

LES ENTREPRISES DU CAC 40 & LE SOCIAL BUSINESS

LES ENJEUX DE LA MESURE D'IMPACT

2017
2^e édition



CONVERGENCES

ZÉRO EXCLUSION
CARBONE
PAUVRETE

À propos de Convergences

Lancée en 2008, Convergences est la première plateforme de réflexion, de mobilisation et de plaidoyer en Europe en faveur des Objectifs de développement durable (ODD) et la construction d'un monde 3Zero (Zéro Exclusion, Zéro Carbone, Zéro Pauvreté).

Convergences a pour mission de susciter la réflexion et l'action, de diffuser de bonnes pratiques et de promouvoir la co-construction de partenariats innovants et à fort impact sociétal. Convergences s'appuie sur plus de 200 organisations partenaires, représentées au sein de ses Groupes de Travail pour développer ses activités :

- Le Forum Mondial Convergences, point d'orgue des activités de Convergences, réunit chaque année à Paris sur 3 jours plus de 5 000 participants et 300 intervenants, décideurs et experts venus du monde entier pour réfléchir ensemble sur des solutions aux défis économiques, sociaux et environnementaux de notre siècle.
- Des études et publications destinées tant au grand public qu'aux professionnels, publiées tous les ans en français et en anglais : le Baromètre de la Microfinance, le Baromètre de l'Entrepreneuriat Social et l'Enquête « Les entreprises du CAC 40 & le Social business ».
- Des projets : Prix Convergences, Youth We Can! ou encore le Lab Laboo.
- Des débats, colloques et rencontres pour le grand public et les professionnels tout au long de l'année.

Pour en savoir plus : www.convergences.org

EDITORIAL

Compter pour que cela compte. Comme pour les aspects commerciaux dont la mesure du succès se fait par les profits, le Social business doit être apte à mesurer son succès en fonction de sa capacité à avoir un impact positif en termes sociaux, environnementaux et économiques.

Il est aujourd'hui encourageant de voir tant d'entreprises répondre à l'appel du Pr. Muhammad Yunus autour du Social business. Cela va de pair avec un intérêt accru des investisseurs pour le Social business, et une plus grande responsabilité de l'argent prévu à des fins sociales et/ou environnementales. Dirigeants d'entreprise et investisseurs veulent plus de clarté sur les objectifs de l'activité économique de l'entreprise, les chemins pour y parvenir, et les mesures de la réussite sociétale. Ceci explique leur intérêt prégnant pour les méthodes d'évaluation d'impact.

Bien que des développements importants aient eu lieu ces dernières années, la mesure d'impact a encore beaucoup de terrain à exploiter et de défis à relever. Collectivement, entreprises, acteurs solidaires, académiques et institutions engagés pour le bien commun, nous aspirons à avoir un impact positif mesurable, mais dans la pratique, l'évaluation se fait principalement au niveau des réalisations. Mesurer l'impact peut effectivement s'avérer coûteux en termes de temps et d'argent, et complexe à mettre en place. Force est de constater qu'il est impossible de concevoir un ensemble rigide d'indicateurs uniques, applicable à l'ensemble des Social business.

Afin d'aller au-delà des indicateurs de réalisations, certaines structures expérimentent toutefois des méthodes d'évaluation pratiques, abordables et tout de même rigoureuses. Partager ces bonnes pratiques, investir et sensibiliser les parties prenantes à l'importance d'évaluer leur Social business, contribuera à l'amélioration des méthodes d'évaluation. Et de fait, à la pérennité du Social business dans les entreprises.

Il nous faut donc redoubler d'efforts pour aller plus loin dans le développement des méthodes d'évaluation. Par le biais de cette publication, Convergences souhaite analyser les pratiques de mesure d'impact du Social business au sein du CAC 40, et encourager leur développement, afin de contribuer à la promotion d'une culture d'évaluation parmi les parties prenantes du Social business.

Frédéric Roussel
Président
Convergences

Emilie Poisson
Directrice exécutive
Convergences

Avant-propos	6
I. Le Social business & le CAC 40 : définition, ressources et motivations	7
I.1 Définition du Social business par le CAC 40	8
Niveau moyen de rentabilité attendu.....	8
I.2 Articulation du Social business avec la RSE	9
RSE : de l'application de critères à une démarche globale.....	9
Pilotage des initiatives de Social business.....	10
Ressources financières allouées.....	10
I.3 Motivations des entreprises pour faire du Social business	11
Interview : Pr. Muhammad Yunus – Concepteur du Social business, Prix Nobel de la Paix 2006.....	12
II. Typologies de Social business dans le CAC 40	13
II.1 Inclusion des populations à la base de la pyramide (BoP)	14
Création d'une offre de biens et de services pour les populations BoP.....	14
Développement de produits et services financiers pour les populations BoP.....	14
Intégration des populations BoP dans la chaîne de production et de commercialisation.....	15
II.2 Soutien à des entreprises sociales	15
Impact Investing.....	15
Incubation d'entreprises sociales.....	16
Intrapreneuriat social.....	16
Tribune : Bénédicte Faivre-Tavignot – Co-fondatrice et directrice, Chaire « Social business, Entreprise et Pauvreté », HEC.....	17
III. La Mesure d'impact du Social Business : définition et attentes du CAC 40	19
III.1 Définition de la mesure d'impact par le CAC 40	20
Mesure de résultat et mesure d'impact.....	20
État des lieux, adaptabilité et pragmatisme.....	20
III.2 Motivations des entreprises pour mesurer l'impact du Social business	20
Améliorer la performance du Social business.....	21
Convaincre la direction de l'utilité du projet.....	21
Communiquer et mobiliser les parties prenantes.....	22
Interview : Mélanie Ponson - Déléguée générale, (IM)PROVE.....	23
IV. Les pratiques et enjeux de la mesure d'impact pour le CAC 40	25
IV.1 Méthodologies du CAC 40 pour mesurer l'impact du Social business	26
Catégories d'indicateurs.....	26
Périodicité et pratiques de la mesure d'impact.....	28
IV.2 Ambitions du CAC 40 autour de la mesure d'impact	29
Limites et réussites des pratiques du CAC 40.....	29
Impact des nouvelles technologies sur la mesure d'impact.....	29
Tribune : Eric Mugnier – Associé Sustainable Performance and Transformation, EY.....	30
V. 4 Recommandations pour renforcer la mesure d'impact	31
VI. Fiches entreprises	33
VII. Annexes	64
VIII. Glossaire	66

AVANT-PROPOS

Le Social business est un modèle entrepreneurial qui séduit de plus en plus les grandes entreprises par son impact social, les nouveaux modèles économiques et les opportunités de marchés qu'il peut engendrer. **Il est défini par son précurseur le Pr. Yunus, Prix Nobel de la Paix, comme une « activité rentable au service du développement des populations vulnérables, dont les bénéfices sont systématiquement réinvestis dans le projet au bénéfice de ces populations ».** Les modèles adoptés au sein du CAC 40 sont variés, chaque entreprise façonnant sa démarche, en s'inspirant de manière plus ou moins stricte de la définition du Pr. Yunus.

En 2015, la 1^e édition de l'enquête « Les entreprises du CAC 40 & le Social business » mettait en avant cette diversité d'approches. En 2017, Convergences publie ce 2^e volet dédié à l'enjeu de la mesure d'impact, facteur d'efficacité et de performance du Social business. La mesure d'impact est d'une part un outil de suivi, permettant d'orienter le développement de l'activité et d'assurer sa pérennité. C'est également un gage de confiance et de transparence, car c'est un moyen de rendre des comptes aux parties prenantes, de les convaincre de l'utilité d'investir dans des projets de Social business.

Avec ce second volet, Convergences continue de s'inscrire dans une démarche de valorisation des initiatives à fort impact social et environnemental des grands groupes français, afin de promouvoir leur développement et d'inciter les entreprises à se lancer dans la démarche. 15 entreprises ont partagé leurs projets et stratégies en matière de Social business. Les initiatives qu'elles portent regroupent 2 grandes catégories de Social business: **les initiatives qui ciblent l'inclusion des populations à la base de la pyramide (BoP)**, et celles qui visent **un soutien stratégique, technique et/ou financier à des entreprises sociales.**

Les entreprises ont témoigné des défis et perspectives autour de la mesure d'impact de ces initiatives. **Toutes déclarent avoir déjà mis en place un processus de mesure d'impact, mais leurs pratiques sont hétérogènes et à des stades inégaux de développement.** Le budget dédié, la méthodologie ou encore les indicateurs de mesure utilisés témoignent de ces disparités. Quel que soit leur niveau d'avancement, l'enquête révèle que les entreprises souhaitent développer leurs outils de mesure. Pour ce faire, l'enquête préconise d'intégrer la mesure d'impact dès la conception du projet de Social business. Les entreprises reconnaissent aussi l'importance d'adopter un processus d'évaluation pragmatique, avec des outils de mesure adaptés à chaque projet.

Dans un contexte où l'ampleur des défis sociaux et environnementaux nécessite une action de tous les acteurs économiques, Convergences appelle de ses vœux le déploiement des initiatives de Social business au sein du CAC 40, qui a les moyens de contribuer largement au développement. Condition *sine qua non* à la solidité et la pérennité du Social business, Convergences appelle aussi au renforcement des pratiques d'évaluation pour démultiplier leur impact, notamment via des espaces d'échange de bonnes pratiques.

Bonne lecture,

Carolina Herrera
Directrice adjointe
Convergences

Joséphine de Bartillat
Chargée d'études et de projets
Convergences

I. LE SOCIAL BUSINESS & LE CAC 40 : DÉFINITION, RESSOURCES ET MOTIVATIONS

I. LE SOCIAL BUSINESS & LE CAC 40 : DÉFINITION, RESSOURCES ET MOTIVATIONS

(I.1) **Défini originellement par le Pr. Muhammad Yunus, le Social business ne saurait connaître aujourd'hui une mise en oeuvre contrainte, et tend plutôt à s'adapter aux activités et aux structures propres des entreprises.** Les interprétations divergent notamment sur la question du réinvestissement des bénéfices de l'activité de Social business.

(I.2) **Partant, l'approche adoptée diffère d'une entreprise à l'autre. Les 15 entreprises répondantes intègrent différemment le Social business dans leur stratégie RSE (Responsabilité Sociale ou Sociétale des entreprises).** En termes de ressources humaines, le pilotage des initiatives de Social business se fait majoritairement dans le cadre des départements RSE/Développement durable. Les ressources financières allouées varient de l'investissement en capital, en dette, en subventions financières et dons, au rachat de biens et services.

(I.3) **Malgré la diversité des approches, une dynamique générale est incontestablement en marche, motivée par des enjeux à la fois sociétaux et économiques.** Les 15 entreprises ayant répondu à cette enquête illustrent bien ce phénomène avec leurs nombreuses initiatives de Social business, motivées par 3 facteurs principaux : avoir un impact sociétal, être source d'innovation, et s'ouvrir à de nouveaux marchés.

I.1. DÉFINITION DU SOCIAL BUSINESS PAR LE CAC 40

Le Pr. Muhammad Yunus, Prix Nobel de la Paix en 2006, concepteur et promoteur du Social business, le définit comme « une activité rentable au service du développement des populations vulnérables, dont les bénéfices sont systématiquement réinvestis dans le projet au bénéfice de ces populations »¹. Les entreprises qui entreprennent des projets de Social business s'inspirent largement de cette définition mais ne la partagent pas entièrement, préférant en particulier conserver une certaine souplesse en matière de distribution des bénéfices.

L'ensemble des 15 entreprises déclarent que l'objet du Social business est de répondre à un besoin social. Toutes considèrent aussi qu'il doit être économiquement rentable, atteindre une autonomie et une pérennité financière sur un modèle entrepreneurial.

En revanche les interprétations divergent sur la question du réinvestissement des bénéfices. Une moitié considère comme le Pr. Yunus que les bénéfices du Social business ont vocation à être réinvestis dans l'activité, sans engranger de dividendes. Pour l'autre moitié des répondants, il est important que l'activité de Social business rémunère l'investisseur sans que la rémunération ne mette en péril l'objectif sociétal poursuivi. Cette définition est notamment partagée par les entreprises qui font de l'impact investing une approche qui allie explicitement retour social et retour financier sur investissement. Par exemple, pour AXA, il est nécessaire que l'investisseur soit rémunéré, tant que cette rémunération ne remet pas en cause la stratégie sociale de l'entreprise. Certains établissent des seuils minimums de réinvestissement, comme BNP Paribas pour qui au moins 50% des bénéfices engrangés doivent être réinvestis dans le projet ou l'entreprise sociale. D'autres comme Crédit Agricole ou Orange défendent une rémunération équitable des parties prenantes à la réussite du projet.

Niveau moyen de rentabilité attendu

Un 1^{er} groupe d'entreprises cherche l'équilibre financier de ses projets de Social business. C'est le cas de Bouygues, Danone, Orange, Veolia et VINCI. Bouygues attend des projets qu'ils soient économiquement rentables, afin d'assurer la pérennité de la démarche bien que ses projets n'aient pas d'objectif de marge. Danone vise l'atteinte du point mort, signe de l'efficacité du modèle économique. La durée pour atteindre ce point mort se décide au sein de la gouvernance du Social business. Orange et Veolia cherchent à atteindre l'équilibre financier de leurs Social business de manière à assurer leur pérennité et leur croissance. VINCI estime qu'il faut maintenir les comptes à l'équilibre, tout en reconnaissant que cet impératif peut être difficile à atteindre, surtout lors du lancement de l'activité.

A l'inverse, un 2^e groupe de 5 entreprises exige une rentabilité économique, qui peut être plus ou moins importante. Même si ENGIE cherche avant tout à ce que les projets atteignent un équilibre financier, le Groupe envisage une rémunération « raisonnable, équitable, responsable » pour ses investissements ou projets. AXA vise un niveau de rentabilité économique de ses projets entre 4 et 8%, et les fonds d'investissements de Schneider Electric, dits d'impact, de 5 à 10% sur 5 à 10 ans. Pour L'Oréal, la rentabilité économique est un facteur clé de robustesse et de pérennité du business model inclusif, qui doit être

¹ OECD (2014). « Social business – a new private sector contribution to development? », OECD DAC Development Debate, Paris, 2014

considérée dans sa globalité en tenant compte de plusieurs critères porteurs de valeur. Enfin, Total vise une rentabilité à minima positive mais peu exigeante, dans la mesure où les marges et les profits dégagés par les projets sont volontairement limités.

Pour un 3^e groupe de 5 entreprises, l'application du principe de rentabilité varie selon le projet et les moyens développés, en visant idéalement un projet sans pertes ou à minima une rentabilité modérée. Pour BNP Paribas, la rentabilité d'un projet de Social business dépend des objectifs, des moyens et métiers utilisés. Pour Crédit Agricole, elle peut varier en fonction effectivement des objectifs poursuivis, mais aussi du stade d'avancement et de la maturité du projet.

Les entreprises qui s'initient depuis peu au Social business préfèrent ne pas encore se prononcer.

1.2 ARTICULATION DU SOCIAL BUSINESS AVEC LA RSE

RSE : de l'application de critères à une démarche globale

Les entreprises françaises ont pris le pli et sont en tête du classement en matière de Responsabilité Sociale ou Sociétale des Entreprises (RSE)², vivement encouragée par l'Union européenne. Définie par la Commission Européenne comme « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société »³, la RSE est promue comme l'un des moyens de réalisation de la stratégie européenne de croissance inclusive d'ici 2020.

Au-delà de la législation française et européenne en matière de RSE, les entreprises développent des initiatives de Social business qui reflètent une volonté de s'inscrire dans une démarche responsable et durable. A cet égard, toutes les entreprises répondantes développent des projets de Social business en capitalisant sur les maillons de leur chaîne de valeur, ou en développant de nouveaux projets avec des parties prenantes.

Des stratégies RSE variées

Si toutes les entreprises répondantes intègrent le Social business dans leur stratégie RSE, elles ne le font pas de la même manière. Cette différenciation passe aussi bien par la création de biens et services à impact sociétal que par l'intégration de critères de responsabilité dans les activités existantes, la relation avec les parties prenantes ou encore la politique d'ancrage territorial.

Certaines entreprises intègrent des critères environnementaux et/ou sociaux dans leurs activités traditionnelles (BNP Paribas, Bouygues, Crédit Agricole, L'Oréal, et ENGIE). Bouygues par exemple s'attache à adopter une approche Social business dans sa démarche R&D et ses métiers, en intégrant des critères de durabilité dans ses travaux de construction. C'est une manière de maîtriser l'ensemble des risques, y compris les risques extra-financiers. Crédit Agricole est également attentif à la maîtrise des risques extra-financiers, et L'Oréal intègre des critères environnementaux et sociaux dans toute sa chaîne de valeur.

D'autres entreprises développent des produits et services spécifiques à impact positif (BNP Paribas, Société Générale, Renault, Schneider Electric et Total). Société Générale a par exemple développé une offre bancaire de produits et services solidaires, Renault un programme intitulé « MOBILIZ Invest », et Total le projet « Awango by Total ». De même, Schneider Electric a développé un programme d'accès à l'énergie scindé en 3 piliers : l'investissement dans des entreprises en Afrique subsaharienne, le développement d'offres et de solutions d'accès à l'énergie, et la formation aux métiers de l'énergie.

Certaines intègrent le Social business dans leurs relations avec leurs parties prenantes (AXA, Bouygues, Crédit Agricole, Danone, Kering, Veolia, VINCI, Orange et Renault). Elles poursuivent 3 objectifs principaux : motiver les collaborateurs, fidéliser des clients et des partenaires, construire de nouveaux modèles de relation ou en créer avec les parties prenantes. Ce dernier objectif est à l'image des 3 joint-ventures de la Grameen Trust (Grameen Veolia Water, Grameen Danone Foods, Fondation Grameen Crédit Agricole). De même, Kering fait du Social business autour de la lutte contre les violences faites aux femmes en privilégiant des partenariats ciblés sur un nombre limité de programmes de long-terme. Société Générale entend quant à elle favoriser et soutenir la création d'entreprises solidaires en partenariat avec des acteurs spécialisés tandis qu'Orange déploie des plateformes dédiées telles que des incubateurs, accélérateurs et autres lieux d'innovation sociale, afin d'accompagner et de soutenir de jeunes entreprises usant des nouvelles technologies pour développer des services innovants à fort impact sociétal.

Pour beaucoup, ces démarches font partie de leur politique d'ancrage territorial. Danone par exemple, grâce au Fonds Ecosystème, développe un avantage compétitif immédiat sur les lieux mêmes du projet. L'entreprise déploie ses activités traditionnelles à travers de nouveaux réseaux de distribution notamment le développement de filières de lait durable ou de plastique recyclé. Elle engrange aussi un avantage de long terme avec la création de solutions durables, ancrées dans le territoire pour les bénéficiaires et partenaires.

² Ecovadis (2017). « 2^e Étude Entreprises françaises – RSE », Ecovadis, Paris, 2017

³ France Diplomatie (2015). Article « L'Union européenne et la RSE », France Diplomatie, 2015

Pilotage des initiatives de Social business

Conséquence de cette articulation avec la RSE, le pilotage des initiatives de Social business se fait en interne et majoritairement au sein des départements RSE/Développement durable, un constat déjà opéré dans la 1^e édition de cette enquête. Cette 2^e édition révèle toutefois que les initiatives de Social business imprègnent de plus en plus les autres départements et unités business, comme le démontre le tableau suivant :

Tableau 1. Structures pilotant le Social business dans le CAC 40

AXA	Département « Emerging Customers » ; AXA Investments Managers
BNP Paribas	Département RSE
Bouygues	Direction du développement des territoires et de l'économie inclusive
Crédit Agricole	Fonds finance et solidarité d'AMUNDI ; Fondation Grameen Crédit Agricole
Danone	Danone Communities ; Fonds Danone Ecosystème ; Fonds Livelihoods
Engie	Direction RSE
Kering	Département RSE ; Fondation Kering
L'Oréal	Direction RSE
Orange	Direction RSE
Renault	Direction RSE
Schneider Electric	Direction RSE
Société Générale	Département RSE ; Fondation Société Générale pour la solidarité ; Fondation 29 Haussmann ; Réseaux de Banques de détails France et internationaux
Total	Direction RSE
Veolia	Direction innovation et marché ; Grameen Veolia Water
VINCI	Direction des Ressources Humaines

Ressources financières allouées

Les entreprises du CAC 40 qui dédient des ressources à des initiatives de Social business le font sous 4 formes principales : (1) l'investissement en capital, (2) l'investissement en dette, (3) l'investissement en subventions financières et dons, ou (4) le rachat de biens et services. Globalement, les entreprises ont tendance à préférer les investissements en capital, et les prêts plutôt que les dons. Ceci témoigne de leur volonté de conserver une approche business, même lorsqu'il s'agit d'activités à impact sociétal.

Investissement en capital

La majorité des entreprises investissent en capital. C'est le cas de VINCI qui a investi 1 million d'euros fin 2011 pour la création et de le développement de ViE. Cette entreprise d'insertion accompagne les filiales de VINCI pour répondre à leurs contraintes et obligations sociales, dans le domaine de l'insertion, du handicap et de l'achat solidaire. L'équilibre économique de cette structure a été atteint en 2015. La Fondation Grameen Crédit Agricole intervient également en capital, avec un fonds d'investissement dit de Social Business, dans lequel elle a logé la majeure partie de ses titres de participation.

Investissement en dette

Pour les banques comme BNP Paribas, Crédit Agricole et Société Générale, les investissements sont majoritairement concentrés en dette. D'autres entreprises allouent des ressources en dette via l'épargne solidaire. Renault en 2015 et 2016 a alloué chaque année 650 000 euros aux projets de Social business via l'épargne salariale.

Investissement en subvention financière et don

Un tiers des entreprises répondantes investissent en subventions financières et dons, comme Schneider Electric, qui en 2014, a alloué 4 millions d'euros pour le pilier formation de sa Fondation. Entre 2010 et 2016, La Fondation Grameen Crédit Agricole est intervenue à hauteur de 5 millions en prises de participation d'entreprises de Social business, soit 10% de sa dotation initiale. Dans ce cadre, la Fondation établit d'étroites coopérations avec des Groupes comme Danone ou Engie pour maximiser les chances de réussites de ces entreprises.

Achat de biens et services

Seules 3 entreprises font des achats de biens ou de services aux entreprises sociales : Renault qui a enregistré 450 000 euros en partenariats et achats en 2015 et en 2016, L'Oréal avec environ 170 millions d'euros d'achats solidaires en 2016, et BNP Paribas avec 3,3 millions d'euros d'achats à des entreprises sociales en 2016.

1.3 MOTIVATIONS DES ENTREPRISES POUR FAIRE DU SOCIAL BUSINESS

Tableau 2. Top 5 des motivations des entreprises du CAC 40 pour faire du Social business

1	Impact sociétal généré
2	Source d'innovation
3	Ouverture de nouveaux marchés
4	Facteur de motivation pour les salariés
5	Amélioration de l'image externe auprès des parties prenantes

Sans chercher à les opposer mais par ordre d'importance, les 3 motivations principales des entreprises pour faire du Social business sont d'avoir un impact sociétal, de faire du Social business une source d'innovation, et de s'ouvrir à de nouveaux marchés. Comme cela était donc déjà mis en avant dans la 1^e édition de cette enquête, les initiatives inspirées du Social business témoignent de la volonté du secteur privé d'avoir un impact positif et de faire de cette activité une opportunité économique.

La stratégie d'innovation attachée au Social business est une motivation exprimée par 11 des 15 répondants. Il s'agit d'une stratégie en progression pour motiver les employés et attirer de nouveaux talents. Le Social business est en ce sens perçu comme une opportunité pour les entreprises d'impliquer aussi bien leur écosystème innovant que l'ensemble des ressources internes dans des dynamiques d'innovation collaborative



Interview

Pr. Muhammad Yunus - Concepteur du Social business, Prix Nobel de la Paix 2006

Que devons-nous faire d'ici à 2030 pour atteindre les Objectifs de développement durable (ODD) ?

