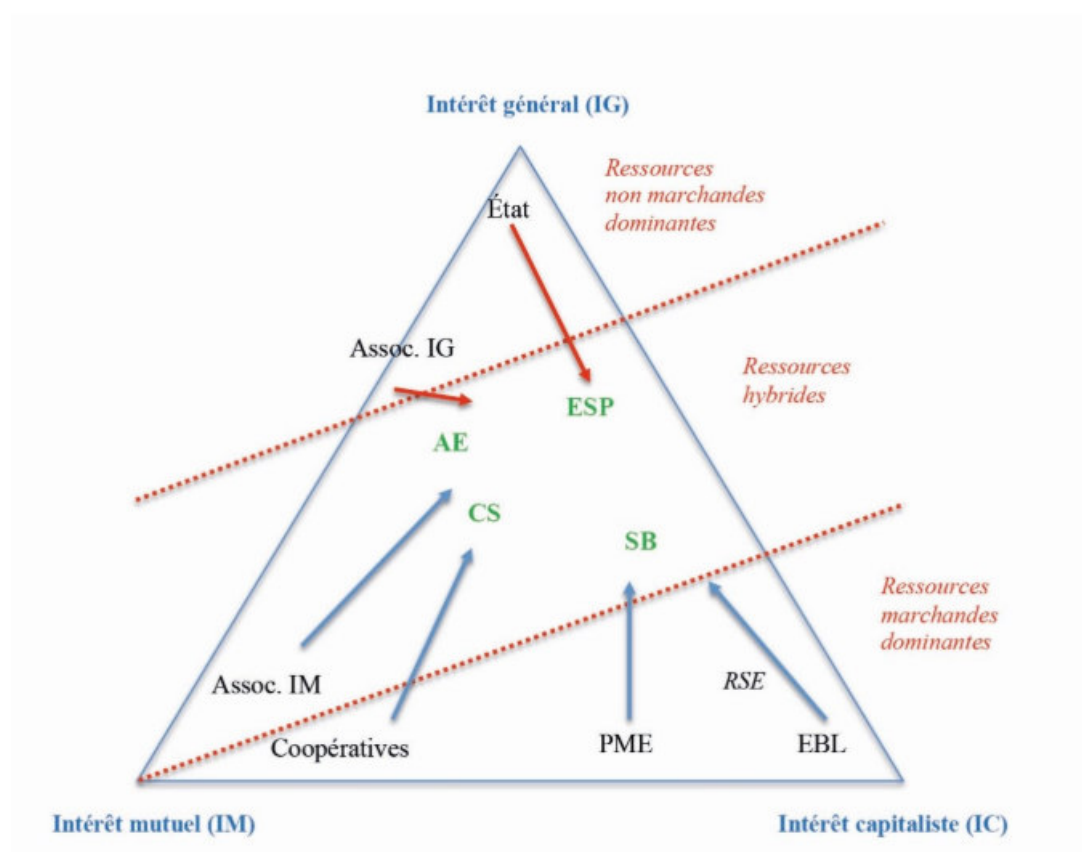


Illustration 1 - Triangle situant les entreprises selon l'intérêt/les intérêts poursuivis (Defourny et Nyssens, 2017)

Ce triangle doit être considéré comme une sorte de « boussole » qui permet de situer les entreprises selon leur intérêt. Nous verrons dans un premier temps, la philanthropie caractérisée par l'intérêt général avec pour objectif l'amélioration de la vie d'autrui. Ensuite, nous présenterons l'économie sociale qui se définit à la fois par l'intérêt général et l'intérêt mutuel où les propriétaires sont les bénéficiaires des actions entreprises. Nous avons choisi de traiter

de la philanthropie et de l'économie sociale car nous considérons que ces deux mouvements sont à la base des entreprises que nous étudierons dans une seconde partie.

En outre, ce travail ne vise pas les entreprises classiques, celles qui poursuivent principalement un but capitalistique. Notons toutefois, dans la seconde partie, que ces entreprises adoptent parfois des stratégies de RSE qui manifestent une préoccupation pour l'intérêt général. Enfin, ce mémoire tend à dépeindre la situation en Europe mais également aux Etats-Unis où les modèles ont évolué différemment.

La philanthropie

La philanthropie, amour de l'humanité, existe depuis l'Antiquité. Comme l'enseignent Gautier et Pache (2018), elle représente l'« ensemble de dons privés librement consentis en faveur d'organismes agissant dans l'intérêt général ». Son but ultime a toujours été le bien commun. Ce qui ne l'empêche pas d'avoir évolué au fil du temps en fonction de son environnement. Ainsi, elle s'est étendue au sein des entreprises bien qu'à l'origine, le libéralisme traditionnel (Xhaufclair & Chevalier, 2015), enseigné par Milton Friedman, postule, que l'entreprise a pour seule mission de maximiser ses profits dans l'intérêt de ses actionnaires. Notons que la philanthropie a évolué différemment en Europe et aux Etats-Unis.

En Europe, au 18^{ème} siècle, elle se présente comme une alternative à la charité chrétienne en s'attaquant aux causes de la pauvreté au lieu de simplement les soulager (Lévy, 2017). A cette époque, ce sont essentiellement les plus riches qui font vivre la philanthropie. Aux alentours du 19^{ème} siècle, alors que naissent les mouvements sociaux et les questions sociales, la philanthropie ne suffit plus et se trouve contestée. D'abord les syndicats, mutuelles et associations vont pallier les manques, ensuite c'est l'avènement de l'Etat social qui prendra massivement en charge les besoins de la population. La philanthropie va retrouver un nouvel essor au moment de la crise de l'Etat Providence avec quelques nouveautés : la philanthropie n'est plus réservée aux plus riches, il y a de nombreux petits donateurs et une implication des entreprises avec l'apparition de la RSE (Levy, 2017) dont nous reparlerons ci-après.

Aux Etats-Unis, la philanthropie a une légitimité historique et est intimement liée au capitalisme (Draperi, 2010). Elle évolue en trois phases (Levy, 2017). La première étant celle où l'Etat fédéral américain, incapable de subvenir aux différents besoins de sa population, fait appel à des milliardaires pour financer des hôpitaux, des écoles, des universités ou des musées.

Ensuite, dans une deuxième phase, la philanthropie, dite moderne, apparaît au début du XX^{ème} siècle avec l'essor du capitalisme et la formation des grandes fortunes industrielles. Les premières fondations d'intérêt général naissent, gérées comme des entreprises et se caractérisant par des actions à grande échelle, à vocation émancipatrice (Levy, 2017).

A la fin du XX^{ème} siècle, la troisième phase voit l'apparition d'un nouveau type de philanthropes : des financiers qui ont fait fortune avec la mondialisation. Ces derniers promeuvent une certaine « moralisation » du capitalisme basée sur une éthique des affaires et sur la RSE. C'est ce qui est appelé la philanthropie entrepreneuriale. Les fondations actuelles se distinguent des précédentes qui étaient critiquées pour leur système bureaucratique, leur coût de fonctionnement élevé, le manque d'évaluation, ... Elles se caractérisent par différentes pratiques comme l'acceptation du risque, une évaluation de la rentabilité des projets et la quantification des résultats. Elle est également dénommée philanthropie à risque (« venture philanthropy »). La volonté des philanthropes est ici de démontrer l'efficacité des méthodes issues du monde des affaires pour traiter les problèmes sociaux, celles-ci peuvent transformer la société sans qu'il soit besoin de toucher à la redistribution des pouvoirs et de la richesse (Michaël Edwards cité dans Levy, 2017).

Ainsi que nous l'avons mentionné au début de cette partie, la philanthropie a évolué au fil des années, et a ainsi donné naissance à plusieurs mouvements dont l'économie sociale que nous allons exposer ci-après.

L'économie sociale¹

L'économie sociale se caractérise par l'« entraide mutuelle » ou l'« intérêt mutuel ». En effet, la production de biens et/ou de services est à destination de ses membres (Defourny et Nyssens, 2017), les propriétaires des entreprises sont aussi ceux qui en perçoivent les bénéfices (Centre d'Economie Sociale²). Son champ s'est développé autour de trois grandes familles : les coopératives, les mutuelles et les associations (CIRIEC, 2016).

Elle puise également ses racines dans la philanthropie au travers des œuvres de charité envers les pauvres, des associations de bienfaisance, ... Elle rassemble des entreprises qui privilégient le service rendu à une collectivité d'acteurs dans un esprit de solidarité ce qui s'oppose à l'intérêt individuel et la quête du profit au bénéfice d'actionnaires (Persais, 2017). Aussi,

¹ Il est souvent question d'« économie sociale et solidaire », par facilité nous utiliserons indistinctement le terme d'« économie sociale ». En effet, pour notre propos, cela n'a pas de conséquence.

² <http://www.ces.uliege.be/>

l'économie sociale se caractérise par l'intérêt général, qui consiste à mobiliser un ensemble de ressources financières et humaines contribuant au bien public (Defourny & Nyssens, 2017). Nous verrons d'ailleurs, ci-après, que les fondations issues de la tradition philanthropique sont généralement associées à l'économie sociale bien que cela suscite certaines critiques.

En outre, les entreprises issues de l'économie sociale ont parfois des activités marchandes afin de soutenir leur mission, en ce sens, elles poursuivent un intérêt capitalistique.

Comme le relate Jacques Defourny et Marthe Nyssens (2017), l'expression « économie sociale » est apparue au début du XIX^{ème} siècle en France et trouve son origine dans l'associationnisme ouvrier et la coopération paysanne du XIX^{ème} siècle. Cependant, elle n'était pas aussi encadrée qu'elle ne l'est aujourd'hui. En effet, c'est à la fin du XX^{ème} siècle que le terme est spécifié au niveau international. Il n'existe pourtant pas une seule définition de l'économie sociale, toutes se retrouvent autour du terme plus général de 3^{ème} secteur (Defourny & Nyssens, 2011 et 2017) - point d'intersection de différents concepts, notamment celui de « secteur non lucratif » et d'« économie sociale ». Or, s'ils ont de nombreux points communs, ceux-ci ne coïncident pas pour autant totalement. En conséquence, il n'y a pas réellement un mouvement de l'économie sociale, ce qui fragilise ses différentes organisations. Des auteurs (Espagne, 2002, cité dans Bidet, 2003) parleront d'un mouvement hétéroclite marqué par l'absence d'un mouvement fondateur.

La définition la plus récente de l'économie sociale est reprise dans la Charte des principes de l'économie sociale de la Social Economy Europe (CIRIEC, 2016), association européenne de l'économie sociale. Ces principes sont les suivants :

- primauté de la personne et de l'objet social sur le capital,
- adhésion volontaire et ouverte,
- contrôle démocratique par les membres (un homme, une voix, excepté les fondations),
- conciliation des intérêts des membres et usagers et de l'intérêt général,
- défense et application des principes de solidarité et de responsabilité,
- autonomie de gestion et indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics,
- affectation de la majeure partie des excédents à la réalisation d'objectifs qui favorisent le développement durable et servent les prestations pour les membres et l'intérêt général.

En outre, l'essor de l'économie sociale a été tel que, comme le souligne, Jean-François Draperi (2014), les Etats ont renforcé le cadre juridique de ces organisations. Six pays européens ont déjà adopté des lois relatives à l'économie sociale : la Belgique, l'Espagne, la France, la Grèce,

le Portugal et la Roumanie. Même le Conseil de l'Union européenne a adopté une résolution sur « La promotion de l'économie sociale en tant que vecteur essentiel du développement économique et social en Europe ». Ni le cadre juridique plus contraignant, ni la crise économique n'ont empêché les entreprises de l'économie sociale de croître. En effet, alors que d'autres secteurs économiques ont des difficultés, l'économie sociale continue à se développer et à apprendre de son environnement (CIRIEC, 2016).

L'essor de l'économie sociale se comprend par le fait que les consommateurs d'aujourd'hui, sont plus sensibilisés aux problèmes sociaux et environnementaux. En effet, une étude de Nielsen en 2013, indique que les consommateurs sont prêts à payer davantage pour des produits issus d'une entreprise qui a une attitude socialement responsable (FMCG and retail, 2013).

Pour autant, les entreprises de l'économie sociale ne sont pas exemptes de défauts (Persais, 2017) et le fossé les séparant de l'économie classique n'est pas si grand. Le modèle présente plusieurs limites notamment celle du principe démocratique lorsque la taille de l'entreprise s'accroît. Il existe également des tensions au sein de l'économie sociale. D'une part entre les entreprises ayant des activités commerciales et celles qui n'en ont pas, il est plus facile pour les deuxièmes de respecter leurs principes. D'autre part, des tensions résultant de l'écart entre les organisations dites d'intérêt général et celles dites d'intérêt partagé, les deuxièmes sont qualifiées de sociales même si l'objectif qu'elles poursuivent, pour le compte de leurs membres, est purement économique. Il résulte donc une ambiguïté du terme « social » qui oscille entre le bien commun et l'intérêt économique d'un collectif. Tout ceci montre encore la difficulté des organisations issues de l'économie sociale de se réunir sous un même mouvement (Ibid., 2017).

Comme les deux autres, ce troisième secteur doit, pour survivre, faire preuve de performance, d'efficacité dans un environnement de plus en plus concurrentiel où les ressources se font rares. (Martin *et al*, 2011, cité dans Maâlaoui *et al*, 2012).

Du côté américain, l'économie sociale englobe l'ensemble des organisations à but non lucratif (*Non profit sector* - NPS) et a deux principales raisons d'être (Defourny, 2013, cité dans Persais, 2017) :

- fournisseurs de biens ou de quasi-biens publics que l'entreprise et l'Etat ne veulent pas produire,
- entreprises qui inspirent confiance aux yeux d'acheteurs potentiels qui redoutent d'être dupés.

Les organisations relevant du NPS sont privées, ont une personnalité juridique et leur propre système de gouvernance. Elles ne peuvent pas distribuer de profit, contribuent en temps et/ou en argent et sont fondées sur la liberté et l'adhésion volontaire de leurs membres (Persais, 2017)

Par rapport à l'économie sociale telle que nous la connaissons en Europe, il y a deux points de divergence : le contrôle de l'organisation et l'utilisation du profit (Defourny, 2013, cité dans Persais, 2017).

Contrôle de l'organisation :

- économie sociale : un système formel de prise de décision démocratique,
- NPS : le pouvoir de contrôle en interne vient de la structure de gouvernance. Il n'y a pas d'obligation démocratique formelle.

Utilisation du profit :

- économie sociale : une partie des bénéfices peut être redistribuée aux membres,
- NPS : interdiction de toute distribution des bénéfices.

Conclusion

Que retenir de cette partie ? D'abord, la notion d'intérêt. En effet, la philanthropie se caractérise par l'intérêt général alors que l'économie sociale sert à la fois l'intérêt général et l'intérêt mutuel. La philanthropie existe depuis toujours mais en Europe, ses origines actuelles remontent au XVIII^{ème} siècle. Aux Etats-Unis, la philanthropie a une légitimité historique et est liée au capitalisme.

Ensuite, la notion d'économie sociale est apparue au XIX^{ème} siècle. Elle connaît un essor international et relève d'un mouvement hétéroclite. La notion de 3^{ème} secteur est plus générale et regroupe les différentes acceptations. Son essor a incité les Etats à légiférer, ce qui n'a pas empêché le développement de ses organisations.

Finalement, aux Etats-Unis, il est question d'entreprises du *Non Profit Sector* qui pallient les insuffisances des Etats et entreprises. Elles sont fortement encadrées et il n'y a aucune distribution de profit.

Philanthropie et économie sociale sont des notions proches et partagent de nombreux points communs. En effet, toute organisation, quelle qu'elle soit et à des degrés divers, poursuit l'intérêt général et l'intérêt mutuel. Cependant, la philanthropie et l'économie sociale ont donné naissance à des organisations différentes que nous allons maintenant présenter.

Focus sur quelques organisations alternatives

Introduction

La mondialisation et la libéralisation des marchés transforment le monde en un vaste espace marketing sans frontière où toute entreprise peut se former avec peu ou presque plus de contrôle des Etats pour protéger les intérêts commerciaux et autochtones (Sardana, 2013). Les économies en développement demandent des réformes économiques pour plus de liberté et moins de limites. Nous assistons à une révolution de la créativité, de l'innovation, des inventions et des découvertes de nouveaux produits ainsi qu'à une augmentation stupéfiante de la prospérité matérielle. En même temps, il y a une aggravation des disparités sociales, économiques, physiologiques et psychologiques à l'échelle mondiale. Le fossé entre les populations riches et pauvres ne fait que s'accroître. Faim, pauvreté, malnutrition, misère, chômage, diminution des conditions de vie rythment la vie d'une tranche de la population. Ces problèmes augmentent d'année en année. Le système classique de génération de profit ne sert que les intérêts à court terme des investisseurs. Les autres parties prenantes (société, générations futures, consommateurs) sont désavantagées (Yunus, 2007, cité dans Sardana, 2013).

Certaines grandes entreprises ont tenté et tentent encore aujourd'hui, de répondre aux besoins des populations au travers de leurs fondations. A côté de cela, des modèles alternatifs émergent et se développent comme les entreprises sociales et l'entrepreneuriat social. Sous l'impulsion de l'intérêt lié au développement durable, les entreprises adoptent également des stratégies pour traiter des problèmes de société au travers de leur politique de RSE. De plus en plus d'entreprises sont certifiées B-Corp, un label qui récompense les entreprises qui ont un impact social et environnemental. Ce sont toutes ces initiatives que nous allons maintenant présenter.

Les fondations d'entreprise

Les fondations d'entreprises servent l'intérêt général (Draperi, 2014) dans des domaines très variés : santé, alimentation, éducation, culture... grâce à des budgets souvent supérieurs à ceux des Etats. En quelque sorte, elles se substituent à eux (Draperi, 2010).

Les actions des fondations d'entreprises sont séparées du cœur de métier des entreprises (Capron, 2009). Celles-ci sont souvent très médiatisées et elles attachent beaucoup d'importance à leur communication et leur image de marque. Toutefois, les mesures qu'elles adoptent sont souvent partielles et superficielles. Elles cherchent à montrer et à justifier l'utilité sociale et la non nocivité de leurs activités, notamment en s'associant avec une ONG.

