



**HAL**  
open science

## Le social business ou "la pauvreté au musée" : une déconstruction

Claudine Grisard, Vivien Blanchet

► **To cite this version:**

Claudine Grisard, Vivien Blanchet. Le social business ou "la pauvreté au musée" : une déconstruction. Congrès de l'AIMS, Jun 2011, Nantes, France. halshs-00676063

**HAL Id: halshs-00676063**

**<https://shs.hal.science/halshs-00676063>**

Submitted on 2 Mar 2012

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Le social business ou « la pauvreté au musée » : une déconstruction

**Claudine Grisard**

Doctorante en Sciences de Gestion

[claudine.grisard@gmail.com](mailto:claudine.grisard@gmail.com)

**Vivien Blanchet**

Doctorant en Sciences de Gestion

[vivien.blanchet@dauphine.fr](mailto:vivien.blanchet@dauphine.fr)

Université Paris-Dauphine, DRM

Université Paris-Dauphine

Place du Maréchal de Lattre de Tassigny

75775 PARIS Cedex 16

## Candidats au prix Roland Calori

**Résumé :** Depuis une dizaine d'années, l'entreprise est érigée comme un acteur majeur de la lutte contre la pauvreté. La responsabilité sociale de l'entreprise et les stratégies de la base de la pyramide, le microcrédit et le social business abondent en ce sens : ils soutiennent la complémentarité des objectifs économiques et sociaux, dont le renforcement réciproque engendrerait le cercle vertueux du développement. Cet article étudie une coentreprise motivée par une telle synergie. Fondée par les groupes Danone et Grameen, elle commercialise des yaourts enrichis à destination des populations pauvres du Bangladesh. La complémentarité des objectifs sociaux et économiques doit intervenir tout au long du cycle du produit. En amont, la production emploie la population locale, qui assure également l'approvisionnement en lait. En aval, les yaourts sont vendus par des femmes afin d'augmenter leurs revenus. Enfin, le yaourt est enrichi pour pallier les carences nutritionnelles du régime local.

Cette recherche interroge la synergie des pratiques sociales et économiques. Contrairement au discours dominant sur le social business, nous montrons les conflits qui les traversent. Dès lors, nous proposons une interprétation alternative. Elle est fondée sur la complémentarité de deux approches méthodologique : une déconstruction du discours dominant se concentre sur ce qui est dit ; une étude ethnographique, menée en France et au Bangladesh, révèle ce qui n'est pas dit et ce qui aurait pu être dit.

L'article est structuré en deux parties qui se répondent l'une l'autre. Dans la première, nous déconstruisons le discours dominant. Nous montrons que sa charpente dialectique soutient une thèse de la fin de l'histoire. Un : le social et l'économique sont posés comme les deux éléments constitutifs d'une même réalité ; opposés l'un à l'autre, il en résulte un dilemme. Deux : le social business est érigé comme la solution à ce dilemme ; il est la troisième voie qui permet la synthèse des contraires. Trois : une nouvelle dichotomie émerge ; d'un côté les impasses d'un passé dépassé, de l'autre le succès du social business ; c'est-à-dire, d'un côté les conflits de l'histoire, de l'autre la fin des conflits et la fin de l'histoire.

Dans une seconde partie, nous nous approprions le schème dialectique du discours dominant et reconstruisons un discours alternatif et subversif. Un : nous montrons comment la structure bipolaire du social business conduit à une dichotomie entre les objectifs sociaux et économiques. Deux : nous montrons que ces deux objectifs sont conflictuels. Trois : nous décrivons la manière dont ces contradictions sont apaisées. Cependant, plutôt que de célébrer la synthèse de forces contraires, nous révélons comment le social est récupéré par l'économique.

Cet article offre trois contributions principales. Pointant la présence et l'absence de certains concepts, il contribue à la réflexivité du social business. Restituant les conflits entre le social et l'économique, il dénaturalise le discours angélique du social business. Faisant parler les voix silencieuses, il réhabilite la polyphonie de l'organisation.

**Mots clefs :** Social business, déconstruction, base de la pyramide, reconstruction, RSE.

*L'argent est plus utile que la pauvreté, ne serait-ce que pour des raisons financières.*

Woody Allen, *Dieu, Shakespeare et moi.*

« Je crois fermement que nous pouvons créer un monde sans pauvreté, si nous y croyons collectivement. Dans un monde sans pauvreté, vous devriez aller au musée pour vous faire une idée de la pauvreté. Quand les écoliers visiteront les musées de la pauvreté, ils seront horrifiés de découvrir la misère et l'indignité dont les êtres humains auront souffert. Ils blâmeront leurs ancêtres d'avoir toléré cette situation inhumaine, qui aura existé pendant si longtemps et aura touché tant de personnes. [...] » (Yunus, 2006a : 371).

Ainsi parla le Professeur Muhammad Yunus, auréolé du Prix Nobel de la Paix. Créateur de la Grameen Bank, « banquier des pauvres » et prédicateur du social business, il prône l'avènement d'un « monde économique nouveau » (Yunus, 2006b : 2) – un « nouveau capitalisme » (Yunus et Weber, 2009) – seul capable d'éradiquer la pauvreté. Dans ce nouvel Eden, « tous les peuples jouiront d'un monde de paix, d'harmonie et d'amitié destiné à autoriser le développement du potentiel humain » (Yunus, 2006a : 342). Finis guerres, conflits, misère et idéologies (Yunus et Jolis, 1998 ; Yunus, 2006a ; Yunus et Weber, 2009) : c'est la fin de l'histoire (Fukuyama, 1992).

« Rêver d'un monde nouveau est amusant. Mais que peuvent faire les individus pour que ce monde rêvé devienne réalité ? » (Yunus, 2006a : 343). Principalement, deux voies sont tracées. La première emprunte la direction du microcrédit. Présenté comme une nouvelle voie de développement (Guérin et Servet, 2004), il consiste à faciliter l'accès aux financements aux populations marginalisées (Yunus et Jolis, 1998). La seconde pointe vers le social business. Il s'agit « d'entreprises d'un genre nouveau » (Yunus, 2006a : 365) dont les objectifs sont à la fois économiques et sociaux : elles aspirent à maximiser le bénéfice social, sous contrainte de ne pas essuyer de pertes ; en outre, plutôt que d'être redistribués aux investisseurs, les profits sont réinvestis pour développer l'entreprise et/ou pour défendre une cause (Yunus et Weber, 2009 ; Yunus, et al., 2010). Dans les deux cas, cessant d'être considérés comme victimes, les pauvres deviennent les acteurs de leur propre développement (Sen, 1990 ; Yunus et Jolis, 1998 ; Yunus et Weber, 2009).

En érigeant l'entreprise comme acteur de la lutte contre la pauvreté, le social business interpelle ouvertement le management stratégique. Au sein de la discipline, cette idée rencontre un intérêt croissant, dont témoigne l'engouement pour la stratégie dite de la base de la pyramide (*Bottom Of the Pyramid* – BOP). Intimement liée au social business (Martinet et

Payaud, 2008 ; Faivre-Tavignot, et al., 2010), elle consiste à tirer profits du réservoir que constituent les quatre milliards de consommateurs pauvres de la planète, en commercialisant pour eux des produits à bas prix (Prahalad et Hart, 2002). L'accès à ces produits constitue un levier de développement permettant d'améliorer, à la fois, les conditions de vie des plus démunis et leur insertion dans le marché (Christensen et Hart, 2002 ; London et Hart, 2004 ; Prahalad, 2004 ; Seelos et Mair, 2007 ; Vachani et Smith, 2008). Ce modèle est fondé sur un cercle vertueux dans lequel l'économique et le social se renforcent l'un l'autre.

C'est dans cet esprit que fut fondée la Grameen Danone Foods, une coentreprise entre le groupe Danone et la Grameen Banque. Elle consiste à produire, puis à vendre des yaourts à faibles prix aux populations pauvres du Bangladesh, principalement rurales. L'impact de réduction de pauvreté a été pensé en fonction des acteurs engagés, tout au long du cycle du produit. En amont, le lait est acheté à prix fixe et récolté directement auprès des fermiers locaux ; l'usine emploie la population locale. En aval, les yaourts sont vendus, au porte-à-porte, par des femmes : l'objectif est à la fois d'augmenter les ressources de leur famille et de leur assurer un revenu propre. Enfin, le yaourt est enrichi pour pallier les carences nutritionnelles du régime alimentaire local.

L'article questionne l'harmonie de ce modèle : Dans quelle mesure les pratiques sociales et économiques se renforcent pour lutter contre la pauvreté ?

