



Colloque du 2 février 2008 organisé par New Humanity et Fidesco

DU MICROCREDIT A L'ECONOMIE DE COMMUNION

Des valeurs pour l'économie

Entreprises sociales – danone.communities

par Emmanuel Faber, Directeur Général Délégué du Groupe Danone,
initiateur d'entreprises sociales avec la Grameen Bank au Bangladesh

L'intervention d'Emmanuel Faber a été précédée par un court reportage sur l'expérience 'Danone.communities'. Son intervention orale est en cours de transcription et sera présentée ici prochainement. Pour présenter sa vision des entreprises sociales, Emmanuel Faber met à notre disposition le projet d'article ci-après.

Réinventer la solidarité entre Capitalisme et Société

Le postulat posé par Muhammad Yunus est que nous avons interprété le capitalisme de façon trop étroite. Il y aurait, dit-il, à côté des « entreprises maximisant le profit », une place pour des « entreprises sociales », les premières rémunérant leurs investisseurs exclusivement par un rendement financier, les secondes d'abord par la satisfaction d'avoir contribué à une cause sociale. S'agit-il d'une sympathique utopie, ou y a-t-il dans cette intuition les fondements d'une nouvelle vision ?

La question ne peut être écartée. Il suffit en effet de mesurer au Bangladesh l'impact économique et social de Grameen, le groupe bancaire développé par M. Yunus, associé à celui de quelques autres pionniers du modèle social de l'entreprise : ils ont en deux ou trois décennies permis à plus de 50 millions de personnes de sortir de la pauvreté absolue. N'y a-t-il donc pas là une voie nouvelle ? La question mérite en tout cas d'être posée.

Y répondre revient en fait à répondre à une question simple : peut-on concevoir que des épargnants attendent de leur investissement autre chose qu'un retour financier ? On a beau en effet montrer du doigt le « système », au final, les organismes de gestion travaillent toujours pour des individus, les épargnants, qui ont des objectifs précis et mandatent des gestionnaires pour y répondre. Si ces épargnants n'ont pour unique objectif que la maximisation de leur profit, les gestionnaires (et donc système) ne peuvent avoir d'autre d'objectif.

La question est donc bien la suivante : pourquoi les épargnants n'auraient-ils que des objectifs financiers quand il s'agit de placer leur argent ? Question directe et qui a un avantage : chacun de nous peut se la poser simplement et essayer d'y répondre pour lui-même.

Regardons-nous un instant. Nous vivons, pour la plupart de ceux qui liront ces lignes, dans un monde d'économie de marché dans lequel nous bénéficions pour notre consommation d'un vaste choix entre des produits, des services et des marques, pour lesquels le critère financier est loin d'être le seul à guider nos choix : l'image, l'envie, la peur, le rêve, l'imaginaire ou bien

d'autres facteurs influencent nos choix de façon consciente ou inconsciente, au détriment du simple calcul économique. Parmi ces facteurs, le souci de solidarité joue un rôle non négligeable dans nos modes de consommation, tout simplement parce que la solidarité joue un rôle dans notre vie quotidienne, familiale, amicale ou sociale. C'est même une tendance de fond, dont un nombre croissant d'entreprises a compris le potentiel de marché.

Pourquoi donc les personnes qui font des choix de consommation en fonction de critères non exclusivement financiers, lorsqu'elles sont placées face à une décision d'épargne, refermeraient-elles brutalement leur champ de conscience pour ne plus se préoccuper que des deux chiffres qui figurent à gauche du signe % ? Une partie de la réponse réside dans le fait que la gestion de l'épargne est sous-traitée à des intermédiaires. Même si en bout de chaîne c'est l'épargnant qui décide, l'intermédiation, la complexification et la globalisation des marchés financiers a, il est vrai, participé à déresponsabiliser les épargnants. Le résultat c'est que l'investissement de l'épargne, l'acte fondateur de toute activité économique, qui va orienter les choix de société et les modes d'organisation sociale, a été totalement déconnecté de l'exercice d'une conscience responsable par ses acteurs ultimes : nous-mêmes.

