



LOUVAIN
School of Management

UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN
LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT

Le business model de Grameen Danone est-il généralisable ?

Promoteur :
Axel Gosseries

Mémoire-recherche présenté par
Delphine Progneaux

En vue de l'obtention du titre de
Master 120 crédits en sciences de gestion

ANNEE ACADEMIQUE 2015-2016

Remerciements

Je tiens, tout à bord, à remercier mon promoteur, M. Axel Gosseries, pour le suivi et l'aide précieuse qu'il m'a apporté afin de pouvoir trouver un fil rouge pour ce mémoire.

Ensuite, je remercie toutes les personnes, Mme. Anne Lebrun, Mme Aurélie Progneaux, Mme Virginie Paret et M. Alex Van tuykom, ayant données de leur temps et de leurs énergies à la relecture de ce travail afin de discerner les flous présents dans le texte ainsi que les fautes de français.

Pour finir, je remercie M. Fabien Deheyn, pour le soutien et les encouragements fournis au quotidien pour que ce travail puisse être rendu dans les temps.

Table des matières

Introduction : Association contre la famine	1
1. Contexte et problématique	1
1.1 Groupe Grameen	2
1.2 Groupe Danone	3
1.3 Situation du Bangladesh en 2006.....	4
1.4 Grameen Danone Food Limited.....	5
2. Question de recherche	7
3. Structure du mémoire	8
Chapitre 1 : Que se cache-t-il derrière le concept de business model ?.....	9
1. Qu'est-ce qu'un business model	9
1.1 Définition	9
1.2 L'utilité du business model dans les différents pôles de l'entreprise.	13
1.3 Critique de la notion de business model	14
2. Comment établir un business model ?.....	16
3. Business Model Canevas.....	19
4. Conclusion.....	22
Chapitre 2 : Quel est le business model de Grameen Danone ?.....	23
1. Vers une économie plus sociale	23
1.1 L'économie sociale	23
1.2 L'entrepreneuriat social	24
1.3 Le social business	26
2. Grameen Danone sous le prisme du « Business Model Canevas ».....	28
2.1 Le client cible.....	29
2.2 Les relations avec le client	31
2.3 Les canaux	32
2.4 Façon d'engendrer les revenus.....	34
2.5 Partenaires clés.....	35
2.6 Activités clés	36
2.7 Ressources clés	37
2.8 Structure de coût	38
2.9 Valeur proposée par l'entreprise	40
2.10 La politique de supply chain	41
2.11 Réussite du business model	41

3.	Différences avec d'autres business model	42
3.1	Comparaison avec le business model d'une entreprise à but lucratif et une organisation à but non lucratif.	43
3.2	Conclusion	48
4.	Conclusion.....	49
Chapitre 3 : Est-il possible de généraliser le social business ?		51
1.	Introduction	51
2.	Bottom of the pyramide.....	52
2.1	Description du concept	52
2.2	Le concept aux lumières de la société actuelle	53
2.3	Le « bas de la pyramide » dans le monde hypothétique	56
3.	Le concept de « Fair-trade ».....	58
3.1	Définition et objectif du concept de « fair-trade »	58
3.2	Le concept aux lumières de la société actuelle	59
3.3	L'implication du fair-trade dans le monde hypothétique.....	62
4.	Les investisseurs dans le social business.....	62
4.1	Les investisseurs du social business dans le monde actuel.....	63
4.2	Les investisseurs dans un monde composé exclusivement de social business	63
5.	La mentalité des personnes présentes dans le monde économique	65
6.	Conclusion.....	65
Conclusion et perspectives		67
Annexe		Erreur ! Signet non défini.
Annexe 1 : Répartition de la population bangladaise en 2006 : Pyramide d'âge.....		Erreur ! Signet non défini.
Annexe 2 : Représentation du GRP (Verstraete et al., 2012, p10).....		Erreur ! Signet non défini.
Annexe 3 : Les composantes du BM par le modèle GRP (Verstraete et al., 2012, p9)		Erreur ! Signet non défini.
Annexe 4 : Business Model Canvas (Strategyzer, s.d. a)		Erreur ! Signet non défini.
Annexe 5 : Value Proposition Canvas (Strategyzer, s.d. b)		Erreur ! Signet non défini.
Annexe 6 : Rencontre de l'entrepreneuriat social et l'économie sociale		Erreur ! Signet non défini.
Annexe 7 : Carte de la pauvreté au Bangladesh 2009 et le choix de la location de l'usine de Grameen Danone.		Erreur ! Signet non défini.
Bibliographie		69

Introduction : Association contre la famine

1. Contexte et problématique

Afin de clôturer mon cursus universitaire, j'ai choisi de réaliser mon mémoire sur une problématique à l'origine de mon choix d'études. Gérer un business autrement et, plus particulièrement, pouvoir le faire de manière sociale m'a toujours intéressé. Dans cette optique, j'ai choisi les options de mon Master afin d'acquérir les bases sur lesquelles repose ce document comme, notamment, l'option « Gestion Nord-Sud », dispensée à l'ICHEC, qui m'a apporté les connaissances sur les pays pauvres et leur manière de gérer leurs problèmes. L'intérêt grandissant pour la gestion sociale m'a poussé à chercher plus loin et à choisir une question de recherche en lien avec l'économie sociale et plus précisément en lien avec le social business. C'est pour cela que je me suis intéressée au business model de Grameen Danone Food Limited.

Dans le contexte actuel, on peut voir un élan de la part des citoyens vers une société plus sociale, témoignant un mécontentement envers le système capitaliste actuel. Ceux-ci souhaitent que les entreprises considèrent les problématiques sociétales de manière plus régulière et sincère. Ainsi, depuis les années 90, les entreprises considèrent la mise en place d'actions de responsabilité sociétale au sein de leur organisation. D'autres entreprises vont un pas plus loin en changeant radicalement leur manière de gérer leur entreprise en y intégrant le volet social au niveau de la gestion de leur entreprise. Cela montre l'intérêt social autant du côté des entreprises que du côté des citoyens.

Grameen Danone Food Limited est né en 2006 au Bangladesh par l'initiative conjointe de Grameen Group et Danone Group, entreprises dirigées respectivement par Muhammad Yunus et Frank Riboud (Danone Group, 2006) dans le but de répondre aux problèmes socio-économiques majeurs présents depuis plusieurs années au Bangladesh tels que la pauvreté ou encore la famine.

Belgacem Bchini (2005, p. 94), docteur en Sciences de gestion, nous apporte une définition d'une alliance comme « une structure organisationnelle dans laquelle les partenaires d'affaires sont motivés à agir de concert pour partager leurs compétences spécifiques en vue de réaliser des objectifs ». Les groupes Grameen et Danone s'allient car leurs compétences spécifiques, complémentaires l'une de l'autre, leur permettent d'atteindre les objectifs communs de la joint-venture plus rapidement que s'ils avaient dû acquérir la compétence de l'autre.

Muhammad Yunus (Danone.communities, s.d.), considère que « Grameen Danone Foods, c'est une opportunité unique de créer une société à forte dimension sociale, c'est-à-dire une entreprise dont l'ambition n'est pas de maximiser les profits mais de servir les intérêts de la population, sans, pour autant, subir de pertes. Ce projet de petite envergure sera peut-être à l'origine d'un tout nouveau type de marché qui saura changer les fondements économiques du monde. »

1.1 Groupe Grameen

Le groupe Grameen naît en 1983 sous l'initiative de Muhammad Yunus, alors professeur d'économie, avec la création de la Grameen Bank et regroupe aujourd'hui plus de 30 différentes organisations. C'est dans un contexte de famine au Bangladesh que Muhammad Yunus choisit de s'intéresser à la manière de pouvoir aider la population qui l'entoure. Il se rend compte de la valeur et du potentiel économique qui existe au sein de cette population et qu'il est possible de mettre au grand jour grâce à des micro-crédits accordés à très court terme. Ces prêts sont réalisés dans un esprit de considération de l'emprunteur et dans une optique sociale s'opposant ainsi aux usuriers présents dans la région à cette époque. Le groupe a découvert qu'il existe parmi les pauvres de grandes qualités entrepreneuriales. (Yunus, 2007 ; Yunus et al., 2010)

Grâce aux succès de ce premier projet, le groupe étendra ses activités suivant la même ligne conductrice qui est la lutte contre la pauvreté et l'aide aux plus démunis. On comptera parmi ses projets, la Grameen Telecom, la Grameen Communication et la Grameen Education en 1997, la Grameen Danone Food Limited en 2006, etc.

- Le micro-crédit

Le groupe Grameen est à l'origine du concept de micro-crédit qui, aujourd'hui, s'est répandu dans le monde entier. Comme le note Kelly (2009, p. 65), le micro-crédit, conçu dans le but de « lutter contre la pauvreté en prêtant des petites sommes d'argent à des micro-entrepreneurs qui deviennent ensuite des dépositaires, permettant ainsi la circulation du capital dans ces communautés – a connu un succès spectaculaire au Bangladesh ». On compte plusieurs milliards de dollars octroyés au travers de micro-prêts dans le monde, permettant ainsi aux personnes exclues du système bancaire traditionnel, par manque de garantie, de créer des revenus par la création d'une activité professionnelle. (Kelly, 2009, p. 65)

Dans son rapport « State of Microcredit Summit Campaign Report 2009 » du sommet du micro-crédit – tenu depuis 1995 –, Sam Daley-Harry décrit les objectifs d'impact du micro-crédit qui ont été fixés pour 2015. L'un d'eux est de toucher plus de 175 millions des familles les plus pauvres à travers le monde en leur octroyant un crédit leur permettant de développer une activité génératrice de revenu ainsi qu'en leur fournissant d'autres services financiers adaptés à leurs besoins.

Cet objectif a été largement atteint, comme le stipule le rapport du sommet du micro-crédit de 2015. En effet, à la fin de l'année 2013, le nombre de clients du micro-crédit s'élève à 211 millions, dont 114 millions vivent dans l'extrême pauvreté, à savoir avec 1,90 \$ par jour.

1.2 Groupe Danone

- Histoire de Danone

Le groupe Danone, créé en 1919 par Isaac Carasso, est un groupe présent dans l'industrie de l'agroalimentaire et plus spécifiquement dans les produits laitiers frais, les eaux en bouteille, la nutrition médicale et la nutrition infantile. (MIRADOR Observatoire Critique des Multinationales, s.d.).

En 2006, le groupe Danone décide de se concentrer essentiellement sur une de ses missions qui est « d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre ».

Franck Riboud, CEO de la société Danone de 1996 à 2014 déclare, à propos de la mission de l'organisation, que « nous croyons, au sein de Danone, que l'alimentation joue un rôle primordial pour favoriser le bien-être et la santé de chacun. Pour nous, l'industrie agroalimentaire fait donc partie des acteurs qui ont un rôle à tenir en matière de santé publique ». (Danone Group, 2010)

- Danone.communities

En 2007, le groupe Danone crée avec le Crédit Agricole, banque française et gestionnaire d'actifs européens, une SICAV, Danone.communities, afin de financer des projets de social business.

Comme le note Emmanuel Marchant (Danone.communities, s.d.b), « La mission de danone.communities est de financer et de développer des entreprises locales, avec un modèle

économique pérenne répliquable, tournées vers des objectifs sociaux : faire reculer la pauvreté et la malnutrition. »

En 2014, le fond Danone.communities s'élève à 73 millions d'euros. 25 % de ce fonds provient d'investissements du groupe Danone et les 75 % restants, d'investissements privés (Fauvarque, 2014 ; Marchand, 2012, p. 18). 10 % de ce fonds est destiné à des projets de social business ainsi qu'à des investissements à responsabilité sociale tels que Grameen Danone Food Limited alors que les 90 % restants sont investis dans des obligations, produits financiers les moins risqués du marché, pour contrebalancer le risque lié aux investissements précités.

Nous rentrerons plus en détail sur les investissements liés au business model social dans la suite de ce chapitre. (Marchand, 2012, p. 18)

1.3 Situation du Bangladesh en 2006

En 2006, le Bangladesh compte une population de 144 millions d'habitants (Banque Mondiale) répartis sur une pyramide d'âge possédant une base importante, comme on peut le voir en annexe 1. En effet, 34 % de la population bangladaise se trouve dans une tranche d'âge de moins de 15 ans (Bangladesh Bureau of Statistic – BBS, 2009). Cette répartition concentrée sur la base de la pyramide entraîne un grand nombre de défaillances majeures telles que la pauvreté, la malnutrition et l'analphabétisation amenant le pays à faire face à une situation socio-économique désastreuse.

À cette époque, le Bangladesh est classé comme le 17^e pays le plus pauvre au monde (PNUD, 2006) avec un PIB par habitant de 495,5 \$. D'après un recensement de l'OCDE (2008), 41,3 % de la population vit avec moins de 1 \$ par jour et 84 % de la population vit avec moins de 2 \$ par jour étant respectivement l'indicateur d'extrême pauvreté et l'indicateur de pauvreté avant l'année 2015 choisi par la Banque Mondiale. En 2015, la Banque mondiale décide d'augmenter la valeur de l'indicateur d'extrême pauvreté à 1,90 \$.

Avec cette pauvreté, la Banque Mondiale a relevé que 17 % de la population totale du Bangladesh souffrait de malnutrition et que ce phénomène se concentrait plus particulièrement chez les enfants de moins de 5 ans avec un taux de 41 % de malnutrition pour cette tranche d'âge.

Un autre problème pertinent pour la suite de notre analyse est le taux d'analphabétisation de 58 % également lié à la pauvreté.

Nous avons regroupé les différentes données de 2006 pour le Bangladesh, fournies par le site de la Banque Mondiale ainsi que dans l'article de Rodriguez et Baker dans le tableau ci-dessous pour permettre de rendre compte de l'importance de celles-ci.

Données	Taux	Nombre
Population totale	////	144.839.000 hab.
Population de moins de 5 ans	11.5 %	16.656.485 hab.
Population de moins de 15 ans	34.1 %	49.390.099 hab.
Nombre de ménage	/////	25 millions de ménages
Taille moyenne des ménages	/////	6 hab. par ménage
Taux d'extrême pauvreté	41.3 %	59.818.507 hab.
Taux de pauvreté	84 %	121.664.760 hab.
Produit Intérieur Brut par habitant (Dollar US courant)	////	495,5 \$ ¹
Taux de sous-nutrition infantile de moins de 5 ans	41 %	6.829.158 hab. de moins de 5 ans
Taux de sous-nutrition brute	17 %	24.622.630 hab.

1.4 Grameen Danone Food Limited

- Objectif de Grameen Danone Food Limited

C'est dans ce contexte que Grameen Danone a vu le jour avec comme objectif de réduire cette pauvreté. En effet, le produit proposé par cette entreprise est un yaourt destiné aux enfants, principalement dans le milieu rural, présentant des problèmes de carences nutritionnelles et vendu à un prix très abordable.

¹ <http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/NY.GDP.PCAP.CD?page=1>

Grâce à l'expertise de Danone Group dans le domaine des produits laitiers, Grameen Danone a mis au point un yaourt, le Shokti Doi, contenant pas moins de 30 % des besoins en vitamine, fer, zinc et iode pour un enfant (Ghalib et al., 2009). Afin de permettre une intégration plus facile dans la culture des consommateurs – la plupart des yaourts présents sur le marché sont sucrés –, le Shokti Doi contient du sucre et de la mélasse de dattes, appelée également sirop de dattes, que l'on retrouve à la base de la boisson traditionnelle du Moyen-Orient, le sirop de Jallad. L'objectif est que le produit plaise et rencontre le moins de réticence possible du public cible tout en contribuant au bon développement de l'enfant ainsi qu'à sa santé (Yunus, 2007).

En réduisant cette malnutrition, les enfants auront un meilleur niveau de santé et dès lors plus de facilité à suivre leur scolarité (Ghalib et al., 2009) et le niveau d'analphabétisation diminuera. À ces fins, l'entreprise s'est installée à Bogra, la plus vieille ville du Bangladesh, et y a construit une usine pour produire son yaourt. La construction de l'usine a permis de créer une économie de proximité qui a fait travailler les natifs de la région. À l'heure actuelle, 40 bengalis travaillent dans l'usine de Bogra pour une capacité de production annuelle de 3.000 tonnes de yaourt, soit 50.000 yaourts par an.

Cette initiative répond à la volonté des Nations Unies de lutter contre la pauvreté – cette volonté est reprise dans les objectifs du millénaire pour le développement (United Nation, 2000). En accord avec ces objectifs, la joint-venture veut atteindre quatre objectifs propres :

- (1) Développer un produit possédant une grande valeur nutritive accessible aux personnes les plus pauvres ;
- (2) Améliorer les conditions de vie de la communauté par la création d'emplois ;
- (3) Protéger l'environnement et conserver les ressources ;
- (4) Assurer une activité durable tout en cherchant la rentabilité.

Pour atteindre ses objectifs, Grameen Danone a adopté un modèle économique ne correspondant à aucun des modèles connus des firmes occidentales. (Danone.communities, s.d.)

- Résultats sur les objectifs de réduire la famine et la malnutrition.

Plusieurs études ont été menées pour évaluer le réel impact de l'introduction du yaourt Shokti dans la région de Bogra.

Une première étude a été faite par le journal *The Lancet*, un journal britannique de la santé, en partenariat avec l'Université John Hopkins, université américaine de Baltimore, pour évaluer

les bienfaits des compléments alimentaires introduits dans le yaourt. Cette étude montre l'importance de dix différentes interventions contre la malnutrition telles que la prise de complément alimentaire ainsi que l'administration de vitamine A et de zinc. « Des investissements continus dans les interventions nutritionnelles et dans les stratégies de mises en œuvre pour atteindre les segments des populations pauvres les plus à risque peuvent faire la différence. Si l'on pouvait étendre la couverture actuelle de ces dix interventions nutritionnelles à une couverture de 90 % de la population actuelle, on estime que 900 000 vies pourraient être sauvées dans les 34 pays touchés par le fardeau de la sous-nutrition » (Black et al., 2013)

Une autre étude a directement pris comme sujet l'impact du yaourt Shokti sur la santé des enfants qui le consomme. Cette étude a été réalisée par l'ONG GAIN, dont on parlera plus en détail au point 2.5 de ce chapitre, et l'Université John Hopkins. Faivre-Tavignot (2016) reprend les résultats dans son livre « Social Business and the base of the pyramid » qui montre que l'on remarque une amélioration des aptitudes physiques et cognitives pour les enfants mangeant un pot de yaourt Shokti par jour pendant un an. De plus, l'étude a révélé que ces mêmes enfants ont montré un meilleur développement physique ainsi que de meilleurs résultats au niveau de la concentration que ceux mangeant un yaourt classique (Fargues, 2015). D'après ce même auteur, Grameen Danone a une influence positive sur la nutrition et la croissance de plus de 300.000 enfants du Bangladesh. (Faivre-Tavignot, 2016, pp. 336-337)

2. Question de recherche

Dans le contexte présenté ci-dessus, j'ai choisi de me concentrer sur une question de recherche me permettant d'analyser la faisabilité d'une généralisation d'un business model social. Ainsi, la réalisation de ce mémoire a pour objectif de répondre à la question suivante : le business model de Grameen Danone est-il généralisable ?

Cette question de recherche permettra de discuter de la plus-value de ce modèle dans la société actuelle, ainsi que des bienfaits que ce modèle apportera à une société composée exclusivement d'entreprises suivant le même modèle.

3. Structure du mémoire

Afin de développer cette question de recherche, ce document sera structuré en trois parties.

La première partie, plus théorique, commencera par l'analyse du concept de « business model », pour terminer avec la description de l'outil – le business model canevas – utilisé dans la seconde partie, afin d'analyser le business model de Grameen Danone.

La seconde partie se concentrera exclusivement sur le business model de Grameen Danone et les différences entre ce dernier et les autres business model existants. L'intérêt d'une société portée sur le côté social de l'économie sera tout d'abord expliqué en détail.

