

Muhammad Yunus

Prix Nobel de la Paix

avec Karl Weber

VERS UN NOUVEAU
CAPITALISME

*Traduit de l'anglais par Béatrice Merle d'Aubigné
et Annick Steta*

JC Lattès

17, rue Jacob 75006 Paris

Ce livre a été publié aux États-Unis par PublicAffairs,
une filiale de Perseus Books, sous le titre de
Creating A World Without Poverty

Toutes les photos sont gracieusement fournies
par la Grameen Bank.

ISBN : 978-2-7096-2914-0

© 2007 by Muhammad Yunus

Discours d'Oslo © The Nobel Foundation 2006.

© 2008, éditions Jean-Claude Lattès pour la traduction française.

Première édition mars 2008.

*Pour tous ceux qui veulent créer un monde
où la pauvreté n'existerait plus*

Sommaire

<i>Prologue</i> : Tout a commencé par une poignée de main	11
I. LA PROMESSE DU SOCIAL-BUSINESS	21
1. Un business d'un genre nouveau	23
2. Ce qu'est le social-business et ce qu'il n'est pas	51
II. L'EXPÉRIENCE GRAMEEN	81
3. La révolution du microcrédit	83
4. Du microcrédit au social-business	134
5. La bataille contre la pauvreté : au Bangladesh et ailleurs	173
6. Dieu est dans les détails	212
7. Un pot de yaourt après l'autre	240
III. UN MONDE SANS PAUVRETÉ	261
8. Diversifier le marché	263
9. Technologies de l'information, mondialisation et transformation du monde	293
10. Les dangers de la prospérité	316
11. Mettre la pauvreté au musée	344

<i>Discours de réception du prix Nobel : « La pauvreté est une menace pour la paix »</i>	361
<i>Pour prendre contact avec le professeur Yunus</i>	383

Prologue

Tout a commencé par une poignée de main

Puisque l'organisme de microcrédit que j'ai créé, la Grameen Bank, a réussi à apporter des services financiers aux femmes pauvres du Bangladesh, je suis souvent invité à prendre la parole devant les représentants de groupes cherchant à améliorer le sort des femmes. En octobre 2005, je devais participer à une conférence de ce type à Deauville, une station balnéaire située à deux cents kilomètres au nord-ouest de Paris. Je devais également prononcer un discours à HEC, l'une des écoles de commerce les plus renommées d'Europe, lors de la cérémonie au cours de laquelle me serait décerné le titre de docteur *honoris causa*.

Quelques jours avant mon voyage en France, l'organisateur de mon séjour reçut un message provenant du bureau de Franck Riboud, le P-DG de Danone. Ce message contenait l'invitation suivante :

M. Riboud a entendu parler du travail réalisé par le Professeur Yunus au Bangladesh et est très

désireux de le rencontrer. Lorsqu'il viendra à Deauville, pourrait-il déjeuner avec M. Riboud à Paris ?

Je suis toujours heureux de rencontrer des personnes intéressées par mon travail en général et par le microcrédit en particulier, surtout si elles peuvent contribuer à soulager la pauvreté puis à l'éradiquer. En parler au président d'une importante multinationale se révélerait certainement utile. Mais je ne savais pas si le rendez-vous proposé pourrait s'intégrer dans un emploi du temps déjà très chargé. Je confirmais à l'organisateur de mon séjour que je serais heureux de voir M. Riboud s'il était possible de trouver le temps nécessaire.

« Ne vous inquiétez pas, me répondit-il. Les gens de Danone vont tout organiser : ils vous emmèneront déjeuner et feront en sorte que vous arriviez en temps voulu sur le campus d'HEC. »

C'est ainsi que, le 12 octobre, une limousine fournie par Danone me conduisit à toute vitesse de l'aéroport d'Orly à La Fontaine Gaillon, un restaurant récemment ouvert par l'acteur Gérard Depardieu, où M. Riboud m'attendait.

Il était accompagné de sept de ses collaborateurs – des dirigeants chargés de divers aspects des activités de Danone : Jean Laurent, membre du conseil d'administration de Danone ; Philippe-Loïc Jacob, secrétaire général du groupe ; et Jérôme Tubiana, directeur de la prospective et de la veille sociale. Était également présente Bénédicte Faivre-Tavignot, professeur à HEC et directrice pédagogique du mastère « Management du développement durable ».

