



Observatoire du Management Alternatif  
Alternative Management Observatory

—  
Compte-rendu

**Le projet économique et social de Danone  
raconté par Franck Riboud**

**Par Franck RIBOUD**  
Président-Directeur Général du groupe DANONE

Séminaire Roland Vaxelaire  
22 octobre 2007

Majeure Alternative Management – HEC Paris  
Année universitaire 2007-2008

## **Genèse du compte-rendu**

La Majeure Alternative Management, spécialité de dernière année du programme Grande Ecole d'HEC Paris, organise conjointement avec Roland Vaxelaire, Directeur Qualité, Responsabilité et Risques du Groupe Carrefour, un ensemble de séminaires destinés à donner la parole sur la question du management alternatif à des acteurs jouant un rôle majeur dans le monde de l'économie.

Ces séminaires font l'objet d'un compte-rendu intégral, revu et corrigé par l'invité avant publication.

Les séminaires Roland Vaxelaire sont organisés sur le campus d'HEC Paris et ont lieu en présence des étudiants de la Majeure Alternative Management et du Master Spécialisé Management du Développement Durable et de leurs responsables.

## **About the “minutes”**

The Major Alternative Management, a final year specialised track in the Grande Ecole of HEC Paris, organises jointly with Roland Vaxelaire, Director of Quality, Responsibility and Risk in Groupe Carrefour, a series of workshops where major business actors are given an opportunity to express their views on alternative management.

These workshops are recorded in full and the minutes are edited by the guest speaker concerned prior to its publication.

The Roland Vaxelaire workshops take place in HEC campus in the presence of the students and directors of the Major Alternative Management and the Specialised Master in Sustainable Development.

### Charte Ethique de l'Observatoire du Management Alternatif

Les documents de l'Observatoire du Management Alternatif sont publiés sous licence Creative Commons <http://creativecommons.org/licenses/by/2.0/fr/> pour promouvoir l'égalité de partage des ressources intellectuelles et le libre accès aux connaissances.

L'exactitude, la fiabilité et la validité des renseignements ou opinions diffusés par l'Observatoire du Management Alternatif relèvent de la responsabilité exclusive de leurs auteurs.

# **Le projet économique et social de Danone**

## **raconté par Franck Riboud**

Présentation de l'invité : Franck Riboud est le plus jeune fils d'Antoine Riboud. Il entre chez BSN en 1981 où il y suit le parcours classique des jeunes cadres, passant par le contrôle de gestion (Panzani), le marketing (Danone, Evian) et la vente (Danone, l'Alsacienne). C'est en mai 1996 qu'il est nommé Président Directeur Général du Groupe Danone par le Conseil d'Administration.

Résumé du compte-rendu : En 2005, le groupe Danone est numéro un mondial des produits laitiers frais, de l'eau en bouteille et numéro deux des biscuits et produits céréaliers. En parallèle de cette performance économique, le groupe Danone développe des projets à vocation sociale dont l'exemple actuel le plus emblématique est le projet Grameen Danone Foods créé en partenariat avec la Grameen Bank et qui aide au développement des populations défavorisées du Bangladesh. Le double projet économique et social perdure ainsi au cours de l'histoire de Danone s'adaptant aux changements de l'échiquier économique mondial et entraînant des modifications managériales. C'est l'ensemble de ces thématiques que Franck Riboud aborde à l'occasion de ce séminaire.

Mots-clés : Projet économique et social, responsabilité sociale de l'entreprise, développement

# **Danone economic and social project,**

## **by Franck Riboud**

Guest Presentation: Franck Riboud is Antoine Riboud's youngest son. He starts working for BSN in 1981, and takes the usual business track for a young executive in France, going from Controlling (Panzani) to Marketing (Danone, Evian) and Sales (Danone, l'Alsacienne). In 1996 he is appointed CEO of Danone group by the Board.

Report Summary: In 2005, Danone is the number one on the market of dairy products, bottled water, and number two on the market of biscuits and cereal-based products. At the same time as this economic boost, Danone develops sustainable projects. The most emblematic example nowadays is the Grameen Danone Foods Projects, launched in partnership with Grameen Bank, and helps the underprivileged population in Bangladesh to develop.

This Economic and Social Project has been maintained throughout Danone history, adapting to the changes on the scene of global economy; and have resulted in management style modifications. All these subjects are developed by Franck Riboud in this lecture.

Key Words: Economic and social project, Corporate Sustainability, Development

## **Introduction de Roland VAXELAIRE**

Bonjour à tous. Nous allons passer deux heures avec Franck Riboud que vous allez peut-être découvrir sous une autre de ses facettes. Franck Riboud n'est pas quelqu'un de classique. Je dirais qu'il ne fait pas des affaires de façon rationnelle mais qu'il utilise beaucoup son ressenti. C'est comme cela qu'il amène des idées neuves. Sa créativité lui permet d'avoir une vision alternative, de contourner certains paradigmes et d'amener de nouvelles solutions à mettre en œuvre.

