



NOTE DOCUMENTAIRE

CCE 2016-1215

**L'économie durable : moteur de compétitivité dans
l'industrie agro-alimentaire**

Étude de cas Belvas

CCE
Conseil Central de l'Economie
Centrale Raad voor het Bedrijfsleven
CRB



L'économie durable : moteur de compétitivité dans l'industrie agro-alimentaire

Etude de cas Belvas

Auteurs :

Clarisse Van Tichelen: clarisse.vantichelen@ccecrb.fgov.be

Emmanuel de Béthune : embe@ccecrb.fgov.be

Léo Sleuwaegen: leo.sleuwaegen@kuleuven.be

Table des matières

1 Préparation de l'étude de cas	3
1.1 Historique de Belvas	3
2 Le cas de Belvas	4
2.1 Le concept de CSV est intégré dans la stratégie de Belvas	4
2.2 La méthode CSV en quatre étapes est utilisée chez Belvas	6
2.2.1 Identifier les défis sociétaux auxquels l'entreprise veut répondre	6
2.2.2 Etablir le "business case"	7
2.2.3 Suivre le progrès	8
2.2.4 Mesurer les résultats et "use insights"	8
2.3 Une stratégie orienté CSV augmente le capital social et par ce biais aussi la compétitivité de l'entreprise	10
2.3.1 Une stratégie orientée CSV implique les employés	10
2.3.2 Une stratégie orientée CSV implique les parties prenantes.....	11
2.4 Une stratégie orienté CSV augmente l'ouverture de Belvas sur son environnement et sur le monde.....	11
3 Bibliographie	13
4 Annexe - Questionnaire	14
4.1 Quelle est la mission de Belvas et comment celle-ci se manifeste-t-elle dans la stratégie de l'entreprise ?	14
4.1.1 Dans quelle mesure les objectifs de l'entreprise sont-ils déterminés par les défis sociétaux ou par la profitabilité ?	14
4.2 L'entreprise utilise –t –elle la méthode CSV en quatre étapes pour concrétiser ses projets.	14
4.2.1 Identify the social issues to target.....	14
4.2.2 Make the business case	15
4.2.3 Track progress.....	16
4.2.4 Measure results and use insights to unlock new value	17
4.3 Conséquences de la méthode CSV sur l'entreprise.....	18

Liste graphique

Graphique 1-1 : Evolution du chiffre d'affaire et du nombre d'employés chez Belvas	4
--	---

1 Préparation de l'étude de cas

Les sources d'informations que nous avons utilisées pour rédiger cette étude de cas sont multiples. Tout d'abord, le site internet de Belvas¹ a été une source d'information importante, tout comme les comptes annuels ainsi que les déclarations environnementales. Nous avons également établi une revue de presse sur Belvas (les articles se trouvent dans la bibliographie). Finalement, nous avons interviewé le directeur et fondateur de Belvas, Thierry Noesen lors d'un entretien direct.

1.1 Historique de Belvas

La chocolaterie Belvas a été lancée en 2005 par Thierry Noesen, après avoir racheté la société Devas, chocolaterie dans une situation financière difficile. Il a été directement décidé de produire des chocolats belges certifiés équitable. Le nom a également été modifié d'emblée. Le nom "Belvas" est en effet le résultat d'une contraction entre le nom "Belgique" et le nom des anciens propriétaires "Devas".

En 2009, l'entreprise déménage en partie à Ghislenghien, les bâtiments à Dottignies étant devenus trop petits. Le moment est choisi pour se lancer un nouveau défi : devenir la chocolaterie la plus écologique de l'Union Européenne. Les nouveaux bâtiments à Ghislenghien ont en effet permis de diminuer drastiquement l'empreinte écologique de l'entreprise notamment en installant des panneaux photovoltaïques. L'entreprise est autonome en électricité pour 70% de ses besoins. Belvas devient également une chocolaterie complètement biologique, sa production étant certifiée par Certisys.

En 2011, Belvas reçoit le prix de "micro-entreprise la plus écologique d'Europe" par la Commission Européenne en gagnant le EMAS Award². Cet Award certifie que l'entreprise s'inscrit dans un système de management environnemental. Et en 2012, Belvas a été nommé « Argent » au Trophée de l'Economie Responsable du réseau Alliances en région Nord-Pas de Calais et a remporté le Prix Hainaut Horizons (Prix du Développement durable de la Province du Hainaut). En 2013, Belvas remporte le Grand Prix des générations futures³.

Son chocolat haut de gamme est labellisé « Max Havelaar » - produits issus du commerce équitable, ce qui garantit une juste rétribution aux producteurs des matières premières utilisées - et est également certifié biologique par Certisys.

La croissance du chiffre d'affaire a été de pair avec la croissance du nombre d'employés. Le graphique ci-dessous montre l'évolution de la marge brute d'exploitation⁴ ainsi que du nombre d'employés en équivalent temps plein - sans compter les travailleurs intérimaires -.

