

Le mystère du double-projet de Danone enfin éclairci

À propos du livre de Jérôme Tubiana, *LA SAGA DANONE, un projet économique et social à l'épreuve des faits*, Lattès, septembre 2015

Par Michel BERRY,
École de Paris du management

Danone constitue un mystère. Très performante et réactive, cette société est capable de se lancer à la vitesse de l'éclair dans de grosses acquisitions pour se redéployer dans des marchés nouveaux, mais aussi de se séparer d'activités qu'elle ne juge plus stratégiques. Mais elle est en même temps réputée pionnière en matière d'engagement social et environnemental.

« Ce n'est pas possible ! Il y a un truc », comme on le dit devant un illusionniste. Ce « truc » s'appelle depuis quarante ans le double-projet. Cette idée née dans les turbulences de mai 1968, défendue avec un souffle épique au CNPF en 1972 par Antoine Riboud prenant par surprise les conservateurs (et ils étaient nombreux et puissants), a été constamment revendiquée par Antoine, puis par Franck Riboud, et maintenant par Emmanuel Faber.

On voit comment concilier l'économique et le social quand tout va bien. Les humanistes diront que l'entreprise est prospère car elle met l'homme au centre, et les adeptes de la création de valeur actionnariale diront qu'une entreprise faisant du profit peut se permettre quelques libéralités, toujours bonnes pour le moral des troupes.

Mais... quand ça va mal ? Quand il faut licencier, fermer des usines, vendre des activités ? Si le social plie devant l'économique, le double-projet ne fait-il pas « pschitt » ?

On dira alors que ce n'était qu'un truc d'illusionniste, un coup de communication comme les patrons aiment à en (ab)user.

rien faire à BSN. Je souhaite que BSN montre l'exemple en matière sociale. Si certains d'entre vous ne sont pas d'accord, qu'ils le disent maintenant ! »



Il ne cherchait pas à les mettre au garde à vous, car comme Jérôme Tubiana le précise :

« Toute sa vie professionnelle, il conservera cette attitude lucide. Il savait qu'au sein de BSN beaucoup de dirigeants avaient d'autres valeurs que les siennes. Il considérait que cette diversité et ce frottement des idées étaient source d'enrichissement dans la mesure où, à la fin, c'était lui qui tranchait. »

Jérôme Tubiana nous fait suivre sur quarante ans les expériences et les controverses pour traduire dans les faits cette idée de double-projet. Comment faire quand il faut licencier à grande échelle ? Quand on se mondialise et que l'on est plongé dans des cultures pour lesquelles l'idée de double-projet paraît exotique ? Quand on recrute des guerriers aguerris chez des concurrents pour lesquels

le double-projet est une hérésie managériale ?

Son ouvrage est captivant par son côté romanesque, c'est aussi un ouvrage de management parmi les plus éclairants que j'ai pu lire.

Le lecteur découvrira comment BSN, puis Danone ont inventé des modalités de dialogue avec le personnel et d'implication de celui-

Le double-projet comme objet de controverse

Eh bien, non ! Pas pour Danone...

Antoine Riboud donne le ton dès 1972 en réunissant ses 50 principaux dirigeants : « *Je n'ai pas l'intention de dire à 2 000 patrons ce qu'ils devraient faire, et ne*

ci. Comment ont été renouées les relations avec les syndicats et inventés des dispositifs d'accompagnement des plans sociaux et de reclassement du personnel qui ont fait école.

Avec la mondialisation, Danone a lancé avec Muhammad Yunus, au Bangladesh, un projet qui a connu une notoriété mondiale. Elle aurait pu se contenter de ce coup de communication, mais se rendant compte qu'un projet « parachuté », même par des esprits éclairés, ne marchait pas aussi bien que prévu, elle expérimente des modalités de coopération avec des entrepreneurs sociaux. Prenant conscience qu'une entreprise ne peut pas rester un îlot de prospérité dans un environnement qui se délite, elle lance un projet ambitieux pour rétablir un minimum d'harmonie avec son écosystème. Le champ du double-projet a donc été élargi, et il continuera sans doute à évoluer.

Un auteur à la posture singulière

La richesse du livre tient aussi à la posture adoptée par son auteur. Faisant partie de la direction pendant toute cette période, il a participé aux débats en tant qu'acteur ou comme conseiller. En même temps, il a su garder une certaine distance, parce qu'il était engagé à mi-temps dans la Cofremca, une société de conseil spécialiste de l'auscultation du social. Ayant pris sa retraite tout en restant conseiller, il a décidé de revenir sur cette aventure avec une liberté de ton et d'appréciation que permettent rarement les entreprises. Il répond ainsi idéalement au modèle de « l'observateur distant » que Michel Mathieu appelait de ses vœux dans son article « La familiarité distante » publié en mars 1986 dans le n°2 de *Gérer et Comprendre*.

Quand les dirigeants tiennent le cap

On travaillera cet ouvrage avec profit sur de nombreux thèmes de management, et je voudrais

ici mettre l'accent sur le rôle des dirigeants, sujet sur lequel l'ouvrage donne des indications très intéressantes.

