



**L'ÉCONOMIE DURABLE
COMME MOTEUR DE COMPÉTITIVITÉ
DANS L'INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE**

CCE 2016-0912

**Conclusions des études de cas :
Création de valeurs partagées
chez Alpro, Belvas,
Brouwerij Huyghe et Spadel**



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

CONCLUSIONS DES ÉTUDES DE CAS : CRÉATION DE VALEURS PARTAGÉES (CVP) CHEZ : ALPRO, BELVAS, BROUWERIJ HUYGHE ET SPADEL

Auteurs :

**Emmanuel de Béthune (CRB), Leo Sleuwaegen (KUL),
Clarisse Van Tichelen (CRB), Stephen Renders (CRB), Jonathan Janlin (CRB), Christian
Ferdinand (Fod Economie), Elias Benabdoud en
Isabelle Devoldere (Idea Consult).**

Contact: Emmanuel de Béthune: embe@ccecrb.fgov.be

Table des matières

1 Relation conceptuelle entre CVP, durabilité, capital social et compétitivité	3
2 Préparation des quatre cas	4
3 Constatations pour les quatre cas	5
4 Bibliographie	11

Économie durable comme moteur de compétitivité dans l'industrie agro-alimentaire

Dans le cadre de la préparation du séminaire "économie durable comme moteur de compétitivité dans l'industrie agro-alimentaire", le secrétariat du CCE a été chargé par les membres de la Commission consultative spéciale de l'Alimentation du CCE d'examiner si la stratégie de développement durable d'une entreprise peut être un moteur de compétitivité.

Pour la préparation et la réalisation de l'étude, une équipe de recherche a été créée, composée de membres du secrétariat du CCE (Emmanuel de Béthune, Clarisse Van Tichelen, Stephen Renders, Jonathan Janlin) et du SPF Economie (Elias Benabdoud, Christian Ferdinand), coachés par le professeur Leo Sleuwaegen (KUL) et Isabelle Devoldere (Idea Consult).

Le 5 novembre 2015, sur la base d'une proposition de l'équipe de recherche, quatre entreprises ayant intégré une stratégie de durabilité ont été retenues pour l'étude. Les entreprises Alpro, Belvas, Brouwerij Huyghe et Spadel ont aussi accepté de témoigner dans le contexte d'une analyse basée sur des études de cas.

1 Relation conceptuelle entre CVP, durabilité, capital social et compétitivité

Au cours de sa revue de la littérature "Approche conceptuelle : Economie durable comme moteur de compétitivité dans le secteur de l'alimentation"¹, l'équipe de recherche a constaté que de nombreux auteurs proposent la création de valeur partagée (CVP) comme l'instrument permettant de concilier la responsabilité sociétale des entreprises, le développement durable et la compétitivité au sein d'une entreprise.

La création de valeur partagée (CVP) est une démarche stratégique permettant aux entreprises de créer de la valeur économique en générant du progrès sociétal. Partant de leur mission et de leur domaine d'activités, les entreprises vont activement à la recherche de stratégies leur permettant de réaliser des bénéfices en répondant aux défis sociétaux.

Sur la base de la revue de la littérature, nous avons décrit la relation conceptuelle entre la CVP, le développement durable, le capital social et la compétitivité. Nous avons pu constater que la démarche de la valeur partagée permet aux entreprises une intégration proactive des défis sociétaux dans leur stratégie, en partant du principe que les besoins de la société pourront amener de nouveaux produits, marchés ou des diminutions de coûts. Grâce à leurs activités économiques, les entreprises contribueront à répondre aux défis sociétaux, tels que la mobilité, les problèmes environnementaux, etc.

La CVP est ainsi une démarche stratégique permettant à l'entreprise d'intégrer de manière proactive les défis sociétaux pertinents dans son domaine d'activités et de les tourner en activités profitables, notamment en lançant de nouveaux concepts, en pénétrant de nouveaux marchés, en rendant la chaîne de production/de valeurs plus durable et/ou en améliorant le cluster local de l'entreprise.