Dans cet article, nous déconstruisons, puis reconstruisons le discours sur ce social business. Nous insistons sur ce qui est dit, ce qui n'est pas dit et ce qui aurait pu être dit. Par une déconstruction des discours, nous montrons comment les conflits entre le social et l'économique sont d'abord avivés pour délégitimer les initiatives traditionnelles de lutte contre la pauvreté, puis passés sous silence pour promouvoir le social business. Par une reconstruction fondée sur une étude ethnographique, nous réhabilitons les conflits inhérents au social business.

Ce travail offre trois contributions principales ; elles s'appuient sur les trois piliers des approches critiques en management (Fournier et Grey, 2000 : 17). Premièrement, la déconstruction interroge la constitution de la connaissance et les relations de pouvoirs qu'elle implique. En pointant la présence et l'absence de concepts, dans le discours dominant, nous montrons de quelle manière ils sont employés pour légitimer ou, au contraire, exclure certaines catégories de pensées (Martin, 1990 ; Calàs et Smircich, 1999). En cela, nous espérons contribuer à la réflexivité de la recherche sur le social business. Deuxièmement, nous dénaturons le discours angélique sur le social business. Une étude de terrain nous

permet de révéler ses conflits. Ils concernent, d'une part l'antagonisme des objectifs et, d'autre part les contradictions d'un management à la fois global et local. Troisièmement, l'article a une ambition performative dans le sens d'une émancipation (Fournier et Grey, 2000 ; Spicer, et al., 2009). Ainsi, faire la description critique du discours dominant, « c'est déjà la rejeter dans le passé, c'est-à-dire, s'en libérer » (Boltanski, 2008 : 88).

L'article est construit en quatre parties. Pour commencer, nous laissons la parole aux inventeurs du social business pour présenter le cas étudié (1.). Puis, nous exposons la méthodologie et les opérations de déconstruction et de reconstruction (2.). L'analyse est ensuite décomposable en deux parties. D'abord, une déconstruction du discours s'intéresse à ce qui est dit. Nous montrons comment les conflits sont gommés pour soutenir une vision harmonieuse du social business (3.). Ensuite, une reconstruction se concentre sur ce qui n'est pas dit et sur ce qui aurait pu être dit. Nous proposons un discours alternatif sur le social business ; les conflits y sont réhabilités (4.).

## **1. LE CAS DE LA GRAMEEN DANONE FOODS EXPOSÉ PAR SES CREATEURS**

Nous avons fait le choix de ménager un espace d'expression, au sein duquel nous laissons le discours dominant s'exprimer. Trois principales raisons justifient cette option. Premièrement, commencer par présenter le cas avec nos propres mots reviendrait à inverser notre démarche. En quelque sorte, nous reconstruirions ce que nous n'avons pas (encore) déconstruit. Deuxièmement, la mise en récit du cas, par les protagonistes eux-mêmes, permet de montrer la cohérence pratique de leur discours : il est possible de passer d'un récit à un autre, sans en altérer profondément la trame. Troisièmement, le rapprochement entre ce discours officiel et les discours officieux que nous révélons – notamment dans notre reconstruction – permet de mieux souligner la polyphonie du social business (Czarniawska, 2005).

« Tout commence avec la rencontre en octobre 2005 de Franck Riboud, PDG du Groupe Danone et de Muhammad Yunus, fondateur de la Grameen Bank [...]. Les deux hommes échangent longuement sur leurs idées et leurs convictions respectives à propos du développement des pays pauvres, et découvrent que leurs savoir-faire sont complémentaires » (DanoneCommunities, 2010).

« Que diriez-vous de créer une *joint venture* afin d'apporter certains de vos produits jusqu'aux villages du Bangladesh ? [proposa Yunus]. Nous pourrions fonder une société que nous détiendrions en commun [...]. 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 ». [Riboud] se leva de sa

chaise, contourna la table pour venir jusqu'à [Yunus], et [lui] tendit la main. « Allons-y », [lui] dit-il, et [ils se serrèrent] la main » (Yunus et Weber, 2009 : 19)<sup>1</sup>.

« [...], les deux partenaires ont ainsi fondé au Bangladesh, en mars 2006, la société Grameen Danone Foods (Danone, 2010). Réduire la pauvreté en apportant la santé par l'alimentation et développer un modèle économique de proximité à la fois créateur d'emplois et respectueux de l'environnement : telle est l'ambition commune de Danone et du Groupe Grameen [...] » (Danone, 2010).

« Projet unique en son genre, la Grameen Danone Foods place les variables sociales et environnementales au cœur de son business model. Car, si l'entreprise se doit d'être rentable économiquement –les bénéfices des premières usines devront permettre de financer la construction des suivantes-, la réussite du projet sera d'abord jugée sur des critères non-financiers comme le nombre d'emplois directs et indirects créés (producteurs de laits, petits grossistes, vendeuses en porte à porte), l'amélioration de la santé de la population infantile ou encore la préservation de l'environnement » (Danone, 2010).

« La remise en cause des logiques de pensée dominantes, le recours à des partenariats et à l'expérimentation constituent trois recommandations à destination des entrepreneurs souhaitant construire un social business. Pour une société « classique », la participation à un projet de social business constitue incontestablement une aventure humaine mobilisatrice. [...] Construire un social business en temps de crise offre à la fois une motivation supplémentaire aux salariés impliqués, tout en les préparant à créer des ruptures dans leur activité traditionnelle : à concilier logique économique et objectifs sociétaux » (Yunus, et al., 2009).

## **2. METHODOLOGIE : UNE DECONSTRUCTION ET UNE RECONSTRUCTION**

Cette section a pour objectif d'explicitier les opérations que nous appliquons au discours dominant sur le social business. Nous commençons par montrer en quoi la déconstruction soutient un projet critique (2.1.). Nous poursuivons en présentant la manière dont elle procède (2.2.). Enfin, nous détaillons plus précisément notre démarche. Nous l'articulons autour de trois niveaux (2.3.).

### **2.1. LA DECONSTRUCTION COMME STRATEGIE CRITIQUE**

« Développée par des philosophes et des critiques littéraires, la déconstruction peut être définie comme une stratégie analytique qui expose, de manière systématique, les multiples façons d'interpréter un texte » (Martin, 1990 : 340). Elle se démarque ainsi de nombreuses approches critiques : il n'y a pas d'un côté l'illusion, de l'autre la vérité ; il y a simplement une infinité d'interprétations possibles. Autrement dit, la déconstruction ne débusque pas la vérité derrière l'illusion du texte ; elle ne traque pas les raisonnements

---

<sup>1</sup> Le texte original est écrit à la première personne.

fallacieux et les erreurs factuelles pour anéantir l'argumentation ; « elle n'est pas utilisée pour abolir la vérité, la science, la logique et la philosophie » (Kilduff, 1993 : 15). Déconstruire n'est pas démolir, détruire, massacrer, terrasser. La déconstruction démêle, défait, désassemble des concepts, interroge des dichotomies et des métaphores. Une fois déconstruits, ils ne disparaissent pas ; au contraire, déshabillés de leur « couche idéologique », ils sont exposés, nus (Martin, 1990 : 340).

## **2.2. LA DECONSTRUCTION COMME METHODOLOGIE**

Deux grands principes guident la déconstruction. Premièrement, elle s'intéresse essentiellement à ce qui est « en marge » du texte, c'est-à-dire aux détails par lesquels l'auteur se trahit (e.g. les notes de bas de page, les dichotomies, les métaphores, les illustrations, les dédicaces, etc.). La déconstruction opère donc un renversement : ce qui paraissait à la marge du texte est finalement placé au cœur de l'analyse (Calàs et Smircich, 1999).

Deuxièmement, la déconstruction considère que la production textuelle est le résultat de nombreux choix. Elle pousse alors l'analyse au-delà du texte écrit. Elle questionne ce qui est dit, ce qui n'est pas dit et ce qui aurait pu être dit (Martin, 1990). Pourquoi tel auteur est cité ? Pourquoi un autre ne l'est pas ? Pourquoi certains thèmes sont condamnés ? Pourquoi d'autres ne sont jamais questionnés (Kilduff, 1993) ? Qu'auraient pu dire ceux qui ne s'expriment pas (Martin, 1990 ; Boje, 1995) ?

