

<b>THÈME</b>	<b>2.1 La finalité de l'entreprise se limite-t-elle à la réalisation d'un profit ?</b>
<b>Notions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bien, service</li> <li>- Finalité lucrative, profit</li> <li>- Ressources</li> <li>- Valeur ajoutée et bénéficiaires</li> <li>- Parties prenantes</li> <li>- Pérennité</li> <li>- Finalité sociale, responsabilité sociétale de l'entreprise</li> <li>- Types d'entreprises : statut, taille, secteur, métier</li> </ul>
<b>Contexte et finalités de l'étude</b>	<p>L'entreprise produit des biens et des services pour satisfaire des besoins et créer une richesse supplémentaire. Celle-ci doit permettre d'assurer la pérennité de l'entreprise et la rémunération des différents acteurs.</p> <p>Un des enjeux majeurs du management consiste à gérer les intérêts divergents des parties prenantes tout en maintenant la cohésion de l'organisation.</p> <p>Outre leur finalité lucrative, elles doivent de plus en plus prendre en compte leur responsabilité sociétale.</p> <p>Les entreprises, qu'elles soient privées ou publiques, ont changé de forme au cours du temps. Il en existe aujourd'hui une grande diversité qui peut être distinguée à partir de quelques critères de base.</p>
<b>Problématique</b>	Une entreprise ne peut elle exister uniquement que pour la réalisation du profit ?
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier les finalités de l'entreprise</li> <li>- Caractériser une entreprise</li> <li>- Travail sur compétences : analyse documentaire, prise de notes / synthèse</li> </ul>
<b>Pré-requis</b>	<p>Stage d'observation de 3<sup>ème</sup></p> <p>Classe de seconde :</p> <p>PFEG :</p> <p>Thème 2.5 : Qu'est ce qu'une entreprise ?</p> <p>Thème 2.6 Comment l'entreprise crée-t-elle de la valeur ?</p> <p>SES :</p> <p>Thème 2 : Entreprises et production</p> <p>Management 1<sup>ère</sup> STMG</p> <p>1.1 Qu'est-ce qu'une organisation ?</p> <p>1.2 Qu'apporte le management à la gestion des organisations ?</p>
<b>Supports exploités</b>	<p>Document de référence 2011 de Danone</p> <p><a href="http://www.danone.com/notre-vision/le-double-projet-de-danone-face-a-la-crise.html">http://www.danone.com/notre-vision/le-double-projet-de-danone-face-a-la-crise.html</a></p> <p><a href="http://www.danone.com/sur-une-route-durable/sur-une-route-durable.html">http://www.danone.com/sur-une-route-durable/sur-une-route-durable.html</a></p> <p><a href="http://www.danonecommunities.com/content/le-debut-dune-histoire">http://www.danonecommunities.com/content/le-debut-dune-histoire</a></p> <p><a href="http://lexpansion.lexpress.fr/economie/le-social-business-explique-par-muhammad-yunus_254453.html">http://lexpansion.lexpress.fr/economie/le-social-business-explique-par-muhammad-yunus_254453.html</a></p> <p><a href="http://www.danonecommunities.com/project/la-laiterie-du-berger?mode=history">http://www.danonecommunities.com/project/la-laiterie-du-berger?mode=history</a></p>
<b>Durée</b>	12h
<b>Organisation de la classe</b>	Classe entière
<b>Pistes d'évaluation</b>	<p>A partir d'une vidéo : prise de notes et rédaction d'une synthèse</p> <p>Synthèse d'un dossier documentaire</p>

## PROPOSITION APPUYEE SUR L'ENTREPRISE DANONE

### 1<sup>ère</sup> étape : Qu'est ce qu'une entreprise ?

- 1.1 -Existe-t-il divers types d'entreprise ? Quels sont les critères de caractérisation ?

Observation à partir de l'expérience des élèves

Quelles entreprises connaissez-vous ? (stage d'observation de 3<sup>ème</sup>, environnement immédiat, ou entreprise médiatisée...) Selon quels critères est-il possible de les classer ?

Réaliser à l'aide des réponses une liste d'entreprises.

A partir de cette liste, mettre en évidence différents critères de classement : taille, étendue de leur marché, le secteur d'activité, la forme juridique, l'indépendance financière...

- 1.2- Quelles sont les parties prenantes ?

#### Document n°1 : Danone

Source : extraits du document de référence 2011 (<http://finance.danone.fr/phoenix.zhtml?c=131801&p=irol-irHome>)

Dénomination sociale : Danone

La société a été constituée le 2 février 1893. L'assemblée générale extraordinaire du 13 février 1941 a prolongé sa durée de vie jusqu'au 13 décembre 2040.

La société est de forme anonyme, avec conseil d'administration.



Au 29 février 2012, le capital social de la Société est de 160 561 643,25 euros, entièrement libéré, et divisé en 642 246 573 actions, toutes de même catégorie, dont la valeur nominale est de 25 centimes d'euro.

Chaque action donne droit, dans la propriété de l'actif social, dans le partage des bénéfices à une part proportionnelle à la quantité du capital qu'elle représente.

Le groupe Danone dénombre 241 sociétés.