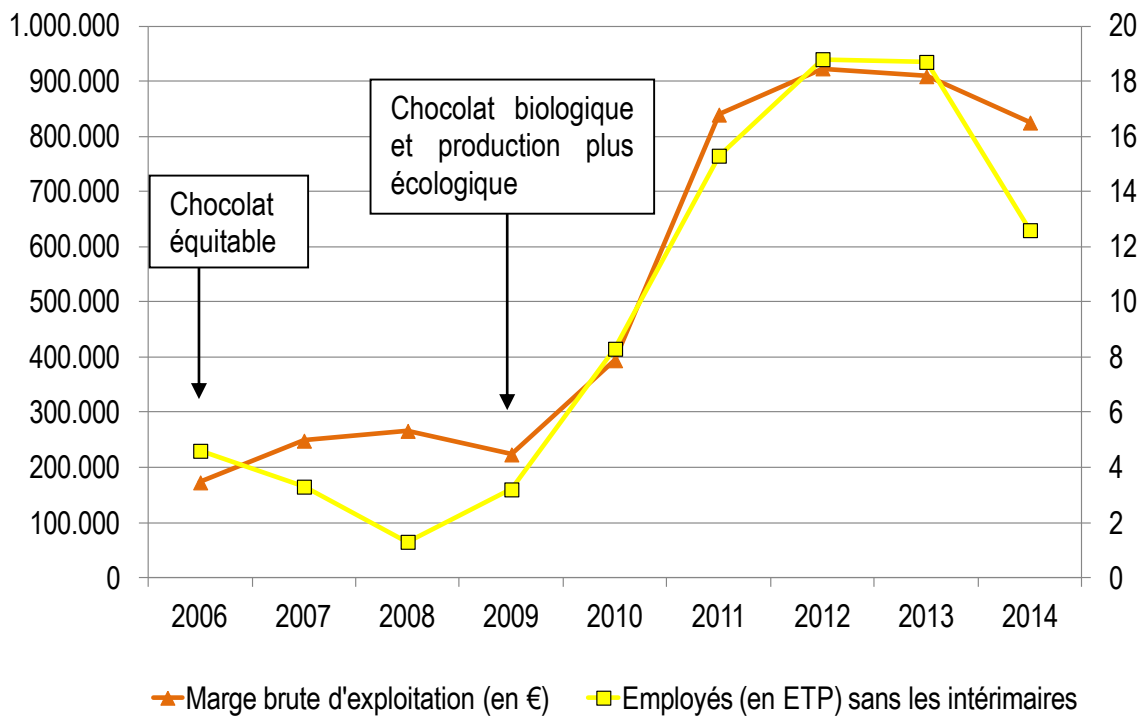
¹ <http://www.chocolaterie-belvas.be/fr/accueil/>

² FERDINAND, Christian, "Les Awards de l'économie durable - des entreprises belges au sommet!", SPF économie, p.10.

³ FERDINAND, Christian, "Les Awards de l'économie durable - des entreprises belges au sommet!", SPF économie, p.7.

⁴ Le chiffre d'affaires n'est pas disponible dans le bilan agrégé de Belvas. La marge brute d'exploitation mesure la différence entre le chiffre d'affaires et les achats de marchandises, services et biens divers.

Graphique 1-1 : Evolution du chiffre d'affaire et du nombre d'employés chez Belvas



Source : Comptes annuels de Belvas (BNB)

En ce qui concerne la destination de ses produits, 80% sont destinés à l'exportation. Le premier partenaire de Belvas est l'Allemagne où les produits sont surtout écoulés dans les magasins bios. Ensuite viennent les Etats-Unis, la France et les Pays-Bas. En Belgique, on peut trouver les produits Belvas dans les magasins biologiques mais également dans la grande distribution.

2 Le cas de Belvas

L'objectif de cette étude de cas est d'analyser comment le concept de "Creating Shared Value" est intégré dans la stratégie de l'entreprise Belvas et d'en retirer les opportunités que cela apporte à l'entreprise.

La "création de valeurs partagées" ("Creating Shared Value" ou CSV), est un concept qui prend de l'ampleur dans beaucoup d'entreprises et qui a été décrit par Porter et Kramer (2011). La CSV est une stratégie d'entreprise qui permet de concilier le développement durable et la compétitivité, à la fois pour l'entreprise et la société.

L'idée sous-jacente à ce concept est en effet de créer de la valeur qui répond aux besoins sociétaux tout en améliorant la compétitivité de l'entreprise. Nous devons comprendre par "besoin sociétal", tout besoin économique, social ou environnemental d'une société. Cette stratégie de long terme vise tant à répondre aux demandes de la société qu'à créer des gains pour l'entreprise.

2.1 Le concept de CSV est intégré dans la stratégie de Belvas

La mission de Belvas est présentée sur le site comme étant celle-ci : un cacao pur, pour des chocolats vrais, un retour aux goûts authentiques. Cette mission a été endossée par Thierry Noesen lorsqu'il a repris la chocolaterie Devas. On peut donc remarquer que dans la mission, aucune référence n'est faite

à la production de chocolat équitable et biologique, qui est pourtant au cœur de la stratégie de Belvas. L'accent est plutôt mis sur la qualité des ingrédients, leurs caractéristiques naturelles ainsi que sur le goût du chocolat. Thierry Noesen nous confirme lors de notre interview : "Peu de clients achètent nos produits uniquement parce qu'ils sont issus du commerce équitable, nous devons avant tout miser sur le goût et l'expérience du chocolat car ce sont ces deux caractéristiques qui fidélisent nos clients".



Cependant, le logo de Belvas (ci-contre) représente deux mains serrées l'une contre l'autre. Cette image fait référence à l'objectif du commerce équitable qui est la coopération entre le Nord et le Sud. Ces deux mains évoquent également le travail artisanal de la récolte des fèves de cacao et de la fabrication du chocolat. Ainsi, le fait d'utiliser des produits issus du commerce équitable est mis en évidence dans le logo et est utilisé comme un argument de vente. De plus, le logo intègre également le fait que le chocolat est produit en Belgique. La marque et la notoriété du chocolat belge est également de première importance pour les ventes, comme nous le verrons plus loin.

Si les défis sociétaux ne sont donc pas clairement exprimés dans la mission de Belvas, il est évident que ceux-ci font pleinement partie de la stratégie de l'entreprise. Tout d'abord, l'utilisation de produits issus du commerce équitable a été directement l'objectif une fois que Thierry Noesen a repris la chocolaterie en 2005. Cette décision était avant tout encouragée par une conviction personnelle qu'il était normal de rétribuer à prix juste les planteurs de fèves de cacao. Afin de certifier cette caractéristique, Belvas s'est mis en règle afin d'obtenir le label Fairtrade - Max Havelaar⁵. Le commerce équitable permet ainsi de soutenir les producteurs du Sud dans le commerce mondial, de les rémunérer à prix juste et d'ainsi, participer au développement des pays du Sud. Il répond donc à plusieurs défis sociétaux dont le plus évident est sans doute la lutte contre la pauvreté et la diminution des inégalités. Ensuite, la production de chocolat chez Belvas est aussi devenue biologique⁶ en 2009. Cette décision est un mélange de convictions personnelles, de demandes des consommateurs et d'opportunités économiques. L'utilisation d'ingrédients issus de la production biologique permet de répondre à deux principaux défis de notre temps : d'une part, préserver notre environnement et diminuer l'impact de la production économique sur celui-ci, d'autre part, préserver la santé des consommateurs. De plus, au-delà d'une production biologique, les processus de production ont également fait l'objet d'une attention particulière afin de les rendre les plus écologiques possibles - par exemple, en diminuant l'utilisation d'énergie, en utilisant de l'énergie verte, -. Afin de certifier de cette particularité, Belvas répond aux standards du label EMAS⁷. Enfin, nous pouvons citer d'autres caractéristiques des produits de Belvas telles que des aliments sans gluten, sans lactose, sans lécithine, sans OGM, qui répondent elles-aussi à des défis auxquels notre société est confrontée.