Concrètement, comment la déconstruction procède-t-elle ? Il n'existe pas de manuel dans lequel serait conciliée la panoplie des techniques déconstructives (Cooper, 1989 ; Agger, 1991 ; Kilduff, 1993). Toutefois, il est possible de dégager quelques points vers lesquels diriger notre attention. Par exemple, l'article de Martin (1990) propose plusieurs stratégies de déconstruction discursive (figure 1). Adoptant une perspective féministe, elle déconstruit le discours du président prétendant aider les femmes à équilibrer leur demande de travail et leur vie privée. L'auteure se concentre alors sur les dichotomies qui, souvent déséquilibrées au profit d'un terme et au détriment de l'autre, laissent entrevoir des relations de pouvoir. Elle analyse également les sources d'interprétation multiples comme les métaphores et les comparaisons, les paraboles et les exemples, les expressions ambiguës et polysémiques (Martin, 1990 ; Kilduff, 1993 ; Calàs et Smircich, 1999).

Sur ces bases, notre démarche est décomposable en trois niveaux enchevêtrés les uns dans les autres. Le premier est une concentration sur un discours dominant : nous nous focalisons essentiellement sur ce qui est dit. La deuxième est une description analytique : nous

exposons ce qui n'est pas dit. Enfin, le troisième est une écriture de second rang : nous proposons d'écrire autrement le récit<sup>2</sup>.

### Figure 1 : Stratégies d'analyse utilisées dans la déconstruction

1. Démanteler une dichotomie, l'exposer comme une fausse distinction (e.g. l'opposition public/privé).
2. Examiner les silences – ce qui n'est pas dit (i.e. qui est exclu par l'utilisation du pronom « nous »).
3. Être attentif aux perturbations et aux contradictions.
4. Se concentrer sur l'élément le plus étranger au texte ou au contexte (e.g. une dirigeante enceinte), comme un moyen pour déchiffrer les tabous – les limites de ce qui est concevable et permis.
5. Interpréter les métaphores comme des sources de significations multiples (e.g. « lancer un produit »).
6. Analyser les ambiguïtés qui peuvent indiquer un sous-jacent inconscient, souvent à contenu sexuel (e.g. « avoir une femme »).
7. Séparer les groupes spécifiques et les sources plus générales de biais en « reconstruisant » le texte par la substitution de phrases (e.g. utiliser une histoire paraphrasée pour isoler les problèmes spécifiques au genre).
8. Explorer avec attention les « reconstructions », les ramifications inattendues et les limites inhérentes aux jeux de miroir (e.g. une femme faisant participer son bébé au bureau).
9. Utiliser les limites exposées par la « reconstruction » pour expliquer la persistance du statut quo et les besoins de changements plus ambitieux (i.e. pourquoi les réformes organisationnelles de petite échelle ne pourront supprimer les inégalités de genre au travail).

Martin (1990 : 355)

### 2.3. UNE DEMARCHE A TROIS NIVEAUX : CONCENTRATION, DESCRIPTION ANALYTIQUE, REECRITURE

La métaphore théâtrale aide à comprendre la complémentarité de ces trois niveaux. La concentration étudie la représentation, c'est-à-dire la pièce jouée, tous les soirs (2.3.1.). La description analytique déchire le rideau séparant la scène des coulisses ; les deux apparaissent alors sur le même plan (2.3.2). Enfin, la réécriture consiste à proposer une nouvelle interprétation de la pièce ; elle en est le *remake* (2.3.3.).

#### 2.3.1. La concentration sur un discours dominant

Notre analyse débute par la déconstruction du discours dominant sur le social business. Il est étudié à la fois comme produit et comme mode de production. Dans le premier cas, le discours est hégémonique en tant que discours officiel. Discours des dominants, il exprime le point de vue d'un petit nombre de personnes qui fait autorité. Il s'agit principalement du Pr. Yunus et des organisations engagées dans le social business. Dans une

---

<sup>2</sup> Les termes « concentration » et « description analytique » sont empruntés à Luc Boltanski (2008). Toutefois, nous en faisons un usage différent.



large mesure, les populations locales demeurent silencieuses. Elles ne s'expriment que par le truchement des acteurs occidentaux, essentiellement des hommes. Ainsi, la première phrase du livre *Vers un nouveau capitalisme* :

« Puisque l'organisme de microcrédit que j'avais 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 » (Yunus et Weber, 2009 : 13).

De même, une vidéo publiée sur le site de Danone Communities raconte la genèse de la Danone Grameen Foods. Elle dure 10 minutes et 36 secondes ; les *Grameen Ladies* parlent 7 secondes. La mise en scène du discours exerce une force centripète qui ne laisse la place qu'à une voix officielle unique (Czarniawska, 2005).

En tant que mode de production, le discours est dominant au sens où il est rapidement saturé : il se clôt sur lui-même par un système de citations croisées et d'autoréférences. « Un monde sans pauvreté » est la troisième partie de *Vers un nouveau capitalisme* (Yunus et Weber, 2009) ; elle s'inspire du discours que prononça Yunus pour la réception du prix Nobel de la Paix (Yunus, 2006a) – lequel figure en annexe de ce même livre ; ce discours est, lui-même, emprunté à son précédent ouvrage – huit ans plus vieux – *Vers un monde sans pauvreté* (Yunus et Jolis, 1998). Ainsi, les mêmes thèses circulent, presque intactes, au fil des livres, des articles de presse, des conférences, des sites Web et, même, des articles académiques.

### **2.3.2. La description analytique du discours dominant**

Montrer l'hégémonie d'un discours implique de chercher d'autres récits qui entrent en conflit avec le propos officiel (Boje, 1995). La mise en équivalence de ces discours permet de révéler l'arbitraire de la parole dominante.

Deux méthodes permettent d'atteindre cet objectif. La première consiste à dénicher les discours alternatifs dans le texte lui-même. C'est la démarche qu'entreprend Martin (1990) lorsqu'elle distord le texte (e.g. elle inverse des mots) ou bien lorsqu'elle joue avec la polysémie de ses termes (e.g. « césarienne ») pour faire émerger des interprétations alternatives. Une seconde stratégie consiste à se doter d'un point d'appui extérieur au texte étudié. Dans cet esprit, Boje (1995 : 1022) a collecté des histoires subversives sur Walt Disney, c'est-à-dire qui diffèrent de la « grande histoire » officielle. Selon une approche comparable, nous avons procédé à une enquête de terrain pour collecter des matériaux sur

lesquels bâtir notre discours alternatif. Cette démarche nous confère une sorte d'ubiquité : nous accédons à la scène où se joue la représentation officielle du social business et aux coulisses dans laquelle elle se prépare.

Dès lors, nos données peuvent être scindées en deux catégories. Côté scène, nous avons collecté des données officielles. Elles émanent essentiellement des sites Web institutionnels des membres de la *joint venture* et des discours produits par Yunus.

Côté coulisses, notre recherche s'appuie sur une enquête de terrain ; elle nous a permis d'accéder aux « dessous » du social business. Notre démarche est essentiellement qualitative (Van Mannen, 1979b) et fondée sur une étude ethnographique (Van Mannen, 1979a). Nous avons pu observer les acteurs, en situation, et ainsi découvrir « quelles situations ils rencontrent habituellement et comment ils se comportent face à elles » (Becker, 1958 : 652). Dès lors, notre observation participante est décomposable en trois phases. Dans un premier temps, un des auteurs a effectué un stage de quatre mois, au sein du groupe Danone. Il lui a permis de s'approprier le langage, les symboles et la culture de l'organisation (Becker, 1958). En particulier, elle a pu observer l'attitude et les réflexions des employés de Danone à l'égard du projet. Dans un deuxième temps, une seconde observation participante de dix jours a été menée au Bangladesh. L'auteure a participé aux activités du social business, comme la distribution de yaourts, le recrutement des vendeuses (les *Grameen Ladies*) ou encore la collecte du lait auprès des producteurs locaux. Ses observations et ses interprétations ont été consignées quotidiennement dans un journal de bord. Enfin, l'observation de terrain a été couplée avec des entretiens de protagonistes des différentes parties prenantes internes (figure 2).

**Figure 2 : Synthèse des sources de données analysées**

Acteurs	Organisations	Positions	Sources	Lieux
<b>Danone communities</b>	Danone	–	Site Web	–
<b>Grameen Danone Foods</b>	GDF	–	Site Web	–
<b>M. Yunus</b>	Grameen	Dirigeant (à l'époque de l'étude)	Livres, articles de presse et site Web	–
<b>Ladies</b>	GDF	Vendeuses	Journal de bord	Bogra et villages
<b>V</b>	Danone	Senior Manager	Journal de bord	Paris (siège)
<b>W</b>	Danone	Manager	Journal de bord	Paris (siège)
<b>X</b>	GDF	Manager	Entretien (2h09)	Bogra (usine)
<b>Y</b>	GDF	Responsable des ventes	Journal de bord	Bogra (usine)
<b>Z</b>	GDF	Responsable de la production	Journal de bord	Bogra (usine)

### 2.3.3. La réécriture du discours

La concentration étudie un discours dominant, à la fois, en tant que produit et mode de production. La description analytique révèle sa dimension arbitraire en montrant que ce discours n'épuise pas la réalité. La réécriture consiste, elle, à proposer un discours alternatif. Elle peut être définie comme un processus itératif de réécriture qui altère le récit initial pour révéler ses répercussions impensées. Martin (1990 : 350) parle alors de « déconstruction proactive » ou de « reconstruction ».

