

Préface

En 1976, Milton Friedman obtient le prix Nobel d'économie avec sa théorie monétariste. Un déséquilibre fondamental pour les entreprises apparaît alors, avec l'idée, désormais instituée en vérité, que le rôle de l'entreprise et le but ultime des dirigeants d'entreprise sont de maximiser la valeur pour l'actionnaire. La primauté de l'actionnaire sur toutes les autres parties prenantes s'inscrit alors dans les esprits. L'économie n'apparaît désormais plus qu'au service de la finance, comme une question de chiffres et d'âpreté aux gains.

La réalité est différente. Muhammad Yunus a eu le génie de démontrer qu'il est possible de créer des entreprises qui fonctionnent à l'opposé de la théorie de Milton Friedman : des *social business*, ou des entreprises intégralement dédiées à la création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes, à l'exception des actionnaires qui renoncent à leur propre recherche de profit. Ces entreprises agissent pour des causes sociales : le profit y est nécessaire, mais non central. Il permet à l'entreprise de pérenniser son impact social. Ce changement de paradigme est fondateur, car il montre qu'il est possible, dans l'économie d'aujourd'hui, de créer des règles complètement différentes de partage de valeur entre toutes les parties prenantes de l'entreprise ; différentes des règles de Milton Friedman, du *Capital Asset Pricing Model* et de tous les modèles que la finance américaine présente comme des références.

Je ne sais pas si le *social business* sera un phénomène d'ampleur. Ce n'est pas le sujet fondamental. Ce qui est fondamental, c'est qu'il démontre, tout comme un virus – et les virus sont d'autant plus puissants qu'ils sont petits – que l'actuelle maladie du capitalisme peut être combattue de façon très simple : il s'agit de proposer aux individus de participer à une aventure beaucoup plus incarnée, au travers de l'entreprise ; une aventure de création collective, qui parle de l'humain, de la réalité de tous les jours et pas seulement des chiffres et du profit à réaliser pour les actionnaires.

Danone s'est investie dans l'aventure du *social business*, avec une intuition partagée par Franck Riboud, qu'il pouvait s'agir là d'un virus capable d'aider Danone à se transformer de l'intérieur. Se transformer dans le sens de développer une économie plus inclusive, qui partage de manière équitable la valeur entre les différentes parties prenantes de l'entreprise. Se transformer pour revitaliser et véritablement mettre en œuvre la mission de Danone redéfinie en 2003 : « apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre ». Il s'agit là d'un enjeu de sens et de contribution sociétale aux grands défis actuels. Il s'agit aussi d'un enjeu de compétitivité pour l'entreprise : s'adresser « au plus grand nombre » et donc notamment aux populations de la base de la pyramide des pays émergents ; et réinventer nos manières d'agir, réinventer nos produits, nos modèles économiques, nos chaînes de valeur, dans un monde en pleine transformation, où seuls survivront ceux qui auront su anticiper les mutations en cours et à venir, et se réinventer.

Ce livre analyse avant tout le processus de transformation de Danone. L'auteur, Bénédicte Faivre-Tavignot, part de l'intuition que nous avons eue au sein de l'équipe dirigeante que les approches de type *social business* peuvent être des leviers puissants de cette transformation. Elle étudie la manière dont cette intuition est apparue, a été verbalisée, partagée, testée puis institutionnalisée, en un véritable processus de renouveau stratégique. Il s'agit là en quelque sorte d'un film documentaire lucide et bienveillant sur ce que nous essayons de faire, et les différents leviers mis en œuvre, mais aussi ce que nous n'avons pas encore réussi à faire. En effet, cette analyse met aussi clairement en lumière les freins et blocages de ce processus de renouveau. Elle relève de nombreuses limites, individuelles et collectives, et fait finalement aussi apparaître les facteurs clés du succès d'une telle transformation. Elle montre qu'un tel processus prend du temps et suppose une vision partagée par les dirigeants et par l'ensemble des acteurs et un engagement fort de chacun.

J'espère que cette analyse permettra à d'autres entreprises d'apprendre de nos erreurs, de ne pas tomber dans les mêmes ornières et de saisir les opportunités de transformation que nous n'avons parfois pas su ou voulu saisir tout de suite.

J'espère aussi que nos aventures, analysées dans ce travail de recherche, inspireront d'autres dirigeants, leur donneront l'envie de tenter ce pari, de faire évoluer leur organisation vers une plus grande connexion à la réalité, vers une économie plus inclusive et porteuse de sens et de vie. Car je crois profondément à cette responsabilité des dirigeants de l'économie, non seulement à leur droit mais à leur devoir d'utopie, pour que nos entreprises contribuent vraiment à répondre aux défis de notre temps.

Emmanuel FABER
Directeur général de Danone