



LE « *SOCIAL BUSINESS* » : POUR REMETTRE LE CAPITALISME AU SERVICE DE LA SOCIÉTÉ ?

EMMANUEL FABER*

Qu'est-ce que le *social business*? Ce concept est né de l'expérience de Grameen Bank au Bangladesh, fondée et dirigée par Muhammad Yunus, Prix Nobel de la Paix en 2006. En inventant le microcrédit, celui-ci a permis, en 30 ans, à plus de 30 millions de personnes de sortir de la pauvreté. Le capital de la banque est possédé par ses clients. Ses profits sont réinvestis dans le développement de ses activités.

De là, Yunus a imaginé l'idée d'un modèle d'entreprise dont la finalité ne serait pas de maximiser la valeur pour les actionnaires, mais de servir une cause sociétale (*social* en anglais). L'activité doit évidemment trouver un équilibre financier et une rentabilité nécessaire à financer sa croissance, mais le profit n'est pas un objectif en

soi, seulement une condition, et par ailleurs, les actionnaires s'engagent à ne pas retirer de dividendes de leur investissement.

Ainsi, contrairement à l'idée largement répandue selon laquelle l'entreprise doit maximiser la valeur pour ses actionnaires, le *social business* fait un choix radicalement différent et propose un modèle où, au contraire, la totalité de la valeur créée est partagée avec la communauté des autres parties prenantes de l'entreprise.

L'EXPÉRIENCE DE DANONE

Partant de l'idée simple que la solution à la pauvreté n'est pas la charité, mais l'activité économique (on pourra

* Directeur général délégué, Groupe Danone.

relire sur ce thème l'ouvrage remarquable de Hernando de Soto « *The mystery of capital* »), une première expérience a été mise en œuvre par Danone avec Grameen Bank au Bangladesh, qui ont créé une co-entreprise dont la mission est d'apporter la santé par la nutrition aux plus pauvres et de réduire la pauvreté dans les communautés rurales. Cette entreprise produit un yaourt hyperfortifié, vendu 5 centimes d'euro le pot, fabriqué dans une micro-usine. Le lait provient en majorité de toutes petites exploitations agricoles, et est acheté à un prix permettant aux fermiers de rembourser aussi vite que possible les prêts contractés pour acheter leur vache, et distribué par des *Shokti ladies*, dans les villages alentours, mais également dans les circuits de vente traditionnels de quelques villes. Les fonctionnalités techniques de l'usine ont été conçues pour permettre de maximiser l'emploi de main-d'œuvre locale et les technologies les plus modernes ont été utilisées pour limiter son impact environnemental.

Les objectifs de Grameen Danone ont été fixés en termes d'amélioration de la santé et de réduction de la pauvreté. Le premier est mesuré par une étude médicale menée sur le terrain par l'ONG GAIN (*Global Alliance for Improved Nutrition*) sur une base méthodologique construite avec une des meilleures universités mondiales dans ce domaine. Le second sera mesuré auprès des familles dont l'un des membres travaille avec l'entreprise, dans le temps, à l'aide des indicateurs développés et utilisés par Grameen depuis plus de 30 ans pour mesurer le niveau de vie de ses clients.

Il est prévu de construire une seconde usine, encore moins chère, dès la fin de l'année 2009.

Pour construire un modèle complet et autoportant autour de ses activités de *social business*, Danone a créé en 2006 *danone.communities*, une SICAV monétaire dont la mission est de soutenir le développement et de financer des entreprises à vocation sociétale (*social business*) dans les métiers de Danone. Cette Sicav, administrée et commercialisée par LCL et Crédit Agricole, compte début 2009, près de 2000 souscripteurs, et un total de 70 millions d'euros d'actifs. Outre Grameen Danone, elle a déjà investi dans deux autres projets (Cambodge et Sénégal) et a participé activement au soutien d'un quatrième à Madagascar.