L'articulation entre la stratégie et les défis sociétaux peut également être appréciée par la nature des objectifs que l'entreprise se fixe. Ainsi, il est possible d'analyser si les objectifs de profitabilité priment ou non sur les performances de l'entreprise en termes de défis sociétaux. Cet indice peut être estimé chez Belvas via les objectifs que se fixe l'entreprise annuellement. En analysant ce document pour l'année 2016, nous constatons qu'il y a quatre objectifs principaux qui composent le plan stratégique de l'entreprise. Un de ceux-ci concerne l'atteinte des objectifs quantitatifs en termes de chiffre d'affaire mais les trois autres sont orientés défis sociétaux et concernent respectivement, l'impact sur l'environnement du processus de production, la valorisation des producteurs du Sud et l'atteinte de normes qualité

⁵ Nous reviendrons sur le rôle joué par les labels dans la stratégie ci-dessous.

⁶ Belvas dispose également d'un label qui certifie de sa production biologique.

⁷ EMAS: EU Eco-Management and Audit Scheme.

élevées. Nous constatons donc que chez Belvas, les objectifs en termes de défis sociétaux ne sont pas subordonnés aux objectifs de profitabilité et de rentabilité mais que ceux-ci forment un ensemble stratégique cohérent.

S'il apparaît alors clairement que la mission et la stratégie de Belvas répondent aux défis sociétaux actuels, il est lieu de se demander comment cette stratégie d'articulation des défis sociétaux au cœur des activités de l'entreprise est mise en place.

2.2 La méthode CSV en quatre étapes est utilisée chez Belvas

Comme expliqué dans la note conceptuelle⁸, l'objectif de créer de la valeur partagée peut également donner des balises pour la mise en place de la stratégie de l'entreprise. Il est lieu ici d'analyser comment Belvas opérationnalise sa stratégie et si celle-ci utilise consciemment ou non les balises recommandées par Porter et Kramer⁹. Ces recommandations sont connues sous le nom de méthode Creating Shared Value (CSV).

La méthode CSV n'est pas connue de l'entreprise Belvas, celle-ci n'utilise donc pas consciemment ce concept. Cependant, il semble exister un nombre important de concordances entre la méthode CSV et la méthode mise en place chez Belvas.

La méthode CSV est divisée en quatre étapes qui permettent de mettre en place la stratégie, respectivement : identifier les questions sociétales, préparer le "business case", assurer le suivi des progrès et mesurer les résultats. Nous analysons ci-dessous pour chaque étape la façon dont Belvas met en place sa stratégie.

2.2.1 Identifier les défis sociétaux auxquels l'entreprise veut répondre

Le but de cette étape est bien d'identifier les défis sociétaux auxquels les activités de l'entreprise répondront. Il s'agit de l'étape préliminaire à l'établissement d'un plan stratégique et d'activités. L'accent est mis sur la chronologie de la stratégie. La méthode CSV implique de d'abord identifier les défis auxquels l'entreprise veut répondre à partir du core business et des produits.

Cette chronologie a été suivie chez Belvas puisque le choix de produire du chocolat équitable et biologique - dans un second temps - a bien été motivé dans un but de rémunération des planteurs du sud et de respect de l'environnement. Ce choix est également parti de la constatation qu'il existait très peu de chocolat équitable et biologique sur le marché alors que ces caractéristiques, devraient, selon le fondateur Thierry Noesen, être la normalité dans la production de chocolat.

En effet, une des motivations de l'entreprise est de "prouver au monde entier que les produits issus du FairTrade sont aussi bons au goût qu'ils le sont sur le plan humain pour les petits producteurs" (Déclaration environnementale, 2015).

De plus, concernant le processus de production, Belvas utilise la méthodologie FLIPO (Flux, Législation, Impacts, Pratique, Opinions) dans le cadre de sa certification EMAS afin d'identifier les aspects dans la

⁸ JANLIN, J., de BETHUNE, M. et SLEUWAEGEN, L. (2016), "Approche conceptuelle: économie durable comme moteur de compétitivité dans l'alimentation", CCE.

⁹ Livre de Porter PORTER Michael & KRAMER Mark (2011), « Creating Shared Value », Harvard Business Review, Jan/Feb2011, Vol. 89 Issue 1/2, p62-77.

production qui ont une incidence environnementale dans l'entreprise. Cette méthode permet d'identifier les processus clés dans la production qui peuvent être améliorés en ce qui concerne leur impact sur l'environnement et d'ensuite y trouver des solutions innovantes.

Comme nous l'avons déjà expliqué plus haut, le chocolat Belvas répond également à d'autres critères tels que celui d'être sans OGM, sans gluten, vegan, ... Ces critères n'ont pas été identifiés comme étant des défis sociétaux clés auxquels l'entreprise voulait répondre mais répondent plutôt à une demande des consommateurs pour ces produits particuliers. Ainsi, ces caractéristiques sont plutôt orientées client et ont été une modification réactive à la demande de ceux-ci plutôt qu'une réflexion en amont, proactive de la part de l'entreprise. On peut considérer cette démarche comme un cercle vertueux : prendre en compte les demandes des clients permet à l'entreprise d'identifier certains défis sociétaux et d'y répondre.