Les 17 Objectifs de développement durable forment une liste de nos problèmes les plus importants (pauvreté, faim, changement climatique et autres problématiques liées au développement durable) pour lesquels nous voulons atteindre un seuil à ne plus dépasser. Dans les 15 années à venir, nous devons nous assurer de la résolution des problèmes que nous avons créés par le passé. Je me pose donc la question suivante : pourquoi ne pas poursuivre nos efforts pour atteindre ces 17 objectifs, tout en défaisant, changeant et corrigeant les choses qui sont allées de travers ? Voilà ce sur quoi nous devons nous concentrer. Notre système économique est un bon exemple : 1% de la population mondiale possède 99% de la richesse, et ce sera pire demain. Nous avons créé un système financier qui privilégie une poignée de « chanceux » pendant que les « malchanceux » sont complètement laissés pour compte. Il ne s'agit pas simplement de donner des microcrédits, il importe surtout de créer un système financier qui soit ouvert à tous ceux qui en étaient exclus jusqu'ici.

Quelle est votre définition du Social business ?

Tout d'abord, c'est un business model qui n'a pas d'autre finalité que la résolution de problèmes sociétaux. Dès lors, il n'y a aucune intention d'en tirer un bénéfice économique à titre personnel. Ces deux éléments étant très proches, c'est ce que l'on appelle une « entreprise sans dividendes exclusivement dédiée à la résolution de problèmes sociaux ». Les investisseurs peuvent récupérer l'argent investi mais rien de plus. Tout est dans l'intention : ce n'est ni une loi ni une obligation que nous devons remplir. Nous l'avons défini à notre manière, et nous appelons cela « Social business ».

En quoi la mesure d'impact est-elle importante pour le développement du Social business ?

Dans le Social business, nous concevons l'entreprise afin qu'elle ait un impact réel. Le PDG évalue cet impact en se demandant si l'objectif fixé est atteint. Prenez l'exemple de l'entreprise commune que nous avons créée avec Danone : nous avons créé un yaourt qui répond au problème de la malnutrition des enfants au Bangladesh. A la fin de l'année, le PDG de cette entreprise rapporte au conseil d'administration combien d'enfants ont mangé ce yaourt, et combien d'entre eux sont des enfants pauvres souffrant de malnutrition. C'est cela notre impact : c'est ce que nous voulions accomplir. Si nous n'atteignons pas suffisamment de personnes, quelle stratégie marketing devons-nous adopter ? Nous nous préoccupons de la mesure d'impact car avoir de l'impact est la raison d'être de toute entreprise !

Pour quelles raisons les entreprises investissent-elles dans le Social business ?

Le Social business est une idée qui vient du cœur, et non d'un livre. Cette idée vous dit que si vous avez envie de résoudre des problèmes, vous pouvez le faire en créant une entreprise consacrée à cet objectif. C'est ce que nous avons appelé « Social business ». Les gens s'y sont intéressés, les entreprises ont vu ce qu'elles pouvaient accomplir et ont décidé de jouer un rôle significatif dans la résolution des problèmes. Dans une organisation caritative, l'argent sort, fait un travail merveilleux... mais ne revient pas. Donc si vous pouvez transformer cette organisation caritative en un modèle économique avec une idée d'entreprise sociale, elle devient encore plus puissante. L'argent sort, fait le travail, revient, et vous pouvez le réutiliser encore et encore. Cet argent a donc beaucoup plus de potentiel que celui d'une organisation caritative. Le Crédit Agricole, Veolia ou encore Danone sont des exemples d'entreprises privées qui se sont lancées de leur propre initiative parce qu'elles sentaient ce potentiel. Elles sont entièrement convaincues et veulent s'y mettre. C'est aussi pour cela qu'elles ne se sont pas arrêtées là en se disant « Bon, ça nous suffit », mais qu'elles ont continué à développer leurs initiatives et à toucher toujours plus de personnes.

Comment pouvons-nous tous contribuer à un monde 3Zero (Zero exclusion, Zero carbone, Zero pauvreté) ?

La manière la plus simple d'y contribuer est de croire que nous pouvons y arriver, que ce n'est pas impossible. Nous sommes à un moment de l'Histoire où tout ce qui nous semble impossible peut être rendu possible. Il s'agit seulement de se résoudre à le faire. Nous pouvons réussir. La technologie est là, la créativité est là, l'entrepreneuriat est là. Les jeunes sont les mieux placés pour répondre à tous ces défis et repenser les choses. Repenser, c'est avoir un sens de l'ensemble, ce n'est pas refaire la même chose encore et encore, un peu moins bien ou un peu mieux. Pour réussir, il faut repenser le concept, réinventer le système. Il y a deux sortes d'entreprises : celles destinées à générer de l'argent, et celles destinées à résoudre les problèmes. Les deux sont possibles, à vous de choisir. Donnons aux gens le choix de la direction à suivre. Le chômage est un enjeu majeur auquel nous devons répondre. Nous devons croire que nous sommes des entrepreneurs et non pas des demandeurs d'emploi. D'un coup, tout change ! Utilisez votre créativité et choisissez bien comment l'investir, et vous pourrez créer une nouvelle civilisation qui n'alimentera plus les 17 problèmes auxquels sont dédiés les ODD. Nous pouvons tout remettre à plat. Un nouveau commencement. C'est très important.

II. TYPOLOGIES DE SOCIAL BUSINESS DANS LE CAC 40

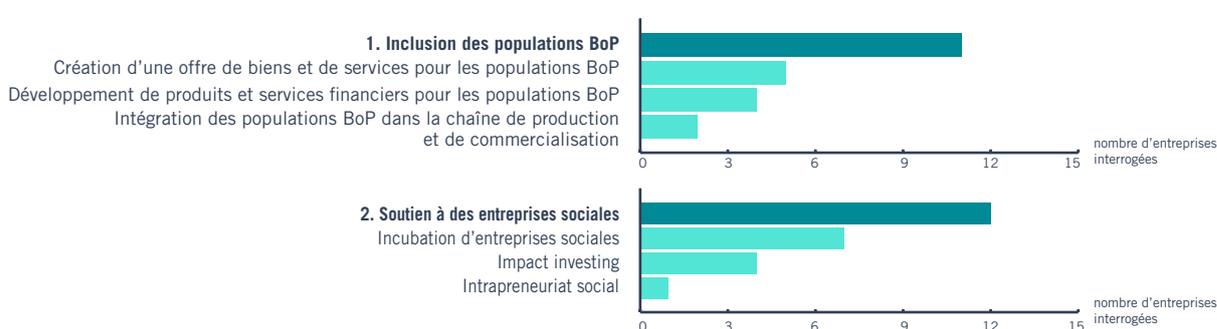
II. TYPOLOGIES DE SOCIAL BUSINESS DANS LE CAC 40

Répondant à une logique d'adaptabilité, les 15 entreprises interrogées participent au déploiement du Social business de façon variée, et selon 2 grandes catégories :

(II.1) **Les entreprises qui adaptent leur offre de biens et services à destination des populations à la base de la pyramide (BoP)**, selon 3 schémas : la création d'une offre de biens et services, le développement de produits et services financiers à destination des populations BoP, ou des activités permettant de les inclure dans la chaîne de valeur de l'entreprise.

(II.2) **Les entreprises qui apportent un soutien stratégique, technique et financier à des entreprises sociales**, via 3 types d'approches : l'investissement à impact social et/ou environnemental, l'incubation d'entreprises sociales, ou l'intrapreneuriat social.

Graphique 1. Typologie de Social business dans le CAC 40



II.1. INCLUSION DES POPULATIONS À LA BASE DE LA PYRAMIDE (BoP)

Les entreprises qui agissent **en faveur de l'inclusion des populations BoP** le font de 3 manières différentes. (1) Plusieurs d'entre elles ont tendance à s'atteler à la création d'une nouvelle offre de biens et services visant spécifiquement les populations BoP. (2) Un autre groupe privilégie la microfinance ou le développement de produits et services financiers destinés aux individus défavorisés exclus du système bancaire traditionnel. (3) Enfin, des entreprises s'attachent à inclure les BoP dans leur chaîne de production et de commercialisation.

Création d'une offre de biens et de services pour les populations BoP

L'inclusion économique des populations BoP peut se situer du côté de la demande par la création d'une offre de biens et services spécifiquement adaptée à ces populations. Plusieurs entreprises concentrent leurs initiatives autour de cette approche. Renault, via ses Garages Solidaires, offre des produits et services de mobilité automobile à prix coûtant afin d'être accessible aux populations les plus vulnérables en France. Schneider Electric développe dans le cadre de son programme d'accès à l'énergie une offre de produits et solutions pour les populations qui n'ont pas ou peu accès à une électricité propre. Les produits proposés vont de la lampe portable à la microcentrale décentralisée, en passant par le système solaire domestique, un système de pompage d'eau ou encore l'éclairage de rue. Total avec sa marque Awango, offre une gamme de produits et services qui répondent aux besoins d'éclairage et de chargement d'appareils électriques basse consommation des populations n'ayant pas accès à l'électricité. Bouygues est en phase d'expérimentation de plusieurs projets de construction de logements sociaux plus abordables, en intégrant au cœur de cette démarche la co-conception entre l'ensemble des acteurs de la chaîne de production du logement social.

Pour les entreprises qui ont établi des joint-ventures avec la Grameen, le développement des produits et services pour les populations BoP est au cœur du Social business. C'est le cas de la Grameen Veolia Water, une joint-venture entre Veolia et la Grameen Health Care Service, qui permet de distribuer de l'eau potable dans une zone rurale du Bangladesh contaminée par l'arsenic.

Développement de produits et services financiers pour les populations BoP

Des entreprises développent des services et produits financiers pour les personnes exclues du système financier classique. Une telle démarche peut revêtir plusieurs formes, des micro crédits à destination d'emprunteurs ayant des garanties financières limitées ou inexistantes, aux services d'épargne, d'assurance, de paiements, ou encore de transfert d'argent.

AXA par exemple offre des services de micro-assurance en Asie, en Afrique et en Amérique Latine à plus de 10 millions de personnes. BNP Paribas finance le portefeuille de crédits des institutions de microfinance pour un montant de 248 millions d'euros, dont presque 44% sont des prêts. Dotée de 50 millions d'euros, la Fondation Grameen Crédit Agricole développe des projets de micro-assurance agricole et finance des initiatives locales de microfinance et des entreprises sociales dans les pays en développement ou émergents. Société Générale soutient avec près de 10 millions d'euros l'action de l'Adie pour son activité de microfinance en France, et finance des institutions de microfinance à l'international à hauteur de 110 millions d'euros, essentiellement sur le continent africain et le Moyen-Orient.

Intégration des populations BoP dans la chaîne de production et de commercialisation

Certaines entreprises déclarent intégrer des producteurs locaux des pays en développement au cœur de la chaîne de production et de commercialisation, un constat qui avait déjà été fait lors de la 1^e édition de cette enquête. Danone a créé le Fonds Danone Ecosystème pour investir dans des programmes innovants initiés par les filiales du Groupe, afin de soutenir leur écosystème local et créer une chaîne de valeur plus durable et inclusive. C'est le cas du programme « Sourcing » pour la production laitière et fruitière qui, par des formations et un soutien technique et organisationnel, accompagne et intègre des fermiers et agriculteurs dans sa chaîne de valeur. Fin décembre 2016, le fonds avait contribué à la création et au développement de 67 projets dans 29 pays, en partenariat avec 56 ONG. Autre exemple, le projet Beauty for a Better Life de L'Oréal, qui contribue à la réinsertion de personnes en situation de forte fragilité sociale ou économique. De même, avec son programme mondial d'achats solidaires Solidarity Sourcing, L'Oréal ouvre ses appels d'offres aux très petites entreprises, et à celles qui emploient des personnes issues de communautés vulnérables afin de leur permettre d'accéder à un travail et à un revenu pérenne.

II.2. SOUTIEN À DES ENTREPRISES SOCIALES

La 2^e grande catégorie de Social business relève du **soutien qu'accordent les grands groupes à des entreprises sociales**. Cet appui stratégique, technique et financier peut revêtir 3 formes : (1) l'impact investing, (2) l'incubation d'entreprises sociales, ou (3) l'intrapreneuriat social.

Impact investing

L'impact investing ou l'investissement à impact social est un secteur récent et en pleine émergence. Il consiste en une approche qui allie explicitement retour social et/ou environnemental et retour financier sur investissement. Il vise des niveaux de rémunération s'étendant de l'absence de rémunération à des rendements proches du marché. Les multiples besoins sociétaux et la croissance rapide du nombre d'entreprises sociales font de l'impact investing un marché attractif pour les investisseurs.

De nombreuses entreprises du secteur financier pratiquent cette forme de Social business. AXA a créé Impact investing global, initiative ayant pour objectif de générer une plus-value mais également de produire un impact social positif. BNP Paribas a créé BNP Paribas Social business France, un fonds d'investissement socialement responsable qui réalise des investissements solidaires par le biais de sa filiale BNP Paribas Investment Partners. Le Crédit Agricole via le Fonds Solidarité Amundi investit dans des entreprises sociales en France et à l'international. Via la Fondation Grameen Crédit Agricole, il dispose d'un portefeuille de prise de participations dans des entreprises sociales situées majoritairement en Afrique et en Asie, dont 50% dans le secteur agroalimentaire. Enfin, Société Générale fait de l'impact investing dans le cadre de sa participation dans le capital d'institutions de microfinance en Afrique.

En plus du secteur financier, des entreprises de l'industrie et de l'énergie se sont lancées dans l'impact investing. ENGIE, avec le fonds Rassembleurs d'Energies apporte un soutien technique et financier à des projets portés par des entreprises sociales, des ONG ou encore des fondations travaillant pour l'accès à l'énergie durable des populations vulnérables. Renault, avec le programme MOBILIZ Invest, finance et accompagne des projets innovants, solidaires et viables économiquement, en lien avec la mobilité. Schneider Electric a créé 2 fonds : Schneider Electric Energie Access (SEEA), chargé de financer des initiatives entrepreneuriales favorisant l'accès à l'énergie ; et Energie Access Ventures (EAV), cofinancé avec 5 partenaires comme la Banque européenne d'investissement et Proparco, qui soutient la phase de développement d'entreprises du secteur en Afrique Sub-saharienne.

A la lumière de ces récentes initiatives, l'impact investing semble avoir un potentiel de développement attractif. Il offre des opportunités de Social business variées aux entreprises. C'est un autre outil d'exploration de nouveaux marchés, en particulier à l'international.

Incubation d'entreprises sociales

L'incubation d'entreprises sociales peut prendre la forme de programmes d'accompagnement technique, financier ou stratégique. Cette forme de Social business séduit un nombre croissant de grandes entreprises. Danone, par exemple, incube des entreprises sociales via Danone Communities en les accompagnant techniquement et financièrement. C'est le cas de La Laiterie du Berger, la première entreprise sociale sénégalaise à fabriquer des produits laitiers à partir de lait frais local collecté auprès des fermiers Peuls. Depuis 2008 via Danone Communities, l'engagement de Danone se complète par un soutien à la production, au marketing et à la commercialisation des produits. Cet accompagnement a notamment permis le lancement de « Dolima », la marque phare de La Laiterie du Berger.

Dans le cadre de son programme « Engagement des Collaborateurs », Kering offre également un accompagnement technique et financier à des ONG, artisans ou entrepreneurs sociaux au bénéfice des femmes depuis 2016. La Fondation Kering propose aux collaborateurs de s'engager pendant 2 semaines à leurs côtés. La Fondation remet aussi des bourses à des entrepreneurs sociaux comme We End Violence, un projet qui se consacre à la prévention des violences sexuelles.

Cette forme de Social business permet aux entreprises de tisser des liens directs et serrés avec les porteurs de projets de Social business. Elle contribue au déploiement des entreprises via de nouvelles parties prenantes normalement éloignées de ses activités traditionnelles.

Intrapreneuriat social

Plusieurs entreprises développent des initiatives d'intrapreneuriat social, permettant ainsi à leurs salariés de créer une nouvelle activité à but sociétale, au sein même de l'entreprise. Bien que le concept d'intrapreneuriat soit né dans les années 1970⁴, ce n'est que depuis une dizaine d'années que sa version sociale connaît un succès croissant au sein des grandes entreprises. VINCI insertion Emploi (ViE), à l'initiative d'un employé de VINCI, est un exemple fort dans le champs de l'intrapreneuriat social. VINCI a financé la création de cette entreprise d'insertion, et a accompagné son développement. ViE permet aujourd'hui de recruter des personnes éloignées de l'emploi au sein d'entités du Groupe VINCI, tout en répondant efficacement aux exigences de clauses sociales du Groupe. Le Groupe a ainsi su transformer une contrainte réglementaire en valeur ajoutée pour l'ensemble des parties prenantes.

L'intrapreneuriat social est donc une formule « gagnant-gagnant » pour les entreprises : au-delà de la valorisation des salariés, elle est un gage d'innovation pour développer de nouveaux projets et marchés.

⁴ Challenges (2016). « Qu'est-ce que l'intrapreneuriat ? », Challenges, 19 avril 2016



Le Social business : une palette de possibilités à exploiter

Bénédicte Faivre-Tavignot

Co-fondatrice et directrice, Chaire Social business, Entreprise et Pauvreté, HEC

Le Social business est, selon la définition Pr. Yunus, un business qui répond par une approche de marché à une problématique sociétale : problématique de pauvreté, de solitude (une certaine forme de pauvreté pour des personnes, qu'elles soient aisées ou pas) ; ou problématique environnementale : pollution, réchauffement climatique, etc.

Les questions de pauvreté sont souvent celles que les grandes entreprises françaises ont à l'esprit quand elles s'engagent dans les démarches de Social business. L'enquête menée par Convergences souligne ce constat en identifiant 2 grandes catégories de social business : le soutien au développement des entreprises sociales et l'intégration des populations dites « à la base de la pyramide » (BoP). Mais multiples sont les pratiques de Social business développées par les entreprises du CAC 40.

Dans le cas de démarches qui ciblent les populations BoP, les entreprises peuvent intégrer les populations de 2 façons : sous l'angle de la demande ou de l'offre. D'une part, ce sont des consommateurs de biens et services. Ici, on peut questionner le caractère essentiel des produits et services qui leur sont proposés et le risque de faire tomber ces populations dans les travers de la surconsommation (et parfois du surendettement). Toutefois, on peut aussi argumenter qu'il faut leur faire confiance et respecter leur liberté, et que cette liberté passe par le choix.

D'autre part, ce sont aussi des producteurs ou acteurs économiques –une approche plus rare et néanmoins impactante. C'est le cas de L'Oréal qui, avec son programme mondial d'achats solidaires « Solidarity sourcing », inclut des populations vulnérables dans sa chaîne de production et de distribution. Ainsi, dans le cadre du projet Matrix au Brésil, le Groupe forme et accompagne des femmes micro-entrepreneuses des favelas qui deviennent distributrices de produits L'Oréal. C'est aussi le cas de Danone qui soutient et inclut des micro-entrepreneurs et micro-distributeurs dans sa chaîne de production, avec notamment ses Ecoles de vente dédiées aux personnes vulnérables, principalement les femmes, en les accompagnant dans le développement de leurs compétences personnelles et professionnelles.

Développer les capacités des personnes comme le propose Amartya Sen, Prix Nobel d'Economie 1998, et les aider à devenir producteur, créateur ou entrepreneur : n'est-ce pas là un axe essentiel à explorer encore davantage ? D'autant que la pression des marchés financiers, la robotisation et la digitalisation tendent à modifier considérablement les formes de travail. Une étude du Fonds Monétaire International (FMI) parue en juin 2016 explique que 9 chômeurs sur 10 en France ne retrouveraient pas d'emploi. Quel rôle les grandes entreprises peuvent-elles donc jouer dans l'intégration de personnes plus éloignées de l'emploi ? Et que peuvent-elles faire pour encourager le développement de capacités et de nouvelles formes de travail, peut-être plus entrepreneuriales ? La question est ouverte et mérite qu'on s'y penche concrètement.

Quant aux moyens concrets à mettre en œuvre, toute une palette de possibilités émerge ces dernières années, comme le montre cette étude : fondations, fonds de dotation, incubateurs internes, etc. Certaines entreprises préfèrent agir seules. D'autres font le choix d'agir en réseau pour apprendre les unes des autres et développer des synergies. Quoiqu'il en soit, quasiment toutes les entreprises s'ouvrent à des partenariats multi-acteurs pour monter des projets, impliquant ainsi secteur privé, secteur public, société civile... et parfois même le monde académique !

III. LA MESURE D'IMPACT DU SOCIAL BUSINESS : DÉFINITION ET ATTENTES DU CAC 40

III. LA MESURE D'IMPACT DU SOCIAL BUSINESS : DÉFINITION ET ATTENTES DU CAC 40

Bien que les entreprises répondantes s'initient en grande partie à la pratique de la mesure d'impact, **toutes déclarent avoir déjà mis en place un processus de mesure d'impact de leurs projets de Social business.** Cette tendance devrait sans nul doute s'accroître dans les années à venir, au vu de la croissance des projets de Social business et des avantages d'une telle pratique.

(III.1) **Toutes les entreprises établissent une différence entre mesure de résultat et mesure d'impact.** Elles se focalisent davantage sur la mesure d'impact qu'elles perçoivent comme un outil d'évaluation de leur Social business sur les bénéficiaires, mais également sur l'entreprise et la société. Si toutes s'accordent donc sur la définition et les objectifs de la mesure d'impact, en pratique pourtant, l'enquête révèle qu'elles déploient leur évaluation différemment.

(III.2) **Les motivations qui les poussent à mesurer leur impact sont relativement homogènes.** Pour la grande majorité, la mesure d'impact est un levier d'amélioration opérationnel. Convaincre la direction de l'utilité du Social business, communiquer et mobiliser les parties prenantes est un autre pan essentiel de la motivation des équipes dédiées.

III.1 DÉFINITION DE LA MESURE D'IMPACT PAR LE CAC 40

Mesure de résultat et mesure d'impact

Toutes les entreprises établissent une différence entre mesure de résultat et mesure d'impact. La mesure de résultat équivaut à la mesure des réalisations de l'entreprise sociale, par exemple lorsque Total consolide le nombre de lampes solaires vendues et le nombre de bénéficiaires. La mesure de résultat peut sembler restrictive par rapport à la mesure d'impact car elle est strictement quantitative.

La mesure d'impact va plus loin : il s'agit de mesurer l'impact sur les bénéficiaires, la société mais aussi sur l'entreprise à plus long terme. Dans le cas de Total, c'est par exemple le nombre d'heures passées à étudier grâce à l'acquisition d'une lampe solaire. Il s'agit de mesurer le changement apporté par la mise en œuvre de l'activité de Social business, ce qui peut être très difficile à appréhender. L'Oréal déclare, par exemple, que la mesure de résultat ne reflète pas la totalité de l'impact social de ses actions qui comprennent des notions difficilement mesurables, telles que la santé et le bien-être. Ceci explique que pour la plupart des entreprises l'analyse de l'impact se fasse sur une période plus ou moins longue, d'en moyenne 3 à 5 ans. Kering va jusqu'à affirmer que la mesure d'impact nécessite une évaluation poussée avec un recul d'au moins 5 ans.