¹ JANLIN, J, de BETHUNE, E, SLEUWAEGEN, L et FERDINAND, C., (2016), Approche conceptuelle : Economie durable comme moteur de compétitivité dans le secteur de l'alimentation, 14 p.

La CVP améliore ainsi la compétitivité des entreprises, des secteurs et de l'économie en structurant la démarche stratégique. Cette démarche structurée mène à un entrepreneuriat plus durable. Elle comprend quatre étapes²:

- identifier les défis sociétaux auxquels l'entreprise veut répondre ;
- établir le business case;
- suivre l'évolution;
- mesurer les résultats et créer de nouvelles valeurs.

Les chercheurs ont rajouté l'hypothèse que la CVP renforce le capital social de l'entreprise, et que ceci mène à un engagement plus important des employés et des parties prenantes. Un engagement qui, à son tour, résulte en plus de productivité et d'innovations durables.³

La CVP agrandit l'ouverture de l'entreprise à son environnement et au monde. Dès lors, l'entreprise est plus attentive aux nouveaux besoins durables des consommateurs et/ou aux aspects durables des nouveaux marchés, ce qui s'accompagnera souvent d'une internationalisation plus durable.

Sur base de cette revue de la littérature, l'équipe de recherche estime que l'intégration de la CSV dans la stratégie globale de l'entreprise est synonyme à la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) 2.0.⁴ Ainsi, la stratégie globale de l'entreprise n'est pas uniquement une stratégie de responsabilité sociétale, mais aussi une stratégie gagnante qui permet à l'entreprise un positionnement sociétal tant au niveau de la profitabilité qu'au niveau de la durabilité.

2 Préparation des quatre cas

Suite à la description de la relation conceptuelle entre la CVP, le développement durable et la compétitivité, l'équipe de recherche a préparé les études de cas auprès de Alpro, Belvas, Brouwerij Huyghe et Spadel afin de vérifier la relation décrite via ces quatre cas concrets.

Pour la réalisation de ces études de cas, l'équipe de recherche s'est inspirée de la méthode décrite par Robert K. Yin dans "Case Study Research: Design and Methods"⁵. Grâce à la relation conceptuelle, esquissée ci-dessus, entre la CVP, le développement durable et la compétitivité au sein des entreprises, nous avons tout d'abord pu formuler cinq questions concernant la CVP. Par la première question, nous avons voulu vérifier si le concept de la CVP tel que décrit par Porter et Kramer⁶ a été intégré dans l'entreprise. La deuxième question doit démontrer si les quatre étapes définies par Porter et Kramer pour la mise en œuvre de la CVP sont utilisées par les entreprises analysées. En même temps, nous vérifions si l'intégration du concept de la CVP au sein d'une entreprise mène à l'entrepreneuriat durable. Une troisième question tente d'évaluer l'importance de la CVP pour le développement du capital social et pour la compétitivité de l'entreprise. A cet égard, nous examinons si un renforcement du capital social donne

² PORTER Michael E. et al (2012), « Measuring shared value: How to Unlock Value by Linking Business and Social Results », Foundation Strategic Group. 24p.

³ JANLIN, J, de BETHUNE, E, SLEUWAEGEN, L en FERDINAND, C., (2016), Approche conceptuelle : Economie durable comme moteur de compétitivité dans le secteur de l'alimentation, 14p

⁴ DENIS, Sabine & LEYSSENS, David. (2015), «Evolutie van maatschappelijk verantwoord ondernemen: van winst naar waarde», ECONnect, SEP.OKT.NOV2015, 3^{de} jaargang, p25, 1p

⁵ YIN Robert. K. (1994), «Case Study Research: Design and Methods», Sage Publications, Second Edition, 170p

⁶ PORTER Michael & KRAMER Mark (2011), « Creating shared value », Harvard Business Review, Jan/Feb2011, Vol. 89 Issue 1/2, p62-77, 16p

lieu à plus d'innovations durables. Le but de la quatrième question est de pouvoir constater si la mise en place de la CVP apporte une plus grande ouverture aux nouveaux besoins et aux nouveaux marchés et mène ainsi à une internationalisation durable. Enfin, la dernière question devrait nous indiquer si les entreprises analysées évoluent vers une responsabilité sociétale des entreprises (RSE) 2.0, où la stratégie RSE ne met pas uniquement l'accent sur la réduction de l'impact négatif, mais aussi sur le renforcement de l'impact positif sur le processus de production. En même temps, nous vérifions si, pour les entreprises analysées, l'intégration de la CVP dans leur stratégie est synonyme de RSE 2.0⁷.