#### Effectifs du Groupe Danone

Exercice clos le 31 décembre	2010	2011
<b>Nombre total de salariés</b>	<b>100 995</b>	<b>101 885</b>
<b>Par zone géographique</b>		
France	8,7 %	8,7 %
Reste de l'Europe	36,9 %	35,6 %
Chine	9,1 %	8,8 %
Reste de l'Asie-Pacifique	15,3 %	15,4 %
Amérique du Nord et du Sud	24,9 %	26,4 %
Afrique et Moyen-Orient	5,1 %	5,1 %
Total	100,0 %	100,0 %
<b>Par Pôle d'activité</b>		
Produits Laitiers Frais	48,2 %	47,0 %
Eaux	35,0 %	35,4 %
Nutrition Infantile	11,0 %	11,2 %
Nutrition Médicale	4,5 %	5,2 %
Fonctions centrales	1,2 %	1,2 %
Total	100,0 %	100,0 %

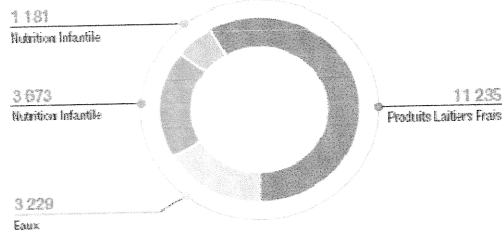
## Activités

La stratégie du Groupe s'inscrit dans la mission d'"apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre". Depuis 2007 et l'acquisition de Numico, cette mission est mise en œuvre au travers de quatre Pôles d'activité :

- le Pôle Produits Laitiers Frais (production et distribution de yaourts, de produits laitiers fermentés frais et autres spécialités laitières fraîches) représente 58 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2011 ;
- le Pôle Eaux (production et distribution d'eaux naturelles conditionnées et d'eaux aromatisées ou enrichies en vitamines) représente 17 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2011 ;
- le Pôle Nutrition Infantile (production et distribution d'alimentation spécialisée pour les nourissons et les jeunes enfants en complément de l'allaitement maternel) représente 19 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2011 ;
- le Pôle Nutrition Médicale (production et distribution d'alimentation spécialisée pour les personnes souffrant de certaines pathologies ou les personnes fragilisées par l'âge) représente 6 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2011.

### Chiffre d'affaires consolidé par Pôle d'activité

En millions d'euros



Chaque Pôle est doté d'une direction mondiale, à laquelle reportent les structures locales dédiées.

Le Groupe bénéficie des positions de leader mondial suivantes : n° 1 mondial des produits laitiers frais, n° 3 mondial de l'eau conditionnée et n° 2 mondial de l'alimentation infantile.

- Caractériser Danone et le groupe Danone à l'aide des typologies vues précédemment

**Cette question va permettre de vérifier la compréhension de ce qui vient d'être étudié.**

**Danone est une grande entreprise, sociétaire (SA).**

**Danone est la société mère d'un groupe comprenant 241 filiales.**

**Le groupe Danone dispose d'un marché mondial : il s'agit d'une firme multinationale.**

- Quel est son capital social ?

**Le capital social de la Société est de 160 561 643,25 euros, entièrement libéré, et divisé en 642 246 573 actions.**

- Quelle est sa taille ?

**Le groupe Danone regroupe 101 885 salariés.**

**Conceptualiser** : mise en évidence des différentes parties prenantes de l'entreprise, d'un groupe

**Une entreprise comprend différentes parties prenantes : les salariés, les propriétaires, et le dirigeant.**

« Un groupe de sociétés est une entité économique formée par un ensemble de sociétés qui sont soit des sociétés contrôlées par une même société, soit cette société contrôlante. Contrôler une société, c'est avoir le pouvoir de nommer la majorité des dirigeants. Le contrôle d'une société A par une société B peut être direct (la société B est directement détentrice de la majorité des droits de vote au conseil d'administration de A) ou indirect (B a le contrôle de sociétés intermédiaires C, voire D, E, etc. à qui elle peut demander de voter d'une même façon au conseil d'administration de A, obtenant ainsi la majorité des droits).

La définition statistique française actuellement en vigueur retient comme critère de contrôle pour définir les contours des groupes la majorité absolue des droits de vote.

On définit :

- le contour restreint ou « noyau dur » du groupe comme l'ensemble des sociétés détenues directement ou indirectement à plus de 50 % par une société mère, **tête de groupe** ; la société mère n'est détenue majoritairement, ni directement ni indirectement, par aucune autre société. Dans cette définition, les groupes forment des ensembles disjoints deux à deux ;

- le contour élargi d'un groupe comme l'ensemble des sociétés dont le groupe détient des participations, quel que soit le taux de détention ; de ce fait les contours élargis des différents groupes ne forment pas une partition et une société peut appartenir au contour élargi de plusieurs groupes. »

Source : dictionnaire de l'Insee

### • 1.3- A quoi sert une entreprise ?

Toujours à partir du document1

- Quelles sont les différentes productions de Danone ?

**4 pôles : produits laitiers frais, les eaux naturelles, la nutrition infantile, la nutrition médicale.**

**Danone est donc une entreprise agroalimentaire**

- Quels sont les objectifs de Danone ?

