



Livre blanc de RBC sur la finance sociale

En affaires pour changer le monde : les entrepreneurs à vocation sociale

Juin 2014



Table des matières

Résumé	2
Introduction	3
Définition de l'entreprise à vocation sociale	4
Des objectifs sociaux compatibles avec la réussite	7
Une passion qui alimente la réussite	12
Des défis à relever	14
Conclusions	16
Annexe – Méthodologie détaillée	17

Résumé

En 2013, la Banque Royale du Canada (RBC) a demandé qu'une étude sur les entrepreneurs canadiens soit menée en vue de déterminer dans quelle mesure ceux-ci voient au-delà des rendements commerciaux pour poursuivre des objectifs sociaux. L'étude s'est également penchée sur leur capacité de concilier efficacement des objectifs à caractère social avec des objectifs commerciaux. Les cinq thèmes clés suivants ressortent de l'étude.

Au-delà des résultats financiers

Les entreprises à vocation sociale pratiquent une philosophie du double ou du triple résultat, les décisions de leurs dirigeants étant motivées tant par la réalisation d'objectifs sociaux que par celle d'un bénéfice. Ces entreprises à vocation sociale sont une espèce à part – seulement 9 % des entrepreneurs sondés peuvent être qualifiés d'entrepreneurs à vocation sociale, si l'on évalue leur rendement sur la base d'objectifs sociaux et environnementaux officiels. Bien qu'elles soient encore relativement peu nombreuses, des entreprises à vocation sociale surgissent dans l'ensemble des secteurs et des régions.

Des objectifs sociaux compatibles avec la réussite commerciale

Les entreprises à vocation sociale peuvent réussir sur le plan commercial tout en poursuivant d'importants objectifs sociaux. Elles sont tout aussi susceptibles que les autres entreprises d'enregistrer une forte croissance de leurs revenus. Elles ont tendance à évaluer leur réussite de plusieurs façons, contribuant ainsi de façon notable aux conditions sociales et environnementales.

Une passion qui alimente la réussite

La motivation des entrepreneurs à vocation sociale va au-delà du seul bénéfice. Le but ultime est d'amener l'entreprise à concrétiser les objectifs personnels des dirigeants. La poursuite de ces objectifs de concert avec celle d'objectifs commerciaux ne gêne en rien les probabilités de réussite de l'entreprise. Au contraire, elle permet de soutenir sa position sur le marché et de nourrir la passion de réussir.

Une créativité féconde

Les entrepreneurs qui s'attaquent aux enjeux sociaux mettent en œuvre des solutions créatives afin de relever les défis commerciaux. Ils innovent pour surmonter les obstacles financiers et ont recours à un marketing créatif pour cibler les clients de créneaux précis à l'aide de produits et services sociaux de prestige.

Les banques, des conseillers estimés

Les entrepreneurs à vocation sociale qui connaissent du succès ont tendance à considérer les tiers conseillers comme des partenaires clés de leur entreprise. Ces entrepreneurs prospères voient les banques et les institutions financières comme des conseillers qui leur procurent une valeur allant au-delà de la seule prestation de produits et services financiers, afin de leur offrir l'appui et les conseils commerciaux dont ils ont besoin. Outre les impératifs traditionnels, l'atteinte d'objectifs sociaux est un volet important de la relation bancaire.

Introduction

En 2013, RBC a fait réaliser une étude sur les entrepreneurs canadiens afin de déterminer dans quelle mesure ceux-ci voient au-delà du seul rendement commercial pour poursuivre des objectifs sociaux. Dans le cadre de cette étude, réalisée par Phase 5 Research, des entrevues approfondies avec des entrepreneurs à vocation sociale, de même qu'un sondage auprès de 511 entrepreneurs canadiens comprenant un sous-échantillon d'entrepreneurs à vocation sociale à des fins comparatives, ont été effectués.

Le présent document porte sur les entrepreneurs qui ont affirmé qu'ils évaluaient le rendement de leur entreprise sur la base d'objectifs sociaux ou environnementaux. Les exemples sont plus particulièrement tirés des entreprises à vocation sociale Windmill Development Group, Bullfrog Power, Inner City Renovations et la Fondation du cancer de la région d'Ottawa, dont les dirigeants ont généreusement accepté d'expliquer comment ils assurent un équilibre entre la poursuite d'importants objectifs sociaux et les pratiques de saine gestion des affaires. Leurs histoires, appuyées d'exemples tirés de l'étude, permettent de comprendre comment les entreprises peuvent réussir financièrement tout en posant des gestes ayant une incidence positive sur la société et l'environnement.

Définition de l'entreprise à vocation sociale

Bien qu'il n'existe pas de définition internationale uniformisée de l'entreprise à vocation sociale, on s'entend pour dire qu'elle fait des affaires ou applique des stratégies commerciales à des fins sociales ou environnementales, au-delà des objectifs financiers. La prépondérance des objectifs sociaux sur la réalisation d'un bénéfice peut varier selon le propriétaire de l'entreprise. Les entreprises et entrepreneurs qui font l'objet du présent rapport se classent dans deux grandes catégories :

- Les entreprises du secteur privé à but lucratif qui ont déclaré des objectifs à caractère social, mais qui visent à maximiser leur bénéfice sans sacrifier la poursuite de ces objectifs. Les entreprises de cette nature évaluent leur réussite en fonction de leur incidence positive sur la société ou l'environnement, de même que par leurs résultats financiers traditionnels.
- Les entreprises appartenant à des organismes sans but lucratif qui génèrent des revenus pour soutenir la réalisation d'importants objectifs sociaux. Même si le dégagement d'un bénéfice est souhaitable, ces entreprises ne visent pas forcément à maximiser le bénéfice (par exemple, elles pourraient viser la maximisation des possibilités d'emplois, tout en demeurant financièrement viables).

« Bien que toutes les entreprises puissent évaluer leur rendement financier – bénéfice ou perte – selon leurs résultats nets, celles qui visent un deuxième objectif évaluent leur rendement en fonction de retombées sociales positives. L'approche du double objectif peut être appliquée tant aux organisations du secteur public que du secteur privé. »

– Wikipédia

Émergence dans divers secteurs d'activité et diverses régions

Les entreprises à vocation sociale dont il est question dans le présent rapport demeurent peu nombreuses. Seulement 9 % des entrepreneurs du secteur privé qui ont participé au sondage visaient des objectifs sociaux ou environnementaux pour leur entreprise.

Bien qu'elles soient encore relativement peu nombreuses, des entreprises à vocation sociale font leur apparition dans divers secteurs et diverses régions.¹ Leur concentration est légèrement plus élevée dans les secteurs du détail, de l'immobilier et des services publics, probablement en raison des initiatives écologiques établies dans ces secteurs, mais les résultats de l'étude démontrent que les entreprises à vocation sociale exercent leurs activités dans des secteurs variés.

En plus de toucher divers secteurs, l'entrepreneuriat à vocation sociale a également fait son apparition dans de multiples régions du Canada. Proportionnellement, l'emplacement des entreprises à vocation sociale reflète celui des autres entreprises sondées. (Un profil détaillé comparatif des entreprises à vocation sociale est présenté en annexe.)

¹ Les résultats doivent être interprétés à titre indicatif seulement en raison du petit échantillonnage et des méthodes d'échantillonnage.

Au-delà des résultats financiers

De nombreuses entreprises traditionnelles utilisent une partie de leur bénéfice pour soutenir des causes caritatives. Les entrepreneurs à vocation sociale se distinguent du fait qu'ils ont déclaré officiellement qu'ils évaluaient le rendement de leur entreprise sur la base d'objectifs sociaux ou environnementaux. On dit souvent d'eux qu'ils pratiquent une philosophie du double ou du triple résultat, leurs décisions étant motivées tant par la réalisation d'objectifs sociaux et environnementaux que par celle d'un bénéfice.