Après avoir défini les questions de l'étude dans un premier temps, nous avons formulé, dans un deuxième temps, un modèle de réponses probables et logiques aux questions. Ce modèle de réponses sera utilisé pour vérifier les différents cas. Dans un troisième temps, nous avons identifié les entreprises susceptibles d'avoir intégré le concept de la CVP. Dans un quatrième temps, avec les membres de la Commission consultative spéciale pour l'Alimentation, nous avons sélectionné quatre entreprises, à savoir : Alpro, Belvas, Brouwerij Huyghe et Spadel.

3 Constatations pour les quatre cas

Les quatre études de cas Alpro, Belvas, Brouwerij Huyghe et Spadel confirment dans les grandes lignes les hypothèses soulevées par les cinq questions de l'étude. Cela nous permet de conclure que le concept de la CVP est présent de manière plutôt systématique dans les entreprises qui réussissent à concilier dans leur stratégie l'objectif de durabilité et la compétitivité. A cet égard, il est particulièrement important que la stratégie de développement durable soit intégrée dans la stratégie globale de manière complète et cohérente.

Par la première question, nous avons voulu vérifier si le concept de la CVP tel que décrit par Porter et Kramer fait partie intégrante de la stratégie de l'entreprise. Est-ce que les entreprises analysées visent à proposer des solutions aux défis sociétaux et est-ce qu'elles créent ainsi de la valeur partagée ?

L'équipe de recherche a pu constater que toutes les entreprises analysées, de par leur mission et domaine d'activité, visent, consciemment ou inconsciemment, à résoudre les défis sociétaux. Pour Alpro, le focus est mis sur la création de produits végétaux innovants qui sont bons pour l'homme et la planète, tandis que Spadel veut garantir des boissons de qualité aux générations futures. La Brasserie Huyghe a graduellement développé l'ambition de devenir la brasserie la plus écologique du pays. Belvas est un des rares chocolatiers proposant des produits de haute qualité entièrement certifiés bio et commerce équitable. Ce qui est remarquable, c'est que ces entreprises ne se contentent pas de répondre à un seul défi sociétal, mais que chacune d'entre elles continue à chercher, dans le cadre de sa mission et de son domaine d'activité, et parfois même au-delà, à résoudre de nouveaux défis sociétaux. La volonté de relever les défis sociétaux afin de créer de la valeur partagée est intégrée dans la stratégie de chacune de ces entreprises.

⁷ DENIS, Sabine & LEYSSENS, David. (2015), «Evolutie van maatschappelijk verantwoord ondernemen: van winst naar waarde», ECONnect, SEP.OKT.NOV2015, 3^{de} jaargang, p25, 1p

Répondre aux défis sociétaux exige de ces entreprises une attitude particulièrement créative et innovante, menant au développement de nouveaux produits et marchés, à l'orientation plus durable de la chaîne de valeurs, et à l'amélioration du cluster local. Cette réflexion créative et innovante s'accompagne toujours de valeurs de durabilité et d'une ouverture et une volonté d'être à l'écoute de son environnement direct et des parties prenantes. Dans ce contexte, les quatre CEO jouent un rôle important de motivation.

Conclusion question 1: Toutes les entreprises analysées visent, consciemment ou non, la création de valeur partagée, cet objectif est intégré dans la stratégie de développement durable qui, elle, est entièrement intégrée dans la stratégie globale de ces quatre entreprises.