### **EXPOSÉ de Franck RIBOUD**

J'ai déjà l'habitude de parler dans des cercles étudiants, que ce soit à Paris ou en Province. Je me donne même pour objectif de parrainer tous les ans une Ecole de Commerce, que ce soit en France ou en Europe.

Je remercie Roland Vaxelaire pour son introduction. Mais je n'aime pas quand on me dit que je suis différent parce que je me pose souvent la question de savoir si ce ne sont pas les autres qui sont dans l'erreur. Quand je vois ce qui se passe en ce moment, j'ai de plus en plus de mal à reconnaître mon métier. J'ai presque du mal à l'accepter. Je n'ai pas fait une Ecole de Commerce, j'ai fait une Ecole d'Ingénieur, et j'aime bien être spontané. Les éléments que Roland a donnés sont éducationnels. Mon père avait des expressions qui m'ont toujours marquées, dont une qu'il appelait « le bénéfice du doute » : il ne supportait pas les gens qui avaient des certitudes. Vous avez la chance d'être dans de très grandes écoles, et de temps en temps on vous apprend des certitudes. Le fait que l'on vous dise toute la journée que vous êtes très intelligents ne se traduit pas par des certitudes mais par un sentiment de savoir les choses. J'ai un père qui m'a toujours expliqué l'inverse. Même quand je n'avais pas mon diplôme, que l'on suivait un camion de poubelle et que je hurlais parce que ça n'avancait pas, il me disait toujours : « Prend ton temps, regarde, si je te mettais à leur place, tu mettrais dix fois plus de temps qu'eux à ramasser les poubelles ». Il y a donc toujours quelque chose à apprendre. Je ne m'attarderai pas sur mon éducation. Je dirais simplement que la bonne éducation se situe dans le respect des gens et pas du tout dans la bienséance.

Roland Vaxelaire a parlé de ma créativité. Ce n'est pas tant faire preuve de créativité que de se demander ce que l'on apporte à la réflexion, ou aux autres, à ceux qui vous posent des questions. Je fais un métier où l'on vous pose toute la journée des questions. Cela a l'air très simple mais en fait c'est assez compliqué. D'autant plus que les gens qui sont autour de vous sont toujours, non pas plus intelligents -parce qu' « intelligent » ou « bête », ça ne veut rien dire- mais ils ont des compétences qui sont souvent largement supérieures aux vôtres. Je connais peut-être quelques éléments sur la grande distribution, mais je commence déjà à avoir peur quand il faut lire un bilan. Il y a des personnes beaucoup plus compétentes pour cela et ce sont ces mêmes personnes qui vous posent des questions. L'éducation que j'ai reçue m'a appris, presque par méthode, à essayer d'apporter quelque chose à la discussion, à ne pas faire semblant de savoir, à ne pas essayer d'être meilleur que le N-25 qui est dans la salle, mais qui a bossé à 100% sur le sujet. Il faut apporter des angles d'attaque différents. Même si l'on n'est pas soi-même créatif, c'est cela qui fait germer la créativité.

### ***Le système scolaire doit permettre de créer la diversité***

Je pense qu'une Ecole comme HEC va être contrainte de créer la Chaire Développement Durable, même si elle ne le désirait pas, ce qui n'est certainement pas le cas parce que c'est une Ecole assez ouverte. Après que les banlieues se sont enflammées, certaines grandes écoles ont commencé à se dire qu'il fallait qu'elles ouvrent leurs portes aux jeunes qui viennent des banlieues. La diversité, c'est : « Vous venez de quel endroit ? Quelle est la fonction de vos parents ? Combien il y a d'enfants dans votre famille ? Combien il y a de d'enfants par chambre ? », et ainsi de suite. Maintenant, regardez la population d'HEC et regardez la proportion de personnes qui viennent de banlieue : il n'y a pas de diversité à HEC. Science-po est la seule école où il y ait un peu de diversité aujourd'hui. Je pense que ce sont les plus avancés. Mais c'est bien, cela veut dire qu'il y a une source de progrès !

Le problème est que le système scolaire français ne crée pas la diversité. Quand vous êtes en banlieue parisienne, il y a des gens qui se battent pour être dans le bon lycée, voire dans la bonne maternelle, pour être dans la bonne prépa. C'est quand même la réalité ! Les autres pays sont parvenus à créer une plus grande diversité par moins d'élitisme et un système qui récompense la manière dont vous travaillez. Pourquoi, quand vous faites du sport ou de l'art aux Etats-Unis, vous pouvez être admis dans les plus grandes universités américaines,

alors que ce n'est pas vrai en France ? Pourquoi n'y-a-t-il pas plusieurs chemins qui irriguent ?

Il faut commencer par créer la diversité au début du système scolaire. La meilleure chose à faire serait de supprimer le système de classe prépa et d'instaurer un vrai contrôle continu : c'est-à-dire qu'une fois que vous êtes entrés, vous pouvez vous faire virer en première ou en troisième année. Cela permettrait de créer statistiquement la diversité dont on parle toute la journée.