Windmill Development Group est un exemple d'entreprise qui poursuit à la fois des objectifs sociaux et financiers. Fondé par Jeff et Jonathan Westeinde, deux frères, Windmill se décrit comme étant le « promoteur le plus écologique au Canada ». L'entreprise, qui a adopté une philosophie axée sur les personnes, la planète et les profits, réalise ses objectifs grâce à des techniques du bâtiment, à des solutions respectueuses de l'environnement et à une approche unique participative avec les collectivités. Bien que la rentabilité soit importante pour Windmill, aucune décision n'est prise uniquement en fonction de facteurs monétaires. Selon Jeff Westeinde, « *Toutes les cases doivent être cochées* » avant d'entreprendre un projet.

Bullfrog Power, une entreprise énergétique qui offre aux consommateurs un choix écologique par rapport aux sources d'énergie traditionnelles, entre également dans cette catégorie. Selon Tom Heintzman, le cofondateur, l'objectif du double résultat de l'entreprise est de faire en sorte que « *l'électricité soit renouvelable à 100 %. Chaque nouveau projet et nouvel électron, de même que la sensibilisation accrue de la société, favorisent la réalisation de cet objectif.* »

« Nous voulons que l'électricité soit renouvelable à 100 %. Chaque nouveau projet et nouvel électron, de même que la sensibilisation accrue de la société, favorisent la réalisation de cet objectif. »

— Tom Heintzman, Bullfrog Power

Soutien au secteur sans but lucratif

Compte tenu des pressions exercées sur les sources de financement traditionnelles, les organismes sans but lucratif ont commencé à créer des entreprises dans l'unique but de réaliser les objectifs d'importants programmes. Ces entreprises à vocation sociale génèrent un revenu en vendant des biens et des services en vue de soutenir des causes liées à l'environnement, à la culture ou à l'emploi ou à d'autres fins sociales. Elles peuvent aussi générer un revenu dans le but de financer d'importants programmes d'une organisation-satellite sans but lucratif. Quoi qu'il en soit, les objectifs sociaux prennent le pas sur la réalisation d'un bénéfice.

Comme il est relativement nouveau, on tente actuellement de déterminer la portée et la taille du secteur des entreprises à vocation sociale sans but lucratif au Canada². Notre sondage ne portait pas sur les entreprises à vocation sociale sans but lucratif, mais nous avons recueilli des observations intéressantes dans le cadre d'entrevues avec des leaders de ce secteur.

² Des sondages en vue de déterminer la portée et l'ampleur du secteur des entreprises à vocation sociale sans but lucratif ont été réalisés dans plusieurs provinces, sous la direction de Peter R. Elson de l'Université Mount Royal et de Peter V. Hall de l'Université Simon Fraser.

Les entreprises à vocation sociale associées au secteur sans but lucratif semblent viser des objectifs plus variés, probablement parce que le rendement financier n'est pas une fin en soi (les objectifs sociaux priment). Par exemple, Inner City Renovations, de Winnipeg, utilise une entreprise générale pour créer des emplois de qualité à l'intention de personnes confrontées à des obstacles dans leur recherche d'emploi et les aider à acquérir de l'expérience. Ce faisant, l'organisation contribue au bien-être de la collectivité. Voici comment John Baker, l'ancien directeur général, décrivait la mission de l'entreprise : « *Par l'intermédiaire d'une entreprise de construction, fournir de l'emploi à ceux qui rencontrent des obstacles dans leurs recherches d'emploi.* » Bien que l'entreprise exerce ses activités dans le secteur de la construction, il s'agit là d'une mission secondaire par rapport à son objectif de création d'emplois intéressants et d'aide à la collectivité.

« Notre entreprise constitue un moteur d'emplois pour ceux qui ont de la difficulté à trouver un emploi. Elle dégage un bénéfice, mais il est plutôt restreint. »

— John Baker, Inner City Renovations

Dans un autre cas, la Fondation du cancer de la région d'Ottawa a créé, en 2011, des services d'accompagnement novateurs en matière de soins de santé et de services sociaux pour les patients atteints de cancer, leur famille et les soignants. La Fondation met actuellement sur pied une entreprise sociale qui procurera une nouvelle source de revenus servant à la constitution d'une équipe d'accompagnement professionnelle, pour être en mesure d'aider plus de gens. Comme l'a expliqué Linda Eagen, présidente et directrice générale de la Fondation, « *Il y a une limite à ce qu'on peut accomplir dans les marchés philanthropiques. En particulier, dans notre cas, il était difficile de recueillir des dons pour le financement de services d'accompagnement. Notre entreprise nous permettra d'obtenir les fonds tant souhaités et comme il s'agit d'une entreprise axée sur la santé et le bien-être, sa mission va de pair avec la nôtre et même la renforce.* »

Ce ne sont là que quelques exemples d'un mouvement naissant dans le secteur sans but lucratif visant à faire appel à des sources de financement autres que les dons pour appuyer d'importantes causes. Le secteur émergent des entreprises à vocation sociale sans but lucratif compte sur la créativité des entrepreneurs à vocation sociale pour créer des entreprises dans divers secteurs d'activité, y compris notamment ceux de l'alimentation et des boissons, de la construction, du détail, de l'enseignement, du tourisme, de la culture et des services.

Des objectifs sociaux compatibles avec la réussite

Par cette étude, nous avons cherché à savoir si les objectifs financiers traditionnels étaient sacrifiés au profit de la réalisation d'objectifs sociaux. Autrement dit, les entreprises ayant adopté la philosophie du double ou du triple résultat ont-elles des résultats financiers inférieurs ou supérieurs à ceux des autres entreprises ?

La réussite commerciale et les objectifs sociaux peuvent aller de pair

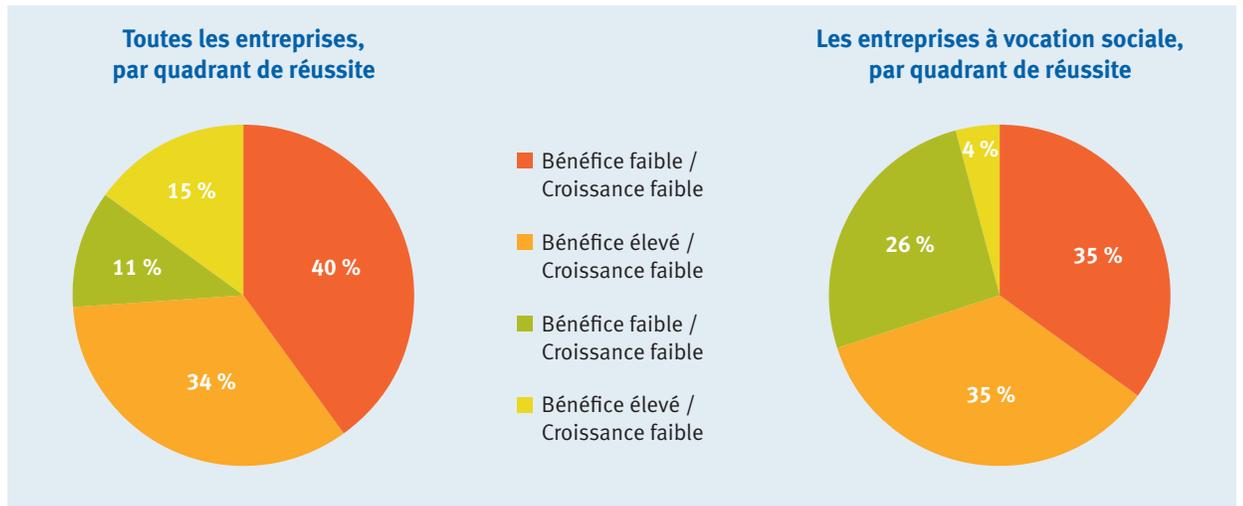
Pour évaluer la réussite relative des entreprises à vocation sociale par rapport aux autres entreprises, les répondants ont été répartis en deux groupes : les entreprises ayant déclaré officiellement qu'elles utilisent des objectifs sociaux (plutôt que des objectifs financiers) pour mesurer leur rendement, et les autres entreprises. Chaque groupe a ensuite été réparti en quadrants, selon la réussite :

1. **Rentabilité faible à modérée et croissance du revenu faible à modérée** : marge bénéficiaire moyenne de 15 % ou moins depuis la création de l'entreprise et croissance du revenu inférieure à 10 % au cours des deux dernières années.
2. **Rentabilité faible à modérée et croissance du revenu élevée** : marge bénéficiaire moyenne de 15 % ou moins depuis la création de l'entreprise et croissance du revenu de 10 % ou plus au cours des deux dernières années.
3. **Rentabilité élevée et croissance du revenu faible à modérée** : marge bénéficiaire moyenne de 16 % ou plus depuis la création de l'entreprise et croissance du revenu inférieure à 10 % au cours des deux dernières années.
4. **Rentabilité élevée et croissance du revenu élevée** : marge bénéficiaire moyenne de 16 % ou plus depuis la création de l'entreprise et croissance du revenu de 10 % ou plus au cours des deux dernières années.