Par la deuxième question de l'étude, nous avons voulu vérifier si les quatre étapes proposées par Porter pour la mise en place de la CVP sont utilisées par les quatre entreprises. En même temps, il a été examiné si l'intégration du concept de la CVP mène à l'entrepreneuriat durable.

Globalement, les quatre étapes définies par Porter et Kramer sont utilisées dans les quatre entreprises analysées. Les quatre entreprises ont défini une approche très claire pour identifier les défis sociétaux. Dans chaque entreprise, cette approche est fortement inspirée des chefs d'entreprise. Chez Spadel, la mission, dans ce contexte, s'articule autour de trois piliers reposant sur 8 plateformes permettant à Spadel d'identifier les défis sociétaux d'une manière structurée. Alpro a défini plusieurs opportunités stratégiques concrètes conformes à sa mission. Les défis sociétaux sont attribués aux différentes opportunités et, ensuite, intégrés au mieux dans ces opportunités stratégiques conformément aux valeurs de l'entreprise.

Dans chacune des quatre entreprises, le dialogue sociétal avec les parties prenantes joue un rôle important dans l'identification des défis sociétaux (cf. question 3).

Dans les quatre entreprises, la traduction concrète de ces défis dans un business case, dans le cadre de la deuxième étape, entraîne un processus d'entrepreneuriat. Dans toutes les entreprises analysées, notamment dans les deux entreprises moins grandes (Huyghe et Belvas), on constate un haut niveau de flexibilité dans l'établissement et la réalisation du business case. La rentabilité du projet joue un rôle important dans chacune de ces quatre entreprises, mais il n'est pas toujours essentiel. Chez Huyghe, l'élaboration du business case est confiée aux collaborateurs disposant des connaissances techniques requises, principalement des ingénieurs de production, et après, c'est la direction qui tranche en fonction du rendement. Ainsi, Huyghe investit largement dans la modernisation de l'infrastructure de production et l'épuration d'eau et réalise ainsi d'importantes économies en énergie et en matières premières. Belvas a réussi à mettre sur le marché du chocolat haut de gamme sans gluten et sans OGM, à la grande satisfaction d'une certaine catégorie de clients. Alpro a réussi à élargir sa gamme de produits en ajoutant à ses produits soja des produits contenant d'autres ingrédients végétaux, tels que les amandes et les noisettes. Ces produits sont parfaitement alignés à la mission d'Alpro, qui consiste à créer des aliments végétaux délicieux, naturels et sains, pour le bien-être optimal de chacun et dans le plus grand respect de notre planète. Le remplacement de la bouteille rouge chez Spadel est un bon exemple d'une décision difficile, mais d'un business case réussi. Malgré les risques en termes de perte de visibilité, Spadel n'a pas hésité à remplacer la bouteille colorée en rouge par une bouteille normale pour améliorer le bilan carbone de la production et optimiser le recyclage en lien avec Fostplus.

Lors de la troisième étape, chaque entreprise utilise des systèmes de monitoring pour suivre les progrès du business case. Dans ce contexte, les systèmes de suivi jugent aussi de la durabilité des processus. Chacune des quatre entreprises a des objectifs stratégiques clairs et chiffrés, et ils sont mesurés. Ils concernent tant l'entreprise que son environnement socio-économique. Chez Alpro, ces indicateurs clés de performance sont liés à un système de balanced scorecard, tandis que chez Spadel, ils sont regroupés dans le contexte de la Global Reporting Initiative (GRI). Chez Belvas, le suivi se fait dans le cadre des rapports de certification pour les labels commerce équitable et bio, la certification EMAS et la norme BRC.

La brasserie Huyghe applique une analyse rigoureuse des coûts et bénéfices liés aux investissements écologiques. Il y a une répartition très claire des tâches, où les responsabilités concernant le suivi des projets sont bien définies. Les responsables de production et les membres du staff doivent rapporter régulièrement sur l'évolution des projets en cours. Les analyses doivent permettre à la direction de bien saisir le lien entre la durabilité et la rentabilité économique des projets.