Dans cet article, notre reconstruction consiste à remettre au cœur du social business les conflits que le discours dominant passe sous silence. Ils concernent, d'une part l'antagonisme entre les objectifs sociaux et économiques et, d'autre part la distance entre les décideurs et les bénéficiaires de l'action. Pour ce faire, nous demeurons au plus proche du texte en nous appropriant le schème de pensée qui soutient le discours dominant. La figure 3 synthétise l'ensemble de notre démarche méthodologique.

**Figure 3 : Une démarche méthodologique critique**

Objectifs critiques	Dénaturalisation	Réflexivité	« Emancipation »
Stratégies critiques	Déconstruction	Reconstruction	Reconstruction
Objectifs méthodologiques	Montrer l'hégémonie du discours	Confronter l'officiel et l'officieux	Favoriser l'émergence d'alternatives
Stratégies méthodologiques	Concentration	Description analytique	Réécriture
Niveau du discours	Ce qui est dit	Ce qui n'est pas dit	Ce qui pourrait être dit
Métaphores	La représentation	La scène et les coulisses	Le remake
Plan de l'article	Partie 3	Partie 4	Partie 4

### 3. LA DÉCONSTRUCTION : LA DICHOTOMIE SOCIAL/ÉCONOMIQUE

Le discours sur le social business est parsemé de dichotomies qui le structurent. Elles définissent les acteurs (riche/pauvre, capitaliste/communiste, droite/gauche, homme/femme grand/petit, nous/eux, etc.), leurs actions (économie/social, économie/charité, efficace/inefficace) et l'horizon dans lesquelles elles s'inscrivent (passé/futur). Chacune évoque, plus ou moins directement, toutes les autres : par exemple, de nous/eux, on passe à développé/non-développé ; on glisse ensuite vers riche/pauvre, puis homme/femme ; enfin on arrive à nous/elles.

Bien que toutes ces dichotomies soient candidates à une déconstruction, nous nous focaliserons seulement sur l'une d'entre elles : elle oppose le social à l'économique. Trois raisons justifient ce choix. Premièrement, son importance est affichée dans l'oxymore « social business ». Réconcilier le social et les affaires implique d'avoir préalablement admis leur rupture. Deuxièmement, il s'agit d'une dichotomie première, au sens où elle en enveloppe de nombreuses autres : traditionnellement, explique Yunus, le social est destiné aux marginalisés (les pauvres, les femmes, les « pays en voie de développement », etc.) ; à l'opposé, l'économique est la prérogative des affiliés (les riches, les hommes, les « pays développés », etc.). Troisièmement, cette opposition exerce un pouvoir structurant fort selon un schème dialectique thèse-antithèse-synthèse.

Précisément, c'est cette structure dialectique que nous proposons de déconstruire en trois étapes. Un : le social et l'économique sont posés comme les deux éléments constitutifs d'une même réalité ; opposés l'un à l'autre, il en résulte un dilemme (2.1.). Deux : le social business est érigé comme la solution à ce dilemme ; il est la troisième voie qui permet la synthèse des contraires ; en lui, les effets positifs des deux termes se renforcent et annulent leurs conséquences négatives (2.2.). Trois : une nouvelle dichotomie émerge ; d'un côté les impasses d'un passé dépassé, de l'autre le succès promis au social business ; ce qui revient à dire, d'un côté les conflits de l'histoire, de l'autre la fin des conflits, et, de fait, la fin de l'histoire (2.3.).

### **3.1. DE LA DICHOTOMIE AU DILEMME**

« Imaginons un entrepreneur qui, au lieu d'avoir une seule source de motivation (comme la maximisation du profit), en aurait deux, mutuellement exclusives mais également irrésistibles – a) la maximisation du profit et b) faire du bien aux individus et au monde » (Yunus, 2009 : 364-365)

Prototypique de la dichotomie social/économique, cette citation amène trois analyses. En premier lieu, Yunus partage une réalité en deux éléments constitutifs (« maximiser le profit » et « faire du bien »). Il accentue cette division par deux emphases : une redondance de ses marqueurs (« deux » est suivi de « a) » puis « b) ») et un qualificatif (« mutuellement exclusives »). Le premier terme de la dichotomie est évidemment économique. Le second terme réfère plus indirectement au social. Yunus précise ainsi ce qu'il entend par « faire du bien » :

« J'en veux pour illustration tous les domaines sociaux cruellement délaissés : perspectives économiques et système de santé pour les pauvres, éducation pour les déshérités, bien être des personnes âgées et handicapées » (Yunus, 1998 : 274).

En deuxième lieu, les termes de la dichotomie sont présentés comme des « sources de motivations », c'est-à-dire des fondements de l'action. Et la dichotomie est transformée en un dilemme insoluble. D'une part, il existe seulement deux motivations possibles (clôture de l'univers des possibles) ; leurs forces sont « également irrésistibles » ; c'est-à-dire, à la fois, équivalentes (égalité entre elles), irréductibles (impossibilité d'en utiliser une pour canaliser l'autre) et inévitables (obligation de choisir). D'autre part, les deux motivations sont « mutuellement exclusives » ; autrement dit, « faire du bien » exclue « la maximisation du profit », et réciproquement. D'où il s'ensuit qu'emprunter une voie, c'est se détourner de l'autre ; c'est donc être condamné à ne saisir qu'une partie de la réalité. Le dilemme est désespéré : ne pas choisir est impossible, mais choisir c'est courir à sa perte.

En troisième lieu, ce dilemme est un puissant outil pour délégitimer les anciennes initiatives de lutte contre la pauvreté. Il suffit de les projeter, toutes, sur l'une ou l'autre des deux polarités ; puis, par un jeu de renversement, de les soumettre à l'examen de la position adverse. Mécaniquement, elles apparaissent alors inefficaces, perverses ou dangereuses. Les chapitres « Un business d'un genre nouveau » (Yunus et Weber, 2009 : 25-50) et « Libéralisme et objectifs sociaux » (Yunus et Jolis, 1998 : 273-281) usent de cette stratégie. Ils passent en revue les actions de lutte contre la pauvreté : leurs contributions sociales sont systématiquement contrebalancées – voire anéanties – par leurs limites économiques, et inversement. La figure 4 restitue ce travail de délégitimation : les actions sont classées selon leur cardinalité ; les arguments réactionnaires selon la stratégie rhétorique utilisée. Suivant Hirschman (1991), nous en identifions trois. L'inanité (*futility*) consiste à montrer l'inutilité d'une action, qui « de toute façon, ne changera rien ». L'effet pervers montre qu'une action visant à réduire la pauvreté ne fait, en réalité, qu'aggraver la situation. Enfin, la mise en péril (*jeopardy*) soutient qu'une action risque de porter atteinte à de précieux avantages ou droits précédemment acquis.

**Figure 4 : La rhétorique de délégitimation des initiatives de lutte contre la pauvreté**

	Inanité	Effet pervers	Mise en péril
<b>Initiatives sociales</b>			
Action gouvernementale	Une bureaucratie inefficace (YJ : 274).	Corruption (YW : 34).	Pauvres privés de leur initiative et de leur dignité (YJ : 275).
Organisations à buts non lucratifs La charité	Manque de financements (YW : 37). Perte de temps à lever des fonds (YW : 35).	Lassitude compassionnelle : les dons cessent. (YW : 37).	Idem.
<b>Initiatives économiques</b>			
Les entreprises conventionnelles	Motivées par leur intérêt égoïste.	Conduit à l'exclusion.	Exclues les plus marginalisés (Y). Nient le politique (YJ).
La RSE	« La recherche du profit l'emporte toujours » (YW : 47).	Greenwashing (YW : 45).	---
Les organisations multilatérales (e.g. Banque mondiale, FMI, etc.)	Bureaucratie inefficace (YW : 38).	« On ne saurait confier aux institutions et aux politiques qui créent la pauvreté la mission de l'éliminer » (YW : 39).	---
Légende : « YJ » pour Yunus et Jolis (1998) ; « Y » pour Yunus (2006a) ; « YW » pour Yunus et Weber (2009).			