L'analyse des données indique que la réussite financière et la réalisation d'objectifs autres que financiers sont possibles pour l'entrepreneur à vocation sociale³. Bien qu'une proportion plus élevée (15 % contre 4 %) d'entreprises non à vocation sociale soit en mesure de réaliser une croissance du revenu et une rentabilité élevée, les entreprises à vocation sociale réussissent tout autant à enregistrer une croissance élevée. En fait, on trouve 30 % des entreprises à vocation sociale dans les quadrants de croissance élevée, comparativement à 26 % pour les autres entreprises.

Les résultats démontrent que les entrepreneurs qui poursuivent des objectifs sociaux par le biais de leur entreprise sont en mesure d'attirer des clients et de générer un revenu au même rythme. Certains peuvent sacrifier les bénéfices au profit de leurs objectifs sociaux. Dans d'autres cas, la nature de l'entreprise peut nécessiter un investissement initial plus élevé en raison du marché émergent dans lequel elle se trouve. Par exemple, un fabricant de modules solaires photovoltaïques pour le marché mondial a dû investir des millions pour la construction de ses installations de production initiales, mais cet investissement lui a permis de réaliser des économies d'échelle et de profiter d'un avantage au niveau des coûts.

³En raison du caractère restreint de l'échantillon d'entrepreneurs à vocation sociale, les résultats comparatifs doivent être interprétés à titre indicatif seulement.



Pratiques de gestion pour la réalisation d'objectifs sociaux

La réussite des entreprises à vocation sociale et sans but lucratif est principalement attribuable aux saines pratiques de gestion qu'elles partagent avec les autres entreprises prospères. L'étude a permis de dégager cinq facteurs de gestion sous-jacents (présentés ci-dessous) qui contribuent à la réussite des entreprises.

Facteurs de réussite



Les employés

- Embaucher des candidats appropriés, investir dans leur formation, prendre des mesures pour qu'ils soient heureux et motivés et leur permettre de participer à la réussite financière.



Leadership de la marque

- Se positionner comme des leaders d'opinion, être les premiers à tirer profit des marchés émergents, investir temps et argent à la promotion de l'entreprise et utiliser activement les médias sociaux.



Leadership en matière de clientèle

- Ce facteur concerne aussi bien la mentalité des leaders que la priorité qu'accorde l'entreprise à la gestion des relations et à la satisfaction des besoins des clients grâce à des produits de qualité et à des solutions personnalisées.



Gestion des résultats

- Ce facteur comprend une planification rigoureuse, l'élaboration d'un budget efficace, une gestion créative des coûts et l'évaluation des résultats en vue de l'amélioration du rendement.



Accès à des capitaux

- L'accès à des capitaux est un attribut autonome. Il peut comprendre des sources internes et externes de capitaux.

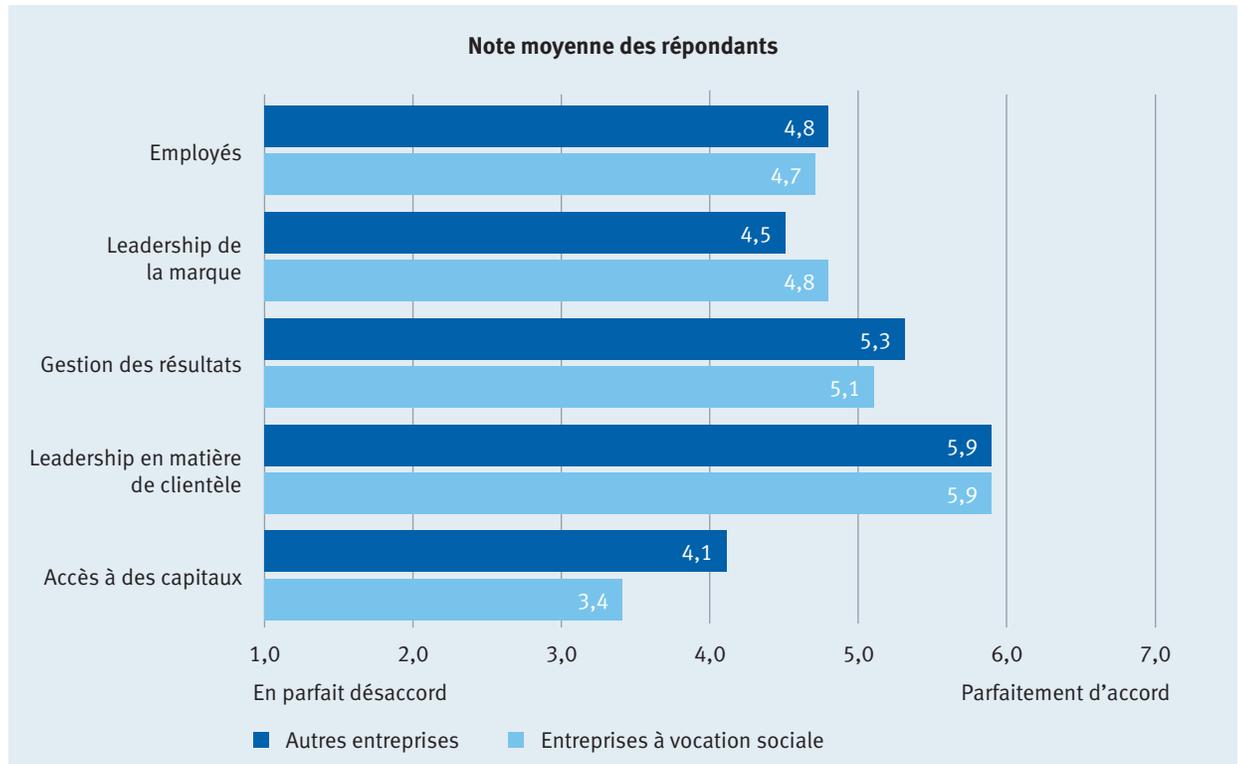
Tous les entrepreneurs à vocation sociale interrogés ont insisté sur l'importance d'une saine gestion de l'entreprise dans la poursuite d'objectifs financiers et non financiers. Ils effectuent proactivement la promotion de leur marque, dont les caractéristiques sociales font partie intégrante. Ils sont centrés sur le client. Ils ont mis en place des processus d'évaluation des résultats, tant pour leurs objectifs financiers que pour leurs objectifs sociaux. Ils offrent des occasions uniques qui attirent certains investisseurs. Et ils reconnaissent l'importance d'attirer des employés talentueux et de les retenir.

Par exemple, John Baker, de Inner City Renovations, explique à quel point l'adoption de sains processus d'affaires est indispensable à la réussite de toute entreprise, y compris les entreprises à vocation sociale du secteur sans but lucratif. « *Nous avons un directeur général et un directeur de bureau ainsi qu'un volume d'affaires de 1,2 million de dollars. Cela n'aurait pas suffi avec un volume de 3 millions de dollars, alors nous avons ajouté un estimateur et un gestionnaire de projet. Cette structure concorde avec celle de toute petite ou moyenne entreprise du secteur de la construction. Nous nous comparons aux entreprises de notre secteur, et non pas à celles à vocation sociale, concernant des points comme les marges brutes et les coûts.* »

Pour Jeff Westeinde, de Windmill Development, il était essentiel d'attirer les meilleurs candidats pour les postes techniques et de direction. « *Nous étions fin prêts parce que nous avons recruté les bons candidats. Toutes nos périodes de croissance ont été réalisées grâce à notre personnel.* »

En plus d'avoir dégagé ces attributs au cours des entrevues, le sondage montre que les entreprises à vocation sociale se positionnent bien par rapport aux autres entreprises en ce qui a trait à la plupart des facteurs de réussite.