Le développement de *danone.communities* a montré deux choses avant la crise financière : en 2007, la pertinence pour certains actionnaires d'une démarche donnant du sens pour leur épargne ; depuis mi 2008, que le profil peu risqué de cette épargne et les actions d'entreprise à vocation sociétale qu'elle permet de financer dans un contexte de crise alimentaire et financière, sont des réponses pertinentes (même si elles sont bien sûr très limitées) à la perception de la situation actuelle et des grands enjeux de notre époque. Ainsi, en janvier 2009, plus de 40 000 internautes ont participé à un jeu proposé sur Facebook par *danone.communities* sur le thème : « Qui veut changer le capitalisme : avez-vous des idées ? ».



DANS LA CRISE QUE NOUS TRAVERSONS, QUEL ENSEIGNEMENT TIRER DU *SOCIAL BUSINESS* ET SES PREMIÈRES APPLICATIONS ?

Constatons d'abord que la crise financière sera très vite devenue une crise économique et que l'on a redécouvert à cette occasion que l'économie ne se résumait pas à la finance, pas plus qu'elle ne la servait, mais bien qu'elle était inextricablement liée au domaine social. La crise économique ne faisant que commencer, la crise sociale est donc encore très largement devant nous, hélas.

Rapprocher les notions de *social* et de *business* n'est donc pas absurde dans le contexte actuel. Pour comprendre jusqu'où, il faut faire un petit retour en arrière.

Le dogme de la valeur actionnariale

Le capitalisme de la grande entreprise en France a été marqué par l'évolution des courants d'influence qui ont graduellement façonné sa gouvernance.

La puissance financière de l'entreprise, dès son apparition sous sa forme moderne, a conduit très vite son patron fondateur, ou héritier d'une dynastie familiale fondatrice, à faire prendre en charge par celle-ci une part jugée non négligeable de la vie sociale de ses salariés : les systèmes de retraite, d'assurance, le logement, les vacances, les installations de loisir. Tant pour des raisons pratiques (la concen-

tration de la population autour des usines) que supposées morales parfois. Outre les vicissitudes (nombreuses) des affaires, et la concurrence agissant comme un contre-pouvoir naturel, il n'y avait dans ce modèle guère de débat sur la gouvernance de l'entreprise. Le patron actionnaire décidait.

L'organisation progressive de la représentation des salariés et la montée du syndicalisme ont ensuite marqué l'apparition d'un face à face patronat/syndicat, qui a pendant longtemps posé la question du rapport entre le capital et le travail, sans qu'il n'y ait de doute sur le fait que le patron représentât le premier, quoiqu'il se fût placé souvent dans ce débat sur le terrain de l'intérêt social de l'entreprise (un concept français) et de sa pérennité, dans le rôle du « capitaine d'industrie ».

Puis, pendant les années 80, l'entreprise, l'entrepreneur et le patron sont devenus des modèles pour la société, à la faveur de la baisse du temps de travail, de la tertiarisation de l'emploi, qui a atténué la tension sociale entre capital et travail, de la croissance économique, de l'essor du « second marché », et de la démocratisation de la Bourse. La réussite financière, rapide, de nouveaux capitalistes, rebâtissant des empires sur les vestiges de ceux dont ils avaient hérité, ou créant et développant des entreprises de service, rapidement valorisées en Bourse, joua le rôle de l'épopée moderne.

La chute du mur de Berlin et l'effondrement du communisme, seul système économique se posant en alternative politique, sont venus corroborer l'idée selon laquelle l'économie de marché et la démocratie ne faisaient presque qu'un, et qu'il n'y avait plus

que l'entreprise pour résoudre les problèmes de notre temps.

C'est au début de cette période que les théories financières anglo-saxonnes sur la valorisation des entreprises et le rôle du marché financier traversent l'Atlantique et commencent à être enseignées par des écoles de commerces françaises désireuses de mettre à jour le stock de production académique, et l'enseignement pour préparer la proportion grandissante d'étudiants se destinant aux métiers, lucratifs et intellectuellement satisfaisants, de la finance.