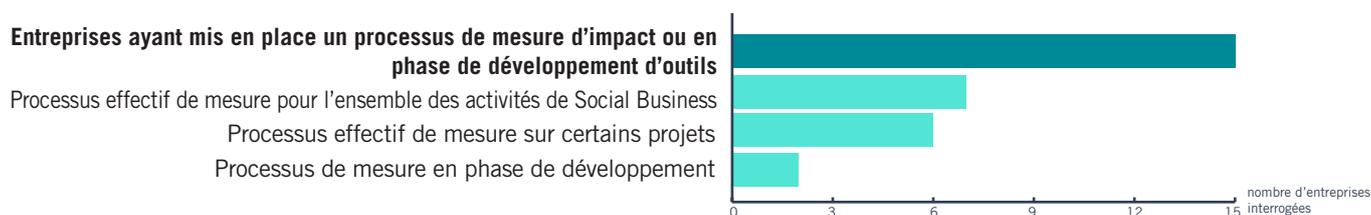
Si toutes les entreprises ont tendance à se focaliser sur la mesure d'impact plutôt que de résultat de leur Social business, il en va différemment pour les activités de microfinance. Pour AXA, étant donné la difficulté à suivre l'utilisation de chaque microcrédit octroyé et de son impact, l'entreprise accorde plus d'importance à la mesure de résultat : elle se concentre sur le décompte du nombre de crédits octroyés et de bénéficiaires. Pour garantir l'impact de ses Social business, le Groupe accorde une importance significative à l'évaluation du projet avant-même d'investir dans celui-ci.

État des lieux, adaptabilité et pragmatisme

Si toutes les entreprises s'accordent sur la définition de la mesure d'impact, en pratique, la mesure peut se déployer différemment, même au sein d'une entreprise. C'est le cas du Groupe Danone. Que ce soit pour les Fonds Ecosystème ou Danone Communities, la mesure d'impact recouvre une variété méthodologique : une analyse dès le début d'un projet, un processus continu de collecte d'indicateurs clés, ou encore des études ad hoc. **Globalement, toutes les entreprises admettent qu'elles doivent s'adapter aux spécificités de chaque projet, y compris à sa taille et ses moyens.** Dans l'ensemble, elles restent pragmatiques et essaient de mesurer de façon simple et juste les résultats des Social business.

Bien que toutes les entreprises aient déjà mis en place un processus de mesure d'impact, elles ne sont pas au même niveau d'engagement. 7 entreprises ont un processus de mesure effectif pour l'ensemble de leurs activités de Social business (BNP Paribas, Crédit Agricole, Danone, ENGIE, L'Oréal, Renault, VINCI) ; 6 autres pratiquent la mesure d'impact sur certains de leurs projets (AXA, Kering, Orange, Schneider Electric, Total, Veolia). Enfin, 2 entreprises (Bouygues, Société Générale) sont en phase de développement d'outils de mesure.

Graphique 2. Etat des lieux de la mesure d'impact du Social business dans le CAC 40



III.2. MOTIVATIONS DES ENTREPRISES POUR MESURER L'IMPACT DU SOCIAL BUSINESS

Le 1^{er} grand intérêt de la mesure d'impact pour les entreprises est de mesurer les effets du Social business sur les bénéficiaires. Veolia calcule par exemple l'impact de ses activités sur la santé des bénéficiaires. L'entreprise évalue la régularité de consommation de ses clients en s'assurant qu'ils consomment plus de 2 litres d'eau par jour.

Les entreprises soulignent que l'évaluation doit également permettre de mesurer l'impact sur l'entreprise et la société. Pour ENGIE et Bouygues, avant d'être un outil pour rendre compte aux parties prenantes, la mesure d'impact permet d'évaluer l'efficacité du projet, de s'assurer que les objectifs fixés ont été atteints et de réajuster si besoin la stratégie. Pour Renault, la mesure d'impact du Social business sur l'entreprise permet d'appréhender le retour business indirect, tels que l'image de marque, la motivation des salariés et l'attraction de talents, ou encore le renouveau stratégique pour l'entreprise. En d'autres termes, il s'agit d'impacts extra-financiers pour l'entreprise.

Les facteurs de motivation qui poussent les entreprises à mesurer l'impact de leur Social business sont relativement partagés. Pour la grande majorité des entreprises de l'enquête, la mesure d'impact est un levier d'amélioration opérationnel. Pour 13 entreprises sur 15, le principal facteur de motivation est en effet d'améliorer la performance du Social business. Pour 5 d'entre elles, la mesure sert aussi à convaincre la direction de l'utilité du projet. Comme cela avait été souligné dans la 1^e édition de l'enquête, le soutien des décideurs est un facteur clé de succès pour le projet et le développement des activités de Social business au sein de l'entreprise. Enfin, motiver et mobiliser les collaborateurs, ou encore communiquer et rendre compte auprès des parties prenantes sont d'autres facteurs importants de motivation pour un groupe plus restreint.

Tableau 3. Top 3 des motivations du CAC 40 pour mesurer l'impact du Social business

1	Améliorer la performance du Social business
2	Convaincre la direction de l'utilité du projet
3	Communiquer et mobiliser les parties prenantes

Améliorer la performance du Social business

Améliorer la performance du Social business est un enjeu majeur pour les entreprises du CAC 40, qui peut être atteint grâce aux démarches de mesure d'impact. Avec différents degrés de réalisation, les entreprises interrogées constatent une amélioration de la performance du Social business suite aux évaluations. Dans les 2 fonds de Danone, il s'agit autant d'ajuster les projets pour mieux les adapter aux caractéristiques de leur contexte, que de les amener sur le chemin d'une performance économique pérenne. Grâce à la mesure d'impact, VINCI constate une augmentation constante du nombre de personnes concernées, d'heures travaillées, de formations, et de personnes embauchées. Renault et Veolia déclarent avoir partiellement amélioré la performance de leur Social business, tout en précisant qu'il s'agit d'un processus d'amélioration continue. C'est le cas aussi de Kering, pour qui le manque de moyens des entrepreneurs sociaux peut se mettre en travers de la route des projets soutenus. Ce manque peut s'expliquer par des insuffisances en ressources humaines, ou un contexte parfois difficile.

Convaincre la direction de l'utilité du projet

S'agissant de l'effet décisif que peut apporter la pratique de la mesure auprès de la direction, seules 4 entreprises répondantes estiment avoir atteint cet objectif. Veolia est satisfaite de l'effet de la mesure d'impact sur sa plateforme d'incubation POP UP auprès de la direction. Néanmoins dans certains cas, bien que la direction soit convaincue, la pédagogie doit aussi se faire à l'échelle des directions des métiers. La réussite des projets dépend également de la motivation des managers. L'Oréal en revanche s'estime partiellement satisfaite des résultats, tandis qu'ENGIE considère que la direction était déjà convaincue de l'utilité du Social business.

Communiquer et mobiliser les parties prenantes

Bien que motiver et mobiliser les collaborateurs ne soit pas identifié comme l'un des 2 principaux objectifs de la mesure d'impact, certaines entreprises reconnaissent son importance, comme Bouygues qui place cet objectif en 3^e position. Pour Danone, la mesure d'impact est une forte source de motivation et d'engagement aussi bien en interne que pour ses partenaires. La mobilisation des collaborateurs français du Groupe est d'ailleurs inhérente au modèle de Danone Communities car les fonds proviennent en partie du plan d'épargne salariale (20% des encours). Ainsi, depuis les débuts de cette démarche, 43% des salariés en France ont investi au moins une fois dans le Fonds Danone Communities. Pour Kering, la mobilisation des collaborateurs passe par la mise en place d'un référent pour chaque projet. Celui-ci apporte ses compétences ainsi que son réseau en interne comme en externe.

Pour plusieurs entreprises, communiquer et rendre compte auprès des parties prenantes est un enjeu important. La plupart des entreprises communiquent en interne auprès de la direction, des actionnaires et des salariés. En revanche, la communication en externe varie selon les groupes et peut se faire aussi bien très discrète que très poussée. La grande majorité des entreprises effectue un rapport de gestion de ses projets et communique sur ses résultats sur différents supports de communication. D'autres entreprises comme Kering et BNP Paribas intègrent les résultats du Social business dans leur rapport RSE. Cette dernière l'intègre également dans le document de référence des autorités financières. Schneider Electric et Renault vont jusqu'au rapport boursier. Pour Schneider Electric, le programme d'accès à l'énergie est inclus dans les questionnaires des indices boursiers et des agences de notation extra-financières. Enfin pour ENGIE, les projets de Social business permettent d'augmenter le portefeuille d'investisseurs long-terme ISR du Groupe et participent à la pérennité de ses activités.

Ces approches de communication de plus en plus poussées autour du Social business répondent à l'intérêt et aux attentes des différentes parties prenantes – salariés, fournisseurs, actionnaires, et clients – pour une démarche RSE plus ambitieuse et à plus fort impact.



Interview

Mélanie Ponson

Déléguée générale, (IM)PROVE

Quand on parle de mesure d'impact d'un projet, qu'est-ce que cela vous évoque ?

Mesurer son impact, c'est d'abord répondre à la question toute simple : est-ce que ce que l'on fait fonctionne ? Tout porteur de projet se pose cette question en permanence. Mais il y a un écart entre la nécessité d'évaluer et le manque de passage à l'acte, par manque de temps, d'argent, ou de compétences. La mesure d'impact apporte des éléments permettant de convaincre de l'efficacité du projet.

Quels sont les principaux enjeux ?

Les défis se posent à 3 niveaux. D'abord, il y a un problème de moyens : la mesure d'impact coûte cher, et il ne faut pas puiser toutes les ressources financières et humaines. Ensuite, les porteurs de projets ne perçoivent pas toujours la plus-value de la démarche de mesure de l'impact. Souvent, cette évaluation est une contrainte imposée par des partenaires financiers, elle est vue comme un outil de reporting et non pas comme un outil d'introspection. Enfin, il faut s'assurer que la mesure d'impact ne devienne pas une « usine à gaz », l'enjeu est de réussir à la limiter.

Comment faire en sorte que la mesure d'impact ne représente pas un coût démesuré par rapport au projet ?

On peut limiter les coûts par différents leviers : en incluant les coûts de mesure d'impact d'un projet dans l'enveloppe de financement, en limitant l'ampleur de la mesure avec un service abordable pour les entreprises sociales, en standardisant les outils de la mesure d'impact afin qu'ils soient réutilisables en interne pour d'autres projets... L'évaluation faite par un organisme externe apporte une crédibilité accrue car elle est perçue plus neutre mais le processus d'évaluation peut être plus long et mobiliser plus de ressources humaines, et donc être plus coûteux.

Quelles sont les méthodologies de mesure d'impact les plus couramment utilisées pour les projets de Social business ?

Il y a différentes méthodologies qui répondent à différents besoins :

- Un besoin de mesure du changement : entre avant et après, que s'est-il passé ? On mesure un même élément avant et après.
- Un besoin d'évaluation d'attribution du changement : quelle part de cette évolution est due à notre activité ? Quelle part est due à des activités externes ?

Une fois le changement et l'attribution mesurés, comment ressort-on un indicateur unique qui rend compte d'un niveau d'impact global ? Parmi ces méthodologies, la plus connue est la monétisation SROI (Social Return On Investment), aujourd'hui portée par Social Value UK (anciennement The SROI network). La méthode SROI consiste à traduire en euros tous ces impacts et à les mettre en regard du coût du service pour dégager une sorte de retour sur investissement. Cette méthode n'est pas évidente car il est difficile de trouver un prix à tout et peut poser des problèmes éthiques (combien coûte une vie ?). Il s'agit plus d'une approche que d'une grille d'indicateurs.

En quoi l'approche de la mesure d'impact est-elle différente dans les entreprises sociales et dans les grandes entreprises du CAC40 ?

Par expérience, je dirais qu'au sein des grandes entreprises, les équipes dédiées au Social business / au BoP sont assez réduites et ont peu de moyens. Ils partagent donc les enjeux des plus petites structures ; ils ont une plus grande force de frappe mais sont aussi limités par les moyens financiers. Les grandes entreprises font appel à nous soit car elles manquent de moyens humains, soit car elles ont besoin d'évaluer mais que la culture de l'évaluation n'est pas ancrée dans l'entreprise. En général, on commence petit, pour montrer que ça marche.

Finalement, un projet de Social business dans une grande entreprise, c'est comme une entreprise sociale avec des actionnaires. Convaincre la gouvernance que ça marche représente donc un gros enjeu. Et une des limites pour communiquer, c'est le manque de résultats dû à un manque d'évaluation.

Comment les résultats de la mesure d'impact sont-ils utilisés au sein des grandes entreprises ?

Si les résultats ne sont pas satisfaisants, en général ils ne sont pas utilisés, ou en tout cas pas montrés en externe. Mais il y a très peu de cas où l'impact est nul. Et les résultats ne sont pas absolus, ils sont relatifs ! Par exemple, si « 40% » des bénéficiaires d'un projet ont vu leur niveau de vie augmenter, est-ce un bon résultat ? Comment interpréter les chiffres ? Il est donc important de se fixer des objectifs précis bien en amont. Avoir des points de comparaison aide également, si on peut s'appuyer sur des projets comparables, et surtout si on peut se baser sur des évaluations du projet antérieures, on peut alors analyser l'évolution.

IV. LES PRATIQUES ET ENJEUX DE LA MESURE D'IMPACT POUR LE CAC 40

IV. LES PRATIQUES ET ENJEUX DE LA MESURE D'IMPACT POUR LE CAC 40

Au-delà de cette dynamique générale dans l'adoption de mécanismes de mesure, ce volet de l'enquête met en exergue l'hétérogénéité des pratiques, et les difficultés auxquelles les entreprises sont confrontées dans l'exercice de mesure.

(IV.1) **Les entreprises ne pratiquent pas la mesure d'impact social de façon homogène.** Cette différenciation passe par les indicateurs utilisés, la périodicité de l'évaluation, et le choix d'une méthode interne ou externe.

(IV.2) **Par ailleurs, bien qu'elles s'emploient toutes à mesurer leur impact, les entreprises font face à des freins importants dans cet exercice,** comme le manque de moyens ou l'absence de méthodologie claire et structurée.

IV.1. MÉTHODOLOGIES DU CAC 40 POUR MESURER L'IMPACT DU SOCIAL BUSINESS

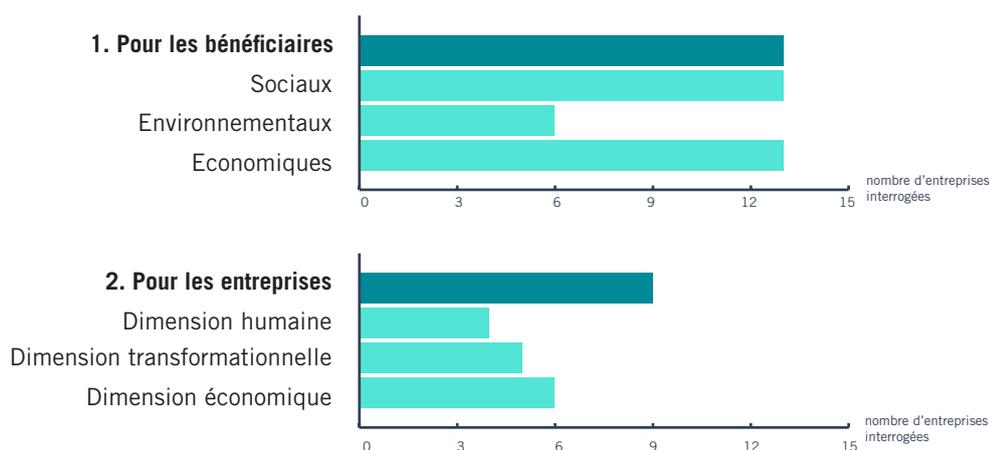
Catégories d'indicateurs

Toutes les entreprises qui font ou prévoient de mesurer l'impact de leur Social business mesurent davantage leur impact sur les bénéficiaires que sur leur organisation. Toutes évaluent les effets de leur activité sur les bénéficiaires, en particulier les effets sociaux et économiques. Seules 6 entreprises s'intéressent également aux effets environnementaux de leur Social business (AXA, BNP Paribas, Crédit Agricole, ENGIE, Orange et Total).

Un peu plus de la moitié des répondants évalue l'impact de leur Social business sur son entreprise. Parmi elles, 6 calculent la dimension transformationnelle pour leur entreprise, à savoir l'innovation dans l'organisation, les méthodes et les produits (Danone, ENGIE, Schneider Electric, Total, Veolia, VINCI). La motivation des salariés est évaluée par 7 autres (Danone, Crédit Agricole, ENGIE, Orange, Schneider Electric, Total, Kering). Enfin, 7 entreprises calculent les bénéfices économiques et les opportunités de marché engendrés par l'activité de Social business (Danone, ENGIE, Orange, Schneider Electric, Total, Veolia et VINCI).

Un peu moins de la moitié des entreprises interrogées déclarent se prémunir contre de potentiels éléments négatifs d'une opération de Social business. Celles qui ne le font pas systématiquement peuvent préférer des approches plus flexibles, telles qu'une communication étroite avec les parties prenantes.

Graphique 3. Impacts du Social business mesurés par le CAC 40



Impact pour les bénéficiaires

Un indicateur quantitatif de base est le nombre de personnes ayant accès au produit ou au service offert par le Social business. Par exemple, Veolia calcule le nombre de personnes ayant accès à l'eau potable, et AXA le nombre de clients non bancarisés qui ont accès au prêt. La plupart des entreprises basent leur évaluation sur des indicateurs économiques tels que le nombre de personnes dont le revenu a augmenté ou a été sécurisé, ainsi que le nombre d'emplois générés grâce à l'activité de Social business. 6 entreprises (Danone, Orange, Schneider Electric, Crédit Agricole, Kering et VINCI) calculent également le nombre de personnes formées et L'Oréal le pourcentage de fournisseurs stratégiques associés.

Seules certaines entreprises mesurent l'impact environnemental pour les bénéficiaires, comme ENGIE qui l'évalue par la réduction de la déforestation et le développement du recyclage. D'autres comme Crédit Agricole mesurent le nombre de déchets traités et les hectares de terres agricoles préservés, ou encore les économies d'énergie, d'eau et de déchets effectuées.

La majorité des entreprises incluent l'amélioration des conditions et de la qualité de vie des bénéficiaires dans leur évaluation. Veolia, Danone et Kering évaluent l'amélioration de la santé de leurs bénéficiaires. Des entreprises mesurent aussi la progression sociale, le niveau d'inclusion sociale et l'autonomisation de certaines populations. C'est le cas de Kering et de L'Oréal qui évaluent l'autonomisation des femmes en calculant le nombre d'entre elles ayant amélioré leur position sociale. Il arrive aussi que la mesure serve à évaluer l'économie de temps et ses effets sur la qualité de vie des bénéficiaires. Par exemple, en ayant accès aux lampes solaires d'Awango by Total, les femmes peuvent éclairer leur foyer et sont plus libres d'organiser leur journée sans contraintes d'horaires. Les enfants ont quant à eux de meilleures conditions pour travailler.

La satisfaction des bénéficiaires est prise en compte par un nombre restreint d'entreprises comme Renault. Pour son projet Garages Solidaires, le Groupe réalise des études de satisfaction menées par OpinionWay auprès de ses bénéficiaires.

Impact pour l'entreprise

Les entreprises développent peu d'indicateurs de communication et retombées média, sauf exception, comme Schneider Electric qui mentionne les retombées presse de ses projets comme un indicateur d'impact pour l'entreprise. Par ailleurs, elles ne développent quasiment aucun indicateur environnemental.

En revanche, elles sont attentives à la mobilisation de leurs salariés. Certaines entreprises calculent le nombre d'employés mobilisés sur les projets, ou bien évaluent leur motivation. Orange est attentif à l'implication extra-professionnelle de ses employés dans ses incubateurs. Schneider Electric utilise l'Employee Engagement Index pour les volontaires de l'association Schneider Electric Teachers qui ont contribué au programme d'accès à l'énergie.

En termes d'impact économique, les entreprises calculent le chiffre d'affaires des activités créées par le projet, comme par exemple le nombre d'unités vendues ou le montant des ventes du produit concerné. Pour AXA, est également évalué l'ensemble des primes que la compagnie d'assurance percevra sur la durée de vie d'un contrat.

Mesure de potentiels impacts négatifs

Un groupe de 5 entreprises déclarent se prémunir plus ou moins systématiquement contre de potentiels éléments négatifs d'une opération de Social business : AXA, Crédit Agricole, ENGIE, Schneider Electric et Total. En plus d'un devoir de précaution en termes environnementaux et sociaux, cet exercice poursuit des objectifs économiques et stratégiques. AXA conduit systématiquement une due diligence approfondie avant d'investir dans un fonds d'investissement à impact. En utilisant le Toolkit des critères ESG de la Commonwealth Development Corporation (CDC), l'institution britannique financière de développement⁵, Schneider Electric tente d'identifier en amont les risques de ses projets et d'y répondre avec des actions correctives et de l'assistance technique aux entreprises financées. Crédit Agricole a des approches différentes en fonction de ses produits. Pour certains projets, l'entreprise mesure systématiquement les potentiels impacts négatifs, tandis qu'elle aura tendance à être plus souple avec les projets portés par la Fondation.

Un autre groupe de 6 entreprises ne mesure pas systématiquement les possibles impacts négatifs des projets mais adopte des approches plus flexibles : Danone, Orange, Renault, Veolia, L'Oréal et VINCI. D'une part, en prévoyant des risques lors des procédures de sélection des projets, comme Renault et L'Oréal qui tentent d'examiner les risques dans l'étude des projets candidats. D'autre part, en faisant un rapport régulier de leurs activités, ou en entretenant une communication étroite avec les porteurs de projets. Par exemple, Orange n'a pas de mesures précises mais procède à un suivi des éventuels impacts négatifs comme de potentiels problèmes de propriété intellectuelle. VINCI entretient des relations privilégiées avec des structures d'insertion, permettant ainsi d'être attentif aux potentiels impacts négatifs de l'activité au fil de la collaboration. Enfin, des entreprises mènent des études d'impact globales et approfondies une fois les projets à l'œuvre. C'est le cas de Danone, qui a mené 10 études d'impact qualitatives et quantitatives avec des partenaires académiques pour identifier les points forts du Fonds Danone Ecosystème, et tirer les leçons de ses difficultés, voire de ses échecs. Kering et Société Générale comptent agir prochainement à ce niveau.

Indicateurs spécifiques vs. Indicateurs standards

11 entreprises font le choix d'assigner des indicateurs spécifiques à chaque projet. AXA pour l'impact investing, BNP Paribas, ou Crédit Agricole pour Amundi. Danone, ENGIE, L'Oréal, Renault, Schneider Electric, Total, Kering, et VINCI prennent en compte l'échelle du projet, son modèle économique, les bénéficiaires et le secteur d'activité. Dans certains cas, l'entreprise initie son analyse sur la base d'un référentiel d'indicateurs du secteur d'activité concerné, ce qui lui permet de cadrer sa méthode d'évaluation aux projets. BNP Paribas a identifié différents « Domaines d'Action Sociale » (DAS), et chaque DAS a un groupe d'indicateurs associés ; tandis que Kering a établi des indicateurs « transversaux » qui se déclinent pour chaque projet en accord avec leurs partenaires, auxquels s'ajoutent les indicateurs spécifiques propres à chaque projet.

⁵ Pour plus d'informations sur le Toolkit ESG de la CDC : <http://toolkit.cdcgroup.com/>

Une autre approche consiste à utiliser une méthode et des indicateurs standards pour tous les projets. C'est le cas d'Orange, mais aussi d'AXA Micro-assurance et de la Fondation Grameen Crédit Agricole. Cette spécificité d'approche au sein d'AXA et de Crédit Agricole sur leurs seules actions de microfinance s'explique par une différence marquante entre les secteurs de la microfinance et de l'impact investing. Il est difficile d'avoir un cadre unique d'évaluation dans le monde de l'impact investing en raison de sa diversité sur le plan sectoriel et géographique, d'où le choix d'indicateurs spécifiques. En revanche, le cadrage de l'évaluation est réalisable dans le secteur de la microfinance qui, bien qu'aussi diverse en termes sectoriels et géographiques, a standardisé ses données sous l'impulsion de la Social Performance Task Force⁶.