La quatrième étape consiste à évaluer les résultats et examiner à quel point ils peuvent mener à de nouvelles approches. Celles-ci pourront alors être utilisées pour répondre à de nouveaux défis et à de nouvelles opportunités pour l'entreprise.

Dans chacune des quatre entreprises analysées, l'évaluation fait ressortir de nombreuses nouvelles opportunités. Néanmoins, l'équipe de recherche a l'impression qu'on pourrait encore mieux valoriser la masse de nouvelles approches et opportunités ressortant des évaluations si les quatre entreprises utilisaient une méthode structurée pour gérer ces opportunités.

Conclusion question 2: Les quatre étapes de la méthode CVP, c'est-à-dire identifier les défis sociétaux, établir le business case, faire le suivi de l'évolution du business case et évaluer et utiliser les résultats afin de créer de la nouvelle valeur, sont présentes de manière structurée dans les quatre entreprises. L'évaluation dans le cadre de la dernière étape est peut-être moins bien réalisée puisqu'aucune entreprise n'a pu avancer une méthode précise afin de gérer les nouvelles opportunités qui en ressortent, contrairement aux trois premières étapes.

Il ressort donc des questions 1 et 2 que les quatre entreprises, consciemment ou inconsciemment, ont une stratégie et une méthode fortement orientées CVP.

Par la troisième question, il a été examiné à quel point la CVP est importante pour le développement du capital social et si cette démarche mène à un engagement amélioré, une innovation renforcée et une productivité accrue des employés, et donc à une augmentation de la compétitivité de l'entreprise. Par le capital social, on entend l'ensemble des relations sociales, la confiance et la réciprocité, les valeurs et les normes partagées au sein de l'organisation. Les réseaux sociaux comprennent les relations entre les collaborateurs au sein de l'organisation et avec les parties prenantes externes.

Dans les quatre entreprises, il y a des valeurs bien définies et une culture d'entreprise commune qui soutiennent la réalisation de la mission et des objectifs stratégiques de développement durable. Ainsi, chez Spadel, la réalisation d'objectifs stratégiques de développement durable, tels qu'une réduction de « l'empreinte carbone », est liée à certains bonus financiers pour les employés. Chez Alpro, les modalités de collaboration pour les employés sont réglées au moyen d'un "operating framework", indiquant comment les employés chez Alpro devraient collaborer et quelles valeurs et normes sont importantes. Chez Huyghe et Belvas, la culture d'entreprise est plutôt informelle, mais l'engagement social est bien présent, notamment par les collaborations avec des entreprises de travail adapté.

Dans les quatre entreprises, le dialogue avec les employés sur la durabilité et la stratégie est pour le moment encore fort orienté top-down. Pourtant chacune des entreprises est bien consciente de la nécessité de développer le dialogue bottom-up sur la stratégie (de développement durable). Et depuis peu, les initiatives bottom-up ont effectivement été développées dans chacune des entreprises. Il a été souligné par ailleurs que le dialogue social n'est pas toujours très facile, et qu'un bon dialogue exige beaucoup de temps et d'énergie, tant de la part des employeurs que du côté des syndicats. Les grandes entreprises (Alpro et Spadel) reconnaissent néanmoins le potentiel du dialogue social pour mieux impliquer les travailleurs dans la stratégie de développement durable.

Nul doute que toute forme (individuelle ou en groupe) de dialogue avec les employés pourra constituer une source importante d'engagement. Il est important d'avoir une mission, une culture d'entreprise et une stratégie de développement durable cohérente où les travailleurs se sentent concernés. Une communication de sensibilisation à des moments spécifiques et une communication directe sur le lieu de travail jouent un rôle important dans la réalisation d'une mission commune, une culture d'entreprise et une stratégie d'entreprise. Une mission commune et une stratégie d'entreprise renforcent tant le capital social des entreprises que l'engagement, et donc la productivité ainsi que la créativité. En effet, nous constatons que, pour les quatre entreprises analysées, grâce à leur stratégie de développement durable bien ancrée et leur orientation aux défis sociétaux, il est plus facile d'attirer des talents et des profils qualifiés sur le marché du travail que pour les autres. Nous constatons également qu'il y a peu de turnover et d'absentéisme dans ces entreprises, et ceci en particulier parmi le personnel hautement qualifié.