En outre, les fondations se caractérisent souvent par la gratuité de leurs actions en faveur des populations démunies. Nous nous interrogeons, comme l'ont fait Anne-Claire Pache et Arthur Gautier (2014) sur la motivation réelle des entreprises. Les dons de celles-ci ne font que s'accroître et ce malgré la crise économique. Les chercheurs ont voulu comprendre la motivation des entreprises à faire des dons. Est-ce par simple charité ou au contraire purement un intérêt marketing ? Bien que la philanthropie d'entreprise serve, presque toujours, de manière indirecte, les intérêts des entreprises et leurs résultats, les auteurs constatent qu'il existe une forme de dévouement. Les entreprises qui s'investissent le plus dans la philanthropie se caractérisent par plusieurs points : le lien avec le client, la capacité à donner, la volonté des dirigeants, le profil des administrateurs... Toutefois, depuis une dizaine d'années, « certaines entreprises utilisent la philanthropie comme un outil de marketing, dans divers buts, allant de l'augmentation de la popularité du PDG à la manipulation de l'opinion publique locale » (Pache & Gautier, 2014).

Les fondations d'entreprise appartiennent à l'économie sociale. Toutefois, l'essor de la philanthropie nécessite des inégalités remarquables et le développement d'un marché de l'aide (Draperi, 2010). C'est pourquoi, l'appartenance des fondations à l'économie sociale pose un réel problème. Si les fondations sont sans but lucratif et visent l'intérêt général, elles ne suivent dans leur fonctionnement ni les valeurs d'engagement volontaire, ni les valeurs d'égalité propres à l'économie sociale, il n'y a pas de fonctionnement démocratique. Toutefois, l'économie sociale n'a pas le monopole de la solidarité et la solidarité ne peut constituer le seul fondement d'un projet d'économie sociale.

Les fondations aux Etats Unis ont permis aux entrepreneurs sociaux de se développer (Draperi, 2010). Nous analyserons ces entrepreneurs plus tard.

Les entreprises hybrides : l'entreprise sociale et l'entrepreneuriat social

Les entreprises hybrides sont à la fois sans but lucratif et à but lucratif. Elles combinent des objectifs philanthropiques et commerciaux (Brouard, 2007). L'entreprise hybride se caractérise par la multiplicité de ses ressources qui peuvent à la fois être marchandes et non marchandes. Nous retrouvons l'entreprise sociale mais également l'entrepreneuriat social.

L'entreprise sociale

L'entreprise sociale s'est davantage développée en Europe alors qu'aux Etats-Unis, il s'agit surtout d'entrepreneuriat social (Draperi, 2010). Elle prend forme à travers les travailleurs

sociaux, les militants associatifs ou coopératifs. Les entreprises sociales diffèrent les unes des autres (finalité, public-cible, fonctionnement, statut juridique, ...). Un trait commun de toutes est de s'appliquer à l'action sociale au sens large (sociale et sociétale). L'entreprise sociale est rarement autonome d'un point de vue financier. Elle n'est pas vraiment présente sur les marchés privés et entretient des liens étroits avec la puissance publique.

Les entreprises sociales sont détenues par des groupements de personnes régis par le principe de la double qualité (Draperi, 2010). Selon ce principe les bénéficiaires de l'entreprise - clients, usagers, consommateurs ou travailleurs - sont également ses adhérents, associés, sociétaires. Ceux-ci cherchent à répondre à des besoins non ou mal satisfaits par le marché ou par l'Etat (Defourny & Nyssens, 2011).

Les entreprises sociales se caractérisent par la poursuite d'une priorité, d'une finalité sociale afin de créer du changement social tout en s'appuyant sur un modèle économique fondé sur une activité continue de vente de biens et de services. Elles se distinguent des entreprises à but lucratif de par leur mission sociale. Leur modèle économique les distingue des ONG et des associations qui n'ont pas d'activité commerciale et dont les ressources financières sont issues exclusivement de dons ou de subventions (André, 2015).

La Commission européenne la définit comme ceci : « une entreprise sociale, acteur de l'économie sociale, est une entreprise dont le principal objectif est d'avoir une incidence sociale plutôt que de générer du profit pour ses propriétaires ou ses partenaires. Elle opère sur le marché en fournissant des biens et services de façon entrepreneuriale et innovante et elle utilise ses excédents principalement à des fins sociales. Elle est soumise à une gestion responsable et transparente, notamment en associant ses employés, ses clients et les parties prenantes concernées par ses activités économiques. » (Communication de la Commission européenne, Initiative pour l'entrepreneuriat social (COM, 2011, 682 final du 25.10.2011, cité dans CIRIEC, 2016).

Ci-dessous un tableau récapitulatif intéressant des différences entre une entreprise sociale et une entreprise classique :

L'entreprise sociale : la différence...



	Entreprise classique	Entreprise sociale
But	Maximiser profit actionnaires	Créer du changement social
Objectif	Création valeur économique	Valeur sociale et économique
Marché	Réponse besoins rentables	Besoins non couverts
Positionnement	Logique concurrentielle	Complémentaire, concurrence
Cible	Clients + actionnaires	Diversité
Financement	Actionnaires, réinvestissement partiel	Mixité, réinvestissement impt
Forme juridique	But lucratif	Diversité
Critères de réussite	Profit dégagé	Utilité sociale, viabilité



Tableau 1 : L'entreprise sociale : la différence (SAW-B, Solidarité Des Alternatives Wallonnes Et Bruxelloises, 2015)

Aux Etats-Unis, il est question de « Social Business », littéralement, « entreprise sociale ». C'est une entreprise commerciale guidée par sa mission sociale. Ce type d'entreprise adopte des méthodes de gestion de l'entreprise privée comme moyen pour répondre plus efficacement aux problèmes sociaux (Telfizian & Toucas-Truyen, 2017). Elles produisent des biens et services en direction de populations pauvres ou des biens et services sociaux. Certains diront que ces « social business » façonnent les marchés émergents, réduisant la solidarité à un marché et l'intégration sociale à l'accès à ce marché. Ils n'entendent pas rattacher ces entreprises à l'économie sociale car elles n'en respectent pas tous les principes. En effet, une production de biens et services sociaux et ou destinés à des consommateurs pauvres ne permet pas à elle seule l'émancipation des pauvres (Draperi, 2010). Ce type d'organisation s'interdit de solliciter des subventions ou des dons (Doherty *et all*, 2014). En effet, leur mission sociale doit complètement être autofinancée par la vente de produits ou services.

Le prix Nobel de la Paix en 2006, Mohammed Yunus a créé la Grameen Bank (Saradana, 2013) dans son pays natal le Bangladesh, un des pays les plus pauvres au monde. Il a conçu un système de fourniture de crédits pour les pauvres qui ne pouvaient emprunter vu le risque élevé de défaillance. Celui-ci repose sur la confiance et les valeurs sociales. Pour Yunus, le « *Social*

Business » permet de récupérer son investissement de départ mais pas plus. Il l'illustre à travers ces sept principes (Yunus, 2007, cité dans Sardana, 2013) :

- elle a pour objectif de s'attaquer à des problèmes tels que la pauvreté, l'éducation, la santé, l'environnement... et non la maximisation du profit,
- elle doit avoir une durabilité économique et financière,
- les investisseurs peuvent récupérer leur investissement de départ mais il n'y a pas de dividende,
- les profits y sont réinvestis,
- elles sont marquées par une certaine conscience environnementale,
- elles se caractérisent par de bonnes conditions de travail,
- les salariés y travaillent dans la joie.

Toujours selon Yunus, il en existe de deux types :

- type 1 : celles tournées vers leurs objectifs sociaux comme la production de produits pour les pauvres
- type 2 : toute entreprise rentable appartenant aux pauvres qui obtiennent les bénéfices directs ou indirects de leurs activités.

Ainsi, comme l'a dit Franck Riboud, le PDG de Danone (Sardana, 2013), une entreprise doit être durable, il ne s'agit pas de charité. Ce dernier a créé avec Mohammed Yunus une *Social Business*, la Grameen Danone Foods Limited.

L'entrepreneuriat social

Draperi (2010) définit l'entrepreneuriat social comme un mouvement d'inspiration nord-américaine qui vient bousculer le monde de l'économie sociale. Il est né en 1993 sous l'impulsion de grandes fondations et de la Harvard Business School. C'est à ce moment-là que Bill Drayton lance Ashoka, ONG qui soutient les entrepreneurs sociaux (Sibille, 2009, cité par Draperi, 2010).

L'entrepreneuriat social vise à créer de la valeur économique et sociale (Da Fonseca, 2017) tout en utilisant des méthodes fondées sur le marché et des stratégies entrepreneuriales pour obtenir les ressources nécessaires à la mission de l'entreprise. En effet, la diminution des fonds disponibles associée à l'augmentation de la concurrence ont poussé les organisations sociales à adopter ces pratiques issues des entreprises commerciales (Hervieux & all, 2016). Le principal objectif de ces entreprises reste ancré dans leur mission sociale bien qu'elles soient à but

lucratif. Les entrepreneurs sociaux appliquent des méthodes novatrices pour apporter une solution à des problèmes sociaux persistants (Maâlaoui *et al*, 2012). C'est pourquoi il est question d'entreprises hybrides (Hervieux *et al*, 2016).

Ces organisations connaissent des tensions liées à leur hybridité (Château-Terrisse, 2012, cité dans Hervieux *et al*, 2016). La première est associée aux objectifs sociaux orientant les décisions vers la redistribution des profits, alors que la seconde est associée aux objectifs commerciaux orientant plutôt les décisions vers l'efficacité et la concurrence. Certaines organisations vont plus loin en intégrant des considérations environnementales. Il peut donc y avoir plusieurs identités, qui sont parfois incompatibles. Cependant, les organisations hybrides acceptent les tensions créées par la poursuite d'objectifs différents (social, économique et/ou environnemental).

Ce mouvement connaît beaucoup de succès à travers le monde. Il est différent de l'économie sociale et vient plutôt de la philanthropie et d'un projet politique (Draperi, 2010). Récemment, « l'émergence aux Etats-Unis du concept de *Venture Philanthropy*, renforce et renouvelle l'intérêt pour les entrepreneurs sociaux. Ils abordent l'entrepreneuriat social avec les méthodes issues du capital risque et mettent l'accent sur le retour social sur investissement ».

Certains auteurs assimilent l'entrepreneuriat social à l'entreprise sociale (Sibille, 2009, cité dans Draperi, 2010). Ainsi, il relie deux ensembles traditionnellement en tension : les pauvres – la finalité sociale et les riches – les grandes entreprises et leurs fondations ; ceci au travers de l'action philanthropique et de projets économiques qui visent à intégrer les pauvres dans l'économie marchande via la gratuité et le prêt. Cependant, la gratuité est ambiguë par rapport à l'émancipation des personnes. En effet, elle implique une dette qui ne sera jamais payée, problème insurmontable en matière de développement. Le bénéfice est pour le créancier : honneur, prestige et reconnaissance. Pour le débiteur, il s'agit d'une dette à vie (Draperi, 2010).

En outre, selon Jean-François Draperi (2010), le mouvement de l'entrepreneuriat social ne tient pas compte des expériences de l'économie sociale et ne cherche à comprendre ni les règles qui en sont issues ni les acteurs, encore moins leur donner un pouvoir de décision. L'entrepreneuriat social s'inscrit dans le capitalisme alors que les entreprises sociales ne le soutiennent pas. En effet, l'essor de ce dernier est directement lié à celui de la pauvreté et des atteintes à l'environnement. Le mouvement de l'entrepreneuriat social ne cherche pas à comprendre pourquoi ses activités sont nécessaires.

Classification

Comme nous venons de le voir, il existe une certaine ambiguïté entre l'entreprise sociale et l'entrepreneuriat social, c'est pourquoi nous allons ici aborder deux grandes écoles de pensées américaines (Defourny & Nyssens, 2011) – l'école des ressources marchandes et celle de l'innovation sociale, qui classifient les entreprises sociales – ainsi que l'approche européenne menée par EMES (réseau européen qui étudie l'émergence des entreprises sociales en Europe).

Pour l'école des ressources marchandes (Defourny & Nyssens, 2011), les entreprises sociales reprennent les entreprises privées non lucratives qui ont des activités économiques marchandes pour accomplir leur mission sociale. Ces activités leur permettent de faire face à la raréfaction des ressources financières comme les dons privés et les subsides publics. Cette école a depuis évolué et regroupe un large éventail d'organisations à but lucratif ou non ayant une activité marchande à finalité sociale dont les entreprises marchandes classiques utilisant le sponsoring, le mécénat ou la RSE, les organisations issues de l'entrepreneuriat social et les *Social Business*.

L'école de l'innovation sociale accorde une place centrale à l'innovation sociale. Le profil de l'entrepreneur social ainsi que sa créativité, son dynamisme et son leadership permettent de donner des solutions nouvelles à des besoins sociaux (Dees & Anderson, 2006, cité par Defourny et Nyssens 2011). Pour Dees (1998, cité par Defourny et Nyssens, 2011, p.3) « L'entrepreneur social joue un rôle d'agent de changement dans le secteur social en poursuivant une mission de création de valeur sociale et en exploitant de nouvelles opportunités pour soutenir cette mission. Il s'inscrit dans un processus continu d'innovation, d'adaptation et d'apprentissage, agissant avec audace sans être limité, a priori, par les ressources disponibles et en faisant preuve d'un sens aigu de l'engagement vis-à-vis de sa mission et de ses impacts sociaux ». L'accent est ici porté sur l'innovation et sur l'ampleur de l'impact social ou sociétal plutôt que sur le type de ressources mobilisées.

Aux Etats-Unis, Emerson (2006, cité par Defourny & Nyssens, 2011) place l'entrepreneuriat social à la convergence de ces deux écoles et le caractérise comme ceci : la poursuite d'impacts sociaux, l'innovation sociale, la mobilisation de recettes marchandes et l'usage de méthodes managériales quel que soit le statut de l'organisation. Il y a une double voire une triple ligne de résultats : « people, planet, profit » ainsi que la création d'une valeur ajoutée mixte ou hybride aux dimensions économiques et sociales intimement liées.

En Europe, il existe différentes conceptions qui coexistent et s'entrecroisent. Celles-ci sont parfois combinées avec les pratiques américaines (Mair et Marti, 2006, Nicholls, 2006, cités

par Defourny & Nyssens, 2011). C'est l'approche EMES qui a, pour la première fois, conceptualisé l'entreprise sociale en un « idéal-type » analysable au travers de différents indicateurs de dimension économique (3), sociale (3) et de la structure de gouvernance (3).

Par rapport à la dimension économique :

- risque économique (caractère hybride des ressources),
- production de biens et services en relation avec sa mission sociale,
- un minimum d'emplois rémunérés.

Par rapport à la dimension sociale :

- un objectif explicite de service à la communauté,
- une initiative émanant d'un groupe de citoyens,
- une limitation de la distribution des bénéfices.

Par rapport à la structure de gouvernance :

- autonomie vis-à-vis des pouvoirs publics et des entreprises à but lucratif,
- dynamique participative, « un homme, une voix » quel que soit le capital détenu,
- limitation de la rémunération du capital.

Cette approche définit donc un idéal-type, il ne s'agit pas de critères normatifs. Toutes les entreprises sociales, au sein du réseau EMES, ne présentent d'ailleurs pas l'ensemble de ces caractéristiques, il doit être appréhendé comme une boussole permettant de situer les entreprises sociales (Defourny & Nyssens, 2011).

Le développement durable et ses implications

Depuis 1990, les préoccupations environnementales des populations et autres parties prenantes comme les fournisseurs, les Etats ou les collectivités ne font que croître (Allix-Desfautaux & Makany, 2015). Ces préoccupations ont donné naissance à de nombreuses notions telles que « développement durable », « responsabilité sociale de l'entreprise », « *green business* », ... amenant parfois un certain « flou artistique ». Ci-après, nous nous intéresserons à l'avènement du développement durable (DD) et ses conséquences sur l'entreprise, ce qui nous amènera à aborder la notion de RSE. Nous terminerons par le Label B-corp qui permet de classer les entreprises qui ont un impact sur la société.

Qu'est-ce que le DD ?

Du point de vue institutionnel, le DD a suscité un intérêt international à la fin des années 80 (Béal, 2017), toutefois, c'est une notion assez controversée dans le débat public contemporain qui n'a jamais eu une définition précise. La plus populaire est celle énoncée par la Commission Brundtland en 1988 et qui définit le DD comme « développement répondant aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (Allix-Desfautaux & Makany, 2015). Pour ce faire, il se structure autour de trois dimensions :

- une dimension économique - recherche d'efficacité et de performance,
- une dimension environnementale - intègre la préservation de l'environnement et la réduction de l'empreinte écologique,
- une dimension sociale - intègre les besoins et attentes de la société.

Bien que cette définition prédomine, elle manque de pratique et d'opérationnalisation que nous retrouvons dans les 17 Objectif de développement durable (ODD) adoptés en 2015 par les Nations Unies³. Ceux-ci font suite aux constats suivants : le DD concerne la planète et non, uniquement, les pays du Sud ; la question du DD est multidimensionnelle ; le modèle de développement des pays industrialisés n'est pas supportable pour la planète (Hugon, 2016).