Lors de cette première étape, différentes parties prenantes sont indirectement impliquées. Outre les labels, d'autres parties prenantes telles que les clients ou les fournisseurs peuvent donner l'impulsion d'un nouveau projet. Ainsi, Thierry Noesen raconte : "C'est à force de discuter avec le frigoriste qu'il a fini par nous proposer de récupérer la chaleur rejetée par le système d'air conditionné, et de l'utiliser pour chauffer l'eau, qui fait fondre le chocolat à 45°C dans nos cuves" (TH, 2015). Concernant les clients, Thierry Noesen affirme : "A chaque fois que je rentre dans un magasin, j'apprends quelque chose et je prends ces remarques en compte dans l'établissement de ma stratégie". Les attentes des consommateurs finaux et leurs exigences sont clairement prises en compte dans l'élaboration de la stratégie. Il en va de même pour les clients intermédiaires à qui l'entreprise vend son chocolat, notamment pour l'exportation. Cependant, il ne semble pas y avoir de démarche proactive et spécifique envers les parties prenantes de l'entreprise (fournisseurs, employés, clients,) afin qu'ils participent à l'identification des défis sociétaux même si ceux-ci peuvent intervenir - plutôt informellement - dans certains processus.

2.2.2 Etablir le "business case"

Les défis sociétaux parviennent donc dans le projet de Belvas via les idées du directeur et grâce à différentes parties prenantes telles que les clients, les fournisseurs ou les employés. Répondre aux questions exigeantes des consommateurs est un défi constant pour Monsieur Noesen.

Cette deuxième étape consiste alors à construire le "business case". Il s'agit d'établir le business plan afin de pouvoir répondre aux défis sociétaux sélectionnés dans la phase antérieure.

Répondre aux défis sociétaux d'un chocolat biologique et équitable est une condition nécessaire et préalable à l'établissement de tout projet dans l'entreprise Belvas. La mission de l'entreprise et la stratégie CSV constituent donc le point de départ de tout projet.

Pour chaque nouveau projet, la rentabilité de celui-ci est également importante puisque cette PME n'engendre pour le moment pas de bénéfice conséquent bien que son chiffre d'affaire augmente fortement.

D'autres éléments peuvent également être pris en compte dans cette étape de la stratégie CSV tels que les besoins en formation pour le personnel ou les investissements en recherche et développement. Ainsi, un des objectifs de l'année 2016 est d'avancer en ce qui concerne la formation du personnel au comportement écologique. De plus, l'entreprise effectue également de la recherche et développement pour innover vers de nouveaux produits. Et ce, en menant un programme de recherche en collaboration avec l'Université agro-alimentaire de Gembloux afin de créer de nouvelles recettes exclusivement naturelles (chocolat biologique, sans colorant, sans arômes artificiels ni conservateurs).

2.2.3 Suivre le progrès

Cette étape a pour but de suivre le progrès de l'entreprise et d'opérer un suivi des activités et des résultats de l'entreprise par rapport aux prévisions établies dans le "business case".

Il a lieu ici de souligner le rôle joué par les labels dans le suivi de la stratégie de Belvas. Belvas détient quatre labels importants - Fairtrade, biologique, EMAS et norme BRC - qui jouent un rôle prédominant dans la stratégie de l'entreprise.

D'abord, toutes les matières premières sont labellisées Fairtrade et certifiée par FLO-Cert. Cette certification assure que les matières premières respectent le cahier de charge établi par Fairtrade international constitué de diverses normes. Il en va de même pour la certification de la production biologique.

Ensuite, Belvas a également obtenu la norme EMAS qui est un outil de management environnemental permettant une approche proactive à l'encontre des défis environnementaux auxquels fait face une entreprise¹⁰. EMAS effectue une visite annuelle chez Belvas et oblige celle-ci à établir une déclaration environnementale annuelle publique où une évaluation de la performance ainsi que de nouveaux objectifs environnementaux sont présentés. La méthode EMAS permet donc une identification des cibles environnementales, un suivi ainsi qu'une évaluation des objectifs liés à l'impact environnemental des activités de l'entreprise.

Enfin, Belvas possède également la norme BRC (British Retail Consortium). Cette norme inclut des standards en termes de sécurité de la chaîne alimentaire, de qualité des produits, de l'environnement de la production et de personnels¹¹. Cela oblige l'entreprise à être chaque année en ordre par rapport à ces standards de la norme BRC.

Les labels apportent donc une certification sur le fait que l'entreprise est bien inscrite dans un processus d'évaluation et de mise à jour de projets ayant une incidence sociétale positive. Ils obligent une remise à niveau annuelle et en ce sens, constituent un mécanisme permettant de garantir la place des défis sociétaux au cœur de la stratégie de l'entreprise.

Afin de s'assurer ces quatre certifications Belvas se doit de suivre de près les indicateurs critiques pour ces certifications. Du suivi de ces indicateurs, avec les indicateurs financiers, Belvas arrive aussi à suivre les objectifs stratégiques pour chacun de ces produits de manières très précise.

2.2.4 Mesurer les résultats et "use insights"

Cette dernière étape a pour objectif d'évaluer les résultats que l'entreprise a réalisés. L'interprétation des résultats peut mener à découvrir des nouveaux défis sociétaux qui à leurs tours peuvent mener à de nouveaux business cases qui permettront de créer à nouveau des valeurs partagées en développant de nouveaux produits, services et marchés, en redéfinissant la productivité dans la chaîne de valeurs et en permettant le développement de clusters locaux.

Tout d'abord, en ce qui concerne l'ouverture à des nouveaux marchés, les produits de Belvas sont, pour une part minoritaire, commercialisés en Belgique et pour une part majoritaire destinés à l'exportation (environ 80 % de la production).

¹⁰ http://ec.europa.eu/environment/emas/about/index_en.htm

¹¹ <http://www.brcglobalstandards.com/Manufacturers.aspx#.VsQ0GeYXtrw>

Néanmoins, c'est en évaluant les problèmes sur le marché intérieur que les opportunités pour l'exportation se sont ouvertes à Belvas. La demande haute gamme et qualitative du marché belge reste le premier élément requis pour le succès de ventes de chocolat. En y associant des certifications équitables reconnues (telles que fairtrade et biologique), l'histoire de vente se renforce. Certains créneaux de ventes comme les magasins bio en Allemagne deviennent dès lors des clients potentiels.