Rendement en lien avec les facteurs de réussite



L'accès à des capitaux est un point pour lequel il y a une différence remarquable entre les entreprises à vocation sociale et les autres entreprises, selon les résultats du sondage. Les entreprises à vocation sociale du secteur sans but lucratif ont souligné, par exemple, qu'elles n'ont pas accès aux mêmes capitaux générés à l'interne que les entreprises du secteur privé (puisque la génération d'un bénéfice élevé n'est pas toujours leur objectif principal). En outre, elles peuvent être désavantagées dans leur quête d'investissements externes en raison de la perception de risque.

Miser sur sa vocation sociale pour assurer son succès

Les entreprises à vocation sociale misent sur certaines caractéristiques uniques pour favoriser l'amélioration du rendement. Par exemple, la perspective d'un travail enrichissant sur le plan personnel peut contribuer à attirer des candidats de talent. Comme l'a expliqué Tom Heintzman, de Bullfrog Power : « *Les gens souhaitent travailler pour une entreprise visant un double résultat. Ils veulent faire un travail valorisant. Nous avons donc été en mesure de recruter des candidats très talentueux qui auraient pu travailler à bien des endroits, mais qui ont choisi notre entreprise en raison de sa vocation sociale.* »

« *Notre philosophie du triple résultat (personnes, planète et profit) est un élément qui compte vraiment pour notre entreprise. Nous avons à cœur de travailler en collaboration avec les collectivités et de répondre à leurs besoins.* »

– Jeff Westeinde, Windmill Development Group

Les entrepreneurs à vocation sociale misent également sur leurs caractéristiques uniques pour se distinguer des autres entreprises sur le marché. Windmill Development utilise son approche du triple résultat pour se démarquer nettement de la concurrence.

« Notre philosophie du triple résultat (personnes, planète et profit) est un élément qui compte vraiment pour notre entreprise. Nous avons à cœur de collaborer avec les collectivités afin d'assurer qu'elles sont satisfaites, contrairement à certains promoteurs qui sont prêts à imposer leurs vues », explique Jeff Westeinde, de Windmill Development Group.

Bullfrog Power reconnaît qu'il existe des options écologiques dans de nombreux secteurs, mais pas dans celui de l'énergie. L'entreprise a offert une solution unique par rapport aux solutions traditionnelles et a compris qu'elle plaisait à certains segments de la population.

Les entreprises à vocation sociale qui fournissent des services aux organisations sans but lucratif misent également sur leur vocation sociale pour se démarquer. Par exemple, Inner City Renovations, dont le principal objectif social est d'améliorer l'employabilité de ses employés, cible les projets des organismes gouvernementaux ayant un mandat visant l'emploi.

Une passion qui alimente la réussite

Les entrepreneurs à vocation sociale tendent à poursuivre des objectifs sociaux parce qu'ils croient profondément en une cause en particulier. Cette cause est inévitablement jumelée à une occasion d'affaires (par exemple, ils fabriquent des panneaux solaires et souhaitent améliorer l'environnement).

La passion

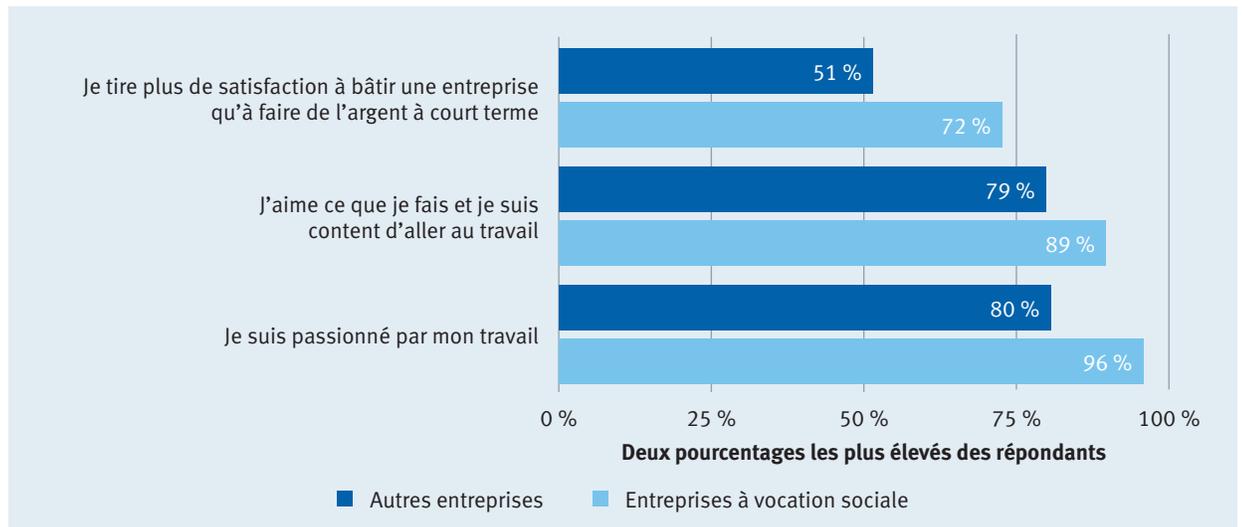
La passion est un trait commun chez les entrepreneurs prospères, y compris ceux qui n'ont pas explicitement d'objectifs sociaux. Sachant qu'ils poursuivent des objectifs enrichissants sur les plans personnel et financier, les entrepreneurs à vocation sociale sont encore plus passionnés par leur travail. Ils sont motivés par la conviction que, même si l'entreprise n'est pas rentable, ils font quelque chose de bien.

Cette motivation était apparente chez les répondants et ressort des résultats du sondage, qui révèlent que les entrepreneurs à vocation sociale sont davantage animés par la passion. Les entrepreneurs à vocation sociale sont plus passionnés par leur travail, ils aiment ce qu'ils font et ils visent davantage à bâtir une entreprise durable.

« C'est cet objectif qui m'a motivé et a alimenté ma passion. Il m'a également donné la confiance nécessaire pour surmonter cette crainte naturelle que suscite l'entrepreneuriat. »

— Tom Heintzman, Bullfrog Power

En accord avec les énoncés concernant les traits de personnalité



Correspondance avec les convictions personnelles

Jeff Westeinde, de Windmill Development, a expliqué que la possibilité de jumeler ses convictions personnelles à une occasion sur le marché constitue une forte motivation. « *Je me suis lancé dans le secteur de l'environnement en raison de ma conscience sociale. Il faut avoir une conscience sociale et essayer d'imaginer comment exploiter ce sentiment sur le marché.* »

De même, Tom Heintzman, de Bullfrog Power, a souligné que le mariage des motivations personnelles et professionnelles constituait la combinaison idéale. « *Réunir toutes mes passions et les connaissances que j'ai acquises et essayer de bâtir une entreprise qui pourrait non seulement être rentable, mais aussi contribuer à un meilleur environnement. Ça pourrait servir d'exemple aux autres entrepreneurs qui aspirent à changer le monde en se lançant en affaires.* »

Le sondage montre que, même si les entrepreneurs à vocation sociale misent sur leurs caractéristiques sociales uniques comme avantage concurrentiel, ils poursuivent des objectifs sociaux pour leur mérite et non pas comme moyen pour arriver à une fin. Près des deux tiers des répondants ont déclaré qu'ils poursuivaient des objectifs sociaux dans le but d'améliorer les collectivités où ils vivent ou parce qu'ils croient personnellement en la cause, et non pas strictement pour des raisons commerciales.