Alors que les précédents Objectifs, dits du Millénaire pour le développement ne s'appliquaient qu'aux « pays en développement », les ODD ont une vocation universelle (Hugon, 2016). Par l'adoption de ces objectifs, la communauté internationale reconnaît qu'elle partage des « causes communes » liées aux défis mondiaux pour lesquelles une coopération, une solidarité, est bénéfique entre tous les partenaires. Ce qui ne signifie pas pour autant que ces mêmes causes supposent les mêmes réalités, il faut prendre en compte la diversité des situations (Levy, 2017). Il s'agit alors davantage ici de réciprocité et de partenariat que d'aide qui est considérée comme étant trop unilatérale et trop paternaliste. Ces enjeux communs élargissent avantageusement nos horizons : pour résoudre nos problèmes, nous devons nous préoccuper de ceux des autres. (Lévy 2017)

³ Illustration 2 - Objectifs de développement durable des Nations Unies. Les images comprises dans cette illustration sont issues du site Internet des Nations Unies (<https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>)

Selon Philippe Hugon, les ODD ont plusieurs intérêts (2016) : « substantiel » : en intégrant la dimension du DD dans les différents projets ; « procédural », en conduisant à plus de cohérence et de recherche pour l'ensemble des acteurs ; « planétaire », en définissant des objectifs pour tous et en adoptant un langage commun. Chacun peut ainsi se les approprier, qu'il soit un Etat, une entreprise ou un simple citoyen.

Les ODD cherchent à répondre aux défis mondiaux auxquels nous sommes confrontés (Nations Unies⁴) : la pauvreté, les inégalités, le climat, la dégradation de l'environnement, la prospérité, la paix et la justice. Ils sont interconnectés et représentent une cible à atteindre d'ici 2030. Chaque objectif est brièvement présenté ci-dessous et extrait du site Internet des Nations Unies.

	Une personne sur dix dans les régions en développement vit avec moins de 1,90 dollar par jour et 42% de la population subsaharienne vit sous le seuil de pauvreté (insuffisance de revenus et de ressources, faim et malnutrition, accès limité à l'éducation et aux autres services de base, discrimination et exclusion sociales...). Pour atteindre cet objectif, il faut partager la croissance économique, mettre en place des systèmes de protection sociale...
	Avec le changement climatique nos sols, l'eau douce, les océans, les forêts et la biodiversité se dégradent rapidement, une pression accrue est exercée sur les ressources dont nous dépendons et les risques de catastrophes naturelles, telles que sécheresse et inondations, augmentent. Pour trouver des opportunités, un exode rural se produit. L'insécurité alimentaire peut interférer dans la croissance de millions d'enfants. Pour atteindre cet objectif, il faut un changement profond du système mondial d'alimentation et d'agriculture, investir dans des systèmes durables de production de nourriture.

⁴ <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>

3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE 	De nombreuses régions sont actuellement confrontées à de graves risques pour la santé (taux élevés de mortalité maternelle et néonatale, propagation de maladies infectieuses et de maladies non transmissibles, mauvaise santé reproductive...). L'objectif est ici d'améliorer les soins de santé qualifiés, l'assainissement et l'hygiène, de financer de manière plus efficace les systèmes de santé et les technologies, de fournir un meilleur accès aux professionnels de la santé et davantage de conseils sur les moyens de réduire la pollution ambiante, ...
4 ÉDUCATION DE QUALITÉ 	Plus de 265 millions d'enfants ne sont actuellement pas scolarisés et 22% d'entre eux sont en âge de fréquenter l'école primaire. De plus, même les enfants qui vont à l'école ne possèdent pas les compétences de base en lecture et en mathématiques. Il y a un manque d'enseignants correctement formés, de mauvaises conditions scolaires et des problèmes d'équité liés aux opportunités offertes aux enfants ruraux. Pour réaliser cet objectif il faut investir dans des bourses d'études, des ateliers de formation des enseignants, dans la construction d'écoles et dans l'amélioration de l'accès à l'eau et à l'électricité dans les écoles.
5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES 	Les femmes et les filles sont toujours victimes de discrimination et de violences dans toutes les régions du monde. L'égalité des sexes est un droit fondamental de la personne, mais aussi un fondement nécessaire pour l'instauration d'un monde pacifique, prospère et durable. Pour réaliser cet objectif, il faut garantir l'égalité d'accès des femmes et des filles à l'éducation, aux soins de santé, à un travail décent et à la représentation dans les processus de prise de décisions politiques et économiques. Il faut également instaurer de nouveaux cadres juridiques concernant l'égalité des femmes sur le lieu de travail et éradiquer les pratiques néfastes ciblant les femmes.

6 EAU PROPRE ET ASSAINISSEMENT 	Du fait d'économies déficientes ou de mauvaises infrastructures, chaque année des millions de personnes, des enfants pour la plupart, meurent de maladies liées à l'insuffisance de leur approvisionnement en eau et à un manque d'installations sanitaires et d'hygiène. Les pénuries d'eau ou la mauvaise qualité de celle-ci et le manque de sanitaires ont un impact négatif sur la sécurité alimentaire, sur les choix de vie et sur les chances en matière d'éducation pour les familles pauvres à travers le monde. Pour réaliser cet objectif, il faut investir davantage dans la gestion des écosystèmes d'eau douce et des installations sanitaires au niveau local dans plusieurs pays en développement d'Afrique subsaharienne, d'Asie centrale, d'Asie du Sud, d'Asie orientale et d'Asie du Sud-Est.
7 ÉNERGIE PROPRE ET D'UN COÛT ABORDABLE 	À l'heure actuelle, environ 3 milliards de personnes n'ont pas accès à des solutions de cuisson propres et sont exposées à des niveaux dangereux de pollution atmosphérique. En outre, un peu moins d'un milliard de personnes fonctionnent sans électricité et 50% d'entre elles se trouvent en Afrique subsaharienne Pour réaliser cet objectif, il faut améliorer l'accès à des technologies et à des carburants propres, progresser vers l'intégration des énergies renouvelables dans les bâtiments, les transports et l'industrie. Il faut également accroître les investissements publics et privés dans l'énergie et mettre davantage l'accent sur les cadres réglementaires et les modèles d'entreprise innovants pour transformer les systèmes énergétiques mondiaux.
8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE 	Le taux de chômage dans le monde atteint les 5,7% et trop souvent, avoir un emploi ne garantit pas la capacité d'échapper à la pauvreté. Bien que le taux de croissance annuel moyen du PIB réel par habitant dans le monde augmente d'année en année, de nombreux pays en développement voient encore leur croissance ralentir. La productivité du travail diminue et les taux de chômage augmentent,

	les niveaux de vie commencent à baisser en raison de la baisse des salaires. Pour réaliser cet objectif, il faut créer des emplois de qualité, favoriser l'accès aux services financiers et investir en faveur du commerce, des infrastructures bancaires et agricoles.
	La croissance de la productivité, des revenus ainsi que les améliorations en matière de santé et d'éducation nécessitent des investissements dans les infrastructures. La fabrication, en particulier, est un moteur important du développement économique et de l'emploi. À l'heure actuelle, la valeur ajoutée manufacturière par habitant n'est que de 100 dollars dans les pays les moins avancés, contre plus de 4 500 dollars en Europe et en Amérique du Nord. Un autre facteur important à considérer est l'émission de dioxyde de carbone lors des processus de fabrication. Le progrès technologique est à la base des efforts entrepris pour atteindre les objectifs environnementaux, tels que l'utilisation optimale des ressources et de l'énergie. Pour réaliser cet objectif, il faut investir davantage dans les produits de haute technologie qui dominent les productions manufacturières.
	Il y a encore, aujourd'hui, de vastes disparités vis-à-vis de l'accès aux services de santé et à l'éducation et à d'autres moyens de production. En outre, les inégalités internes aux pays se sont accrues. La croissance économique ne suffit pas pour réduire la pauvreté si elle n'est pas bénéfique pour tous et ne concerne pas les trois dimensions du développement durable, c'est-à-dire économique, sociale et environnementale. Pour réaliser cet objectif, les politiques devraient être universelles, en prêtant attention aux besoins des populations défavorisées et marginalisées. Il faut accroître le traitement en franchise de droits et continuer à favoriser les exportations des pays en développement et en plus, accroître la part du vote de ces pays au sein du FMI.

	Enfin, les innovations technologiques peuvent contribuer à réduire les coûts de transfert d'argent pour les travailleurs migrants.
	De nombreux problèmes se posent pour que les villes continuent de générer des emplois et de la prospérité, sans grever les sols et les ressources naturelles : le surpeuplement, le manque de fonds pour faire fonctionner les services de base, l'insuffisance de logements adéquats, des infrastructures dégradées et l'augmentation de la pollution de l'air, ... Pour réaliser cet objectif, il faut notamment un accès facile aux services de base, à l'énergie, au logement, aux transports,
	La consommation et la production durables visent à « faire plus et mieux avec moins ». Ainsi, les bénéfices en matière de bien-être découlant des activités économiques peuvent augmenter en réduisant l'utilisation des ressources, la dégradation et la pollution. Pour réaliser cet objectif, il faut impliquer tout le monde, du producteur au consommateur final.
	Sans action pour lutter contre les changements climatiques, la température moyenne à la surface du monde devrait dépasser les 3 degrés centigrades ce siècle. Les personnes les plus pauvres et les plus vulnérables sont les plus touchées. Pour réaliser cet objectif, les pays se sont engagés, lors de la COP21, à limiter la hausse des températures à 2 degrés centigrades. Il est également nécessaire d'apporter des solutions coordonnées au niveau international pour aider les pays en développement à évoluer vers une économie à faibles émissions de carbone.
	A l'heure actuelle, les eaux côtières se détériorent continuellement à cause de la pollution et l'acidification des océans ce qui a un effet néfaste sur le fonctionnement des écosystèmes et la biodiversité et donc sur la pêche artisanale. Pour réaliser cet objectif, il faut améliorer efficacement la gestion des aires marines protégées et mettre en place des réglementations pour réduire la surpêche, la pollution marine et l'acidification des océans.

 15 VIE TERRESTRE	Chaque année, 13 millions d’hectares de forêts sont perdus. La biodiversité est menacée. La déforestation et la désertification ont des répercussions négatives sur la vie et les moyens de subsistance de millions de personnes qui luttent contre la pauvreté. Des efforts sont déployés pour gérer les forêts et combattre la désertification. Deux accords internationaux sont actuellement mis en œuvre pour promouvoir l’utilisation des ressources de manière équitable. Des investissements financiers en faveur de la biodiversité sont également fournis.
 16 PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES	Des milliers de personnes risquent encore, aujourd’hui, d’être victimes de meurtres intentionnels en Amérique latine, en Afrique subsaharienne et en Asie. Les violations des droits de l’enfant par l’agression et la violence sexuelle continuent de sévir dans de nombreux pays du monde, d’autant que la sous-déclaration et le manque de données aggravent le problème. Pour réaliser cet objectif, il faut mettre en place des réglementations plus efficaces et transparentes et des budgets gouvernementaux complets et réalistes. L’un des premiers pas vers la protection des droits individuels est la mise en place d’un système mondial d’enregistrement des naissances et la création d’institutions nationales des droits de l’homme plus indépendantes.
 17 PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS	Des partenariats efficaces entre les gouvernements, le secteur privé et la société civile sont nécessaires pour un programme de développement durable réussi. Pour réaliser cet objectif, il faut mobiliser, rediriger et débloquer des milliers de milliards de dollars de ressources privées, investir à long terme dans les secteurs clés (énergie durable, infrastructures et transports, technologie de l’information et des communications). Le secteur public doit établir une orientation claire sur cette question : examen et suivi des cadres, des règlements et des structures d’incitation pour permettre ces investissements. Il devrait également renforcer les mécanismes nationaux de surveillance.

En outre, au sein des entreprises, le DD est utilisé comme un concept fourre-tout englobant un ensemble d'enjeux, de pratiques et de principes d'action : entreprise durable, entrepreneuriat durable, marketing durable... (Béal, 2017 ; Allix-Desfautaux & Makany, 2015). Cependant, l'absence de consensus autour de la notion a permis à des acteurs aux intérêts différents de s'y attacher et a contribué au succès du DD (Béal, 2017). Deux conceptions ressortent de la rencontre entre le DD et le monde de l'entreprise :

- le DD est d'abord un développement pérenne avec une croissance infinie qui permettrait de satisfaire les générations présentes et futures,
- sans remettre en cause la croissance, la seconde conception postule que le DD est avant tout un développement respectueux de l'environnement (Boutaud, 2005, cité par Allix-Desfautaux & Makany, 2015).

Une autre conception, plus généralement admise, est celle qui perçoit le DD comme la conciliation des objectifs environnementaux, économiques et sociaux où un équilibre doit être trouvé. Herman Daly (1990) parlera de durabilité forte.

La RSE

Le concept de RSE remonte à 1953 où Bowen (Allix-Desfautaux & Makany, 2015) questionna la légitimité des actions et décisions des entreprises. Pour lui, elles étaient justifiées uniquement si elles avaient des conséquences positives pour l'entreprise et la société. La RSE était perçue comme une démarche de légitimation sociale et un avantage concurrentiel qui profilait le dessein des entreprises auprès des parties prenantes (Boiral & Jolly, 1992 cités par Allix-Desfautaux et Makany, 2015). En ce sens, la Commission européenne définit la RSE comme « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » (Comité économique et social européen, cité dans CIRIEC, 2016).

Ces dernières représentent une des composantes essentielles de la RSE. En effet, elle consiste, selon Capron et Quairel-Lanoizelée (2007, cités par Allix-Desfautaux et Makany, 2015), « à intégrer l'ensemble des préoccupations et attentes des parties prenantes au-delà des obligations légales, contractuelles ou économiques ». La RSE comprend deux types de stratégies qui permettent aux entreprises de répondre aux besoins de leurs parties prenantes :

- les stratégies symboliques : l'entreprise utilise ici la RSE comme faire valoir sans réellement l'intégrer dans sa stratégie,

- les stratégies substantielles : intègrent les attentes sociales des parties prenantes à court, moyen et long terme. L'objectif de l'entreprise est ici d'obtenir un avantage concurrentiel dans une optique gagnant-gagnant.

La RSE reste toutefois un concept flou qui va dépendre du contexte de l'entreprise et de ses spécificités (Acquier, 2007 ; Dejean et El Akremi, 2007 ; cités par Allix-Desfautaux et Makany, 2015). Bien que la norme ISO 26000 dresse les lignes directrices de la RSE pour agir de manière responsable et durable (Organisation internationale de normalisation⁵), il peut exister autant de pratiques de RSE que d'entreprises.

Notons finalement, que la RSE est un engagement volontaire des entreprises qui offre des retombées positives sur la performance de celles-ci (Allix-Desfautaux et Makany, 2015).

Le label B-Corp

Né aux Etats-Unis en 2006, le label B-corp propose un cadre rigoureux et fiable aux entreprises souhaitant adopter des méthodes soucieuses de l'environnement écologique et social (Aniorté, 2017). L'objectif des créateurs du label est de transformer l'entreprise en une « force du bien » (Battistelli, 2019). Un de ses fondateurs, Jay Coen Gilbert a dit : « nous devons passer à un capitalisme du XXIème siècle qui crée de la valeur aussi bien pour les actionnaires que pour la société » (Telfizian & Toucas-Truyen, 2017).

Plusieurs objectifs sont liés à la certification B-Corp : la réduction des inégalités et de la pauvreté, un environnement plus sain, la création de communautés plus fortes, d'emplois respectueux et de qualité... créer une économie plus inclusive et durable (B Corporation⁶). Pour les personnes à l'origine de la certification, c'est par les entreprises qu'il est possible d'atteindre un objectif plus large : un impact positif pour les employés, les communautés et l'environnement.

Cette certification veut rassembler toutes les entreprises à but lucratif qui soutiennent des projets d'intérêt général dans leurs activités. Les entreprises issues de l'économie sociale peuvent être également certifiées (Telfizian & Toucas-Truyen, 2017). C'est un mouvement mondial qui aspire à un nouveau type de société - la société B - qui crée des avantages pour toutes les parties prenantes, pas seulement les actionnaires.

⁵ <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>

⁶ <https://bcorporation.net/>

Pour être certifié B-Corp, il faut compléter un questionnaire en ligne gratuit de 200 à 300 questions portant sur la gouvernance, les collaborateurs, l'engagement des entreprises dans la communauté et le modèle économique de l'entreprise. Si le score obtenu est supérieur ou égal à 80, elles peuvent être labellisées. La labellisation est payante et doit être renouvelée tous les trois ans. Ce qui ne l'empêche pas de progresser rapidement (Battistelli, 2019). En outre, plusieurs Etats et pays ont modifié leurs lois pour intégrer le concept de *Benefit Corporation* (société B). Dans la logique B-Corp, la dimension profit et RSE doivent être mises sur un même plan.

Elle a de nombreux avantages mais aussi quelques limites. Selon une analyse réalisée par Territoires innovants en économie sociale et solidaire (Salathé-Beaulieu *et al*, 2018) sur la certification B-Corp, le comportement responsable de l'entreprise vis-à-vis de son environnement et de la société est mis en avant pour ses parties prenantes. Elle intègre l'entreprise dans une communauté de leaders qui partagent les mêmes valeurs, ce qui peut générer une certaine forme d'émulation. Toutefois, la certification comporte certaines limites, des limites attribuables à tout système de certification qui définit des standards pour des activités de nature différente.

Ci-contre, les notes moyennes des entreprises certifiées B-Corp :

Résumé	Note moyenne des autres entreprises
 La gouvernance	dix
 Travailleurs	22
 Communauté	32
 Environnement	9
Score d'impact B	80

Illustration 3 - Notes moyennes B Corp, étude de cas B-Corp Patagonia (<https://bimpactassessment.net/case-studies/elissa-loughman>, 2012)

La note moyenne pour une entreprise ordinaire (non certifiée B-Corp) est de 50,9 (B-Corp⁷) et il faut au moins obtenir une note de 80 pour être certifié.

⁷ <https://bcorporation.net/>

Conclusion

D'un côté, il y a de plus en plus de liberté économique avec des acteurs qui deviennent de plus en plus riches et de l'autre, une aggravation de la pauvreté en général. Plusieurs groupes de personnes tentent de trouver une solution aux problèmes engendrés dont des acteurs entrepreneuriaux.

Les entreprises, via leurs fondations, cherchent à répondre à des questions globales (pauvreté, santé, éducation...) souvent en dehors de leurs propres activités. Elles sont parfois critiquées par des chercheurs qui les associent à des faire-valoir, à des stratégies leur permettant de cacher leurs activités qui vont bien souvent à l'encontre des problèmes qu'elles tentent de résoudre par leurs fondations.