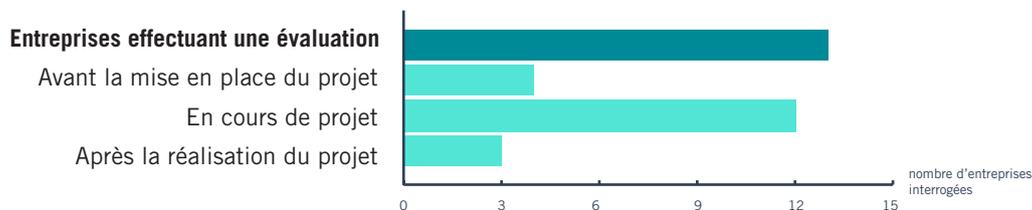
Parmi les entreprises en cours de structuration de leur outil de mesure, Bouygues envisage un mode de gestion et de mesure d'impact propre à chaque projet, mais n'a pas encore structuré sa mesure d'impact. Société Générale, quant à elle, évalue les différentes possibilités de cadrage.

Périodicité et pratiques de la mesure d'impact

Périodicité

Quasiment la totalité des entreprises qui mesurent leur impact font une évaluation en cours de projet, en privilégiant le court et le moyen terme, soit entre la 1^e et la 3^e année du projet. 4 de ces entreprises approfondissent leur évaluation en la complétant par une analyse ex-ante (Crédit Agricole, ENGIE, Orange, Schneider Electric). Enfin, seuls Orange, Total et VINCI font une évaluation ex-post du projet.

Graphique 4. Quand la mesure d'impact du Social business est-elle effectuée par le CAC 40 ?



Internalisation vs. Externalisation

Toutes les entreprises qui font de la mesure d'impact la pratiquent en interne, mais cela s'accompagne souvent d'une aide externe.

8 des 15 entreprises interrogées font appel à des cabinets de conseil ou des instituts de recherche. Pour ses activités de microfinance, BNP Paribas travaille par exemple avec l'outil ECHOES, développé par Incofin, gestionnaire de fonds d'investissement de microfinance, contenant une quarantaine de critères d'évaluation de la performance sociale. BNP Paribas aide également ses clients à remplir les indicateurs de performance SPI4 Ou ALINUS depuis 2017. Il y a une évolution par rapport à la 1^e édition de cette enquête qui enregistrait seulement un tiers des entreprises faisant appel à une aide externe pour mesurer l'impact du Social business. Cette évolution est un bon signal pour le développement du Social business dans le CAC 40, la mesure externe étant un gage d'expertise et d'objectivité qui garantit la qualité de leur évaluation.

L'internalisation de la mesure d'impact est toutefois aussi indispensable. En investissant dans des outils de mesure internes, les entreprises s'engagent dans la voie du Social business sur le long terme. Les salariés gagnent en expertise et s'approprient davantage les projets. Cette internalisation se traduit de différentes manières. La majorité des entreprises ne s'appuient pas strictement sur des méthodologies de mesure d'impact existantes pour effectuer leur évaluation. Elles créent leur propre méthodologie en s'inspirant de modèles existants : Total applique une méthodologie inspirée de la formation Mesure de l'impact social de l'ESSEC, allant du SROI⁷ à la Théorie du changement⁸; L'Oréal s'inspire d'ECOCERT⁹ pour certains de ses projets. Orange a développé son propre outil Scorecard en interne.

Un autre cas de figure concerne des entreprises qui privilégient une approche pragmatique avec les parties prenantes, sans avoir recours à une méthodologie trop formelle, mais avec l'aide d'un cabinet de conseil ou d'une institution de recherche. C'est le cas de Renault qui est accompagné par la Chaire Social business, Entreprise et Pauvreté d'HEC.

Implication des bénéficiaires à la mesure d'impact

Toutes les entreprises impliquent les bénéficiaires directs dans le processus de mesure d'impact. Une telle approche passe, entre autres, par le biais d'entretiens et de questionnaires (BNP Paribas, Schneider Electric, Total) et par la constitution de groupes de travail et de consultations (Crédit Agricole, Renault). Les entreprises peuvent impliquer les bénéficiaires avant la

⁶ Social Performance Taskforce (SPTF) : <https://sptf.info/>

⁷ Pour plus d'informations sur le SROI : « Guide du retour social sur investissement (SROI) », l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat social de l'ESSEC, Paris, 2011.

⁸ Pour plus d'informations sur la Théorie du changement : <http://www.theoryofchange.org/>

⁹ ECOCERT : <http://www.ecocert.fr/>

mise en place du projet, par exemple lors de la définition des indicateurs. C'est le cas de L'Oréal, pour qui les indicateurs de mesure d'impact sont le fruit d'un travail qui a combiné des réflexions internes et consultation de parties prenantes externes. Mais certaines entreprises préfèrent les impliquer une fois le projet en cours ou mis en œuvre (BNP Paribas, Schneider Electric, Orange et Total). Société Générale a prévu d'impliquer les bénéficiaires afin de favoriser une gouvernance co-responsable. Pour AXA, l'association des bénéficiaires est également en cours concernant la micro-assurance.

En revanche, aucune entreprise ne consulte ses bénéficiaires indirects. Veolia associe les entrepreneurs incubés au POP UP, mais pas les bénéficiaires finaux de ces entrepreneurs. L'impact social que ces entrepreneurs génèrent suffit pour mesurer la pertinence de l'outil.

IV.2. AMBITIONS DU CAC 40 AUTOUR DE LA MESURE D'IMPACT

Parmi les entreprises qui mesurent leur impact, la plupart ne sont pas très satisfaites de leur méthode d'évaluation. Seules 3 entreprises sont pleinement satisfaites de leur méthode de mesure d'impact, 9 le sont partiellement et 1 entreprise ne l'est pas du tout. Veolia regrette que l'évaluation permette de mesurer les « réalisations » plutôt que « l'impact » réel du projet de Social business. Ceci s'explique par le fait que les mesures d'impact sont, pour la majorité, encore au stade d'expérimentation, ce qui conduit les entreprises à continuellement adapter leur méthodologie. ENGIE mentionne une adaptation progressive en lien avec les parties prenantes. Il peut d'une part être compliqué d'assurer un suivi qualitatif des activités de micro-assurance, un souci partagé par AXA. La principale limite évoquée concerne d'ailleurs la collecte, la traçabilité et la qualité des données (BNP Paribas, Crédit Agricole, Danone, Schneider Electric). Ce problème est intimement lié à l'absence de méthodologie claire et structurée, comme le soulignent Crédit Agricole, Danone, Schneider Electric et Total. Un autre frein éprouvé par les entreprises est le coût financier et humain de la mesure d'impact (Renault, Schneider Electric, Veolia, Kering). L'Oréal parle d'une « mesure d'impact à l'échelle du projet pour garder une mesure simple et économiquement (et socialement) efficace et efficiente ». Enfin, Crédit Agricole et Orange font remarquer que le manque de compréhension et d'implication des parties prenantes internes (référénts et autres services) et externes, peut se révéler être un obstacle. VINCI et AXA évoquent la difficulté à mesurer les impacts sociaux de manière qualitative.

Limites et réussites des pratiques du CAC 40

Les entreprises se disent surtout satisfaites de leur méthodologie lorsque celle-ci est explicite et acceptée avec des standards partagés (AXA, Total, BNP Paribas), éventuellement avec un ensemble d'indicateurs chiffrés (Danone, Total, Veolia). Elles ont donc à cœur que la méthode soit reproductible, et qu'il y ait un consensus général sur son choix. 5 entreprises valorisent aussi le fait que leur méthode soit simple et compréhensible, aussi bien en interne qu'en externe (BNP Paribas, Danone, Renault, Total et L'Oréal). Il est d'ailleurs préférable que celle-ci soit co-construite et implique les parties prenantes. ENGIE, par exemple, cherche à adapter progressivement sa méthodologie en lien avec les parties prenantes, même si Orange remarque qu'un manque de consensus peut intervenir à ce stade. Les entreprises apprécient toutefois que la méthode soit également dotée d'une dose de flexibilité, permettant de s'adapter à chaque projet (Crédit Agricole, Renault, Veolia, Kering, L'Oréal et VINCI).

Un autre gage de contentement concerne la qualité et la fiabilité du suivi et/ou du reporting de leur évaluation, par exemple pour Danone, Renault et Veolia. Pour Schneider Electric et Renault, un des points forts de leur méthode d'évaluation est que celle-ci repose sur la performance d'activité de Social business. Elle est même complétée par un suivi contractuel dans le cas de Renault.

Impact des nouvelles technologies sur la mesure d'impact

Les entreprises sont encore au stade de structuration ou de maturation de leur méthodologie de mesure d'impact. Elles ne sont pas encore saisies de toutes les possibilités offertes par les nouvelles technologies du digital et du Big data sur leur mesure d'impact. En raison de la nature digitale de certains projets, il arrive que le pilotage, le suivi et le reporting de l'impact passe toutefois déjà par le digital. C'est le cas d'AXA avec la micro-assurance, où le digital est inhérent au modèle économique. Sur des projets d'électrification rurale de Schneider Electric, le digital et les technologies « cloud » prennent une place toujours plus importante et permettent de piloter et de contrôler à distance le bon fonctionnement des projets. Dans le cadre de son activité, Bouygues observe essentiellement l'impact des nouvelles technologies en amont, vers une définition plus fine et en temps réel de la demande et des besoins en logement des publics en situation de précarité.

A ce titre, elles reconnaissent unanimement le fort potentiel des nouvelles technologies pour améliorer leur méthode d'évaluation. Si beaucoup ne sont encore qu'au stade de la réflexion, certaines ont déjà commencé à se doter d'outils. L'Oréal utilise des outils numériques pour simplifier la collecte de données et leur analyse. En sus de ces entreprises ayant déjà saisi les apports des nouvelles technologies, plusieurs projettent de bénéficier de ces technologies qui facilitent, simplifient et révolutionnent la mesure d'impact du Social business.



Accélérer l'émergence de standards de mesure de l'utilité sociétale

Eric Mugnier

Associé Sustainable Performance and Transformation, EY

L'année écoulée marque l'essor visible de véhicules de financement innovants que sont les « green bonds » et les « social bonds », reposant sur l'identification et la valorisation d'impacts positifs. Cela confirme que les financeurs cherchent à démontrer l'utilité sociale et/ou environnementale de leurs projets, à développer de nouveaux outils d'aide à la décision pour orienter les futurs investissements et in fine, à améliorer leur réputation et entretenir la confiance du marché.

Le défi pour les entreprises consistera à ne pas tomber dans le piège du « social washing » en ne démontrant que les impacts positifs des projets et des activités sans évoquer la mesure et la gestion des impacts environnementaux et sociaux négatifs. L'exercice doit ainsi rendre compte d'une performance globale et de l'impact sur l'ensemble des parties prenantes pour permettre une prise de décision éclairée des entreprises, mais aussi des investisseurs, des banques... et probablement aussi des clients. C'est bien l'ambition du « reporting intégré », qui fait progressivement son chemin dans les grandes entreprises françaises (en 2015, une dizaine de sociétés du CAC 40 ont publié un rapport dit « intégré » et probablement le double en 2016)¹⁰.

Le défi consistera aussi à faire émerger des standards pour la mesure d'impact environnemental et social, à compléter, pour tenir compte de la nature très diverse des projets, d'indicateurs spécifiques. Avec 2 dimensions à couvrir : la mesure de résultat (réalisations obtenues par une activité/organisation/projet) et la mesure d'impact (changements apportés grâce aux réalisations auprès des bénéficiaires et leur communauté).

Cela prendra du temps, mais les choses avancent. Ainsi l'initiative « Positive Impact Principles » sous l'égide de l'United Nations Environment Programme Finance Initiative (UNEP FI) et portée par les banques de financement, propose un cadre commun à destination des investisseurs, des entreprises et des gouvernements pour financer l'atteinte des Objectifs du développement durable, avec comme ligne directrice : mesurer pour progresser.

De nombreuses questions méthodologiques demeurent toutefois, au-delà du manque cruel de données de qualité. Par exemple : les impacts positifs peuvent-ils compenser les impacts négatifs ? Le financeur peut-il s'octroyer les bénéfices alors que c'est la société financée qui crée la valeur ajoutée ? Et si oui, selon quelles clés d'affectation ? Quel lien établir entre un crédit accordé (court ou long terme) et la création d'emplois ? Comment valoriser les effets d'entraînement ?

Si les méthodologies de mesure d'impact se développent (notamment chez EY) et demeurent hétérogènes, l'utilité de la démarche ne fait plus de doute pour répondre aux Objectifs du développement durable, cadre qui semble aujourd'hui être adopté par la sphère économique à travers l'intégration progressive du sujet dans les questionnaires investisseurs et dans les stratégies des entreprises.

Faisons le pari que la mesure d'impact social et environnemental sera dans les années à venir un « must have » pour l'évaluation des produits, des projets et des organisations, un argument différenciant et un sérieux atout pour l'accès au capital. La concurrence se jouera là, aussi.

¹⁰ EY (2016). Rapport « Observatoire de l'information extra-financière du SBF 120 », EY, Paris, 2016

1 Définir et intégrer en amont la mesure d'impact dans le Social business

D'abord, il est indispensable de fixer les objectifs précis de la mesure d'impact et de définir la méthodologie à utiliser. Ensuite, il est important d'intégrer les coûts de la mesure d'impact dès le début dans l'enveloppe de financement. C'est une approche qui permet de limiter les frais et de structurer la mise en œuvre du projet de Social business. Cette démarche intégrée passe également par la mesure d'impacts négatifs potentiels. Au-delà d'un devoir de précaution, identifier les risques en amont des projets permet d'assurer la bonne réalisation du projet et donc le retour sur investissement.

Adopter une méthodologie cadrée, compréhensible ET flexible

2

Il est préconisé de mettre en place une méthode de mesure d'impact claire et structurée, tout en gardant la flexibilité et le pragmatisme nécessaires pour mieux s'adapter à chaque initiative de Social business. Adopter ou s'inspirer des méthodologies de mesure d'impact existantes s'avère en effet indispensable pour cadrer l'évaluation. Privilégier une approche pragmatique d'implémentation permet de mieux s'adapter aux besoins du projet. De plus, un dialogue continu avec les parties prenantes contribue à l'amélioration du suivi et au bon encadrement du projet.

4

RECOMMANDATIONS POUR RENFORCER LA MESURE D'IMPACT

3 Internaliser ET externaliser la mesure d'impact

Il est recommandé d'internaliser la mesure d'impact, tout en la complétant avec une évaluation effectuée par un organisme externe. Investir dans des outils de mesure internes permet de renforcer l'appropriation et l'expertise des salariés autour de la mesure d'impact, ces derniers pouvant faire avancer ou ralentir l'évaluation. Externaliser est un gage d'objectivité et de qualité de l'évaluation, en complément de la nécessaire appropriation de la mesure d'impact par les salariés et les autres parties prenantes du Social business.

Se saisir des nouvelles technologies pour mesurer l'impact

4

Les nouvelles technologies offrent des possibilités immenses pour améliorer les méthodes d'évaluation. Elles simplifient la collecte des données et leur analyse, en facilitant le travail de mesure. Elles rendent également ce travail plus compréhensible pour les parties prenantes. Elles permettent également de piloter les projets à distance, bien souvent situés dans les pays en développement ou dans des territoires ruraux isolés. Enfin, les nouvelles technologies offrent un suivi en temps réel, afin de réagir et d'adapter les projets au jour le jour.

FICHES ENTREPRISES

AXA

BNP Paribas

Bouygues

Crédit Agricole

Danone

ENGIE

Kering

L'Oréal

Orange

Renault

Schneider Electric

Société Générale

Total

Veolia

VINCI



redefining / insurance

Groupe AXA

Offrir à la Société les moyens d'une vie meilleure

- ▶ **Nom** : Groupe AXA
- ▶ **Secteur** : Assurance
- ▶ **Chiffre d'affaires 2016** : 100,1 Md€
- ▶ **Nombre de salariés** : 166 000
- ▶ **Implantation géographique des projets** : Afrique, Asie, Amérique latine

LE SOCIAL BUSINESS POUR AXA

La différence marquante entre les investissements traditionnels d'AXA et ses investissements à impact repose sur le double objectif de réaliser simultanément des rendements financiers et sociétaux positifs.

En effet, AXA considère que l'objet du Social business est de répondre à un besoin social mais qu'il est nécessaire que l'activité soit rentable et que l'investisseur soit rémunéré, sans remettre en cause la stratégie sociale de l'entreprise. Pour optimiser le succès d'une opération de Social business, AXA exige donc une rentabilité économique chiffrée du projet, et conduit systématiquement une due diligence approfondie avant d'investir dans un fonds d'investissement à impact.

TYPOLOGIE DES ACTIVITÉS

Les initiatives de Social business d'AXA correspondent essentiellement à des investissements à impact social et/ou environnemental sur des thématiques variées : l'inclusion financière (incluant l'assurance), la santé, l'éducation, la transformation du monde rural, les entrepreneurs, la protection du capital naturel, l'accès à l'eau, l'accès à l'électricité, ou encore la lutte contre le changement climatique. AXA investit dans des sociétés dont l'activité a un impact positif et durable sur le bien-être de populations défavorisées, tout en assurant un retour sur investissement.

Cette approche s'inscrit dans le projet de partenariat d'AXA pour des vies meilleures en 2020, un nouveau plan stratégique intitulé « Offrir à la société les moyens d'une vie meilleure », pour rendre « des vies meilleures » dans 3 domaines : l'environnement, la société et les clients d'AXA.

Plus récemment depuis 2016, AXA a également développé des activités de micro-assurance en Asie, en Afrique, et en Amérique latine. L'entreprise adapte ses services d'assurances à des clients exclus du système d'assurance classique, en couvrant leurs risques individuels.



AXA offre des services de micro-assurance à plus de 10 millions de personnes en Asie, Afrique et Amérique latine - ©Pierre Hybre

PROJETS À FORT IMPACT SOCIÉTAL

L'initiative Impact Investing global : initiée en 2013, elle vise à financer de projets et d'entreprises dont l'objectif est d'avoir un impact positif sur la société tout en assurant un retour sur investissement. AXA s'est fixé un objectif de 350 millions d'investissement dans l'impact investing d'ici à 2020.

Les activités de micro-assurance : en phase de développement depuis 2016, AXA met l'accent sur les projets de micro-assurance qui réduisent l'exclusion sociale (cf. Zoom ci-après).

MESURE D'IMPACT

Étant donné la difficulté à suivre l'utilisation et l'impact de chaque microcrédit octroyé, AXA accorde plus d'importance à la mesure de résultat plutôt que la mesure d'impact. Elle se concentre sur le décompte du nombre de crédits octroyés et de bénéficiaires. AXA évalue également l'ensemble des primes que la compagnie d'assurance percevra sur la durée de vie d'un contrat.

Toutefois, pour garantir l'impact des initiatives de Social business, l'entreprise accorde une importance significative à l'évaluation du projet avant-même d'investir dans celui-ci.

Selon le projet, AXA adapte plus ou moins la méthode de suivi et les indicateurs utilisés. Le Groupe aura tendance à utiliser des indicateurs standards pour ses activités d'impact investing, et des indicateurs plus spécifiques pour la micro-assurance, tels que le nombre de polices vendues et le GWP (Gross Written Premium).

Zoom sur LA MICRO-ASSURANCE

Éléments clés du projet :

- ▶ **Objectif du projet** : Mieux protéger les futures classes moyennes des pays émergents
- ▶ **Date de début** : Février 2016
- ▶ **Pays** : Asie, Afrique et Amérique latine
- ▶ **Bénéficiaires cibles** : Futures classes moyennes

AXA met l'accent sur les projets d'assurance inclusive qui visent à donner accès à l'assurance aux segments les plus vulnérables de la population. Le Groupe alloue des ressources et une expertise spécifiques à ces nouveaux clients afin de développer des offres d'assurance-vie, santé, dommages et d'assistance.

En s'appuyant sur des schémas de micro-assurance développés localement par les équipes d'AXA en Asie, en Afrique et en Amérique latine, le Groupe offre des services de micro-assurance à plus de 10 millions de personnes. MicroEnsure est la principale plateforme par laquelle AXA développe son offre de produits de micro-assurance à destination des consommateurs des pays émergents.

-
- ▶ **Mesure d'impact du projet** : AXA utilise des indicateurs spécifiques à l'assurance tels que le nombre de polices vendues et le GWP (Gross Written Premium).
-

POUR EN SAVOIR PLUS

<https://www.axa.com/fr/newsroom/communiqués-de-presse/axa-lance-initiative-clients-emergents>



BNP PARIBAS

BNP PARIBAS

Des produits et services dédiés au développement des Entreprises Sociales

- ▶ **Nom** : BNP Paribas
- ▶ **Secteur** : Banque & assurances
- ▶ **Produit net bancaire 2016** : 43,4 Md€
- ▶ **Nombre de salariés** : 192 419
- ▶ **Implantation géographique des projets** : Afrique, Amériques, Asie Pacifique, Europe, Moyen-Orient

LE SOCIAL BUSINESS POUR BNP PARIBAS

BNP Paribas qualifie un projet de Social business quand son objectif premier est de générer un fort impact positif social ou environnemental, à travers un modèle économique pérenne. BNP Paribas s'inscrit dans la lignée de la définition du Pr. Yunus, considérant que les bénéfices du Social business ont vocation à être réinvestis dans l'activité. Le Groupe valorise un fort réinvestissement des bénéfices dans le projet en établissant un seuil minimum de réinvestissement : au moins 50% des bénéfices engrangés doivent être réinvestis dans le projet, ou bien reversés à l'association/fédération mère porteuse du projet.

Déjà engagé de longue date auprès des acteurs classiques de l'économie sociale et solidaire ainsi qu'auprès de nombreuses institutions de microfinance, BNP Paribas a choisi de mener une démarche proactive vis-à-vis de l'entrepreneuriat social.

TYPOLOGIE DES ACTIVITÉS

BNP Paribas propose tous types de solutions bancaires aux projets de Social business : financement à long terme voire en capital pour leur développement, crédits court terme pour leurs besoins en fonds de roulement, crédits moyen terme pour leurs investissements, investissement à travers des fonds à impact, conseil et accompagnement.

BNP Paribas finance ou accompagne des institutions de microfinance (IMF) dans 16 pays du monde et des entreprises sociales en France, Belgique, Luxembourg, Italie et désormais au Maroc, en Tunisie et en Californie. En France, BNP Paribas s'est doté d'un fonds entièrement dédié aux entreprises sociales, permettant d'alimenter les produits d'épargne solidaire : le FCP BNP Paribas Social Business Impact France (cf. Zoom ci-après). Par ailleurs, les salariés de BNP Paribas en France et de diverses entreprises clientes peuvent investir dans 2 fonds solidaires dits 90/10 dont 5 à 10% sont dédiés au financement d'entreprises sociales. En parallèle, BNP Paribas propose à ses clients particuliers d'investir dans des fonds 90/10 tels que BNP Paribas Social Business France et BNP Paribas Obli Responsable ; tous ces fonds étant labellisés Finansol.

Le Groupe investit dans des fonds à Impact, comme le Fonds NovESS en France, ou le fonds Oltre Venture en Italie. Par ailleurs, la Banque privée Wealth Management propose à quelques clients d'investir directement dans des fonds à impact social choisis.

Enfin, le Groupe accompagne l'engagement de ses collaborateurs sous forme de bénévolat ou de mécénat de compétences auprès d'associations et entreprises sociales partenaires.