La dernière partie sera consacrée au développement des grandes différences entre les différents modèles et à l'analyse de ces derniers dans un monde hypothétique composé dans son intégralité d'entreprises à social business, ce qui nous permettra de statuer sur la généralisation ou non du modèle de Grameen Danone.

Chapitre 1 : Que se cache-t-il derrière le concept de business model ?

Le premier élément de la question de recherche est la notion de business model. Ce concept est utilisé en stratégie afin d'analyser la pertinence des activités d'une entreprise. Ainsi, plusieurs outils ont été construits autour de ce concept afin de faciliter l'analyse des entreprises et de répondre au mieux aux besoins des dirigeants dans le domaine stratégique. Nous allons, dans un premier temps, nous intéresser au business model en expliquant en quoi il apporte une plus-value à l'analyse stratégique d'une organisation. Ensuite, nous choisirons, parmi les différents outils d'analyse existants, celui qui nous permettra de construire de manière simple le business model de Grameen Danone et de comparer ses particularités avec d'autres business model.

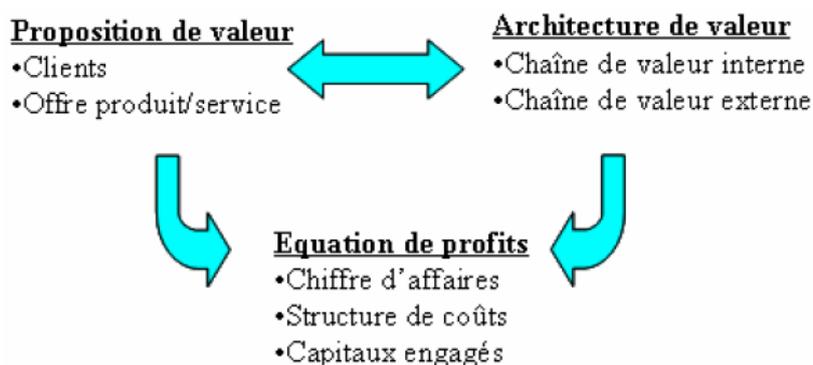
1. Qu'est-ce qu'un business model

1.1 Définition

Il me semble utile de rappeler certains principes de base. Pour cela, je commencerai par discuter du business model en général avant d'approfondir ma réflexion vers un modèle plus particulier.

Le business model, appelé en français modèle économique, « décrit de quelle manière une organisation gère ses revenus et ses coûts par la combinaison de ses activités » (Jonhson et al., 2011). Cette définition se concentre principalement sur le pilier monétaire de l'organisation. Certains auteurs, comme Lecocq et al. (2006), limitent l'utilisation principale du business model à son apport de clarté financière, alors que d'autres, comme Verstraete et al. (2012) ou encore Moingeon et Lehmann-Ortega (2010), abordent cette notion de façon plus large en portant une attention prioritaire à la notion de valeur. On peut donc reprendre la définition de Moingeon et Lehmann-Ortega (2010, p. 271) qui définissent le business model comme « l'ensemble des mécanismes permettant à une entreprise de créer de la valeur à travers la proposition de valeur faite à ses clients, son architecture de valeur et de capter cette valeur pour la transformer en profit ». La figure 1, sur laquelle les flèches bleues représentent les mécanismes mis en place par l'entreprise, illustre cette définition.

Figure 1 : Composantes du business model. (Lehmann-Ortega, 2008, p. 19)



Chaque élément que nous apporte cette définition peut être repris un par un et approfondi pour permettre une compréhension détaillée du business model.

« L'ensemble des mécanismes » est la manière dont l'entreprise va gérer et coordonner la réflexion sur la proposition de valeur, l'architecture de valeur et l'équation de profits lors de l'élaboration du business model afin d'établir une cohérence entre ces trois éléments.

La définition du business model est fortement axée sur la notion de valeur. Cependant, la signification du mot « valeur » dépendra de la personne intéressée. Pour le client, la valeur sera définie comme le prix qu'il est prêt à payer pour le produit offert par l'entreprise (Lehmann-Ortega, 2008, p. 19) alors que pour une entreprise, elle signifie la plus-value, monétaire ou autre, que lui apporte la vente du produit. De plus, il est important de noter que le mot « valeur » prend un sens différent selon qu'il est pris seul ou attaché à d'autres mots, comme les termes, « proposition de valeur » ou « architecture de valeur », repris dans la définition du business model.

La **proposition de valeur** consiste en la description du produit en se concentrant sur des éléments pour lesquels le client pourrait porter un intérêt particulier. Cet intérêt est suscité par le fait que le produit puisse répondre de manière satisfaisante à ses attentes et besoins spécifiques. Sur base de cette proposition de valeur, le client pourra ainsi établir le prix qu'il sera prêt à payer pour le produit proposé.

Verstaete et al. (2012, p. 7) nous éclairent sur la notion d'**architecture de valeur** et plus précisément la **chaîne de valeur externe**, en nous exposant sa conception du modèle GRP – génération de valeur, rémunération et partage – qui est un modèle permettant d'établir un business model décrit plus en détail au point 2 de ce chapitre. L'**architecture de valeur** est la

création d'un réseau entre l'entreprise et ses parties prenantes basé sur des relations qui créent une plus-value pour chaque partenaire, où chacun y trouve son intérêt.

La notion de **chaîne de valeur interne** est reprise dans l'élaboration du diagnostic stratégique interne. Cette notion « décrit les différentes étapes permettant à une organisation d'obtenir une offre valorisée par ses clients » (Johnson et al., 2011, p. 119). Cela répond à la question : comment l'entreprise va-t-elle créer son produit ? Le canevas d'analyse de chaîne de valeur est représenté par la figure 2 ci-dessous.

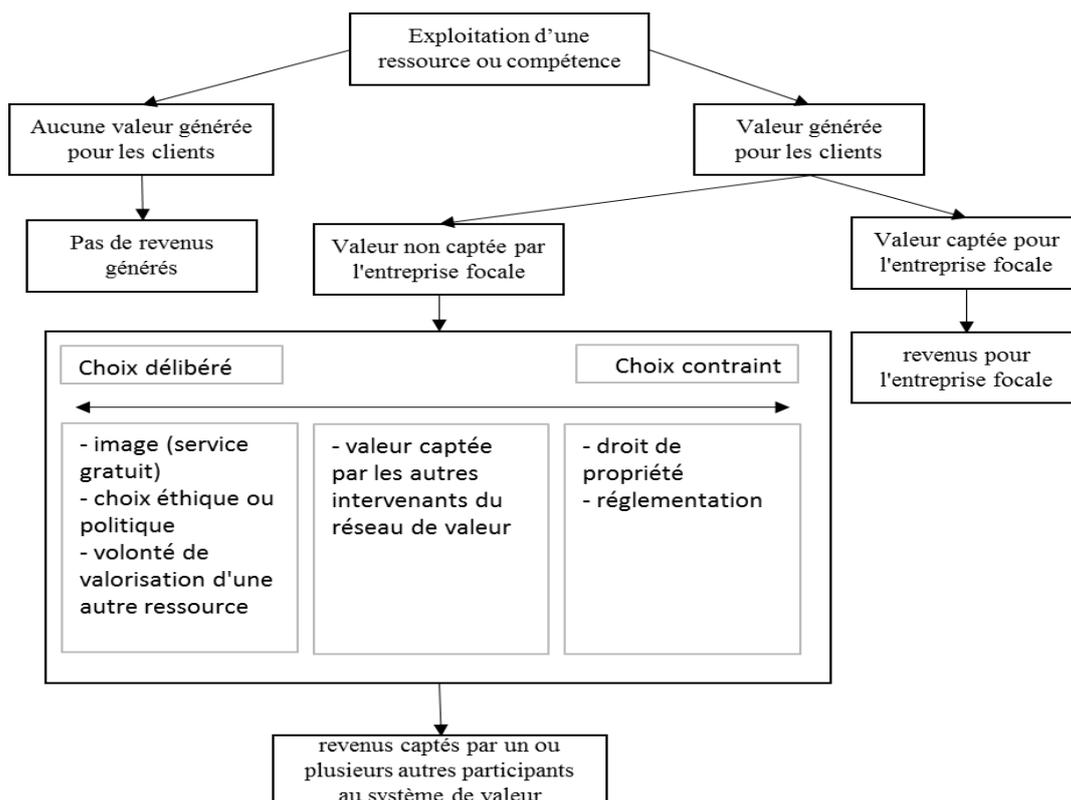
Figure 2 : Chaîne de valeur (Johnson et al., 2011, p. 120)



Une entreprise visant à proposer à ses clients une offre de produits uniques, en comparaison à ses concurrents, doit connaître lesquelles de ses activités constituent une force ou, au contraire, une faiblesse. Ce canevas permet à l'entreprise de s'interroger sur ses activités, les activités principales contribuant directement à la création de valeur pour le client et les activités de soutien améliorant l'offre faite aux clients, et de visualiser ses points forts et ses points faibles (Johnson et al., 2011, p. 120).

La figure 3 ci-dessous nous éclaire sur le dernier point de la définition en nous illustrant la manière dont l'entreprise, après avoir généré de la valeur pour ses clients, peut ou non capter un revenu de cette valeur.

Figure 3 : La valeur générée et captée par l'exploitation d'une ressource ou compétence en fonction du BM retenu (Warnier et al., 2004, p. 19)



Ce schéma montre bien en quoi le business model rentre dans une logique stratégique. L'entreprise choisira de capter ou non la valeur générée pour le client en fonction de la stratégie globale qu'elle souhaite suivre. Prenons deux exemples complètement opposés pour illustrer cette notion :

- Les entreprises capitalistes : elles souhaitent capter au maximum la valeur générée par leurs clients pour le transformer en profit et laisser le moins possible aux autres acteurs du marché
- Les ONG : elles fournissent gratuitement leurs services aux clients, laissant les revenus aux autres acteurs du marché, tels que les fournisseurs et les clients, et ne captent aucun revenu en interne sur la valeur générée pour le client.

1.2 L'utilité du business model dans les différents pôles de l'entreprise.

Plusieurs auteurs tels que Verstraete et al. (2012) et Coste (2012) se rejoignent sur l'idée que la réflexion sur le business model permet, par l'écriture, de structurer son idée en éliminant ce qui est irréaliste et ainsi lancer l'exécution du projet. Ainsi, le rôle principal du business model est de passer de l'idée – l'imaginaire – à l'exécution – la réalité – et pouvoir structurer et enrichir la créativité du dirigeant en le poussant à se poser les bonnes questions. L'établissement d'un modèle économique « permet aux entreprises de mieux comprendre, communiquer, partager, changer, mesurer, simuler et apprendre sur les différents aspects qu'une opportunité stratégique peut représenter pour une firme » (Grandval & Ronteau, 2011, p. 31). Cette définition met en exergue, selon Warnier (2004), l'utilisation du business model sur trois activités différentes de l'organisation.

Premièrement, le business model est un outil permettant de repérer les sources de valeur que l'entreprise est capable d'offrir au client grâce à l'allocation de ses ressources selon les facteurs clés de succès de l'organisation.

Ensuite, le business model est fortement utilisé dans le management de l'entreprise. Construire son business model, selon une méthodologie rigoureuse, permet à l'organisation de ne pas oublier d'analyser un pan de son environnement, notamment grâce à l'analyse de la clientèle, des parties prenantes, de la répartition des ressources, etc. De plus, toujours dans une optique de gestion, le business model permet de créer une rupture stratégique lorsqu'il est construit dans une phase de restructuration stratégique. Lors de cette phase, l'entreprise sera capable, grâce à cet outil, de concentrer et de structurer sa créativité sur les aspects du marché pour lesquels elle pourra valoriser ses ressources et compétences.

Enfin, la troisième utilité est le support à la communication externe. En effet, le business model offre une vision simplifiée des rouages de l'entreprise pour ses parties prenantes. L'utilisation d'un langage vulgarisé par le modèle permettra de dissiper les flous de l'entreprise pour les non avertis sans oublier la rigueur qu'exige la maintenance d'une organisation.

Cette troisième utilité a permis au concept de business model de se répandre et de devenir indispensable à la compréhension d'un univers inconnu de l'internet pour les parties prenantes des sociétés évoluant dans ce monde. En effet, dans les années 1990, on voit apparaître un nouveau marché qui ne ressemble à aucun autre, le marché de l'internet, qui a comme particularité de proposer à ses clients une offre de services gratuits. Ceci soulève ainsi un bon

nombre de questions auprès des acteurs de la sphère économique, plus particulièrement auprès d'éventuels investisseurs, qui ne comprennent pas comment ils pourraient obtenir un retour sur leur investissement (Verstraete et al., 2012, pp. 5-6).

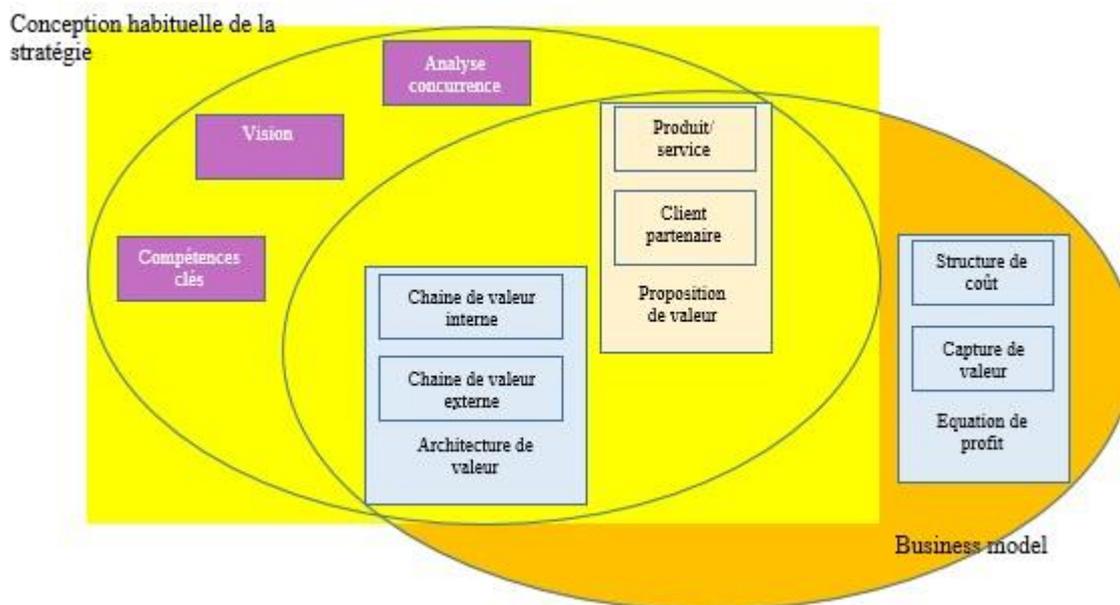
Dans ce contexte, l'utilisation du business model va, pour la première fois, donner à l'entreprise elle-même et à ses parties prenantes, une image claire du fonctionnement de l'entreprise, en démêlant la complexité de son business et rassurer les investisseurs. En effet, le business model étant construit selon une ligne directrice, il assure une cohérence dans les prises de décisions et permet d'acquérir la confiance d'investisseurs potentiels en démontrant la crédibilité de l'entreprise fondée sur des bases solides et réalistes après une réflexion dûment menée sur les différents aspects de l'entreprise et de son environnement. Un business model est créé, notamment, afin de convaincre les investisseurs que la valeur proposée par l'entreprise est la plus à même de fournir un retour sur investissement et cela après une étude des risques éventuels engendrés par ses activités (Verstraete et al., 2012, pp. 5-8, Barneto, 2012, p. 42, Gauvin, 2012)

1.3 Critique de la notion de business model

Nous pouvons trouver dans la littérature scientifique une série de critiques du business model qui convergent tous vers l'idée que le modèle n'offre pas une réponse complète pour une réflexion stratégique accomplie (Lehmann-Ortega, 2008, Magretta, 2002, Porter, 2001, Seedon et al., 2004, Warnier, 2004). Pour les auteurs de ces critiques, il est important d'inclure l'utilisation du business model dans une démarche plus large de management stratégique afin de ne pas passer à côté de pratiques fondamentales dans ce domaine. Intégrer la théorie du business model au niveau des théories stratégiques, sans que celle-ci ne les remplace, permettra d'enrichir la pratique d'une réflexion stratégique au sein d'une entreprise (Lehmann-Ortega, 2008, p. 33).

Pour expliquer cela, reprenons l'exposé de Lehmann-Ortega (2008, p. 32) qui nous propose un schéma – Figure 4 – de cette idée.

Figure 4 : Complémentarité du business model et de la stratégie (Lehmann-Ortega, 2008, p. 32)



Grâce à ce schéma, nous remarquons que trois théories essentielles de la stratégie, à savoir l'analyse concurrentielle, l'élaboration de la vision et la liste des compétences clés, ne sont pas reprises dans la conceptualisation de la notion de business model. Porter (2001) nous explique comment les théories fondamentales de la stratégie ont été délaissées au profit du business model suite à l'engouement pour ce concept, lors de l'émergence du marché de l'internet. Le business model a permis d'éclaircir l'horizon flou du marché de l'internet mais a conduit à oublier les bases de la stratégie pouvant entraîner des conséquences néfastes pour la survie de l'entreprise.

Cependant – pour ne citer qu'une seule des trois théories essentielles – avant de construire un business model pour son entreprise il est important d'établir sa vision, la direction dans laquelle l'entreprise veut se diriger, la ligne directrice selon laquelle se construira le business model. Reprenons la définition de la vision de Johnson et al. (2011, p. 8), qui considèrent que « la vision de l'entreprise est l'état futur souhaité pour l'organisation, ce qu'on veut qu'elle devienne. C'est l'aspiration vers laquelle le stratège – le plus souvent le dirigeant – cherche à focaliser l'attention et l'énergie des membres de l'organisation ».

En d'autres mots, la vision stratégique donne un sens à l'action commune en rassemblant toutes les parties prenantes de l'entreprise autour d'une ambition à long terme (Grandval & Ronteau, 2011, p. 12). Elle permettra de rendre explicite une idée qui fera naître une réflexion plus poussée et qui portera l'entreprise vers son objectif. Le but d'explicitier la vision de l'entreprise est de rendre l'idée compréhensible par un plus grand nombre et parlante pour les parties prenantes qui auront besoin d'une compréhension poussée de cette vision afin que leur décision soit prise d'après une logique commune (Jonhson et al., 2011, p. 149). Pour passer de la stratégie à l'opérationnel, la vision doit se fonder sur des éléments concrets définis par la mission de l'entreprise, étant la raison d'être de l'entreprise auprès de ses clients et de ses parties prenantes, dans le but de faire adhérer les parties prenantes.

Ainsi, une vision claire et précise, répondant à des critères de réalisme, de crédibilité et d'attraction (Jonhson et al., 2011, p. 149), représente une ligne directrice pour des prises de décisions alignées et cohérentes entre les différents départements de l'entreprise afin d'établir un business model logique ainsi que des objectifs stratégiques à court, moyen et long terme. Ainsi le business model doit être pensé dans une logique stratégique globale car ne pas suivre une même ligne directrice priverait l'entreprise d'une cohérence indispensable dans l'univers concurrentiel.

2. Comment établir un business model ?

Lorsque l'entreprise entame une démarche de réflexion sur son business model, elle porte son attention sur différents points : ses ressources et compétences, son offre de produits et services, ainsi que son positionnement sur la chaîne de valeur (Lecocq et al., 2006, pp. 100-105).

