

***Manifeste pour une économie plus humaine : construire le social-business, Muhammad Yunus. Ed. J.-C. Lattès, 2011, ISBN 978-2-7096-3550-9, 304 p.***

David Hiez

Le management dans l'ESS  
Management in the social and solidarity Economy  
Numéro 322, octobre 2011

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1020738ar>  
DOI : <https://doi.org/10.7202/1020738ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Association Recma

ISSN

1626-1682 (imprimé)  
2261-2599 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce compte rendu

Hiez, D. (2011). Compte rendu de [*Manifeste pour une économie plus humaine : construire le social-business*, Muhammad Yunus. Ed. J.-C. Lattès, 2011, ISBN 978-2-7096-3550-9, 304 p.] *Revue internationale de l'économie sociale*, (322), 121-124. <https://doi.org/10.7202/1020738ar>

de vue leur projet originel et se laisser aller à une banalisation dangereuse parce qu'elle porte les germes de la récupération, voire de l'instrumentalisation (chapitre 2). Ce risque est d'autant plus grand que l'ESS n'est pas très visible (chapitre 3) et n'a que très rarement l'occasion de marquer les esprits de nos concitoyens – au-delà des initiés et des militants –, perdant ainsi toute possibilité de revendiquer « le monopole du sens ».

Ce voyage en terre d'économie sociale et solidaire nous emmène ensuite du côté des pratiques de gouvernance (chapitre 4) et livre une analyse juste et sans concession du fameux principe de contrôle démocratique des organisations, avant de pousser plus avant l'exploration des structures associatives (chapitre 5), dont nous savons bien qu'elles représentent aujourd'hui la plus grande vivacité et la plus vigoureuse des dynamiques pour l'ESS. La gouvernance des entreprises est bien, selon Philippe Frémeaux, un point clé de leur efficacité et de leur crédibilité, que cela se joue au niveau du rôle des managers dans la garantie et la transmission des valeurs (chapitre 6) ou au niveau plus large du politique (chapitre 7) et de la gestion des parties prenantes.

Enfin, avec la lucidité et la liberté de ton qui le caractérisent, l'auteur dresse une liste sans concession des faiblesses de l'économie sociale et solidaire (chapitre 8) qui la conduisent à ne s'affirmer que très difficilement en tant que mouvement social, avant de nous proposer (chapitre 9) une piste de solution, celle du changement d'échelle vers une extension allant plus à l'encontre de la demande sociale en mettant en œuvre une activité économique plus solidaire et plus soutenable. Pourachever son propos, Philippe Frémeaux livre sa vision prospective de l'ESS (chapitre 10) en rappelant que l'objectif de celle-ci devrait être d'œuvrer à la transformation de nos modes de production et de consommation dans un sens plus démocratique et plus respectueux de notre environnement de vie sociale. L'économie sociale et solidaire, nous rappelle-t-il, n'a pas vocation à devenir hégémonique. Elle n'est pas un modèle qui s'impose à tous, la fameuse alternative au capitalisme, mais

un exemple qui, en dépit de ses imperfections, démontre en actes la possibilité d'imposer des logiques économiques fondées sur d'autres logiques que celles du simple profit.

*La nouvelle alternative* est un ouvrage percutant parce que pertinent. Son auteur y fait une analyse froide et objective de l'économie sociale et solidaire. Chacun en sort plus riche. Les sceptiques y découvriront la capacité du secteur à se questionner, à se remettre en cause pour mieux identifier les chemins de son propre progrès. Les euphoriques de l'ESS y trouveront quelques vérités bonnes à dire, même si elles sont parfois politiquement incorrectes parce qu'elles piquent le militant au cœur de ses convictions. C'est justement ce qui est bon.