Nous constatons également que les quatre entreprises entretiennent des contacts structurés avec diverses parties prenantes. Non seulement les clients et les fournisseurs, mais aussi les institutions académiques ou autres, les administrations locales, les voisins et les ONG jouent un rôle de plus en plus important en tant que partenaires et sources d'information pour la stratégie des entreprises analysées. Nous citons notamment le rôle du WWF chez Alpro, de Max Havelaar et Certysis chez Belvas, de Fost Plus chez Spadel, et les contacts réguliers entretenus par la Brasserie Huyghe avec ses voisins et avec les institutions régionales.

Les quatre entreprises considèrent ainsi le dialogue sociétal avec les employés et les autres parties prenantes comme une source importante d'informations et de nouvelles idées qui pourront mener à des innovations durables. En outre, certaines parties prenantes sont des partenaires importants pour la mise en place de projets et d'innovations durables. Ce dialogue avec les parties prenantes renforce le capital social au sein de l'entreprise et en même temps l'engagement des employés et des parties prenantes des quatre entreprises.

La publication régulière du rapport de développement durable est également un moyen intéressant pour impliquer les employés, actionnaires et parties prenantes de l'entreprise et les sensibiliser à la stratégie de développement durable.

Conclusion question 3: Nous pouvons donc constater qu'une stratégie et une démarche orientées CVP impliquent un dialogue sociétal avec employés, diverses institutions, ONG, administrations locales, voisins, ... qui permet à ces entreprises de créer un capital social important au sein et en dehors de l'entreprise. Ce capital social apporte un engagement renforcé des employés et des parties prenantes. Cet engagement introduit de manière directe une meilleure productivité et des idées créatives et innovations durables dans les processus d'affaires.

Par la quatrième question, nous avons voulu vérifier pour les quatre entreprises analysées si la mise en place de la CVP apporte une plus grande ouverture aux nouveaux besoins et aux nouveaux marchés et en même temps une attention renforcée à une internationalisation durable.

La stratégie et la méthode orientées CVP des quatre entreprises apporte une plus grande ouverture et implication locale et globale de l'organisation, notamment grâce à des contacts intensifiés avec les parties prenantes. Ceci permet une meilleure traduction des défis sociétaux en opportunités pour l'entreprise. Les récepteurs bien développés des entreprises analysées permettent aux quatre entreprises non seulement un développement plus rapide de produits entièrement nouveaux pour le marché, mais aussi une introduction plus rapide des produits existants sur des marchés où ces produits n'avaient pas encore été commercialisés. En effet, Alpro est une entreprise qui est active sur de nombreux marchés et qui essaie d'élargir ceux-ci, notamment à travers des nouveaux produits, des nouveaux débouchés et diverses unités de production en Europe: Sojinal en France et Kettering en Angleterre.

La brasserie Huyghe réalise 75% de son chiffre d'affaires à l'étranger, dans 89 pays différents. Notamment grâce à son ouverture au monde, Belvas a vite reconnu le potentiel d'augmenter ses exportations en ajoutant à son chocolat de qualité « bio » et « commerce équitable » des caractéristiques tels que « sans gluten », « sans OGM » et/ou « vegan ». Spadel est moins orientée vers l'exportation, entre autres pour des raisons d'impact environnemental du transport, mais elle continue à développer les marchés autour de ses implantations étrangères Carola et Wattwiller en France et Brecon au pays de Galles.

Conclusion question 4: Il est clair que les entreprises produisant de la valeur partagée ont plus d'atouts pour pouvoir internationaliser de manière réussie et durable, parce qu'elles savent mieux que la plupart de leurs concurrents, reconnaître les besoins sociétaux pour leur produits au niveau international.