**La mission « apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre »**

**Satisfaire les besoins d'une population toujours plus nombreuse**

**Conquérir de nouveaux marchés**

**Maintenir un positionnement de leader**

### Conceptualiser :

Une entreprise produit des biens et services destinés à être mis sur le marché en vue de satisfaire des besoins solvables.

Le marché d'une entreprise représente le lieu virtuel de confrontation entre l'offre et la demande d'un bien.

L'entreprise prendra toutes les décisions nécessaires pour remplir ses objectifs.

L'entreprise est une unité organisationnelle de production de biens et de services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes. Elle regroupe des apporteurs de capitaux, des salariés et l'organe de direction.

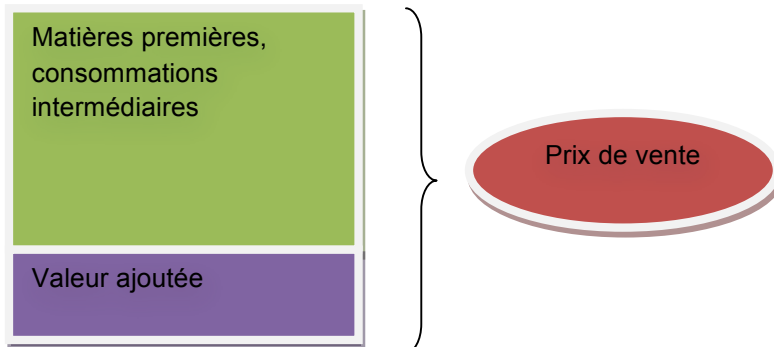
## 2<sup>ème</sup> étape : Pourquoi l'entreprise crée-t-elle de la richesse ?

- **2.1- Comment créer de la richesse ?**

La notion de valeur ajoutée a été étudiée en classe de seconde à la fois en PFEG et en SES.  
Il s'agit juste de la rappeler.

Quelle est l'origine de la richesse d'une entreprise ?

La vente des produits, son savoir-faire, la valeur ajoutée.



## 2.2- Comment l'entreprise utilise-t-elle cette richesse?

Document n°2 : Compte de résultat de la société mère Danone 2011

Source : document de référence 2011

## 5.1 Comptes individuels de la société mère Danone

### Compte de résultat

(En millions d'euros)	Notes	Exercice clos le 31 décembre	
		2010	2011
Chiffre d'affaires net		347	417
Autres produits		1	1
<b>Total des produits d'exploitation</b>	<b>10</b>	<b>348</b>	<b>418</b>
Frais de personnel	12	(183)	(302)
Autres charges d'exploitation		(307)	(302)
<b>Total des charges d'exploitation</b>	<b>11</b>	<b>(490)</b>	<b>(604)</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>		<b>(142)</b>	<b>(186)</b>
Produits de participation	13	925	921
Intérêts et produits assimilés		21	56
Intérêts et charges assimilées		(231)	(268)
Autres charges et produits financiers		143	7
<b>Résultat financier</b>	<b>13</b>	<b>858</b>	<b>716</b>
<b>Résultat courant avant impôt</b>		<b>716</b>	<b>530</b>
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>14</b>	<b>67</b>	<b>(8)</b>
Impôts sur les bénéfices	15	127	109
<b>Résultat de l'exercice</b>		<b>910</b>	<b>631</b>

Commentaire du Président

« 2011 aura été une année particulièrement difficile et positive à la fois.

Difficile, du fait d'un contexte macro économique s'assombrissant en Europe, mais aussi d'une très forte inflation du prix des matières premières qui aura mis nos coûts et l'ensemble de l'organisation sous tension.

Positive aussi par ce que nous avons su en faire :

D'abord en termes de résultats, 2011 est une année réussie : nous sommes une nouvelle fois au rendez-vous de tous nos objectifs. La croissance organique de nos ventes a atteint 7,8% sur l'année comme au quatrième trimestre ; nous avons atteint notre objectif de progression de marge ; et notre free cash flow a continué à progresser fortement, de plus de 9%.