Motivations à poursuivre des objectifs sociaux

	Pourcentage d'entrepreneurs à vocation sociale
Améliorer les collectivités dans lesquelles nous vivons	65,9 %
Ces objectifs sont importants pour moi (et les autres fondateurs ou partenaires) personnellement et je veux utiliser l'entreprise pour favoriser leur réalisation	61,4 %
Bâtir un monde meilleur	50,0 %
Établir une bonne réputation pour notre entreprise au sein de la collectivité	50,0 %
Parce que c'est important pour les consommateurs	47,7 %
Aider notre entreprise à se démarquer de manière unique	45,5 %
Créer un environnement positif pour nos employés	38,6 %
Parce que nous pouvons offrir un produit ou un service supérieur	34,1 %
Favoriser les ventes grâce à l'opinion favorable des clients et des parties prenantes	34,1 %
Positionner notre entreprise comme étant respectueuse de l'environnement	31,8 %
Améliorer la vie de nos employés	29,5 %
Réduire l'incidence de notre entreprise sur l'environnement	29,5 %
Réduire les coûts de l'énergie	20,5 %
Nous appartenons à une entreprise sans but lucratif et ces objectifs reflètent notre mandat principal	11,4 %

Des défis à relever

Les défis uniques des entreprises à vocation sociale

Bien que la performance des entreprises à vocation sociale en ce qui a trait à divers facteurs de gestion soit généralement bonne, l'accès à des capitaux semble plus problématique pour elles que pour les autres, selon le sondage. Il y a, en partie, un écart entre la philosophie du double résultat, d'une part, et les critères appliqués par les investisseurs et les prêteurs, d'autre part. Dans certains cas, les entreprises à vocation sociale peuvent souhaiter investir dans une initiative ou un produit dont la rentabilité n'est pas éprouvée. Il peut s'agir d'un nouveau marché (par exemple, l'énergie renouvelable) ou d'une approche novatrice pour équilibrer les objectifs commerciaux et sociaux (par exemple, prêt vert). Dans les deux cas, les investisseurs et les prêteurs doivent être en accord avec les objectifs sociaux et croire qu'il en sera de même pour les clients finaux.

Assez souvent, les produits et les services des entreprises à vocation sociale répondent aux besoins d'une manière plus socialement responsable, mais sont plus coûteux. Par exemple, l'énergie renouvelable est plus chère que l'énergie traditionnelle. Un condominium construit selon des normes environnementales élevées pourrait coûter plus cher, au moment de l'achat, que s'il était construit selon les normes du bâtiment traditionnelles. C'est pourquoi les entreprises à vocation sociale doivent cerner des créneaux précis ayant des besoins fonctionnels et des affinités pour leurs produits et services. Des consultations et des études sont nécessaires pour comprendre les besoins des clients et suivre l'évolution des opinions.

« Nous avons consulté 700 personnes dans un aréna et avons eu droit à une ovation pour cette initiative, ce qui n'arrive pas très souvent. »

– Jeff Westeinde, Windmill Development Group

Par exemple, Bullfrog Power effectue régulièrement des sondages auprès de ses clients et des Canadiens pour suivre l'évolution de l'opinion concernant l'énergie renouvelable. *« Nous suivons constamment l'évolution de la sensibilisation, des changements climatiques, de l'énergie renouvelable et de la façon dont Bullfrog y contribue. »* De même, Windmill procède à des consultations publiques, traitant ainsi les collectivités comme des parties prenantes dans le processus de développement.

Faire preuve de créativité pour surmonter les difficultés

Au cours des entrevues, des exemples de solutions créatives, particulièrement en ce qui a trait au financement, utilisées par les entreprises pour surmonter les difficultés ont été cités.

Dans certains cas, le modèle de gestion ne cadrerait pas avec les sources de financement traditionnelles, ce qui a amené certaines entreprises à trouver des solutions de financement créatives. Par exemple, Windmill a sondé des résidents intéressés par un projet de condominium à Calgary pour déterminer s'ils seraient disposés à payer plus cher pour une technologie écologique permettant de réaliser des économies opérationnelles de 20 % et la réponse a été un « non » retentissant. En l'absence de mécanismes de financement, ils ont lancé un « prêt vert » moyennant des frais standards, en fonction des économies opérationnelles, jusqu'au remboursement du prêt.

Pour établir son entreprise, la Fondation du cancer de la région d'Ottawa envisage, elle aussi, l'utilisation d'une obligation à impact social pour se procurer le financement de démarrage. Des investissements technologiques sont nécessaires (pour les outils et systèmes d'information, par exemple), mais la Fondation ne peut pas utiliser les dons pour financer ces investissements en raison des règles régissant l'utilisation des dons.

« Nous avons développé un programme de retour au travail qui va nous permettre de réaliser d'importantes économies, et il nous faut 900 000 \$ pour le démarrage. Nous avons neuf investisseurs disposés à investir 100 000 \$, mais il nous faut un incitatif pour eux. Nous avons donc structuré une obligation qui est garantie par le gouvernement. Et nous versons même des intérêts. C'est un investissement à haut risque, mais il est garanti par le gouvernement. »

Les banques, des conseillers estimés

Les entrepreneurs à vocation sociale comptent sur tout un éventail de conseillers externes pour aider leur entreprise à prospérer. En général, ils ont davantage tendance à consulter des comptables, des experts techniques, des avocats, des mentors et des institutions financières.

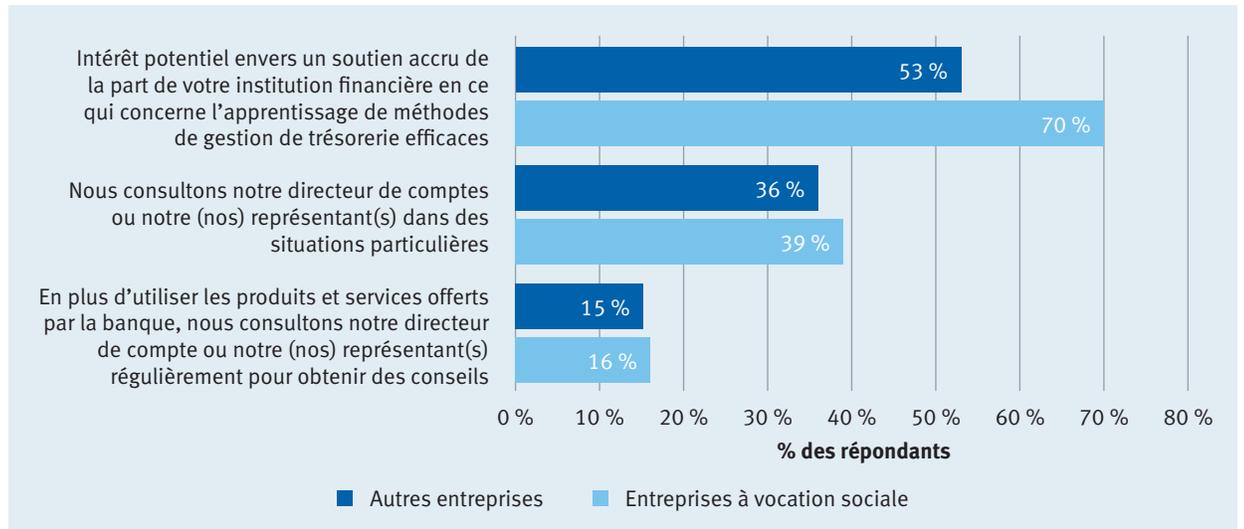
Les entrepreneurs qui connaissent le succès tendent à entretenir avec leur institution financière des relations plus étroites qui vont au-delà de la seule prestation de produits et services financiers. Plusieurs d'entre eux ont décrit des situations où ils ont tablé sur leurs relations bancaires étroites pour obtenir du soutien pour d'importantes initiatives (commandite d'un événement de lancement, financement de projets d'expansion), des conseils indépendants sur les risques d'importantes décisions et des renseignements (tendances de l'économie ou du marché) par l'intermédiaire des services aux entreprises de leur banque. Les entrepreneurs prospères voient les banques comme un important partenaire de leur réussite avec qui ils discutent régulièrement et ouvertement de leurs plans d'affaires. Fait intéressant, cette caractéristique s'applique aussi aux entrepreneurs à vocation sociale, qui sont également plus susceptibles de voir la relation avec leur institution financière au-delà de la seule prestation de produits et de services.