Ces années d'ultralibéralisme financier en France ont établi, parce qu'il fallait bien trouver un sens commun à cette aventure, et parce qu'elle était bien pratique, la conception selon laquelle « le marché est efficient ». Ce dogme a été installé partout, y compris dans les cercles académiques. Beaucoup de problèmes soulevés trouvaient leur solution théorique dans l'efficacité des marchés. Si le problème existait, c'est que le marché n'était pas encore complètement efficient. La main invisible d'Adam Smith permettait de justifier la création de produits de plus en plus sophistiqués, à tel point que les écoles d'ingénieurs ont été à leur tour sollicitées.

La finance, si elle était pratiquée dans sa pureté, et donc sans les entraves d'une régulation vite qualifiée de désuète ou d'idéologique, pouvait prétendre servir parfaitement son rôle d'allocation de ressources.

Cet essor des marchés financiers a été largement soutenu par l'abondance de l'épargne liée à la démographie, et les afflux de fonds ont grossi les stocks de dette disponible.

Dans ces conditions, la dérégulation américaine, puis quasi-mondiale, autorisant de nouveau les banques à réaliser à la fois le métier de banquier commercial et de banquier d'affaires, a fait le reste.

Les *raiders* américains, dont quelques noms sont restés, ont eu accès, avec les risques qui les accompagnaient, à des montants d'endettement jusque-là inconnus. Et, à la faveur de la théorie de l'efficacité des marchés, ils ont pu expliquer que leur rôle, était précisément d'appliquer cette vision macro-économique à la microéconomie. C'est ainsi que les raids hostiles, suivis de la revente par morceaux des entreprises rachetées, avaient pour fonction curative de réveiller le capitalisme endormi, et de favoriser la réforme structurelle de *corporate America*, l'industrie américaine. Et leur simple existence (et la menace qu'elle représentait) avait pour fonction préventive de faire en sorte que les équipes de management n'oublient pas cette règle d'efficacité. CQFD : leur existence était donc académiquement et moralement justifiée.

Cette même rhétorique a été adoptée par les fonds de *private equity*, dont un bon nombre d'initiateurs avait participé à de telles opérations, et y avaient trouvé leurs premières liquidités. Et on a pu lire et entendre aux USA, puis dès le milieu des années 80 à Londres, puis ensuite en Europe continentale et en France, que la fonction sociale des fonds de *private equity* n'était autre que de « mettre en tension » le management des entreprises, leur permettant d'atteindre tout le « potentiel » de celles-ci. Et de participer donc à la réforme, indispensable, de l'économie.

Si on reconnaît au marché financier, au sens large du terme, de telles vertus économiques et sociales, il devient à l'inverse évident que servir l'intérêt du marché, c'est servir la société. Et donc que « la maximisation de la valeur pour les actionnaires » est une ardente obligation morale pour tout dirigeant d'entreprise.

Obligation d'ailleurs largement récompensée par une gouvernance qui a vu exploser les niveaux de rémunération liés aux systèmes de *stock-options*.

La concurrence a joué entre les fonds d'investissements, de tout type, pour attirer vers eux les flux massifs d'épargne, augmentant ainsi leur taille, et réduisant donc leurs coûts relatifs de gestion, et entre les gérants eux-mêmes, largement intéressés aux résultats de leur fonds. Cette concurrence des gérants et des fonds pour capter l'épargne (sans aucun autre critère de différenciation que le rendement), a conduit à une très forte inflation des rendements promis, qui s'est mécaniquement reportée sur les entreprises.

Or, faut-il le dire, on ne construit pas la même économie, et donc la même société à long terme, lorsqu'on doit globalement générer, à court terme, un rendement annuel de 10 % ou un rendement de 25 %.

Et le *social business* dans tout cela ?

Il pose justement cette question fondamentale du rendement, en remettant en question le dogme de la maximisation de la valeur pour

l'actionnaire, et en faisant reposer l'existence de l'entreprise entièrement sur son utilité sociétale.