En ce qui concerne la Belgique, les produits sont commercialisés dans un magasin de grande distribution et dans les magasins biologiques ou de commerce équitable. C'est bien le fait que le chocolat soit équitable et biologique qui a permis de commercialiser dans ces filières. Ces caractéristiques ont donc joué un rôle de "selling-in". La grande distribution voulait en effet, du chocolat équitable dans son offre et c'est ainsi que les produits Belvas ont été commercialisés là. Il est cependant important de noter que ce sont les caractéristiques en termes de goût, d'emballage et d'expérience du produit qui permettent à celui-ci de rester sur le marché et d'être acheté plusieurs fois par un même consommateur. Les produits Belvas sont également exportés (notamment en Allemagne et aux Etats-Unis). Pour ces marchés, le fait que les produits soient biologiques a permis la commercialisation dans certains types de magasins (biologique par exemple). Cependant, un argument de vente important consiste à être d'origine belge, l'image de marque "belgian chocolate" étant très bien perçue à l'étranger.

Il est important de réaliser que le développement de nouveaux produits et de nouveaux marchés est un processus d'essai-erreur. Ainsi, Thierry Noesen nous explique qu'au point de départ, il pensait vendre ses chocolats équitables également en B2B (Business to Business). Il avait pour se faire, acheté une machine permettant de créer des chocolats à la marque de l'entreprise. Cependant, il s'est vite rendu compte que ces entreprises n'étaient pas prêtes à payer ce produit plus cher parce qu'il était équitable. C'est en fait, en se rendant vers le B2C (Business to Consumers) que la croissance de l'entreprise a été réalisée, les clients sensibilisés étant prêts à payer du chocolat équitable plus cher.

Nous pouvons donc affirmer que la stratégie de CSV (inconsciemment utilisée par Belvas) lui a permis de se positionner sur de nouveaux marchés mais également d'innover dans les produits. En effet, les produits Belvas remplissent de plus en plus d'autres critères importants pour les consommateurs - et pour répondre aux défis sociétaux - tels qu'être sans gluten, sans lécithine, sans OGM, ... Ce processus de prise en compte des attentes des consommateurs et d'adaptation de la stratégie en conséquence est structuré chez Belvas en intégrant beaucoup d'aspects des quatre étapes de la méthode CSV.

La deuxième manière de créer des valeurs partagées est de redéfinir la productivité dans la chaîne de valeur. Il est évident que Belvas est dans un processus d'optimisation écologique de sa chaîne de production (certifiée par le label EMAS). En 2013, Belvas a réalisé en collaboration avec une entreprise extérieure (CO2 logic) un bilan carbone ainsi qu'une analyse de cycle de vie d'un de ses produits. Les principaux constats tirés de cette analyse ont également fait l'objet d'une évaluation en vue d'une amélioration. De plus, Belvas a installé des panneaux solaires et permet la récupération de chaleur dans son processus de production ce qui engendre une diminution de l'utilisation d'énergie et donc des coûts liés à celle-ci. La problématique des déchets est également intégrée dans la stratégie ainsi que de nombreux autres critères environnementaux. Chaque année, Belvas définit de nouveaux objectifs environnementaux et évalue ceux de l'année précédente ce qui permet une durabilité de sa chaîne de production.

Enfin, la dernière façon de créer des valeurs partagées est de permettre le développement de clusters locaux. Cela signifie que l'entreprise s'implique dans l'environnement local afin d'en améliorer les caractéristiques sociales, environnementales et plus globalement sociétales. A cet effet, nous pouvons citer le fait que Belvas emploie des personnes de la région du centre qui étaient, pour certains, chômeurs

de longue durée auparavant. De plus, Belvas travaille également avec des ateliers protégés¹² de la région. Dans un environnement plus large, Belvas est en lien avec l'entrepreneuriat social puisque toutes les matières premières utilisées viennent de coopératives travaillant dans le commerce équitable.

Afin de communiquer sur sa stratégie de développement durable, Belvas a participé à différents prix et a reçu plusieurs récompenses qui confirment son engagement vers une société plus écologique et plus équitable. De plus, Belvas participe également à de nombreux salons du chocolat ou durables tels que Bruxelles-Champêtre.

2.3 Une stratégie orientée CSV augmente le capital social et par ce biais aussi la compétitivité de l'entreprise

Les entreprises comme Belvas qui apportent des solutions durables à des défis sociétaux importants sont de plus en plus attentives à leurs collaborateurs et au capital humain.

Dans le cadre de contextes dynamiques auxquels ces entreprises font face, il est difficile de développer des stratégies efficaces (telles que la CSV) sans disposer de l'information détenue par les principaux stakeholders que sont en première instance les collaborateurs de l'entreprise

Par conséquent, ces entreprises deviennent plus que jamais des organisations ouvertes, impliquées dans de nombreux réseaux. Via de multiples organes de négociation formelle et informelle, elles tentent d'impliquer davantage tous les stakeholders (fournisseurs, clients, collaborateurs, ONG, ...).

Pour réussir dans de telles circonstances, les entreprises doivent mieux pouvoir compter sur un capital social fort, qui détermine, entre autres, les normes, convictions et valeurs communes. Le capital social détermine en effet la qualité des relations dans une entreprise et entre l'entreprise et le monde extérieur. Un capital social fort renforce la confiance entre les employés et l'entreprise et entre celle-ci et ses stakeholders. Il en résulte un engagement accru qui incite la confiance, inspire les investisseurs et permet sur base d'une vision partagée et soutenue par tous d'implémenter efficacement de nouvelles stratégies.

De plus, les collaborateurs, en tant qu'acteurs concernés sont dans ces développements sociaux non seulement motivés par des raisons financières (leur rémunération), mais aussi par le rôle sociétal qu'ils jouent via l'entreprise.