Dans la vie d'une grande entreprise, des crises surviennent périodiquement. Elles n'ont pas manqué dans cette saga. Quand BSN est face à l'effondrement des marchés du verre plat et doit fermer plusieurs usines, pourquoi ne pas revenir au comportement d'une entreprise normale en se justifiant par l'ampleur du séisme causé par le choc pétrolier de 1974 ? Quand Danone est attaquée avec une violence inouïe lors de l'affaire LU, alors que d'autres entreprises pouvaient licencier beaucoup plus de monde et avec peu de précautions sans être l'objet de la vindicte publique, il aurait pu se dire : « À quoi bon se soucier du social comme nous le faisons, si c'est pour en être fragilisés ? ».

D'ailleurs, ces arguments ont été défendus avec force en interne. Mais dans ces situations extrêmes, le patron joue un rôle décisif quand il refuse le renoncement et pousse à une sortie par le haut.

Que faut-il pour être un patron de cette trempe ? Du caractère, dira-t-on, mais c'est banal, car il n'est guère de grands patrons sans caractère affirmé. Il faut aussi qu'il soit guidé par une utopie et qu'il y tienne. Mais pour qu'il tienne face à l'ampleur des turbulences, il gagne aussi à avoir un arrimage puissant.

Une dynastie familiale

On sent chez Antoine et Franck Riboud un puissant ancrage familial. Antoine Riboud entre en 1943 chez Souchon-Neuvesel, dont sa famille était actionnaire majoritaire, puis il devient le PDG du groupe BSN, qu'il a constitué. Il se fait remarquer par sa tentative d'OPA en 1968, mais il n'était pas connu pour être un patron tourné vers le social.

Les événements de 1968 sont un révélateur : « *Je n'étais pas libéral, mais cette jeunesse m'apportait une sorte de revanche contre l'éducation à base d'interdits qui m'avait été inculquée.* »

Plus loin dans l'ouvrage, on découvre un autre déterminant de la personnalité d'Antoine Riboud : un immense sentiment d'injustice face à la manière dont il a été traité par rapport à son jeune frère Jean, trop brillant, trop aimé par ses parents, et devenu président de Schlumberger.

Devenir un trublion redouté du patronat, le défenseur d'idées folles et aller à contre-courant des idées du moment, voilà qui posait un homme et changeait sa stature aux yeux de sa famille. D'ailleurs, il a eu ensuite une grande complicité avec son frère Jean, qui l'a plusieurs fois soutenu dans ses batailles. Son autre frère Marc, un photographe réputé, a dit d'Antoine, lors de son enterrement : « *L'artiste de la famille, dans le sens le plus noble du mot, c'était Antoine. Artiste, il l'était, parce qu'il a créé un style. Et le style, chacun le sait, est le privilège de l'artiste. Son style était un dosage secret dont personne n'aura jamais la formule.* » Ensuite, son implication dans le dossier Lip et sa rencontre avec des leaders de la CFDT (surtout avec Jacques Chérèque), avec lesquels il a fondé les Entretiens d'Assas, ont conforté chez lui une vision qui en a fait un soutien indéfectible du double-projet.

Le livre donne moins d'éléments permettant de décrypter l'ancrage de Franck Riboud. Il n'est peut-être pas indifférent que ce soit le plus jeune fils d'Antoine Riboud, celui qui a le moins connu son père, qui dirigeait son entreprise depuis Paris, alors que le foyer familial était resté à Lyon. Étant moins proche, il pouvait peut-être marcher plus facilement dans les pas de son père tout en inventant sa propre voie. En tout cas, sa prise de succession avait été préparée avec soin par son père, qui lui avait proposé des épreuves à surmonter. Ayant réussi ses épreuves initiatiques au point d'avoir l'image d'un héritier doué, il lui restait à affirmer son identité propre. Il n'a pas tardé à le faire une fois nommé, en donnant comme objectif au groupe la conquête du marché mondial, ce qui imposait de se concentrer sur ses points forts et de vendre les autres activités, qui ne représentaient rien moins que 50 % du chiffre d'affaires.

Allait-il renoncer au double-projet ?

Cela lui aurait été probablement possible, et plusieurs dirigeants l'ont sans doute pensé parmi ceux qui ont quitté le groupe...

Mais la suite a montré qu'il a au contraire poursuivi dans cette voie, l'affaire LU et les rumeurs d'OPA de Pepsi Co l'ayant conforté dans son rôle de défenseur de la singularité de Danone.

Pour Emmanuel Faber, cela paraît clair : ce qui lui fera tenir le cap, c'est un puissant engagement humaniste et religieux - dont il ne fait d'ailleurs pas mystère. Qui a lu *Chemins de traverse* perçoit tout de suite qu'il ne se laissera pas facilement décourager par les difficultés.

La dernière énigme

Le double-projet de Danone a vécu parce que ses dirigeants l'ont voulu.

Mais cela ne suffit pas à tout expliquer. Danone est gérée comme une entreprise familiale, mais la famille Riboud n'en maîtrise pas le capital. Cette entreprise dépend donc du bon vouloir d'actionnaires dispersés, qui sont logiquement plutôt adeptes de la valeur pour l'actionnaire que du double-projet. Comment les dirigeants ont-ils fait pour les convaincre de continuer à aller vers le double-projet quand la raison économique ordinaire poussait à y renoncer ? Il n'y a guère d'éléments de réponse à

cette question dans l'ouvrage, à part les soutiens fidèles de Michel-David Weill, président de la banque Lazard, et de Daniel Carasso, le fondateur de Danone. Mais cela n'explique pas tout sur une durée aussi longue.

Comme le disait un illusionniste : « S'il n'y a pas de truc, c'est formidable. Mais s'il y en a un, c'est encore plus fort ! ».