Il y a également les entreprises hybrides combinant une mission sociale avec des activités commerciales. Elles sont de deux types :

- les entreprises sociales : bien que leur objectif soit commun – pallier les insuffisances des Etats et entreprises et amener un changement social – les entreprises européennes, sans but lucratif ou marchandes, autorisent une distribution limitée des bénéfices tandis qu'aux Etats-Unis, où il est plutôt question de *Social Business*, entreprises marchandes, il est interdit de distribuer les bénéfices au-delà de la récupération de l'investissement initial ;
- l'entrepreneuriat social dont l'origine récente est américaine vient bousculer l'économie sociale. Parfois considéré de manière indistincte avec l'entreprise sociale, il a clairement un but lucratif, pouvant amener des tensions du fait de ses identités multiples et parfois opposées.

Pour distinguer ces deux types d'organisation trois approches ont été présentées :

- aux Etats-Unis, l'école des ressources marchandes (toute entreprise avec une mission sociale est une entreprise sociale) et l'école de l'innovation sociale (l'accent est mis sur les solutions de l'entrepreneur pour répondre à des besoins sociaux). L'entrepreneuriat social se trouve à la convergence de ces deux écoles ;
- en Europe, l'idéal-type d'EMES appréhende l'entreprise sociale grâce à plusieurs indicateurs couvrant les dimensions sociale, économique et liée à la structure de gouvernance.

Finalement, les préoccupations environnementales et le DD ont engendré de nouvelles actions, fin des années 80. D'abord, les Nations Unies et la Communauté internationale se sont accordées sur 17 ODD, constituant dès lors un cadre faisant consensus, dans le but de combattre des défis mondiaux tels que la pauvreté, l'accès à l'eau, la santé, ... Les entreprises ont également dû adopter des mesures pour répondre aux préoccupations de leur parties prenantes. Toutefois, l'adoption du DD dépend de chaque entreprise. Certaines l'évitent alors que d'autres l'intègrent complètement. Ces mesures adoptées par les entreprises font partie de leur stratégie de RSE qui existait déjà avant. La RSE est perçue comme une sorte de légitimation des actions de l'entreprise par rapport à ses parties prenantes et comme un avantage concurrentiel.

Afin de se positionner par rapport à cette multitude d'actions, il existe aujourd'hui la Certification B Corp qui permet d'évaluer l'impact des entreprises sur leur environnement écologique et social.

Qu'est-ce qu'un modèle d'affaire ?

Introduction

Nous allons dès à présent aborder la notion de modèle d'affaire ou de Business Model (BM) comme les anglophones l'appellent. Nous commencerons par une analyse générale de l'outil, devenu un facteur clé de succès des entreprises. Il n'y a pourtant pas encore aujourd'hui de consensus sur la notion, c'est pourquoi nous avons utilisé l'analyse de Verstrate *et all* (2012) qui insiste sur la clarté qu'apporte le modèle d'affaire pour les parties prenantes, celles-ci ayant un rôle crucial dans la relation avec l'entreprise. Finalement nous analyserons un BM spécifique : le modèle Canvas. Cet outil permet à l'entreprise de définir la manière dont elle va créer de la valeur et donc gagner de l'argent en se questionnant sur quatre dimensions : les clients, l'offre, l'infrastructure et la viabilité financière.

Le modèle d'affaire

Aujourd'hui, l'entrepreneur inspire, fait rêver car il représente le succès, la liberté et la prospérité (Bouchentouf et Barès, 2015). Un des facteurs clés de succès de ces entrepreneurs est le BM. C'est une notion assez récente en sciences de gestion qui s'est popularisée avec l'avènement de la bulle Internet, fin des années 1990 et début 2000 (Lecoq et all, 2006 ; Verstraete *et all*, 2012 ; Coissard *et all*, 2016 ; Benabdallah *et all*, 2016). Ce concept est maintenant largement utilisé tant par les praticiens que par les académiciens. Pourtant, il n'y a pas de consensus.

En effet, des auteurs comme Zott, Amit et Massa (2011) ont constaté, après une revue de littérature de près de 103 articles consacrés au BM, que les chercheurs n'ont pas émis une définition commune. La littérature se développe essentiellement selon les intérêts respectifs des chercheurs. Ils identifient trois principaux domaines :

- l'e-business et les NTIC⁸ : trois aspects sont mis en évidence, la notion de valeur, les aspects financiers et les réseaux entre l'entreprise et ses parties prenantes,
- la stratégie : trois aspects sont mis en évidence, la nature du réseau de valeur, le lien entre performance et BM et les distinctions entre BM et autres concepts de la stratégie,
- l'innovation technologique : le BM est ici étudié sous l'angle des revenus et des coûts, de la proposition de valeur pour le client et des mécanismes permettant de

⁸ Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

générer de la valeur. Le BM est considéré comme l'architecture financière et organisationnelle de l'entreprise (Teece, 2010, cité dans Zott *et al*, 2011).

Malgré les différences, Zott, Amit et Massa (2011) ne les considèrent pas comme incompatibles et relèvent plusieurs interdépendances : il s'agit tout d'abord d'un modèle (Zott *et al*, 2011 ; Warnier *et al*, 2016 ; Benabdallah *et al*, 2016), comme tel, il facilite l'analyse et la prise de décision et sert de référence à l'entrepreneur (Zott *et al*, 2011 ; Fayolle 2012), il est une source d'inspiration et d'émulation, il suscite la réflexion, nourrit l'action ou encore, oriente les comportements (Fayolle, 2012). C'est également une approche globale de l'entreprise en tant que système qui permet d'expliquer comment elle fait des affaires. En outre, les auteurs s'accordent également sur le rôle important que jouent les parties prenantes (Zott *et al*, 2011 ; Coissard *et al*, 2016). Enfin, un point essentiel d'un BM est la capture et la création de valeur (*Ibid.*). Aussi, pour qu'une entreprise puisse fonctionner, elle doit pouvoir créer de la valeur non seulement pour l'entrepreneur mais également pour toutes ses parties prenantes : fournisseurs, employés, financeurs, ... (Verstraete *et al*, 2012).

La question de son utilité peut être posée puisqu'après tout, c'est un concept récent et les entreprises ont réussi bien avant qu'il soit connu voire étudié. Pour répondre au lecteur, nous avons particulièrement apprécié l'analyse du BM selon Verstraete *et al* (2012). Selon eux, le BM sert avant tout à convaincre les parties prenantes du bien-fondé de l'affaire entreprise à travers la notion de « valeur ». Le BM permet d'apporter du sens et de la clarté à une affaire/un projet. Ils définissent l'entrepreneuriat comme un acte fondamentalement partenarial. Pour réussir, l'entrepreneur doit partager sa réussite avec ses différents partenaires.

A partir de recherches théoriques et empiriques, Verstraete, Krémer et Jouison-Laffitte (2012) ont mis au point un modèle permettant de définir les composantes et la nature du BM afin d'ordonner l'ensemble des connaissances sur le sujet et de comprendre son utilisation pratique. Un de leurs premiers constats, a été la centralité de la notion de « valeur ». Celle-ci doit pouvoir s'observer à travers les parties prenantes de l'entreprise. Tout BM est composé de trois composantes génériques⁹ : « la Génération d'une valeur appréciée par les marchés, la Rémunération de cette valeur et le Partage de la réussite avec le « réseau de valeur », autrement



⁹ Illustration 4 - Modèle GRP (Verstraete, 2012)

dit les acteurs du système » où chaque élément du modèle est lié aux autres. Pour définir ce qu'est un BM, les auteurs ont mis au point leur propre modèle appelé « modèle GRP ».

La génération d'une valeur appréciée des marchés permet de donner des informations sur l'affaire et sur l'opportunité afférente, elle donne une légitimité à l'entrepreneur par rapport à son expérience, à sa capacité à réunir et organiser les ressources, à sa capacité à développer l'affaire.

La rémunération de cette valeur va permettre au porteur de projets de déterminer sa source de rémunération, son volume et le profit potentiel. C'est ce que les auteurs nomment le modèle économique.

Le partage de la réussite avec le réseau est essentiel pour étendre le réseau de partenaires. L'entrepreneur doit pouvoir partager sa réussite et s'inscrire dans une relation gagnant-gagnant.

Nous voyons que la place accordée aux parties prenantes est fondamentale dans un BM. Coissard *et all* (2015) diront d'ailleurs qu'« il est primordial de commencer par une identification puis un classement des parties prenantes et de leurs attentes, pour comprendre un BM ».

Le BM Canvas

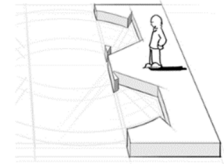
Le BM Canvas est utilisé à l'échelle mondiale, il a connu un succès fulgurant car il adopte les notions de stratégie et d'innovation de manière assez simple et compréhensible tout en améliorant les débats et idées stratégiques (PR Newswire Europe (French), 2015). Selon Alex Osterwarlder et Pigneur (2011), « les entreprises doivent changer rapidement pour vérifier si les hypothèses et les nouveaux modèles d'entreprises fonctionnent une fois appliqués [...] non seulement, ce modèle permet d'avoir une planification plus stratégique, mais également de mieux comprendre la concurrence, de soutenir les innovations, de prendre de meilleures décisions [...]. »

Comme représenté ci-après, le BM Canvas (Osterwalder et Pigneur, 2011) se présente sous la forme d'une matrice de neuf blocs, représentant la manière dont l'entreprise envisage de gagner de l'argent. Quatre dimensions de l'entreprise sont représentées : les clients, l'offre, l'infrastructure et la viabilité financière.

Nous allons détailler ci-dessous les neuf blocs, comme décrit dans l'ouvrage « Business Model¹⁰ Nouvelle Génération » (Osterwalder & Pigneur, 2011).

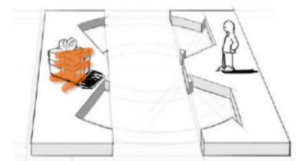
1. Segments de clientèle

Il s'agit ici de définir quels sont les différents groupes d'individus ou d'organisations que l'entreprise cible. Un groupement peut également être opéré selon les caractéristiques communes des clients, leurs besoins ou encore leurs comportements.



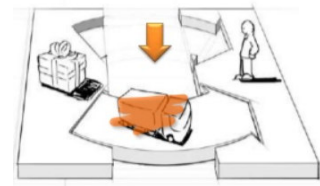
2. Propositions de valeur

La question à se poser ici est quelle est la combinaison de produits et de services qui crée de la valeur pour les différents segments clientèles définis. La proposition de valeur est une « combinaison d'avantages proposée aux clients par une entreprise ». Les propositions de valeur peuvent être innovantes et proposer une offre nouvelle ou de rupture mais elles peuvent être également similaires à des offres existantes tout en présentant des caractéristiques différentes.



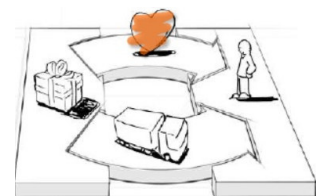
3. Canaux

Ce bloc définit la manière dont l'entreprise communique avec ses clients pour leur livrer la proposition de valeur. Les canaux peuvent être directs ou indirects, internes à l'entreprise ou propres à des partenaires et comportent cinq phases : la reconnaissance du produit et de l'entreprise, l'évaluation de la proposition de valeur, l'achat, la prestation et l'après-vente.



4. Relations avec le client

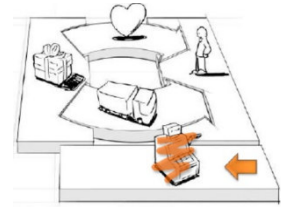
Les relations avec le client définissent comment l'entreprise va interagir avec les segments de clientèle. L'entreprise doit être particulièrement attentive aux types de relations qu'elle souhaite instaurer car celle-ci aura une profonde influence sur l'expérience globale du client.



¹⁰ Illustration 5 - Business Model Canvas.

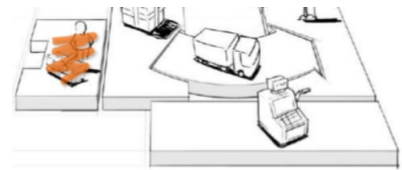
5. Flux de revenus

Les flux de revenus décrivent la trésorerie générée auprès de chaque segment de clientèle de l'entreprise. Ces revenus peuvent être soit ponctuels, soit récurrents et les prix peuvent être fixes ou variables. Plusieurs méthodes génèrent des flux de revenus comme la vente de biens, les abonnements ou encore les locations/prêts.



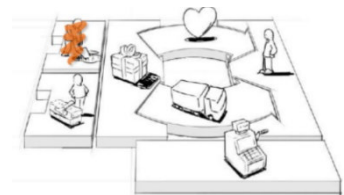
6. Ressources clés

L'entreprise définit les actifs importants pour que le modèle économique fonctionne correctement. Ces ressources peuvent être financières, intellectuelles, physiques ou humaines. Elles peuvent aussi être internes à l'entreprise comme appartenir à un partenaire clé.



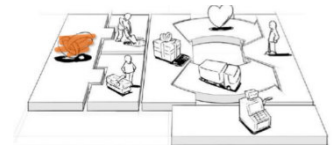
7. Activités clés

Il s'agit ici des activités les plus importantes pour la réussite du projet de l'entreprise. Les activités clés sont étroitement liées aux quatre premiers blocs : la proposition de valeur, les segments de clientèles, les canaux et les relations avec le client. Trois catégories d'activités clés ressortent : les activités de production, de résolution de problèmes et de plateforme ou de réseau.



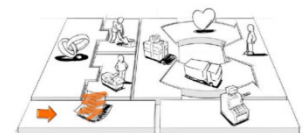
8. Partenariats clés

Sont repris ici tous les partenariats que l'entreprise a noués dans l'optique de proposition de valeur, afin d'optimiser son modèle économique. Ces partenariats peuvent être répartis en quatre catégories : les alliances stratégiques, la coopétition (la coopération entre concurrents), les joint-ventures et la relation acheteur-fournisseur. Les objectifs liés aux partenariats sont multiples : optimisation et économie d'échelle, réduction du risque et de l'incertitude, acquisition de certaines ressources et activités.



9. Structure de coûts

La structure de coûts reprend tous les coûts relatifs à la création de valeur. Ces frais découlent généralement des 3 blocs précédents : les



ressources, les activités et les partenariats clés. Deux principales logiques de structure de coûts ressortent et déterminent l'approche du BM : une logique de coûts, axée principalement sur la minimisation des coûts quels qu'ils soient ou une logique de valeur, davantage préoccupée par la création de valeur pour le client.

The Business Model Canvas

Réalisé pour :

Réalisé par :

Ex :

Versión :

Partenaires Clés  Qui sont nos partenaires clés ? Qui sont nos fournisseurs clés ? Quelles ressources sont acquises via nos partenaires ? Quelles activités clés relèvent nos partenaires ? CONCEPTS DU PARTENARIAT Optimisation et Economie Réduction des risques et incertitudes Acquisition de ressources ou activités clés	Activités Clés  Quelles activités clés sont nécessaires pour notre proposition de valeur ? Nos canaux de distribution ? Nos relations clients ? Nos sources de revenus ? CATEGORIES Production Attraction de problèmes Planification / Révision	Proposition de Valeur  Quelle valeur délivrons-nous au client ? Quels besoins clients satisfaisons-nous ? Quelle problématique client adressons-nous à résoudre ? Quelle offre proposons-nous à chaque segment client ? CARACTERISTIQUES Nouveauté Performance Personnalisation « Mixage » d'activités Design Marque / Réputation Prix Adaptation de coûts Adaptation de risques Accessibilité Éthique / Écologique	Relation Client  Quelle relation chaque segment client souhaite-t-il que nous établissions et maintenons avec eux ? L'espérance avons-nous établie ? Comment nous sitons intégrés dans notre modèle économique ? Quel est leur coût ? EXEMPLES Assurance personnelle Assurance personnelle dédiée Self-service Services automatisés Communauté Co-création	Segments Clients  Pour qui créons-nous de la valeur ? Qui sont nos principaux clients ? EXEMPLES Marchés de masse Marchés de niche Marchés segmentés Marchés diversifiés Plateaux de niche multi-secteur
Ressources Clés  Quelles ressources clés sont nécessaires pour notre proposition de valeur ? Nos canaux de distribution ? Nos relations clients ? Nos sources de revenus ? TYPES DE RESSOURCES Personnelles Intellectuelles (connaissances, savoirs, droits, données) Financières Physiques			Canaux de distribution  A travers quels canaux nos segments clients souhaitent-ils être atteints ? Comment les atteignons-nous ? Quel est le niveau d'intégration de nos canaux ? Lesquels sont les plus rentables ? Comment les intégrons-nous avec les habitudes clients ? PHASES 1. Identification 2. Sélection 3. Développement 4. Mise en œuvre 5. Évaluation 6. Révision	
Structure de Coûts  Quels sont les coûts les plus importants inhérents à notre modèle économique ? Quelles sont les ressources clés les plus coûteuses ? Quelles sont les activités clés les plus coûteuses ? NOTRE MODÈLE ÉCONOMIQUE EST-IL PLUTÔT : Axé sur les coûts (faible structure de coûts, usage des automatisations externes, sous-traitance externe) ? Axé sur la valeur (flexibilité sur la création de valeur, proposition de valeur haut de gamme) ? EXEMPLES DE CARACTÉRISTIQUES Coûts fixes variables, investissements, services publics Coûts variables Economies d'échelle Economies de gamme		Sources de Revenus  Pour quelle valeur ajoutée nos clients sont-ils prêts à payer ? Pour quelle offre payent-ils actuellement ? Quelle est la fréquence de paiement ? Comment préférons-nous être payés ? Quelle est la part de chaque source de revenus sur le revenu global ? TYPES Frais de base Frais d'abonnement Frais de transaction Frais de location / d'usage Frais de service Frais de montage Frais de livraison PRIX FIXES Prix fixes Dépendent des options de produit Dépendent de segments clients Dépendent de volumes PRIX VARIABLES Prix variables (dans le marché) Coût de la ressource Marché de niche		

www.businessmodelgeneration.com

Scannez le code pour commander un
Poster Business Model Canvas ! ou
rendez-vous sur www.onopia.com



 **onopia**

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License.
To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>
or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.