### 3.2. DU DILEMME AU SOCIAL BUSINESS COMME TROISIEME VOIE

La deuxième étape de notre déconstruction démontre que ce système d'opposition est construit de manière à engendrer une troisième voie, c'est-à-dire « une position médiane, modérée, moyenne, tout en donnant à croire que l'espace ainsi construit préexiste au point neutre qui en est la seule raison d'être » (Bourdieu et Boltanski, 1976 : 46). Dans ce but, le social business est érigé en synthèse d'une dichotomie spécialement modelée par et pour lui. Il est le point d'équilibre vers lequel convergent les deux polarités :

« Les préoccupations sociales font leur entrée sur le marché sur un pied d'égalité, et non par le biais de la communication d'entreprise » (Yunus et Weber, 2009 : 58).

« C'est l'une des grandes forces du concept de social-business : il introduit les avantages des marchés dans le champ du progrès social » (Yunus et Weber, 2009 : 60)

Le social pénètre l'économique ; l'économique pénètre le social ; le postulat de leur exclusivité est oublié. Dans le social business, la synthèse se fait sans heurts : il a suffi d'un déjeuner et d'une poignée de main pour sceller le projet de la Danone Grameen Food (Yunus et Weber, 2009 ; DanoneCommunities, 2010). De cette improbable synthèse naît un sentiment d'harmonie : procédant sur « un pied d'égalité », elle produit un jeu à somme positive.

On assiste donc à un retournement rhétorique. Les thèses réactionnaires – inanité, effets pervers, mise en péril – sont abandonnées. À leur place, des thèses progressistes sont actionnées : en premier lieu, celle du renforcement (Hirschman, 1991). Elle consiste à montrer qu'il existe un soutien réciproque – une synergie – entre le social et l'économique.

« Les avantages sociaux créés par le social-business constitueront peut-être une motivation d'achat supplémentaire pour quelques consommateurs, tout comme les consommateurs actuels préfèrent soutenir les entreprises qui ont la réputation [...] d'être socialement responsables » (Yunus et Weber, 2009 : 58-59).

« La concurrence entre social-business les obligera à accroître leur efficacité et à mieux servir les individus ainsi que la planète » (Yunus et Weber, 2009 : 60).

Ainsi, le social business peut, soit être placé au centre d'une ligne dont les extrêmes – le social et l'économique – convergent ; soit être la troisième pointe d'une triade, dont deux des voies, déjà explorées – le libéralisme économique et l'interventionnisme social – s'opposent dans les pratiques, mais se confondent dans l'inefficacité et la médiocrité. Le social business apparaît alors comme la troisième voie, unique solution au dilemme (Bourdieu et Boltanski, 1976).

### **3.3. DU SOCIAL BUSINESS A LA FIN DE L'HISTOIRE**

Le schème que nous décrivons est fondé sur des relations formelles qui peuvent s'actualiser dans différents contextes, sans que sa mécanique ne change. Au dilemme social/économique correspond ainsi une version politique : dans celle-ci, la « gauche » se substitue au « social », et la « droite » à « l'économique » ; le schème dialectique, lui, reste identique. La troisième étape de notre déconstruction fait un détour par cette version particulière du dilemme. Elle permet de mieux révéler en quoi il soutient une thèse de la fin de l'histoire. La citation suivante expose le dilemme politique.

« Où se trouve la philosophie de Grameen sur l'échiquier des idéologies politiques ? A droite, à gauche, au centre ? Nous sommes pour un interventionnisme étatique réduit au strict minimum. Nous soutenons l'économie de marché et prônons la création d'entreprises. Cela devrait donc nous placer à droite. Pourtant, Grameen affirme des objectifs sociaux : éliminer la pauvreté, fournir à tous éducation, couverture médicale et emploi, parvenir à l'égalité des sexes en permettant aux femmes de se prendre en charge, et enfin assurer le bien être des personnes âgées. [...] Ces caractéristiques permettent à Grameen de revendiquer une place à gauche » (Yunus et Jolis, 1998 : 276-277).

Les deux polarités sont construites pour que, par l'effet de symétrie que produit la métaphore spatiale (« A droite, à gauche, au centre ? »), le social business apparaisse comme le milieu du continuum politique, dont il est la double négation des extrêmes.

« Grameen a toujours suscité énormément de controverses. Pour les gens de gauche, c'était une conspiration commanditée par les Américains pour implanter le capitalisme dans les pays pauvres. [...] A droite, les responsables musulmans conservateurs nous accusent de vouloir brader notre culture et notre religion » (Yunus et Jolis, 1998 : 275).

Dès lors, il ne reste plus qu'à dessiner le troisième point de la triade :

« Grameen est donc difficilement classable en termes politiques et économiques traditionnels » (Yunus et Jolis, 1998 : 277).

Dans cette dernière citation, le terme « traditionnel » occupe une fonction clef. Dire que les catégories « traditionnelles » sont désormais inopérantes, revient à considérer l'espace politique (et les solutions qui en découlent) comme dépassé. En construisant les trois points du triptyque, les auteurs créent, dans le même mouvement, la relation d'évolution qui les unit (Bourdieu et Boltanski, 1976) : « je regarde toujours vers l'avant » prêche ainsi Yunus (1998 : 275). Le social business incarne donc l'avenir.

Dès lors, « si les voies les plus opposées convergent, le temps de la politique est fini » : c'est donc la fin des idéologies (Bourdieu et Boltanski, 1976), c'est-à-dire la fin de l'histoire (Fukuyama, 1992). Ainsi, Yunus déclare :

« Je m'efforce toujours d'éviter les philosophies grandiloquentes et les théories en « isme ». Je préfère le pragmatisme fondé sur des considérations sociales. J'essaie de garder l'esprit pratique et je regarde toujours vers l'avant » (Yunus et Jolis, 1998 : 275).

Aux théories en « isme », Yunus préfère le pragmatisme, le libéralisme et le capitalisme. Nous vivons dans « un monde où le libéralisme ne connaît plus guère d'alternative » (Yunus et Weber, 2009 : 28), déclare-t-il. Nos opérations de déconstruction et de reconstruction visent à montrer que ces concepts soutiennent, eux-mêmes, une idéologie, et en particulier une idéologie de la fin des idéologies.

#### **4. LA RECONSTRUCTION : UNE REHABILITATION DES CONFLITS**

La déconstruction a montré comment le social business s'érige en troisième voie sensée éteindre les conflits entre le social et l'économique. A partir d'une étude ethnographique, nous montrons qu'un autre discours sur le social business peut être conté.

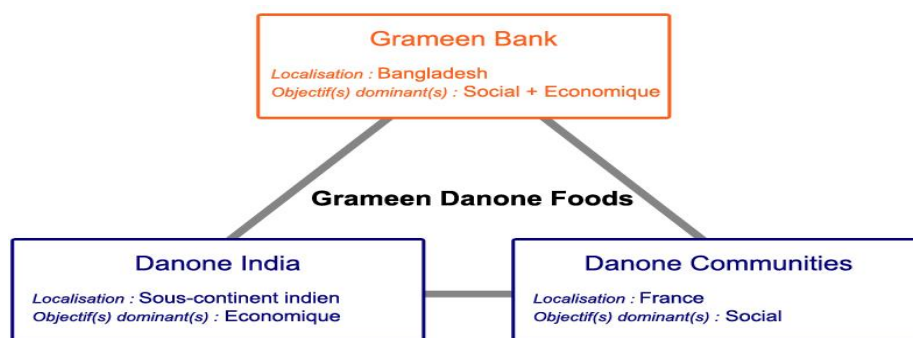


Nous procédons selon un schème comparable au discours dominant. Un : nous établissons une dichotomie entre les deux objectifs (4.1.). Deux : nous montrons que ces deux dimensions sont conflictuelles (4.2.). Trois : nous décrivons la manière dont ces contradictions sont apaisées. Cependant, plutôt que de célébrer la synthèse de forces contraires, nous révélons comment le social est récupéré par l'économique (4.3.).

#### 4.1. DES OBJECTIFS CLOISONNES ET DIFFERENTS SELON LES ENTITES

La Grameen Danone Foods est une *joint venture* dont le capital est partagé, de manière égale, entre les groupes Grameen et Danone afin de mettre en commun des compétences complémentaires (Yunus, Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010 ; Faivre-Tavignot, Lehmann-Ortega et Moingeon, 2010) : Grameen doit apporter sa connaissance du terrain, son expertise à l'égard de la population cible et la légitimité de son fondateur ; Danone engage l'essentiel des moyens économiques et opérationnels, et les compétences de son cœur de métier. Plus précisément, deux entités de la multinationale sont concernées : Danone India et Danone Communities (figure 5). La première est implantée à New Delhi et a en charge le développement économique de l'entreprise sur le sous-continent indien. Elle gère le budget et l'administration des ventes, en considérant la *joint venture* comme une expérimentation pour se développer sur l'ensemble des marchés. La seconde est localisée à Paris et a été spécialement créée pour gérer la dimension sociale de la *joint venture*<sup>3</sup>. Chacune des entités poursuit donc un objectif principal qui lui est propre.