Arnaud Lacan ●

### Manifeste pour une économie plus humaine: construire le social-business

*Muhammad Yunus. Ed. J.-C. Lattès, 2011, ISBN 978-2-7096-3550-9, 304 p.*

A l'heure où la crise bouche les horizons, à moins qu'elle ne libère l'imagination en nous débarrassant de nos chimères, nous ne saurions trop remercier M. Yunus de vouloir nous faire rêver. Je confesse cependant que, bonne ou mauvaise volonté de ma part, je ne sais, je ne suis pas parvenu à me laisser emporter. Il s'agit pourtant d'un livre « grand public », structuré en neuf parties, qui alternent utopie, description de réalisations concrètes, analyses juridiques ou économiques, bilans d'expériences.

### Appel messianique à en finir avec la pauvreté

Il est difficile de décrire objectivement les ouvrages de M. Yunus, car ils sont si typés qu'ils ne peuvent laisser indifférent. Son ton a un aspect messianique auquel nous ne sommes plus habitués, comme en atteste l'histoire prospective d'un musée de la pauvreté où, dans quelques décennies, pour peu que le *social business* soit reconnu et se développe, on viendra admirer avec candeur les images d'un temps où la pauvreté

existait, époque qui sera devenue incroyable. Car enfin, puisque nous sommes parvenus à aller sur la lune, pourquoi ne pourrions-nous pas éradiquer le fléau de la pauvreté? Puisque je n'y crois pas, je ne participerai pas à l'effort collectif, je suis donc potentiellement responsable, comme tous ceux qui me ressemblent, de l'échec de cette pourtant noble entreprise, j'en conviens. Cela illustre bien, à mon sens, la difficulté à adopter une posture moyenne: on est dedans ou dehors. Et, en toute sincérité, je n'en suis pas particulièrement fier; il y a fort à parier que j'aurais eu le même regard sur nos auteurs fétiches du XIX<sup>e</sup> siècle.

Les exemples déroulés par M. Yunus sont éclairants, surtout si l'on ne sait pas trop ce qu'est le *social business* ou si l'on se perd dans le dédale du *third sector*, de la philanthropie et de la *social entreprise*, sans parler de l'économie sociale ou solidaire, dont je présume des lecteurs de la revue qu'ils savent qu'on ne la trouve pas en Asie: même si l'auteur ne cantonne pas son propos à ce continent, il est logique que son discours soit marqué par son expérience inscrite au Bangladesh.

### Retour sur Grameen Danone

L'exemple phare est celui de Grameen Danone (p. 77 et suiv.), fruit d'un accord entre la Grameen Bank et Danone, pour la production de yaourts. Cette entreprise se présente cependant explicitement en opposition avec une entreprise capitaliste: son but n'est pas de produire des bénéfices maximaux destinés à enrichir les investisseurs, il s'agit d'améliorer la santé des personnes les plus vulnérables des campagnes. Deux conséquences majeures quant au produit: si le yaourt doit avoir un goût attractif, il doit surtout contenir tous les nutriments nécessaires à un enfant pour une journée; en second lieu, le coût de production doit être très faible pour pouvoir être acheté par des personnes disposant de très peu de ressources. A ce stade, je tais mes doutes quant au désintérêt de Danone. M. Yunus ne semble pas en douter, cela n'ayant finalement pas beaucoup d'importance puisque,

par sa participation, Danone a de toute façon permis la réalisation d'un intérêt social.

Le *social business* doit être rentable, mais il n'a pas à se préoccuper davantage des investisseurs, tout profit devrait être réinvesti pour améliorer encore le bien-être des populations. Le retour d'expérience qu'expose M. Yunus pose toutefois quelques questions. Je précise d'abord que la présentation de ces difficultés doit être mise au crédit de l'auteur, qui apparemment n'a pas celé les problèmes. La construction de l'usine (petite taille pour être locale et aspirations environnementales) se passe très bien et les premiers yaourts sortent. Mais les ventes ne décollent pas et l'entreprise ne s'oriente pas vers une rentabilité progressive. Il est donc décidé d'augmenter significativement les prix en même temps que la taille du yaourt pour accroître les recettes. Cette fois, les ventes s'effondrent. Tout le système de commercialisation doit être revu. Des campagnes, la commercialisation se réoriente largement vers les villes, où la clientèle est plus importante et plus riche, et les premiers résultats sont encourageants.