Certains estiment que le *social business* n'est qu'une utopie. D'autres y ont vu le retour du capitalisme de papa, particulièrement en France, où il est vrai que le terme « social » est piégé.

Pour autant, ce concept a plusieurs vertus très simples.

Un certain nombre d'ONG et de fondations, en France comme ailleurs, y ont vu la possibilité de pallier la baisse structurelle, récente ou prévisible, des dons privés ou des budgets publics qui concourent à financer leur action aujourd'hui. Elles dialoguent avec *danone.comunities* sur les modalités de ce système, certaines même proposant de transformer leurs projets sur le terrain pour les structurer ainsi, et leur donner une pérennité financière. Qu'il aboutisse ou pas, ce processus nécessite un examen approfondi de la valeur économique du service social rendu, et peut conduire bien souvent à une question de tarification, et à une modification même du paramétrage des projets.

De même, comme l'expérience Grameen Danone le montre, la structuration d'un projet d'entreprise sous forme de *social business* nécessite aussi l'analyse détaillée de la valeur et de l'utilité sociale du projet. Elle formalise celle-ci sous forme d'objectifs explicites, et d'indicateurs mesurables et conduit donc à faire des arbitrages et des choix qu'une approche moins rigoureuse, visant à assurer la seule rentabilité économique du projet, ne conduirait pas à faire avec autant d'exigence et d'efficacité.

De plus, tous les projets aujourd'hui

financés ou soutenus par danone. communities ont été conçus avec des ONG. Cet aspect, qui n'est pas discriminant, est pourtant révélateur : aucune d'entre elles n'aurait envisagé de travailler de façon aussi intégrée dans le cadre d'un projet d'entreprise classique. C'est parce que la démarche *social business* délimite une zone de travail en retirant le dogme de la maximisation du profit qu'elles acceptent de le faire de façon aussi ouverte et efficace. Ainsi, dans certains cas, ce sont les ONG elles-mêmes qui financent leur propre participation au projet (exemple : études d'impact social).

Cet aspect est très important car il est clair que les problèmes sociétaux les plus complexes ne pourront pas être pleinement résolus par un acteur seul. C'est d'ailleurs parfois parce qu'il y avait une vision trop monolithique que le problème existe. C'est l'alliance de plusieurs acteurs qui fait leur capacité, chacun dans ses compétences, à résoudre ensemble les problèmes.

Ceci permet de construire des solutions complètement nouvelles, incluant des chaînes de valeur hybrides, dès lors que les intérêts des acteurs ont été alignés.

Ainsi au Bangladesh, la chaîne de valeur a inclus une ONG chargée de cartographier les zones rurales les plus pauvres dans le district de Bogra pour y sélectionner et former des fermiers à l'élevage laitier, une institution de microfinance (*Grameen*) pour financer l'achat du bétail et du matériel d'exploitation, un *social business* monté par un entrepreneur social indépendant pour rassembler certains éleveurs en coopérative de collecte, une usine détenue conjointement par Grameen,

danone.communities et Danone, un réseau de distribution d'auto-entrepreneurs, une ONG chargée de construire les programmes de marketing et d'information nutritionnelle et de mesurer l'impact sociétal du projet. Les compétences de chacun sont indispensables à la réussite collective et à l'atteinte des objectifs sociétaux et économiques du projet.

Ainsi, le *social business* montre sa capacité à construire des réponses appropriées à des problématiques sociales ou économiques jusque-là non résolues. Ne doutons pas que la crise sociale qui commence nécessitera de traiter des problèmes anciens avec des solutions nouvelles.

Plus largement, le *social business*, en examinant le projet d'entreprise à l'aune exclusive de son utilité sociale, est un révélateur qui pourrait s'avérer utile, voire salutaire, pour toutes les entreprises, du paramétrage conscient ou inconscient de la répartition de la richesse créée par leurs activités entre leurs parties prenantes.