2.3.1 Une stratégie orientée CSV implique les employés

Le capital social d'une entreprise est composé des réseaux et relations à l'intérieur et à l'extérieur d'une entreprise, de la confiance et de la réciprocité et finalement, des valeurs et de la culture partagées à l'intérieur de l'entreprise.

En ce qui concerne les travailleurs, il existe d'abord chez Belvas une différence entre les employés et les ouvriers. Ces derniers ne sont que très peu impliqués dans l'élaboration de nouveaux projets et sont essentiellement pris en compte dans la phase de communication des dits projets. Ceci est d'autant plus accentué depuis que l'entreprise travaille avec de nombreux intérimaires. Pour les employés, ceux-ci élaborent, sur base d'une proposition du directeur, les objectifs annuels de l'entreprise et ce, en termes de mission stratégique, de produits, de ressources humaines et d'organisation du travail.

¹² Les ateliers protégés désignent des entreprises de travail adapté employant des personnes avec un handicap.

Comme l'entreprise est une PME, il n'y a pas de dialogue social institutionnalisé au sein de celle-ci. Ainsi, le contact entre employés et le patron se fait de manière plus informelle. Il est donc difficile de mesurer l'impact du dialogue social et son rôle dans la stratégie CSV de Belvas. Cependant, la plus-value des employés dans la stratégie de l'entreprise est réelle. Monsieur Noesen nous affirme ainsi que le fait qu'il travaille avec des matières premières équitables et biologiques lui permet d'attirer des profils de travailleurs avec des compétences élevées dans une région plutôt caractérisée par un faible niveau de formation. Même si la motivation du personnel n'est pas mesurée en tant que telle, il est clair que la majorité des employés ont une motivation intrinsèque à travailler dans cette entreprise - car elle rentre en accord avec leurs valeurs personnelles - et par ce biais, ont une forte motivation à participer au projet.

Belvas trouve donc important d'impliquer ses salariés et en particulier, ses employés dans la stratégie de l'entreprise. Cela a notamment un impact sur la position de Belvas sur le marché du travail puisque cette implication permet à Belvas de recruter des employés motivés avec un haut profil.

Et cette motivation intrinsèque des employés est prospère à l'entreprise. Depuis 2005, le chiffre d'affaire de Belvas est passé d'environ 250.000€ à plus de 5 millions. Cette croissance exponentielle du chiffre d'affaire peut être en partie imputée à la stratégie de Belvas qui contient beaucoup d'éléments qui cherchent à développer des valeurs partagées et le capital social des employés. La stratégie CSV améliore donc aussi par le biais du capital social la productivité et la compétitivité de l'entreprise.

Il apparait donc clairement qu'une culture partagée s'est installée dans l'entreprise Belvas qui rassemble tous les employés autour de valeurs communes et qui permet donc à Belvas de renforcer sa productivité et sa compétitivité.

2.3.2 Une stratégie orientée CSV implique les parties prenantes

Comme nous l'avons souligné au cours de cette étude de cas, de nombreuses parties prenantes - employés, clients, fournisseurs, labels - sont impliquées dans la stratégie de Belvas.

Belvas a su développer des réseaux importants à l'extérieur de l'entreprise en établissant des partenariats avec des fournisseurs spécifiques de matières premières écologiques et équitables, en étant certifié par des labels, en travaillant avec des ateliers protégés et finalement, en établissant des contrats avec des distributeurs pour commercialiser ses produits. Belvas peut s'appuyer durablement sur ces différents réseaux afin de développer son activité. Ces réseaux sont caractérisés par la croyance en des valeurs communes qui sont - entre autres - celles du commerce équitable et d'une nourriture biologique.

Avec les différents labels dont Belvas dispose, cela lui permet également d'établir une relation de confiance avec les clients puisque ceux-ci sont certifiés que ces produits répondent véritablement aux caractéristiques nommées sur les différents produits.

Tous ces éléments ont pour effet de renforcer le capital social de l'entreprise qui, à son tour, permet d'améliorer la compétitivité de l'entreprise.

2.4 Une stratégie orientée CSV augmente l'ouverture de Belvas sur son environnement et sur le monde

Analysons finalement le secteur du chocolat dans son ensemble. Celui-ci est aujourd'hui dominé par du chocolat non-équitable même si de plus en plus d'entreprises présentes dans le chocolat ont une partie de leur production qui relève du commerce équitable. Cependant, le secteur du commerce équitable en Belgique (et plus globalement, dans les pays occidentaux) ne représente que 2 à 3% du marché mondial.

Même s'il reste donc une partie marginale du marché, ce secteur peut en termes absolu, représenter beaucoup pour une PME telle que Belvas. Dans ce contexte, le label Max Havelaar qui certifie une production équitable est une partie prenante importante pour Belvas.

Cependant, Belvas se voit de plus en plus concurrencé par de grandes entreprises se revendiquant du commerce équitable mais mettant en place des critères beaucoup moins stricts grâce à des labels plus flexibles que Max Havelaar. Ceci est une réelle menace pour Belvas qui craint que ces labels prennent les parts de marché actuellement détenues par le label Max Havelaar. La collaboration avec des organisations qui certifient des labels de haute gamme comme Max Havelaar pour le label commerce équitable et Certisys pour le label européen Bio permet d'établir des standards de haute qualité sur le marché du chocolat et au sein de l'entreprise Belvas. De plus ces parties prenantes peuvent donner un soutien et des conseils précieux pour la réalisation de produits de haute gamme équitable et bio.

Ces labels devraient recevoir une meilleure protection et régulation des autorités européennes et nationales contre des substituts plus faibles. Une réglementation et une accréditation crédible des

En guise de conclusion, nous pouvons soutenir que la création de valeurs partagées, en répondant à des défis sociétaux a permis à Belvas d'augmenter son ouverture sur le monde. En effet, d'une part, en ce qui concerne les matières premières, Belvas travaille indirectement avec des coopératives de commerce équitable de par le monde (et, principalement, en Amérique latine). D'autre part, au niveau de la commercialisation de ses produits, l'entreprise connaît une croissance de ses exportations dans différents pays européens et aux Etats-Unis.