Nous ne connaissons pas la suite, mais des questions sont déjà apparentes: quels sont encore les bienfaits dans les campagnes? Que va devenir la commercialisation en ville, qui concurrence sans doute des commerces, voire d'autres productions nationales, et donc, autrement dit, peut-on mesurer les effets pervers de l'entreprise? Yunus évoque lui-même un risque très capitaliste pour apprécier les chances de succès d'un nouveau *social business*: « *De nouveaux concurrents peuvent apparaître à tout moment* » (p. 179).

### « Social business » et philanthropie

Finalement, la figure de ce *social business* ne ressemble-t-elle pas à s'y méprendre à celle d'une association philanthropique qui crée une activité commerciale pour se financer? Un second exemple nous amène aux mêmes conclusions. Il s'agit cette fois d'un *social business* dans le domaine de la santé (p. 158 et suiv.). Un médecin italien spécialiste dans le traitement

d'une maladie rare, avec le soutien financier de diverses personnes ou institutions, décide d'ouvrir des centres de soins, principalement pour cette maladie, dans les pays pauvres, et ce avec un double objectif: d'une part, soigner des personnes qui ne l'auraient pas été autrement; d'autre part, étendre les bases de données sur la maladie avec des cas qui autrement seraient restés dans l'oubli. Pour qu'il s'agisse d'un *social business*, il faut toutefois que l'entreprise soit économiquement viable, ce qui paraît difficile. La situation est possible en réservant une partie du centre au traitement de personnes riches, qui paieront donc les soins. L'attractivité du lieu tient à ce que, malgré tout, les soins sont sensiblement moins chers que dans les pays riches pour une qualité identique. Le paiement des riches doit donc permettre le soin des pauvres.

### « Social business » et distribution de dividendes

Cela nous amène à la recherche d'une définition plus précise du *social business*. Plutôt que de reprendre une définition que nous pourrions décortiquer, nous préférerons l'esquisser à partir de traits fournis par M. Yunus : « *adapter aux besoins des pauvres les technologies utilisées par les riches* » (p. 178). Deux siècles de capitalisme ont manifesté son efficacité et il serait regrettable de ne pas s'en servir, même s'il convient dans le même temps de le corriger au regard de ses échecs; il s'agit là simplement de tirer les conséquences de l'expérience. Ainsi, compétence technique, business plan et rigueur sont de mise. En revanche, le *social business* ne verse aucun dividende; de nombreuses expériences sont décrites positivement par M. Yunus, mais distinguées du *social business* à partir du moment où des dividendes sont distribués. L'auteur distingue deux sortes de *social business*: d'un côté, le type I ne distribue aucun dividende, mais cherche le seul développement pour la résolution d'un problème social; de l'autre, le type II maximise les profits, mais ses membres sont des pauvres ou une structure qui a une activité sociale

particulière et, en conséquence, le service des membres coïncide avec la satisfaction d'un intérêt général (p. 38-39). La division ressemble à s'y méprendre à celle établie au sein des coopératives sociales italiennes.

Sept principes viennent préciser les contours du *social business*, principalement de type I, qui apparaît comme le modèle véritable (p. 39 et suiv.):

1. L'objectif de l'entreprise consiste à lutter contre la pauvreté ou à répondre à un ou plusieurs problèmes (en matière par exemple d'éducation, de santé, d'accès aux technologies, d'environnement) qui menacent les individus et la société, et non à maximiser le profit.
2. L'entreprise parviendra à s'autofinancer.
3. Les investisseurs récupéreront uniquement le montant de leur investissement. Ils ne percevront aucun dividende.
4. Quand le montant de l'investissement aura été remboursé, les profits réalisés par l'entreprise seront consacrés à son expansion et à l'optimisation de ses processus industriels.
5. L'entreprise sera respectueuse de l'environnement.
6. Les employés seront payés au prix du marché, mais disposeront de meilleures conditions de travail.
7. Faites-le dans la joie!