« RBC a joué un rôle crucial pour l'acquisition de nos premiers clients. Elle a accepté d'utiliser notre énergie renouvelable avant le lancement et était avec nous pour le lancement... pas seulement avec nous, mais sur le podium. »

— Tom Heintzman, Bullfrog Power

Même si les entrepreneurs à vocation sociale apprécient la valeur de leur relation bancaire, ils recherchent des solutions de financement créatives en correspondance avec leurs objectifs financiers et sociaux.

Obtention de conseils à valeur ajoutée auprès des institutions financières



Conclusions

Les entreprises à vocation sociale peuvent réussir financièrement tout en poursuivant des objectifs autres que financiers. À l'exception des entreprises du secteur sans but lucratif, les entrepreneurs à vocation sociale interviewés ont réussi financièrement tout en poursuivant des objectifs sociaux. Pour le marché émergent affilié aux organisations sans but lucratif, les entreprises à vocation sociale représentent des solutions créatives pour tenter de trouver de nouvelles façons de soutenir des programmes importants alors que les sources traditionnelles de financement se font de plus en plus rares.

Le succès des entreprises à vocation sociale est principalement attribuable aux pratiques de gestion qu'elles partagent avec les autres entreprises prospères. En adoptant des pratiques exemplaires en matière de marketing, de ressources humaines, d'exploitation et de gestion financière, elles sont mieux positionnées pour réaliser leurs objectifs sociaux. De plus, la poursuite simultanée d'objectifs sociaux et financiers peut rehausser leur marque et favoriser l'attraction et la rétention d'employés talentueux.

Les entrepreneurs à vocation sociale trouvent un véritable sens à leur travail et ont l'occasion de changer quelque chose dans les collectivités que les entourent. C'est principalement ce qui les distingue des autres entrepreneurs. Sachant qu'ils poursuivent des objectifs enrichissants sur les plans personnel et financier, les entrepreneurs à vocation sociale sont encore plus passionnés par leur travail. Ils sont motivés par la conviction que, même si l'entreprise n'est pas rentable, ils font quelque chose de bien.

Annexe – Méthodologie détaillée

Méthodologie des entrevues

Les entrepreneurs ont été recrutés au hasard et au moyen des sources d'affaires de RBC pour participer à une entrevue approfondie d'une heure à leur lieu de travail (Toronto, Ottawa, Montréal) ou par téléphone (autres régions). Les interviewés comprenaient un éventail de 17 propriétaires d'entreprise prospères diversifié par taille, secteur et région. Cinq des entrepreneurs interviewés correspondaient à la définition standard des entrepreneurs à vocation sociale. Toutes les entreprises ont fait l'objet d'une sélection en fonction de critères minimums en matière de croissance et d'années en affaires.

Méthodologie du sondage

Un sondage de 15 minutes en ligne a été effectué auprès d'un groupe diversifié de 511 propriétaires d'entreprise, y compris un sous-échantillon de 44 entrepreneurs ayant affirmé avoir des objectifs à caractère social pour leur entreprise (c'est-à-dire qu'ils ont officiellement déclaré qu'ils utilisent des objectifs sociaux ou environnementaux pour évaluer leur rendement). Le sondage comprenait des éléments signalés par les entrepreneurs au cours des entrevues approfondies. Un essai a préalablement été effectué auprès d'entrepreneurs pour s'assurer qu'ils comprenaient les questions du sondage.

Échantillonnage

L'échantillon (n=500) était majoritairement constitué de propriétaires d'entreprises canadiennes faisant partie d'un échantillon permanent ciblé pour des études gérées par Research Now. Un petit nombre de répondants (n=11) a également été recruté à partir de listes d'entrepreneurs fournies par MaRS.

Les répondants étaient acceptés pour le sondage s'ils répondaient aux critères suivants :

- Ils possèdent ou exploitent une entreprise canadienne qui générerait un revenu au cours du plus récent exercice financier.
- L'entreprise a dégagé un bénéfice au cours d'une année donnée depuis sa création⁴.
- Ils détiennent une participation dans l'entreprise ou sont des hauts dirigeants de l'entreprise ayant joué un rôle dans la fondation de l'entreprise.
- Ils possédaient et exploitaient une entreprise au cours des deux dernières années et ont depuis vendu cette entreprise.

Bien que les approches d'échantillonnage de cette nature donnent des échantillons de commodité⁵, l'échantillonnage par quotas a été utilisé pour cibler un nombre minimum d'entrepreneurs de grandes entreprises (50 employés et plus) conformément au profil général des établissements d'entreprises canadiennes. Le profil de l'échantillon, en fonction de diverses caractéristiques personnelles et professionnelles, est illustré dans les tableaux suivants. Dans la mesure du possible, des comparaisons avec les statistiques connues pour la population sont présentées.

⁴ Certaines entreprises à but lucratif relevant d'organisations sans but lucratif ont été acceptées si elles n'avaient pas généré de revenu.

⁵ Les résultats obtenus au moyen d'approches d'échantillonnage de commodité ne peuvent être cités ou appliqués de la même manière que pour l'échantillonnage aléatoire (c'est-à-dire qu'une marge d'erreur ne peut pas être citée). Néanmoins, l'approche utilisée constitue un moyen efficace d'obtenir les commentaires d'intervenants de cette nature, qui sont difficiles à joindre.

Nombres d'employés

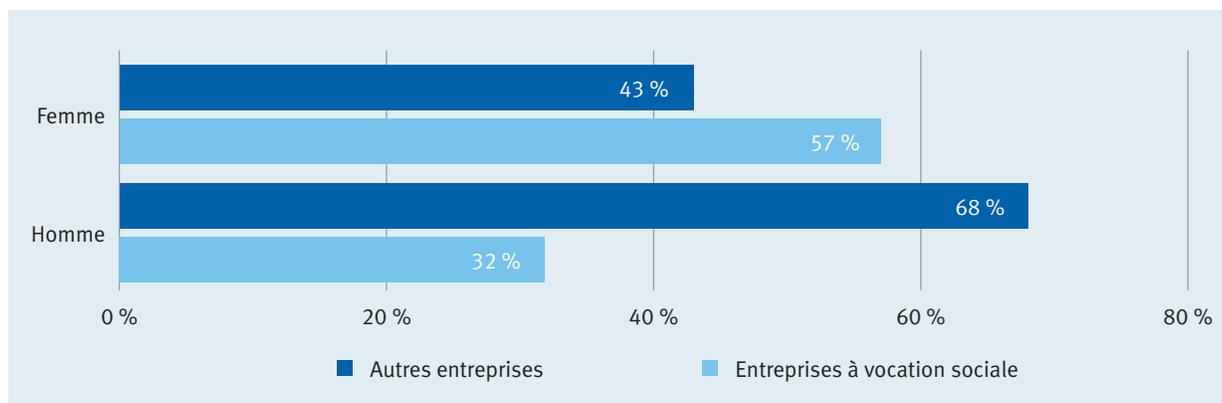
Le tableau suivant illustre la répartition de l'échantillon selon le nombre d'employés, comparativement aux entreprises canadiennes.

Taille de l'entreprise	Réponses au sondage	Proportions par rapport au sondage	Proportions par rapport à la population (Nombre d'établissements d'entreprises canadiennes) ⁶
1 à 49 employés	458	90 %	95,6 %
50 employés ou plus	53	10 %	4,4 %
Total	511	100 %	100 %

Sexe

L'échantillon comprend davantage de répondants de sexe masculin (66 %). Cette répartition est conforme aux données de Statistique Canada, selon lesquelles 40 % de femmes, comparativement à 60 % d'hommes, occupent des postes de direction au Canada (Statistique Canada, 2006). Cette proportion peut même être plus prononcée si l'on tient compte uniquement des propriétaires d'entreprise.