On me conduisit dans un salon privé où je fus

accueilli très amicalement, on me servit un délicieux repas français, et je fus invité à parler de mon travail.

J'ai rapidement découvert que Franck Riboud et ses collègues étaient très au fait du travail de la Grameen Bank. Ils savaient que nous avions contribué au développement mondial du microcrédit. Le microcrédit consiste à aider les pauvres à créer une petite activité économique en leur accordant des prêts d'un montant réduit, souvent limité à l'équivalent de 30 à 40 dollars américains, ce sans exiger de garantie. Même à cette échelle, l'accès au capital peut transformer des vies humaines. De nombreux pauvres sont capables d'utiliser la modeste somme qui leur est prêtée pour lancer une activité prospère – une petite ferme, un atelier d'artisanat, une petite boutique – qui leur permettra de sortir leur famille de la pauvreté. J'ai commencé à prêter de l'argent aux pauvres – et surtout aux femmes – il y a trente et un ans. Depuis lors, des millions de familles au seul Bangladesh ont amélioré leurs conditions d'existence grâce au microcrédit.

J'ai présenté à M. Riboud et à ses collègues la manière dont le microcrédit s'était étendu à de nombreux pays, notamment dans le monde en développement, grâce à des milliers d'institutions créées par des organisations sans but lucratif, des agences gouvernementales, ou encore des entrepreneurs cherchant à reproduire le succès de Grameen. « Lors du sommet mondial du microcrédit qui aura lieu à la fin de l'année prochaine, lui dis-je, nous espérons annoncer que 100 millions de pauvres dans le monde auront bénéficié du microcrédit, ce mouvement parti de rien il y a quelques décennies. » (Quand ledit sommet s'est tenu en novembre 2006 à Halifax, en Nouvelle-Écosse, nous

avons atteint cet objectif. Nous avons défini pour les dix prochaines années des objectifs plus ambitieux encore, dont le principal consiste à aider 500 millions de personnes à travers le monde à échapper à la pauvreté grâce au microcrédit.)

J'ai enfin expliqué comment la Grameen Bank avait étendu ses activités à de nombreux domaines nouveaux. Nous avons lancé des programmes spéciaux de prêts pour aider les pauvres à financer leur logement et à acquérir une meilleure éducation. Nous avons créé un programme de prêts réservé aux mendiants, ce qui avait déjà libéré des milliers d'individus de la nécessité de mendier et permis de montrer que même les plus pauvres pouvaient être considérés comme des emprunteurs valables. Et nous avons développé toute une gamme d'activités – certaines destinées à générer un profit, d'autres non – qui avaient amélioré les perspectives économiques des pauvres de diverses manières. Ces activités s'étendaient de l'introduction du téléphone et de l'Internet dans des milliers de villages isolés à l'opportunité offerte à des tisserands traditionnels de commercialiser leur production. En procédant de la sorte, Grameen touchait chaque année davantage de familles et de communautés.

Une fois terminée ma brève histoire des progrès de Grameen, je me suis arrêté et j'ai demandé à Franck Riboud de me dire pourquoi il m'avait invité à déjeuner. « À votre tour maintenant. J'ai entendu parler de votre société, mais je crois qu'elle n'intervient pas au Bangladesh. Parlez-moi donc du groupe Danone. »

Franck me raconta alors les origines de son entreprise. Le groupe Danone est l'un des *leaders* mondiaux

de la production de produits laitiers. Les yaourts Danone sont connus dans toute l'Europe, en Amérique du Nord et dans bien d'autres pays. Danone est également le deuxième producteur mondial d'eau minérale et de biscuits (gâteaux et crackers à l'époque). « L'eau d'Évian est un produit Danone », me précisa-t-il en me montrant une bouteille bleue. Partout dans le monde, j'avais vu et bu de l'eau d'Évian dans des hôtels et des restaurants. J'en savais à présent un peu plus sur l'entreprise qui se trouvait derrière cette marque.