© BNP Paribas

PROJETS À FORT IMPACT SOCIÉTAL

Accompagnement financier d'entreprises sociales : BNP Paribas accompagne 936 entreprises sociales dans 6 pays au 31 décembre 2016, dont la France (439), la Belgique (309) et l'Italie (147).

Fonds solidaires et engagement financiers : BNP Paribas a engagé 890 millions d'euros en crédits et investissements directs et/ou à travers des fonds, dont 560 millions d'euros de crédits aux entreprises sociales, et 187 millions aux institutions de microfinance (IMF).

Financement d'institutions de microfinance (IMF) : BNP Paribas finance 30 IMF dans 16 pays à haut et à faible revenu. Parmi les exemples de partenariat avec soutiens multiples se trouvent :

- ▶ **ADIE** : principale IMF en France, soutenue par BNP Paribas en dette, en titre associatif, en produits innovants (Contrats à Impact Social) et accompagnement.
- ▶ **MicroLux** : nouvelle IMF au Luxembourg créée en partenariat avec l'ADIE et la Banque européenne d'investissement.
- ▶ **MicroStart** : IMF en Belgique soutenue par BNP Paribas Fortis en dette, capital et mise à disposition de volontaires.
- ▶ **PerMicro** : plus importante IMF en Italie, soutenue par BNL en dette et capital.

MESURE D'IMPACT

BNP Paribas a mis en place depuis 2015 une méthodologie d'évaluation de l'impact social et/ou environnemental.

BNP Paribas a contribué également à la création de MESIS – Mesure et suivi de l'impact social. Cette méthodologie, mise au point en 2016 pour répondre aux besoins d'évaluation des investissements du fonds NovESS, est issue de la capitalisation des bonnes pratiques et repose principalement sur la méthodologie d'impact élaborée par BNP Paribas ainsi que sur celle du Comptoir de l'innovation.

MESIS a vocation à être reconnue comme une norme pour l'investissement à impact social en France, ce qui permettra la consolidation d'études sectorielles et l'établissement de benchmarks.

Zoom sur BNP PARIBAS SOCIAL BUSINESS IMPACT FRANCE

Éléments clés du projet :

- ▶ **Objectif du projet** : soutenir en fonds propres et en dette des entreprises sociales
- ▶ **Date de début** : automne 2014
- ▶ **Pays** : France
- ▶ **Bénéficiaires cibles** : entreprises sociales françaises
- ▶ **Résultats** : actif net de plus 30 millions d'euros au 31 décembre 2016, investis à près de 70% dans 18 entreprises sociales

Dédié aux entreprises sociales, le FCP BNP Paribas Social Business Impact France est un fonds permettant d'alimenter les produits d'épargne solidaire contenant une poche d'investissement à impact social. Il est ouvert aux investisseurs professionnels désireux de réaliser un investissement à impact social.

Le Fonds finance des entreprises sociales agissant dans le domaine de l'insertion, de la lutte contre l'exclusion, du logement social, de la santé, de la microfinance, à l'image d'Habitat et Humanisme, du Réseau Cocagne, de Siel Bleu ou encore de l'Adie. Ce fonds a vocation à croître rapidement

- ▶ **Mesure d'impact du projet** : Les mesures d'impact ont été réalisées selon la méthodologie décrite ci-contre. Par exemple, au 31 décembre 2016, il a été calculé que les entreprises financées par BNP Paribas Social Business Impact France avaient permis l'emploi et l'accompagnement de 19 676 personnes, l'accès à la santé et le maintien de l'autonomie pour 112 000 personnes. Elles avaient aussi financé 18 796 projets entrepreneuriaux.

POUR EN SAVOIR PLUS

Rapport RSE du Groupe :

<http://rse2015.bnpparibas.com/fr>

Présentation de l'activité Social business et microfinance :

<http://www.bnpparibas.com/banque-responsable/notre-responsabilite-civique/soutien-microfinance-entrepreneuriat-social>

Brochure sur le soutien aux entreprises sociales : <http://rse2015.bnpparibas.com/plaquette-entrepreneuriat-social/?profile=particulier#/pageNumber=1>

Brochure sur le soutien à la microfinance : <http://rse2016.bnpparibas.com/plaquette-rse-microfinance/>

Rapport de performance sociale des investissements solidaires de BNP Paribas Investment Partners :

<http://docfinder.is.bnpparibas-ip.com/api/files/D86FACC4-5851-4153-9675-9048A3A3595C>



ILE - DE - FRANCE

Bouygues Bâtiment Île-de-France

Construction, engagements et métiers durables

- ▶ **Nom** : Bouygues Bâtiment Ile-de-France
- ▶ **Secteur** : BTP
- ▶ **Chiffre d'affaires 2016** : 2,2 Md€
- ▶ **Nombre de salariés** : 5 500
- ▶ **Implantation géographique des projets** : Île-de-France

LE SOCIAL BUSINESS POUR BOUYGUES

Bouygues partage la définition du Social business tel que défini par le Pr. Yunus, les activités devant avant tout répondre à un besoin social et être économiquement rentables. Par ailleurs, les bénéficiaires dégagés par l'entreprise ont vocation à être réinvestis dans l'activité, sans qu'il n'y ait de dividendes perçus par les actionnaires.

Logement Solidaire (cf. Zoom ci-après) est l'initiative de Social business de Bouygues, développée depuis plusieurs années par la filiale francilienne de Bouygues Construction, Bouygues Bâtiment Ile-de-France. Cette initiative locale est en phase expérimentale, et Bouygues est en cours d'apprentissage de la mesure d'impact.

TYPOLOGIE DES ACTIVITÉS

Le programme « Logement Solidaire » consiste à développer et produire des logements plus abordables à destination de personnes exclues du logement social. Cette initiative est menée en partenariat avec l'association Action Tank Entreprise & Pauvreté d'HEC, qui accompagne pouvoirs publics, monde associatif et grandes entreprises dans la mise en place de projets innovants pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion en France.

Pour ce faire, Bouygues mobilise les acteurs de la chaîne de production pour travailler collectivement à la diminution du coût du logement. Ainsi, les projets visent à proposer une offre de biens et services à des personnes n'y ayant pas accès, en s'appuyant sur une co-conception du projet avec l'ensemble des acteurs de la chaîne de production et de commercialisation du logement social.

Les projets développés dans le cadre de cette démarche expérimentale répondent à 3 critères :

- ▶ La présence de publics en situation d'exclusion du logement dans le territoire ;
- ▶ La volonté de l'ensemble des acteurs de la chaîne de production du logement de travailler collectivement à la diminution du coût global, pour améliorer le reste-pour-vivre des futurs habitants ;
- ▶ L'utilité sociale avant le profit, dans le respect des règles du Social Business.



Vue buzerval dans le cadre de l'appel à projets Réinventons Paris - © Bruno Rollet

PROJETS À FORT IMPACT SOCIÉTAL

Logement Solidaire : Bouygues mène plusieurs projets expérimentaux dans le cadre de cette initiative. Ces projets sont tous situés en Ile-de-France et visent à ouvrir l'accès au logement au plus grand nombre, en augmentant le reste-pour-vivre des ménages.

Les projets s'appuient sur 2 éléments indispensables :

- ▶ Une analyse des demandeurs de logement social d'une commune, afin d'en déduire des publics cibles à prioriser et une réponse adaptée à leurs besoins ;
- ▶ Une méthodologie de pilotage des projets permettant de diminuer les coûts afin d'augmenter le reste-pour-vivre des habitants. Cette méthode s'appuie sur une intervention collaborative de l'ensemble des acteurs de la chaîne de production du logement.

MESURE D'IMPACT

Compte tenu de l'avancement des projets, la mesure d'impact n'a pas encore été pratiquée. L'évaluation sera cependant un élément important afin de vérifier que les objectifs d'impact sociétal auront bien été atteints.

POUR EN SAVOIR PLUS

Étude sur le coût global du logement social, Boston Consulting Group pour l'Action Tank Entreprise & Pauvreté, février 2012 :

<http://www.at-entreprise-pauvrete.org/projet/construction-logements-abrodables/>

Zoom sur LOGEMENT SOLIDAIRE

Éléments clés du projet :

- ▶ **Objectif du projet** : ouvrir l'accessibilité au logement social au plus grand nombre à Guyancourt
- ▶ **Date de début**: 2016
- ▶ **Date de fin** : 2021
- ▶ **Pays** : Guyancourt (78) – France
- ▶ **Bénéficiaires cibles** : jeunes et seniors isolés, couples sans enfant

Dans le cadre du Logement Solidaire, un projet est développé sur la commune de Guyancourt, en partenariat avec la communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines.

L'analyse réalisée sur les demandeurs de logement social a permis de faire apparaître des compositions familiales particulièrement exclues : les jeunes et seniors isolés, ainsi que les couples sans enfants.

La programme propose de petits logements, dont les loyers cibles ont été fixés de façon à permettre l'accessibilité au plus grand nombre. Le programme propose également des logements en accession pour favoriser la mixité sociale.

Tous les acteurs sont rassemblés autour de ce projet (architecte, bailleur social (maîtrise d'ouvrage et équipe d'exploitation-maintenance), promoteur, constructeur) afin de travailler collectivement à la diminution du coût global. Le pilotage du projet par l'outil de modélisation du coût global permettra de faire des choix de conception et de réaliser des arbitrages afin d'améliorer le reste-pour-vivre des futurs habitants.

-
- ▶ **Mesure d'impact du projet** : À l'issue de la livraison, des études de mesure d'impact devront être menées afin de valider les objectifs de l'expérimentation.
-

Crédit Agricole

Résilience, durabilité, utilité, partage

- ▶ **Nom** : Crédit Agricole
- ▶ **Secteur** : Banque & assurances
- ▶ **Produit net bancaire 2016** : 16,8 Md€
- ▶ **Nombre de salariés** : 73 605
- ▶ **Implantation géographique des projets** : Mondiale

LE SOCIAL BUSINESS POUR CRÉDIT AGRICOLE

Crédit Agricole inclut dans le périmètre des entreprises de Social Business celles qui respectent rigoureusement 2 des principaux critères de définition du Pr. Yunus : poursuivre une mission sociale et/ou environnementale et chercher à atteindre une autonomie et une pérennité financière sur un mode généralement entrepreneurial avec une approche de marché, bien que celle-ci puisse varier en fonction du projet.

En revanche, il est attendu que ces entreprises rémunèrent équitablement les parties prenantes à la réussite du projet, notamment les investisseurs. C'est pourquoi les entreprises soutenues doivent se fixer des objectifs sociaux et environnementaux mesurables, et les intégrer à la charte des actionnaires.

TYPOLOGIE DES ACTIVITÉS

Crédit Agricole agit contre la pauvreté dans le monde au travers de sa filiale Amundi créée en 2012, et de façon plus importante au travers de sa Fondation Grameen Crédit Agricole (cf. Zoom ci-après) créée en 2008 :

- ▶ La Fondation Grameen Crédit Agricole contribue à la lutte contre la pauvreté par le développement d'initiatives locales de microfinance. Elle mène essentiellement des actions de micro-crédit, mais développe aussi un fonds Social business, plutôt centré sur les pays émergents.
- ▶ Amundi se focalise sur le développement d'entreprises sociales à travers l'investissement direct au capital et des comptes courants d'associés. L'offre solidaire d'Amundi investit dans des entreprises qui génèrent un impact social sur le long terme dans les secteurs de l'emploi, du logement, de la santé, de l'environnement, des associations, du surendettement et de la solidarité internationale. Amundi produit un rapport d'impact informant sur les résultats sociaux générés par ces entreprises : nombre d'emplois créés, personnes relogées, entrepreneurs installés, personnes soignées.



Sénégalaise des Filières Alimentaires (FSA) - © Philippe Lissac

PROJETS À FORT IMPACT SOCIÉTAL

Fondation Grameen Crédit Agricole : fondation initiée en 2008 à destination des pays émergents. La Fondation encourage le développement d'institutions locales de microfinance et d'entreprises à mission sociale dans les pays en voie de développement. Au total, elle finance 34 institutions de micro-assurance et de microfinance dans 17 pays en développement.

Finance et Solidarité Amundi : Fonds d'investissement solidaire mis en œuvre essentiellement en France investissant dans 26 entreprises sociales. Amundi est un fonds solidaire : il investit une partie de son portefeuille dans des entreprises solidaires. C'est également un fonds ISR (Investissement Socialement Responsable) : il investit dans des entreprises respectant les critères liés au développement durable couvrant la dimension sociale, l'environnement et la gouvernance d'entreprise. Le Fonds est destiné à toute entreprise ou association, sensible à une approche solidaire et de développement durable ayant des excédents de trésorerie ou des réserves à placer, et désireuse d'accompagner des entreprises dont l'activité est socialement utile (emploi, logement...).

MESURE D'IMPACT

Une mesure de l'impact est mise en place sur l'ensemble des projets initiés par la Fondation Grameen Crédit Agricole et Amundi mais celle-ci prend des formes différentes, les indicateurs spécifiques s'adaptant à chaque projet.

La Fondation mesure la performance sociale et environnementale ainsi que certains indicateurs de résultats.

De son côté, Solidarité Amundi cherche à identifier de manière qualitative l'impact social des entreprises. Le Fonds définit des ratios quantitatifs permettant d'évaluer l'amélioration de l'impact social généré par une entreprise au travers du nombre de bénéficiaires cibles, du taux de réussite, et de l'effet de levier.

POUR EN SAVOIR PLUS

<http://grameen-credit-agricole.fr/>
<http://www.ca-sicavetfcp.fr/Entreprises-institutionnels-associations/Epargne-responsable/Solidarite-Amundi>

Zoom sur la FONDATION GRAMEEN CRÉDIT AGRICOLE

Éléments clés du projet :

- **Objectif du projet** : Participer à la lutte contre la pauvreté en favorisant l'inclusion financière des plus démunis et leur accès à des biens essentiels
- **Date de début** : 2008
- **Pays** : pays émergents - essentiellement en Afrique du Nord, en Afrique subsaharienne, en Asie du Sud et du Sud-Est et au Moyen-Orient.
- **Bénéficiaires cibles** : institutions locales de microfinance et entreprises à mission sociale
- **Résultats** : à fin septembre 2016, les IMF partenaires comptaient 3,6 millions de bénéficiaires dont : 83% sont des femmes, 78% vivent en zone rurale et 21% vivent en Afrique sub-saharienne

La mission de la Fondation Grameen Crédit Agricole est d'aider les populations défavorisées en facilitant leur accès à des biens et services essentiels, au premier rang desquels les micro-services financiers (crédit, épargne, assurance...). Elle leur propose des financements adaptés sous forme de prêts, garanties ou prises de participation en capital, ainsi qu'une assistance technique pour les accompagner dans leur développement.

La Fondation veille à ce que les institutions de microfinance qu'elle finance soient gérées avec rigueur et restent fidèles à la mission sociale de la microfinance. Elle accompagne les institutions de microfinance qui observent les meilleures pratiques de gouvernance et de transparence et respectent les principes d'information et de protection des emprunteurs.

De même, elle facilite les projets d'entreprises à finalité sociale qui se conforment aux principes du Social business définis par le Professeur Yunus. Ces entreprises peuvent intervenir dans des domaines variés (nutrition, eau potable, santé, énergie ...).

-
- **Mesure d'impact du projet** : L'impact de la Fondation Grameen Crédit Agricole n'est pas mesuré dans le sens strict du terme, mais une mesure est mise en place au niveau de la performance sociale et environnementale d'une part, et de certains indicateurs de résultats d'autre part.
-



DANONE

Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre

- ▶ **Nom** : Danone
- ▶ **Secteur** : Alimentaire
- ▶ **Chiffre d'affaires 2016** : 21,9 Md€
- ▶ **Nombre de salariés** : 104 600
- ▶ **Implantation géographique des projets** : Mondiale

LE SOCIAL BUSINESS POUR DANONE

Pour Danone, le Social business est la volonté de résoudre un problème sociétal clairement identifié, avec une approche business, quel que soit le niveau de profit.

Le Social business fait partie de l'ADN de Danone, soutenu par ses PDG Franck Riboud puis Emmanuel Faber. Le Groupe affirme depuis les années 1970 un double projet économique et social qui a inspiré en particulier la création de trois fonds d'innovation sociétale depuis 2007: l'incubateur d'entreprises sociales Danone Communities, le Fonds Livelihoods, et le Fonds Danone Ecosystème.

TYPOLOGIE DES ACTIVITÉS

Les initiatives d'innovation sociétale de Danone sont développées par le biais de ses 3 fonds :

- ▶ En 2007 a démarré le Fonds Danone Communities, un incubateur et un fonds d'investissement, qui finance et développe, avec un modèle économique pérenne, des entreprises locales tournées vers des objectifs sociaux : faire reculer la pauvreté et la malnutrition. Ce soutien passe à la fois par de l'investissement, via une SICAV (société d'investissement à capital variable) grand public, mais aussi par un accompagnement technique grâce à un réseau d'experts engagés qui transmettent leurs expériences.

- ▶ Le Fonds Danone Ecosystème est un fonds d'intérêt général de 100 millions d'euros créé en 2009 afin de créer des emplois et de renforcer l'activité des partenaires qui constituent l'écosystème de Danone (petits agriculteurs et éleveurs laitiers, micro-distributeurs et vendeurs de rue, chiffonniers, nutritionnistes et professionnels de santé, etc.). Le fonds co-finance et soutient des projets qui sont co-crésés par une filiale locale de Danone et un partenaire à but non lucratif (ONG, autorité locale, ...), répondant ainsi à une problématique d'intérêt général, tout en transformant les pratiques de l'entreprise et de ses partenaires sur le long terme.

- ▶ Les 2 Fonds d'investissement Livelihoods soutiennent des communautés rurales démunies de pays en développement dans leurs efforts pour restaurer leurs écosystèmes naturels, l'objectif étant in fine d'améliorer leur sécurité alimentaire, d'augmenter leurs revenus économiques et de diversifier leurs revenus. Les projets du Fonds Carbone sont financés en partie via des crédits carbone qui permettront la séquestration de près de 10 millions de tonnes de CO2 via 3 types d'initiatives : agroforesterie, restauration de mangroves et énergie rurale. Le Fonds Livelihoods pour l'agriculture familiale (Livelihoods 3F) vise à promouvoir des pratiques agricoles durables à grande échelle et contribue ainsi à transformer les chaînes d'approvisionnement.



© Sandro di Carlo Darsa

PROJETS À FORT IMPACT SOCIÉTAL

Fonds Danone Communities : doté de 70 millions d'euros, il accompagne 9 Social business : Grameen Danone Foods (cf. Zoom ci-après) au Bangladesh, Jita au Bangladesh, La Laiterie du Berger au Sénégal, 1001 Fontaines au Cambodge, Naandi Community Water Services en Inde, El Alberto au Mexique, Nutrigo en Chine, Programme Malin en France, Isomir (Industrialisation Solidaire en Milieu Rural) en France et dloHaiti en Haïti.

Fonds Danone Ecosystème : en 7 ans, ce fonds de dotation de 100 millions d'euros a soutenu la co-création de 67 projets entre 56 ONG partenaires et 46 filiales de Danone dans 29 pays, permettant ainsi la création de 4 650 emplois et l'autonomisation de 40 912 bénéficiaires et impactant indirectement 2,9 millions de personnes. Concrètement, cela représente 27 projets de développement agricole durable (lait, fruits), 7 projets de protection des ressources en eau, 10 projets de distribution de proximité, 16 projets de services à la personne, et 7 projets de recyclage.

MESURE D'IMPACT

Danone mesure l'impact de tous ses projets. Le processus est perçu comme une forte source de motivation et d'engagement aussi bien en interne que pour les partenaires de Danone.

Chez Danone Communities, la mesure d'impact sert à comprendre si les phénomènes observés sur la communauté concordent avec la mission guidant l'action de l'entreprise sociale. L'accompagnement peut s'inscrire dans la durée. Mesurer l'impact permet également à Danone Communities de cerner si le Fonds est le mieux placé pour mener l'entreprise sociale vers un modèle viable.

Pour le Fonds Danone Ecosystème, 2 approches complémentaires ont été mises en place, pour évaluer l'efficacité et la durabilité des modèles économiques des projets et pour capter les changements sociaux initiés par ces projets :

- ▶ Un reporting social et économique sur la base d'une quinzaine d'indicateurs est effectué tous les 6 mois pour tous les projets ;
- ▶ Sur 10 projets, des études de mesure d'impact social approfondies qualitatives et quantitatives ont été ou sont menées par des experts académiques internationaux.

POUR EN SAVOIR PLUS

Danone Communities :
<http://www.danonecommunities.com/> & publications
Fonds Danone Ecosystème :
<http://ecosysteme.danone.com/> & publications

Zoom sur GRAMEEN DANONE FOODS

Éléments clés du projet :

- ▶ **Objectif du projet** : production et vente d'un yaourt à forte valeur nutritive aux populations vulnérables
- ▶ **Date de début** : 2006
- ▶ **Pays** : Bangladesh
- ▶ **Bénéficiaires cibles** : femmes et enfants
- ▶ **Résultats** : en 2010, 1 enfant sur 4 dans la région de Bogra déclare avoir mangé au moins 1 Shokti par semaine au cours des 3 derniers mois.

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

Depuis sa création, Danone observe une moindre occurrence de maladies, une meilleure croissance, et une meilleure concentration à l'école. Le projet a également permis de créer des emplois locaux : 370 fermiers sont intégrés à la chaîne d'approvisionnement et 450 femmes entrepreneures assurent la distribution.

▶ Mesure d'impact du projet :

Danone a fait appel à GAIN (acteur indépendant) pour évaluer l'impact du projet. Lors de son évaluation, GAIN a prouvé que la consommation de yaourt est bénéfique pour la santé, et donc pour l'éducation et l'emploi.

Deux critères ont été pris en compte :

- Les bénéficiaires en amont (upstream) : Ladies, employés GDFL, fermiers impactés.
- Les bénéficiaires en aval (downstream) : consommateurs, membres de la famille des bénéficiaires upstream.



ENGIE

Favoriser l'accès à l'énergie durable pour tous

- ▶ **Nom :** ENGIE
- ▶ **Secteur :** Énergie & gaz
- ▶ **Chiffre d'affaires 2016 :** 66,6 Md€
- ▶ **Nombre de salariés :** 153 090
- ▶ **Implantation géographique des projets :** Europe, Asie Pacifique, Afrique

LE SOCIAL BUSINESS POUR ENGIE

Pour ENGIE, une activité de Social business répond à une problématique sociale par des modèles nouveaux et ingénieux. Elle cherche à concilier la maximisation des impacts positifs pour les clients et parties prenantes, dont les partenaires investisseurs, et la viabilité économique, seule garante d'une pérennité à long terme.

ENGIE lie intimement la notion de Social business à un objectif de création de valeur partagée. Le Groupe s'engage à contribuer à l'accès à l'énergie et à lutter contre la précarité énergétique, avec comme ligne directrice la pérennité économique pour toutes les parties prenantes du Social business.

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

TYPOLOGIE DES ACTIVITÉS

Créée en 2011, l'Initiative ENGIE Rassembleurs d'Energies, favorise l'accès à une énergie propre et durable pour tous dans les pays en développement, et lutte contre la précarité énergétique dans les pays développés en apportant un soutien technique ou financier à des ONG, des fondations, des coopératives ou des entrepreneurs sociaux développant des modèles économiques innovants répondant de manière efficace et pérenne aux enjeux d'accès à l'énergie pour les populations du bas de la pyramide (BoP) :

ENGIE Rassembleurs d'Energies a trois leviers d'action :

- ▶ Un Fonds Commun de Placement Solidaire (FCPE), et une société d'investissement solidaire : ENGIE Rassembleurs d'Energies S.A.S.
- ▶ Le don, à travers le programme «Energies Solidaires» de la Fondation d'entreprise ENGIE, et le mécénat des filiales du Groupe.
- ▶ Le mécénat d'entreprise et l'assistance technique.