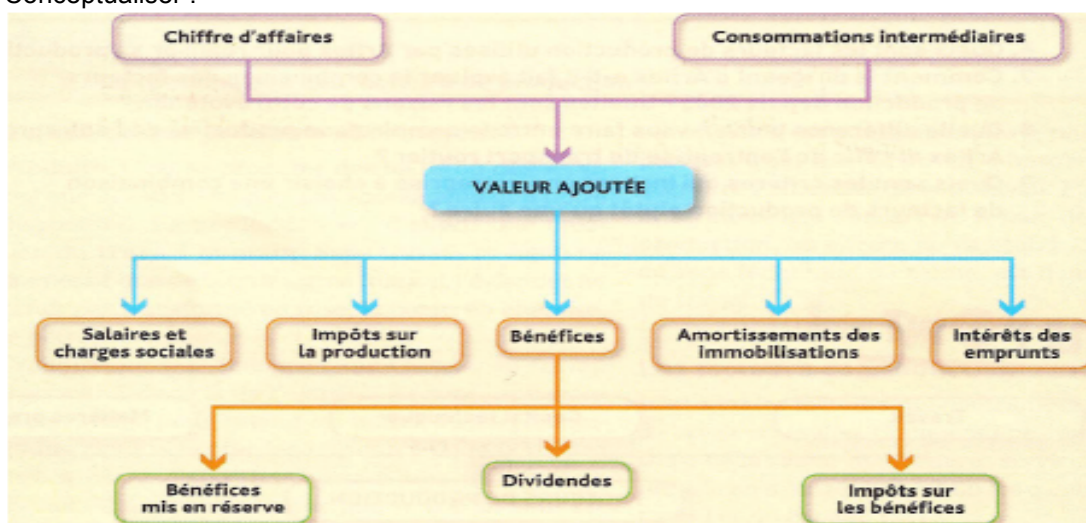
Mais au delà des chiffres, nous avons surtout poursuivi la construction du Groupe de demain. Je retiendrai trois illustrations, parmi d'autres. D'abord, nos volumes ont continué à croître tout au long de l'année : ceci reflète le travail continu de développement de nos catégories, mais également notre gestion compétitive des prix au consommateur, en particulier en Europe. Dans le même temps, pour la première fois, les pays émergents représentent plus de la moitié des ventes du Groupe; ils ont généré l'essentiel de la croissance de nos ventes et de notre résultat opérationnel. Ils sont donc bien le moteur de croissance du Groupe. Enfin, de nouvelles marques sont entrées dans notre quotidien : Prostokvashino en Russie, Oikos aux Etats-Unis, ou Mizone en Asie, sont en train de devenir des marques-clés pour Danone.

Nous abordons donc 2012 confiants et ambitieux, avec un Groupe à la fois fort et qui poursuit sa construction. Dans un contexte économique et de consommation dont nous n'attendons pas d'amélioration, nos priorités pour 2012 restent les mêmes : nous appuyer sur nos moteurs de croissance, investir dans nos catégories et nos marques, gérer l'inflation et la volatilité de nos coûts tout en restant compétitifs.»

A partir du compte de résultat de Danone, comment interprétez-vous les différentes lignes du tableau ?  
 Reprendre les lignes et affiner la compréhension des élèves en explicitant les réalités liées aux différents postes.

A partir des documents 2 et 3 que permet de financer la valeur ajoutée ?  
 Les charges de personnel, les remboursements d'emprunt, les impôts, le résultat.  
 Le résultat pourra être en partie distribué aux actionnaires et permettre des investissements.  
 Il sera possible ici d'ouvrir sur la question du choix de l'affectation du bénéfice, du partage de la valeur ajoutée entre salariés et apporteurs de capitaux. (transversalité avec l'économie)

Conceptualiser :





### 3<sup>ème</sup> étape : La pérennité de l'entreprise peut elle induire d'autres objectifs que le profit ?

#### • 3.1- Comment pérenniser l'entreprise ?

#### Document n°4 : les axes de développement du groupe Danone

### Santé et nutrition

---

Au travers de la Charte Alimentation Nutrition Santé de Danone, publiée en 2009, le Groupe réaffirme sa mission "d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre".

Avec cette charte, Danone confirme sa volonté d'apporter des réponses aux enjeux actuels de santé publique liés à l'alimentation (surpoids, diabète, maladies cardiovasculaires, déficiences nutritionnelles). Parmi ces engagements figurent :

- l'adaptation des produits aux besoins des consommateurs en termes de qualité nutritionnelle, de goût et d'accessibilité économique ;
- le développement des produits apportant des bénéfices pour la santé ;

- la diffusion d'informations claires (notamment l'étiquetage nutritionnel des produits) et responsables (publicité) ;
- la promotion de modes de vie sains ;
- l'appui à la recherche en nutrition et santé ;
- le dialogue avec les autorités de santé publique, les associations de consommateurs et les scientifiques ;
- le partage des connaissances avec le monde scientifique et les professionnels de la santé.

### Dialogue avec le consommateur

---

La proximité avec les consommateurs est un facteur clé de succès des marques et des produits de Danone. Le Groupe s'attache donc à développer en permanence le dialogue avec ses consommateurs en s'adaptant aux évolutions des médias et des modes de consommation. Ce dialogue se matérialise à tous les niveaux susceptibles de constituer un lien direct avec le consommateur :

- au niveau de la communication, au travers des canaux classiques (télévision, presse...) mais aussi via les activités en ligne (campagne *Evian five young...*) ou interactives (plate-forme d'information *Cow&Gate...*) ;
- au niveau du produit et du packaging, en différenciant le plus possible l'expérience produit pour le consommateur ;

- au niveau des points de vente, en développant au sein des magasins de nouveaux linéaires favorisant la mise en valeur des produits.

Dans les Pôles Nutrition Infantile, et surtout Nutrition Médicale, le dialogue avec le consommateur s'opère principalement par l'intermédiaire des professionnels de santé (médecins, hôpitaux, pharmacies). Danone entretient ainsi une relation permanente avec les professionnels de santé au travers de visites médicales, tout en intégrant les évolutions propres à ces canaux de distribution :

- prise en compte des contraintes grandissantes chez les professionnels de santé (temps, réglementations, contraintes budgétaires, exigence grandissante des patients...) ;
- développement d'alternatives aux visiteurs médicaux, comme par exemple des plates-formes en ligne d'information permettant des échanges entre professionnels (ex : site *Neocate*).