« C'est très intéressant », ai-je commenté. Mais je n'avais pas la moindre idée de ce que la Grameen Bank ou moi avions à voir avec de l'eau minérale et des yaourts qui seraient considérés comme des produits de luxe au Bangladesh. Franck avait une réponse à me proposer : « Danone est un important fournisseur de produits alimentaires dans de nombreuses régions du monde. Cela inclut certains des pays en développement dans lesquels la faim est un problème grave. Nous sommes très actifs au Brésil, en Indonésie et en Chine. Nous avons des ambitions en Inde. En fait, nous réalisons plus de 40 % de notre activité dans le monde en développement.

» Nous ne voulons pas nous contenter de vendre nos produits aux personnes aisées que comptent ces pays. Nous aimerions trouver des moyens d'aider à nourrir les pauvres. Être socialement innovant et progressiste fait partie des engagements historiques de notre entreprise : mon père, Antoine Riboud, y a travaillé pendant trente-cinq ans.

» L'histoire de Danone explique peut-être pourquoi j'ai organisé cette réunion, professeur Yunus. Nous avons pensé qu'un homme et une organisation

qui ont mis une pensée innovante au service des pauvres pourraient avoir une idée ou deux pour notre groupe. »

Je ne savais pas exactement ce que cherchait Franck Riboud. Mais je sentais qu'il avait été intéressé par tout ce que je lui avais dit jusque-là. De plus, j'avais beaucoup réfléchi depuis quelque temps à ce que le monde des affaires pourrait faire pour aider les pauvres. D'autres secteurs de l'économie – les organisations de volontaires, les organisations caritatives, ou encore les organisations non gouvernementales – consacrent beaucoup de temps et d'énergie à la lutte contre la pauvreté et ses conséquences. Mais le monde des affaires, qui concentre l'essentiel de l'innovation financière et fait preuve de la plus grande efficacité, n'est pas directement incité à utiliser ses méthodes pour éradiquer la pauvreté.

Le travail de la Grameen Bank et de ses compagnes sœurs a aidé des millions de personnes à participer au marché, à gagner de l'argent et à soutenir leur famille. Il me semblait que bien d'autres activités pourraient procurer aux pauvres des avantages semblables. Lorsque l'occasion d'en créer une se présenta à moi au cours d'un déjeuner dans un agréable restaurant parisien, je tentai de la saisir.

C'était une impulsion, pas le type de proposition soigneusement planifiée que la plupart des dirigeants préfèrent. Mais, au fil des ans, j'ai constaté que certains de mes plus beaux projets avaient commencé ainsi – non sur la base d'une analyse et d'une planification rigoureuses, mais à partir d'un simple élan me disant « tu as là une chance de faire quelque chose de bien ».

J'ai fait une suggestion à Franck et à ses collègues :

« Comme vous le savez, la population du Bangladesh est l'une des plus pauvres de la planète. La malnutrition est un problème terrible, surtout chez les enfants. Elle a des conséquences désastreuses sur leur santé lorsqu'ils grandissent.

» Votre entreprise est un important producteur d'aliments à haute valeur nutritive. Que diriez-vous de créer une *joint venture* afin d'apporter certains de vos produits jusqu'aux villages du Bangladesh ? Nous pourrions fonder une société que nous détiendrions en commun et que nous appellerions Grameen Danone. Elle pourrait fabriquer des aliments bons pour la santé, qui amélioreraient le régime des Bangladais des campagnes, particulièrement des enfants. Si ces produits étaient vendus à bas prix, nous pourrions véritablement changer la vie de millions de personnes. »

J'étais sur le point d'apprendre que Franck Riboud, le P-DG de l'une des entreprises les plus connues au monde, pouvait être aussi impulsif que le « banquier des pauvres » du Bangladesh. Il se leva de sa chaise, contourna la table pour venir jusqu'à moi, et me tendit la main. « Allons-y », me dit-il, et nous nous serâmes la main.

J'étais aussi exalté qu'incrédule. Est-il possible que cela se fasse si rapidement ?, me demandai-je. Qu'avons-nous réellement décidé de faire ? Peut-être ne comprend-il pas mon accent bangladais. Nous sommes retournés nous asseoir, et j'ai décidé de m'assurer que Franck Riboud savait à quoi lui et son entreprise s'étaient engagés.