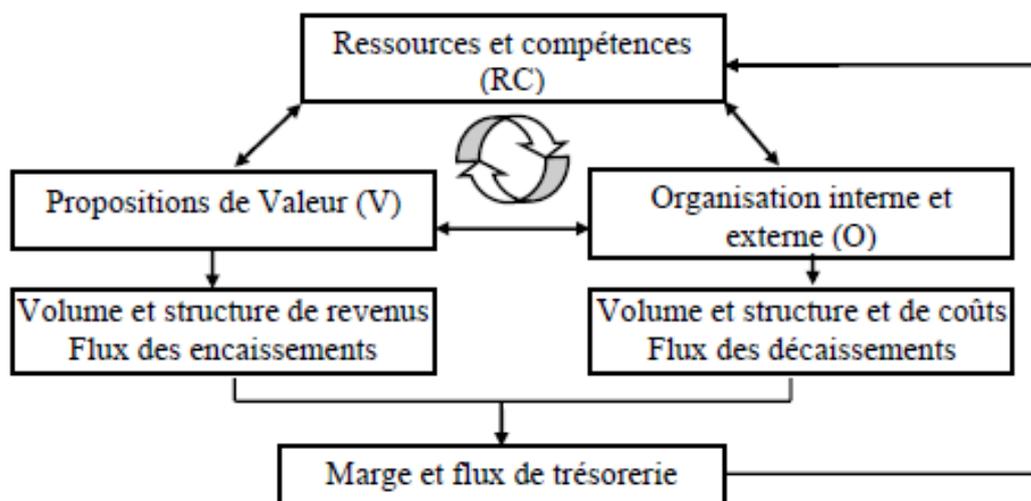
L'entreprise s'interroge tout d'abord sur la manière dont elle doit gérer l'utilisation des ressources et des compétences de son environnement afin de maximiser la génération de revenus. L'entreprise utilise-t-elle des ressources et compétences inexploitées de son secteur ? Utilise-t-elle des ressources et compétences pour lesquelles la rentabilité n'est pas à son maximum – même si ces dernières ne sont pas directement liées au cœur du métier ? (Verstraete et al., 2012, pp. 44-45 ; Lecocq et al., 2006, pp. 100-105).

Une fois les ressources et compétences détectées et choisies comme étant celles à développer, l'entreprise se concentre sur la combinaison de ces dernières afin d'offrir des produits ou services pertinents pour ses clients, autrement dit des produits et services pour lesquels le segment de clients cibles possède un intérêt tout particulier. Lors de l'élaboration du business model, l'entreprise doit déterminer les produits spécifiques par rapport au segment de clientèle choisi pour obtenir une meilleure génération de revenus, ainsi que toutes les parties prenantes pouvant offrir des revenus à l'entreprise (Verstraete et al., 2012, pp. 44-45 ; Lecocq et al., 2006, pp. 100-105).

Pour finir, l'entreprise choisit les tâches qu'elle effectuera en interne et celles qui seront effectuées par des acteurs externes. Lors de cette réflexion, la firme établit une liste des partenaires dont elle va s'entourer. Grâce à cela, l'entreprise pourra se positionner dans la chaîne de valeur en se concentrant sur les tâches pour lesquelles elle possède une expertise et qui correspondent à l'offre concurrentielle qu'elle propose à ses clients (Verstraete et al., 2012, pp. 44-45 ; Lecocq et al., 2006, pp. 100-105).

Cette approche est reprise par Warnier et al. (2012, pp. 28-37) dans le modèle RCOV représenté par la figure 5. Ce modèle reprend les trois composantes développées ci-dessus qui sont réparties en trois catégories : les ressources et compétence – RC –, l'organisation – O – et la proposition de valeur – V –.

Figure 5 : le modèle RCOV – un artefact pour représenter et analyser son business model (Warnier et al., 2012, p. 6)



La catégorie « Ressources et compétences » ne cherche pas à faire une liste exhaustive de tout ce que l'entreprise possède. Elle reprend les ressources et compétences principales, celles qui peuvent amener l'entreprise à atteindre ses objectifs et à posséder des avantages concurrentiels (Mouakhar & Hachard, s.d., p. 6). Dans un souci de créativité, l'entreprise est invitée à répertorier ses ressources et compétences qui ne lui apportent pas directement un avantage mais qui, par combinaison avec d'autres ressources ou compétences, pourraient améliorer la notoriété et la valeur de l'entreprise auprès de ses clients en comparaison avec les différents acteurs présents sur le marché. Warnier et al. (2012, p. 8) précisent que « la croissance d'une entreprise suppose un excédent en matière de ressources cognitives des managers [...] mais également en matière de ressources physiques diverses ».

La catégorie « Organisation » se divise en deux parties. Il y a l'organisation interne qui touche à l'environnement interne de l'entreprise – l'organisation des ressources humaines, des objectifs, etc. – et l'organisation externe, qui touche à tout ce qui concerne les parties prenantes externes au noyau de l'entreprise. Une des questions principales que se pose l'entreprise lorsqu'elle se concentre sur cette catégorie est de savoir quelles seront les activités réalisées en interne et lesquelles seront sous-traitées (Warnier et al., 2012, pp. 10-11).

La catégorie « Proposition de valeur » se concentre sur trois différents points liés entre eux. Dans cette catégorie, l'entreprise veille à associer un client cible avec un produit ou service approprié en fonction des besoins du client et une manière de délivrer ce produit ou service au client cible (Warnier et al., 2012, p. 9).

Ce modèle est essentiellement utilisé pour donner une image de l'entreprise. Il permet de comprendre le fonctionnement de l'entreprise et la façon dont ses différents choix combinés amènent à une proposition de valeur intéressante pour le client cible. Ensuite, cette description pourra être utilisée dans un processus d'innovation pour l'entreprise (Mouakhar & Hachard, s.d., p. 10).

Il existe d'autres modèles qui permettent d'établir le business model d'une entreprise tels que l'« Impact Model Canvas », le « Value Proposition Canvas » et le modèle GRP.

Le modèle GRP – Annexe 2 – créé par Verstraete et Jouison-Lafitte (2009, p. 9) est basé sur une définition du business model comme « une convention relative à la génération de la valeur, à la rémunération de celle-ci et au partage de cette rémunération ». L'invention du modèle GRP vient de la volonté d'offrir aux entrepreneurs un cadre schématique afin de créer

une convention d'affaires dans le cadre d'échange d'informations, de connaissance ou l'élaboration d'accords entre la firme et ses parties prenantes (Barneto, 2012, p. 42 ; Verstraete et al. 2012, p. 10). Verstraete et al. (2012, p. 10) affirment que ce modèle s'intéresse particulièrement à la recherche de partenariats, indispensables à une démarche entrepreneuriale réussie. Ainsi le business model sera amélioré avec chacune des parties prenantes supplémentaires.

Le modèle GRP pallie en partie les critiques faites au business model en offrant à son utilisateur une approche incluant certains modèles fondamentaux de la stratégie tels que l'analyse de Porter ou encore l'analyse SWOT (Verstraete, 2012, p. 12). Même s'il s'agit d'un outil permettant de regrouper plusieurs modèles d'analyse utiles à la création d'entreprises grâce à un encadrement de la réflexion, il n'offre pas un canevas général applicable à toutes les entreprises.

Comme le montre le tableau se trouvant en annexe 3, ce modèle comporte trois rubriques – la génération de valeur, le revenu et le partage – qui, chacune, contiennent des sous-rubriques différentes en fonction de l'utilisation de l'entrepreneur et ne permet donc pas de comparer différentes entreprises entre elles.

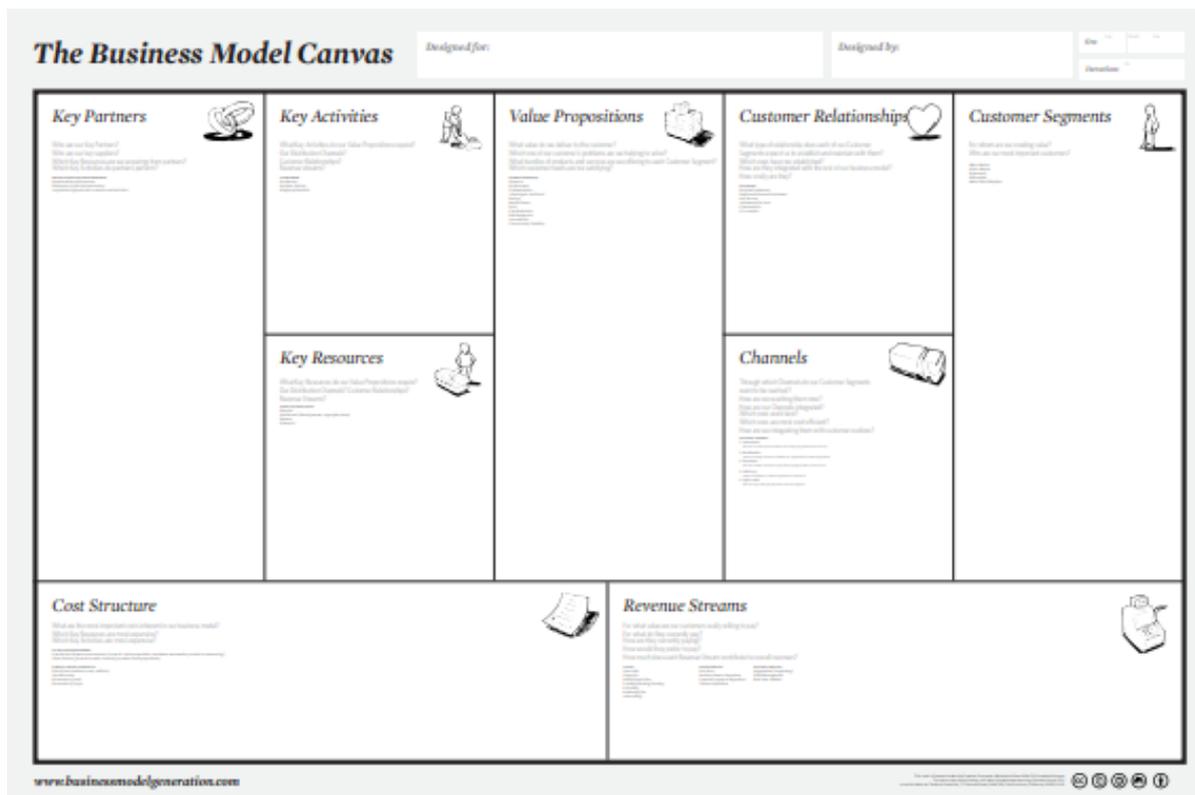
Le modèle d'analyse, utilisé dans ce travail, permet de regrouper les différents points positifs des modèles exposés ci-dessus et, en plus, de comparer différents business model entre eux.

3. Business Model Canevas

Afin de construire un business model clair et précis, Alexander Osterwalder, avec l'aide de 470 experts, a mis au point un outil permettant aux entreprises d'appréhender une analyse pragmatique de leur stratégie. Cet outil, appelé Business Model Canevas – Figure 6 ou Annexe 4 pour une meilleure visibilité – permet de mettre au clair, selon plusieurs catégories, les éléments essentiels de la construction d'un modèle économique qui seront utilisés pour installer une cohérence dans les actions et l'environnement de l'entreprise (Surlémond, 2012, Grandval & Ronteau, 2011). En effet, si l'on regarde cet outil, nous remarquons que l'élaboration d'un business model passe par une réflexion sur neuf points qui résument le monde économique dans lequel l'entreprise va grandir. Ces neuf points qui décrivent les différents

aspects de l'entreprise – clients, offres, infrastructures et viabilité économique – doivent être construits de manière coordonnée les uns avec les autres mais en suivant néanmoins un certain ordre permettant une élaboration plus aisée du modèle (Osterwalder & Pigneur, 2011, pp. 7-48).

Figure 6 : Business Model Canvas (Strategyzer, s.d.a)



Le rôle du business model étant de passer de l'idée à la réalité, le business model canvas a été construit pour répondre à cette utilité. On retrouve du côté droit du canevas les rubriques correspondant à l'idée préalable du porteur de projet et du côté gauche les rubriques permettant de concrétiser l'idée de base, d'y apporter du réalisme (Racquez, 2014, p. 42).

Commençons par nous concentrer sur le bloc « segment de clientèle ». Quand on parle de segment de clientèle, on s'intéresse aux groupes de clients qui regroupent des individus selon leurs besoins. Afin qu'une entreprise puisse se concentrer sur les besoins de ses clients, il est indispensable qu'elle ne prenne en compte qu'un ou deux segments de clients. Ne pas se disperser en essayant de toucher une plus grande partie de la population, permettra à l'entreprise de satisfaire au mieux les besoins de ses clients, composante indispensable à la viabilité d'une entreprise. De plus, la construction des autres blocs dépend de la bonne définition du ou des segments sur lesquels l'entreprise veut concentrer ses efforts.

Comme dit précédemment, pour chaque segment de clients choisi, l'entreprise proposera des produits et des services pour lesquels le segment concerné y trouve de la valeur. Cette valeur, décrite dans le bloc « proposition de valeur », se trouvera dans les attributs des produits ou services fournis par l'entreprise permettant de répondre aux besoins du segment. La valeur perçue par le client de la proposition de l'entreprise déterminera la volonté du client d'acheter, ou non, le bien de l'entreprise.

Les caractéristiques que l'on retrouve dans ce bloc correspondent à des facteurs de choix de la stratégie de positionnement de l'entreprise par rapport à la concurrence. Selon cette théorie, il existe deux positionnements principaux, considérés comme classiques dans la société capitaliste que nous connaissons (Daidj, 2015). En effet, une entreprise peut soit proposer des produits et services à un prix plus bas que ses concurrents, suivant ainsi une stratégie de domination par les coûts qui reflète une proposition de valeur quantitative, soit choisir d'offrir des produits et services répondant mieux aux besoins de ses clients en ajoutant, supprimant ou améliorant certains attributs et, ainsi, se différencier de la concurrence (Johnson et al., 2011, pp. 251-257).

Une fois les segments de clients choisis et la valeur correspondant à ses segments définis, nous nous intéresserons à la construction du bloc « canaux » influencé par les deux précédents. Ce bloc reprend les caractéristiques qui décrivent les canaux de distribution, de vente et de communication. Les canaux de distribution et de vente montrent par quelle voie, directe ou indirecte, l'entreprise a décidé de fournir son produit ou service à ses clients. Pour faire le meilleur choix, l'entreprise doit connaître les attentes ainsi que les contraintes du segment de clients dans l'accessibilité du produit ou service. Les canaux de communication sont les moyens que l'entreprise choisit afin de faire connaître son produit ou service.

Le bloc « relations avec les clients » est directement relié à la réflexion sur la valeur proposée aux clients. Les relations que l'entreprise décidera d'entretenir avec ses clients, par exemple l'assistance personnelle, influenceront la décision des clients de choisir ou non l'entreprise. Alexander Osterwalder considère que les relations avec les clients permettent soit d'acquérir des clients, soit de les fidéliser, ou encore de réaliser des ventes supplémentaires.

Le cinquième bloc, « flux de revenus », regroupe les caractéristiques qui décrivent comment une entreprise sera capable de générer des revenus grâce à sa proposition de valeur vendue aux clients. Les revenus proviennent de la vente du produit ou service de l'entreprise que ce soit par

abonnement, cotisation, prix fixe, etc. Le prix attribué par l'entreprise tiendra compte de la perception de valeur par le client et donc sa volonté à payer.

Les trois blocs suivants, « ressources clés », « activités clés » et « partenariats clés », décrivent les éléments indispensables que l'entreprise doit mettre en place afin que son modèle économique, tel qu'elle l'a construit, fonctionne. Ces trois blocs sont propres à chaque entreprise et ne permettent donc pas une généralisation des concepts qu'ils décrivent.

Le neuvième décrit comment les choix effectués dans les huit blocs précédents engendreront des coûts pour l'entreprise et quel sera le poids de ces coûts pour celle-ci. Une bonne gestion des coûts est indispensable à la survie économique de l'entreprise.

Ce modèle sera utilisé dans la suite de ce mémoire pour décrire le business de Grameen Danone. Le Business Model Canvas – BMC – offre une grille d'analyse regroupant les éléments sur base desquels les entreprises peuvent être comparées afin d'exposer leurs singularités. Néanmoins, le modèle BMC offre une vision organisationnelle de l'entreprise et du produit, c'est-à-dire une description technique de la gestion de l'organisation, et oublie donc une donnée essentielle, la satisfaction du client, qui peut être étudiée grâce au modèle « Value Proposition Canvas » — Annexe 5. Ce dernier modèle a été créé à partir du Business Model Canvas pour pallier la lacune citée plus haut. Ce point n'est pas traité dans ce travail.

4. Conclusion

Grâce à ce premier chapitre, qui nous éclaire sur la notion de business model, et plus précisément sur le Business Model Canvas, nous possédons une bonne base théorique pour l'analyse qui va suivre. Le business model, notion inscrite dans la question principale d'analyse, est l'outil qui sera utilisé non seulement dans la description de l'entreprise Grameen Danone, mais également pour montrer les particularités de cette dernière comparée aux autres organisations existantes.

Chapitre 2 : Quel est le business model de Grameen Danone ?

1. Vers une économie plus sociale

En guise d'introduction à ce chapitre et avant d'analyser en détail le business model de Grameen Danone, nous allons nous intéresser aux origines de ce business model particulier. D'où est-il né ? De quel mouvement est-il parti ? À quelles lacunes des modèles existants répond-il ? Répondre à ces questions appuiera la pertinence de la question de départ en montrant l'utilité de généraliser ce modèle car ce dernier tente de répondre aux critiques d'autres modèles sociaux existants.

1.1 L'économie sociale

- La société civile

L'économie actuelle connaît différents acteurs que l'on peut classer en trois secteurs qui se différencient les uns des autres par leurs objectifs distincts ou leurs formes juridiques. Le premier secteur regroupe les entreprises privées qui ont des objectifs de lucre, le second secteur reprend toutes les initiatives de l'État et enfin le troisième se constitue de toutes les initiatives non gouvernementales ayant pour but d'améliorer le quotidien des citoyens. Ce dernier secteur, intitulé « la société civile », est né par l'inefficacité de l'État à jouer son rôle d'État-providence, ayant pour but initial de réguler certaines activités économiques et d'exercer un rôle social auprès de ses citoyens. Des entreprises privées non capitalistes sont nées afin de pallier cette inefficacité. Prenons comme exemple les États-Unis. Sachant que, financièrement, ils ne sont pas capables de satisfaire les besoins élémentaires de ses citoyens, ils font appel à la générosité des plus riches pour créer des écoles, des hôpitaux, etc. au travers de fondations et autres (Draperi, 2010a, p. 25).

La société civile est présente depuis qu'une forme de société existe, mais a changé complètement d'objectif depuis le Siècle des lumières. Dans la société antique, la société civile représente une forme politique, alors qu'en 1750, le terme prend une influence d'opposition à la société étatique avec la volonté d'œuvrer de manière sociale, en totale autonomie par rapport à la politique en place et au marché privé.

On retrouve dans ce troisième secteur toutes les entreprises qui n'appartiennent à aucun des deux autres secteurs dus à leur vocation sociale, regroupé, à partir de la révolution industrielle, sous la nomination d'économie sociale et solidaire, second nom de ce troisième secteur.

- L'économie sociale

Ce concept regroupe, sous un même nom, différentes structures d'entreprises telles que les mutuelles, les coopératives ou encore les associations et fondations. Ces différentes entreprises naissent soit de mécénats d'entreprises – entreprises qui mettent une partie des profits qu'elles réalisent et de leurs ressources, autant matérielles qu'humaines, à disposition des organisations à but non lucratif – soit d'organisations à but non lucratif exerçant une activité commerciale (Nyssens, 2006, p. 4).

En plus du statut juridique, les entreprises regroupées sous la coupelle de l'économie sociale répondent à quelques valeurs communes, sans nécessairement devoir les suivre dans leur ensemble. Nous pouvons citer quelques-unes de ces valeurs telles que l'activité à but non lucratif, l'autonomie de gestion ainsi que le processus démocratique de prise de décision (Defourny & Nyssens, 2014, p. 23 ; Boutillier, 2008, p. 44).

Draperi (2010b, p. 3) reproche à l'économie sociale de ne pas être fondée sur des bases claires et solides empêchant d'établir une définition précise du concept. Un concept mal défini ne permet pas de tisser un mouvement révolutionnaire soudé autour d'une même ligne de conduite. Naissant de cette critique, on voit apparaître une sous-catégorie à l'économie sociale : l'entrepreneuriat social – Annexe 6 (Defourny, 2004, p. 10).