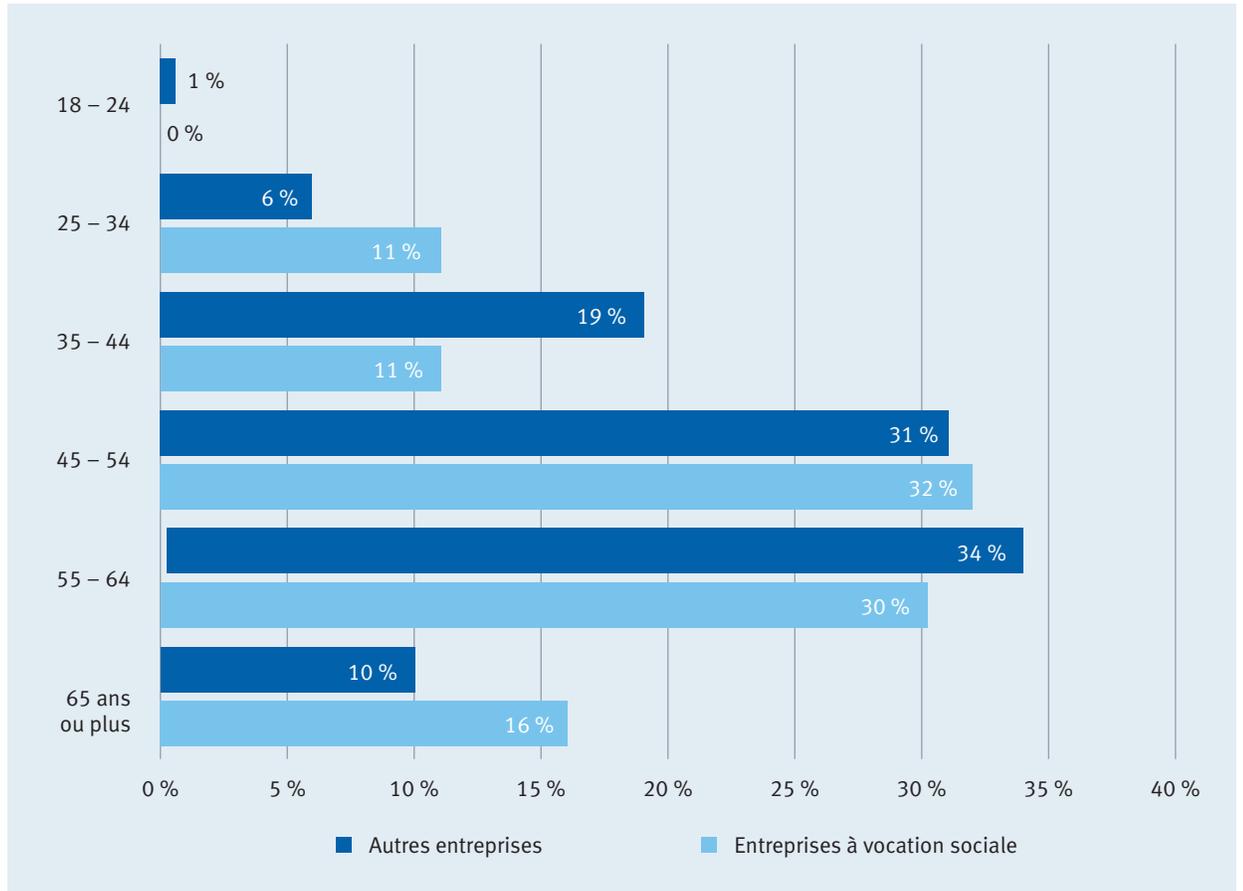
Fait intéressant, la répartition selon le sexe des entrepreneurs à vocation sociale est inversée. Il y aurait une concentration plus élevée de femmes à la tête d'entreprises à vocation sociale.



⁶Source : Statistique Canada, Registre des entreprises, décembre 2011.

Âge

La répartition selon l'âge des entrepreneurs à vocation sociale est semblable à celle des autres propriétaires d'entreprise, la majorité d'entre eux se trouvant dans les catégories d'âge de 45 à 64 ans.



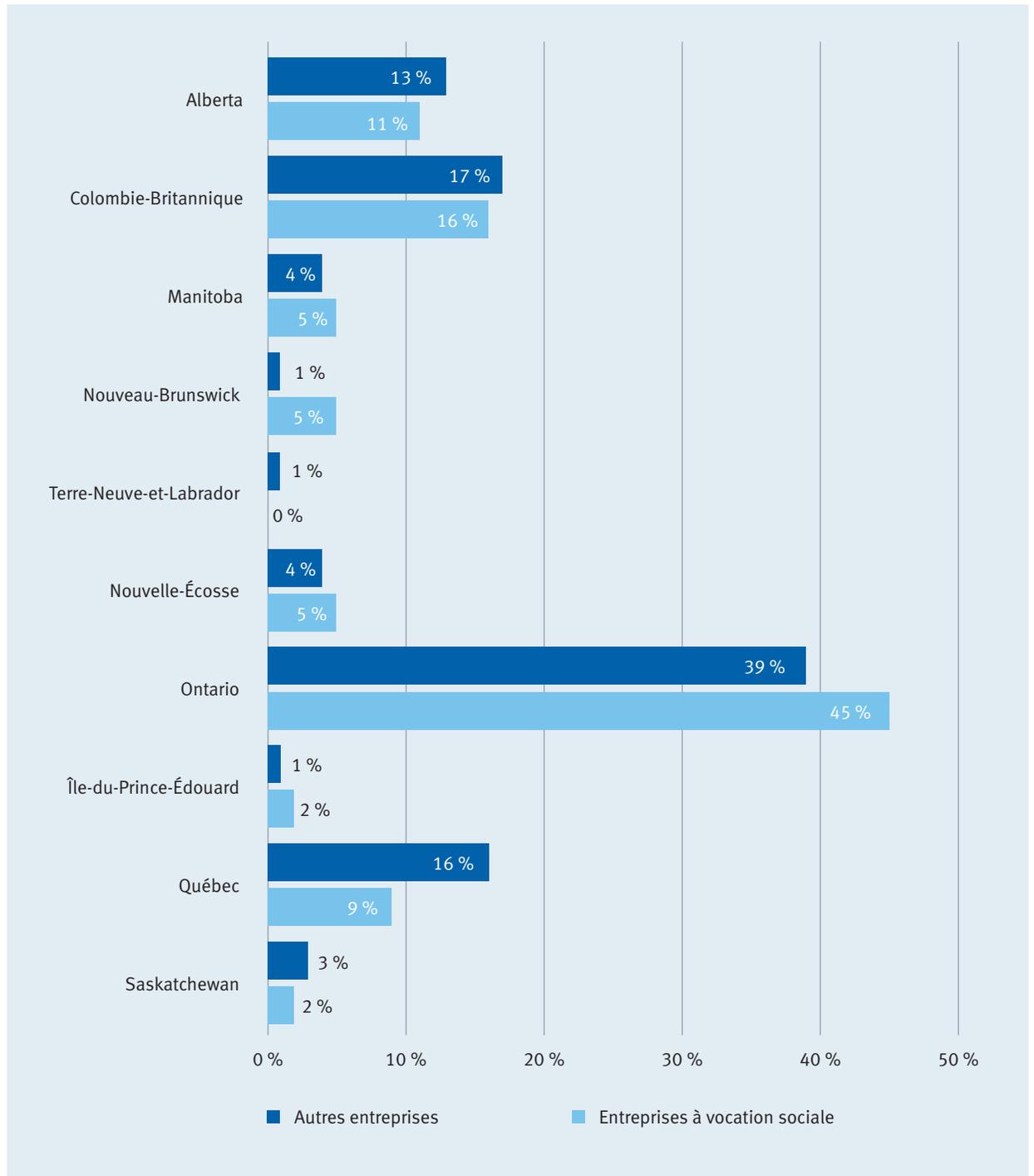
Secteur d'activité

Le profil de l'échantillon d'entrepreneurs à vocation sociale et d'autres entrepreneurs par secteur d'activité est présenté au tableau suivant.