Conclusion

Le BM représente aujourd'hui un facteur clé de succès reconnu tant par les praticiens que par les académiciens. Il n'y a pourtant pas de définition commune. Toutefois, quel que soit le domaine étudié, il existe des interdépendances. Il s'agit d'un modèle, d'une approche globale de l'entreprise. Les parties prenantes ainsi que la notion de valeur occupent une place centrale.

En outre, tout BM présente trois caractéristiques principales : la génération d'une valeur qui informe les parties prenantes, la rémunération de cette valeur qui détermine comment l'entrepreneur va être rémunéré et le partage de la réussite avec les parties prenantes, chaque élément étant lié aux autres.

La compréhension et l'utilité d'un BM étant acquises, nous avons présenté un outil populaire, le modèle Canvas, permettant à l'entrepreneur de s'interroger sur quatre dimensions de l'entreprise (les clients, l'offre, l'infrastructure et la viabilité financière) afin de déterminer comment il va gagner de l'argent. Cet outil est également intéressant pour analyser une entreprise et comprendre sa manière de faire des affaires. Toutefois, il n'intègre pas les dimensions sociales et environnementales défendues par l'entrepreneuriat social, dimensions qui sont mises en exergue dans le modèle GRP par rapport à la création de valeur pour les parties prenantes.

Démarche méthodologique

Comme évoqué en introduction, c'est durant le cours de Responsabilité Sociale de l'Entreprise, dispensé dans le cadre du Master 60 en Sciences de Gestion (année académique 2017-2018), que nous avons découvert l'entreprise TOMS. Celle-ci nous a interpellé de par son mode de fonctionnement tout à fait atypique et son BM unique selon nous. C'est pourquoi, nous avons décidé d'approfondir le sujet.

Nous avons tout d'abord procédé à une recherche exploratoire contenant plusieurs termes dont « économie sociale », « entrepreneuriat social », « philanthropie », « business model », ... à l'aide des bases de données ProQuest, CAIRN. La première nous donnait des recherches internationales alors que la seconde se limitait aux recherches francophones. Nous avons également consulté le moteur de recherche Google Scholar et un ouvrage de référence se rapportant à l'économie sociale.

Toutefois, les résultats de recherche étaient trop hétéroclites pour progresser davantage sans définir un cadre préalable. Plusieurs sujets étaient possibles comme l'approfondissement de chaque thématique cependant, cela ne correspondait pas assez à l'entreprise étudiée, TOMS. En outre, cette dernière étant basée aux Etats Unis, la situation pouvait être différente. C'est pourquoi nous avons opté pour un panorama d'entreprises, européennes et américaines, ayant à la fois une mission sociale et des activités commerciales qui nous permettrait de situer TOMS parmi elles.

Analyser ces entreprises n'a pas toujours été évident. En effet, les chercheurs américains et européens ont des avis divergents et les chercheurs européens n'ont pas non plus d'avis unanime sur le sujet. Ainsi, par exemple, Jean-François Draperi a un avis très tranché sur l'économie sociale et l'entrepreneuriat social qu'il estime incompatibles, alors que Jacques Defourny et Marthe Nyssens ont une position plus ouverte sur la question. Il est également ardu d'avoir une définition commune de l'entreprise sociale. Nous avons donc éprouvé beaucoup de difficultés par rapport aux nombreux points de vue et définitions. Nous avons tenté de réunir ces deux notions qui ne nous ont pas semblé aussi opposées l'une de l'autre.

Le DD et la RSE, étant étroitement liés à notre sujet de recherche, ont été analysés ainsi que les 17 ODD adoptés par 193 pays en 2015. En outre, s'agissant de déterminer si notre entreprise pouvait être qualifiée de vertueuse, nous avons étudié le Label B-Corp. Celui-ci a également représenté une pierre d'achoppement. En effet, ce label américain est récent et il existe peu de

littérature sur le sujet et les données relatives à ses méthodes de classement des entreprises n'étaient pas communiquées au moment de nos recherches.

Une fois les recherches terminées et notre partie théorique aboutie, nous avons analysé TOMS par une démarche qualitative nous permettant de mieux cerner le phénomène TOMS encore peu connu en Europe. Dans ce cadre, nous avons interrogé une entreprise française fabriquant des chaussures et l'ONG Unicef (Annexe 1). L'entreprise fabriquant des chaussures n'a pas souhaité répondre oralement à nos demandes mais a répondu à un questionnaire envoyé par mail. L'Unicef a répondu à une interview semi-structurée (Annexe 1) via Skype. Nous souhaitions également solliciter des représentants de TOMS et d'une entreprise française ayant des activités comparables. Malgré nos rappels, nos demandes sont restées sans suite. TOMS a d'ailleurs refusé, prétextant que l'équipe était submergée de questions émanant d'universitaires.

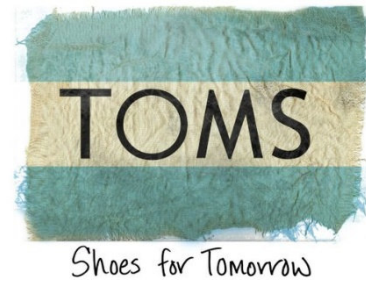
Nous avons donc dû nous contenter de l'interview et du questionnaire écrit et avons également consulté le site Internet de TOMS et lu l'ouvrage écrit par Blake Mycoskie, le fondateur de TOMS. Le site de TOMS nous a semblé très élogieux, c'est pourquoi nous avons essayé de trouver d'autres points de vue via Internet. Ce qui n'a pas été très fructueux.

Finalement, sur base de l'ensemble des éléments (théories, interview, questionnaires et recherches complémentaires), nous avons analysé l'entreprise TOMS. Celle-ci sera développée dans les prochaines pages.

Analyse de cas de TOMS

Introduction

TOMS¹¹, contraction de « Tomorrow's Shoes », est une entreprise active depuis son origine dans la vente de chaussures et s'est au fur et à mesure diversifiée. Son caractère atypique en fait un choix d'analyse.



Vous suivrez l'évolution de TOMS, de sa création à aujourd'hui. Nous la situerons, ensuite, en tant qu'entreprise, déterminerons si elle est vertueuse et analyserons son BM tout à fait particulier. Enfin, nous aborderons les perspectives et limites de l'entreprise.

Histoire de TOMS¹²

En 2006, Blake Mycoskie, fort de plusieurs expériences dans l'entrepreneuriat, se rend en Argentine. Son objectif est de s'imprégner au maximum de la culture locale. Il remarque l'*alpargata*, sorte d'espadrilles portées par la plupart des habitants quelle que soit leur origine géographique ou sociale. Cette chaussure l'intrigue. Il fait alors la connaissance d'une américaine bénévole dans une association fournissant des chaussures aux enfants. Beaucoup sont pieds nus, ce qui leur complique la vie et peut leur provoquer plusieurs maladies. De plus, les chaussures données sont peu adaptées aux besoins locaux. Blake découvre la pauvreté de ces enfants et décide de créer sa propre entreprise, plus efficace que la charité selon lui, pour aider ces enfants. Il veut créer sa propre *alpargata*, la mettre en vente et offrir une nouvelle paire à un enfant dans le besoin à chaque paire vendue. L'idée du modèle One for One naissait. Après avoir trouvé une cordonnerie locale, la production commença. Il rentra aux Etats-Unis avec quelques 250 paires. Il devait trouver un moyen de les faire connaître et les commercialiser. Il commença à raconter son histoire qui plut quasi immédiatement, même la presse s'y intéressa. C'était le début de la *success-story*. En à peine une journée, plus de 2.000 chaussures étaient commandées. Blake se décida à engager une équipe pour coordonner le processus et tout ça de son appartement.



¹¹ Illustration 6 – Logo de Toms et photographie de Blake Mycoskie lorsqu'il donne les chaussures (Giving Report, 2016)

¹² Les informations de cette partie sont issues du site Internet de l'entreprise : toms.fr

Après avoir vendu 10.000 paires de chaussures, Blake retourna en Argentine pour offrir les chaussures promises.

D'une petite start-up, TOMS est devenu un mouvement global. Depuis sa création en 2006, TOMS a fait don de plus de 93 millions de paires de chaussures à des enfants. Blake s'est rapidement rendu compte que le mouvement One for One pouvait s'appliquer à d'autres problèmes, les problèmes liés à la vue, au manque d'accès à l'eau potable, aux difficultés liées à l'accouchement, ... Ainsi depuis 2011, l'entreprise a contribué à restaurer la vue à près de 770 000 personnes en fournissant notamment des lunettes de correction, des traitements médicaux et/ou des interventions chirurgicales. En outre, depuis son lancement en 2014, TOMS Roasting Company a fourni plus de 720 000 semaines d'approvisionnement en eau potable. Enfin en 2015, la collection de sacs TOMS a vu le jour avec deux objectifs : contribuer à la formation du personnel de santé en matière d'accouchement et participer à la distribution de kits d'aide à la naissance contenant le nécessaire pour aider une femme enceinte à accoucher en sécurité. TOMS a ainsi aidé plus de 175.000 femmes.

Aujourd'hui, TOMS fait des dons dans plus de 70 pays à travers le monde et ses chaussures se sont adaptées aux réalités des enfants. Pour réaliser ses démarches, TOMS collabore avec des partenaires qui jouent le rôle d'intermédiaire (Seva Foundation, Children International, Water for People,...).

Le but de Blake Mycoskie est de faire quelque chose qui compte, pas seulement un produit mais quelque chose d'inspirant. Il y parvient grâce à son histoire partagée des millions de fois sur les réseaux sociaux ou grâce à des événements comme ceux organisés par le « Tom's Campus Program », un programme de sensibilisation pour les étudiants des universités américaines. Ces événements sensibilisent à la consommation responsable mais également à l'esprit d'entreprendre socialement. TOMS reçoit également de nombreux stagiaires et organise des journées à thèmes : « la journée sans chaussure », « la journée mondiale de la vue » ou encore des journées de sensibilisation aux enjeux mondiaux : pauvreté, cécité, ...

Depuis peu, le modèle de TOMS évolue au travers du programme « Stand for Tomorrow ». Il se concentre sur trois pôles : la « Dignity » qui vise à aider les jeunes sans-abris et à favoriser l'intégration sociale, la connexion humaine « CONNECTION », qui a pour but d'aider à l'émancipation des femmes, et le « PROGRESS », qui promeut l'entrepreneuriat social et le leadership responsable. Pour cela, TOMS collabore avec des personnalités

actives dans des associations qui sensibilisent le public sur ces causes, et offre une contribution financière à des ONG.

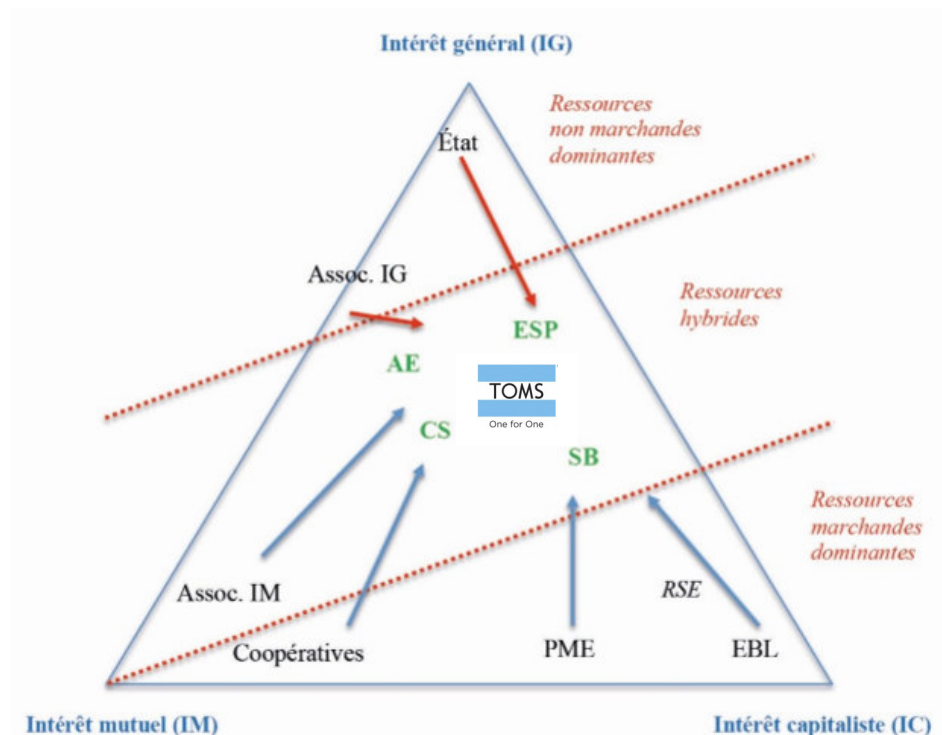
En 2014, Bain Capital a racheté 50 % de TOMS (Hussain, 2018). Avec le développement de l'entreprise, des difficultés sont apparues (nouveaux défis, complexité de la chaîne d'approvisionnement, nombreux concurrents, ...) d'où la nécessité de faire appel à un partenaire expérimenté dans ce domaine habitué à cet environnement instable. 313 millions de dollars ont été investis par Bain Company dans TOMS ce qui a porté la valeur de l'entreprise à plus de 600 millions de dollars (Ronalds-Hannon & Bhasin, 2018). Signalons toutefois que ce rachat n'a pas eu l'effet attendu. En effet, les concurrents de plus en plus agressifs, le manque de diversification et l'implosion du commerce de détail américain a endetté TOMS qui a des difficultés à attirer de nouveaux clients (*ibid*, 2018). En 2017, le bénéfice de l'entreprise a diminué de plus de 50 % depuis le rachat de Bain. Ainsi, selon Ronalds-Hannon et Bhasin (2018), le chiffre d'affaire en 2017 est de 491 millions de dollars et 8 % de bénéfices. La dette totale de TOMS s'élèverait à 350 millions de dollars et est notamment due au manque de diversification et à la concurrence qui copie le modèle en vendant leurs produits moins chers que ceux de TOMS.

Cependant, Blake a encore de la suite dans les idées. A ce jour, il possède plusieurs marques déposées dans plusieurs domaines (Chu, 2017) : thé, cacao, bagages, service hôtelier et de presse, technologie portable, billetterie, cartes de crédit, prêts étudiants, vin, ...

Analyse de TOMS

Où se situe l'entreprise ?

TOMS se situe à mi-chemin entre l'intérêt général et l'intérêt capitalistique. En effet, dès sa création, Mycoskie a voulu s'attaquer aux problèmes d'Education et de Santé en donnant une paire de chaussures adaptées aux enfants dans le besoin, tout en faisant du profit. L'entreprise, en voulant traiter les problèmes sociaux, utilise les méthodes issues du monde des affaires. En ce sens, TOMS est issu de la tradition philanthropique américaine.



7 - TOMS situé dans le triangle des intérêts des entreprises (Defourny et Nyssens, 2017 adapté par Leblanc, 2019)

Sa mission sociale est au centre de ses activités et définit l'entreprise. En outre, elle s'autofinance, ne fait appel ni à des dons ni à des subventions publiques. L'entreprise donne aux personnes dans le besoin en se distançant dès sa création de la charité, insuffisante pour traiter ces problèmes selon Mycoskie. C'est pourquoi, pour donner un produit qui répond aux besoins, elle vend d'abord et pour chaque produit vendu, un produit est offert.

TOMS ne relève pas de l'économie sociale. En effet, l'entreprise ne se caractérise ni par l'entraide mutuelle ni par l'intérêt mutuel. Toutefois, le cadre de l'économie sociale n'est pas figé et pourrait évoluer et intégrer ce type d'entreprise. De plus, elle ne relève pas du Non Profit Sector, puisqu'il y a redistribution du profit.

TOMS, du fait de sa mission sociale et de ses activités économiques lui permettant d'y répondre, est une entreprise hybride et ressort plutôt de l'entrepreneuriat social où il n'y a pas de limite dans la redistribution du profit. Cependant, selon la classification évoquée dans notre partie théorique, tant l'école des ressources marchandes que celle de l'innovation sociale, considèrent TOMS comme entreprise sociale. Soulignons aussi, le rôle de Blake Mycoskie qui, par sa créativité, son dynamisme et son leadership a proposé une solution innovante face à des problèmes sociaux d'envergure. En outre, l'idéal-type d'EMES, devant être utilisé comme une boussole, n'interdit pas de faire de même.

Une entreprise vertueuse ?

TOMS tente d'intégrer les préoccupations de ses parties prenantes dans ses activités. D'abord, sa mission première est d'améliorer la qualité de vie des populations aidées. Elle s'interroge sur son fonctionnement et ses pratiques afin qu'ils soient plus responsables et durables (chaussures confectionnées à partir de matériaux durables, boîtes à chaussures recyclées, avantages pour le personnel, ...). En outre, chaque année, ses fournisseurs doivent certifier la provenance éthique et durable des matières premières surtout par rapport à l'esclavagisme et la traite des humains. TOMS fait appel à des experts externes pour valider ou améliorer ses pratiques. Des représentants de l'entreprise sont présents dans les locaux de leurs partenaires afin de vérifier que sa politique est respectée et mènent des actions correctrices selon les cas. Signalons toutefois qu'il est difficile pour une entreprise d'exercer un contrôle à distance des activités de production (Annexe 1).

L'entreprise entretient également de bonnes relations avec les entreprises du secteur, notamment par le partage de bonnes pratiques. Elle est active dans diverses associations afin de sensibiliser à la RSE (AAFA¹³, Textile Exchange). En outre, ses dons répondent aux demandes des partenaires qui sont sur le terrain.

Il semble donc que TOMS adopte une stratégie substantielle de RSE en intégrant les attentes de ses parties prenantes. Il s'agit toutefois de données issues du site de TOMS qui n'ont pas pu être vérifiées.