**Figure 5 : Des objectifs différents selon les entités**



Les décisions sont collégiales. Il n'existe pas d'entité supérieure au sein du groupe agroalimentaire en charge d'intégrer les deux dimensions. Alors que Grameen aurait pu jouer ce rôle, son pouvoir s'avère, dans la pratique, limité. En ce sens, la coentreprise peut être

<sup>3</sup> Depuis, elle gère d'autres programmes visant la réduction de la pauvreté.

qualifiée de structure bipolaire. De fait, aucune entité n'est capable de régler les conflits. Ainsi, X (manager de Grameen Danone Foods) explique :

« Chacun prend trop à cœur la mission et les décisions ne sont pas prises » (citation de X, manager de Grameen Danone Food, extraite du journal de recherche).

Malgré les rencontres fréquentes, chaque entité campe sur son objectif. Les décisions sont alors négociées pour que chacune puisse continuer ses projets de son côté.

## **4.2. DES OBJECTIFS ANTAGONISTES**

« Mutuellement exclusifs » et « également irrésistibles » – pour reprendre les termes de Yunus (2006a : 364-365), ces deux objectifs s'avèrent également conflictuels. A la manière du discours dominant, nous montrons que l'objectif économique nuit à l'objectif social, et inversement.

### **4.2.1. En quoi l'économique nuit au social (et à lui-même)**

Nous pouvons classer les impacts négatifs de l'économique sur le social en deux catégories : (i) n'ont pas d'effets (inanité), (ii) ont des effets imprévus négatifs (effet pervers).

#### **Pratiques économiques et inanité**

Trois pratiques peuvent entrer dans la première catégorie. Les deux premières découlent d'une déconnexion entre des décisions managériales et la réalité du terrain. Dans le premier cas, les managers indiens veulent rester au plus près du cœur de métier de l'entreprise. Ils refusent d'adapter le format du yaourt au segment visé.

« Selon X [manager de Grameen Danone Foods], le « rêve » des indiens est de commercialiser le même type de produit pour les pauvres que ceux développés sur les marchés habituels de Danone, c'est-à-dire des yaourts en pots... » (Extrait du journal de recherche)

Ce choix implique des coûts élevés et une logistique lourde pour respecter la chaîne du froid. Dès lors, le prix freine la croissance des ventes ; les objectifs financiers et sociaux peinent à être atteints.

Dans le second cas, une campagne de publicité télévisuelle d'envergure nationale a été menée sous l'impulsion de Danone India<sup>4</sup>. Or, d'une part le produit n'est distribué que dans 3% du pays et, d'autre part, dans les zones rurales, seulement 30% de la population possède une télévision. Ni les objectifs financiers, ni les objectifs de sensibilisation ne peuvent être atteints par ce média.

Une troisième pratique faiblement efficace est liée au manque de formation des employés. Schématiquement, la ligne hiérarchique est la suivante : en haut, les responsables de l'usine<sup>5</sup> ; en bas, les vendeuses (les *Grameen Ladies*) ; au milieu, les assistants des ventes (les *sell-assistants*). Ces derniers sont responsables à la fois du recrutement des vendeuses, de la distribution journalière des produits et de la collecte des recettes. La grande majorité d'entre eux a un niveau d'étude peu élevé ; une faible minorité a une formation en gestion. Grameen Danone Foods n'a ni les moyens, ni le temps de les former. Ces lacunes leur sont préjudiciables pour atteindre les objectifs sur lesquels sont calculés leurs primes. Dès lors, il arrive que des assistants des ventes maquillent leurs performances.

« Et je me suis rendu compte aussi, qu'on met tellement l'accent sur les *sell-assistants*, qu'ils créent des fausses ladies » (Extrait de l'entretien de X, manager de Grameen Danone Food).

Ces manœuvres frauduleuses sont accentuées par la pression mise par Danone sur les indicateurs quantitatifs qui induisent une focalisation sur le volume, plutôt que sur la qualité.

« Quand je suis arrivé, je me suis rendu compte très vite que la seule chose qui intéresse Danone Communities c'est le nombre d'active ladies » (Extrait de l'entretien de X, manager de Grameen Danone Food).

« Dès que V ou W ouvrent la bouche, c'est pour demander, « hey oh, combien de ladies ? » (Extrait de l'entretien de X).

Puis, X expose les limites d'une application des méthodes d'un management financier à la gestion d'un objectif social.

« [Ce n'est pas combien de ladies on a], mais plutôt combien de vrai ladies on a, c'est-à-dire pas une lady qui a bossé un jour dans le mois mais une lady qui bosse vraiment » (Extrait entretien de X)

Ces pratiques montrent l'inefficacité des objectifs économiques fixés aux assistants vendeurs et des indicateurs économiques pour développer le travail des femmes.

---

<sup>4</sup> Le budget avec lequel a été produit cette campagne de publicité a été alloué par New Delhi.

<sup>5</sup> Divisés entre les responsables de la production et de la distribution.

## Pratiques économiques et effets pervers

Trois pratiques économiques exercent un effet pervers sur l'objectif social. La première consiste à privilégier certains canaux de distribution au détriment d'autres. Le problème est le suivant : les assistants vendeurs peuvent fournir deux circuits, soit ils alimentent les Grameen Ladies qui font du porte-à-porte, soit ils distribuent les produits via les épiceries de campagne. Normalement, en cohérence avec l'objectif social, il leur est demandé de favoriser le premier circuit. Or, pour eux, il s'avère plus rentable de privilégier le circuit des épiceries : ils peuvent notamment s'accaparer une partie de la marge constituant le salaire forfaitaire de la *Grameen Lady*<sup>6</sup>. Ainsi, X nous raconte :

« [...] les mecs ils vendaient à des shops et ils déclaraient vendre à des ladies [...]. Parce que la marge sur les ladies est beaucoup plus élevée que la marge sur les shops et donc les mecs ils disaient, « je vends aux ladies », enfin j'imagine, et ils gardaient le fric pour eux » (citation de X extraite du journal de recherche).

Cette pratique frauduleuse implique d'autres conséquences socialement et économiquement dommageables. Les vendeuses stockent leurs yaourts dans des sacs isothermes : la chaîne du froid est préservée. Les épiceries, elles, sont rarement équipées de réfrigérateurs ; laissées au soleil, les marchandises périssent rapidement et leurs goûts et qualités nutritionnelles sont altérés. Il en résulte une baisse des ventes dans certains villages. En effet, certains consommateurs ayant goûté des produits dégradés renoncent à renouveler leur achat. L'impact sur la nutrition des enfants est freiné ; la croissance potentielle des ventes également.

Enfin, certaines dimensions sociales pâtissent des contraintes économiques. Ainsi, les ouvriers de l'usine sont, certes embauchés parmi la population locale, mais sont payés au minimum bangladais pour des contrats au mois. Paradoxalement, c'est la direction des ressources humaines de Danone qui dénonce cette pratique et somme qu'elle soit changée :

« [Nous avons des contrats permanents] mais peu de gens, pas assez de gens. Et aux regards des Danone, ce n'est pas assez. En gros, c'est le groupe Danone qui nous pousse, qui vous dit « vous êtes des mauvais élèves dans le groupe », à cause du taux de permanents. Ce n'est pas le Social Business qui tire sur le business, mais là c'est le contraire » (Extrait de l'entretien de X)

### 4.2.2. En quoi le social nuit à l'économique (et à lui-même)

---

<sup>6</sup> Elle touche, d'une part un salaire forfaitaire par pot vendu et, d'autre part un salaire fixe à partir de quatre jours de travail hebdomadaire, si elle vend au minimum 40 pots chaque jour.

L'objectif social de la coentreprise est de fournir un emploi aux femmes pour augmenter leurs revenus et améliorer leurs conditions de vie. Le discours officiel ajoute :

« Il serait difficile de trouver des distributeurs et des vendeurs capables de promouvoir plus efficacement notre produit que ne le font les « dames Grameen ». Elles font elles-mêmes partie de la clientèle que nous visons [...] : elles sont membres de la communauté ; elles connaissent les clients potentiels et savent ce qui peut leur plaire ; et elles sont déjà en contact quotidien avec des clients pour leur propre activité, qu'il s'agisse d'élevage de volailles ou de vaches laitières, d'artisanat, de production de services, de vente de produits alimentaires, etc. » (Yunus et Weber, 2009 : 253).