Rina et Rita : « Energy ladies » à l'échelle locale, et correspondantes sur le terrain pour Rural Spark - © ENGIE

PROJETS À FORT IMPACT SOCIÉTAL

ENGIE Rassembleurs d'Énergies a 3 leviers d'action :

Fonds Commun de Placement Solidaire, et la **Société d'investissement solidaire ENGIE Rassembleurs d'Énergies S.A.S** : leur objet est d'investir dans des entreprises sociales d'accès à l'énergie durable ou de lutte contre la précarité énergétique. Par ce soutien, ENGIE a contribué à donner accès à des solutions énergétiques propres et durables à plus de 1 300 000 bénéficiaires à fin 2016. A cette date, Rassembleurs d'Énergies avait investi dans 19 entreprises cherchant à conjuguer rendement financier et impact social et environnemental (triple bottom line), en Europe, Afrique, Inde et Mexique. Enfin, près de 10 000 salariés ont fait le choix de donner du sens à leur épargne en investissant dans le FCPE solidaire qui investit au sein de la S.A.S.

Fondation d'entreprise ENGIE : lancée en 2010, la Fondation soutient des actions d'aide aux personnes en situation de précarité, avec par exemple le programme « Energies Solidaires ».

ONG internes (ex Energy Assistance) : ENGIE soutient des projets portés par des associations, des ONG et des collaborateurs du Groupe, via ces 2 ONG internes. Grâce à ces programmes d'assistance technique et de mécénat, près de 2 000 salariés ont déjà apporté leur soutien à plus de 150 projets dans 30 pays, favorisant ainsi l'accès à l'énergie durable des populations en précarité énergétique.

MESURE D'IMPACT

ENGIE a un processus de mesure effectif pour l'ensemble de ses activités de Social business. Le Groupe privilégie toutefois une approche pragmatique avec les parties prenantes. Les informations sont communiquées par des rapports de gestion sans avoir recours à une méthodologie standardisée, trop lourde et trop académique. ENGIE préfère utiliser des méthodes plus compatibles avec les préoccupations et moyens dont disposent les entrepreneurs.

POUR EN SAVOIR PLUS

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

http://library.gdfsuez.com/uid_7ab080e6-9d1c-4e82-ad94-

Zoom sur l'entreprise RURAL SPARK (RS) en Inde

Éléments clés du projet :

- **Objectif du projet** : commercialiser 150 000 kits photovoltaïques d'accès à l'électricité et faire émerger les prémices d'un marché d'échange d'énergie dans les zones off-grid défavorisées
- **Date de début** : depuis 2013
- **Pays** : Inde du Nord
- **Bénéficiaires cibles** : populations des zones rurales en Inde n'ayant pas accès à l'électricité
- **Résultats** : 100 pourvoyeurs locaux d'énergie servent 1 300 familles, soit 6 500 bénéficiaires. En sus, développements techniques de la seconde génération de kit et de la plateforme software finalisée en 2016

L'entreprise Rural Spark a été créée par 3 jeunes entrepreneurs Néerlandais. Elle est soutenue depuis l'origine par la S.A.S ENGIE Rassembleurs d'Énergies et des collaborateurs du Groupe (Cofely Nederland). Elle conçoit et distribue des solutions d'électrification semi-collective et vise à terme la mise en place de mini-réseaux d'énergie durable (énergie solaire, éolienne, etc...) dans les zones rurales indiennes.

Son action est double : elle permet d'aider les communautés rurales à remplacer les lampes à pétrole (kerozine lamps) par un kit d'éclairage électrique de qualité (photovoltaïque), mais aussi de développer l'économie locale grâce à l'implication des micro-entrepreneurs sélectionnés, formés et accompagnés par des ONG locales.

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

► Mesure d'impact du projet

La mesure se fait sous deux angles :

- L'impact social qualitatif et quantitatif : développement de l'entrepreneuriat local, nombre d'emplois directs et indirects créés et nombre de foyers et de bénéficiaires directs
 - L'impact environnemental qualitatif et quantitatif
Les litres de « kerozine » évités et les tonnes de CO² évitées.
-

K E R I N G



Kering

Care, collaborate, create

- ▶ **Nom** : Kering
- ▶ **Secteur** : Luxe
- ▶ **Chiffre d'affaires 2016** : 12,3 Md€
- ▶ **Nombre de salariés** : 40 000
- ▶ **Implantation géographique des projets** : Amériques, Asie Pacifique, Europe de l'Ouest

LE SOCIAL BUSINESS POUR KERING

Depuis plus de 10 ans le Groupe Kering place le développement durable au cœur de sa stratégie en s'appuyant sur les 3 piliers de la stratégie 2025 du Groupe : Care, Collaborate, Create.

Dans le cadre de sa stratégie de développement durable, le Groupe intègre le Social business via les actions de la Fondation Kering. Pour la Fondation, le Social business est une activité qui apporte une solution pérenne à une problématique sociale.

TYPOLOGIE DES ACTIVITÉS

La Fondation Kering fait partie du département du Développement durable du Groupe. Créée en 2008, elle lutte contre les violences faites aux femmes. Pour accroître son impact à l'international, elle centre ses actions sur 3 zones géographiques et cible en priorité une cause sur chacune d'elles : les violences sexuelles sur le continent américain ; les pratiques traditionnelles néfastes en Europe de l'Ouest ; et les violences conjugales en Asie.

Plusieurs modes d'action sont déployés pour lutter contre ces violences :

- ▶ Le soutien à des ONG locales ;
- ▶ La remise de bourses à des entrepreneurs sociaux ;
- ▶ L'organisation de campagnes de sensibilisation.



Une jeune femme du programme Starfish créer des bijoux - ©Starfish project

PROJETS À FORT IMPACT SOCIÉTAL

Le soutien de la **Fondation Kering** au bénéfice des entreprises sociales :

Moving World & Nest : dans le cadre du programme Missions Solidaires, Kering offre la possibilité à ses collaborateurs de partir sur le terrain au bénéfice des femmes de pays en développement. Les salariés peuvent partager leurs compétences avec des entrepreneurs locaux, notamment des artisans.

Bourses Entrepreneurs Sociaux : 3 entrepreneurs sociaux sont sélectionnés tous les 2 ans dans le cadre des Bourses Entrepreneurs Sociaux qui récompensent la viabilité économique et la valeur ajoutée sociale de leur projet, en faveur des femmes. Au-delà d'un soutien financier de 30 000 euros, les lauréats bénéficient chacun d'un accompagnement humain et professionnel assuré par des collaborateurs du Groupe Kering.

MESURE D'IMPACT

La Fondation Kering a établi 3 grands objectifs à atteindre pour évaluer son action :

- ▶ Améliorer la situation psychologique et socio-économique des femmes ;
- ▶ Renforcer la capacité des partenaires (ONG et entreprises sociales) ;
- ▶ Sensibiliser et améliorer la prévention des violences faites aux femmes.

A ces indicateurs « transversaux » s'ajoutent des indicateurs spécifiques à chaque projet, évalués tous les 6 mois lors d'un Comité de pilotage avec l'entrepreneur social.

POUR EN SAVOIR PLUS

<http://www.keringfoundation.org/fr/la-fondation-kering>

Zoom sur STARFISH PROJECT

Éléments clés du projet :

- ▶ **Objectif du projet** : Autonomisation par le retour à l'emploi des femmes victimes de la traite des êtres humains
- ▶ **Date** : 2006
- ▶ **Pays** : Chine
- ▶ **Bénéficiaires cibles** : Femmes victimes de traite
- ▶ **Résultats** : depuis 2006, le projet a aidé plus de 100 femmes. Starfish Project emploie actuellement une quarantaine de femmes pour la plupart également hébergées

Starfish Project est une entreprise sociale de conception et de production de bijoux intégralement gérée par et pour des femmes. Les bénéficiaires permettent de fournir à ces femmes dans le besoin une gamme complète de services, incluant du conseil, de la formation professionnelle, des cours d'alphabétisation, des bourses d'éducation, un accès aux soins et un logement dans le centre d'hébergement. Depuis 2006, le projet a permis d'aider plus de 100 femmes.

Cette entreprise sociale a été récompensée par la Fondation Kering en 2015. Grâce à la Bourse Entrepreneurs Sociaux, Starfish Project bénéficiera d'une subvention de 30 000 euros et d'un mentorat de 2 ans par un cadre du Groupe Kering.

-
- ▶ **Mesure d'impact du projet** : Indicateurs quantitatifs : nombre de femmes hébergées, augmentation de leurs revenus, amélioration de leur position sociale, amélioration de leur santé mentale et de leurs rapports humains.
-

L'ORÉAL

L'Oréal

Un programme ambitieux pour un impact positif sur la société et l'environnement

- ▶ **Nom** : L'Oréal
- ▶ **Secteur** : Cosmétique
- ▶ **Chiffre d'affaires 2016** : 25,8 Md€
- ▶ **Nombre de salariés** : 89 300
- ▶ **Implantation géographique des projets** : Mondiale

LE SOCIAL BUSINESS POUR L'ORÉAL

Il existe des définitions plus ou moins « strictes » de la notion de Social Business. Du point de vue de L'Oréal, il n'est pas utile d'avoir une position dogmatique sur le sujet, l'important est la priorité donnée à la recherche de l'impact social, qui ne peut être solide et pérenne que s'il est combiné avec une performance business.

A travers ses activités inclusives, L'Oréal associe à sa chaîne de valeur des personnes en difficulté sociale ou financière. L'Oréal valorise un ancrage territorial fort, des projets co-construits avec les différentes parties prenantes et le développement de projets rentables.

TYOLOGIE DES ACTIVITÉS

Les projets de Social business de L'Oréal agissent dans plusieurs domaines :

- ▶ La réinsertion de personnes en situation de forte fragilité sociale ou économique
- ▶ L'insertion de personnes en situation de handicap dans l'entreprise
- ▶ L'accès et le maintien à l'emploi et au revenu des personnes issues de communautés en difficulté.

Les initiatives de Social business de L'Oréal visent l'inclusion économique des populations BoP, en les associant à la fois à la demande et à l'offre de biens et services innovants :

- ▶ Du côté de la demande, L'Oréal contribue au développement de produits accessibles et adaptés à des populations BoP.
- ▶ Du côté de l'offre, le Groupe intègre des populations vulnérables au cœur de sa chaîne de production et de commercialisation, par exemple avec son programme Solidarity Sourcing (cf. Zoom ci-après).



Dans le cadre du projet Solidarity Sourcing lancé en Chine en 2016, L'Oréal a confié la production d'une part substantielle de ses articles promotionnels à des usines situées dans des zones reculées et défavorisées des provinces de l'Anhui et du Hunan - ©L'Oréal

PROJETS À FORT IMPACT SOCIÉTAL

Beauty for a better life : Depuis 2009, la Fondation L'Oréal accompagne le déploiement du programme philanthropique Beauty for a Better Life, qui contribue à la réinsertion de personnes en situation de forte fragilité sociale ou économique. Aujourd'hui mis en œuvre gratuitement dans plus de 20 pays, ce programme de formation d'excellence aux métiers de la beauté aura favorisé l'accès à l'emploi de 2 700 bénéficiaires en 2015, soit près de 2 fois plus qu'en 2014, et 3 295 en 2016.

Les activités d'inclusion des personnes en situation de handicap dans l'entreprise : L'Oréal a développé depuis 2008 une politique mondiale comprenant :

- ▶ Le Prix Disability Matters en Europe et aux États-Unis pour l'organisation des Disability Initiatives Trophies ;
- ▶ La signature de la nouvelle Charte du Réseau mondial Entreprises & Handicap de l'Organisation internationale du travail, visant à promouvoir et à inclure les personnes en situation de handicap dans l'entreprise ;
- ▶ Le Bilan Diversité publié tous les 5 ans afin de partager les réalisations de la politique en faveur de la diversité : le 1^{er} Rapport Diversité international a été publié en 2015.

En 2016, 1 010 personnes en situation de handicap ont été employées par le Groupe.

Solidarity Sourcing : Lancé en 2010, il permet au Groupe de nouer des partenariats commerciaux équitables, durables et créateurs de valeur dans les pays où il opère, et d'intégrer ainsi des enjeux sociaux et sociétaux dans son business model. (Voir le Zoom ci-après).

MESURE D'IMPACT

L'Oréal a un processus de mesure d'impact effectif pour l'ensemble de ses activités de Social business. La création de valeur est attendue aussi bien sur l'aspect business (performance économique, sécurisation, traçabilité, qualité, image de marque...) que social.

Le Groupe fait le choix d'indicateurs spécifiques à chaque projet. Par exemple, pour les projets liés à l'approvisionnement en matières premières, les indicateurs d'impact sont définis en fonction du contexte et des enjeux locaux. Le Groupe crée donc ses propres méthodes d'évaluation, parfois inspirées de méthodes existantes comme d'ECOCERT.

L'Oréal accorde de l'importance aux fournisseurs associés. Le Solidarity Sourcing est totalement intégré dans les étapes clés du processus d'achat : stratégie, sélection, attribution de marché, évaluation des fournisseurs. Il permet de compléter les enjeux business et de performance économique globale de la fonction achat, avec un volet inclusif.

Zoom sur SOLIDARITY SOURCING

Éléments clés du projet :

- ▶ **Objectif du projet** : permettre à des personnes en situation de vulnérabilité d'accéder à un emploi
- ▶ **Date** : 2010
- ▶ **Pays** : mondial
- ▶ **Bénéficiaires cibles** : personnes issues de communautés socialement ou économiquement vulnérables
- ▶ **Résultats** : en 2016, le programme, à travers plus de 200 projets, a permis à 63 220 personnes en situation de vulnérabilité d'accéder à un emploi, contre 57 200 en 2015. 750 acheteurs du Groupe accompagnent ces entreprises

A travers son programme d'achats solidaires, L'Oréal ouvre son processus d'achat à de nouveaux types de fournisseurs, ceux qui font travailler des personnes généralement exclues du marché du travail, et ceux qui ont un accès plus complexe aux grands donneurs d'ordre.

5 types d'entreprises sont concernés par le programme : les producteurs du commerce équitable, les entreprises d'inclusion des personnes en situation de handicap ou en insertion sociale, les Très Petites Entreprises (TPE) et les entreprises détenues par des minorités (quand la législation nationale le permet). L'Oréal souhaite élargir cette démarche aux fournisseurs de ses fournisseurs.

▶ **Mesure d'impact du projet :**

L'impact social positif est multi-facettes, et va au-delà des indicateurs chiffrés. Seuls 2 indicateurs clés de performance (ICP) de Solidarity Sourcing sont publiés :

- Le nombre de personnes bénéficiaires du Solidarity Sourcing directement concernées par l'inclusion sociale dans le cadre de la fabrication des biens et services achetés par L'Oréal auprès de ses fournisseurs.
- Le pourcentage de fournisseurs stratégiques associés au Solidarity Sourcing.

Pour L'Oréal, les résultats exprimés par ces 2 ICP ne reflètent pas la totalité de l'impact social des actions du Groupe, qui sont évaluées au cas par cas, et qui comprend également des notions plus difficilement mesurables comme l'autonomisation des femmes.

POUR EN SAVOIR PLUS

<http://www.sharingbeautywithall.com/fr/partager/favoriser-laces-lemploi-et-linclusion-sociale/emballages-solidaires-soweto>



Orange

Faire du numérique un accélérateur de progrès pour tous

- ▶ **Nom** : Orange
- ▶ **Secteur** : Télécommunications
- ▶ **Chiffre d'affaires 2016** : 40,9 Md€
- ▶ **Nombre de salariés** : 155 000
- ▶ **Implantation géographique des projets** : France et Afrique – Moyen Orient

LE SOCIAL BUSINESS POUR ORANGE

Pour Orange, une activité de Social business doit répondre à un besoin sociétal et être économiquement autonome. Il est important de chercher un partage équitable de la valeur ajoutée créée par le Social business entre les parties prenantes.

Présent dans 28 pays, le Groupe Orange sert plus de 263 millions de clients. Cela lui confère un rôle clé pour accélérer la diffusion de la révolution numérique et soutenir l'innovation dans une optique de progrès économique et social.

TYOLOGIE DES ACTIVITÉS

Pour Orange, le numérique est un outil de développement économique et social, un catalyseur d'innovation qui doit être accessible et mis au service de tous. Orange crée de la valeur partagée grâce à cette source d'innovation et d'employabilité que représente le numérique sur 3 fronts :

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

Avec les outils numériques, de nouveaux modèles économiques plus responsables et solidaires sont en train d'apparaître. C'est pourquoi Orange s'inscrit en soutien d'initiatives qui contribuent à accélérer cette mutation en encourageant l'entrepreneuriat social. En plus d'une stratégie d'innovation ouverte en soutien des start-up technologiques, Orange contribue à l'identification de projets socialement innovants et les accompagne au travers d'incubateurs, de fonds d'investissement et d'écoles de programmation en Afrique comme en France (cf. Zoom ci-après).

Orange valorise donc un ancrage territorial fort. En accélérant la croissance de jeunes entreprises sociales, le Groupe entend renforcer la dynamique de développement local tout en se maillant durablement avec ceux qui connaissent le mieux les attentes d'une société en pleine mutation.



Un écosystème entrepreneurial africain - © Samir Abdelkrim / StartupBRICS.com

PROJETS À FORT IMPACT SOCIÉTAL

Prix Orange de l'Entrepreneur Social en Afrique : il récompense chaque année depuis 2011 les entrepreneurs proposant des produits ou des services à base de technologies de l'information et de la communication (TIC) pour répondre aux besoins des populations du continent africain dans des domaines variés comme la santé, l'agriculture, l'éducation, l'énergie, l'industrie ou encore le commerce. Le Prix récompense 3 projets avec des bourses de 10 000 à 25 000 euros, et 6 mois d'accompagnement par des experts.

Services numériques à fort impact :

- ▶ Orange Money : un service de transfert d'argent et de paiement accessible directement via le téléphone mobile, et disponible aujourd'hui dans 13 pays d'Afrique et du Moyen Orient ;
- ▶ m-agri : un service de conseil et informations sur les prix des denrées agricoles en temps réel ;
- ▶ m-women : service de micro-assurance pour les femmes enceintes et leurs enfants.

Accompagnement d'incubateurs :

Orange déploie des incubateurs, accélérateurs et autres lieux d'innovation sociale afin de soutenir des entreprises des TIC innovantes et à fort impact social :

- ▶ En Afrique, depuis 2010, dispositif d'accompagnement et d'accélération d'entrepreneurs et de PME innovantes sur une longue période (3-4 ans) (voir le Zoom, ci-après)
- ▶ En France, Orange s'est associé en 2014 à La Ruche, espace collectif de travail pour entreprendre autrement, et accompagne son développement notamment en régions. En 2015, 2 ouvertures à Marseille et Bordeaux.

MESURE D'IMPACT

L'entreprise a un processus de mesure effectif pour l'ensemble de ses activités de Social business.

Orange a développé son propre outil Scorecard en interne, appliqué de façon standard à tous ses projets. Cet outil permet une mesure d'impact social, environnemental et économique sur l'entreprise ou les bénéficiaires grâce à différents indicateurs. Orange s'attache notamment à mesurer la motivation des salariés, les bénéfices économiques, les opportunités de marchés et la contribution des entreprises à la lumière de la stratégie sociétale affichée du Groupe.

POUR EN SAVOIR PLUS

<http://www.orange.com/fr/Responsabilite/Developpement>

Zoom sur LES INCUBATEURS

Éléments clés du projet :

- ▶ **Objectif du projet** : Accompagner des entrepreneurs innovants, accélérer des PME innovantes, structurer et animer l'écosystème local d'entrepreneurs innovants
- ▶ **Date de début** : 2010
- ▶ **Pays** : Sénégal, Niger, Mali, Guinée
- ▶ **Bénéficiaires cibles** : entrepreneurs innovants et PME innovantes

En moins de 5 ans, sous l'impulsion d'Orange plusieurs incubateurs ont été créés au Sénégal (CTIC), au Niger (CIPMEN), au Mali (CREATEAM) et en Guinée (SABOUTECH). Le dispositif est en cours de déploiement dans d'autres pays du continent africain et se structure en réseau Afric'Innov et en label Sahe-Innov. Ces structures sont évolutives, agiles, réactives et capables de se réinventer au gré des opportunités. Orange se dit très attentif à la pérennité des structures accompagnées.

Ouvert en 2011, le CTIC exhibe une croissance moyenne des entreprises incubées de 33% en 2011, de 85% en 2012, de 37% en 2013. Avec le soutien d'Orange, de la Sonatel et du gouvernement sénégalais, le CTIC vient de nouer un partenariat avec CREATIS, incubateur d'entrepreneurs culturels à Paris. Le CTIC élargit son champ d'action vers le soutien à l'entrepreneuriat social et culturel et triple sa capacité d'accueil.

▶ Mesure d'impact du projet

Des indicateurs qualitatifs sont pris en compte dans la mesure d'impact du projet, qui doit :

- augmenter la couverture géographique des services d'Orange ;
- augmenter l'accessibilité économique et/ou ergonomique des services d'orange aux clients défavorisés ;
- améliorer significativement la qualité du service d'Orange,
- comprendre explicitement un volet d'enseignement grand public à l'usage des TIC ;
- contribuer explicitement à l'émergence de services et contenus locaux ;
- contribuer explicitement, via l'usage de technologies TIC, à l'amélioration de l'un ou plusieurs domaines (santé, agriculture, éducation...).

MOBILIZ

MOBILIZ

La mobilité solidaire du Groupe Renault

- ▶ **Nom** : Groupe Renault
- ▶ **Secteur** : Automobile
- ▶ **Chiffre d'affaires 2016** : 51,2 Md€
- ▶ **Nombre de salariés** : 124 849
- ▶ **Implantation géographique des projets** : France (et Inde en cours)

LE SOCIAL BUSINESS POUR LE GROUPE RENAULT

Le programme d'entrepreneuriat social du Groupe Renault se situe dans la lignée du concept de Social business du Pr. Yunus. L'ambition de ce programme est de donner les moyens aux personnes en situation de précarité, du fait de difficultés physiques ou financières, de retrouver de l'autonomie et d'être acteurs de leur insertion. Pour le Groupe Renault, ce programme permet de renforcer son ancrage local et d'ouvrir la voie à de nouvelles solutions de mobilité durable, inclusives et innovantes.

Ces activités sont l'occasion de favoriser l'innovation, en externe comme en interne, et d'expérimenter de nouveaux produits et services de mobilité durable, ainsi que de nouvelles coopérations.



TOTEM mobi service d'autopartage pour 1€ le quart d'heure
©Renault

TYPLOGIE DES ACTIVITÉS

Les initiatives de Social business du Groupe Renault sont développées par la direction de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise à travers le programme MOBILIZ, et déployées en lien avec les directions métiers. Les lignes directrices de la politique RSE du groupe Renault sont :

- ▶ la Mobilité durable (Smart mobility ; accessibilité économique et accessibilité physique ; ville durable).
- ▶ la Sécurité automobile et routière (Sécurité automobile ; formation à la sécurité routière et à la conduite ; sensibilisation des enfants ; services de secours).
- ▶ l'Environnement (Réduction de l'empreinte environnementale et des impacts sanitaires ; stratégie d'économie circulaire)
- ▶ le Capital humain (Diversité et égalité des chances ; éducation ; gestion des talents et des compétences ; dialogue social ; santé, sécurité et environnement de travail).