C'est pourquoi, nous avons d'abord analysé l'entreprise au travers des 17 ODD en la comparant à une entreprise classique de chaussures Hush Puppies¹⁴. Cette dernière est une entreprise dont l'ambition première fut de casser les codes traditionnels et conservateurs de la famille américaine, pour un style de vie confortable et décontracté. Le positionnement se veut lifestyle avec un style innovant.

¹³ Association américaine du vêtement et de la chaussure

¹⁴ <http://hushpuppies.com>

ODD	Hush Puppies (HP)	TOMS
	HP en tant qu'entreprise emploie des travailleurs et participe à l'économie mondiale. Les informations relatives à la société ne nous éclairent pas plus sur les actions d'HP.	- Emploi des locaux - Agriculteurs payés de façon équitable - Accès à l'éducation → formation → accès à l'emploi - Vue restaurée → meilleur accès au travail - Avantages médicaux - Programme Dignity
	Pas d'information précise par rapport à ce point. Nous supposons que la création d'emplois permet dans une certaine mesure de lutter contre la faim.	- Idem que pour HP - Création de systèmes durables d'approvisionnement en eau potable → Facilite la culture
	Pas de spécificité pour ce point	- Don de chaussures à des enfants : lutter contre l'ankylostome - Examen de santé pendant les campagnes de dons - Soins ophtalmologiques - Formation et aide à la naissance
	Pas de spécificité pour ce point	- Les chaussures complètent l'uniforme autorisant l'accès à l'école - Soins ophtalmologiques améliorent l'accès à l'éducation - Formation des sages-femmes - Un meilleur accès à l'eau potable permet de se concentrer sur l'éducation
	Pas de spécificité pour ce point	- La construction d'infrastructures dans les villages où les chaussures sont distribuées (puits), permet aux femmes et aux filles l'accès à l'éducation et à une activité professionnelle. Ce sont elles qui vont,

¹⁵Illustration 8 - 10 ODD auxquels TOMS participe (cf. note 2, adapté par Leblanc, 2019)

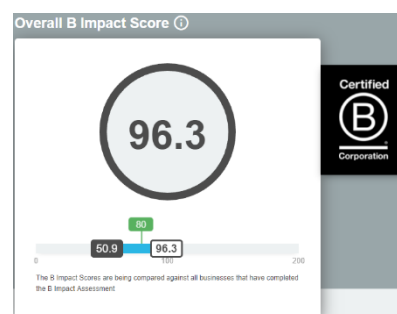
		généralement, chercher l'eau, parfois bien loin. - Programme Connexion
	Pas de spécificité pour ce point	- Vente d'un paquet de café fournit à une personne dans le besoin 140 litres d'eau potable. - Soutien à la création de systèmes durables d'approvisionnement en eau dans les sept pays où les grains de café sont récoltés
	Aucune information pour ce point. Nous supposons que l'entreprise fournit des emplois mais elle ne communique pas sur le type d'emploi.	- Partenariat avec des entreprises qui doivent respecter la loi de leur pays notamment en matière d'esclavage et de la traite d'êtres humains - Définition de pratiques commerciales internes à l'entreprise pour la prévention tout au long de la chaîne d'approvisionnement - Investissement dans les employés : formations à différents niveaux et sur différentes matières, notamment pour la prévention de la traite d'êtres humains et de l'esclavage. Avantages médicaux, congés parentaux payés, plan de retraite.
	Pas de spécificité pour ce point	- Don de chaussures : permet aux enfants d'aller à l'école, d'améliorer leur autonomie, leur estime de soi - Don de lunettes et de soins oculaires : indépendance, opportunités économiques, meilleur accès à l'éducation et au monde professionnel - Le don de l'eau : opportunité économique et création d'emplois - Soutien des entreprises sociales

		- Stand for tomorrow
	Pas de spécificité pour ce point	- Neutralité des dons - Programmes de prévention et de lutte contre la traite des êtres humains et l'esclavage - End Gun Violence Together : mettre fin à la violence armée
	Pas de spécificité pour ce point	Partenariats avec des ONG locales afin d'agir sur les besoins des populations

Encore une fois, il s'agit d'une analyse sur base des données fournies par le site Web de TOMS (toms.fr, 2019), elles sont donc déclaratives et non vérifiées. C'est pourquoi, nous avons repris l'analyse B-Corp¹⁶, organisme indépendant, qui a octroyé sa certification en novembre 2018.



Comme le montre l'image ci-contre, le score global de l'entreprise est de 96,3. TOMS agit donc mieux que les standards exigés (80). Toutefois, l'entreprise peut encore s'améliorer puisque le score maximum est de 200.



Selon les cinq domaines mis en exergue par la certification B-corp, TOMS se distingue essentiellement dans le domaine de la Communauté où il obtient une note de 49,3 bien supérieure à la note moyenne (32). En outre, une rubrique est en bleu : « conçu pour donner ». Ces rubriques concernent les entreprises ayant obtenu des crédits supplémentaires. L'entreprise fait figure dans



son engagement « one for one ». Ses meilleurs résultats se lisent au niveau du critère « engagement civique et dons » ainsi qu'au niveau de celui des « fournisseurs, distributeurs et produits ». Par contre, l'entreprise est moins performante dans le critère « Implication locale », « Diversité et Inclusion » et « Création d'emploi ». Ces derniers résultats infirment les propos de TOMS sur la création d'emplois locaux.

¹⁶ Illustration 9 - B-Corp. Logo de B-Corp et résultats de TOMS (<https://bcorporation.net/>, 2019)

Le critère des « travailleurs » obtient un score de 22 correspondant au score moyen. C'est surtout le critère « Avantages » qui ressort et confirme les dires de l'entreprise. Il y a lieu de s'interroger sur le critère « Propriété des travailleurs ». En effet, nous n'avons trouvé aucune information quant à un quelconque actionnariat des salariés. L'entreprise se distingue peu par rapport à sa politique salariale, la flexibilité de l'emploi et la culture d'entreprise. Ce

Travailleurs		22,0
Compensation & Salaires		2,9
Avantages		7,7
Formation et éducation		0,9
Propriété des travailleurs		4,8
Gestion et communication des travailleurs		0,9
Souplesse d'emploi / Culture d'entreprise		2,3
Santé et sécurité au travail		1,2
N / A Points		1,0

dernier point semblait pourtant important. TOMS obtient le moins de points dans les critères « santé et sécurité au travail », « gestion et communication des travailleurs » et « formation et éducation ».

Le troisième critère, « la gouvernance » surpasse légèrement le score moyen (10). C'est sur le critère « mission verrouillée » que TOMS se démarque. Ce critère viserait la mission qui doit être centrale pour la société (Tobin, 2018). Il appert en effet que TOMS dans toutes ses actions place sa mission en avant. L'entreprise

La gouvernance		13,1
Mission et engagement		1,6
Responsabilité d'entreprise		0,5
Éthique		1,0
Transparence		2,3
+ Mission verrouillée		7,5

obtient moins de résultat pour la « transparence ». Il est certes difficile de trouver l'envers du décor puisqu'il n'y a pas d'investigation externe sur ces activités. Il y a certes des critiques qui concernent le don, le fait que TOMS ne s'attaque pas à des besoins élémentaires et qu'elle pratique une concurrence déloyale pour les entreprises locales (Wadhams, 2010 ; Hussain, 2018 ; L'Observatoire du BoP, 2015). Cependant, ce ne sont pas des faits répréhensibles. Il est interpellant de voir le faible score de « Mission et engagement » qui apparaît comme fondamental pour l'organisation. Finalement, les scores pour l'éthique et la responsabilité de l'entreprise sont très faibles, ce qui confirmerait que l'entreprise communique beaucoup mais peut-être pas de manière tout à fait sincère et objective.

Le dernier critère, l'environnement est également supérieur à la moyenne (9). Ici, l'entreprise se distingue du point de vue « Transport, distribution et fournisseurs » suivi de « Terre, bureau, usine¹⁷ ».

Environnement		11,8
Terre, bureau, plante		3,5
Contributions		2,4
Les sorties		0,5
Transport, distribution et fournisseurs		5,2

¹⁷ La traduction proposée sur l'image est erronée, il s'agit du mot « Plant » signifiant « usine » ou « unité de production ».

Nous concluons que, selon les dires de TOMS et au vu de sa certification B-Corp, l'entreprise agit de manière vertueuse. Comme l'entreprise se situe au-delà de la moyenne dans une certification qui vise à récompenser les comportements responsables d'un point de vue social et environnemental, nous pouvons en tirer la conclusion que TOMS se comporte mieux que la moyenne des entreprises certifiées. Signalons toutefois le manque d'informations relatives aux différents critères et aux points qui les composent. Il serait nécessaire d'apporter davantage d'explications aux analyses et que TOMS fasse preuve de plus de transparence. En outre la certification B-Corp est octroyée sur base d'un questionnaire et donc des réponses que l'entreprise veut bien donner.

Quel business model ?

Nous allons maintenant nous intéresser au BM de TOMS au travers du modèle GRP qui permet aux parties prenantes de comprendre le projet d'entreprise et qui insiste sur la notion de valeur.

D'abord, la génération d'une valeur appréciée : Fort de plusieurs expériences entrepreneuriales, Blake Mycoskie a, lors d'un voyage en Argentine, découvert des enfants nu-pieds atteints d'ankylostome et ne pouvant être scolarisés du fait de l'absence de chaussures. C'est la raison pour laquelle, il a décidé de créer une entreprise pour fabriquer des chaussures et, pour chaque paire vendue, une paire adaptée était offerte à ces enfants. Il a travaillé avec des partenaires locaux, des associations. L'objectif de Blake a toujours été d'œuvrer pour améliorer la qualité de vie des enfants dans le besoin. Pour vendre ses chaussures, Blake mise sur son histoire et le bouche à oreilles. Comme nous l'avons analysé ci-dessus, à travers les 17 ODD, les actions de TOMS ont un impact social et environnement important.

Dans un second temps, la rémunération de cette valeur. Elle est possible par la vente de chaussures et l'absence de frais marketing. En effet, l'entreprise fonctionne grâce au bouche à oreilles et à l'utilisation des réseaux sociaux (Cuofano, 2018). Les dépenses liées aux dons sont importantes mais elles rapportent beaucoup. Ce n'est pas simplement une chaussure qui est vendue mais une histoire. Cependant, d'après l'entreprise française de fabrication de chaussures interrogée (Annexe 2), il est difficile de vendre une paire de chaussure et d'en donner une, ce qui reviendrait à faire payer deux fois le prix des chaussures, impossible lorsque que la qualité est privilégiée.

Finalement, le partage de la réussite avec le réseau : TOMS crée une relation gagnant-gagnant avec ses parties prenantes. D'abord, ses clients ont la satisfaction d'avoir agi pour le bien des

enfants ; leur achat est altruiste et leur procure un certain bien-être. Il leur donne l'impression de devenir partie prenante de quelque chose de plus grand qu'une simple transaction. Cela permet de les fidéliser et d'en attirer de nouveaux. En effet, selon une enquête publiée par Nielsen en 2014 (Nolasco da Silva, 2016), plus de la moitié des consommateurs du monde entier sont prêts à payer plus pour des produits et services de marque qui s'engagent à avoir un impact social ou environnemental positif. Les clients deviennent ainsi des ambassadeurs.

Ensuite, pour les autres entreprises et futurs entrepreneurs, le modèle One for One est inspirant et ne se limite pas aux marchés des produits (Hussain, 2018). Ainsi, une agence de marketing pourrait donner des heures de consulting à une ONG. Les possibilités de mise en œuvre sont infinies. Il y a un fort potentiel pour susciter un changement tant du point de vue du développement social qu'économique. Cet ensemble d'éléments rend le mouvement durable. Plusieurs entreprises ont d'ailleurs adopté le BM « One for One » : Ten tree, Feed, Twice as Warm, ...

Également, pour Bain capital, les dons et objectifs de TOMS représentent un avantage concurrentiel.

Pour les associations locales et les ONG, le fait de recourir à une entreprise est plus durable que de demander de l'argent aux gens. En outre, les produits donnés aux populations dans le besoin correspondent à la demande alors que ceux donnés par les particuliers ne sont pas toujours adaptés aux besoins du terrain, l'approvisionnement est continu.

Pour les populations bénéficiaires, les dons de TOMS contribuent à améliorer la santé, l'accès à l'éducation, le développement économique et le bien-être général.

Pour les pays en voie de développement, l'aide apportée à la population permet le développement de leur pays.

Les entreprises concurrentes copient une affaire qui fonctionne et agissent, par conséquent, pour le bien. Ainsi, la marque Sketchers a créé une chaussure, « Bobs », copiant le style et le modèle de bienfaisance de TOMS tout en la vendant à moitié prix (Ronalds-Hannon & Bhasin, 2018).

Les travailleurs ressentent une certaine fierté à travailler chez TOMS et ont l'impression d'œuvrer pour quelque chose de plus grand qu'une simple entreprise.

Ajoutons également que les missions adoptées par une entreprise doivent être en accord avec les valeurs de celle-ci et avoir du sens pour les clients (Unicef, Annexe 1)

Après avoir analysé TOMS au travers de la création de valeur sociale et de ses parties prenantes, nous allons étudier sa manière de créer de la valeur économique grâce au modèle Canvas :

1. Segmentation clients (Quel est le public visé ?) :

Les consommateurs conscients qui veulent être à la mode et se sentir bien, les clients actifs sur les réseaux sociaux et les autres avec lesquels ils partagent l'histoire de TOMS, les communautés dans le besoin, les entrepreneurs sociaux qui partagent les valeurs de TOMS et l'opinion publique.

2. Proposition de valeur (Quels sont les besoins/ problèmes auxquels l'entreprise veut répondre ?) :

TOMS peut se résumer à son slogan : « One for One » - Pour chaque paire de chaussures vendue, une paire est offerte à un enfant dans le besoin. Aujourd'hui la proposition de valeur a évolué, d'autres produits viennent enrichir la gamme (lunettes, café, sacs) avec des dons associés. Selon l'interview de l'Unicef (Annexe 1), certaines entreprises font également des dons mais il s'agit plutôt d'actions ponctuelles. TOMS ambitionne d'améliorer la qualité de vie des personnes, d'inspirer d'autres entreprises au travers du modèle « One for One », de soutenir les entreprises sociales, de tendre vers une consommation responsable et de donner à ceux qui en ont besoin tout en agissant en entreprise responsable.

3. Canaux de distribution (Comment l'entreprise interagit avec ses clients ?) :

Le site Internet de TOMS (toms.fr/toms.com), certains magasins de chaussures partenaires, les sites de ventes en ligne, les partenaires et ONG qui distribuent les chaussures aux enfants dans le besoin, les médias sociaux, le bouche à oreilles, les événements organisés par TOMS, les employés de TOMS, ...

4. Relations clients :

TOMS est plus qu'une entreprise, c'est un mouvement où les clients deviennent des membres qui partagent ses missions et son histoire, ils deviennent ses porte-paroles. L'entreprise est joignable par de multiples canaux (mails, téléphone, site Internet, Facebook). Récemment TOMS a mis en place un programme de fidélisation (uniquement aux Etats-Unis), TOMS Passport Rewards.

5. Flux de revenus (Quelle est la source des revenus ?) :

Les ventes de produits TOMS

6. Ressources clés :

Le BM « One for One », le fondateur Blake Mycoskie, les employés (les travailleurs du siège social en Californie peuvent participer à la mission de dons avec les ONG pendant

une année), l'histoire de TOMS – *success story*, l'innovation dont fait preuve le fondateur.

7. Activités Clés :

La conception, la vente de produits TOMS et le don qui y est lié, la fabrication, la livraison et le transport, les partenariats avec les associations locales et les ONG, le soutien des entrepreneurs sociaux et l'attention portée à la chaîne d'approvisionnement pour qu'elle soit éthique et durable.

8. Partenaires clés :

Les clients, les partenaires locaux, les ONG, les affiliés (revendeurs TOMS)

9. Structure de coûts :

Au départ, TOMS a collaboré avec un cordonnier local argentin. Ensuite, la fabrication a été transférée en Chine pour économiser de l'argent et une partie des activités a ensuite déménagé vers des pays en voie développement afin de créer des emplois. La méthode de production est à la chaîne. Le chiffre d'affaire en 2017 est de 379 millions de \$ (Gennaro CUOFANO, 2018). La fabrication d'une paire de TOMS s'élèverait à 9 \$ (Idem, 2018). Ainsi, le budget des dons représenterait 0.06 % des ventes nettes (Idem, 2018). Depuis 2014, TOMS appartient à 50 % à Bain Capital, un géant du capital-investissement (permet à une société non cotée de lever des capitaux par l'intervention d'investisseurs qui acceptent de risquer une partie de leurs fonds dans une petite entreprise). Cet achat a permis de valoriser l'entreprise à 625 millions de dollars. L'entreprise n'est pas cotée en bourse, elle n'est donc pas tenue de fournir les chiffres liés à ses activités.

Perspectives et limites

Pour réfléchir aux perspectives et limites de TOMS, nous avons utilisé l'outil SWOT. Voici notre réflexion :

	Forces ▪ à l'origine du BM One for One ▪ entreprise lucrative avec une mission sociale ▪ histoire de l'entreprise via réseaux sociaux donc faible budget marketing ▪ gammes variées et à la mode ▪ fait preuve de résilience	Faiblesses ▪ difficulté à tirer parti du partenariat avec Bain Capital ▪ prix ▪ après-vente ▪ qualité des produits ▪ manque de transparence
---	---	--

	▪ plus qu'une simple entreprise ▪ volonté de s'améliorer ▪ inspire	
	Opportunités ▪ explorer davantage le marché non américain, y compris l'Europe ▪ BM duplicable à toute une série de produits et de services ▪ possibilité d'axer les pratiques vers plus de durable	Menaces ▪ concurrents ▪ critiques des détracteurs (atteinte au commerce local, création d'une dépendance) ▪ greenwashing

Conclusion

Finalement, cette partie consacrée à TOMS nous a permis de constater que Blake Mycoskie a fait preuve d'une certaine audace lorsqu'il a créé TOMS. D'une situation interpellante, il a pu en tirer profit tout en s'engageant à résoudre des problèmes sociaux. C'est une entreprise qui, dès son origine, a eu une mission sociale et un objectif commercial.