De plus, l'identification des défis sociétaux et la réponse apportée par Belvas à ceux-ci lui ont permis de mieux connaître l'environnement qui l'entoure tant du point de vue écologique - en diminuant l'impact sur l'environnement de sa chaîne de production, que du point de vue social - en travaillant avec les parties prenantes et avec les employés qu'au niveau économique en identifiant de nouveaux produits et marchés.

3 Bibliographie

"La gourmandise peut être un péché durable !", (2013), Grand Prix des Générations Futures, URL : <http://grandprix.foundationfuturegenerations.org/fr/portal/initiatives/belvas>

Belvas, (2015), Déclaration environnementale pour EMAS, URL : http://ec.europa.eu/environment/emas/pdf/videoPage/ES_Belvas.pdf

British Retail Consortium, Standards, URL: <http://www.brcglobalstandards.com/Manufacturers.aspx#.VqtqYOYXtrw>

EMAS, http://ec.europa.eu/environment/emas/about/index_en.htm

FERDINAND, Christian, "Les Awards de l'économie durable - des entreprises belges au sommet !", SPF économie, p.7, http://economie.fgov.be/fr/modules/publications/general/developpement_durable_-_les_awards_de_l_economie_durable.jsp

JANLIN, J., de BETHUNE, M. et SLEUWAEGEN, L., (2016), "Approche conceptuelle : économie durable comme moteur de compétitivité dans l'alimentation", CCE.

MASUY, R., (2012), "La première chocolaterie écologique", 20/01/2012, dans Unions et Actions, UCM, URL : <http://www.ucm.be/Environnement/PME-bonnes-pratiques/2012/Belvas-chocolaterie-ecologique>

PORTER Michael & KRAMER Mark (2011), « Creating Shared Value », Harvard Business Review, Jan/Feb2011, Vol. 89 Issue 1/2, p62-77.

Th, L., "Thierry Noesen: le durable, on y prend goût", LeSoir.be, 29/04/2015, URL: <http://www.lesoir.be/864739/article/demain-terre/alimentation/2015-04-29/thierry-noesen-durable-on-y-prend-gout>

4 Annexe - Questionnaire

4.1 Quelle est la mission de Belvas et comment celle-ci se manifeste-t-elle dans la stratégie de l'entreprise ?

- Quelle est la mission de Belvas ?
- A quel moment celle-ci a-t-elle été endossée par l'entreprise ?
- A quels défis sociétaux répond la mission de Belvas ?
- Comment cette mission est-elle connue à l'intérieur de l'entreprise (employés) et à l'extérieur (parties prenantes et société) ?
- Hoe is het verband tussen de missie en de strategie?

Réponse si méthode CSV	Réponse si méthode RSE non intégrée dans la stratégie globale
<p>La mission de l'entreprise répond à des défis sociétaux (chocolat écologique et équitable afin de diminuer l'impact environnemental et de respecter les conditions de travail digne)</p> <p>Communication active des "bonnes pratiques" envers les parties prenantes.</p> <p>La mission est déterminante pour la stratégie de l'entreprise</p>	<p>La mission de l'entreprise a été choisie puisqu'elle permettait de faire le plus de profit possible sans prendre en compte les défis sociétaux.</p>

4.1.1 Dans quelle mesure les objectifs de l'entreprise sont-ils déterminés par les défis sociétaux ou par la rentabilité ?

4.2 L'entreprise utilise-t-elle la méthode CSV en quatre étapes pour concrétiser ses projets.

- Connaissez-vous le concept de CSV ? Si non, quel concept utilisez-vous pour désigner la création d'un processus de production durable ? Dans quelle mesure le concept que votre entreprise utilise est-il inspiré du concept de Share value ?

4.2.1 Identify the social issues to target

- Comment avez-vous identifié les défis sociétaux sur lesquels l'entreprise s'est portée ?
- Comment avez-vous sélectionné les projets ?
- Quels acteurs avez-vous contacté afin de sélectionner les projets ?
- Quel est le critère le plus important pour sélectionner un projet ?
- Est-ce que la plus-value sociétale joue un rôle dans la sélection d'un projet ?

Réponse si méthode CSV	Réponse si méthode RSE non intégrée dans la stratégie globale
<p>La sélection de projet se fait tant sur la base de critères de rentabilité que de plus-value sociétale.</p> <p>L'identification de défis sociétaux est la première étape afin de concevoir de nouveaux projets</p>	<p>La sélection de projet se fait uniquement sur base du critère de rentabilité afin d'avoir de plus grande part de marché</p> <p>La durabilité est considérée comme un poste externe à la stratégie qui engendre uniquement des coûts</p>

4.2.2 Make the business case

- De quelle manière, avez-vous conçu les projets ?
- Quels rôles jouent les défis sociétaux dans les projets en cours ?
- Au sein de l'entreprise, quels sont les membres du personnel qui y ont participé et comment ?
- Des formations (externes ou internes) ont-elles été nécessaires ?
- Quels ont été les moyens humains et financiers dégagés par l'entreprise pour réaliser les projets ?
- Avez-vous du faire beaucoup de recherche fondamentale ?
- Le dialogue social a-t-il été mis à contribution pour la mise en place des dits projets ?
- Vous travaillez avec beaucoup d'intérimaires, comment ceux-ci sont-ils mis au courant de la stratégie RSE de votre entreprise ? Sont-ils intégrés dans le processus ?
- Pour chacun de ces projets, quelles ont été les parties prenantes (en dehors du personnel de l'entreprise) qui y ont participé ? Et comment y ont-ils participé ?
- Lors de la conception des projets, est-ce que cela a-t-il permis d'améliorer le dialogue social, la confiance entre participants ou les débats intra-entreprises (entre départements par exemple) ?
- Comment vos employés sont-ils impliqués dans le processus CSV ?
- Y a-t-il un responsable RSE dans votre entreprise ? Est-il présent au conseil d'administration de l'entreprise ? Qui est en charge de la stratégie DD de votre entreprise ?
- De quelle manière s'effectue la collaboration entre le responsable environnement et le patron ? Comment s'effectue la répartition des tâches ?