1.2 L'entrepreneuriat social

- Définition et objectifs

L'entrepreneuriat social est un mouvement de pensée qui a pour vocation de trouver des solutions aux problèmes sociaux existants que ni les entreprises privées, par manque de rentabilité, ni les entreprises publiques, par priorité, ne cherchent à régler. L'entrepreneuriat social privilégie certains secteurs d'activités, tels que le service aux personnes, l'insertion professionnelle, la culture, le commerce équitable et le recyclage des déchets, répondant ainsi

à des objectifs sociaux plutôt que d'axer directement sa mission sur l'objectif de lucre. (Boutillier, 2008, p. 44 ; Draperi, 2010b, p. 1)

Boutillier (2008, p. 46), dans son article « L'entrepreneur social, un entrepreneur socialisé dans une société », nous dresse une liste de critères précis permettant de mettre en lumière une définition rigoureuse. Ces critères sont divisés en deux groupes distincts :

- les critères économiques, avec une activité continue de production de biens ou de services, un degré élevé d'autonomie, un niveau significatif de prise de risque économique, un niveau minimal d'emplois rémunérés ;
- les critères sociaux, avec un objectif explicite de service à la collectivité, une initiative émanant d'un groupe de citoyens, un pouvoir de décision non basé sur la détention du capital et une limitation de la distribution des bénéfices.

Ces différents critères permettent de regrouper les initiatives sociales et de leur offrir une reconnaissance sans cibler une forme juridique particulière d'entreprise.

L'entrepreneuriat social ne se limite pas à un statut juridique ou à un secteur économique. Il peut se retrouver dans toutes formes d'entreprises. Il redéfinit simplement la façon d'entreprendre de manière générale, avec un état d'esprit ciblé sur les questions sociales. Comme Yunus (2010, p. 43) l'écrit dans son livre « Pour une économie plus humaine », les projets des entrepreneurs sociaux peuvent « présenter un caractère économique (avec ou sans profit personnel), non économique ou caritatif ». Boutillier (2008, p. 44) précise que les entrepreneurs sociaux se distinguent des autres entrepreneurs, répondant à une logique capitaliste, par leurs objectifs sociaux présents soit dans la finalité de leur business, soit dans la gestion même de leur business.

- Origine et double filiation

L'entrepreneuriat social a fait émergence il y a une trentaine d'années en réponse à l'absence de satisfaction de besoins sociaux par les sociétés déjà existantes tant privées que publiques – qui se voient obligées de réduire ses dépenses à cause de la critique – ainsi qu'à la faiblesse notable du concept d'économie sociale.

Il y a une double origine au concept d'entrepreneuriat sociale qui est vue, d'une part, par les Anglo-saxons comme une coupure avec l'économie sociale et, d'autre part, par les Européens comme une évolution de l'économie sociale et solidaire (Sibille, 2016, pp. 4-5).

Aux États-Unis, le mouvement démarre avec Bill Drayton et la création de l'association ASHOKA, qui est une organisation internationale dont le but est de soutenir les projets d'entrepreneurs sociaux ainsi que d'inspirer de futurs entrepreneurs à se lancer dans l'entrepreneuriat social. Cette approche met l'accent sur l'entrepreneur, en tant qu'acteur de changement et porteur de l'innovation sociale.

En France, l'entrepreneuriat social est plus considéré comme une évolution de l'économie sociale et ainsi cette première est considérée comme une sous-catégorie de la dernière. Dans cette approche, contrairement à l'approche anglo-saxonne, l'accent est mis sur le modèle de production fournissant un produit répondant à un besoin du consommateur.

1.3 Le social business

- Définition et objectif

Le terme « social business » n'est pas, à l'heure actuelle, un terme dont la signification est connue par tous contrairement à la notion d'ONG – organisation non gouvernementale — ou de business traditionnel. Le « social business » est proche d'un business model traditionnel mais il diverge sur l'objectif final. Ce business est considéré comme un business « hybride » entre l'entreprise traditionnelle, où l'objectif est financier, et la philanthropie, où l'objectif est l'aide aux personnes démunies (Guérin & Le Yaouanq, 2012, p. 9). L'objectif d'une entreprise à business model social est double : avoir une influence sociale sur la société dans laquelle elle s'implante tout en produisant suffisamment de revenus afin d'être autosuffisante. Cependant, l'objectif social sera toujours privilégié à la volonté de la firme d'être auto-suffisante. Ainsi, le prix de vente d'un produit de ce type d'entreprise est cohérent avec son objectif social sans que ce soit de la charité. Il est calculé de manière à couvrir au moins les coûts de l'organisation. De plus, ce genre de business model est un business de proximité touchant une population à un niveau local.

Il existe deux sortes de business social. Dans le premier cas, l'entreprise ne possède aucun actionnaire et son action sociale se fait sur le client final ainsi que sur les fournisseurs et les distributeurs. Le social business de type I est celui de Grameen Danone. L'entreprise veille à être autosuffisante et ne subit aucune pression de rentabilité extérieure grâce à l'absence

d'actionnaires. L'entreprise peut ainsi réinvestir ses bénéfices dans l'organisation afin d'accentuer l'étendue de son action sociale.

La deuxième sorte de social business, appelé social business de type II, est celle de la Grameen Bank. L'entreprise cherche aussi à être autosuffisante mais, dans ce cas, celle-ci possède un portefeuille d'actionnaires ayant comme particularité d'être pauvres. Ce type de social business a pour vocation spécifique de réduire la pauvreté en offrant des dividendes directement aux personnes souffrant de cette pauvreté (Yunus, 2010, p. 40).

Dans la suite de notre exposé, nous nous concentrerons exclusivement sur le social business de type I, porté par sept principes fondamentaux cités par Muhammad Yunus, créateur du concept de social business, et Hans Reitz, le directeur de Grameen Creative Lab, une entreprise sociale du groupe Grameen : (Yunus, 2010, p. 41)

1. L'objectif de l'entreprise consistera à lutter contre la pauvreté ou à répondre à un ou plusieurs problèmes (par exemple en matière d'éducation, de santé, d'accès aux technologies, d'environnement) qui menacent les individus et la société – et non à maximiser le profit.
2. L'entreprise parviendra à s'autofinancer.
3. Les investisseurs récupéreront uniquement le montant de leur investissement. Ils ne percevront aucun dividende.
4. Quand le montant de l'investissement aura été remboursé, les profits réalisés par l'entreprise seront consacrés à son expansion et l'optimisation de ses processus industriels.
5. L'entreprise sera respectueuse de l'environnement
6. Les employés seront payés aux prix du marché mais disposeront de meilleures conditions de travail.
7. Faites-le dans la joie !

Ses sept principes, repris tels quels du livre de Yunus (2010, pp. 41-42), résument l'idée générale qui porte la création d'un business model social et seront développés plus en détail dans les chapitres suivants.

- Entrepreneuriat social vs social business

Le social business est considéré comme une catégorie de l'entrepreneuriat social. L'entrepreneuriat social englobe sous un même nom des sociétés à but lucratif ou non lucratif, alors que le social business tient à se détacher d'une finalité de lucre afin de ne jamais devoir choisir entre la finalité sociale ou de lucre.

Prenons un exemple qui illustre bien la différence entre ces deux notions. L'entreprise « The Sun Shine For All » est une entreprise qui souhaite fournir aux ménages ruraux brésiliens exclus du réseau électrique, de l'énergie verte grâce à une location d'un petit système solaire. Celui-ci remplacerait la consommation de gazole des familles en leur fournissant, à un prix équivalent du gazole antérieur, une énergie verte. Cette entreprise répond aux critères d'un social business par sa finalité sociale – aide aux démunis – et par l'intérêt environnemental – utilisation d'énergie verte. Cependant, afin d'attirer des investisseurs, l'entreprise a choisi que son activité atteigne un seuil de rentabilité de 30 à 40 %. Ce dernier critère l'exclut de la catégorie « Social business » mais non de celle de « l'entrepreneuriat social ». (Yunus, 2010, p. 52)

Les coopératives reprises dans l'entrepreneuriat social pourraient aussi être confondues avec le social business de type II, équivalent à la Grameen Bank. Cependant, les coopératives ne possèdent pas systématiquement une finalité sociale. Nous ajouterons que même si ces dernières possèdent une finalité sociale, elles ne seront considérées comme social business qu'à partir du moment où la majorité de son actionnariat est composé de personnes pauvres.

Le social business est donc un modèle économique se distinguant de tous ceux existant grâce à une définition plus spécifique de ces objectifs pour être considéré comme une sous-catégorie de l'entrepreneuriat social.

2. Grameen Danone sous le prisme du « Business Model Canevas »

Le modèle économique sur lequel repose la conception de Grameen Danone propose une rupture par rapport aux modèles économiques traditionnels qui sont, pour rappel, des modèles qui cherchent à maximiser le profit soit par stratégie de différenciation, soit par stratégie de leader de prix.

Le modèle de Grameen Danone n'a pas pour finalité première, même si elle n'est pas négligée, la maximisation du profit. On voit naître une entreprise qui associe pour la première

fois pérennité économique – et non le profit – et intérêt social que son produit et son entreprise apporteront à la société dans laquelle elle est implantée – ici le Bangladesh. En effet, la pérennité économique est pour la première fois considérée par une entreprise de l'économie sociale qui ne connaissait que des entreprises qui fonctionnaient soit grâce au don et non sur la rémunération de leur travail dans le but d'une autonomie financière, comme les fondations, ou soit par la production d'un profit au même titre que les entreprises traditionnelles, comme les coopératives.

Comme mentionné dans l'introduction, l'intérêt social amené par le produit de Grameen Danone est un apport en nutriments non accessibles de façon aisée aux populations touchées par la famine. Pour ce qui est de l'intérêt social apporté par l'entreprise en elle-même, il repose sur le business model même de Grameen Danone, et plus précisément dans sa façon de gérer l'entreprise et ses relations avec ses parties prenantes. On entend par cela que Grameen Danone portera une attention toute particulière aux conditions de vie des personnes présentes dans sa chaîne de production, et plus particulièrement aux fournisseurs de lait et aux distributeurs du produit final, afin qu'ils puissent vivre dans la dignité.

Si l'on reprend la mission définie par l'organisation qui reflète l'intérêt social, on peut noter que « Grameen Danone's mission is to bring daily healthy nutrition to low income, nutritionally, deprived populations in Bangladesh and alleviate poverty through the implementation of a unique proximity business model. » (Yunus et al., 2010).

Reprenons le « business model » canevas, présent en annexe 4, pour décrire le business model de Grameen-Danone de façon la plus détaillée possible. Ainsi, les différences et les similitudes de ce modèle avec deux modèles courants – celui d'une entreprise à but lucratif et celui d'une organisation non gouvernementale – pourront être mises en évidence. Notons que, dans un souci de cohérence dans l'analyse, l'ordre de réflexion des neuf blocs du business model canevas sera modifié.

2.1 Le client cible

Le client cible de Grameen Danone est ce que l'on peut appeler la base de la pyramide, notion qui sera étudiée plus en profondeur dans le chapitre 3. La base de la pyramide représente la population dite « pauvre » vivant avec moins de 2 \$ par jour. Nous comparons la base de la pyramide avec le milieu de la pyramide reprenant la classe moyenne et le sommet de la

pyramide qui représente la partie riche de la population qui équivaut à 1,7 % de la population mondiale. (Prahalad, 2006)

Comme le montrent les chiffres exposés plus haut, 84 % de la population du Bangladesh se trouve dans la base de la pyramide. 32 % de cette population sont des enfants de moins de 14 ans, la cible directe du yaourt vendu par l'organisation (Danone.communities, 2013). Nous pouvons donc affirmer par ces chiffres que le produit offert par la firme touche un public large et les économies d'échelles pour la production sont envisageables. (Yunus, 2007)

Le tableau des dépenses alimentaires au Bangladesh, représenté à la figure 7, nous donne plusieurs catégories de dépenses alimentaires en fonction du revenu de base des ménages, composés en moyenne de 6 personnes.

Figure 6 : Dépenses alimentaires au Bangladesh (BBS, 2009 cité dans Rodriguez et Baker, 2012, p. 21)

Monthly Income Range (Taka)	Monthly Income Range (Dollars)	Annualized Income in Dollars	% of Households	# of Households	Annualized Segment Expenditure (Dollars)	Share of Total Expenditure
<750 - 2499	<10 - 36	120 - 430	22%	5,722,690	2,931,680,509	11%
2500-4000	36 - 57	430 - 684	22%	5,669,159	3,721,112,947	14%
4000-5999	57 - 86	684 - 1032	19%	4,929,925	4,242,758,565	16%
6000-9999	86 - 143	1032 - 1716	19%	4,797,373	5,528,036,164	21%
10000 +	143+	1716 +	17%	4,376,774	9,641,657,345	37%
Total				25,495,920	\$26,065,245,530	

All dollar figures assume an exchange rate of 70 taka/dollar.

Les catégories de ménages les plus pauvres dépensent en moyenne 700 takas, équivalant à 10 \$ US, par semaine pour la nourriture (BBS, 2010). Cette dépense étant très importante pour les personnes de ces catégories, elles sont très sensibles au prix et ne peuvent donc pas supporter une augmentation des prix de produits alimentaires. (Rodriguez & Baker, 2012)

Nous pouvons profiter de cette section afin de montrer le point commun entre le client cible de Grameen Danone et le choix de ses distributeurs et fournisseurs. Toujours dans une perspective sociale, Grameen Danone fait appel à des fermes locales, pour les matières premières et à des habitants locaux, pour la distribution. Ceux-ci sont tous exclus du marché du travail de la ville de Bogra, ville où se trouve l'usine, et le fait de les prendre comme distributeur leur permet de s'insérer dans la vie économique de la région. Le revenu qui découle de cet emploi leur permettra d'améliorer leur condition de vie et celle de leur famille.

2.2 Les relations avec le client

Grameen Danone offre un produit qui a pour objectif d'avoir un impact très important pour ses clients. En effet, étant dans une région à fort taux de famine touchant les populations les plus pauvres, et plus particulièrement les enfants les empêchant ainsi de pouvoir suivre une scolarité optimale. Le yaourt est une des seules alternatives offertes à la population pour endiguer ce problème.

La firme doit posséder des relations de proximité avec ses clients afin de connaître les besoins et les contraintes d'utilisation de ces derniers. Cette connaissance permettra à Grameen Danone d'offrir un produit correspondant aux attentes des clients et ainsi satisfaire au mieux ceux-ci. Les dirigeants de Grameen Danone sont très à l'écoute de leur clientèle. Ils réalisent des enquêtes auprès des consommateurs ainsi que des ateliers de discussion afin d'améliorer le produit et qu'il soit non seulement le plus ergonomique possible, mais également le plus attirant possible. (Yunus, 2007)

En effet, le choix de créer un yaourt s'est fait en tenant compte de l'attrait au lait de l'Asie du sud, où se trouve près de 40 % du total mondial des vaches laitières (Planétoscope, s.d.). Suite à une analyse de la satisfaction des clients, le yaourt, dans un premier temps trop peu sucré, a été modifié afin d'améliorer son goût en y ajoutant de la mélasse de dattes ainsi que du sucre, lui conférant un goût plus sucré. De plus, ceci permit d'éliminer le goût de fer dû à la présence des compléments alimentaires dans le yaourt.

Plusieurs adaptations du produit de base ont donc été effectuées et de nouveaux produits ont été mis sur le marché après diverses études de satisfaction des clients de Grameen Danone. Le tableau ci-dessous – Figure 7 – montre le panel de produits offerts par l'entreprise en 2014, adapté en fonction de la région où chaque produit est distribué, ainsi que la cible choisie – toutes les familles du Bangladesh ne sont pas encore capables de s'offrir le Shotki+ classique étant donné son prix (Rodrigues & Baker, 2012, p. 16 ; Fargues, 2015).

Figure 7 : Offre de produit de Grameen Danone en 2014 (Rodrigues & Baker, 2012, p. 16)

Products						
Description	Plain 60 gram	Mango 60 gram	Plain 60 gram with extra Protein	Plain 80 gram	Mango 80 gram	Pouch 40 gram
Price (in taka)	6	8	8	12	12	5
Distribution Area	Villages and NGOs in Rajshahi and Rangpur	Villages in Rajshahi	Dhaka and Chittagong	Dhaka, Chittagong and Sylhet	Dhaka Chittagong and Sylhet	Rajshahi and Rangpur

Pour alimenter ces bonnes relations et pour avoir un contact permanent avec sa clientèle, une distribution spécifique sera mise en place, comme expliqué ci-dessous.

2.3 Les canaux

- Canaux de distribution

Avec le choix des fournisseurs, les canaux de distribution de Grameen Danone répondent aussi à un intérêt social. La particularité de la distribution des produits de Grameen Danone est qu'elle est faite par des personnes faisant partie de sa clientèle, les « Grameen Ladies », qui vendent les produits de la compagnie par la méthode du porte-à-porte. En effet, les « Grameen Ladies » sont des femmes à revenu limité et vendent les yaourts afin de procurer au ménage un revenu supplémentaire. Ce canal de distribution représente 25 % de la distribution de la firme, les autres 75 % étant assurés par de petites épiceries de proximité dans les régions urbaines ainsi que dans les villages ruraux. (Danone.communities, 2013 ; Yunus, 2007)

Cette activité de porte-à-porte est faite de manière indépendante. Ainsi, grâce aux microcrédits de la Grameen Bank, les « Grameen Ladies » peuvent mettre en place l'installation nécessaire au stockage des yaourts chez elles et acheter leur stock. Comme cela, on voit donc que le stock des yaourts se fait à petite échelle chez les vendeuses – qui se compte au nombre de 650 aujourd'hui dans la région de Bogra (Danone, s.d.) – pour une quantité d'environ 3-4 jours de vente. (Yunus, 2007)

Ce mode de distribution apporte du travail à la population dans le besoin, sans compter les avantages considérables que cela apporte pour la firme. En effet, les « Grameen Ladies », étant à la fois vendeuses et consommatrices, sont convaincues des bienfaits du produit qu'elles

vendent car elles sont prêtes à le faire consommer à leurs propres enfants. Par cela, elles sont bien plus convaincantes qu'un vendeur lambda. En plus de ça, les « Grameen Ladies », exerçant cette activité de manière complémentaire, sont en contact permanent avec le reste de la clientèle de Grameen Danone et détiennent, grâce à cela, une relation de confiance avec cette dernière (Yunus, 2007).

Pour chaque « Grameen Ladies », la distribution se fait principalement, de manière limitée, par le porte-à-porte. En 2013, on compte en moyenne une distribution d'une soixantaine de pots par jour par vendeuse comptabilisant une moyenne de revenu de 80 takas par jour de travail à compter de 17 jours par mois (Danone, s.d.). Convertissant ce revenu en dollars, il correspond à 1 dollar supplémentaire par jour et donc pas moins de 50 à 100 % de revenu supplémentaire pour le ménage par rapport à la situation avant le début de cette activité de vente.

Les vendeuses sont rémunérées par une commission sur chaque pot vendu correspondant à 10 % du prix du produit (Yunus, 2007). Ce prix a évolué depuis sa création par une augmentation du coût de sa matière première principale, le lait, de 100 % en quelques années.

- Canaux de communication

Les canaux de communication sont aussi pensés dans la même lignée que le reste du modèle. Les clients de Grameen Danone étant des pauvres, généralement analphabètes, on ne retrouvera donc pas le large éventail de moyens de communication utilisé par les entreprises en général dans les pays occidentaux. La compagnie se focalisera plutôt sur une communication marketing à petite échelle par le biais du bouche-à-oreille fonctionnant dans les milieux les plus défavorisés. (Réounard, 2012)

Nous pouvons donc facilement relier les canaux de distribution et de communication dans une perspective commune de fournir un climat de confiance pour le consommateur-acheteur.