On a coutume de dire que le marché est le moyen le plus efficace d'allocation des actifs, mais qu'il n'est qu'un moyen aveugle. C'est sans doute vrai mais s'il est aveugle, ce n'est pas en raison de sa complexité systémique, c'est d'abord parce que chacun d'entre nous veut bien l'être : en exigeant de mon banquier qu'il place mon épargne sur la sicav la plus performante de son portefeuille, j'accepte de ne tenir aucun compte des conséquences sociétales de ce choix, alors qu'elles sont fondamentales.

Pour des sociétés comme les nôtres, dont la démographie et l'économie sont telles qu'elles vont continuer à massivement produire de l'épargne dans les années à venir, il s'agit tout simplement d'une démission collective et individuelle d'un rôle social que nous laissons soit à la collectivité publique (locale ou internationale), soit à des ONGs, dont l'existence (et le développement rapide) démontre simplement les limites du système que nous acceptons d'entretenir.

J'ai la conviction que de nombreux épargnants sont prêts à placer une partie de leur argent dans des investissements qui leur apportent, au-delà d'un retour financier, un supplément de sens.

Mais si les épargnants acceptent d'allouer leurs investissements en fonction d'objectifs non exclusivement financiers, il faudra bien, pour qu'ils puissent choisir, que les entreprises dans lesquelles ils pourront investir se donnent elles-mêmes des objectifs non financiers et les communiquent. D'où une deuxième question : **peut-on concevoir que des entreprises cotées en bourse se fixent des objectifs différents de ce qui est supposé être exigé par les marchés financiers ?** On peut aujourd'hui en douter tant est forte la pression du « dogme des 20%. »

« + 20 % par an ». C'est maintenant le chiffre que tout le monde a en tête comme étant l'étalon de la croissance de tout indicateur financier digne de ce nom : l'immobilier quand le marché se porte bien, le marché des actions lorsque cela ne va pas trop mal. Cela place désormais le niveau de rendement 10 ou 15 points au-dessus du taux auquel les états empruntent. Cet énorme différentiel est porteur d'un risque inhérent qui est tout simplement lié au fait que l'économie réelle globale est bien incapable de croître à la même vitesse. Ce qui veut donc dire que le système ne peut fonctionner à long terme que par crises ou « ajustements », nécessaires pour reconnecter de temps en temps la finance avec l'économie réelle.

Compte tenu de ces cycles et des réductions de coût et d'effectifs massives et brutales qu'ils entraînent sur les marchés financiers, la plupart des opérateurs à Wall Street ou la City estiment que les gains qu'ils retirent de ce rendement de 15 ou 20% ne sont après tout qu'une assurance

contre le prochain retournement de cycle. Et il n'est donc remis en question par personne ; d'autant plus que la gestion indicielle est devenue monnaie courante, conditionnant des comportements d'autant plus collectifs. Par ailleurs, dans la crainte (généralisée mais forcément silencieuse) d'un retournement à tout moment, le risque de rater une opportunité de performance rapide apparaît imprenable et les acteurs sont devenus de plus en plus court-termistes.

Cela se traduit inévitablement par une pression grandissante sur l'alignement de la rémunération des dirigeants d'entreprises sur ces mêmes mécanismes, ce qui a transmis aux entreprises, et donc à l'économie réelle, lorsqu'elle est financée par les marchés, la responsabilité de produire les accroissements de valeur correspondants. Tout ceci bien sûr dans l'ignorance (feinte ?) ou le déni (inconscient ?) des conséquences macro économiques de ces règles du jeu qui, pour simplifier, tirent la croissance économique à des niveaux insoutenables et dans des directions injustifiables sur le plan social ou environnemental.

Or nous savons désormais que tous les fondements de notre système économique doivent être réinventés dans les 20 ans qui viennent pour tenir compte d'une gestion nouvelle de la rareté des ressources naturelles que nous auront épuisées en 200 ans. Nous savons aussi que ce système n'a réellement profité qu'à 20% de la population mondiale, transformant souvent la pauvreté en misère aux marches de l'empire, et que le développement scientifique qui l'a soutenu s'est aussi souvent accompagné, chez nous et ailleurs, d'un immense appauvrissement culturel.

Combien de temps chacun d'entre nous, acteurs de la cité, épargnants et consommateurs que nous sommes, accepterons-nous de vivre cette schizophrénie, qui continue d'allouer les ressources financières au gré des bulles spéculatives et non de leur utilité sociétale, utilité à laquelle nous aspirons pourtant tous dans la sphère que nous estimons « privée » de notre vie ?