D'un point de vue européen, il est difficile de situer cette entreprise par rapport à sa mission sociale alors qu'aux Etats-Unis, son statut est facilement attribuable, une entreprise sociale relevant de l'entrepreneuriat social. En ce sens, la position européenne est encore floue et il est possible d'intégrer TOMS dans la conception d'une entreprise sociale.

Cependant, sur une base uniquement déclarative, il n'est pas évident de certifier de son impact social voire environnemental. Raison pour laquelle, nous l'avons analysée au travers de sa politique de RSE, des 17 ODD et de sa certification B-Corp. Certes, l'entreprise est certifiée toutefois nous avons constaté que ses déclarations n'étaient pas toujours confirmées. Bien que ses dons soient réels, l'entreprise manque de transparence. De plus, la certification B-Corp se fait sur base des dires de l'entreprise et les indicateurs ne sont pas analysables au-delà du score obtenu.

Nous estimons malgré cela que l'entreprise est vertueuse. D'une part, parce qu'elle répond à 10 ODD sur 17, ensuite car elle a le souci d'agir dans le respect de son environnement à travers sa politique de RSE et enfin, elle est mieux notée, comparativement aux entreprises non certifiées et à la moyenne des entreprises certifiées B-Corp.

Par rapport à son BM One for One, TOMS a pu se démarquer des autres entreprises. En voulant solutionner des problèmes sociaux, elle a touché des consommateurs conscients, sensibles à son

histoire, qui sont devenus les ambassadeurs de la marque, ce qui a réduit les coûts relatifs à sa communication. Nous avons vu que la marge bénéficiaire de TOMS n'était pas élevée par rapport à son chiffre d'affaire, toutefois, pour une entreprise vertueuse, ce bénéfice est tout à fait acceptable étant donné que c'est après avoir redistribué gratuitement une grande partie de sa marge à travers des actions qui génèrent un bénéfice sociétal. En outre, nous avons également souligné, grâce au modèle GRP, la relation gagnant-gagnant que TOMS a créée avec ses différentes parties prenantes.

Finalement, TOMS a encore un bel avenir. En effet, son statut de pionnier lui confère une place de modèle à suivre par d'autres. L'entreprise doit encore développer sa position, se faire connaître hors Etats-Unis et convaincre que son modèle peut facilement être dupliqué à toute entreprise quel que soit son domaine d'action. Pour autant, elle devra continuer son action à l'égard du développement durable et faire preuve de plus de transparence.

Conclusion générale

L'objectif de ce travail a été d'analyser l'entreprise TOMS et son BM « One for One ». Celle-ci, alliant à la fois mission sociale et activités commerciales, nous interpellait. Était-ce une entreprise vertueuse ou sa mission sociale ne servait que de faire valoir ? Son BM, original, était-il duplicable à d'autres entreprises ? Était-ce un modèle d'avenir ? Aussi, TOMS est une entreprise américaine et nous n'avions pas d'information sur l'existence d'une telle entreprise en Europe.

Pour réaliser notre travail, nous avons d'abord situé TOMS entre l'économie sociale et la philanthropie, deux domaines que nous trouvions vertueux ; vertu étant entendu comme disposition constante qui porte à faire le bien et à éviter le mal. Outre l'intérêt général, l'entreprise se caractérise par l'intérêt capitalistique dans sa recherche de profit, elle relève de ce fait de la philanthropie. Cette position peut diverger selon les chercheurs européens, en effet, l'économie sociale est européenne et il n'y a pas de consensus sur cette notion. En ce sens, TOMS pourrait relever d'un 3^{ème} secteur regroupant l'ensemble des définitions d'économie sociale. Aux Etats-Unis, la position est claire : TOMS ne fait pas partie du *Non profit Sector* qui n'est pas caractérisé par le profit, il relève donc de la tradition philanthropique.

Aussi, TOMS peut être considéré comme une entreprise de l'entrepreneuriat social. Ce type d'entreprise cherche à solutionner des problèmes sociaux par des méthodes commerciales. Son profit n'est pas limité. Cependant, il serait réducteur d'affirmer que TOMS n'est pas une entreprise sociale. En effet, la position des chercheurs n'est pas non plus unanime. Certains ont des avis tranchés alors que d'autres sont plus ouverts. En outre, nous avons comparé l'entreprise à trois systèmes de classification des entreprises sociales, qui indiquent que TOMS en fait partie.

Toute entreprise, sociale ou non, peut adopter une stratégie RSE ainsi qu'un comportement responsable. TOMS a une politique RSE définie et agit en matière de développement durable. Par rapport aux 17 ODD, il nous est apparu que TOMS répondait à dix d'entre eux. Ainsi, ses pratiques ne semblent pas être utilisées comme faire-valoir mais démontrent un véritable engagement de l'entreprise. D'ailleurs, depuis fin 2018, elle est certifiée B-Corp attestant son engagement social et environnemental.

Finalement, nous avons trouvé le BM One for One tout à fait particulier et l'avons donc analysé grâce aux modèles GRP et Canvas. Alors que le modèle Canvas met en évidence la manière

dont l'entreprise va créer une valeur économique, le modèle GRP met plutôt l'accent sur la création d'une valeur sociale et sur l'impact des activités d'une entreprise sur ses parties prenantes. Ce qui a fait ressortir la nature de TOMS qui, pour rappel, a une mission sociale tout en faisant du profit.

Au regard des différents points évoqués ci-dessus, nous considérons l'entreprise comme vertueuse. Cependant, nous n'avons pas d'élément nous permettant de confirmer ou d'infirmer les éléments avancés par TOMS. De plus, la certification B-Corp se fait sur base d'un questionnaire et donc des déclarations des entreprises. En outre, les scores obtenus ne sont pas commentés, ni les critères de labellisation. C'est pourquoi, il est difficile de tirer des conclusions éclairées. Ce qui ne signifie pas pour autant que TOMS soit malhonnête mais elle devrait faire preuve de plus de transparence. Aussi, nous pensons que les ONG critiqueraient TOMS si ses actions allaient à l'encontre de leur mission. En effet, pour réaliser un partenariat avec une entreprise, l'ONG attend de l'entreprise qu'elle soit en accord avec ses valeurs (Unicef, annexe 1). Il serait intéressant, dans des futures recherches de s'interroger sur la certification B-Corp, sur le fait qu'il n'y ait peu ou pas d'entreprise qui ait dupliqué le modèle en Europe et de questionner les partenaires et populations aidées par TOMS.

Pour terminer, nous retenons que TOMS est une entreprise tout à fait atypique qui a pu trouver une solution économique à des problèmes sociaux, ce qui n'aurait pas été possible sans son fondateur Blake Mycoskie qui, par son dynamisme, sa créativité et son leadership, a fait de TOMS un véritable mouvement. Le BM de l'entreprise est inspirant et d'une simplicité déconcertante, raison pour laquelle nous nous interrogeons sur l'absence d'une telle entreprise en Europe. Selon l'interview réalisée auprès de l'Unicef (Annexe 1), il s'agirait de mentalités et cultures différentes. Il serait nécessaire d'investiguer sur la question dans de futures recherches par une approche quantitative. Il serait également intéressant d'interroger les différentes parties prenantes comme les partenaires, les populations aidées ou encore les consommateurs et d'approfondir les impacts générés par l'entreprise.

Bibliographie

- Allix-Desfautaux, E., Makany, L. (2015). Développement durable et gestion d'une entreprise : croisements fertiles. *Revue Management & Avenir*. 81(7), 15-36.
- André K. (2015). Une évaluation hybride des entreprises sociales : Le cas du social business Grameen Veolia Water. *Revue française de gestion*, 247(2), 71-83.
- Aniorté, G. (2017). Gestionnaires responsables, entreprises durables : Rencontre avec trois dirigeants inspirants : Zita Cobb, Simon De Baene et Daleyne Guay. *Gestion*, vol. 42(4), 84-89.
- Battistelli, M. (2019). L'entreprise à mission : un modèle de gouvernance pour l'innovation. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 135(1), 80-82.
- Béal, V. (2017). Développement durable. Dictionnaire encyclopédique de la décentralisation, Editions Berger-Levrault, pp.413-417.
- Benabdallah, M., Hannas, A., Boiteux, S. (2016). Business Model d'une organisation multi-sites :: le cas des écoles de commerce. *La Revue des Sciences de Gestion*, 278-279(2), 151-156.
- Bidet E. (2003). L'insoutenable grand écart de l'économie sociale Isomorphisme institutionnel et économie solidaire. *Revue du MAUSS*, 21(1), pp. 162-178.
- Bouchentouf, M. & Barès, F. (2015). Du modèle d'affaires à la création de valeur : comment s'y prendre ? *Gestion*, vol. 40(1), 73-78.
- Brouard, F. (2007). Réflexions sur l'entrepreneuriat social. Sprott School of Business, Carleton University, 12 p.
- Capron M. (2009). La responsabilité sociale d'entreprise. *L'Encyclopédie du développement durable*, Editions des Récollets, n°99, 5p.
- Chu, J. (2017). Toms Sets Out To Sell A Lifestyle, Not Just Shoes. *Fastcompany.com*. Retiré le 17/11/2018 sur <https://www.fastcompany.com/3012568/blake-mycoskie-toms>
- Coissard, S., Kachour, M., Berthelot, É. (2016). (Re)penser le business model au prisme de la théorie des parties prenantes. *La Revue des Sciences de Gestion*, 278-279(2), 169-176.
- Comité économique et social européen (2016). Les évolutions récentes de l'économie sociale – Étude. *CIRIEC – Centre international de recherches et d'information sur l'économie publique, sociale et coopérative*. 141 p.

- Cuofano, G. (2018). How Does TOMS Shoes Make Money? The One-For-One Business Model Explained. Fourweekmba.com. Retiré le 09/05/2019 sur <https://fourweekmba.com/toms-one-for-one-business-model/>
- Da Fonseca, M. (2017). Conceptualisation théorique de l'entrepreneuriat social et solidaire : L'approche par les paradoxes. XXVIe Conférence Internationale de Management Stratégique, Association Internationale de Management Stratégique, 30 p.
- Defourny J., Nyssens M. (2011). Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale: une perspective comparative. Revue internationale de l'économie sociale – RECMA, n° 319, pp.18-36.
- Defourny J., Nyssens M. (2017). *Economie sociale et solidaire – Socioéconomie du 3ème secteur*. Louvain-la-Neuve : de Boeck Supérieur.
- Defourny J., Nyssens M. (2017, 1^{er} septembre). Entreprises sociales : des promesses et des défis. *Revue Démocratie*. Récupéré le 26/01/2019 sur <http://www.revue-democratie.be/index.php/economie/1256-entreprises-sociales-des-promesses-et-des-defis>
- Doherty, B., Haugh, H., Lyon, F. (2014). Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 16, 417–436
- Draperi J. (2010). L'entrepreneuriat social, un mouvement de pensée inscrit dans le capitalisme. Cestes-Cnam, Revue internationale de l'économie sociale – Recma, Actel, 14p.
- Draperi J. (2010). L'entrepreneuriat social : du marché public au public marché. *Revue internationale de l'économie sociale – Recma*, 316, pp.18-40.
- Draperi, J. (2014). *Comprendre l'économie sociale : fondements et enjeux*. 2^{ème} édition. Paris : Dunod.
- Fayolle, A. (2012). À quoi sert le business model ? *Entreprendre & Innover*, 13(1), 5-6.
- FMCG AND RETAIL (2013). Les consommateurs de plus en plus enclins à récompenser les entreprises soucieuses de leur RSE. Nielsen. Récupéré le 15/06/2019 sur <https://www.nielsen.com/fr/fr/insights/report/2013/les-consommateurs-de-plus-en-plus-enclins-a-recompenser-les-entr/>
- Gautier, A., Pache, A. (2014, 18 février). Philanthropie : pourquoi les entreprises font-elles des dons ? Essec Business School. Récupéré le 11/11/2018 sur

<http://knowledge.essec.edu/fr/sustainability/philanthropie-pourquoi-les-entreprises-donnent.html>

- Gautier, A., Pache, A.. *La Philanthropie : Comprendre et Agir* [Fichier vidéo]. Essec Business School. Récupéré le 11/11/2018 sur <https://www.coursera.org/learn/philanthropie>
- Hervieux C., Fallu J., Turcotte M. (2016). Les organisations hybrides. *Revue canadienne de recherche sur les OBSL et l'économie sociale*, 7(1), pp. 5-21.
- Hugon, P. (2016). Du bilan mitigé des Objectifs du Millénaire pour le développement aux difficultés de mise en œuvre des Objectifs de développement durable. *Mondes en développement*, 174(2), 15-32.
- Hussain, A. (2018). Want to Emulate Toms Shoes' Charitable Model? Here's How to Get Started. *Entrepreneur.com*. Récupéré le 02/06/2019 sur <https://www.entrepreneur.com/article/307932>
- Kelly, M. (2009). À but lucratif et à bénéfice social. *L'Expansion Management Review*, 134(3), 58-67.
- Le business model canvas remplace la planification d'entreprise traditionnelle. (2015, Feb 12). PR Newswire Europe (French) Retrieved from <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/1654603002?accountid=12156>
- Lecocq, X., Demil, B., Warnier, V. (2006). Le business model, un outil d'analyse stratégique. *L'Expansion Management Review*, 123(4), 96-109.
- Lévy, M. (2017). Le capitalisme philanthropique : un certain renouveau de la solidarité internationale. *Annales des Mines - Responsabilité et environnement*, 88(4), 78-81.
- L'Observatoire du BoP (2015, 10 avril). Le « Buy One, Give One » : entre business et philanthropie. Récupéré le 15/10/2019 sur <https://bopobs.com/2015/04/10/le-buy-one-give-one-entre-business-et-philanthropie/>
- Maâlaoui, A., Rossi, M., Castellano, S., Safraou I. (2012). Un cadre d'analyse de l'entrepreneuriat social : quels modèles et quels facteurs-clés de succès. *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 47, 255/256; pp.15-16.
- Mycoskie, B. (2012). *Start Something That Matters*. New-York : Spiegel & Grau Trade Paperbacks.
- Nolasco Da Silva, C. (2016). Profit Meets Purpose: 5 Companies That Give Back. *searchenginejournal.com*. Retiré le 28/05/2019 sur

<https://www.searchenginejournal.com/business-gives-back-5-apparel-companies-share-wealth/170328/>

- Osterwalder A., Pigneur Y. (2011). Business Model – Nouvelle Génération. Paris : Pearson Education France.
- Persais E. (2017). L'Entreprise Sociale et Solidaire, ou la nécessité de changer de paradigme ». Gérer et Comprendre, 128, 79 – 110.
- Ronalds-Hannon, E., Bhasin, K. (2018). Even Wall Street Couldn't Protect Toms Shoes From Retail's Storm. Bloomberg.com. Retiré le 01/06/2019 sur <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-05-03/even-wall-street-couldn-t-protect-toms-shoes-from-retail-s-storm>
- Salathé-Beaulieu, G., Gruet, E., Lautier, A. (2018). La certification B Corp – Fiche Synthèse. Territoires innovants en économie sociale et solidaire, 9 p.
- Sardana G.D. (2013). Social business and Grameen Danone Foods Limited. Society and Business Review, 8(2), 119-133.
- Telfizian L. & Toucas-Truyen P. (2017). En bref. Revue internationale de l'économie sociale – Recma, 346(4), 16-24.
- Tobin, D. (2018). B Corp Certification in Canada : Part I – Amending the Articles of Incorporation. Blaney.com. Retiré le 18/06/2019 sur <https://www.blaney.com/articles/b-corp-certification-in-canada-part-i-amending-the-articles-of-incorporation>.
- Verstraete, T., Krémer, F., & Jouison-Laffitte, E. (2012). Le business model : une théorie pour des pratiques. Entreprendre & Innover, 13(I), 7-26.
- Wadhams, N. (2010, 12 mai). Breaking News, Analysis, Politics, Blogs, News Photos, Video, Tech Reviews - TIME.com. Récupéré le 18/10/2018 sur <http://content.time.com/time/world/article/0,8599,1987628,00.html>
- Warnier, V., Lecocq, X. & Demil, B. (2016). Le business model, un support à la créativité de l'entrepreneur. Entreprendre & Innover, 28(1), 65-75.
- Xauflair, V., Chevalier, A. (2015). Classer les entreprises « philanthropiques » ? Rencontres du forum Liège Créative. Récupéré le 11/11/2018 sur <https://www.fundraisers.be/index.php/27-actualites/actu-belgique-categ/523-entreprises-philanthropiques-art>
- Zott, C., Amit, R., Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. Journal of Management, 37(4), 1019–1042.

Annexe 1 – Interview Unicef

Je suis actuellement un master complémentaire en sciences de gestion et je fais un mémoire sur l'entrepreneuriat social et plus précisément sur le business model de l'entreprise TOMS. En tant qu'ONG et surtout comme vous vous occupez des enfants, je trouve que l'Unicef est un témoin de choix pour mon mémoire.

1) Pourriez-vous décrire brièvement l'Unicef ?