Néanmoins, l'influence occidentale par l'implication de Franck Riboud dans la joint-venture, a donné naissance à une campagne marketing de lancement du produit renforcée par le soutien d'un personnage emblématique pour les clients du Shokti Doi. Le joueur de football, Zinédine Zidane, a prêté son image afin de faire connaître le produit dans tout le Bangladesh. C'est par la suite, par la consommation de plus en plus fréquente, que le réseau du bouche-à-oreille fera son effet. (Yunus, 2007)

2.4 Façon d'engendrer les revenus

La structure de génération de revenus de Grameen Danone Foods Limited – GDFL – est semblable à celle des entreprises à finalité économique. On entend par cela que les revenus générés par les entreprises sont engendrés par la vente de ses produits. L'entreprise se veut viable afin de recouvrir ses coûts, ce qui se reflètera dans le prix de son produit. Le prix sera calculé pour respecter un critère de rentabilité et de recouvrement des coûts tout en vendant un produit abordable pour ses clients. Ainsi, l'organisation ne cherche pas à engendrer un maximum de profit par son activité mais veut être, au minimum, autosuffisant.

GDFL n'effectuera aucune opération de levée de fond pour son financement. En effet, elle ne fera appel qu'à des investisseurs qui récupéreront leur investissement selon un plan de remboursement spécifique. Mais la spécificité de cet investissement est que les investisseurs ne toucheront pas de dividendes (Yunus, 2007).

Grâce à la SICAV danone.communities, les investisseurs qui ont, d'un côté, l'envie d'investir dans une action sociale mais qui, d'un autre côté, cherchent également un retour sur investissement vont pouvoir être satisfaits. Pour rappel, le fond danone.communities s'élève à 73 millions d'euros. 10 % de ce fonds est destiné à des projets sociaux qui ne rapporteront pas aux investisseurs de la SICAV et les 90 % restants sont investis dans des obligations, qui sont parmi les produits financiers les moins risqués du marché, afin de contrebalancer le risque lié aux investissements du premier bénéficiaire de la SICAV.

La SICAV danones.communities participe au projet de Grameen Danone à hauteur de 29 % des investissements totaux. Cette participation rentre dans les 50 % d'actionariat de Danone, les autres 21 % étant assumés par la filiale de Danone en Asie. Pour les 50 % de participation du Groupe Grameen, quatre filiales du groupe se partagent de manière égalitaire cette contribution. Ces filiales sont Grameen Business Promotion, Grameen Welfare, Grameen Energy et Grameen Telecom (Saha et al., 2014)

Par le fait que les investisseurs ne touchent pas de dividende sur les bénéfices d'un business social, il n'y a pas de pression de la part des investisseurs sur la marge bénéficiaire de l'entreprise. Grâce à cela, Grameen Danone garde une liberté d'action totale dans ses choix stratégiques. L'entreprise laisse tout de même à ses investisseurs un droit de regard, même après leur investissement remboursé.

Cette façon d'engendrer les revenus reflète la suprématie de l'importance des résultats sociaux sur les résultats économiques sans que ces derniers ne soient négligés. (Ghalib et al., 2009)

Le social business a pour vocation d'offrir une alternative au modèle économique traditionnel en incluant une mission sociale et en supprimant la réflexion à court terme, présente dans le modèle traditionnel par les contraintes de résultats immédiats imposés par les investisseurs. En effet, dans un business model traditionnel, les investisseurs peuvent conduire une entreprise à sa perte par une vision à court terme, les privant d'une vue d'ensemble sur le futur de l'entreprise, en ne tenant compte que de leur profit à court terme. Le social business, n'exigeant pas une rentabilité à court peut se permettre de réinjecter l'argent créé à court pour le développement de l'entreprise à long terme. Ainsi les investisseurs ciblés par Grameen Danone sont des investisseurs « sociaux » dont la recherche de profit n'est pas leur motivation lors qu'ils prêtent ou donnent de l'argent pour un projet.

2.5 Partenaires clés

Les partenaires clés de Grameen Danone Foods Limited sont avant tout ses deux entreprises-cofondatrices, le groupe Grameen et le groupe Danone. On notera, par ailleurs, l'implication d'un autre acteur important qui est GAIN, « Global Alliance for Improved Nutrition », une institution internationale créée par les Nations Unies en 2002. (Global Alliance for Improved Nutrition, s.d.)

Un facteur-clé pour la réussite de ce projet a été l'alliance de l'expérience du groupe Danone, qui possède une connaissance scientifique de l'apport en nutriments, et l'expérience de terrain de Grameen Bank, en particulier en ce qui concerne la vente et la distribution du produit. (Réounard, 2012)

- Global Alliance for Improved Nutrition – GAIN

Le yaourt « Shokti Doi » était développé en ajoutant à un yaourt classique des compléments alimentaires répondant aux besoins nutritionnels des enfants pauvres du Bangladesh qui pour la plupart souffre de malnutrition. Ce yaourt a été réalisé avec l'aide des nutritionnistes de l'organisation non gouvernementale « Global Alliance for Improved Nutrition » — GAIN (Danone.communities, s.d.).

Cette organisation, créée en 2002 par les Nations Unies, a pour conviction de lutter contre la malnutrition présente dans le monde entier en touchant la moitié de la population mondiale. Elle se concentre donc à trouver des solutions à la malnutrition en travaillant en collaboration avec les trois facettes de la société, c'est-à-dire, les gouvernements, les sociétés à but lucratif et la société civile. Elle participe à différents projets luttant contre la malnutrition ainsi qu'à des études pour évaluer l'efficacité des projets dans le domaine de la santé. (Global Alliance for Improved Nutrition, s.d.)

2.6 Activités clés

Les activités de l'entreprise ont déjà, pour la plupart, été décrites plus haut mais nous profitons de cette section pour synthétiser ce point. Ces activités peuvent être divisées en trois grandes parties qui, regroupées, permettent à l'organisation de fournir un produit de qualité à des individus dans le besoin, et ce dans le but de lutter contre la famine présente au Bangladesh et de fournir à la population locale exclue du marché du travail un accès à l'emploi, luttant ainsi contre la pauvreté. (Saha, 2014, p. 11)

Premièrement, l'entreprise va mettre un point d'honneur à développer ses activités de recherche et développement, afin d'améliorer continuellement l'offre de produit fourni aux clients. Par exemple, en 2008 avec la crise augmentant de prix du lait, l'entreprise a mis son énergie dans la recherche d'une nouvelle formule de yaourt contenant moins de lait mais offrant le même apport nutritionnel à son consommateur. De plus, dans un souci d'écologie, l'entreprise recherche le moyen de créer des pots comestibles. (Yunus, 2007, p. 254)

Ensuite, l'activité de production sera aussi considérée comme une activité principale. Cette activité permet d'atteindre directement un des objectifs en créant de l'emploi. De plus, Grameen Danone insistera sur l'importance de la considération des acteurs de la chaîne de production. Grâce à la Grameen Bank, les personnes en amont et en aval de Grameen Danone, c'est-à-dire les distributeurs et les fournisseurs, vont pouvoir développer leur activité.

Pour finir, Grameen Danone considère le marketing et la vente comme indispensable pour atteindre leurs objectifs. Afin de toucher le plus de monde possible et que la vente par les « Grameen Ladies » se passe au mieux, le produit doit être connu par le public cible. En effet, au début, par la méconnaissance du produit et le mode de vente, les « Grameen Ladies » qui vendaient en dehors de leur village étaient considérées comme des mendiants, le pire des statuts au Bangladesh. (Marchand, 2012, p. 4)

2.7 Ressources clés

On peut citer plusieurs ressources clés de Grameen Danone telles que l'usine de Bogra et les différentes matières premières utiles à la conception.

Le lieu de l'usine a été étudié afin de toucher le plus grand nombre de leur clientèle cible. Corinne Bazina, directrice de la SICAV Danone.communities et directrice de GDFL entre 2010 et 2014, nous éclaire sur le choix du lieu de l'usine. « Nous nous sommes volontairement établis dans une des régions les plus pauvres du pays, car c'est là où nous pensions avoir le plus d'impact » (Fargues, 2015). Comme les montre les différentes cartes présentées dans l'annexe 7, le choix ayant été fait de mettre l'usine dans la ville de Bogra, situé au nord-ouest du Bangladesh dans la région de Rajshahi, Grameen Danone Food se situe dans l'une des régions les plus pauvres du Bangladesh. De plus, les régions du Nord du Bangladesh, Rajshahi, Dhaka et Sylhet, sont les plus peuplées, avec 70 % de la population totale. Ce choix stratégique permettra à l'entreprise de faire des économies sur les coûts mais aussi sur d'autres points tels que la pollution mais ces derniers seront vus plus en détail dans les sections suivantes. (Rodrigues & Baker, 2012 ; Bangladesh Bureau of Statistic & World Bank, 2009)

L'usine sera construite de manière durable avec des produits de qualité pour éviter les coûts de maintenance élevés (Rodrigues & Baker, 2012, p. 15). Cet investissement sur le long terme a pu se faire par l'absence de pressions des actionnaires qui privilégient habituellement des résultats à court terme limitant l'investissement de long terme. Dans un premier temps, en 2006, Grameen Danone opta pour une toute petite usine de 650 m² permettant une production de 3000 kg de yaourt. L'entreprise a très vite agrandi son installation afin d'augmenter la capacité de l'usine à 10.000 kg pour 2008. (Saha, 2014, p. 8)

Les ressources principales dont la société dépend sont les matières premières à la fabrication du yaourt, à savoir le lait mais aussi le sucre et la mélasse. Ces matières premières sont fournies par les fermes locales dans la même optique que les « Grameen Ladies », c'est-à-dire, de faire vivre la population locale.

Grameen Danone construit des relations de long terme avec ses fournisseurs, basées sur un apport d'aide et de financement.

L'aide apportée par le groupe Grameen aux fermes locales va plus loin que celle apportée aux vendeuses. En effet, Grameen Danone conseille aux fermiers locaux des financements, proposés par la Grameen Bank, pour développer des micro-fermes, leur permettant d'acheter

ainsi plus de vaches. GDFL fournit également un large éventail de conseils pour la rentabilité de production et la gestion des fermes (Yunus, 2007).

La firme compte aussi d'autres ressources clés telles que la matière pour fabriquer les pots de yaourt. En ce qui concerne cette matière, la volonté est de fournir, dans un premier temps, un contenant qui est rapidement dégradable et, dans un second temps, un pot comestible, ce qui n'a pas encore été réalisé à ce jour. Développant ce projet avec ses fournisseurs, il est important pour Grameen Danone de favoriser une relation de long terme avec ceux-ci.

2.8 Structure de coût

La particularité de ce modèle sera justement dans la source des coûts qui sera limitée par rapport à un modèle traditionnel. Les coûts causés par l'entreprise se limiteront aux coûts d'investissement initiaux, aux coûts de production et de gestion. Il n'y aura pas de coûts de fonds propres car les investissements procurés à l'entreprise ne seront pas rémunérés par les dividendes. Les investisseurs récupéreront leur investissement et garderont à vie un droit de regard sur l'entreprise et ses actions mais ils ne toucheront aucune part du bénéfice engendré par l'entreprise. Ce bénéfice restera dans l'entreprise et sera réinvesti dans l'amélioration de celle-ci, de son produit, ou encore dans les relations avec l'amont et l'aval de la chaîne de production (Yunus, 2007).

Au niveau des coûts, l'entreprise a pour objectif d'avoir le moins de coûts possible grâce à une stratégie dite « minimaliste ». Par ces mots, on entend que l'entreprise essaye d'éviter les coûts fixes au maximum en simplifiant la chaîne de production, le design du produit ainsi que tous éléments engendrant des coûts. Corinne Bazina, directrice de la SICAV danone.communities et de GDFL entre 2010 et 2014, nous indique : « On a fait une petite usine, très simple. On s'est demandé ce dont nous avons vraiment besoin. Ici, l'équipement ne peut servir qu'à faire un seul produit. La flexibilité coûte cher. En se privant de cette souplesse, on arrive à un coût minimum ». (Guillemoles, 2012) Les coûts les plus importants pour la compagnie sont le lait, vendu entre 14 à 16 takas en 2006 dans la région de Rajshahi, et le packaging. De plus, le prix du lait connaît de grandes fluctuations rendant le choix du prix de vente du yaourt difficile. En effet, dès le début de l'activité de Grameen Danone, par l'augmentation de la demande de lait, le prix du marché est passé à 22 takas et en 2008 avec la crise ce prix a même doublé. (Yunus, 2007, p. 253).

Avec sa stratégie sociale au sein même de sa chaîne de production, Grameen Danone ne cherchera jamais à réduire les coûts des matières premières ainsi que de la distribution de ses produits. Grameen Danone, dans le souci que les personnes travaillant pour elle aient une vie décente, rémunère les produits et services dont elle a besoin de manière correcte sans chercher à exercer une pression concurrentielle sur les acteurs de la chaîne de production. La figure 8 représente le tableau des coûts de Grameen Danone. (Rodriguez & Baker, 2012, p. 13)

La figure 8 : Les performances et projections financières de GDFL (Rodriguez & Baker, 2012, p. 18)

	Actual		Budget			Forecast		
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Total Volume (*000 cups)	148	696	1,727	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200
Revenue	10,455	52,340	142,834	282,351	284,013	290,408	292,927	292,747
Raw Materials & Packaging	8,421	44,311	101,576	160,406	163,291	158,063	155,075	155,288
Gross Margin	2,034	8,029	41,258	121,945	120,722	132,345	137,852	137,459
Plant Expenses	9,183	13,058	18,210	21,462	23,873	24,865	25,757	26,620
Supply Chain Expenses	1,451	7,996	13,998	26,117	22,721	20,329	17,576	17,565
Operating Margin	(8,600)	(13,025)	9,050	74,366	74,128	87,151	94,519	93,274
Advertising & Promotion	3,568	8,196	14,069	45,176	38,058	29,041	29,293	29,275
Sales Overhead	2,282	10,176	21,730	32,024	24,703	19,589	17,417	1,477
Head Office Overhead	6,503	7,920	16,642	19,428	18,970	17,575	15,683	12,308
Net Profit	(20,953)	(39,317)	(43,391)	(22,262)	(7,603)	20,946	32,126	50,214

Ce tableau nous montre bien que le lait et le packaging représentent les coûts les plus élevés pour la compagnie à l'exception de la première année, en raison de l'investissement considérable dans l'infrastructure de l'usine.

Marchand (2012) ajoute que l'entreprise réduit les coûts de stockage en laissant cette charge au « Grameen Ladies ». De plus, lors de la crise de 2008, augmentant le coût des matières premières, la direction de Grameen Danone a été confrontée à un choix difficile. En effet, le manque de rentabilité, lié à la baisse des ventes découlant de l'impact de la crise sur leurs clients, a compliqué l'activité des vendeuses. Il a donc été envisagé de leur attribuer un salaire fixe le temps de la crise. La direction s'est ravisée, car, premièrement, ils n'auraient jamais pu

faire marche arrière et, deuxièmement, cela aurait pu mettre en péril, directement, le business model même de Grameen Danone qui se veut minimaliste sur les coûts. (Marchand, 2012, p. 4)

2.9 Valeur proposée par l'entreprise

Il a été décidé de placer cette section en dernier car, comparée à un business traditionnel, la valeur proposée par l'entreprise suivant un modèle économique social ne réside pas simplement dans son produit mais aussi dans son mode de gestion. Je profiterai donc de ce point pour réaliser une première conclusion du business model de Grameen Danone comme étant un business model social.

L'entreprise Grameen Danone Foods Limited tente de répondre à quatre objectifs majeurs :

- produire un produit permettant de lutter contre les problèmes de croissance des enfants souffrant de malnutrition ;
- créer de l'emploi dans la région implantée ;
- créer une entreprise viable et durable sur le long terme grâce à une autonomie de financement ;
- préserver l'environnement (Ghalib et al., 2009).

Les trois premiers objectifs ont déjà été développés plus haut. Pour ce qui est du dernier, GDFL a veillé lors de la construction de son usine à mettre en place un système de traitement des eaux à l'entrée et à la sortie, afin de ne pas rejeter des eaux usagées. Il a également veillé à installer suffisamment de panneaux solaires pour une autonomie de l'usine en électricité. De plus, concernant la gestion des déchets, les pots de yaourt ont été fabriqués dans une matière permettant son compostage sans impacter les coûts pour la firme. La matière, à base d'amidon de céréales, est plus chère au kilo que le plastique, communément utilisé pour la fabrication de ce genre de contenant, mais la quantité nécessaire à la création du yaourt étant moindre, l'entreprise s'y retrouve dans ces coûts et peut même y faire un bénéfice (Yunus, 2007).

La combinaison de ces quatre objectifs fait du business model de Grameen Danone un modèle économique social et soucieux de la dimension humaine.

2.10 La politique de supply chain

En conclusion, nous pouvons dire que les points précédents représentent les points d'attention lors de l'établissement d'une politique de supply chain d'une firme et que ces points répondent à la mission de l'entreprise de GDFL qui est de « réduire la pauvreté au moyen d'un modèle économique de proximité original qui apportera quotidiennement des éléments nutritifs aux pauvres ». La finalité sociale n'est pas définie que pour la clientèle de Grameen Danone mais bien dans toute sa chaîne de production.

2.11 Réussite du business model

Kersting Humberg, docteur allemand après la réussite de sa thèse s'intitulant « Poverty reduction through social business in Bangladesh » cité par OCDE (2014, p. 209), nous apporte les résultats de Grameen Danone pour l'année 2011. « Aujourd'hui, les résultats de Grameen Danone en matière de création d'emplois et de revenus sont plutôt satisfaisants. » On compte, début 2010, plus de 30 employés de la région engagés pour travailler à l'usine, plus de 175 « Grameen Ladies » et plus de 280 micro-fermes (Saha, 2014, p. 11).

« Cependant, si ce projet a permis d'accroître le revenu et la sécurité alimentaire des vendeurs et des micro-agriculteurs, il n'a pas suffi pour sortir de la pauvreté. De plus, comme il s'agit d'un projet pilote, l'activité yaourt était encore d'une ampleur limitée après cinq ans, comptant environ 60 000 clients, soit 0,04 % de la population bangladaise à concurrence d'un yaourt par jour selon les estimations. » (OCDE, 2014, p. 209) On peut constater que la portée de l'impact de la société reste encore fort limitée, ne permettant pas de combler les objectifs de cette dernière.

De plus, dans l'article de Fargues (2015), il est repris qu'en 2013 Grameen Danone espérait atteindre le « break-even point » en 2015 grâce à une progression annuelle du chiffre d'affaires de 25 %.

Depuis sa création, Grameen Danone a dû, à plusieurs reprises, remettre en question son business model afin de pallier les difficultés inhérentes au modèle ainsi que les fluctuations du marché. Garrette et al. (2014, p. 7) relèvent notamment que « les difficultés rencontrées par la joint-venture pour commercialiser son produit dans les zones rurales ont conduit l'entreprise à cibler les classes moyennes des zones urbaines en augmentant ses prix et en distribuant dans les réseaux traditionnels au lieu de se concentrer uniquement sur les populations rurales les plus

pauvres. Ainsi, en 2009, la très grande majorité du chiffre d'affaires de l'entreprise provenait des ventes urbaines en magasin et non du colportage à la campagne. »

3. Différences avec d'autres business model

Nous allons nous concentrer, ici, sur les différences et similitudes essentielles existant entre le modèle économique d'une entreprise à but lucratif et celui d'une organisation non gouvernementale avec le modèle économique de Grameen Danone, le social business. Cette comparaison nous permettra de mettre en valeur les éléments novateurs d'un modèle économique social. La figure 9 nous montre précisément où se situe le social business par rapport aux deux types d'entreprises que l'on souhaite comparer ici.

Figure 9 : Social business vs Profit maximising business and not-for-profit organisation (Yunus et al., 2010, p. 310)



3.1 Comparaison avec le business model d'une entreprise à but lucratif et une organisation à but non lucratif.

(1) Le client cible

- Entreprise traditionnelle

Les entreprises à la recherche de profit sont principalement axées sur deux parts de marché.