Si l'on veut bien écarter le dogme simplificateur selon lequel l'entreprise a pour finalité de maximiser la valeur de ses actionnaires, il ressort assez vite qu'elle n'a pour autre raison d'être que son utilité sociétale, et que par l'absurde, une entreprise qui exploiterait ses salariés, négligerait de payer ses fournisseurs, ou dont le prix de vente des produits ne correspondrait absolument pas à leur valeur pour ses clients, ne survivrait pas longtemps.

Postulons donc que l'entreprise n'existe que parce qu'elle crée de la valeur sociétale (ou sociale, au sens anglo-saxon), et ce y compris à l'endroit de ses actionnaires, à qui elle se



doit de fournir une rémunération satisfaisante et durable du risque qu'ils prennent en lui confiant leur épargne et en participant à son projet.

Elle est donc, fondamentalement, au service de la société.

Ce changement d'angle, pour ne pas dire de vision, ouvre des perspectives très larges sur les réglages de valeur entre les différentes parties prenantes.

Le concept de *social business* a l'avantage pédagogique et pratique de la radicalité : les actionnaires n'en retirent aucun dividende. À l'inverse, le postulat de la maximisation du profit pourrait aboutir à ce que la totalité de la valeur créée par l'entreprise leur soit dévolue.

POUR DE NOUVEAUX RÉGLAGES DANS LA RÉPARTITION DE LA VALEUR CRÉÉE PAR L'ENTREPRISE

Le postulat de la maximisation du profit

Rien n'interdit de penser que des réglages intermédiaires, explicites, permettent de faire naître des solutions d'entreprise et de financement nouvelles, dont la complexité éventuelle ne pourra que nourrir la créativité intrinsèque aux métiers de la finance, puisque la plasticité de l'argent est totale.

Le postulat de la maximisation du profit est tellement ancré que cette idée paraît de prime abord incongrue. La réalité est que ce postulat n'a que deux fonctions sociales.

La première est de justifier la capitalisation de richesses en écartant toute réflexion sur la responsabilité sociale qu'elle entraîne.

Les partisans de cet évitement s'en tirent souvent en distinguant la sphère privée du reste. Pourtant, relisons Viviana Zelitzer qui explique dans « *The purchase of intimacy* » en quoi toute notre existence est marquée par des microtransactions économiques, même au plus intime de nos relations familiales, conjugales ou... extraconjugales : sur ce thème, elle analyse notamment le procès mené par le fisc américain qui cherchait à capter la fiscalité de transactions économiques - cadeaux, etc - entre un homme et sa maîtresse, et cherchant à prouver qu'il n'y avait pas de différence fondamentale entre cette relation et une relation commerciale de prostitution, qui elle, aurait été taxée. De façon moins provocante, elle passe aussi en revue la multitude des transactions économiques intergénérationnelles, les services rendus par les enfants, la garde des plus jeunes par les aînés,... le livre porte bien son titre. Et l'on comprend en quoi les sphères intime, sociale et économique n'en font qu'une.

Mais cette schizophrénie n'est pas qu'individuelle. Combien de fondations gèrent, d'un côté du couloir, avec une rigueur implacable et une extrême vigilance, les fonds dont elles ont été dotées dans la logique anglo-saxonne de la stricte maximisation de la valeur, et transfèrent le produit de cette gestion à des équipes qui dépensent avec la même rigueur et la même énergie ces sommes pour régler des problèmes sociaux, dont il est évident qu'ils trouvent leur origine dans le

modèle macroéconomique et financier en vigueur de l'autre côté du couloir.

La seconde fonction du postulat de maximisation du profit est de pallier le très grand anonymat qui s'est progressivement installé dans la relation entre les actionnaires et l'entreprise dans le cas où celle-ci est cotée en Bourse. Le dirigeant ayant fait acte d'allégeance sur la bible du profit, et bardé de *stock-options*, est un personnage rassurant pour tout actionnaire quant à la façon dont il utilisera l'argent qui lui est confié.