Premièrement, c'est une association pour les droits de l'enfance, on essaie de préserver le droit des enfants dans le monde mais aussi en Belgique. On est presque présent dans tous les pays du monde, dans toutes les régions. On travaille toujours sur « invitation » du gouvernement, avec lui. Nos actions sont destinées à aider les enfants et à fortiori les mamans, par exemple, pour la fourniture d'eau. On est une très grande organisation, on peut faire beaucoup. L'origine de l'Unicef remonte à la fin de la deuxième guerre mondiale. Initialement, c'était pour aider les enfants en Europe, qui n'avaient pas grand-chose à manger ou à boire, il y avait beaucoup de pauvreté. L'organisation était prévue pour une période temporaire et après, les Nations Unies ont gardé l'Unicef dans une version définitive parce que d'autres pays en avaient besoin. Mais on ne travaille pas avec l'argent des Nations Unies, on dépend complètement des considérations volontaires. Ça veut dire qu'on renégocie chaque année avec nos partenaires, on ne reçoit pas chaque année une somme des Nations Unies ou des gouvernements. On essaie de travailler avec des projets, des programmes, de manière inclusive, avec tous les enfants pour leur donner une chance dans la vie : discussion, éducation, aide aux défis multiples, santé. Il y a de plus en plus de travail dû aux urgences et au réchauffement mondial. En Belgique, nous avons une double fonction : la récolte de fonds et le lobbying, nous exerçons une influence sur tout ce qui touche aux droits de l'enfant. On n'a pas de programme exact ici, on ne va pas donner de la nourriture à des enfants parce que le gouvernement belge prend cela en charge. Le gouvernement ne nous y invite pas. C'est différent ailleurs, par exemple en Côte d'Ivoire, on bâtit des écoles. Ici en Belgique, on forme plutôt des partenariats avec des entreprises qui veulent faire quelque chose en amont, qui veulent aider les enfants. Ils ont un retour mais pas d'argent. Moi je suis le lien entre l'entreprise et le travail sur le terrain. Il y a 33 ou 34 national community dans tous les pays industrialisés.

2) Selon vous quelle serait une entreprise vertueuse ? Quels sont les ingrédients principaux pour une entreprise vertueuse ?

Les entreprises se rendent compte qu'elles ont une responsabilité envers la société et la planète. Ici, par exemple à Bruxelles, les entreprises vont demander aux employés d'utiliser les transports publics pour se rendre au travail. Il y a beaucoup de possibilités d'actions : avec le personnel ou dans la manière de produire. Les entreprises cherchent à former des partenariats avec les ONG, ça les aide mais ça attire aussi l'attention des consommateurs qui sont sensibles à acheter quelque chose produit de manière durable. Mais bon, il y a beaucoup de choses à faire et parfois ce n'est pas facile non plus pour les entreprises qui produisent en Chine par exemple, d'avoir un contrôle, vu le nombre d'intervenants. Elles ne peuvent pas prendre de hauteur, il y a beaucoup de choses qui se passent derrière le rideau. Beaucoup d'entreprises s'en rendent compte et essaient d'y remédier. Il n'y a pas que le marketing, il faut essayer de faire ce qui est dit. Mais, je suis plutôt optimiste parce que pas mal d'entreprises essaient de faire quelque chose ou localement ou globalement. Mais ce n'est pas la priorité non plus, ça dépend des soucis et restructurations que peuvent rencontrer les entreprises. C'est un plus mais pas une nécessité. Mais bon, par exemple une entreprise qui fait de la production a pour priorité numéro un de faire un bon produit, ensuite de faire quelque chose de bon avec lui.

3) Est-ce qu'il est possible à la fois de faire du profit et d'œuvrer pour la collectivité ?

Moi je crois que oui. Si une entreprise fait quelque chose avec l'Unicef, elle engage son image et l'idée que les gens ont d'elle. De plus, ça améliore son chiffre de ventes. C'est la philosophie du partenariat, on veut toujours trouver une situation win win. Et ça améliore également l'employee engagement, parce qu'on essaie de faire de l'activity avec les employés. Pas mal d'entreprises courent pour l'Unicef aux 20km de Bruxelles. Avec leurs employés, elles essaient de récolter des fonds et œuvrer pour la bonne cause. Ça a donc un double impact : pour nous et pour l'engagement dans l'entreprise. Il est important de trouver le projet ambitieux qui correspond aux valeurs de l'entreprise pour que ce soit logique pour les clients. Par exemple, une entreprise qui fait beaucoup avec les enfants, c'est logique de se lier avec l'UNICEF ou une entreprise qui fait quelque chose de plus écologique, c'est plus logique de faire quelque chose avec Greenpeace ou WWF. Ça doit être logique pour les clients et pour les employés. Si l'entreprise ne fait quelque chose que pour son image, il n'y aura aucune cohérence. Parfois les entreprises souhaitent que leurs fonds soient utilisés pour un projet spécifique, qu'elles puissent visiter ou voir des photos, qu'elles aient un vrai retour. Ça doit être logique pour les entreprises et elles doivent pouvoir communiquer avec le public et les employés là-dessus.

- 4) Ce n'est pas une priorité d'agir pour l'environnement ou encore la collectivité, est-ce que pour vous c'est possible pour une entreprise de mettre ces deux objectifs sur un même pied d'égalité ?

Ça dépend de l'entreprise et parfois, beaucoup d'une personne de l'entreprise. Par exemple, si le CEO est pour l'Unicef ou une autre organisation, ça peut être égal, ça dépend beaucoup de l'organisation et du contexte. On voit parfois qu'un changement dans la direction modifie le partenariat. Ça dépend beaucoup du domaine et c'est normal car il y a toujours une conviction personnelle qui est liée. Donc oui, on a des partenaires (pas de noms car confidentiel), où le CEO est vraiment super content des missions de l'Unicef ou de faire du bien avec l'entreprise et on voit aussi que c'est beaucoup plus chouette avec les employés. Grâce aux réseaux sociaux et nouvelles manières de communiquer, les consommateurs sont vite au courant des projets ou des soucis dans le monde. Par exemple, au Yémen, c'était une urgence avec une grande attention des médias et là on reçoit des questions et on voit que le CEO, les personnes ou l'entreprise sont intéressés et veulent vraiment faire le bien.

- 5) Est-ce que vous avez déjà entendu parler du modèle One for One, initié par l'entreprise TOMS ?

Oui j'ai déjà entendu parler du modèle mais il est possible qu'il y ait différentes visions (explication du modèle). Oui c'est plutôt du marketing, ça existe, ça aide beaucoup par rapport aux clients, mais aussi avec l'image. Pour le client, la mission est très claire, si vous achetez un produit X ou Y, l'entreprise fait un don de ça ou ça à telle ONG. En général, c'est plutôt limité dans le temps, 1 mois pendant l'année, par exemple à la rentrée des classes, chez nous c'est plutôt dans des périodes spécifiques. On a par exemple l'action Pampers pour l'Unicef, c'est pour les vaccins. Si vous achetez des Pampers, vous donnez un vaccin à l'Unicef pour des enfants dans le monde. On a des entreprises qui font un don annuel et les plus petites, ça arrive que ce soit pour chaque achat.

- 6) Explication de TOMS, est-ce réaliste ou il y a quelque chose derrière ?

C'est possible mais il faut toujours faire attention à l'entreprise, donc chez nous par exemple, pour avoir des partenaires il y a toujours une vérification pour que l'entreprise soit en ligne avec nos valeurs. Il y a beaucoup de possibilités, c'est concret pour le grand public, ça donne une ouverture claire à l'entreprise et aussi pour nous mais il faut faire attention que ça soit toujours en accord avec nos valeurs. On ne va jamais faire de partenariat avec des entreprises qui font des choses qui vont contre les enfants. C'est bénéfique si c'est bien fait et honnête à la fois

pour les gens, pour nous et pour l'entreprise. Pour un de nos partenaires, c'est plutôt B to B, business to business, c'est une entreprise qui fait du café et du chocolat pour les entreprises. Pour chaque achat, il y a un pourcentage d'achat et ils donnent ça aux collectivités et font un don à l'Unicef. Pour eux c'est aussi un outil de marketing mais c'est aussi un outil pour convaincre les gens de rester clients chez eux. Donc c'est vraiment du win win. Ça aide avec le partenariat, c'est toujours mieux de bâtir sur quelque chose qui est bien pour l'ONG et l'entreprise. Il faut surtout que ça soit logique et avec les valeurs et la mission de l'entreprise. C'est toujours chercher le produit, comment est-ce qu'on va faire du marketing ça doit aussi avoir un sens pour le client. Moi personnellement, j'aime bien le modèle. Et on l'utilise aussi.

7) Est-ce que vous verriez des limites à un tel modèle ?

Du côté de l'entreprise, c'est super bien de soutenir l'ONG mais il faut que ça ait du sens, il faut aussi que ça ait une valeur pour les clients en terme de produits, c'est aussi important de se rendre compte que les employés l'ont fait ensemble, il faut toujours que ça soit équilibré pour la croissance de l'entreprise. Parce que pour le long terme, il ne faut pas que ce soit un danger pour leur fonctionnement pour nous c'est bien c'est super parce qu'on peut faire de bonnes choses avec eux. Je crois que pour les entreprises, si on les réalise, c'est toujours important de gagner des clients, de gagner le produit, de vendre plus et plus chaque année, d'avoir une croissance aussi, c'est important pour l'entreprise et pour les employés aussi. Personnellement, je crois qu'on peut toujours trouver un équilibre entre les deux.

8) En Europe, il n'y a pas d'entreprises qui ont le même modèle alors qu'aux Etats Unis, oui, comment l'expliquez-vous ?

Par exemple, parfois les entreprises font ça avec une sélection de produits mais pas tous les produits, ça dépend aussi c'est parfois limité dans le temps. Ce n'est pas des entreprises qui sont médiatisées, comme la vente du café cité plus haut, car c'est plutôt du B to B et ça dépend aussi de la grandeur de l'entreprise et aussi de la vision de communication et marketing. Il y a aussi les entreprises, par exemple les assurances, ça c'est autre chose car ils ne peuvent pas faire de dons avec les assurances. Ils préfèrent faire un don annuel mais c'est moins médiatisé qu'aux Etats-Unis. Moi je trouve qu'on doit apprendre des Etats-Unis, qu'on doit changer la vision car ça peut aider. Ce n'est pas aussi négatif que ça peut paraître, on a des partenaires mais c'est des entreprises plus petites qui ne sont pas si médiatisées.

9) Qu'est-ce qui justifierait qu'elles ne veulent pas être médiatisées ?

Ils font ça de manière plus individuelle, un don et rien de plus. Ça dépend vraiment de la vision ou de la taille de l'entreprise. Les grandes entreprises font des campagnes de marketing, mais parfois communiquent directement avec leurs clients et pas de manière générale. C'est leur choix. Aux USA les mentalités sont différentes, il y a une autre vision des choses, sur les entreprises, sur comment on fait le business, ça joue aussi. Ici en Belgique en plus, on est trop modeste. Les entreprises ont peur que ça soit mal interprété, qu'elles font juste ça pour être médiatisées. Ce n'est pas toujours vrai, il faut trouver l'équilibre. Je n'ai pas une réponse très claire, car je ne comprends pas toujours non plus. Il y a différentes manières de faire, moins médiatiques et plus personnelles : les newsletters, les contacts personnels avec les clients,...

10) Les entreprises de plus en plus essaient d'avoir un impact, pensez-vous que le modèle de TOMS est un modèle d'avenir ?

Oui, comme je dis j'aime bien ce modèle, je trouve que ça a beaucoup de valeur et pour l'entreprise et pour l'ONG. Je crois que ça définit la vision et la valeur de l'entreprise. Ça doit être concret et il est important d'être transparent sur le choix de l'ONG. Pourquoi est-ce qu'on croit dans cette mission ? Pourquoi est-ce qu'on veut faire ça ? C'est un bon outil de communication, il faut aussi recourir à des témoignages, des vidéos, ça aide à concrétiser pour les clients. Ça doit être en ligne avec les valeurs de l'ONG et la mission. Ça ne doit pas être un produit qui va à l'encontre de la mission de l'ONG. Ça doit toujours être logique. Il y a un changement global dans les missions des personnes, des gens qui trouvent ça plus important que les années précédentes. Donc c'est plus facile pour les entreprises de faire ça maintenant. Par ce que, par exemple avec les manifestations pour le climat, il y a de conscience chez les gens, il y a aussi plus de dons qu'avant. Il y a des urgences qui montent chaque année et ça prend beaucoup plus de budget pour nous. Si c'est fait de manière intègre, c'est bien. On travaille toujours de manière individuelle avec les entreprises, c'est important parce que si on utilisait une manière fixe pour tout le monde, ça ne marcherait pas. On trouve des entreprises qui sont prêtes à faire des choses, qui veulent vraiment faire un changement dans le monde, c'est inspirant.

11) Avez-vous des pistes d'amélioration ou des conseils pour une entreprise qui aimerait se lancer dans une mission plus vertueuse ?

Il est important d'inclure tous les employés et pas que le management. Parfois les décisions sont prises par le management et expliquées aux employés de manière insuffisante. Donc il est

important de dire aux employés pourquoi on a choisi cette organisation, pourquoi c'est aussi important pour nos clients, comment on veut inclure ça dans notre stratégie dans le but de communication ou de donner, de consacrer un temps à faire des actions avec les employés, c'est très important d'inclure les employés, d'expliquer clairement pourquoi et de dire comment concrètement est-ce que ça va aider les enfants, les animaux, les gens. Comment est-ce que ça va changer la vie ou le monde. C'est important pour eux aussi, car ils vont consacrer leur temps, ils vont communiquer là-dessus et c'est important qu'ils comprennent pourquoi et comment. Ce n'est pas qu'une mission du management.

Annexe 2 – Questionnaire Boissy Chaussures

- 1) Pourriez-vous expliquer brièvement le domaine dans lequel vous travaillez ?

Les chaussures que nous fabriquons ici sont des chaussures en cuir, confort, pour dames d'un âge avancé. La spécialité est le mocassin. Nous fabriquons quelques sandales hommes également. Nous faisons aussi des chaussures post-opératoires pour un client avec lequel nous travaillons en partenariat. Nous sommes également sur d'autres projets. Nous travaillons avec la grande distribution en France et avec le détail.

Aujourd'hui, nous devons nous adapter

- car le mocassin est moins demandé et la population âgée rajeunit . Les magasins de détail ferment de plus en plus et ne sont pas remplacés.
- nous devons donc nous adapter en « modernisant » notre style » et en travaillant sur les nouveaux axes de distribution , en particulier INTERNET .

- 2) Quel est votre modèle d'affaire (= manière dont l'entreprise crée de la valeur) ?
Pourriez-vous le décrire ?

Nous créons de la valeur en dessinant et en fabriquant, nous-mêmes, nos modèles. Nous travaillons avec une styliste et un bureau d'études.

- 3) Est-ce que la prise de décision est pyramidale ? Ou avez-vous une culture d'entreprise plutôt participative ?

Lorsque nous avons repris cette entreprise il y a 3 ans ½, elle était fortement pyramidale. Nous nous efforçons de rendre le travail plus participatif, en faisant des réunions avec les différents départements (bureau d'études, achats, commercial) ... mais ce n'est pas encore fluide ...

- 4) Selon vous, est-il possible de faire à la fois du profit et œuvrer pour la collectivité ?
Pourriez-vous expliquer ?

Bien sûr, la notion de profit n'est pas du tout incompatible avec les mots œuvrer pour la collectivité. Les salariés travaillent, gagnent de l'argent et le dépensent, ce qui fait travailler d'autres personnes et ce faisant, tout le monde participe au développement économique d'une collectivité. Les mairies ou autres organismes peuvent ainsi développer des écoles, des terrains de jeux, entretenir les espaces verts grâce aux gens qui sont là et aux entreprises qui les font travailler.

- 5) Est-ce possible de mettre ces deux objectifs sur un même pied d'égalité ? Pourriez-vous expliquer ?

Difficile de parler d'égalité dans une société. Tous les gens ne sont pas égaux et heureusement, ce serait dramatique de vivre dans une société où tout le monde serait pareil. C'est tellement riche de rencontrer des gens d'un autre univers, d'une autre classe, d'une autre intelligence que soi. On peut apprendre à leur contact.

Ce qui doit être le plus égalitaire possible, c'est l'aide à apporter aux gens qui veulent accéder à quelque chose en tenant compte de leur travail, de leur volonté ...

- 6) Avez-vous déjà entendu parler du modèle « One for One » initié par l'entreprise TOMS ? Que pensez-vous de ce modèle d'affaire ?

Je n'ai jamais entendu parler de ce modèle avant votre mail. Je pense que dans l'absolu, c'est très bien mais faut-il que l'entreprise le puisse. Fabriquer une paire et en offrir une, revient à dire de vendre 2 x le prix pour que l'autre puisse être offerte, ce qui n'est pas très juste. Par contre, l'idée d'aider les autres, lorsque c'est possible, bien sûr c'est une riche idée.

- 7) Pourriez-vous l'adopter ?

Non, pour la simple et bonne raison que la période, que nous traversons, est une période difficile... fabriquer en France est très difficile aujourd'hui. On subit la concurrence des prix asiatiques et la mentalité des gens français qui est la course au meilleur prix, peu importe la qualité ... même si le rêve est d'avoir une très bonne qualité avec un prix très bas.

- 8) Quelles perspectives/limites y voyez-vous ?

C'est un peu ce que je vous décrivais avant. La limite c'est forcément les possibilités de l'entreprise et l'envie, bien sûr. Une entreprise industrielle fait beaucoup d'investissement pour être toujours en vie... Elle cherche à gagner de l'argent, certes, mais surtout pour réinvestir, pour s'améliorer... et à moins de gagner beaucoup d'argent, elle ne peut pas en distribuer trop au risque de tout perdre.

- 9) Pourquoi des entreprises avec ce modèle d'affaire sont rares en Europe ?

Tout simplement à cause de ce que je viens de vous dire plus haut. Je parle de l'industrie de la chaussure. Je ne connais pas les autres industries.

- 10) Pensez-vous que c'est un modèle d'avenir ?

Je pense que, dans le cadre d'une entreprise industrielle, pas commerciale, ce n'est pas un modèle d'avenir ... car non viable.

- 11) Auriez-vous des pistes d'amélioration pour une entreprise de ce type ?

Il faudrait peut-être que les mentalités de la population changent et ça, ce n'est pas encore gagné ... regardez le petit commerce diminuer et avoir de plus en plus de difficultés,

et ce n'est pas pour autant que la grande distribution est désertée... du moins en France.
On dit où on souhaite bcp de choses, mais on en fait peu.