Le programme MOBILIZ et ses 3 volets s'inscrivent dans l'ensemble de ces lignes directrices, et contribuent tout particulièrement à la mobilité durable :

- ▶ Les Garages Renault Solidaires (cf. Zoom ci-après) aident des publics à faibles revenus identifiés par des prescripteurs sociaux ;
- ▶ MOBILIZ Invest S.A.S. propose un financement et un accompagnement à des entrepreneurs sociaux développant des solutions innovantes de mobilité pour les personnes en difficulté ;
- ▶ La Chaire social business et l'Action Tank entreprise et pauvreté d'HEC s'emploient à l'enseignement, la recherche et la co-construction de modèles innovants de Social business.

PROJETS À FORT IMPACT SOCIÉTAL

Programme MOBILIZ : Les initiatives de Social business s'inscrivent dans le cadre de ce programme, décliné en 3 volets.

► **Garages Renault Solidaires** : ils se portent volontaires pour aider des publics à faibles revenus identifiés par des prescripteurs sociaux (associations, plateformes de mobilité, organismes sociaux, etc.) en leur proposant des offres de produits et services à prix réduits, avec la qualité de service Renault (cf. Zoom, ci-après).

► **MOBILIZ Invest S.A.S** : société d'investissement dotée d'un capital de 5 millions d'euros, qui propose un financement et un accompagnement adaptés (notamment via le mentorat) à des entrepreneurs sociaux développant des solutions innovantes de mobilité pour les personnes en difficulté. Depuis début 2015, Renault propose, dans le cadre de l'épargne salariale, un Fonds Commun de Placement d'Entreprise (FCPE) « Renault MOBILIZ solidaire » qui permet aux collaborateurs de donner plus de sens à leur épargne en contribuant aux projets soutenus par MOBILIZ Invest. Fin 2016, MOBILIZ Invest a investi 2,475 millions d'euros dans 8 projets innovants de mobilité solidaire en France parmi lesquels :

Wimooov : lever les contraintes de mobilité des personnes en recherche d'emploi

Mobileco : insertion par la vente, location et maintenance de véhicules électriques

Et aussi Chauffeur&Go, The Good Drive, MOPeasy, Totem mobi, L'Adie, etc.

► **Chaire social business et l'Action Tank entreprise et pauvreté d'HEC** : parrainée par Renault, elle contribue à une économie plus inclusive.

MESURE D'IMPACT

Renault a un processus effectif de mesure pour l'ensemble des activités de MOBILIZ.

Renault privilégie une approche pragmatique avec les parties prenantes, sans avoir recours à une méthodologie formelle, mais avec l'aide de la Chaire Entreprise et Pauvreté d'HEC. Renault tente de définir une mesure aussi simple et juste que possible, tout en étant adaptée aux spécificités de chaque projet, y compris à sa taille et ses moyens. Cette approche se reflète dans la mesure d'impact du projet MOBILIZ Invest qui prévoit avec chaque entreprise soutenue le suivi d'indicateurs de ses activités sur les publics en situation précaire.

Renault admet toutefois qu'il s'agit d'un processus d'amélioration continue. La complexité de l'exercice de mesure et les limites d'une approche simplifiée poussent à progresser.

Zoom sur LES GARAGES RENAULT SOLIDAIRES (GRS)

Éléments clés du projet :

- **Objectif du projet** : accès à des solutions de mobilité
- **Date de début** : 2012
- **Pays** : France
- **Bénéficiaires cibles** : populations défavorisées pour qui l'absence de mobilité est un frein à la recherche ou au maintien dans l'emploi
- **Résultats** : 340 garages en fin d'année 2016 et plus de 1 000 personnes orientées vers les garages

Un réseau de prescripteurs (associations, plateformes de mobilité, organismes sociaux) au contact des publics bénéficiaires évaluent leur éligibilité et les orientent vers les GRS. Les clients du programme Renault MOBILIZ bénéficient ainsi de la qualité de service après-vente de Renault à des prix inférieurs de 40 à 60%. Cette différence de prix résulte de l'effort conjoint du constructeur Renault et de son réseau volontaire pour réaliser des prestations à prix coûtant. Par ailleurs certains GRS proposent une offre complémentaire de vente de véhicules d'occasion, révisés et garantis, à partir de 2 500 euros.

En complément, Renault a lancé avec différents partenaires (Action Tank Entreprise & Pauvreté, financeurs, assureurs, pétroliers) une offre de location longue durée avec option d'achat :

- Pour les particuliers : Dacia Sandero, à partir de 84 euros TTC/mois.
- Pour les professionnels, Renault Kangoo : à partir de 142 euros TTC/mois.

► **Mesure d'impact du projet**

Indicateurs propres et méthode de mesure d'impact en construction. Les données suivies sont :

- Le nombre de bénéficiaires orientés par les prescripteurs vers les GRS ;
 - Le nombre de réparations effectuées et le chiffre d'affaire généré ;
 - La contribution des prescripteurs, des GRS, et des Directions Régionales
-

POUR EN SAVOIR PLUS

<https://group.renault.com/engagements/mobilite/le-programme-renault-mobiliz/>

Life Is On

Schneider
Electric

Schneider Electric

Programme Accès à l'énergie

- ▶ **Nom** : Schneider Electric
- ▶ **Secteur** : Electricité
- ▶ **Chiffre d'affaires 2016** : 25 Md€
- ▶ **Nombre de salariés** : 144 000
- ▶ **Implantation géographique des projets** : Amérique, Afrique, Asie, Europe et Moyen-Orient

LE SOCIAL BUSINESS POUR SCHNEIDER ELECTRIC

Pour Schneider Electric, un Social business doit avant tout répondre à un objectif social, tout en réussissant à couvrir tous ses coûts et ne pas générer de pertes. Un Social business devrait pouvoir inclure également la rétribution de l'investisseur et du risque qu'il a pris en apportant le capital qui a permis au projet de démarrer ou de croître. Cependant il s'agit de trouver un seuil de rentabilité adéquat qui limiterait le risque d'un objectif de maximisation du profit qui entraverait la mission sociale du projet. Pour ces raisons, Schneider Electric n'a pas de définition propre du Social business mais parle plus volontiers d'économie inclusive.

Avec son programme « Accès à l'énergie », l'entreprise se positionne sur la recherche d'une nouvelle offre pérenne en termes d'accès à l'électricité pour les populations défavorisées, à la base de la pyramide. Ce programme implique une collaboration active avec les parties prenantes locales, y compris les résidents et les communautés bénéficiaires.

Cette ambition est intégrée dans la stratégie de l'entreprise. 3 des 16 indicateurs du Baromètre Planète & Société, le tableau de bord du développement durable de Schneider Electric, sont consacrés au programme Accès à l'énergie.

TYOLOGIE DES ACTIVITÉS

Schneider Electric œuvre pour une énergie sûre, fiable, efficace et bas carbone. L'entreprise cherche notamment à promouvoir des technologies efficaces que les communautés pourront entretenir sur le long terme comme des systèmes solaires domestiques ou de l'éclairage de rues.

A cette fin, Schneider Electric a décliné son programme Accès à l'Énergie en 3 champs d'actions:

- ▶ L'investissement dans des entreprises : le Groupe gère 2 fonds d'investissement pour le développement de PME et start-up, qui déploient des solutions innovantes d'accès à l'énergie ;
- ▶ Le développement d'offres et de solutions d'accès à l'énergie : Schneider Electric conçoit et met à disposition des solutions complètes d'accès à l'énergie qui soutiennent des activités entrepreneuriales génératrices de revenus, favorisent les services communautaires ou garantissent les usages domestiques (cf. Zoom ci-après).
- ▶ L'entrepreneuriat et la formation aux métiers de l'énergie : l'entreprise contribue à la formation des jeunes en insertion professionnelle dans les métiers de l'électricité, grâce au soutien de la Fondation Schneider Electric.



Microcentrale solaire photovoltaïque opérée par Kayer au Sénégal
© Schneider Electric

PROJETS À FORT IMPACT SOCIÉTAL

Programme Accès à l'Énergie : depuis sa création en 2008 il a permis de former plus de 119 000 personnes défavorisées aux métiers de l'énergie; d'investir dans 17 entreprises sociales, dont 9 dans le domaine de l'accès à l'énergie ; d'apporter des solutions d'accès à l'énergie à plus de 3,5 millions de foyers.

Dans le cadre de ce programme, le Groupe gère :

Schneider Electric Energy Access (SEEA) : créé en juillet 2009, ce fonds d'investissement solidaire a pour objectif de soutenir le développement d'initiatives entrepreneuriales favorisant l'accès à l'énergie des populations les plus défavorisées en phase de démarrage. Depuis sa création le fonds a investi dans 11 entreprises comme l'ADIE, Fenix, ou encore Lumos.

Energy Access Ventures (EAV) : lancé en mars 2015 avec 5 partenaires, ce fonds soutient la phase de développement d'entreprises du secteur de l'accès à l'énergie en Afrique Sub-saharienne. EAV mobilise 60 millions d'euros avec pour objectif l'électrification des foyers d'1 million de personnes à l'horizon 2020.

Fondation Schneider Electric : elle s'engage sur les actions de formation aux métiers de l'énergie et le soutien à l'entrepreneuriat comme avec l'incubateur Energy Generations. Schneider Electric a alloué 4 millions d'euros pour le pilier formation de sa Fondation en 2014. Cet axe philanthropique bénéficie également de la contribution des collaborateurs.

MESURE D'IMPACT

Le programme Accès à l'énergie a des objectifs triennaux. Au-delà du suivi des résultats directs, l'entreprise pratique des évaluations d'impact ponctuelles sur des projets d'électrification rurale ou de formation. Pour les investissements des fonds SEEA et EAV, Schneider Electric a développé une procédure de suivi basée sur les indicateurs IRIS.

Globalement, en sus des bénéficiaires, l'entreprise mesure l'innovation générée par les produits déployés. Elle regarde aussi la motivation des salariés grâce à l'Employee Engagement Index, et les opportunités de marché engendrés. L'entreprise se distingue aussi par le développement d'indicateurs de retombées média.

Zoom sur UEMOA, SABER ET SCHNEIDER ELECTRIC

Éléments clés du projet :

- ▶ **Objectif du projet** : Micro centrales « multi-énergies » pour développer l'agriculture
- ▶ **Date de début** : 2016
- ▶ **Date de fin** : 2018
- ▶ **Pays** : Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée Bissau, Mali, Niger, Sénégal, Togo
- ▶ **Bénéficiaires cibles** : populations rurales non couvertes par le réseau électrique
- ▶ **Résultats** : 100 000 personnes auront progressivement accès à l'énergie

La Commission de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), qui fait de la sécurité alimentaire une priorité, a décidé d'expérimenter l'utilisation d'une centrale « multi-énergies » avec Schneider Electric et la Société Africaine des Biocarburants et des énergies renouvelables (SABER). Cette centrale permet de faire fonctionner les installations d'irrigation, de pisciculture, de transformation agricole (moulin, décorticage), de conservation des produits maraîchers et de pasteurisation. La centrale « multi-énergies » sera installée dans 8 localités des 8 Etats membres de l'UEMOA.

Chaque centrale comprendra des panneaux photovoltaïques qui produiront de l'électricité, tandis que des panneaux thermiques produiront de la chaleur utilisable notamment pour l'agriculture, la pisciculture et la fourniture d'eau potable. Elle sera aussi équipée de batteries pour stocker l'énergie, avec une triple innovation: elles sont moins néfastes en fin de vie, supportent très bien la chaleur et ont une durée de vie d'un minimum de 10 ans. Le déploiement du projet se fera sur une durée de 2 ans et prévoit la réalisation d'études de faisabilité, l'installation des équipements et la formation des usagers.

- ▶ **Mesure d'impact du projet** : Schneider Electric assure un suivi longitudinal de l'inclusion socio-économique des projets d'électrification.

POUR EN SAVOIR PLUS

Rapport Stratégie et Développement Durable 2015-2016 : <http://sdreport.schneider-electric.com/fr/>

Société Générale

L'entrepreneuriat social est indispensable dans notre société

- **Nom** : Société Générale
- **Secteur** : Banque & Assurances
- **Produit net bancaire 2016** : 25,3 Md€
- **Nombre de salariés** : 146 000
- **Implantation géographique des projets** : Europe, Afrique, Asie

LE SOCIAL BUSINESS POUR SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Le financement de l'économie est le cœur même de l'activité de banquier qu'exerce Société Générale. Ainsi, le Groupe soutient la création et le développement de toutes les entreprises, y compris les structures à vocation sociale et solidaire.

Pour Société Générale, le Social business vise à la fois une rentabilité financière et un impact social.

En utilisant le savoir-faire de ses équipes, seules ou en partenariat, Société Générale se tient aux côtés des entrepreneurs dans la mise en œuvre de leurs projets à impact social positif. Cela entre en résonance avec les valeurs du groupe : l'esprit d'équipe, l'innovation, la responsabilité et l'engagement.

TYPLOGIE DES ACTIVITÉS

Société Générale est engagée dans des activités bancaires où la dimension sociale et l'aspect solidaire sont au cœur des projets, dans une logique de partenariat et de co-construction : le développement d'une offre bancaire solidaire, le soutien à la création d'entreprises solidaires, voire dans certains cas, un investissement dans des start-up sociales et le développement du microcrédit en France et à l'international en partenariat avec des acteurs locaux.

- **Offre bancaire solidaire** : la finance solidaire est au cœur de l'engagement de Société Générale, qui a développé différents produits et services pour ses clients : service d'épargne solidaire, cartes caritatives, ou encore fonds solidaire et de partage (SG Solidarité). La Banque favorise ainsi les actions de partage et a permis un total de versements d'environ 1,8 million d'euros à 49 associations partenaires en 2016.
- **Soutien aux entreprises sociales** : début 2016, Société Générale et France Active, le 1^{er} financeur des entreprises solidaires, ont signé une convention visant à faciliter l'accès aux financements bancaires des TPE et des entreprises solidaires.
- **Microfinance** : engagée en faveur de l'insertion professionnelle et auprès des créateurs d'entreprises, Société Générale est un acteur clé de la microfinance en France et via ses réseaux étrangers. En 2016, la banque a octroyé des lignes de refinancement pour un montant total de 120 millions d'euros à 38 institutions de microfinance (IMF).



Société Générale soutient financièrement l'intervention et le développement des IMF en Afrique pour favoriser l'inclusion financière des populations exclues du système bancaire traditionnel - © Victor Moreira

PROJETS À FORT IMPACT SOCIÉTAL

Carte caritative SOS Villages d'enfants : Sur le modèle des cartes proposées en France, Société Générale Maroc (SGMA) déploie cette carte caritative permettant l'accompagnement de l'association SOS Village d'enfants, en vue de financer la scolarité d'enfants issus de milieux défavorisés. Fin 2016, SGMA compte 1 820 cartes souscrites qui ont permis de verser environ 10 000 euros (109 200 MAD) à l'association.

Actions de microfinance :

► **pour l'Adie en France** : Société Générale soutient l'action de l'Adie depuis 2006 en mettant à sa disposition des lignes de refinancement pour son activité de microfinance en France métropolitaine et en outre-mer. En 2016, la Banque a permis à l'Adie de financer 2 326 microcrédits soit 2 405 emplois créés ou maintenus. La ligne de financement octroyée à l'Adie s'élève en 2016 à 9,6 millions d'euros.

► **à l'international** : fin 2016, le montant des autorisations accordées par Société Générale s'élève à 110 millions d'euros au bénéfice de 37 IMF d'Afrique, du Moyen-Orient, d'Europe de l'Est et d'Asie.

Manko : Société Générale complète son offre inclusive en Afrique par des modèles alternatifs de banques, plus directs, tels que le nouveau modèle d'Agency Banking YUP ou MANKO au Sénégal. Filiale à 100% de Société Générale, MANKO poursuit son déploiement et offre depuis 2013 des produits et services bancaires aux populations non ou sous-bancarisées. En 2016, Manko a octroyé plus de 5 500 crédits pour un montant total de 15,9 millions d'euros.

MESURE D'IMPACT

Société Générale est en cours d'analyse des critères qui permettraient d'améliorer l'impact social sur les priorités d'engagement de la banque. Les indicateurs ne peuvent être publiés à ce stade.

POUR EN SAVOIR PLUS

DDR 2017 - Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE)

Rapport RSE digital 2017 (mis en ligne fin mai 2017) :

<https://www.societegenerale.com/fr/mesurer-notre-performance/rse>

Zoom sur MICROFINANCE EN AFRIQUE

Éléments clés du projet :

► **Objectif du projet** : Soutenir l'intervention et le développement des IMF en Afrique et contribuer indirectement au développement économique local et à une forme de bancarisation.

► **Date de début** : 2003

► **Pays** : Afrique subsaharienne (Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Côte d'Ivoire, Ghana, Madagascar, Sénégal) et Afrique du Nord (Maroc, Tunisie)

► **Bénéficiaires cibles** : IMF et populations mal ou non-bancarisées, PME et TPE, micro-entrepreneurs n'ayant pas accès au financement des banques commerciales traditionnelles ; il s'agit en général de populations BoP

► **Résultats** : 38 millions d'euros d'engagements fin 2016, 19 IMF bénéficiaires de lignes de financement, plus de 1,5 millions de clients servis indirectement, prises de participation minoritaires dans 5 IMF locales

Société Générale soutient le secteur de la microfinance dans 9 pays d'Afrique où elle est implantée. Avec un taux de bancarisation faible (24% en moyenne en Afrique du Nord et 18% en Afrique subsaharienne), l'inclusion financière représente un enjeu clé pour le continent et un moyen de contribuer à l'atteinte des Objectifs de développement durable des Nations Unies.

Sur ce marché, Société Générale a d'une part une démarche commerciale. La banque octroie aux IMF les fonds nécessaires leur permettant d'offrir aux individus et entreprises un accès à des services et produits financiers de base (crédit, dépôts, paiements, assurance, etc) et favoriser une croissance forte et inclusive.

D'autre part, Société Générale est présente via ses filiales internationales (Madagascar, Cameroun, Ghana, Côte d'Ivoire et Burkina Faso) au capital de 5 IMF locales, ce qui permet de co-construire des initiatives à fort impact social (co-agences, cartes co-brandées, services de caisse, etc). Par ces investissements, Société Générale répond au besoin exprimé par des IMF partenaires d'accompagner leur développement dans des pays où elles sont présentes ou dans de nouveaux pays. Société Générale entretient des relations privilégiées avec certaines IMF, notamment avec ADVANS et MICROCRED.

► **Mesure d'impact du projet** : Société Générale est en phase de développement d'outils de mesure d'impact.



TOTAL

Permettre au plus grand nombre d'accéder à l'énergie

- ▶ **Nom** : Total
- ▶ **Secteur** : Pétrole & gaz
- ▶ **Chiffre d'affaires 2016** : 147,7 Md€
- ▶ **Nombre de salariés** : 102 000
- ▶ **Implantation géographique des projets** : Afrique, Asie et Pacifique, Amériques et Caraïbes, France

LE SOCIAL BUSINESS POUR TOTAL

Total se reconnaît dans la définition du Social business telle que proposée par le Pr. Yunus. L'entreprise vise une rentabilité à minima positive des projets de son programme Total Access to Energy, mais peu exigeante dans la mesure où les marges et les profits dégagés sont volontairement limités. Total positionne ainsi ce programme entre l'approche business traditionnelle et la philanthropie. Sa définition du Social business pourrait se résumer en « une approche business durable, évolutive et créatrice de valeur sociale et économique ».

Très en lien avec son cœur de métier, la déclinaison opérationnelle de ses activités de Social business consiste à promouvoir une nouvelle offre pérenne en termes d'accès à l'énergie pour les populations défavorisées. Cette ambition répond à un besoin sur lequel l'entreprise a une expertise et va au-delà de l'exercice responsable de ses activités. Il a aussi la vocation de faire naître des solutions innovantes à fort impact social, économiquement viables et créatrices de nouvelles opportunités pour les activités du Groupe.

TYPLOGIE DES ACTIVITÉS

De nombreuses initiatives menées à l'échelle locale par les unités commerciales ont servi de socle au lancement du programme Total Access to Energy en 2010.

Ce programme identifie, teste et déploie des solutions pour améliorer l'accès à l'énergie des populations les plus démunies. Ces solutions énergétiques adaptées doivent être à la fois rentables et pérennes.

Total Access to Energy comprend notamment 2 grands axes en ligne avec le cœur de métier de Total:

- ▶ le développement du solaire photovoltaïque dans les pays qui ne font pas partie de l'OCDE ;
- ▶ la lutte contre la précarité énergétique dans les pays membres de l'OCDE, avec des solutions améliorant la mobilité et l'habitat énergétique.



Des bénéficiaires africaines tiennent une lampe solaire Awango by Total - ©Total

PROJETS À FORT IMPACT SOCIÉTAL

Total Access to Energy comprend différents axes en ligne avec le cœur de métier de Total :

- ▶ **Laboratoire de la Mobilité Inclusive** : avec ce laboratoire, Total a établi des partenariats avec les acteurs de l'ESS pour déployer des solutions de « mobilité vers l'emploi ». Créé avec Wimoov en 2013, il comprenait 14 membres en 2015 : sphères publique (ADEME, CGET), privée (Total, AG2R, Transdev, Keolis, Michelin, Macif), et associative (FASTT, CNML, Secours Catholique, Wimoov, FARE, FACE).
- ▶ **Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse** : 90 ambassadeurs de l'efficacité énergétique sont déployés dans 30 départements au sein des associations FACE et SOLIHA, grâce au Mécénat de Total.
- ▶ **Electrification de zones rurales isolées en Afrique** : grâce à ce projet photovoltaïque initié en 2004, 30 000 foyers sont électrifiés en Afrique du Sud, et 30 000 au Maroc avec l'initiative TEMASOL 100% Sunpower.
- ▶ **Programme Shesha** : projet à rentabilité modeste lancé en Afrique du Sud en 2005, il permet de vendre 30 000 bouteilles de GPL chaque année aux habitants des townships.
- ▶ **Utilisation des gaz associés pour produire de l'électricité** : au Nigeria, le projet dessert près de 100 000 personnes. Au Yémen le projet impacte 500 000 personnes.

MESURE D'IMPACT

Une démarche de mesure d'impact est en cours au sein du Groupe. En cohérence avec la méthodologie SROI mise en place par l'ESSEC (Social impact) et avec l'aide d'un prestataire externe, cette démarche a été traduite et appliquée aux enjeux du Social business de Total avec la construction des outils requis : théorie du changement, carte des impacts, indicateurs de suivi et de pilotage, grille d'entretiens, élaboration d'un questionnaire de recueil des données auprès des bénéficiaires.

Un premier test a été effectué en août 2015 aux Philippines auprès de 300 bénéficiaires de solutions solaires avec analyse des résultats par le prestataire. Un projet de déploiement à plus grande échelle est à l'étude.

POUR EN SAVOIR PLUS

<http://www.total.com/fr/engagement/developpement-partage/acces-energie>

Zoom sur AWANGO BY TOTAL

Éléments clés du projet :

- ▶ **Objectif du projet** : répondre aux besoins d'éclairage et de chargement d'appareils électriques basse consommation
- ▶ **Date** : 2011
- ▶ **Pays** : fin 2016, offre développée dans 40 pays dont 12 en cours de déploiement
- ▶ **Bénéficiaires cibles** : les populations n'ayant pas accès à l'électricité
- ▶ **Résultats** : à fin 2016, près de 1,8 million de lampes ont été vendues, participant ainsi à l'amélioration du quotidien de près de 9,5 millions de personnes

La marque Awango by Total est une gamme de produits et de services qui répondent aux besoins d'éclairage et de chargement d'appareils électriques basse consommation des populations n'ayant pas accès à l'électricité.

Awango by Total a été lancée en 2011 lors de la Conférence mondiale sur l'accès à l'énergie organisée à Dakar par la Banque Mondiale et l'International Finance Corporation. La marque constitue la première réalisation à grande échelle issue du programme Total Access to Energy.