Contrairement à ce qui est dit, nous montrons que ces pratiques nuisent aux objectifs économiques et sociaux.

### **Pratiques sociales et inanité**

La citation précédente atteste que le social business ne vise pas les populations les plus marginalisées : les vendeuses, explique Yunus, disposent déjà d'un emploi.

« Y [responsable des ventes de Grameen Danone Food] parle toujours de donner un emploi aux ladies pour leur permettre de survivre et non de vivre » (citation extraite du journal de recherche)

« [...] c'est une zone assez riche où l'on tisse le coton. C'est un travail qui est aussi fait par les femmes et qui leur permet de gagner entre 150 Btk et 200 Btk par jour, pour environ 8 heures de travail par jour. Les Grameen Ladies peuvent difficilement obtenir un salaire égal. En revanche, c'est un travail qui leur permet de se dégager du temps ce qui est important quand elles ont encore des enfants assez jeunes » (Extrait du journal de recherche).

Le travail proposé par Grameen Danone Foods offre plus un salaire d'appoint, qu'un véritable moyen de sortir de la misère ; il ne motive pas les vendeuses à travailler à temps plein – et contrairement aux discours officiels, elles ont rarement un autre emploi. Nous pouvons ajouter une seconde limite : la pauvreté de la population – au sens de Sen (1990) – nuit à la fiabilité du réseau de distribution. Le niveau d'étude des femmes est extrêmement faible, beaucoup sont illettrées. Elles ne gèrent ni leur argent, ni leur temps, ni leurs priorités. Souvent, elles choisissent de ne pas travailler tel ou tel jour, sans prévenir. Régulièrement, elles réclament des augmentations de salaire.

« Elles se donnent facilement un jour chômé pour aller voir leur famille. Selon Y responsable des ventes de Grameen Danone Food, elles n'ont pas conscience du temps qui passe. Elles vivent

vraiment au jour le jour sans imaginer les conséquences d'une journée sans travail » (Citation de Y, extraite du journal de recherche)

Dès lors, le cercle vertueux sur lequel repose le social business peine à s'enclencher.

### **Pratiques sociales et effets pervers**

Au Bangladesh, les femmes ont peu de liberté. Pour beaucoup d'hommes, il est dégradant que leurs femmes travaillent. Certaines vendent alors leurs yaourts en cachette. Sous le coup de la pression sociale (et de leurs maris), il est rare, une fois démasquées, qu'elles poursuivent leur activité. Il en résulte plusieurs problèmes économiques. D'abord, la main d'œuvre en est plus « volatile », plus compliquée à fixer. Ensuite, certaines *Grameen Ladies* sont contraintes de recevoir et vendre leurs produits loin de chez elles. Dès lors, les managers locaux expliquent qu'il est difficile de couvrir toutes les zones géographiques.

### **4.3. UNE MANIERE D'APAIER LES TENSIONS : HIERARCHISATION ET RECUPERATION**

Nous venons de relativiser l'harmonie affichée par le social business en décrivant en quoi l'économique nuit au social, et réciproquement. Cette section a pour objectif d'expliquer comment sont apaisées ces contradictions. Nous mettons en lumière deux principaux procédés. Le premier est une hiérarchisation des objectifs ; le second est une récupération du social par l'économique.

#### **4.3.1. Une hiérarchisation des objectifs**

La hiérarchisation est un procédé classique pour résoudre les paradoxes (Perret et Josserand, 2003). L'étude ethnographique permet de démontrer que l'objectif social est subordonné à l'objectif économique : la lutte contre la pauvreté est instrumentalisée au profit de la multinationale agroalimentaire afin de construire l'image d'une firme soucieuse des grands problèmes de société.

« Attention au départ c'était surtout faire de la communication, c'est pour cela que tout le monde était là. L'idée c'est de montrer que ton gamin (toi consommateur occidental), il a le même pot de yaourt que celui du Bangladesh et qui vit dans une cabane en tôle » (citation de X, extraite du journal de recherche)

Cette déclaration est soutenue par un déséquilibre des budgets alloués à la coentreprise. Ne réalisant pas de bénéfices, Grameen Danone Foods ne dispose pas de budget propre. Celui-ci est décidé annuellement par le conseil d'administration, dont les membres influents sont basés à Paris et à New Dehli. Les maigres fonds sont alloués selon leur vision, en partie déconnectée du terrain (cf. *supra*). Il en résulte des déséquilibres, très mal vécus par les acteurs du terrain.

« Y [responsable des ventes au sein de Grameen Danone Food] aimerait avoir un budget pour former les ladies et pour payer les trajets, et une salle avec un tableau » (Paroles de X, extraite du journal de recherche).

« Z [responsable de la communication au sein de Danone] a un budget de 200 000 € par an pour faire la communication [du projet] » (Paroles de X, extraite du journal de recherche).

Ajoutons à ces déclarations l'inauguration de l'usine, en grande pompe, par Zinedine Zidane. La communication sur le social business semble importer plus que l'efficacité des actions de terrain. Elle permet ainsi de « donner du sens à la vie des affaires » (Yunus et Weber, 2009 : 256). Le social business peut alors être considéré comme une des incarnations du nouvel esprit du capitalisme (Boltanski et Chiapello, 1999) : le « nouveau capitalisme » dont parle Yunus intègre, d'une part la critique sociale dénonçant un capitalisme sans frein et, d'autre part la critique artiste pointant le désenchantement du monde. Ainsi, Yunus écrit :

« [...] de nombreux responsables du groupe Danone, qui m'ont dit que les employés du groupe considéraient Grameen Danone comme une part importante de son activité. Ils suivent ses progrès avec intérêt, en parlent continuellement entre eux, et mentionnent fièrement ce projet lorsqu'ils parlent de leur entreprise en public » (Yunus et Weber, 2009 : 257).

#### **4.3.2. La récupération des producteurs de lait**

Notre propos n'est pas de subordonner toutes les actions sociales à une visée économiquement intéressée. Si certaines s'éloignent très certainement d'une logique financière, il est néanmoins intéressant d'étudier comment d'autres ont émergé. Le cas des producteurs de lait est intéressant : le projet vise à réduire l'incertitude de l'approvisionnement en lait. Ainsi, dans une vidéo, Danone Communities raconte :

« [...] L'objectif est de développer des microfermes aux alentours de Bogra. Pour cela Grameen Danone Foods travaille avec InterCoop' une ONG qui connaît bien les éleveurs. [Un des responsables de l'ONG explique] « Avant [les fermiers] vendaient leurs produits individuellement sur le marché. Maintenant, ils apportent tous leur lait au même endroit et le vendent collectivement. Maintenant, ils

sont donc capables de négocier avec les acheteurs et de réaliser des bénéfices » (DanoneCommunities, 2010).

Toutefois, notre enquête de terrain semble révéler la rationalisation *a posteriori* de cette pratique. X (manager de Grameen Danone Foods) explique qu'il s'agissait d'une pratique émergente (non planifiée) et orientée vers un objectif économique :

« Il faut savoir que la construction de ce centre n'a pas été facile. C'est une initiative de Z [responsable de la production] pour obtenir un lait en quantité régulière et à prix stable. La mise en place de la cuve de refroidissement par exemple n'a pas été appréciée de tous. Il semblerait même qu'il ait été pris pour un rigolo quand il a lancé cette idée [...] Z n'a pas vraiment tenu compte de cet avis, car il sentait que cela bloquait tout et a notamment investi sans avoir vraiment reçue l'autorisation. Aujourd'hui, tout est bien qui fini bien, car tout le monde a reconnu que c'est une excellente idée d'un point de vue social, mais également d'un point de vue de la qualité de la production, et d'un point de vue purement économique. [...] Aujourd'hui quand il y a un invité, [...] on l'emmène visiter « la milk collection ». (Citation de X extraite du journal de recherche).

## CONCLUSION

Alors que le social business et les stratégies de la base de la pyramide suscitent un engouement croissant en management stratégique, peu de recherches portent un regard critique sur le phénomène. Cet article s'est donc efforcé d'inscrire ces pratiques sur l'agenda des recherches critiques en management (CMS) (Huault et Perret, 2009). Dans un premier temps, nous avons proposé une déconstruction du discours dominant. A travers elle, nous montrons de quelle manière il passe sous silence les conflits entre le social et l'économique, pour soutenir une thèse de la fin de l'histoire : le social business est sensé éteindre les conflits et ainsi éradiquer la pauvreté. Dans un second temps, à partir d'une étude ethnographique, en France et au Bangladesh, nous avons reconstruit un discours alternatif et subversif. Il présente le compromis vertueux entre le social et l'économique comme un masque utopique camouflant des conflits encore existants sur le terrain. Ce masque permet au groupe Danone d'afficher une image responsable.