Secteur	Entreprises à vocation sociale	Autres entreprises
Hôtellerie et restauration	2 %	4 %
Services administratifs et soutien aux entreprises	5 %	6 %
Agriculture, foresterie, pêche et chasse	7 %	3 %
Arts, divertissement et loisirs	7 %	6 %
Construction et rénovations domiciliaires	2 %	9 %
Services d'éducation	0 %	4 %
Finances et assurance	2 %	5 %
Soins de santé et programmes sociaux	5 %	3 %
Information et culture	4 %	3 %
Fabrication	2 %	5 %
Extraction minière, pétrolière et gazière	0 %	3 %
Services professionnels, scientifiques et techniques	18 %	14 %
Administration publique	0 %	1 %
Immobilier, location et crédit-bail	11 %	3 %
Commerce de détail	14 %	7 %
Transport et entreposage	0 %	4 %
Services publics	5 %	1 %
Gestion des déchets et services de recyclage	0 %	1 %
Conception ou développement Web	2 %	2 %
Commerce de gros	2 %	4 %
Autres services	11 %	12 %

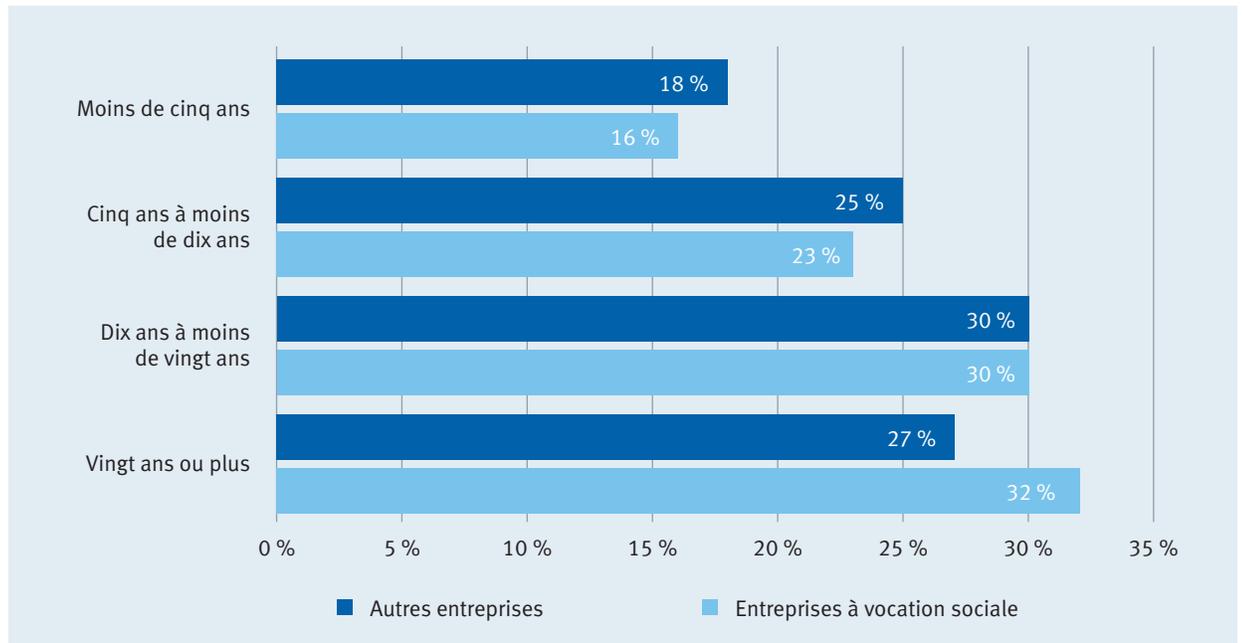
Province du siège social

En ce qui concerne la représentation régionale, l'ensemble de l'échantillon correspond pratiquement à la répartition des entreprises au Canada. Les entrepreneurs à vocation sociale et les autres entrepreneurs sont représentés dans l'échantillon.



Années d'existence

L'échantillon comprend des entreprises se trouvant à différentes étapes de développement. Les entreprises à vocation sociale et les autres entreprises sont représentées aux différentes étapes.



Analyse des données

Les entrevues approfondies effectuées au début de l'étude ont révélé qu'un grand nombre de facteurs potentiels contribuaient à la réussite des entrepreneurs. Ces facteurs potentiels ont ensuite été examinés dans le contexte d'un sondage quantitatif. Le lien entre les éléments découverts et la réussite (tels qu'ils sont définis par les quadrants de réussite) est présenté dans le présent rapport. Pour évaluer les facteurs de réussite dans une perspective élargie et thématique, une technique que l'on appelle l'analyse factorielle a été utilisée pour regrouper les facteurs en facteurs de réussite sous-jacents.

L'analyse factorielle est une technique de réduction des données qu'utilisent les chercheurs pour regrouper les variables qui sont statistiquement liées. Ainsi, nous avons pu examiner le lien entre les résultats combinés des variables réparties par thème et la réussite. De nombreux facteurs hypothétiques ont fait l'objet du sondage, mais certains, n'ayant pas pu être bien expliqués par les facteurs qui ont émergé, ont été exclus des résultats combinés. Les facteurs qui ont émergé comprenaient des variables associées à un thème : leadership en matière de clientèle, leadership de la marque, les employés et la gestion des résultats. L'accès à des capitaux ne s'intégrait pas bien mathématiquement à aucun des facteurs qui ont émergé, mais compte tenu de l'importance qu'on y a accordée au moment des entrevues qualitatives, le lien entre l'accès à des capitaux et la réussite a été analysé distinctement. Le tableau suivant présente les variables s'appliquant à chacun des facteurs.

Variables des facteurs de réussite

Facteur	Variables
Employés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Embaucher les candidats appropriés ▪ Investir dans la formation des employés ▪ Maintenir les employés heureux et motivés ▪ Permettre aux employés de participer à la réussite financière
Leadership de la marque	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agir en tant que leaders d'opinion ▪ Être les premiers à tirer profit des marchés émergents ▪ Investir temps et argent à la promotion de l'entreprise ▪ Utiliser activement les médias sociaux à des fins de promotion
Leadership en matière de clientèle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des hauts dirigeants avec des compétences complémentaires ; des déclencheurs qui assument la responsabilité des résultats ▪ Des solutions répondant mieux que la concurrence aux besoins de segments de marchés particuliers ▪ Dialogue actif avec les clients en vue de répondre à leurs besoins et d'établir un lien de confiance
Gestion des résultats	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Surveiller étroitement les coûts fixes et exploiter l'entreprise selon des principes de production allégée ▪ Chercher des solutions créatives et économiques pour la prestation de services et l'exploitation ▪ Adopter un rigoureux processus de planification et d'élaboration budgétaire ▪ Évaluer les résultats et utiliser les renseignements pour améliorer le rendement
Accès à des capitaux	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accéder à des capitaux qui procurent un avantage concurrentiel

L'Initiative RBC sur la finance sociale

La Banque Royale du Canada (RBC) est la plus grande banque du Canada et l'une des plus grandes banques du monde par sa capitalisation boursière. L'une des principales sociétés de services financiers diversifiés en Amérique du Nord, elle offre, à l'échelle mondiale, des services bancaires aux particuliers et aux entreprises, des services de gestion de patrimoine, des services d'assurance, des services aux investisseurs et des produits et services de marchés des capitaux. Elle compte environ 79 000 employés à plein temps et à temps partiel au service de plus de 15 millions de particuliers, d'entreprises, de clients du secteur public et de clients institutionnels au Canada, aux États-Unis et dans 44 autres pays.

RBC est reconnue comme un chef de file mondial en matière de services financiers et de responsabilité sociale et environnementale. En 2012, RBC a lancé son initiative sur la finance sociale dans le but de contribuer à l'essor de la finance sociale au Canada. L'initiative, qui vise à financer et à soutenir les entreprises qui souhaitent apporter une contribution positive à la collectivité, met en lumière les occasions d'investissement qui dégagent des bénéfices sur les plans social, environnemental et financier. RBC espère non seulement que son engagement en matière de finance sociale au Canada stimulera l'entrepreneuriat et l'innovation, mais aussi qu'il encouragera d'autres organisations à faire des investissements analogues qui suscitent une évolution sociale et environnementale positive. Pour de plus amples renseignements, veuillez visiter rbc.com/socialfinance.