### « Social business » et forme coopérative

M. Yunus fait également le point des formes que peut revêtir un *social business*, en présentant les avantages et les inconvénients de chacune d'entre elles (p. 183 et suiv.). L'entreprise conventionnelle (entendre capitaliste) a l'avantage de l'efficacité, l'inconvénient de permettre la distribution de dividendes. Les organismes à but non lucratif ont l'inconvénient inverse de ne pas être durables puisque non rentables et risquent d'être moins efficaces techniquement; des montages hybrides avec une dimension capitaliste sont possibles, se rapprochant du *social business*, mais il existe alors un risque de requalification de l'ensemble. Les *community interest companies* (CIC) en Angleterre, depuis 2004,

qui laissent subsister la possibilité de verser des dividendes (*voir l'article de J. Defourny et M. Nyssens, ainsi que celui de M. Souviron dans le numéro 319 de la Recma, NDLR*); les *low-profit limited liability companies* aux Etats-Unis, avec les mêmes inconvénients que pour les CIC; les *B corporations*, qui ne sont pas un type législatif, mais sont plutôt conçus comme un label développé par une fondation: chacune de ces formes présente un intérêt, mais aucune ne rend parfaitement compte du *social business*, qui mériterait une consécration pour en faciliter le développement.

Aucune place n'est faite à la coopérative comme possible forme juridique, certainement pas en raison d'une opposition particulière, mais parce qu'elle est plus ressentie comme un courant historique que comme une institution juridique autonome. Quoi qu'il en soit, M. Yunus la distingue nettement du *social business*, de façon somme toute assez classique. Tout d'abord, la coopérative n'a pas nécessairement une finalité sociale (p. 45). Cela dit, il n'y a pas d'opposition intrinsèque et une coopérative peut constituer un *social business* de type II si ses membres sont des personnes pauvres, puisqu'alors elle opère la lutte contre la pauvreté (p. 46).

Tout comme les coopératives en leur début, le *social business* tâche de se structurer sur le plan international. Le modèle en est toutefois très différent: là où les coopérateurs se rassemblaient pour partager leurs expériences et se soutenir, le *social business* réfléchit à ses implantations

dans une perspective explicite de stratégie de développement. M. Yunus fait état de plusieurs structures au Bangladesh et ailleurs dans le monde. Il se trouve que j'ai été en contact avec le Grameen Creative Lab, situé à Wisbaden, en Allemagne<sup>(3)</sup>, qu'il présente comme le centre de développement de tous les *social businesses* en dehors du Bangladesh. Ceci sort quelque peu de l'ouvrage, mais je dois indiquer que ce contact n'a pas répondu à mes doutes, bien au contraire: un ambiance spirituelle de pacotille, des heures de bla-bla avec très peu d'expérience concrète et aucune donnée objective, le tout pour un prix de nature à assurer la pérennité de la structure. Quant aux engagements universitaires évoqués par M. Yunus, à l'exception de quelques écoles de commerce, ils consistent plutôt dans la manifestation d'intérêts individuels qui n'ont pas encore de traduction institutionnelle. Finalement, l'auteur prévoit comme inéluctable l'apparition d'un marché boursier dédié au *social business*; un parallèle avec les mêmes aspirations de l'ESS est éclairant.

Séduisant pour certains, il me semble que ce livre de Muhammad Yunus présente une caricature de tout ce que l'on peut craindre de ce mouvement. A dire vrai, je ne peux pas imaginer qu'il en fournit une image fidèle, ce serait tout simplement hallucinant, au sens propre.

**David Hiez** ●

---

(3) Le grand-duc du Luxembourg a manifesté son intérêt pour le *social business* et l'université du Luxembourg a été intégrée de très près aux contacts pris.