Nous avons d'un côté les entreprises qui offrent leur produit ou service au « marché de masse ». En ciblant ce marché, les entreprises ont la possibilité de toucher un marché très large en offrant des produits ou services standardisés permettant à l'entreprise de faire des économies d'échelles. Les entreprises choisissant de toucher ce marché suivent une stratégie de différenciation par les prix avec la concurrence afin de conquérir les plus grandes parts de marché. Ce prix, souvent le plus faible possible, sera fixé en fonction des coûts de l'entreprise. Par exemple, une des entreprises les plus connues touchant le marché de masse est Ikea qui propose des produits et services très standardisés à des prix très bas.

D'un autre côté, les entreprises à la recherche de profit peuvent se focaliser sur un marché dit « de niche » en proposant à une partie du marché très ciblé un produit de haute qualité. Ces entreprises suivent alors une stratégie de sophistication, en proposant un prix plus élevé que leurs concurrents se justifiant par une valeur ajoutée sur la qualité. Par exemple, une entreprise de meubles sur mesure ne touchera qu'une petite partie du marché mais à un prix élevé, se justifiant par le fait que l'entreprise offre un produit de meilleure qualité que ceux proposés par le marché de masse. (Johnson et al., 2011, pp. 249-263)

Dans ces deux cas, les entreprises suivent la stratégie leur permettant de toucher le marché souhaité en leur rapportant le plus de profit possible. Le public visé par le social business se différencie du marché ciblé par les entreprises traditionnelles par la différence de niveau de revenu. Les personnes ciblées par le social business ne possèdent pas suffisamment de revenus pour s'offrir les produits proposés par les entreprises traditionnelles.

- Organisation à but non lucratif

Les organisations à but non lucratif touchent le même public cible qu'un social business, c'est-à-dire, un public qui ne peut subvenir à ses besoins par ses propres moyens. Pour rester dans les exemples relatifs aux meubles, l'ASBL « Les Petits Riens » se charge d'appeler à la

donation de meubles afin de pouvoir les revendre à des prix plus que dérisoires à des personnes ne pouvant s'offrir des meubles neufs.

(2) Les relations avec le client

Reprenons l'idée de Yunus (2007) qui nous dit que les dirigeants de social business sont encore plus à l'écoute des clients que dans un business traditionnel car le bien-être des clients passe avant la maximisation du profit. Cette idée souligne la différence majeure entre les objectifs des deux différents business model, l'objectif social demandant une écoute bien plus importante, étant donné que la valeur du social business se mesure par l'impact social de l'entreprise sur sa cible et non par le revenu qu'elle engendre par son activité.

(3) Les canaux de distribution et ressources clés

Dans une entreprise à la recherche de profit, les relations établies avec les fournisseurs et les distributeurs dépendent de la stratégie de pénétration choisie, qui peuvent être soit de leader des prix, soit de différenciation.

Pour les entreprises choisissant une stratégie de différenciation, les relations avec les fournisseurs dépendent de l'importance de produit fourni par ce dernier. Si le produit est important et rare pour la firme, celle-ci devra établir des relations de longue durée. En effet, pour une stratégie de différenciation, la qualité des matières premières prévaut sur le prix d'achat mais le prix payé pour ces matières rentrera dans une logique globale de génération de profits. Pour ce qui est des distributeurs, les entreprises choisissent généralement une distribution limitée à des distributeurs spécialisés. Prenons comme exemple la distribution de la crème de soin hydratant « La Roche-Posay » qui pour la distribution physique – hors internet – se fait uniquement dans les pharmacies et parapharmacies afin de renforcer l'image de qualité du produit. La firme dépend alors de l'image de ses distributeurs pour la vente de ses produits.

Pour les entreprises qui bâtissent leur business d'après une stratégie de leader sur le prix, les relations avec les fournisseurs et distributeurs ne comportent pas autant d'exigence que dans une stratégie de différenciation. En effet, les matières premières pour les produits offerts par des firmes suivant une stratégie de leader de prix n'exigent pas un niveau de qualité élevé, et la firme choisira son fournisseur en fonction du prix que ce dernier proposera à la firme pour ses produits. Il y a donc une pression forte de la part de la firme sur le fournisseur afin d'avoir le

prix le plus bas possible. Le manque de considération envers les fournisseurs est pointé du doigt par le social business désireux d'apporter une solution sur ce point en se référant à la notion de fair-trade, comme expliqué précédemment. Du côté des distributeurs, la firme se tournera vers une distribution large afin de toucher le plus de monde possible et d'engendrer un maximum de revenus.

En résumé, pour une entreprise à but lucratif, le but sera de canaliser le plus d'argent possible en rémunérant le moins possible ses fournisseurs et distributeurs grâce à la pression d'une concurrence acharnée entre les différents acteurs du marché. En comparaison, un social business du type de Grameen-Danone cherche à jouer un rôle social sur ce point en rémunérant ses fournisseurs et distributeurs de manière à ce qu'ils puissent vivre dignement de leur activité.

(4) Façon d'engendrer les revenus et structure de coûts

- Entreprise à but lucratif

La structure de génération de revenus d'un social business tel que Grameen Danone est semblable à celle des entreprises à finalité économique. Les revenus sont générés par la vente de ses produits à son public cible. Ainsi la structure de coût est pensée d'après la finalité première d'une entreprise à but lucratif. Comme le montre la figure 10, les coûts sont analysés afin que la vente du produit dégage une marge plus ou moins grande.

Figure 10 : Structure de coût (Agence France Entrepreneur, s.d.)



Pour les entreprises à but lucratif, la marge permettra de payer les investisseurs qui peuvent exercer une influence plus ou moins grande sur la stratégie de coût de l'entreprise. Par exemple, l'exigence d'un paiement de dividendes élevés par les actionnaires diminue la possibilité de l'entreprise à pouvoir investir dans son développement à long terme et pousse l'entreprise à effectuer des investissements amenant une rentabilité à très court terme.

La différence entre un business traditionnel et un social business est l'objectif inhérent à cette recherche de marge. Pour une entreprise traditionnelle, c'est la fin en soi alors que pour un social business c'est un moyen afin de perdurer son activité à long terme de manière autonome. Une entreprise à social business veut être viable afin de recouvrir ses coûts, ce qui se répercute sur le prix de vente de son produit. Ce prix est calculé pour respecter un critère de rentabilité et de recouvrement des coûts tout en vendant un produit abordable pour ses clients pauvres. Ainsi, l'organisation ne cherche pas à engendrer un maximum de profit par son activité mais cherche bien à être autosuffisante pour ne pas être dépendante de donations extérieures.

- Organisation à but non lucratif

La structure de coûts pour les organisations à but non lucratif est similaire à celle des entreprises traditionnelles en supprimant la dernière partie relative à la marge. Cependant, cette structure de coût, contrairement à celle d'une entreprise traditionnelle, ne détermine pas le prix auquel est vendu le produit ou service de l'organisation à but non lucratif. Afin de supporter ses coûts, la firme a recours à des levées de fond pour se financer. Ces levées sont des appels à des donations privées ou publiques qui ne donnent, généralement, aucun droit aux donateurs.

Le social business n'effectue aucune opération de levée de fond pour son financement. En effet, elle ne fait appel qu'à des investisseurs qui récupéreront leur investissement selon un plan de remboursement spécifique mais sans jamais toucher de dividendes sur cet investissement. Selon Yunus (2010, p. 46), ces levées de fond prennent énormément de temps aux associations qui ont dès lors moins de temps pour se concentrer sur leur mission première, l'objectif social. De plus, les associations recevant des donations publiques subissent des pressions par les institutions donatrices qui exercent une influence sur les actions menées ainsi que sur le mode de gestion. Pour illustrer ce point, prenons l'exemple de l'État belge qui finance des missions selon certaines conditions comme le lieu géographique, obligeant les organisations à revoir leur lieu d'action.

Il y a cependant une similitude entre un social business et une organisation à but non lucratif sur ce point car ces deux business cherchent à toucher les mêmes investisseurs/donateurs. En effet, comme noté précédemment, les investisseurs touchés par le social business sont ceux qui ont la fibre sociale et sont donc les mêmes que ceux qui réalisent des donations auprès des associations caritatives.

3.2 Conclusion

Le tableau récapitulatif, figure 11, reprend les éléments de comparaison exposés ci-dessus afin de souligner les différences et les similitudes des différents business model.

Figure 11 : Tableau récapitulatif

Blocs du Business Model	BM Grameen Danone	BM société traditionnelle	BM ONG
Client	BdP	Classe moyenne + riche	BdP
Relation avec le client	Attentif ++	Attentif	Attentif ++
Canaux	Respect	Le moins cher possible	/
Revenus	Bénéfice par vente	Bénéfice par vente	Levée de fond
Partenaires clés	Important pour une meilleure offre	/	/
Activités clés	/	/	/
Ressources clés	Respect	Le moins cher possible	/
Structure de coûts	Respect de la chaîne de production	Le moins cher possible	/
Valeur	Satisfaire besoins de survie	Satisfaire besoins primaires et secondaires	Satisfaire besoins de survie

4. Conclusion

Ce chapitre démontre la plus-value du social business afin de comprendre en quoi le généraliser serait pertinent. Les trois principales plus-values sont les suivantes.

1. Le social business ne se perd pas dans la dérive d'un double objectif. Il a un objectif social et une volonté d'être autosuffisant. Cela signifie que lorsqu'une décision stratégique devra être prise l'objectif social sera toujours privilégié à la volonté d'être autosuffisant. N'avoir qu'un objectif aide l'entreprise à ne pas perdre son fil conducteur et à rester constante dans ces décisions.
2. Le modèle ne se limite pas seulement à une finalité sociale. En effet, l'objectif social de Grameen Danone se trouve aussi bien dans le produit qu'elle vend, d'où la finalité sociale, que dans l'impact social de l'entreprise sur la région où elle est implantée. L'entreprise donne un accès au travail à des gens qui n'en ont pas – d'où le fait de cibler particulièrement les femmes avec le réseau des « Grameen Ladies » – dans le but d'augmenter leurs revenus, leur permettant de vivre plus décemment.
3. Le mode de financement du modèle le distingue des autres. Grameen Danone fait appel à des investisseurs sociaux qui ne toucheront pas de dividende sur leur investissement mais qui récupéreront l'intégralité de la somme prêtée. Ces investisseurs n'ont aucune influence sur la gestion économique de l'organisation.

Pour toutes ces raisons, il est intéressant de voir s'il est possible de généraliser le social business, en supprimant l'intégralité des autres modèles existants, ce que nous abordons dans la suite de l'exposé.

Chapitre 3 : Est-il possible de généraliser le social business ?

1. Introduction

Maintenant que nous savons à quoi ressemble un social business et pourquoi il serait intéressant de le généraliser, nous allons montrer si sa généralisation est possible selon trois éléments clés décrits plus haut. Nous reprendrons dans notre analyse des éléments du business model canevas que nous allons agrémenter de notions extérieures. Nous nous intéresserons tout d'abord au bloc « client cible », que nous approfondirons avec la notion de « bas de la pyramide ». Ensuite, nous analyserons les blocs « canaux » et « ressources clés » d'après des éléments de la notion de « fair-trade ». Pour finir, nous nous concentrerons sur le bloc « façon d'engendrer les revenus », et plus particulièrement sur les investisseurs.

Notre analyse sera composée de deux étapes identiques pour chacun des éléments clés cités ci-dessus. Dans la première partie, nous expliquerons premièrement le concept, la notion extérieure attachée au bloc concerné, par des auteurs spécialisés dans le domaine et montrerons l'implication de cette notion au niveau de l'économie actuelle. Ensuite, nous montrerons en quoi cette notion peut influencer un hypothétique monde ne comportant que des entreprises à social business. Grâce à cette dernière nous pourrons évaluer l'influence de la notion sur une généralisation possible ou non du social business.

Dans la deuxième partie de l'analyse, nous nous appuierons sur un modèle hypothétique simplifié. Nous considérerons une économie comportant quatre entreprises de social business :

- Une entreprise produisant des yaourts, comme Grameen-Danone
- Une entreprise produisant du lait
- Une entreprise produisant des télévisions 3D

Dans notre hypothèse, il n'existe plus aucun autre type de business que le social business et nous nous limiterons à l'existence de ces quatre firmes afin de simplifier au mieux notre analyse.

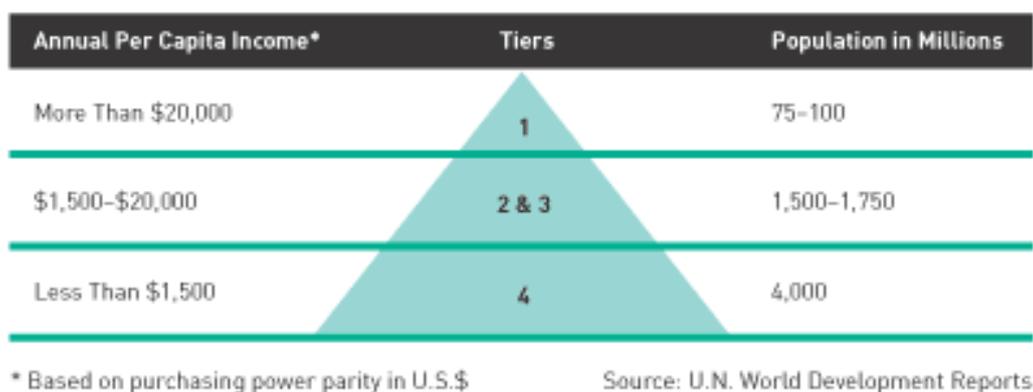
2. Bottom of the pyramid

L'intérêt porté pour la notion de « base de la pyramide » nous permet de mettre en lumière la similitude entre le client cible d'un social business et celui d'une entreprise avec une stratégie de pénétration de la base de la pyramide dans la société telle qu'on la connaît aujourd'hui. Nous commencerons par décrire le concept et montrer son implication au niveau du social business dans le monde actuel avec une cohabitation d'entreprises diverses. Ensuite, nous montrerons que le social business devra se détacher de ce concept pour pouvoir être généralisé.

2.1 Description du concept

C.K. Prahalad, physicien indien de formation qui s'est redirigé vers le management et l'économie, et Stuart L. Hart, spécialiste dans le domaine des implications environnementales et de la pauvreté sur les stratégies d'entreprise, sont les premiers à offrir un cadre théorique à la notion de « Base de la Pyramide – BdP ». Leur travail a pour objectif de créer une pyramide d'analyse qui divise la population mondiale sur la base de leurs revenus, comme montré sur la figure 12. Nous pouvons constater que la base de cette pyramide est conséquente. Grâce à cette pyramide, les auteurs ont pu analyser le potentiel de chaque tranche de la pyramide, ainsi que leur influence sur l'économie mondiale, et définir le concept de BdP.

Figure 12 : Pyramide de l'économie mondiale (Prahalad & Hart, 2002, p. 4)



Le haut de la pyramide regroupe 1.5 % de la population mondiale. Les individus le composant sont ceux de classe moyenne ainsi que la population riche des pays développés, ayant un revenu annuel minimum de 20.000 \$.

Le milieu de la pyramide reprend les individus considérés comme pauvres dans les pays développés et la population de la classe moyenne des pays en voie de développement. Ces deux groupes de personnes perçoivent la même échelle de revenus, entre 1.500 \$ à 20.000 \$ par an.

Le bas de la pyramide reprend les individus les plus pauvres, c'est-à-dire ceux en dessous du seuil de pauvreté absolu. Ils représentent, au moment de la parution du livre de Prahalad et Hart en 2002, plus de deux tiers de la population mondiale. Ces auteurs considèrent que le bas de la pyramide représente un potentiel énorme pour le marché économique et que commercialiser avec cette partie de la population permettrait à cette dernière de sortir de la pauvreté.

- Seuil de pauvreté absolu et relatif.

Comme le montre cette pyramide, il existe un seuil de pauvreté absolu et un seuil de pauvreté relatif.

Le seuil de pauvreté absolu correspond au seuil de pauvreté déterminé par les Nations Unies. Il représente le revenu minimal nécessaire à une personne vivant dans les régions les plus pauvres du monde, afin de satisfaire leurs besoins de première nécessité. Ce seuil a évolué pour passer de 1 \$/jour en 2000, à 1,25 \$/jour en 2008 jusqu'à 1,90 \$/jour en 2015. Il correspond au seuil choisi pour former la base de la pyramide.

Le seuil de pauvreté relatif est un seuil calculé par pays. Il correspond au revenu minimal dont un individu vivant dans un pays donné a besoin afin de vivre dans la dignité. Ce seuil est calculé, pour un pays donné, par rapport au coût de la vie de ce pays et du « panier de la ménagère ». Par exemple, le seuil de pauvreté en Belgique en 2016 est de 1085 € par mois. (Pralhad & Hart, 2002, p. 2 ; SPF Économie, P.M.E., Classe moyenne et énergie, 2015)

2.2 Le concept aux lumières de la société actuelle

- Reprise de la notion « BdP » par les Nations Unies

D'« Entreprendre aux bénéficiaires de tous », une initiative des Nations Unies, il ressort deux postulats sur le concept de la base de la pyramide. (PNUD, 2008 ; Garrette et al., 2014)

- Postulat 1 : les Nations Unies affirment que les personnes qui vivent sous le seuil de pauvreté et qui constituent la base de la pyramide – comptant 896 millions de personnes dans le monde en 2014 – peuvent devenir des consommateurs et ainsi participer à l'économie mondiale. Nous sommes donc en présence d'un grand marché où chaque personne a un pouvoir d'achat très faible. (Banque Mondiale, s.d. ; Garrette et al., 2014, p. 2).
- Postulat 2 : les entreprises sont capables de faire des profits en touchant le marché de la base de la pyramide. Commercialiser d'après une stratégie de pénétration de la BdP suit donc un but de lucre. De plus, plus le marché de la base de la pyramide se développera, meilleure sera la condition de vie des personnes se trouvant dans ce segment, leur permettant par la suite de contribuer de manière plus enrichissante à l'économie mondiale. Reprenant les mots de Garrette et al. (2014, p. 2), on peut dire que le concept de base de la pyramide « est donc une forme de développement durable, qui offre aux entreprises une occasion rêvée de réconcilier leurs objectifs économiques et sociaux, avec, en prime, une forte perspective de croissance ».

Comme le précise Garrette et al. (2014, p. 4), le fait de commercialiser avec les pauvres ne va pas directement impacter leur niveau de revenu de manière positive, mais une entreprise touchant le marché de la base de la pyramide aura pour vocation d'offrir à son public cible un produit améliorant sa condition de vie.

- Critique du concept

Bon nombre de critiques ont été émises à l'encontre du concept « BdP ». Aneel Karnani, collègue de Prahalad à l'Université du Michigan, considère qu'« une approche plus féconde consiste à mettre l'accent sur les possibilités offertes aux populations pauvres de produire et de vendre, plutôt que d'acheter et consommer » – cette critique est reprise dans un article de Pierre Jacquet dans le journal « Le Monde » (2012). Pour son collègue, il n'est pas louable d'introduire les pauvres dans l'économie mondiale en tant que consommateurs sans penser à leur donner accès à une place qui leur permettrait de générer des revenus pour sortir de la pauvreté. (Abraham, 2012, p. 92 ; Garrette et al., 2014, p. 2)

De plus, Karnani (2006) juge la place que ce concept accorde aux multinationales comme trop importante. En se focalisant sur les multinationales, le concept « BdP » écarte les petites et moyennes entreprises – PME – en négligeant une piste d'intégration de la population pauvre dans le marché du travail (Abraham, 2012, p. 93). En effet, aux États-Unis, par exemple, les PME représentent plus de 85 % du taux d'engagement.

Karnani (2006) émet encore d'autres critiques comme, par exemple, le fait qu'il considère que le marché est surestimé par le fait que les pauvres ne sont pas en mesure de payer pour satisfaire leurs besoins, mais nous ne rentrerons pas plus en détail sur ces critiques dans ce travail.