### Amont de l'activité du Groupe, source de création de valeur

---

La stratégie du Groupe s'appuie de plus en plus sur la part amont de son activité (ses matières premières, ses opérations ou l'environnement), non plus uniquement pour piloter ses coûts mais aussi pour en faire un véritable levier de création de valeur et de différenciation face à la concurrence.

Ainsi Danone développe et sécurise des approvisionnements de qualité, comme dans le Pôle Produits Laitiers Frais, en Égypte où le Groupe a développé ses propres fermes de collecte laitière pour répondre au mieux aux nouveaux enjeux du lait. Ce pilote, baptisé *DanFarm*, en collaboration avec l'ONG *Care*, œuvre à la mise en place d'une communauté laitière locale (regroupant plusieurs centaines d'éleveurs) aux multiples objectifs : améliorer la productivité et la qualité du lait en Égypte, renforcer la place des petits producteurs dans la filière laitière, et aider à la hausse des revenus et au développement du savoir-faire des producteurs de taille intermédiaire, tout en sécurisant l'approvisionnement en lait de Danone Égypte.

Au-delà des problématiques d'approvisionnement, le Groupe a entrepris ces dernières années de consolider la proximité existante entre Danone et ses éleveurs, d'innover pour développer la qualité nutritionnelle et environnementale des produits, de renforcer le lien entre les éleveurs et les consommateurs à travers la démarche "Acteurs pour un lait durable". Valoriser l'origine des matières premières dans la communication produits est un challenge que le programme "Nos éleveurs et vous" a relevé, en présentant notamment au consommateur des actions concrètes au profit des éleveurs.

Enfin, ce positionnement de l'amont au cœur de la création de valeur permet également au Groupe de contribuer à la mise en œuvre de sa politique environnementale, enjeu économique à long terme. Le Groupe, dans un souci de contribuer à la pérennisation des ressources, développe des modèles industriels et agricoles pérennes et respectueux de l'environnement, visant à réduire l'empreinte environnementale des activités sur l'ensemble de la chaîne de production (voir paragraphe 7.5 *Responsabilité environnementale*).

- Quels sont les trois axes de développement de Danone ?
- Pour chaque axe :  
  - Quelles sont les raisons qui pousse Danone à les mettre en place ?
  - Pourquoi est-ce important au niveau de la pérennité de l'entreprise ?

Axe	Analyse	Conceptualisation
Santé et nutrition	Importance de la recherche développement afin de permettre la réalisation d'innovation	Détenir un portefeuille de production équilibré : Matrice BCG  Un processus d'innovation basé sur l'expérimentation : travaux de Norbert Alter
Dialoguer avec le consommateur	Satisfaction des besoins Communication autour de la marque	Notion d'investissement immatériel (JM Albertini) Première approche du marketing, de la communication, de l'image de l'entreprise
Amont	Nécessité de sécuriser les approvisionnements : qualité des produits	Première approche de la chaîne de valeur de Porter

• 3.2- L'objectif de profit d'une entreprise est-il compatible avec le développement d'une vision sociale de l'entreprise ?

Document n°5 : interview de Frank Riboud Le «double projet économique et social»

Source : <http://www.danone.com/notre-vision/le-double-projet-de-danone-face-a-la-crise.html>

**Le «double projet économique et social», qui est à la base de la conception Danone de l'entreprise, a près de quarante ans : en quoi est-il toujours d'actualité ?**

Franck Riboud : Le «double projet» est né d'un simple constat qui reste plus que jamais d'actualité : une entreprise ne peut pas réussir dans la durée si elle tourne le dos à la société qui l'entoure, si elle ne regarde que son intérêt économique à court terme.

Le fondateur de Danone avait compris très tôt que la création de valeur économique ET de valeur sociale sont essentielles à la solidité d'une entreprise.

Et pourtant, il est courant d'opposer ces deux notions : le social ou le sociétal c'est ce qui coûte, donc généralement ce qui nuit à la compétitivité de l'entreprise. Je vois les choses autrement. Prenons l'alimentation et sa contribution à la santé qui sont au cœur de la mission de Danone. Les enjeux sont énormes à l'échelle de la planète : accompagner les personnes en leur proposant une nutrition saine et adaptée aux différents âges de la vie, contribuer à réduire les déséquilibres nutritionnels, qu'il s'agisse d'obésité ou de carences alimentaires, permettre à tous d'accéder à une alimentation de qualité.

Je ne vois pas d'opposition mais au contraire une extraordinaire convergence entre l'économique et le social. Une mauvaise alimentation a des conséquences directes sur la santé des personnes mais aussi des conséquences économiques importantes sur les coûts de santé publique. Le rôle d'une entreprise alimentaire comme Danone, c'est d'apporter des solutions qui plaisent aux consommateurs et répondent aux enjeux de santé publique dans chacun des pays. C'est un formidable accélérateur d'innovation et de croissance.

C'est la même chose pour l'environnement : réduire les consommations d'énergie et de matière première, développer des technologies propres, c'est bon pour la planète mais c'est aussi bon pour l'entreprise.