Notre recherche souffre de deux principales limites associées à la déconstruction. En premier lieu, la déconstruction est un processus ambigu qui réplique les distinctions et les hypothèses auxquelles elle s'attaque (Kilduff, 1993). De manière paradoxale, elle doit reconnaître, et, dans une certaine mesure, elle doit admettre l'objet qu'elle condamne. Ainsi, notre reconstruction est, pour ainsi dire, prisonnière de la dichotomie que nous déconstruisons. Elle nous conduit certainement à construire ou à surestimer une rupture entre



le social et l'économique, alors même que de nombreuses recherches en sciences sociales s'efforcent de démontrer le contraire (e.g. Mauss, 1923 ; Polanyi, 1983 ; Granovetter, 1985).

En second lieu, la déconstruction n'aspire pas à être un discours de vérité objective ; elle n'est qu'une interprétation parmi d'autres. Elle est un processus sans fin ; et, à son tour, une déconstruction peut être déconstruite. Ainsi, le choix de concentrer notre analyse sur la dichotomie social/économique crée plusieurs zones d'ombres, qui, pourtant, mériteraient d'être éclairées. En effet, d'autres dichotomies auraient pu être déconstruites pour révéler d'autres relations de pouvoir. Deux autres approches déconstructives se dessinent plus nettement. La première emprunte le chemin des études féministes. Elle se focaliserait sur les dichotomies nous/elles, homme/femme, etc., pour révéler les multiples formes d'une domination masculine (Martin, 1990 ; Calàs et Smircich, 1999). Ainsi, cette photo légendée « La photo de la semaine : 560 Ladies en octobre »<sup>7</sup> : huit hommes célèbrent la réussite du projet ; pas une seule femme n'est à leur côté. Ou encore, la réification des femmes dans l'expression *Grameen Ladies*. La seconde voie s'engage vers les études postcoloniales. Elle se concentrerait davantage sur les dichotomies nous/eux, développé/non-développé, Nord/Sud, riches/pauvres, etc., pour révéler en quoi le social business permet à « l'Occident de gérer l'Orient, à la fois politiquement, socialement, idéologiquement, militairement, scientifiquement et imaginativement » (Said, 1978 : 3). Dans cette optique, nous pourrions questionner en quoi le social business soutient une vision occidentale du développement (Banerjee, 2003). Ces silences offrent autant de fructueuses voies de recherches futures.

## RÉFÉRENCES

- Agger, B. (1991), Critical theory, poststructuralism, postmodernism: their sociological relevance. *Annual Review of Sociology* 17(105-131).
- Banerjee, S. B. (2003), Who Sustains Whose Development? Sustainable Development and the Reinvention of Nature. *Organization Studies* 24(1): 143-180.
- Becker, H. S. (1958), Problems of inference and proof in participant observation. *American Sociological Review* 23(6): 652-660.
- Boje, D. (1995), Stories of the storytelling organization: a postmodern analysis of Disney as "Tamara-Land". *Academy of Management Journal* 38(4): 997-1035.
- Boltanski, L. (2008), *Rendre la réalité inacceptable*. Paris: Demopolis.
- Boltanski, L. et E. Chiapello (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard.
- Bourdieu, P. et L. Boltanski (1976), La production de l'idéologie dominante. *Actes de recherches en sciences sociales* 2(2): 3-73.

---

<sup>7</sup> <http://www.danonecommunities.com/logbook/la-photo-de-la-semaine-560-ladies-en-octobre>

Calàs, M. B. et L. Smircich (1999), Past postmodernism? Reflections and tentative directions. *Academy of Management review* 24(4): 649-671.

Christensen, C. M. et S. Hart, L. (2002), The great leap; Driving innovation from the Base of the Pyramid. *MIT Sloan Management Review* 44(1): 51-56.

Cooper, R. (1989), Modernism, Post Modernism and Organizational Analysis 3: The Contribution of Jacques Derrida. *Organization Studies* 10(4): 479-502.

Czarniawska, B. (2005), De la polyphonie dans l'analyse des organisations. *Revue Française de Gestion* 6(159): 359-371.

Danone (2010), <http://www.danone.com/quoi-de-neuf-dans-le-groupe/grameen-danone-food.html>. 23 décembre 2010.

Danonecommunities (2010), <http://www.danonecommunities.com/fr/project/grameen-danone-food-bangladesh?detail=more>. 23 décembre 2010.

Faivre-Tavignot, B., L. Lehmann-Ortega et B. Moingeon (2010), Le social business, laboratoire d'apprentissage des stratégies de rupture. *Revue Française de Gestion* 9(10): 175-189.

Fournier, V. et C. Grey (2000), At the Critical Moment : Conditions and Prospects for Critical Management Studies. *Human Relations* 53(1): 5-32.

Fukuyama, F. (1992), *La fin de l'histoire et le dernier homme*. Paris: Flammarion.

Granovetter, M. (1985), Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology* 91(3): 481-510.

Guérin, I. et J. M. Servet (2004), "Exclusion et Lien Financiers " in Warlas, R. d. C. (dir.) « *Micro-finance – Leçons du Sud* », Paris: Economica, 228.

Hirschman, A. O. (1991), *Deux siècles de rhétorique réactionnaire*. Paris: Fayard.

Huault, I. et V. Perret (2009), Extension du domaine de la stratégie : Plaidoyer pour un agenda de recherche critique. *Economies et société* 1(Décembre): 2045-2080.

Kilduff, M. (1993), Deconstructing *Organizations*. *Academy of Management Review* 18(1): 13-31.

London, T. et S. Hart, L. (2004), Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model. *Journal of international business studies* 35(5): 350-370.

Martin, J. (1990), Deconstructing Organizational Taboos: the Suppression of Gender Conflict in Organizations. *Organization Science* 1(4): 339-359.

Martinet, A.-C. et M. Payaud (2008), Formes de RSE et entreprises sociales. Une hybridation des stratégies. *Revue Française de Gestion* 180(1): 199-214.

Mauss, M. (1923), "Essai sur le don : formes et raisons de l'échange dans les sociétés archaïques" in (dir.) *Sociologie et anthropologie*, Paris: PUF, 181.

Perret, V. et E. Jossierand (2003), *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*. Paris: Ellipses.

Polanyi, K. (1983), *La grande transformation*. Paris: Gallimard.

Prahalad, C. K. (2004), *4 milliards de nouveaux consommateurs, vaincre la pauvreté grâce au profit*. 1. Paris: Pearson, Education France.

Prahalad, C. K. et S. Hart, L. (2002), The fortune of the bottom of the pyramid: eradicating poverty through profits. *Strategy + Business* 26(54-67).

Said, E. (1978), *Orientalism*. London: Routledge.

Seelos, C. et J. Mair (2007), Profitable Business models and market creation in the context of deep poverty: a strategic view. *Academy of Management Perspectives* 21(4): 49-63.

Sen, A. (1990), *Un nouveau modèle économique : développement, justice, liberté*. 2ème édition. Paris: Odile Jacob.

Spicer, A., M. Alvesson et D. Kärreman (2009), Critical performativity: the unfinished business of critical management studies. *Human relations* 62(4): 537-560.

Vachani, S. et C. Smith (2008), Socially Responsible Distribution: Distribution strategies for reaching the Bottom of the Pyramid. *California Management Review* 50(2): 52-84.

Van Mannen, J. (1979a), The fact of fiction in organizational ethnography. *Administrative Science Quarterly* 24(4): 539-550.

Van Mannen, J. (1979b), Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface. *Administrative Science Quarterly* 24(4): 520-526.

Yunus, M. (2006a), "Discours de réception du prix Nobel de la Paix 2006" in Yunus, M. and K. Weber (dir.) *Vers un nouveau capitalisme*, Paris: JC Lattès,

Yunus, M. (2006b), *Social business entrepreneurs are the solution*, Skoll World Forum on Social Entrepreneurship. Oxford University. 29-31 mars 2006.

Yunus, M. (2009), "Discours de réception du prix Nobel de la Paix 2006" in Yunus, M. and K. Weber (dir.) *Vers un nouveau capitalisme*, Paris: JC Lattès,

Yunus, M. et A. Jolis (1998), *Vers un monde sans pauvreté*. Paris: JC Lattès.

Yunus, M., L. Lehmann-Ortega et B. Moingeon (2009), Réinventer l'entreprise grâce au social business, *LaTribune*, 30 septembre 2009.

Yunus, M., B. Moingeon et L. Lehmann-Ortega (2010), Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning* 43(2-3): 308-325.

Yunus, M. et K. Weber (2009), *Vers un nouveau capitalisme*. Paris: JC Lattès.