- Reprise d'éléments du concept par le social business

Notons que les entreprises à initiative BdP, comme l'entreprise « The Sun Shine For All », qui fournit de l'énergie verte aux ménages ruraux brésiliens exclus du réseau électrique, comportent des similitudes avec un social business mais on ne peut pas lui attribuer les mêmes critiques. (Garrette, 2014, p. 6 ; Yunus, 2010 ; Moingeon, & Lehmann-Ortega, 2010)

En effet, on peut noter plusieurs similitudes entre le social business et les entreprises à initiative BdP, comme le public cible de l'entreprise, la population vivant dans la pauvreté, ou encore le produit ou service commercialisés par l'entreprise qui répond à une problématique sociale du public cible. D'un autre côté, le social business et les entreprises à initiative BdP ne suivent pas exactement le même objectif. Les entreprises à initiative BdP souhaitent être profitables alors que le social business souhaite seulement être autonome. Grâce à cela, le social business pallie l'une des critiques les plus virulentes du concept BdP. Comme déjà spécifié plus haut, le social business veut pouvoir être autonome financièrement mais n'a pas pour but de s'enrichir. Tout bénéfice qui pourrait être engendré dans une entreprise à business model social est réinvesti au nom de l'objectif social. Cette différence au niveau de la profitabilité implique que le type d'investisseurs des deux modèles est différent. Il y a, d'un côté, les investisseurs privés traditionnels, qui investissent dans le but d'avoir un retour financier sur investissement grâce à la rentabilité de l'activité et, d'un autre côté, les investisseurs appelés « sociaux », qui sont prêts à prêter leur argent pour un laps de temps, plus ou moins long, dans le but de contribuer à une action sociale. Ces derniers sont généralement les mêmes que les investisseurs des entreprises caritatives.

Garrette et al. (2014, p. 6) relèvent le constat qu'une majorité des initiatives BdP se transforment en entreprise caritative ou en entreprise à social business, par leur incapacité de poursuivre le but lucratif déterminé par la définition du concept de « BdP ». Cependant, l'auteur attribue ce revirement de situation à la phase de test que traverse le concept.

- Conclusion

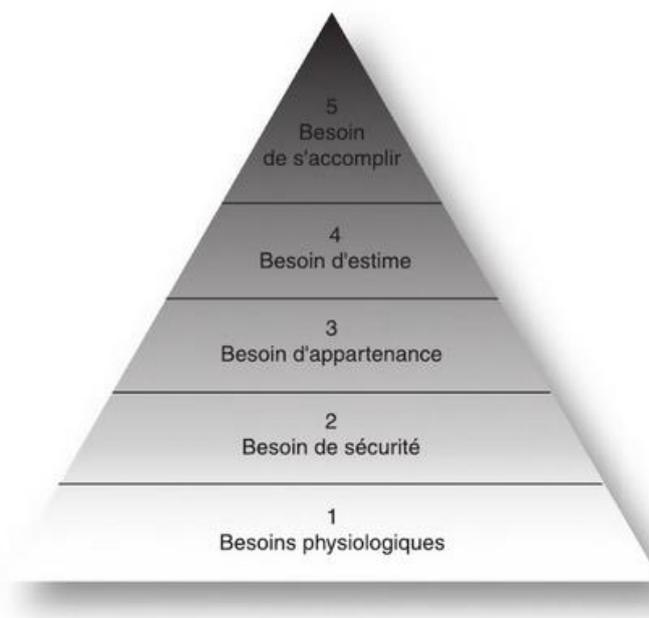
Dans la société actuelle, le concept de BdP nous montre une cartographie assez claire de la répartition des différentes sociétés en fonction des différents niveaux de revenus des consommateurs visés. Toutes les entreprises de l'économie sociale, y compris celles de social business, joueront un rôle sur la population du bas de la pyramide ainsi que sur la population du milieu de la pyramide se trouvant dans les pays riches. Prenons par exemple « Les petits Riens », entreprise d'économie sociale agissant en Belgique, pays considéré comme riche, pour venir en aide aux personnes démunies dans le but qu'elles acquièrent une autonomie complète et durable. Les entreprises classiques quant à elles se concentreront principalement sur le haut de la pyramide dans le but de dégager le plus de profit.

2.3 Le « bas de la pyramide » dans le monde hypothétique

Dans cette section, nous souhaitons montrer en quoi le concept de BdP influencera la généralisation du social business. Grâce à l'hypothèse introduite au début de ce chapitre concernant la présence exclusive d'entreprises de social business dans le monde économique, nous pouvons voir que le social business devra se débarrasser de cette notion de BdP afin de toucher tout le marché.

En effet, le public cible du social business se limite aux personnes se trouvant aux bas de la pyramide des revenus. Cependant, chaque individu a des attentes du marché en fonction de la place qu'il occupe dans cette même pyramide. Pour comprendre cela, appuyons-nous sur la théorie de la pyramide de Maslow – Figure 13. La pyramide de Maslow représente les besoins fondamentaux que chaque être humain cherche à satisfaire partant du bas de la pyramide et passant au niveau suivant chaque fois que le besoin du niveau inférieur est satisfait.

Figure 13 : La pyramide de Maslow (Pellaud, 2011, p. 13)



Comme vu précédemment, la population du bas de la pyramide a des difficultés à satisfaire les premiers besoins fondamentaux, à savoir les besoins physiologiques. C'est donc sur ces premiers besoins que les entreprises, qui choisissent comme cible le marché de la base de la pyramide, doivent se concentrer dans leur proposition de valeur. Les individus regroupés au milieu de la pyramide qui sont, pour rappel, les pauvres des pays développés et les riches des pays en voie de développement, attendent du marché qu'il leur offre les produits nécessaires à satisfaire au minimum les deux premiers paliers de la pyramide de Maslow. Ils pourront ainsi rechercher, encore au niveau du marché, les produits leur permettant d'explorer les besoins suivants. Pour finir, le haut de la pyramide exige du marché de lui offrir les biens nécessaires à l'accomplissement des mêmes besoins que le milieu de la pyramide et cherche, en plus, auprès de ce marché, la manière de pouvoir satisfaire les besoins supérieurs. De plus, on peut noter que des produits différents sont vendus pour satisfaire un même besoin sur les différents niveaux de la pyramide des revenus. Par exemple, l'équivalent du yaourt Skoti au niveau supérieur de la pyramide serait le yaourt Danone Activa.

Afin de généraliser le social business, le modèle devrait donc être repensé afin d'y introduire le reste de la population et ne plus se limiter au BdP. Il nous semble assez aisé d'élargir le public cible des social businesses en élargissant le champ d'application de ces sociétés. En effet, dans un monde exclusivement composé de social business, une partie des personnes du milieu et du haut de la pyramide des revenus ne trouveront pas d'entreprises pour satisfaire leurs besoins. Ils seront alors aussi dans une position de détresse et rentreront dans la

définition du client cible du social business alors qu'ils ne rentrent pas dans la définition du concept de « base de la pyramide ». Il sera alors demandé aux social business de s'intéresser également aux besoins supérieurs de la pyramide de Maslow afin de combler toute la population.

Nous pouvons donc conclure que le bloc « client cible » du business model canevas d'un social business n'empêche pas la généralisation du social business mais sera élargi afin de toucher toute la population mondiale.

3. Le concept de « Fair-trade »

Nous allons à présent nous intéresser aux deux blocs suivants du business model canevas du social business qui montrent une différence avec les entreprises traditionnelles. Nous analyserons donc les blocs « canaux » et « ressources clés » et les mettrons en relation avec le concept de fair-trade, traduit en français par « commerce équitable ». Nous allons nous intéresser à la manière dont le social business considère les parties prenantes de son business et plus particulièrement les fournisseurs et les distributeurs. Comme précédemment, nous commencerons par définir le concept de fair-trade et montrer comment il influence le monde actuel. Ensuite, nous montrerons la plus-value de ce concept dans un monde composé exclusivement de social business.

3.1 Définition et objectif du concept de « fair-trade »

Le FINE, un regroupement de quatre organismes de commerce équitable connu internationalement² a défini, en 2001, le commerce équitable comme étant « un partenariat commercial fondé sur le dialogue, la transparence et le respect, dont l'objectif est de parvenir à une plus grande équité dans le commerce mondial. Il contribue au développement durable en offrant de meilleures conditions commerciales et en garantissant les droits des producteurs et des travailleurs marginalisés, tout particulièrement au Sud de la planète. » (Le Velly, 2009, p. 99 — 102)

² le FLO — Fair-trade Label Organisation – le IFAT – International Fair Trade Association – le NEWS – Network of European World Shops – et le EFTA – European Fair Trade Association

Le commerce équitable, étant, le plus souvent, une relation commerciale de longue durée entre les pays du Sud et du Nord, a pour vocation de permettre aux travailleurs du Sud d'être des acteurs à part entière de l'économie mondiale. Les entreprises choisissant d'établir des relations de commerce équitable avec leurs fournisseurs suivent certains critères tels que (Grega, 2015, pp. 3-4) :

- assurer une juste rémunération du travail des producteurs et artisans les plus défavorisés, leur permettant de satisfaire leurs besoins élémentaires ;
- garantir le respect des droits fondamentaux des personnes ;
- instaurer des relations durables entre partenaires économiques ;
- favoriser la préservation de l'environnement ainsi que proposer aux consommateurs des produits de qualité.

Les objectifs du commerce équitable sont de fournir un revenu aux pauvres en les incluant dans l'économie mondiale en tant que fournisseur et de réinjecter le bénéfice qui découlera de cet échange à un niveau local afin d'améliorer les conditions sociales des habitants de la région. (Bucolo, 2003, p. 109 ; Garrette, 2014, p. 4 ; Grega, 2015, p. 4)

Le Velly (2006, p. 324) ajoute que « le commerce équitable cherche à apporter à des organisations ce que le commerce conventionnel ne leur apporte pas, soit parce qu'il s'agit de groupes qui, en raison de leur petite taille, de la faiblesse de leurs investissements, des handicaps ou des discriminations dont ils sont victimes, n'ont pas accès au marché conventionnel, soit parce que, en raison de leur fragilité, ces groupes ne parviennent pas à obtenir de leur travail une rémunération satisfaisante. »

3.2 Le concept aux lumières de la société actuelle

- Origine du concept

Le concept de commerce équitable est né d'un reproche des politiques d'aide au développement émis par les Nations Unies. En 1964, lors de la Conférence des Nations Unies pour le commerce et le développement, les pays en voie de développement interpellent les bailleurs de fonds en soulignant que l'aide sur des projets ponctuels, comme fournir des denrées alimentaires par le biais des banques alimentaires, ne permet pas de résoudre les problèmes sociaux sur le long terme mais pallie simplement une situation d'urgence à court terme. Les pays en voie de développement sont, à ce moment-là, en demande d'une aide qui leur

permettrait de rentrer activement dans le commerce international afin de créer de la richesse et de résoudre les problèmes dont souffrent leurs pays à long terme. (Bucolo, 2003, p. 110)

Le premier point mis en avant est que les pays du Sud font face à un manque de pouvoir de négociation dans leurs échanges commerciaux mondiaux dû à la puissance de l'association des pays du Nord se positionnant comme acteur unique dans les négociations avec les pays du Sud.

Le second point affirme que les pays du Sud, fournisseurs de matières premières, sont les premiers à être touchés par la volatilité des prix du marché et cela pour plusieurs raisons. Premièrement, les producteurs du Sud n'ont pas la possibilité de stocker leur production afin de les vendre lorsque les prix du marché sont les plus attractifs. En effet, les producteurs effectuent leur récolte au moment où le prix du marché est au plus bas car l'offre explose à cette même période par la mise sur le marché au même moment de toute la production mondiale d'un même produit. Sans possibilité de stockage, le producteur vend alors toute sa production à un prix dérisoire à une entreprise qui pourra la stocker et profiter de la hausse des prix du marché dans les périodes creuses de production. Les fluctuations du prix des matières premières sont alors à l'avantage d'autres acteurs sur le marché et plus encore, les producteurs étant aussi consommateurs de matières premières achetées subissent la hausse des prix lors de l'achat de produit. (Grega, 2015, p. 7 ; Defourny et al., 1999, p. 105-106)

- Fonctionnement du commerce équitable

Le commerce équitable a pour but de limiter la volatilité des prix auprès des producteurs afin qu'ils puissent survivre au sein de l'économie mondiale.

Le fonctionnement du commerce équitable est de proposer aux producteurs d'acheter leurs marchandises au prix du marché, sans descendre en dessous d'un certain montant, auquel est ajoutée une prime « commerce équitable ». Un prix plancher est attribué aux produits du commerce équitable, appliqué lorsque le prix du marché est en dessous de ce prix plancher, permettant ainsi aux producteurs d'appliquer des stratégies de long terme pour leur production. Ce prix s'élève à hauteur des dépenses engagées par le producteur afin d'exercer son activité en y incluant les coûts sociaux de la production. Quant à la prime « commerce équitable », elle se justifie par les installations spécifiques que doivent mettre en place, de manière continue, les producteurs pour répondre aux exigences du commerce équitable, d'un développement durable de l'activité du producteur et de l'implication dans l'amélioration sociale de la région. (Defourny et al., 1999, p. 109 ; Garrette, 2014, p. 4, Grega, 2015, pp. 7-8 ; Le Velly, 2006, p. 323,337)

Pour que la partie de la rémunération qui revient aux producteurs soit la plus élevée, le commerce équitable choisit de suivre certains critères, repris dans le livre de Defourny et al. (1999, p. 109) :

- limiter les intermédiaires entre les producteurs et acheteurs ;
- définir un prix d'achat en rapport avec les conditions sociales de production ;
- préfinancer en partie les commandes afin d'éviter l'endettement des producteurs ;
- établir un partenariat sur le long terme ;
- proposer une aide technique ayant trait à la qualité des produits, à la gestion, à la formation, etc. ;
- assurer un soutien à la diversification des productions, à leur transformation sur place et à l'élargissement des débouchés ;
- garantir un environnement de travail respectueux du bien-être physique, psychologique et social du producteur, à court et à long terme.

Comme tout concept, le commerce équitable possède également un panel de critiques mais ils n'influencent en rien son application au sein du social business. Nous ne rentrerons donc pas dans les détails de ces critiques dans ce travail.

- Transposition du commerce équitable au niveau du social business.

Bien que le social business se concentre principalement sur des échanges commerciaux locaux contrairement au commerce équitable qui se focalise sur des relations commerciales entre le Nord et le Sud, le social business a repris certaines idées du commerce équitable pour les introduire dans sa théorie. Reprenons les critères du commerce équitable cités plus haut afin de montrer les similitudes entre les deux concepts.

- 1) Le commerce équitable veille à assurer une juste rémunération du travail des producteurs et artisans les plus défavorisés, leur permettant ainsi de satisfaire leurs besoins élémentaires, et garantit donc le respect des droits fondamentaux des personnes. Le social business répond à l'exigence de considération des producteurs, avec la volonté de ne pas exercer un pouvoir de négociation inégal envers les producteurs et les distributeurs pour exiger les prix les plus bas possible au détriment du bien-être de ces parties prenantes. Le social business a pour but d'agir socialement sur l'ensemble de sa chaîne de production allant des producteurs aux distributeurs. Ainsi, le prix offert pour les produits et services

fournis à un social business permet aux parties prenantes de ce business de vivre dignement dans l'environnement qui est le leur.

- 2) Le commerce équitable souhaite instaurer des relations durables entre partenaires économiques. Ce critère est repris par le social business dans ses relations avec ses parties prenantes afin de leur offrir la possibilité de planifier sur le long terme.
- 3) Le commerce équitable veut proposer aux consommateurs des produits de qualité. Par sa finalité sociale, le social business se doit d'offrir un produit de qualité à ses clients finaux, étant des personnes souffrant de problèmes sociaux que le produit a pour vocation de résoudre.

3.3 L'implication du fair-trade dans le monde hypothétique

Dans notre monde hypothétique, nous pouvons penser que ce concept améliorera le bien-être de tous. Si l'on prend l'entreprise de yaourt et de lait, nous pouvons voir qu'une commercialisation entre les deux entreprises se fera sur base d'un respect mutuel sur le long terme. Comme chacune des deux entreprises n'est pas à la recherche de profit mais bien d'une autonomie économique, aucune d'elles n'exercera de pressions excessives sur l'autre et chacune d'elles suivra le principe de commerce équitable pour assurer une juste rémunération des travailleurs. L'ensemble des entreprises suivant ce principe, les inégalités diminueront fortement par la suppression des pressions concurrentielles existantes dans le monde actuel.

Nous pouvons donc conclure que le concept de commerce équitable appliqué aux blocs « canaux » et « ressources clés » n'empêche aucunement la généralisation du social business et sera même responsable d'une harmonisation des conditions de vie de toute la population mondiale.

4. Les investisseurs dans le social business

Dans cette partie, nous nous intéressons au bloc « façon d'engendrer les revenus » et plus particulièrement à la particularité des investisseurs au niveau du social business. Cette analyse nous poussera à de nouvelles questions lors de l'analyse des investisseurs dans le monde économique hypothétique.

4.1 Les investisseurs du social business dans le monde actuel.

Comme nous l'avons vu, le social business se caractérise par l'envie d'être autosuffisant et par la même occasion il ne cherchera pas de donations pour son financement. En effet, elle ne fait appel qu'à des investisseurs qui récupéreront leur investissement selon un plan de remboursement spécifique mais sans toucher aucun dividende sur cet investissement. Grâce à cela, l'entreprise ne sera soumise à aucune pression financière sur la marge bénéficiaire, ni ne sera entravée dans ses choix stratégiques, de la part d'investisseurs externes. Cependant, même après le remboursement de l'investissement, les investisseurs gardent un droit de regard sur les actions de l'entreprise sans pour autant les influencer. (Ghalib et al., 2009)

Le social business compte majoritairement sur les personnes investissant dans la philanthropie pour financer le lancement des entreprises répondant aux caractéristiques de social business. Si l'on reprend les données de 2015 du Centre d'Étude et de Recherche sur la Philanthropie de l'Observatoire de la Fondation de France, 45 % des Européens effectuent des donations pour un montant total de 22,4 milliards d'euros, alors que, du côté des États-Unis, on retrouve 95 % de donateurs sur la population totale pour un montant de 224 milliards d'euros. Ces montants ne concernent que les donations privées et représentent déjà un énorme potentiel de financement des activités de social business.

Par contre, il est difficile de noter une évolution significative des donations privées car cette évolution dépend de facteurs socio-économiques propres à chaque pays. (Centre d'Étude et de Recherche sur la Philanthropie, 2015, p. 2, 29)

4.2 Les investisseurs dans un monde composé exclusivement de social business

La première question que l'on peut se poser, lorsque l'on pense à une généralisation du social business, est de savoir comment ces entreprises trouveront leur financement initial au lancement de leur activité, étant donné que, dans le monde actuel, ce financement se fait par la richesse créée au sein du modèle capitaliste. En effet, il semble qu'avec une généralisation du modèle, certaines entreprises auront des difficultés à trouver un financement initial, de par leur nature propre du social business : elles ne cherchent pas à faire de profit et, lorsqu'elles en font, elles doivent le réinjecter dans le développement de leur business.

Si l'on reprend les entreprises choisies dans notre monde hypothétique, on remarque que l'entreprise de yaourt n'aurait aucun intérêt à prêter de l'argent à l'entreprise de télévision 3D car cette dernière n'apporte aucune plus-value au business de l'entreprise de yaourt. Ainsi, certaines entreprises ne trouveront pas le financement nécessaire au lancement de leur business dans ce monde hypothétique et le produit ne sera pas développé.

Cette constatation nous amène à une seconde question, qui est de savoir si le social business souhaite couvrir tous les biens du marché. En effet, la définition des biens produits par le social business doit être d'utilité sociale.

Pour rappel, « l'objectif de l'entreprise consiste à lutter contre la pauvreté ou à répondre à un ou plusieurs problèmes (en matière par exemple d'éducation, de santé, d'accès aux technologies, d'environnement) qui menacent les individus et la société » (Yunus, 2010, p. 41). On note très clairement que l'objectif du social business est de permettre à une population pauvre de sortir de la pauvreté en leur permettant, notamment, de satisfaire les premiers besoins fondamentaux en leur donnant accès à des produits payables.