**Cette démarche est-elle créatrice de nouveaux produits et services ?**

F. R. : Selon les experts, la population mondiale atteindra 8 milliards d'ici à 2025. Dès maintenant, l'enjeu est de trouver des solutions qui permettent de nourrir cette population croissante en économisant les ressources naturelles qui sont limitées. On le fera difficilement avec les modèles actuels. Nous devons inventer. Des expériences-pilote comme Grameen-Danone au Bangladesh nous forcent à penser autrement, à imaginer des solutions en rupture par rapport à l'évolution de l'industrie alimentaire ces dernières années : des micro-usines à bas-coûts, des produits faciles à distribuer et à conserver sans chaîne du froid, des ingrédients issus de l'agriculture locale, etc. D'autres expériences en Indonésie ou au Mexique par exemple nous ont permis de tester de nouveaux concepts de produits accessibles à fort impact nutritionnel ou de distribution de proximité.

Lorsqu'on regarde la réalité des besoins nutritionnels dans le monde, nous avons devant nous un gigantesque chantier d'innovation. Je suis convaincu que nous devons accélérer, rapprocher encore davantage les équipes Recherche et Développement et marketing du terrain, nous mettre à l'écoute des besoins, faire l'effort d'inventer des solutions qui répondent véritablement à ces besoins, et travailler avec d'autres acteurs – pouvoirs publics, ONG – qui

Logique  
d'entre-  
prise

Illustration

Economie

ont une connaissance approfondie des populations visées. Bien sûr, on fera des erreurs, certains produits ou services ne marcheront pas mais d'autres seront les «blockbusters» de demain. Là encore, la création de valeur partagée passe par une transformation des manières de travailler.

**En vous écoutant, on a l'impression d'une redéfinition des rôles traditionnels entre entreprises, ONG et pouvoirs publics.**

F. R. : Nous souffrons collectivement de la vieille division entre les acteurs du social, du politique et de l'économique. En caricaturant, les entreprises font de «l'économique». Et ce que l'on appelle la «responsabilité sociale des entreprises» vise à corriger les impacts sociaux ou environnementaux négatifs de leur activité. Les ONG agissent dans le champ social ou environnemental. Les entreprises peuvent les financer ou leur apporter des ressources techniques pour accomplir leur mission, ce qu'on nomme mécénat, partenariat ou «charity». Les pouvoirs publics sont normalement garants de

l'intérêt général. Ils définissent et font appliquer les règles applicables à tous.

On voit bien aujourd'hui les limites de cette approche en «silos» pour résoudre les problèmes auxquels l'humanité est confrontée. Quels que soient les acteurs et leur rôle, la vraie finalité, c'est la création de valeur partagée. C'est ce qui devrait servir pour mesurer l'impact des actions, et non pas l'argent dépensé ou les moyens mis en œuvre. L'expérience des équipes Danone dans de nombreux pays nous montre qu'il est possible de «co-créer» entre acteurs dont les rôles et les compétences sont différents mais complémentaires.

Entendons-nous. Je ne pense pas que l'entreprise est là pour «sauver la planète». Elle n'a ni la responsabilité ni les moyens de répondre à tous les besoins sociétaux. Je m'efforce juste avec les équipes de Danone de mettre en pratique une conception différente de l'entreprise où l'économique peut participer à résoudre un certain nombre de problèmes sociaux.

Pourquoi l'objectif économique de Danone se concilie avec un objectif social ?

Les objectifs de long terme permettent à l'entreprise de se développer ;

L'objectif de fournir une nutrition saine est source d'un marché en pleine expansion et de diminution des coûts de santé publique. Une population en meilleure santé est source de croissance économique, ce qui aura des retombées sur l'activité de Danone.

Idem pour la réduction des dépenses énergétiques : c'est positif pour l'entreprise car cela l'amène à maîtriser ses coûts mais également pour l'environnement.

En quoi consiste cet objectif social ?

la «responsabilité sociale des entreprises» vise à corriger les impacts sociaux ou environnementaux négatifs de leur activité.

Les entreprises par leur activité économique peuvent participer à résoudre des problèmes sociaux.

A partir de l'animation « sur une route durable » présente sur le site de Danone

<http://www.danone.com/sur-une-route-durable/sur-une-route-durable.html>

Pour chacune des 6 étapes de fabrication du produit comment Danone concilie ses propres intérêts avec la logique de développement durable ?

Repérer avec les élèves la totalité du processus de production, la totalité des impacts liés à la production.

Pour chacune des 6 étapes, recenser les acteurs et les enjeux.

Comment cette démarche pour chaque étape concilie ses intérêts avec ceux de ses partenaires ?

Remarque : cette activité peut permettre d'entraîner les élèves à la rédaction d'une synthèse.