« Il se peut que je n'aie pas été parfaitement clair, repris-je doucement. Je propose de créer une nouvelle société, une *joint venture* entre votre entreprise et Gra-

meen. Je l'appelle Grameen Danone, avec notre nom en premier car il est plus connu que le vôtre au Bangladesh. »

Franck approuva d'un signe de tête. « Non, j'ai bien compris ! m'assura-t-il. Votre projet est tout à fait clair. Je vous ai serré la main car vous m'avez dit qu'à la Grameen Bank, banquier et emprunteur scellent leur accord en se serrant la main plutôt qu'en signant des papiers. Je suis votre méthode. Nous nous sommes serré la main ; pour moi, notre accord est conclu. »

La réponse de Franck m'enchantait et m'excitait. J'ajoutai alors quelque chose : « Je n'ai pas encore achevé ma proposition. Notre *joint venture* sera un social-business. »

Cette fois-ci, il parut un peu perplexe, comme s'il avait entendu une phrase qu'il ne pouvait traduire immédiatement. « Un social-business¹ ? De quoi s'agit-il ?

— C'est une entreprise créée pour répondre à des objectifs sociaux. Dans le cas qui nous occupe, l'objectif consiste à améliorer l'alimentation des familles pauvres dans les villages du Bangladesh. Un social-business est une société qui ne distribue pas de dividendes. Elle vend ses produits à des prix qui lui permettent de s'autofinancer. Ses propriétaires peuvent récupérer la somme qu'ils ont investie dans l'entreprise après un certain laps de temps, mais nulle part de profit

1. L'expression social-business ne peut être simplement traduite par entreprise sociale dans la mesure où il y aurait un risque de confusion avec d'autres formes d'organisations à but non lucratif – Associations, ONG... – c'est la raison pour laquelle nous avons préféré conserver l'expression originale. (N.d.E.)

ne leur est versée sous forme de dividendes. Au lieu de cela, les profits réalisés par l'entreprise restent en son sein afin de financer son expansion, de créer de nouveaux produits ou services, et de faire davantage de bien dans le monde.

» C'est une idée à laquelle je pense depuis longtemps. Je crois que de nombreuses activités peuvent être organisées sous forme de social-business afin de venir en aide aux pauvres. Je cherchais une occasion de mettre mon idée en œuvre. Nous avons déjà débuté au Bangladesh en mettant sur pied des hôpitaux ophtalmologiques sous forme de social-business. Grameen Danone sera une nouvelle et puissante expression de cette idée – si, toutefois, vous en êtes d'accord. »

Franck sourit. « C'est extrêmement intéressant », dit-il. Il se leva à nouveau et me tendit la main par-dessus la table. Je l'imitai. Comme nous nous serrions la main, il conclut : « Faisons-le. »

J'étais si étonné, si convaincu que mes oreilles m'avaient trompé, que quelques heures plus tard, alors que j'étais en route pour le campus d'HEC, j'envoyai rapidement un e-mail à Franck. Je résumai ce que j'avais compris de notre conversation et lui demandai de confirmer, clarifier ou corriger mes impressions. S'il avait parlé sérieusement en s'engageant à créer la première entreprise multinationale fondée sur le concept de social-business, je voulais m'assurer qu'il avait saisi ce que cela impliquait. Et si nous nous étions mal compris, s'il avait été pris d'un doute, ou si ses collègues l'avaient dissuadé d'agir de la sorte, je voulais lui donner l'occasion de dire non rapidement et aisément afin de nous quitter sans rancune.

Mais Franck et l'équipe de Danone étaient pleine-

ment impliqués dans le projet. Pendant que je me trouvais à HEC, je reçus un appel d'Emmanuel Faber, président de Danone Asie. Lors de notre rencontre, Franck avait cité son nom : il lui semblait logique qu'Emmanuel représentât Danone dans notre projet. À présent, Emmanuel m'appelait de son bureau de Shanghai.

« Professeur Yunus, commença-t-il, je suis ravi qu'un projet concret soit né de votre déjeuner. Je suis impatient de vous rencontrer et d'en parler avec vous. En attendant, je vous serais reconnaissant de me faire connaître vos premières réflexions. » Ce que je promis de faire.

Franck Riboud et Danone étaient engagés dans le projet. Qui plus est, ils voulaient avancer rapidement pour faire de notre nouvelle entreprise une réalité. J'ai découvert cela dans le tourbillon des quelques mois qui ont suivi, alors que Danone et Grameen travaillaient ensemble pour créer quelque chose de nouveau sous le soleil : la toute première multinationale délibérément conçue sous forme de social-business.