Parmi les facteurs aggravants, citons : le développement de l'épargne collective qui a encore renforcé cette distance entre l'actionnaire ultime et le projet d'entreprise qu'il finance en intermédiaire des fonds et des produits « sans visage » ; le rôle plus marginal des analystes financiers *sell side* ; la croissance de la taille des fonds de retraite et mutuels, et du nombre de « lignes » suivi par les gérants de fonds, qui limite le temps d'interaction avec le management ; la montée en puissance de fonds « alternatifs » qui pratiquent la gestion purement « quantitative ».

Des réglages différents sont possibles dans la répartition de la valeur

Et ajoutons finalement et surtout, la défiance réciproque, plus ou moins avouée, entre émetteurs et investisseurs, des uns vis-à-vis des autres, souvent par méconnaissance des mécanismes de fonctionnement de ces deux mondes séparés que sont devenus, de par leur complexité, finance et économie.

Pour autant, prétendre que des réglages différents de la répartition de la valeur créée par l'entreprise sont utopiques, serait faire peu de cas de l'intelligence humaine. La crise est, entre autres, née de ce que nous avons trop pensé que le marché financier n'était tenu que par une main invisible, et oublié qu'il n'est que le visage de ce que nous en faisons. Nous redécouvrons que les choix d'épargne sont encore plus structurants que les choix de consommation, car ils sont à l'origine de tout projet d'entreprise, et en cela, ils façonnent l'économie et engagent ainsi l'avenir de la société dans laquelle nous souhaitons vivre.

Si ce débat sur d'autres réglages est ouvert, il posera vite la question de leur gouvernance. Qu'un conseil d'administration d'entreprise cotée ait pour but de veiller aux intérêts des actionnaires (et implicitement à leurs seuls intérêts) ne fait pas l'ombre d'un débat aujourd'hui. Le conseil est nommé par l'Assemblée Générale de ceux-ci, et l'ensemble des règles de gouvernance en découle, jusque dans l'entreprise.

Il est donc clair qu'aucun autre réglage explicite et structurant du partage de la valeur créée ne pourrait légitimement se faire sans leur accord et que la gestion dans le temps de ces nouveaux réglages requerrait une modification cohérente des organes de décision de l'entreprise pour qu'il soit valide, et vérifie ce réglage.

Il ne pourra pas non plus être proposé aux actionnaires sans des objectifs simples, une stratégie claire, et des systèmes d'indicateurs et de *reporting* qui permettront à chacun de faire un choix en conscience et de



mesurer l'efficacité de la gestion dans l'atteinte de ses objectifs.

À cet égard, la période actuelle de baisse des profits des entreprises cotées (dont l'ampleur varie selon les secteurs) est une situation sans précédent dans l'histoire moderne des marchés financiers. Les ruptures de tendances lourdes sont très complexes à gérer pour les marchés : on se souvient de la bulle Internet qui avait vu des méthodes de valorisation nouvelles naître en quelques mois pour rationaliser des évaluations qui paraissent aujourd'hui les plus folles. Or, la valeur boursière est déjà aujourd'hui décorrélée de la valeur fondamentale des entreprises cotées (de type *discounted cash flow*). Et le profit - ou les pertes - trimestriel, ou à court terme, dans une période de transition économique et de crise sociale d'une telle ampleur, ne sera en rien un indi-

icateur pertinent pour tenter d'estimer la valeur.

Ce qui fondamentalement fera la valorisation d'une entreprise sera son utilité et sa légitimité sociale et sociétale. Être capable de décrire cette utilité, ses paramètres, et de la mesurer sera la première étape pour établir un dialogue serein avec les actionnaires dans ce contexte. Le choix se posera alors de proposer d'autres réglages de partage de valeur, pour intégrer l'évolution de son utilité sociale dans les objectifs et les paramètres de gestion de l'entreprise.

Le *social business* aura eu le mérite de nous conduire à cette réflexion, et qui sait, à cette refonte qui, en mettant le capitalisme au service de la société, les réconcilierait en un seul projet dont la gouvernance reste à inventer.