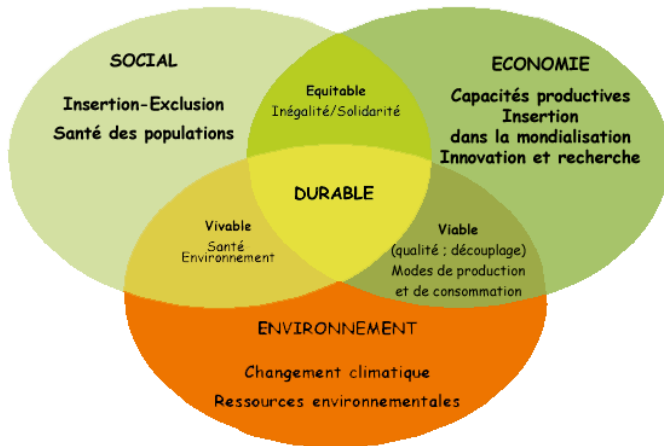
Cela peut constituer une occasion pour préciser le formalisme de la synthèse.

Si l'enseignant dispose d'une salle équipée de postes individuels, l'activité pourra être réalisée sous forme de TD.

Conceptualiser :

Notion de développement durable (dans les trois dimensions)





Source site de l'assemblée nationale - <http://www.assemblee-nationale.fr/12/controle/delat/an.asp>

La responsabilité sociale de l'entreprise prend appui sur le concept de développement durable. La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable. La démarche consiste pour les entreprises à prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux de leur activité pour adopter les meilleures pratiques possibles et contribuer ainsi à l'amélioration de la société et à la protection de l'environnement. La RSE permet d'associer logique économique, responsabilité sociale et écoresponsabilité.

Référence théorique : les auteurs de la théorie des parties prenantes ou *stakeholder theory*,. A citer les travaux de Freeman

### • 3.3- Existe-t-il d'autre modèle d'entreprise ?

Observer : vidéo sur le projet

<http://www.danonecommunities.com/content/le-debut-dune-histoire>

En quoi consiste le projet ?

Quelles seront les retombées de cette usine sur le pays ?

Quel est le business model de ce projet ?

⇒ Travail sur la compétence de prise de note, sur la réalisation d'une synthèse dans laquelle les élèves qualifieront économiquement les différents éléments du film.

Conceptualiser : la notion de social business de Mohammed Yunus.

Le document 6 permettra d'approfondir la notion de social-business

#### Document n°6 : Le "social-business" expliqué par Muhammad Yunus

Par Laura Raim - publié le 28/04/2011 à 18:50 - L'expansion

[http://lexpansion.lexpress.fr/economie/le-social-business-explique-par-muhammad-yunus\\_254453.html](http://lexpansion.lexpress.fr/economie/le-social-business-explique-par-muhammad-yunus_254453.html)

**Le "social-business" aura-t-il raison de la pauvreté ? C'est en tout cas sur ce nouveau modèle économique que le prix Nobel de la paix mise pour résoudre, un à un, les grands problèmes de santé publique et d'environnement dans le monde. Explications.**



#### Le social-business, qu'est ce que c'est ?

C'est un modèle économique que développe depuis quelques années la Grameen Bank, fondée par Muhammad Yunus, en association avec d'autres entreprises. Monter un social-business peut aussi bien être l'affaire d'un individu, que celle d'une petite, moyenne ou grande entreprise. "Il s'agit de créer une entreprise dans le but non pas de maximiser ses profits mais de résoudre un problème de santé publique ou d'environnement", a rappelé mercredi le pionnier du [microcrédit](#), venu à Paris pour la sortie en français de son livre "Pour une économie plus

humaine. Construire le social-business". Le principe est simple : pas de perte ni de dividende. Autrement dit, il faut que l'entreprise soit suffisamment rentable pour être durable et ne pas dépendre des aléas de l'aide extérieure des ONG ou des organisations internationales. Mais il faut aussi qu'elle soit libérée de la pression actionnariale et donc de l'exigence de maximisation des profits pour pouvoir offrir des prix abordables. Comme le résume son ami Michel Rocard, "le social business, c'est la logique d'économie marchande et capitaliste mais sans la distribution de dividendes". Pour l'ancien premier ministre, ce modèle est la preuve que "l'on peut vivre dans une économie de marché de manière non cupide".

### **N'est-ce pas naïf ?**

Cela semble certes idéaliste, mais de grandes entreprises ont d'ores et déjà tenté l'expérience, qui s'est avérée souvent fructueuse. Yunus a en effet monté des joint ventures au Bangladesh avec des groupes aussi bien français, comme Veolia et Danone qu'allemands (BASF, Adidas), japonais (Uniqlo) et américains (Intel). C'est sûr que le concept contredit le B.A BA de la théorie classique de l'économie qui veut que l'intérêt général résulte de la poursuite par chacun de son propre intérêt individuel, c'est-à-dire de la maximisation de ses profits. Mais Yunus se présente comme la preuve vivante du contraire. Le prix Nobel a créé une cinquantaine d'entreprises, allant du textile à la formation, en passant par la construction ou la high-tech. Et pourtant : "je ne détiens pas la moindre action, a-t-il déclaré. Pourquoi? Parce que je ne les ai pas créées pour gagner de l'argent mais pour résoudre des problèmes. Les hommes ne sont pas des machines à gagner de l'argent. L'humain peut aussi être désintéressé. Le succès ne se mesure pas forcément qu'en termes d'argent mais aussi en termes d'impact. Or cet aspect est absent de la théorie économique."