Ainsi dans notre monde hypothétique les entreprises de social business n'auront pas la volonté de fournir l'intégralité des biens existants actuellement car tous ces biens ne sont pas d'intérêt social. On remarquera une diminution de l'offre de produit offert sur le marché pouvant avoir des conséquences néfastes sur l'innovation. Si l'on prend l'exemple de l'entreprise de télévision 3D, et plus généralement à la 3D, qui ne se serait pas développé dans notre monde hypothétique, nous serions passés à côté d'une découverte médicale qui a permis d'expliquer les migraines d'un bon nombre de patients migraineux. En effet, certains patients, souffrant de migraines, ne sont pas capables de voir de manière correcte la 3D au cinéma ainsi que sur les télévisions 3D. Ce constat a amené les scientifiques à se pencher sur ce problème et ils ont remarqué que ces personnes souffraient d'un micro-strabisme responsable de leurs migraines. Pour répondre à ce problème, les scientifiques ont créé des lunettes spécifiques. Sans passer par un produit sans intérêt social, on n'aurait pas pu découvrir un produit socialement utile

5. La mentalité des personnes présentes dans le monde économique

Nous souhaitons terminer par un dernier point qui n'a pas encore été abordé dans ce document. Il met en lumière les intentions personnelles des individus présents dans l'économie et ainsi permet de porter l'attention sur un autre point pouvant empêcher la généralisation du modèle.

Plusieurs auteurs s'accordent à dire que le capitalisme a été fondé sur une hypothèse erronée, qui est que l'homme est fondamentalement égoïste et, dès lors, que toutes ses décisions ne seront prises que par intérêt personnel. En effet, il serait erroné d'imaginer qu'un individu n'est porté que par son intérêt égoïste, alors qu'à ce jour, les entreprises sous la coupole de l'économie sociale et solidaire portées par un intérêt social, qui sont, pour rappel, les associations, coopératives, mutuelles, etc., représentent pas moins de 6,5 % (Monzon & Chaves, 2012, p. 52) de l'emploi au niveau de l'Union européenne en 2010.

Cependant, l'hypothèse inverse serait elle aussi erronée. On ne peut considérer que tous les êtres humains sont profondément altruistes et sont exclusivement guidés par l'impact qu'ils auront sur autrui. La société capitaliste existe depuis le XIXe siècle et a fait ses preuves. Bien que cette théorie soit agrémentée de beaucoup de critiques, elle a permis d'alimenter l'innovation dans plusieurs secteurs grâce à une course à la rentabilité des entreprises concurrentielles. Ainsi, les entreprises, par espoir de rentabilité, développent leur département de recherche et développement afin d'être à la pointe de la technologie et de l'innovation. Certaines personnes donc n'effectueront des actions sur le marché économique que dans le but de satisfaire le but personnel et par cela apporter de grandes innovations. Supprimer le modèle capitaliste empêcherait les personnes agissant selon leur intérêt personnel de s'épanouir dans un modèle qui leur convient, impactant par cela l'innovation.

6. Conclusion

Ce chapitre met en évidence différents points, certains favorables à la généralisation du social business, comme le principe de fair-trade, et, d'autres, défavorables, comme le financement d'un social business, l'offre de produit et la mentalité des personnes de notre monde économique actuel. À l'issue de ces observations, nous appuyons un avis défavorable à la généralisation ne trouvant pas, à la fin de ce mémoire, une solution aux problèmes de

financement d'un social business et de diminution de l'offre de produit dans un monde exclusivement composé de social business.

Concluons par une citation de Yunus (2010, p. 55) issue de son livre « Pour une économie plus humaine » : « Le social business désigne un nouveau type d'entreprise. Il n'implique pas la disparition du modèle traditionnel. Il permet d'accroître la taille du marché en offrant une nouvelle possibilité aux consommateurs, aux employés et aux entrepreneurs. Il apporte une nouvelle dimension à l'activité économique et favorise la prise de conscience sociale dans le monde des affaires. »

Conclusion et perspectives

La première partie de ce travail a consisté à construire une base solide grâce à des sources pertinentes. Cela a demandé un travail de recherche et de comparaison important afin de trouver les informations les plus adéquates pour répondre à la question de recherche. Afin de s'assurer de la pertinence des sources avant de les inclure dans le texte, le parcours professionnel de chacun des auteurs a été vérifié. De plus, afin de produire un travail le plus critique possible, différentes opinions ont été prises en compte pour discuter de chacun des points.

Au début de ce travail, nous avons eu l'idée de réaliser un stage au sein d'une des installations du groupe Grameen. Malheureusement, nous n'avons pas pu entrer en contact avec Grameen Danone. Ce stage aurait pu apporter à ce travail un côté pratique. Néanmoins, nous avons cherché des textes de personnes présentes sur place, comme des récits de journalistes ou des travailleurs de « danone.communities », nous permettant d'avoir un regard sur la réalité du terrain.

Ce travail nous a permis de rassembler les éléments nécessaires pour répondre à la question : « Le business model de Grameen Danone est-il généralisable ? » Nous avons mis le doigt sur trois points essentiels, qui nous amènent à la conclusion que le business model de Grameen Danone n'est pas généralisable : le manque d'accès au financement initial, la disparition de certains biens du marché et le manque de volonté de certaines personnes présentes dans la sphère économique de se tourner vers la problématique sociale.

Dès lors, on pourrait ne plus envisager la généralisation du social business, et se tourner vers la problématique de cohabitation entre les sociétés traditionnelles et les social businesses, chacune d'elles étant les plus à même de toucher leur marché cible par des stratégies spécifiques. Il serait intéressant de voir comment chaque modèle peut amener une plus-value à l'autre. Nous pouvons déjà noter à ce stade que les sociétés traditionnelles apportent le capital de départ d'un social business, ainsi qu'une certaine expertise, et que les sociétés de social business offrent aux entreprises qui collaborent avec elles une meilleure visibilité et une certaine couverture médiatique auprès de leurs clients et du reste du monde. On pourrait cependant aller plus loin et montrer toutes les plus-values d'une collaboration plus assidues.

Il serait aussi intéressant de se pencher sur la manière dont le social business, concept encore trop méconnu à l'heure actuelle, pourrait se répandre dans nos sociétés. Le social

business étant vu comme un modèle de transition permettant aux individus classés aux bas de la pyramide d'améliorer leurs conditions de vie pour se tourner par la suite vers le marché traditionnel, il est tout à l'avantage des entreprises traditionnelles que le modèle se propage.

Terminons avec un passage du livre de Muhammad Yunus (2010, p. 26), qui nous dit que « notre vision du monde des affaires est [...] bouleversée. Deux types d'activité économique sont donc nécessaires : le premier est destiné à produire des bénéfices individuels, le second à venir en aide à autrui. L'objectif des entreprises relevant de la première catégorie consiste à maximiser le profit de leurs propriétaires, même s'il ne reste rien pour les autres. [...] À l'opposé, pour la seconde catégorie, les propriétaires se contentent de la satisfaction que leur procure le service de l'humanité. Nous appelons social business les entreprises qui se fondent sur la partie altruiste de la nature humaine ».

Bibliographie

Abraham, R. (2012). Faire du business au bas de la pyramide : la réalité des marchés émergents. *Field Actions Science Reports*, 4, 91-99.

Agence France Entrepreneur (s.d.). *Calculer son prix de revient*. En ligne : <https://www.afecreation.fr/pid10363/calculer-son-prix-de-revient.html> consulté le 30/06/2016.

Bangladesh Bureau of Statistic (2009). *Gender statistic of Bangladesh 2008*. Bangladesh bureau of statistic Planning Division.

Bangladesh Bureau of Statistics (2010). *Statistical yearbook of Bangladesh 2009*, Ministry of Planning, Dhaka, Government of Bangladesh Press.

Bangladesh Bureau of Statistic & World Bank (2009). *Updating poverty map of Bangladesh*. Bangladesh Bureau of Statistic & World Bank.

Banque Mondiale, (s.d.). *Pauvreté - Vue d'ensemble*. En ligne : <http://www.banquemondiale.org/fr/topic/poverty/overview> consulté le 12/06/2016.

Barneto, P. (2012). Mesurer la rémunération de la valeur dans le business model. *Entreprendre & Innover*, 13, 38-47. doi : 10.3917/entin.013.0038

Bchini, B. (2005). Vers une méthode pour la mesure de la performance d'une alliance. *La revue des Sciences de Gestion*, 213, 93-103. doi : 10.3917

Black, R., Victora C., Walker S., & le groupe d'étude sur la nutrition maternelle et infantile (2013). Maternal and child undernutrition and overweight in low-income and middle-income countries. *The Lancet*. [http://dx.doi.org/10.1016/S0140-6736\(13\)60937-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0140-6736(13)60937-X)

Boutillier, S. (2008). L'entrepreneur social, un entrepreneur socialisé dans une société entrepreneuriale ? *Humanisme et Entreprise*, 290, 41-60. doi : 10.3917/hume.290.0041

Bucolo, E. (2003). Le commerce équitable. *Hermès, La Revue*, 36, 109-118.

Centre d'Etude et de Recherche sur la Philanthropie (2015). *Panorama de la philanthropie en Europe*. Observatoire de la Fondation de France.

Coste, J.-H. (2012). Le business model : texte-projet et dispositif de recherche-action. *Entreprendre & Innover*, 13, 103-110. doi: 10.3917/entin.013.0103

Daidj, N. (2015). *Developing strategic business models and competitive advantage in the digital sector*. United State of America: Business Science Reference.

Danone. (s.d.). *Grameen Danone Foods*. En ligne sur le site de Danone. Unité de Collaboration responsable. http://www.danone.ch/fr/engagement-und-nachhaltigkeit/verantwortungsvolles-miteinander/soziales_engagement/grameendanone-foods.php

Danone.communities (s.d.a). *The project's history*. En ligne : <http://www.danonecommunities.com/en/project/grameen-danone-food?mode=history> consulté le 23 janvier 2016.

Danone.communities, (s.d.b). *Bienvenue chez danone.communities* En ligne : <http://www.danonecommunities.com/> consulté le 22/05/2016.

Danone.communities (2013). *Grameen Danone Foods Ltd, a Social Business in Bangladesh*. Document non publié. Présentation du projet.

Danone Group (2006). *Rapport annuel de Danone Group : Rapport technique développement durable*.

Danone Group. (2010). *Mission*. En ligne sur le site de Danone : <http://www.danone.be/fr/mission>, consulté le 25 janvier 2016.

Defourny, J. (2004). L'émergence du concept d'entreprise sociale. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 3, 9-23. doi : 10.3917/rpve.433.0009

Defourny, J., Develtere, P., & Fonteneau, B. (1999). *L'économie sociale au Nord et au Sud*. Paris : De Boeck & Larcier, 105-122.

Defourny, J., & Nyssens, M. (2014). La percée de l'entrepreneuriat social : clarifications conceptuelles. *L'option de Confrontations Europe*, 33, 23-27.

Draperi, J-F. (2010a). L'entrepreneuriat social, un mouvement de pensée inscrit dans le capitalisme. *Acte 1*, 1-14. En ligne : <http://recma.org/actualite/lentrepreneuriat-social-un-mouvement-de-pensee-inscrit-dans-le-capitalisme-j-f-draperi>

Draperi, J.-F. (2010b). L'entrepreneuriat social : du marché public au public marché. *Revue Internationale de l'économie sociale : Recma*, 316, 18-40.

Faivre-Tavignot, B. (2016). *Social business and the base of the pyramid*. United Kingdom: ISTE, 335-337.

Fargues, H. (2015). *Le Shokti doï de Danone, un laboratoire d'innovation sociale*. Youphil.com. En ligne : <http://www.youphil.com/fr/article/07887-danone-shokti-doi-bangladesh-innovation-sociale-bop?ypcli=ano> consulté le 23/05/2016.

Fauvarque, A. (2014). Danone.communities, le fonds solidaire de Danone. *Le Revenu*. En ligne : <http://www.lerevenu.com/danone-communities-le-fonds-solidaire-de-danone> consulté le 22/05/2016.

Garrette, B., Kozan, A., & Roulet, T., (2014). *Défis au bas de la pyramide*. Paris : IPAG Business School.

Gauvin, M. (2012). *3 étapes essentielles pour convaincre un investisseur*. En ligne sur le site web de la Banque Nationale, section finance : <http://www.generationinc.com/finances/financement/3-etapes-essentielles-pour-convaincre-un-investisseur>.

Ghalib, A., Hossain, F., & Arun, T. (2009). Social Responsibility, Business Strategy and Development: The case of Grameen-Danone Foods Limited. *The Australasian Accounting Business & Finance Journal*, 4 (3).

Global Alliance for Improved Nutrition. (s.d.). *About*. En ligne <http://www.gainhealth.org/about/gain/>, consulté le 25 janvier 2016.

Grandval, S., & Ronteau, S., (2011). *Business model : Configuration et renouvellement*. Paris : Hachette.

Grega, P. (2015). *Spécificités gestion dans Sud : Question gestion*. Document non publié. ICHEC, Bruxelles.

Guérin, L., & Le Yaouan, Y. (2012). Les grandes entreprises et la base de la pyramide, les promesses à l'épreuve des faits. *Le journal de l'école de Paris du management*, 97, 8-14. doi : 10.3917/jepam.097.0008.

Guillemoles, A. (2012). Danone installe son yaourt « low-cost » au Bangladesh. *La croix*. En ligne : <http://www.la-croix.com/Economie/Danone-installe-son-yaourt-low-cost-au-Bangladesh-2012-12-26-892326> consulté le 26/05/2016.

Jacquet, P. (2012). Prahalad et le marché du "bas de la pyramide ». *Le Monde*. En ligne : http://www.lemonde.fr/idees/article/2010/05/17/prahalad-et-le-marche-du-bas-de-la-pyramide-par-pierre-jacquet_1352647_3232.html#48Mqq3OeK6x0JPQi.99

Jonhson, G., Whittington, R., Scholes, K., & Frery, F. (2011). *Stratégique*. Paris : Pearson 9e édition.

Karnani, A. (2006). *Mirage at the bottom of the pyramid: How the private sector can help alleviate poverty*. The William Davidson Institute.

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

Lehmann-Ortega, L. (2008). *Business Model: from buzz word to managerial tool*. Working paper Business model.

Lecocq, X., Demil, B., & Warnier, V., (2006). Le business model, un outil d'analyse stratégique. *L'Expansion Management Review*, 123, 96–109.

Le Velly, R. (2006). Le commerce équitable : des échanges marchands contre et dans le marché. *Revue française de sociologie*, 47, 319-340. doi :10.3917/rfs.472.0319

Le Velly, R. (2009). Quel commerce équitable pour quel développement durable ? *Innovation*, 30, 99-113. doi : 10.3917/inno.030.0099

Magretta, J. (2002). Why business models matters ? *Harvard Business Review*.

Marchant, E. (2012). La dynamique de Danone.communities. *Le journal de l'école de Paris du management*, 93, 17-24. doi : 10.3917

MIRADOR Observatoire Critique des Multinationales (s.d.). *Danone*. En ligne sur : <http://www.mirador-multinationales.be/secteurs/agro-alimentaire/article/danone#histoire> consulté le 25 janvier 2016.

Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Genèse et Déploiement d'un Nouveau Business Model : L'étude d'un cas Désarmant. *Management*, 13, 4, 266–297.

Monzon, J. L., & Chaves, R., (2012). *L'économie sociale dans l'Union Européenne*. Comité économique et social européen.

Mouakhar, K., & Hachard, V., (s.d.). Quels Business Models pour les organisations hybrides : une opérationnalisation de l'approche RCOV au sein du secteur de l'open source. *AIMS : XXIVe Conférence Internationale de Management Stratégique*. 5-10.

Nyssens, M. (2006). *Social enterprise : at the crossroads of market, public policies and civil society*. New-York : Routledge, 1-26.

OCDE (2008). *Survey on monitoring the Paris declaration: Making aid more effective by 2010*. OCDE.

OCDE (2014). *Coopération pour le développement 2014 : Mobiliser les ressources au service du développement durable*. OCDE.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model : Nouvelle Génération*. France : Pearson.

Pellaud, F. (2011). *Pour une éducation au développement durable*. Versailles : Editions Quae.

Planétoscope (s.d.). *Production et consommation de lait*. *Planétoscope : Statistiques mondiales en temps réel*. En Ligne : <http://www.planetoscope.com/boisson/300-production-mondiale-de-lait.html> consulté le 23/05/2016

Porter, M.E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 62–78.

Prahalad, C.K., & Hart, S.L. (2002). *The fortune at the bottom of the pyramid*. *Strategic+Business*, 26, 1-16.

Prahalad, C.K. (2006). *The Fortune at the bottom of the pyramid : eradicating poverty through profit*. Pearson Education.

Programme des Nations Unies pour le développement – PNUD (2006). *Rapport mondial sur le développement humain 2006, Au-delà de la pénurie : pouvoir, pauvreté et crise mondiale de l'eau*. Paris : ECONOMICA.

Programme des Nations Unies pour le Développement, (2008). *Les entreprises face aux défis de la pauvreté : des stratégies gagnantes*. PNUD.

Racquez, S., & Galloy, V. (2014). *Business Model Creation : Guide pratique pour les créateurs d'entreprise*. Belgique : Edipro, 38-45.

Réounard, C. (2012). *Success Story Sociale. Essec Business Scholl*. En ligne : <http://knowledge.essec.edu/fr/business-society/grameen-danone-au-bangladesh.html>

Rodrigues, J., & Baker, G. (2012). Grameen Danone Food Limited. *International Food and Agribusiness Management Review*, 15, 127-158.

Saha, R.K., Saha, D., Naim, F.R., Hoque, A., & Faruk, O. (2014). *A report on Business policy, ethics and strategy of Grameen Danone Foods Ltd*. Faculty of Business Studies: Dept. of Finance, University of Dhaka. En ligne : <https://fr.scribd.com/doc/209770253/A-report-on-Grameen-Danone-Foods-Limited> consulté le 27/05/2016.

Sibille, H. (2016). D'où vient, où va l'entrepreneuriat social en France ? Pour un dialogue France-Québec sur l'entrepreneuriat social. *Revue Interventions économiques*, 54 En ligne : <http://interventionseconomiques.revues.org/2784> consulté le 6 juillet 2016.

SPF Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie (2015). *La pauvreté et l'exclusion social en Belgique*. Bruxelles : Statistics Belgium.

Stategyzer, (s.d. a). *The Business Model Canvas*. En ligne : <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc> consulté le 24/03/2016.

Stategyzer, (s.d. b). *The Value Proposition Canvas*. En ligne : <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/vpc> consulté le 22/05/2016.

Surlemont, B. (2012). *Histoire d'un best seller de l'entrepreneuriat*. De boeck Supérieur, 13, 111-115.

United Nation (2000). *The Millenium Development Goals : 2015*. UN Department of Public Information.

Verstraete, T., & Jouison-Lafitte, E. (2009). *Business model pour entreprendre – Le modèle GRP : théorie et pratique*. Paris : De Boeck, 9.

Verstraete, T., Kremer, F., & Jouison-Laffitte, E. (2012). Le business model : une théorie pour des pratiques. *Entreprendre & Innover*, 13, 7-26. doi : 10.3917/entin.013.0007

Warnier, V. (2004). Le business model : l'oublié de la stratégie ? *Association Internationale de Management Stratégique*.

Warnier, V., Lecocq, X., & Demil, B. (2012). Le business model, un support à la créativité de l'entrepreneur. *Entreprendre & Innover*, 13, 27-37. doi : 10.3917/entin.013.0027

Yunus, M. (2007). *Creating a world without poverty*. United State of America : PublicAffairs.

Yunus, M. (2010). *Building social business*. United State of America : PublicAffairs.

Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning*, 43, 308-325.