Enfin, par la dernière question, nous avons voulu examiner si les entreprises analysées évoluent vers une responsabilité sociétale des entreprises (RSE) 2.0, où la stratégie RSE ne se concentre pas uniquement sur la réduction de l'impact négatif, mais aussi sur le renforcement de l'impact positif de la production et du processus de production dans une démarche de développement durable. Nous examinons si, pour les entreprises analysées, l'intégration de la CVP dans la stratégie est synonyme de RSE 2.0⁸.

Chacune des quatre entreprises est convaincue qu'une stratégie de développement durable solidement ancrée dans la stratégie globale est nécessaire. Les quatre entreprises souhaitent ainsi réaliser leur responsabilité sociétale en se fixant pour but de confier aux générations futures une planète durable. Nous retrouvons cette idée dans la mission des entreprises, mais aussi dans l'entretien avec les responsables des entreprises. Alain Delaet, le CEO de la Brasserie Huyghe, affirme qu'il veut devenir le brasseur le plus vert du pays, pour son fils, pour les générations futures. Marc du Bois veut garantir des produits naturels tels que les produits Spadel pour les générations futures, la durabilité étant dans ce contexte un devoir moral pour lui. Alpro veut rendre accessible au grand public des aliments sains, durables et innovants à base de plantes et ainsi créer de la plus-value pour la société et l'entreprise. Thierry Noesen souligne que le commerce équitable et le bio à moitié n'existent pas. Un produit ne peut être commerce équitable ou bio que si toutes les conditions sont remplies à 100%. Nous devons éviter d'accepter sur nos marchés des labels et des certifications qui ne sont réalisés qu'à moitié.

⁸ DENIS, Sabine & LEYSSENS, David. (2015), «Evolutie van maatschappelijk verantwoord ondernemen: van winst naar waarde», ECONnect, SEP.OKT.NOV2015, 3^{de} jaargang, p25, 1p

Nos études de cas ont démontré également que les quatre entreprises appliquent leur stratégie de développement durable de manière très rigoureuse. La méthode utilisée est particulièrement cohérente et elle présente dans les quatre entreprises de fortes similitudes avec la méthode de mise en place de la CVP décrite par Porter (cf. Question 2). Les études de cas ont démontré que la démarche orientée CVP mène à de nouvelles manières d'entreprendre avec des modèles d'entreprises innovants.

En effet, les entreprises orientées CVP, telles que Alpro, Belvas, Brouwerij Huyghe et Spadel, ont contribué à introduire beaucoup d'innovations qui constitueront les piliers d'une économie durable. *“Porter and Kramer argue indeed that all profit is not equal. Profit involving shared value enables society to advance and companies to grow faster. They predict that incorporating societal issues into strategy and operations is the next major transformation in management thinking.”*⁹

Conclusion question 5: Tout comme dans la nature, c'est le principe de la “survival of the fittest » qui prévaut dans le monde des entreprises. De plus en plus, ce sera la condition de la durabilité qui s'imposera. Dès lors, assumer la RSE 2.0 telle que définie par Sabine Denis, en intégrant la CVP dans la stratégie globale de l'entreprise, n'est pas uniquement une stratégie de responsabilité sociétale, mais aussi une stratégie gagnante qui permet à l'entreprise un positionnement sociétal tant au niveau de la profitabilité qu'au niveau de la durabilité. Un suivi structuré au moyen de rapports de développement durable intégrés ne pourra que renforcer la position sociétale de ces entreprises.

⁹ MOORE, Carol (2015), « Corporate Social Responsibility and Creating Shared Value: What's the difference? », Heifer International, May 2015, 6p.

4 Bibliographie

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

VAN TICHELEN, C., de BETHUNE E. et SLEUWAEGEN, L., (2016), "Etude de cas : Belvas", CCE.

RENDERS, S., de BETHUNE E. en SLEUWAEGEN, L., (2016), "Case Studie : Brouwerij Huyghe", CCE.

BEN ABOUD, E., de BETHUNE E., VAN TICHELEN, C., DE VOLDERE, I. et FERDINAND, C., (2016), "Etude de cas : Spadel", CCE.

de BETHUNE E. en SLEUWAEGEN, L., (2016), "Case Studie : Alpro", CCE.