Réponse si méthode CSV	Réponse si méthode RSE non intégrée dans la stratégie globale
<p>Les parties prenantes (employés, syndicats, fournisseurs,) sont consultées au début de la conception du projet.</p> <p>Les employés participent à l'élaboration de la stratégie développement durable et sont consultés fréquemment.</p> <p>Grâce à ce processus, le capital social est renforcé</p>	<p>Les parties prenantes ne sont pas consultées.</p> <p>La visibilité du DD de l'entreprise est plus importante que l'implication des parties prenantes en interne.</p>

4.2.3 Track progress

- Avez-vous procédé à une méthode de suivi des projets ? De quelle manière avez-vous conçu le suivi ?
- Quels ont été les indicateurs clés pour suivre les projets ?
- De quelle façon ont été intégrés les différents indicateurs dans la gestion de l'entreprise ?
- Lors de la mise en place des projets, des indices de mesure ont-ils été fixé pour analyser l'incidence du projet sur la vie de l'entreprise ou de l'environnement sociétal ?
- Est-ce que les activités « développement durable » ont eu un impact sur la part de marché ou le chiffre d'affaires de l'entreprise ?
- Vous êtes certifiés par de nombreux labels. Est-ce que cet objectif était un but premier de l'entreprise ? Que vous apportent les labels, quelles plus-values ?
- Comment est mesurée la rentabilité d'un projet ?
- Comment est mesurée la valeur sociétale d'un projet ?

Réponse si méthode CSV	Réponse si méthode RSE non intégrée dans la stratégie globale
<p>Différents indicateurs ont été mis en place qui reflètent les différentes dimensions du DD (social, environnemental, économique).</p> <p>Nos activités développées dans le cadre de notre stratégie CSV sont rentables et nous ont permis de développer de nouveaux marchés/produits, d'améliorer notre chaîne de production.</p>	<p>La stratégie DD est externe à la stratégie globale et n'amène pas plus de rentabilité puisqu'elle est considérée comme un coût.</p>

4.2.4 Measure results and use insights to unlock new value

- De quelle façon ont été intégrés les différents indicateurs dans la gestion de l'entreprise ?
- Qu'avez-vous retiré des indicateurs que vous avez fixé pour l'entreprise ? Par exemple, des labels ?
- Suite à la mise en place des projets (et suivant les indicateurs mis en place), qu'est-ce qui s'est amélioré/détérioré/stabilisé pour l'entreprise et/ou l'environnement sociétal ?
- Qu'est-ce que l'entreprise a retiré comme enseignement dans ses démarches ?
- Quelle communication ou action a été mise en œuvre pour promouvoir les réalisations durables de l'entreprise ?
- Suite aux réalisations de l'entreprise, quels sont les nouvelles opportunités qui se sont offertes à elle ?
- Comment avez-vous résolu d'éventuels problèmes lors de la mise en œuvre de certains projets ?
- Une grande partie de votre production est dirigée vers l'exportation. Est-ce que le fait d'implémenter les défis sociétaux au cœur de votre projet vous amène à une internationalisation durable ?
- Est-ce que les défis sociétaux auxquels vous répondez vous permettent de développer de nouveaux produits/nouveaux marchés ?
- Au cours de vos activités, avez-vous développé des contacts/liens avec des entreprises considérées comme "social entrepreneurship" ?
- La concertation sociale/ la participation des employés dans la définition de la stratégie permet-elle l'innovation durable ? Même chose pour les ONG et les autres parties prenantes, ...
- Cela amène-t-il vers de la RSE 2.0 où on ne porte pas l'attention que sur la diminution des impacts négatifs mais aussi sur l'augmentation des impacts positifs de la production et de son processus ?
- Votre stratégie en termes de RSE a-t-elle pour but de diminuer les impacts négatifs de votre production ou d'augmenter les impacts positifs ?
- Dans quelle mesure est-ce une stratégie positivement choisie parce qu'elle vous apporte de la plus-value ?

Réponse si méthode CSV	Réponse si méthode RSE non intégrée dans la stratégie globale
<p>Les projets ont un impact positif sur l'environnement, sur notre relation avec les employés et sur les producteurs de chocolat (issus du commerce équitable).</p> <p>Ces défis sociétaux nous ont permis d'accéder à des marchés de niche et nous ont facilité notre internationalisation/exportations.</p>	

4.3 Conséquences de la méthode CSV sur l'entreprise

- Comment le processus d'innovation a-t-il évolué ? Y a-t-il eu des changements ?
- Comment l'organisation du travail a-t-elle évolué ? Y a-t-il eu des changements ?
- Comment la productivité de l'entreprise a-t-elle évolué ?
- Au sein de votre secteur, vos méthodes/projets ont-ils entraîné des changements structurels ?
- Kunnen gen deze nieuwe ondernemingen voor nieuwe subsectoren zorgen binnen een sector ?
- Zouden deze nieuwe sectoren kunnen zorgen voor een volledige structurele verandering van de economie en/of van de wereldeconomie?
- Quelle est la part de marché de Belvas dans le chocolat Bio et équitable en Belgique ou en Europe ?
- Quelle est la part de marché du chocolat bio et équitable dans le secteur alimentaire ?
- Quelle est la croissance de ce marché en comparaison avec le secteur alimentaire ?
- Voyez-vous d'autres conséquences que l'adoption de la méthode SV a apporté à l'entreprise ?
- D'autres choses dont on n'a pas encore parlé sont-elles mises en place dans votre entreprise concernant la RSE ?

Réponse si méthode CSV	Réponse si méthode RSE non intégrée dans la stratégie globale
<p>La chaîne de production a changé sous l'influence de la CSV, moins consommatrice d'énergie, matières premières, ...</p> <p>Les employés ont pu donner leur avis sur l'amélioration de l'organisation du travail, ce qui a amené à une meilleure productivité.</p> <p>La méthode CSV nous a permis de développer de nouveaux marchés/produits.</p>	Rien n'a changé.