Imaginons un capitalisme qui intègre la dimension sociétale

Si l'on veut bien faire le pari d'une volonté de réconciliation des individus entre leurs choix d'épargnants et leurs choix privés, alors, contre l'évidence commune, on peut admettre que les épargnants déterminent leurs choix d'investissement en fonction de critères qui correspondent à d'autres formes de valeur pour eux que la stricte valeur financière.

Pour ce faire, il faut que cet investissement accède à un autre sens. C'est justement là que l'idée de social business de M. Yunus prend toute sa pertinence.

Pour redonner du sens à notre épargne, Muhammad Yunus propose en effet un modèle nouveau à mi-chemin entre l'ONG dégagée de toute contrainte de rentabilité et l'entreprise tournée vers la maximisation du profit : le social business , un business entièrement orienté vers la création de valeur sociétale mais qui, en même temps, reste un business assujéti aux lois de l'économie puisqu'il doit trouver son équilibre financier. C'est précisément l'aventure dans laquelle Grameen et Danone ont choisi de se lancer ensemble au Bangladesh. A travers l'invention d'un business model permettant de vendre (sans pertes) aux plus pauvres un produit santé jusqu'alors inaccessible en prix, il s'agit de remettre le social au cœur de l'entreprise (et de son efficacité).

Le social business (objectif social prioritaire mais autonomie financière) ferait ainsi figure de « chaînon manquant » du capitalisme, entre fondations caritatives (objectif social unique et à

fonds perdu) financées par des surplus de l'épargne, et entreprises « classiques » qui se financent sur les marchés des capitaux. On pourrait ainsi imaginer une sorte de continuum des priorités entre la rentabilité financière de l'investissement et son impact social qui, selon le niveau de réglage ou le dosage choisis, pourra donner un sens différent, propre à chacun, à une décision d'investissement hybride.

Pour que l'épargnant soit en mesure de « doser » la part d'utilité sociale qu'il veut donner à son investissement, il faut qu'il soit face à des entreprises qui expriment leur mission de manière claire. Et que cette mission puisse s'exprimer en termes de valeur sociale et pas seulement financière, et qu'elle soit mesurable, pour établir la confiance. Car la mesure des résultats sanctionnera le manque d'authenticité de l'engagement collectif de l'entreprise sur sa mission.

Est-ce vraiment utopique ? Qui aurait parié il y a 10 ans, que la gestion d'une grande entreprise puisse s'articuler autour de la mesure de son empreinte écologique : bilan carbone, analyse du cycle de vie des produits, reporting CO2 dans le cadre du « disclosure project », étiquetage CO2 des produits de grande consommation : nous y sommes ou y serons très bientôt.

On voit bien que dans ce domaine, nous entrons dans une nouvelle ère, celle de la mesure de l'utilité sociale de l'entreprise. Et que cette mesure passe par l'analyse des processus de l'organisation au crible d'indicateurs sociétaux tels que l'emploi, l'empreinte écologique, la pauvreté, la santé, ou encore le savoir et la culture. Elle doit bien sûr s'étendre à l'ensemble du cycle de vie du produit ou du service pour mesurer cet impact de façon pertinente.

Sur le plan strictement financier, ce bilan de l'utilité sociale peut révéler des opportunités comme des risques, mais il ouvrira indéniablement des angles de vue nouveaux. La capacité à mesurer et donc à gérer l'impact sociétal de l'entreprise peut aboutir pour ses dirigeants, à consentir à partager la valeur créée de façon nouvelle, dans le temps et dans l'espace. C'est capital car la pérennité d'une entreprise tient tout autant au montant des profits qu'elle consent à ne pas réaliser (qui incrémentent son utilité sociétale) qu'au montant des profits qu'elle reporte chaque trimestre à ses actionnaires.

La gestion de ces impacts sociaux (ces « externalités ») en est à son balbutiement dans la plupart des entreprises, mais elle apparaît, à l'instar du social business, aussi comme une fenêtre ouverte sur d'immenses champs de créativité pour inventer des modes de gestion et de financement que les enjeux sociétaux dont nous prenons conscience un peu plus tous les jours, nous conduiront de toutes les façons à explorer.

Comme toute aventure, celle-ci aura ses pionniers. En formulant et en mettant en œuvre l'idée de « social business », M. Yunus leur a ouvert la voie.