### **Comment ça marche ?**

Le projet pilote que mène actuellement Veolia Environnement au Bangladesh illustre bien le fonctionnement du modèle. Le pays est confronté à un vaste fléau de santé publique : l'eau des puits est en grande partie contaminée à l'arsenic. Résultat, la moitié de la population consomme une eau empoisonnée, soit "la plus importante contamination de masse de l'histoire", selon l'OMS. Veolia décide de créer un social-business pour s'attaquer au problème. "En tant que leader mondial de services essentiels, Veolia a voulu apporter sa pierre à l'édifice des solutions pour améliorer l'accès à l'eau potable", explique Antoine Frérot, PDG de Veolia environnement. Ainsi, la multinationale française et la Grameen Bank créent en 2008 une société pilote pour traiter l'eau de rivière et fournir de l'eau pure à deux villages. Yunus fixe le prix, très faible, auquel l'eau devra être vendu. Pour compenser, le groupe développe une activité complémentaire de vente de bonbonnes d'eau dans la capitale, Dhaka. Ainsi, "la vente à un prix plus élevé de l'eau aux habitants de la capitale permet de subventionner l'eau dans le village", explique Eric Lesueur, directeur du projet. Le groupe vise un équilibre économique à l'horizon 2014-2015.

Quel est l'objectif de ce nouveau business model ?

Résoudre un problème de santé publique ou d'environnement et non réaliser du profit.

Quels en sont les principes ?

L'hypothèse de départ est que l'être humain peut être motivé par autre chose que la réalisation de profit : altruisme, épanouissement personnel..

Les apporteurs de capitaux ne percevront pas de bénéfice. A terme, ils seront remboursés.

L'activité doit être viable sur le plan économique afin d'assurer son propre financement.

Quelle est la différence avec le modèle associatif ?

Dans le modèle associatif, l'activité est tributaire des cotisations des membres et/ou des subventions.

Avec le social-business, l'entreprise est entièrement libre de mener son projet comme bon lui semble : elle n'a pas à satisfaire des intérêts contradictoires, son indépendance financière lui confère une très grande liberté.

## Pistes pour une évaluation

Objectifs :

- Capacité à prendre des notes
- Capacité à synthétiser des informations à l'intérieur d'un raisonnement économique

Support possible : video « la laiterie du berger »

<http://www.danonecommunities.com/project/la-laiterie-du-berger?mode=history>

Cette vidéo dure 9 mn mais peut-être utilisée

- soit dans ses 5 premières minutes : à partir de la vidéo et de vos connaissances, vous montrerez en quoi ce projet poursuit d'autres finalités que la recherche du profit.

- soit dans son intégralité : à partir de la vidéo et de vos connaissances, comment Danone concrétise sa logique de RSE avec le projet de la laiterie du berger.

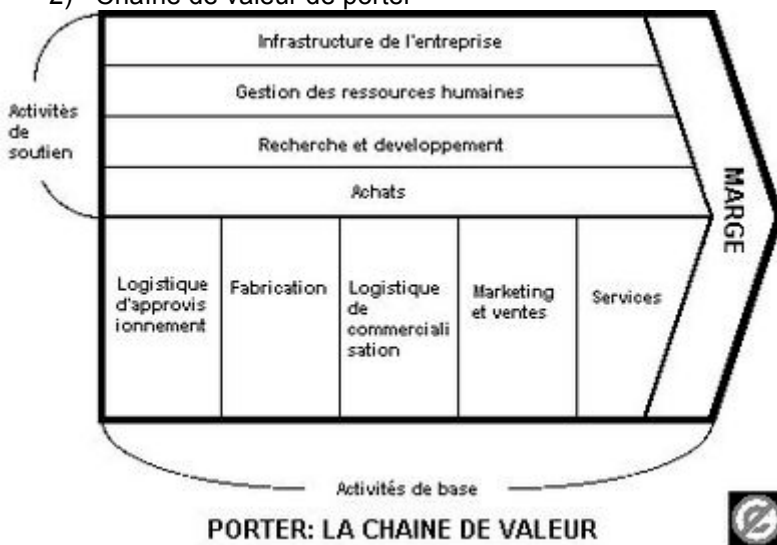
---

## Pour aller plus loin :

1) Article synthétisant les idées de Norbert Alter quant à l'innovation au sein des organisations.

<http://ecosystemerecherche.wordpress.com/2011/06/01/retour-sur-lintervention-de-norbert-alter-manager-linnovation-cest-une-question-dechange-social/>

2) Chaîne de valeur de porter



3) Les auteurs de la théorie des parties prenantes

2 ressources possibles

[http://www.cerpeg.ac-versailles.fr/ressdiscipl/economie/entrep/acteurs\\_organisations.htm](http://www.cerpeg.ac-versailles.fr/ressdiscipl/economie/entrep/acteurs_organisations.htm)

<http://www.ces-ulg.be/index.php?id=150>

4) Mohamed Yunus expose son modèle dans son dernier ouvrage : Pour une économie plus humaine, construire le social-business, M. Yunus Ed. J.-C. Lattès, 2011, (ISBN 978-2-7096-3550-9)