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

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

- ▶ **Mesure d'impact du projet** : Total souhaite mesurer l'impact sociétal de son programme Awango by Total sur les bénéficiaires. Un prestataire a été sélectionné afin d'élaborer d'une part, un outil de collecte de données applicable dans tous les pays où le programme est déployé ; d'autre part, le cadre d'analyse de toutes les informations recueillies.



Veolia

Gestion durable de l'eau et des déchets

- ▶ **Nom :** Veolia
- ▶ **Secteur :** Collecte et valorisation des déchets, énergie & eau potable et assainissement
- ▶ **Chiffre d'affaires 2016 :** 24 Md€
- ▶ **Nombre de salariés :** 163 000
- ▶ **Implantation géographique des projets :** Mondiale

LE SOCIAL BUSINESS POUR VEOLIA

Veolia qualifie ses initiatives de Social business conformément à la définition du Pr. Yunus, avec qui elle travaille en étroite collaboration depuis la création de la Grameen Veolia Water en 2008, née d'une joint-venture entre Veolia et la Grameen Health Care Service.

Pour Veolia, le Social business répond à un besoin social et/ou environnemental, son activité doit être économiquement rentable et ne doit pas générer de perte pour être durable. Son développement doit permettre aux investisseurs de récupérer leur capital initial.

TYOLOGIE DES ACTIVITÉS

L'entreprise fait du Social business en lien avec son activité, en facilitant l'accès à l'eau et à l'assainissement pour les populations BoP :

- ▶ Avec la Fondation Grameen, Veolia distribue de l'eau potable en zone rurale contaminée par l'arsenic au Bangladesh ;
- ▶ Avec l'aide de l'Action Tank Entreprise et Pauvreté, Veolia soutient des projets de réhabilitation des copropriétés dégradées et encourage les travaux de rénovation énergétique.

Le Groupe a développé 2 projets de Social business:

- ▶ La Fondation Grameen Veolia Water au Bangladesh avec son programme de distribution d'eau ;
- ▶ POP UP by Veolia (cf. Zoom ci-après), un programme d'incubation et de co-création avec des entreprises sociales en France et au Mexique. A la fois catalyseur et animateur, Veolia met ses métiers à disposition des start-up pour co-construire des solutions innovantes et efficaces.



L'équipe Grameen Veolia Water en plein travail à l'usine - ©Veolia

PROJETS À FORT IMPACT SOCIÉTAL

Grameen Veolia Water Ltd : créée 2008, la Fondation exploite et entretient une usine de traitement de l'eau qui fournit de l'eau potable à près de 7 000 personnes dans des villages du Bangladesh où l'eau est contaminée par l'arsenic. Elle distribue de l'eau potable à travers un réseau de 13 km de bornes fontaines avec 55 points de robinetterie installés dans les villages. A chacun de ces robinets, une personne locale est responsable de la vente de l'eau traitée. Au fil des ans, les ménages qui en avaient les moyens ont demandé à la Fondation d'obtenir une connexion privée. Aujourd'hui, 90 raccordements de ce type existent. Grameen Veolia Water Ltd. dessert également 2 écoles de Goalhari et développe des programmes de sensibilisation avec les enseignants.

POP UP by Veolia : Plateforme créée en 2015, qui accompagne les territoires à travers la mise en place d'incubateurs. En place dans 4 territoires français et mexicains, elle compte plus de 35 start-up. (cf. Zoom ci-après).

MESURE D'IMPACT

Veolia pratique la mesure d'impact sur certains de ses projets comme la Fondation Grameen Veolia Water et le POP UP.

Veolia a créé sa propre méthodologie, inspirée des Capabilities. Les KPIs mesurent la performance économique des activités de la Fondation (taux d'autofinancement du modèle), et ses réalisations sociales (nombre de bénéficiaires, consommation moyenne, etc.).

Globalement la mesure d'impact est appréhendée comme un outil de performance bien que Veolia admette toutefois qu'il s'agisse d'un processus d'amélioration continue. La mesure est également utilisée comme une preuve de la qualité des projets auprès de la direction interne.

POUR EN SAVOIR PLUS

<http://www.grameenveoliawaterltd.com/>
<http://www.sensecube.cc/mexico/>
<http://www.premiere-brique.fr/>
<http://www.lecentsept.fr/>
<http://antropia.essec.fr/decouvrir/>

Zoom sur VIE - POP UP BY VEOLIA

Éléments clés du projet :

- **Objectif du projet** : booster la croissance sociale et économique des territoires
- **Date de début** : 2015
- **Pays** : monde (à ce jour France et Mexique)
- **Bénéficiaires cibles** : territoires (incubateurs, entreprises incubées, et bénéficiaires locaux des entreprises)
- **Résultats** : Développement d'un réseau d'incubateurs d'entreprises sociales, soutien à des start-up sociales, co-crédation entre ces start-up sociales et les entités locales de Veolia

La démarche POP UP by Veolia a été lancée en 2015. Elle a pour but de permettre à Veolia de mieux répondre aux défis des territoires par une démarche d'open innovation avec le secteur de l'économie sociale et solidaire. En accompagnant l'émergence de start-up sociales, le Groupe vise à s'entourer de futurs partenaires innovants sur les métiers de l'eau, de l'énergie, du recyclage, et de la valorisation des déchets, afin de développer de nouveaux services en générant plus d'impact social sur les territoires. Veolia travaille avec les incubateurs, de véritables écosystèmes locaux. Ils travaillent ensemble sur la création de liens entre les start-up sociales et les business units locales pour favoriser la co-crédation (développement d'activités nouvelles, partenariats innovants, etc.).

POP UP by Veolia est aujourd'hui en place dans 4 territoires (Ile de France, Lyon, Toulouse et Mexico) et compte plus de 35 start-up. Parmi celles-ci, un tiers sont actuellement dans une dynamique de co-crédation avec le Groupe. Veolia compte mettre en place 4 nouveaux partenariats en 2017.

-
- **Mesure d'impact du projet** : La mesure d'impact est en cours. L'enjeu consiste à rassembler sous les mêmes indicateurs simples et parlants les impacts très diversifiés de l'ensemble des start-up incubées. Il s'agit d'autre part de mesurer la performance économique de l'ensemble de la démarche pour Veolia, les incubateurs, les start-up, et surtout le territoire. Pour ce faire, Veolia se fait accompagner par la Chaire d'Innovation et d'Entrepreneuriat Social de l'ESSEC.
-



VINCI

Des réalisations d'utilité publique pour un développement durable exigeant et pragmatique

- ▶ **Nom : VINCI**
- ▶ **Secteur : BTP**
- ▶ **Chiffre d'affaires 2016 : 38 Md€**
- ▶ **Nombre de salariés : 183 000**
- ▶ **Implantation géographique des projets : Mondiale**

LE SOCIAL BUSINESS POUR VINCI

Les projets de Social business développés au sein de VINCI répondent à des besoins sociaux identifiés au sein des activités de l'entreprise. Ces projets n'ont pas vocation à atteindre une rentabilité économique. Cependant, ils doivent maintenir leurs comptes à l'équilibre, afin d'assurer la durabilité de leur activité. Le Groupe reconnaît toutefois que c'est un impératif qui peut être difficile à atteindre, surtout lors du lancement de l'activité. Les éventuels bénéfices sont intégralement réinvestis dans l'activité.

Les activités de Social business de VINCI s'inscrivent dans une démarche d'inclusion des personnes en difficulté face à l'emploi.

TYPOLOGIE DES ACTIVITÉS

Les projets interviennent notamment sur les champs de l'insertion et de la formation professionnelle de personnes en situation de handicap ou de personnes éloignées de l'emploi, au sein des activités des entreprises du Groupe VINCI. Ils assurent, de manière très opérationnelle et au plus proche des projets, des missions d'accompagnement et de soutien des personnes et des structures concernées. Ils développent ces relations entre structures sociales et entreprises du Groupe, sur un large périmètre, en prenant en considération les spécificités et contraintes de chaque partie.

Ces activités sont de 2 types :

- ▶ Favoriser le maintien dans l'emploi des collaborateurs en situation d'inaptitude, suite à un accident du travail ou à un handicap survenu dans un contexte non professionnel.
- ▶ Recruter des personnes éloignées de l'emploi au sein d'entités du groupe VINCI, à court, moyen ou long terme, notamment grâce à la mise en place de formations régulières et qualifiantes.

Les populations bénéficiaires doivent, pour cela, s'adapter de manière très opérationnelle aux enjeux des entreprises du Groupe, en présentant une offre de services, et en l'intégrant au sein de la chaîne de production et de commercialisation. Leurs services sont directement adaptés à des besoins concrets, et s'inscrivent dans les activités des entreprises concernées ; du processus de réponse aux appels d'offre pour l'obtention de marchés jusqu'aux opérations de maintenance des bâtiments et infrastructures construits.



Les clauses sociales se multipliant dans les marchés, ViE a été créé pour faire le lien entre les filiales du Groupe et les acteurs sociaux économiques, ancrés au plus proche des territoires – © Augusto Da Silva, Graphix images.

PROJETS À FORT IMPACT SOCIÉTAL

Trajeo'h : association favorisant le maintien dans l'emploi des collaborateurs en situation d'inaptitude. L'association a pour mission d'identifier des personnes en situation de handicap, qu'elles fassent partie du Groupe ou non. Elle les accompagne ensuite dans leur parcours professionnel : formation, reconversion, recherche d'emploi dans le Groupe. En 2014, 3 154 collaborateurs handicapés étaient employés par VINCI, et 5,77 millions d'euros d'activités étaient confiés à des entreprises du secteur adapté ou protégé.

ViE - VINCI Insertion Emploi : créée en 2011, cette SAS vise à recruter des personnes éloignées de l'emploi au sein d'entités du groupe VINCI. Le Groupe a investi 1 million d'euros en 2015 et en 2016 pour sa création et son développement. (cf. Zoom ci-après)

MESURE D'IMPACT

Les mesures d'impacts de ces activités sont effectuées régulièrement, selon des critères reconnus par toutes les parties prenantes impliquées. Elles sont principalement liées à la mesure de l'activité et à l'évaluation de l'accompagnement des personnes concernées :

- ▶ Nombre de personnes concernées
- ▶ Nombre d'heures de formation
- ▶ Nombre d'heures de travail réalisées
- ▶ Nombre de personnes embauchées en contrats de long terme
- ▶ Chiffre d'affaires
- ▶ Pourcentage du territoire couvert

Ces chiffres sont diffusés régulièrement, et sont rendus publics dans le rapport annuel de VINCI.

POUR EN SAVOIR PLUS

<https://www.vinci-vie.fr>

Zoom sur ViE - VINCI INSERTION EMPLOI

Éléments clés du projet :

- ▶ **Objectif du projet** : Recruter des personnes éloignées de l'emploi au sein d'entités du groupe VINCI
- ▶ **Date de début** : juillet 2011
- ▶ **Pays** : France métropolitaine et Ile de La Réunion
- ▶ **Bénéficiaires cibles** : personnes éloignées de l'emploi
- ▶ **Résultats** : en France, les activités réalisées dans le cadre des marchés publics sont soumises à des clauses sociales imposant le recrutement de personnes éloignées de l'emploi. 70% de ces clauses sont concentrées dans le BTP, représentant 2 à 3 millions d'heures de travail par an pour les sociétés de VINCI.

ViE établit et développe les relations entre des structures d'insertion et des entreprises du groupe VINCI afin de pouvoir embaucher les personnes éloignées de l'emploi sur des chantiers de construction ou des opérations de maintenance. L'objectif principal est de les accompagner vers des emplois durables.

Pour aider ses entreprises à faire face à cette obligation, VINCI a créé ViE en 2011, une entreprise spécialisée dans le domaine de l'insertion, qui couvre aujourd'hui 75% du territoire métropolitain ainsi que l'Ile de La Réunion. En 2016, 2 157 personnes en insertion ont été embauchées dans les activités des entreprises du groupe VINCI sur 135 chantiers. Plus de 921 000 heures de travail ont été réalisées en 2016 (+28% par rapport à 2015).

Afin d'aider les personnes en insertion à renforcer leurs compétences, ViE s'attache à allonger la durée de leur parcours au sein du Groupe. Près de 17 000 heures de formation ont été dispensées en 2016 (+21% par rapport à 2015). Preuve de l'efficacité du dispositif, 27% des personnes en insertion ont été embauchées par le groupe ou ses partenaires sous-traitants suite aux missions effectuées.

-
- ▶ **Mesure d'impact du projet** : Les indicateurs utilisés sont le nombre de personnes concernées, d'heures de formation, d'heures de travail réalisées, de personnes embauchées en contrat long terme, le chiffre d'affaires, et le pourcentage du territoire couvert.
-

VII. Annexes

VII.1 Note méthodologique

Objet de l'enquête

L'objet de cette enquête est de dresser un état des lieux des initiatives de Social business développées par les grands Groupes français, avec un focus tout particulier sur la mesure d'impact. Il s'agit d'apprécier la diversité des approches, des projets et des zones ciblées, de mieux comprendre les motivations et les intérêts des entreprises, et d'évaluer les perspectives d'avenir de ce secteur.

Entreprises sollicitées

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

L'échantillon utilisé pour cette enquête est celui du 1er novembre 2015 : Air Liquide, ArcelorMittal, AXA, BNP Paribas, Bouygues, Carrefour, Crédit Agricole, Danone, ENGIE, Essilor, Kering, Klepierre, Lafarge Holcim, Legrand, L'Oréal, LVMH, Michelin, Nokia, Orange, Peugeot, Publicis, Renault, Safran, Sanofi, Schneider Electric, Société Générale, Sodexo, Solvay, Technip, Total, Unibail-Rodamco, Valeo, Veolia, VINCI et Vivendi.

Méthodologie d'enquête

L'enquête a été réalisée sur la base d'un questionnaire adressé aux représentants de 15 entreprises (voir la liste des personnes interrogées ci-dessous). Cette enquête est déclarative et ses résultats n'ont pas de valeur statistique mais une valeur descriptive et qualitative. Le questionnaire d'entretien était construit avec des questions ouvertes et fermées.

Les entreprises ont été interrogées sur leur définition du Social business, la forme et le degré de maturité de leurs projets, les domaines et les régions géographiques ciblés par leurs initiatives. Il leur a aussi été demandé de témoigner de leurs motivations et des changements structurels impliqués, ainsi que de leur engagement dans la mesure d'impact social. Les entreprises ont été invitées à développer plus précisément un ou deux de leurs projets de Social business. A cette présentation du Social business a été ajoutée la notion de mesure d'impact sous plusieurs aspects : motivations principales des entreprises pour mesurer l'impact de leurs projets, les difficultés rencontrées pour mettre en œuvre cette mesure, et les méthodologies utilisées dans ce domaine.

VII.2 Entreprises participantes et interlocuteurs

AXA Amandine Soulier, Group Head of SRI Relations.

BNP Paribas Claudia Belli, Head of Microfinance & Social Business ; Maha Keramane, Social Business Manager.

Bouygues Magalie Duarte, Chargée de projet économie inclusive ; Xavier Rodarie, Directeur prospective et stratégie.

Crédit Agricole Eric Campos, Directeur général Fondation Grameen Crédit Agricole ; Jurgen Hammer, CIO & Head of Social Performance Management Fondation Grameen Crédit Agricole ; Maud Minoustchin, Investment Manager Social Business Fondation Grameen Crédit Agricole ; Maria Teresa Diaz, Responsable ligne métier développement durable – Crédit Agricole SA.

Danone Clothilde Caillet, Communication & Learning Manager ; Frédérique Desroches, Knowledge & Social Impact Manager ; Jean-Christophe Laugee, Social innovation & Ecosystem Director ; Miora Ranaivoarinosy, Social Innovation & Community Manager.

ENGIE Alexandre Brailowsky, Directeur du service responsabilité sociétale ; Jérôme Broutin, Directeur financier ENGIE Rassembleurs d'Energies ; Anne Chassagnette, Directeur de la responsabilité sociétale et environnementale ; Virginie Quilichini, Chef de projet.

Kering Florencia Salvia, Project Manager.

L'Oréal Rachel Barre, Responsable "Biodiversité et Sourcing durable" ; Axelle Hallu, Directrice du Solidarity Sourcing.

Orange Amine Beloubad, Consultant en intelligence économique et chargé d'analyse ; Ludovic Centonze, Directeur de projet – Orange pour le développement ; Christine Hermann, CSR Communication direction.

Renault François Rouvier, Directeur de la mobilité durable & sécurité routière, Directeur du programme MOBILIZ.

Schneider Electric Thomas Andre, Stratégie & performance – Accès à l'énergie ; Véronique Moine, Directrice engagement partie prenante et mesure de la performance du développement durable ; Gilles Vermot-Desroches, Directeur développement durable

Société Générale Sandrine Dhellemmes, Responsable inclusion et mission handicap ; Annick Jager, Directrice stratégie et transformation RSE ; Gilles Salesse, Sustainable Business Director, Direction de la RSE

Total Ariane Delalande, Responsable marketing & communication Total Access to Energy ; Christine Hamot, Déléguée sociétal

Veolia Valérie Jadot, Chef de projet – 2EI Veolia Pôle innovation ; Justine Lerche, Chargée de mission – Grameen Veolia Water ; Benoit Ringo, Directeur de projets, Direction innovation & marchés – 2EI Veolia Pôle innovation

VINCI Christian Caye, Délégué au développement durable ; Lorène Dumaux, Chargée de mission développement durable ; Arnaud Habert, Directeur général délégué de ViE (VINCI insertion Emploi)

VII.3 Liste des tableaux et graphiques

Tableaux

Tableau 1. Structures pilotant le Social business dans le CAC 40

Tableau 2. Top 5 des motivations des entreprises du CAC 40 pour faire du Social business

Tableau 3. Top 3 des motivations des entreprises du CAC 40 pour mesurer l'impact du Social business

Graphiques :

Graphique 1. Typologie de Social business dans le CAC 40

Graphique 2. Etat des lieux de la mesure d'impact du Social business dans le CAC 40

Graphique 3. Impacts du Social business mesurés par le CAC 40

Graphique 4. Quand la mesure d'impact du Social business est-elle effectuée par le CAC 40 ?

VII.4 Pour en savoir plus sur l'écosystème du Social business

ORGANISATIONS SPÉCIALISÉES ET PUBLICATIONS

Instituts de recherche

Action Tank Entreprise et Pauvreté, HEC
L'Observatoire du BoP du Cabinet AZAO
Stanford Social Innovation Review, Stanford PACS
Rapport du groupe de travail sur le business inclusif, Terra Nova

Formations spécialisées

Guide du retour social sur investissement (SROI),
Chaire Entrepreneuriat Social de l'ESSEC
Chaire Social business, Entreprise et Pauvreté d'HEC

Bureaux d'études et conseil

Accenture
AK2C
Be Citizen
Ernst&Young
Rapport « Commercialiser des solutions innovantes pour la base de la pyramide », Hystra
(IM)PROVE
Baromètre de la mesure d'impact social, KPMG
SB Factory
Utopies

Institutions

Rapport « Synthèse sur la mesure de l'impact social des entreprises sociales », OCDE
Revue Secteur Privé & Développement (SP&D), Proparco

Réseaux et mouvements

Réseaux d'entrepreneurs sociaux

Ashoka
MakeSense
Le Mouves

Réseaux d'entreprises engagées dans la RSE

Collège des Directeurs du Développement durable (C3D)
Entreprises pour l'Environnement (EpE)
Global Compact France
Les entreprises pour la Cité

Impact investing & microfinance

Global Impact Investment Network (GIIN)
CERISE
Social Performance Task Force (SPTF)

VIII. Glossaire

Base de la pyramide (BoP de l'anglais : Bottom of the Pyramid) : Groupe socio-économique ayant les plus faibles revenus. Le terme a été popularisé en 2004 par C.K. Prahalad dans son livre *Fortune at the Bottom of the Pyramid*¹¹ où il défend l'idée que près de 4 milliards de personnes à revenus très faibles, c'est-à-dire moins de 3 dollars par jour, sont délaissées par les entreprises.

Business inclusif : Stratégie de développement de l'entreprise axée sur l'approvisionnement en biens et services essentiels des populations de la base de la pyramide (BoP) selon un modèle économiquement viable. Il s'agit d'associer ces populations en tant que clients et consommateurs (du côté de la demande) ou en les faisant participer aux différentes phases de la chaîne de valeur des entreprises, en tant que fournisseurs, distributeurs ou employés (du côté de l'offre).

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

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

Entreprenariat social : Création d'une initiative économiquement viable au service de l'intérêt général. En France, le Mouves¹² (Mouvement des entrepreneurs sociaux), qui fédère les entrepreneurs sociaux, définit les entreprises sociales comme « des entreprises à finalité sociale, sociétale ou environnementale et à lucrativité limitée qui cherchent à associer leurs parties prenantes à leur gouvernance. »

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

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

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

Mécénat de compétences : Mise à disposition gracieuse et ponctuelle des collaborateurs d'une entreprise au service d'associations d'intérêt général. Le mécénat de compétences se développe désormais également en soutien à des entreprises sociales ou entrepreneurs sociaux.

Microfinance : Ensemble des produits et services financiers à destination de populations à faibles revenus, généralement exclus du système bancaire traditionnel.

Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) : Aussi appelée responsabilité sociale et environnementale, la Commission européenne l'a définie en 2011 comme étant « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles produisent sur la société¹³ ». Selon le ministère français de l'Environnement, c'est « la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable¹⁴ ».

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

¹¹ C. K. Prahalad (2004). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, Wharton School Publishing, 2004

¹² Mouvement des entrepreneurs sociaux : <http://mouves.org/>

¹³ France Diplomatie (2015). Article « L'Union européenne et la RSE », France Diplomatie, 2015

¹⁴ Ministère de l'Environnement, de l'Écologie et de la Mer (2016). « La responsabilité sociétale des entreprises », Ministère de l'Environnement, de l'Écologie et de la Mer 6 décembre 2016.

Remerciements :

Nous remercions tout particulièrement Pr. Muhammad Yunus pour le temps accordé lors de son interview ainsi que sa contribution à cette enquête.

Merci également à Manon Désert d'AQWA, Eric Mugnier, Anne Ramonda et Perrine Theillard d'EY, Bénédicte Faivre-Tavignot, de la Chaire Social business, Entreprise et Pauvreté d'HEC, Mélanie Ponson, Déléguée générale d'(IM)PROVE et Denis Guibard, Doyen de Telecom Ecole de Management pour leur participation.

Nous adressons enfin nos chaleureux remerciements à Marie Bonraisin, Alix Bouillon, Manon Créach, Hortense Penhirin et Fanny Roussey pour leurs contributions, et à Jason Dozier, Camille Jalinot, Michaël Knaute, Mariane Perrin, Camille Pesquet, Emilie Poisson, Frédéric Roussel, et Baptiste Sibieude de Convergences pour leurs conseils et relecture.

Édition : Convergences

Conception éditoriale

Joséphine de Bartillat et Carolina Herrera

Mise en page et conception graphique

Maud Hetzel et Carine Valette

Publication disponible sur le site www.convergences.org

Citation suggérée pour ce document : « Les entreprises du CAC 40 et le Social business & CAC 40 » /Convergences

Mise en page : Convergences.

Impression : Imprimerie Centrale de Lens

Copyright : Convergences avril 2017 – Convergences, 33 rue Godot de Mauroy, 75009 Paris – France

Site internet : www.convergences.org

Téléphone : +33 (0)1 42 65 78 84

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

Cette enquête est imprimée avec des encres végétales sur un papier FSC 100% recyclé.



ZÉRO EXCLUSION
CARBONE,
PAUVRETÉ

33, rue Godot de Mauroy | 75009 Paris
contact@convergences.org
www.convergences.org
+33 (0)1 42 65 78 84