### ***L'origine et les principes du double projet économique et social***

Le double projet économique et social consiste à essayer de créer un bon équilibre entre l'épanouissement des salariés et le return que l'actionnaire peut espérer de son investissement. Aujourd'hui, dans le monde moderne, nous appelons cela les stakeholders, c'est-à-dire qu'au-delà des salariés et des actionnaires, nous prenons en compte l'environnement, les clients, les fournisseurs et les consommateurs. Au départ, la question du double projet était : « Comment arriver à développer, non pas simplement « l'avoir » des gens, c'est-à-dire ce qu'ils gagnent, mais aussi leur « être », c'est-à-dire la façon dont ils s'épanouissent au sein de l'entreprise ? » Et c'est là que sont nées toutes ces notions de formation et de sécurité au travail. Pour vous, tout cela paraît naturel, mais n'oubliez jamais qu'avant 1968, vous aviez des dizaines et des dizaines d'entreprises où l'ouvrier arrivait le matin, faisait son travail et repartait le soir. Et l'ouvrier ne rentrait pas dans un beau château, il rentrait chez lui. Ou bien, d'ailleurs, il n'y rentrait pas, car le seul lieu de convivialité était le bar. Voilà l'Histoire.

Cela vient donc de mai 1968. Cela peut vous paraître très loin mais je pense que mai 68 continue à impacter la France. Nous l'avons bien vu pendant la campagne présidentielle quand l'actuel président expliquait que mai 1968 était une catastrophe et qu'il fallait reprendre les choses en mains. Je suis d'une génération qui considère que mai 1968 n'est pas une catastrophe. J'avais 12 ans et nous avons vu le changement : l'école était différente, il y avait des représentants étudiants... Ce sont des choses qui paraissent peut-être anodines aujourd'hui, mais c'était vraiment révolutionnaire. Et surtout, il y a eu cette grande manifestation avec les drapeaux tricolores sur les Champs-Élysées après laquelle les gens se sont divisés en deux catégories. Certains se sont dits : « Maintenant, on siffle la fin de la

récréation, tout redevient comme avant, il n'y a rien besoin de changer. » D'autres, de droite comme de gauche - parce que ce n'est pas vraiment une question de politique - se sont dits : « C'est un signal d'alarme, il faut quand même s'intéresser aux gens, il faut modifier les choses ».

Il a fallu un certain temps de réflexion au président de Danone de l'époque, Antoine Riboud pour répondre à ces questions. On peut comparer cela avec ce qui se passe maintenant avec le développement durable : comme il y avait eu mai 68, il fallait s'intéresser au gens. On lui a demandé de faire un discours au CNPF qui avait fait une grande cession à Marseille où le sujet était quelque chose comme « l'entreprise et les gens ». Dans son discours, mon père a simplement expliqué quelque chose de très simple : il y a des hommes derrière les machines et si l'on ne s'occupe pas des hommes, les machines ne tourneront pas. Il a ainsi défini ce qui est devenu pour nous le double projet social et économique : sans développement humain vous n'avez pas de résultats économiques et la réciproque est vraie.

***Le double projet économique et social n'a pas été mis en sourdine à l'arrivée de Franck Riboud au poste de PDG.***

Certains éléments comme la restructuration du biscuit en 2001 ont fait que la crédibilité de ce double projet était peut-être un peu battue en brèche. En fait, ce n'est pas un double projet social et humain, ni un double projet économique et financier. C'est un double projet social ET économique qui se caractérise par la capacité de conduire dans le même temps les résultats économiques et les projets sociaux de l'entreprise. On ne peut pas atteindre de résultats économiques s'il n'y a pas de progrès social. Vous avez déjà dû lire ou entendre toutes ces phrases. Elles sont très importantes.

Est-ce que le double projet social et économique interdit, entre guillemets, « de fermer une usine » ? La réponse est non. C'est même exactement l'inverse : il vous oblige à la restructuration et à la productivité. Il vous oblige à faire croître vos bénéfices, et s'il le faut, en dernier ressort, à fermer une usine. Voilà une idée très difficile à faire passer et que vous découvrez aujourd'hui. Vous entendez qu'il y a de plus en plus de pression de la part des actionnaires et des fonds de pension et que la situation devient de plus en plus difficile. Mais c'est totalement faux. Cela n'est ni plus dur ni moins dur, ce sont exactement les mêmes préoccupations que par le passé, y compris sur les questions liées à l'environnement et pas



seulement sur le double projet social et économique. La difficulté, c'est que vous prenez des décisions sur le plan économique qui font souffrir les gens. Il est indéniable que quand vous fermez une usine, vous faites souffrir des gens qui sont ouvriers, assistants, employés et qui ne participent pas à la stratégie. La cession du biscuit par exemple est quelque chose de très difficile à expliquer et à faire comprendre. Mais si vous regardez la vie du groupe BSN puis celle de Danone, elle n'a été qu'une succession de restructuration.

Par le double projet économique et social, j'ai pu m'exprimer pendant la crise LU – quand j'ai eu le droit de le faire – en disant : « Nos usines travaillent à 40%. C'est tout simplement impossible de continuer comme cela. Il faut qu'on restructure. Et si nous ne le faisons pas maintenant, nous mettons en danger l'avenir. » Et le jour où nous mettons en danger l'avenir, nous n'avons plus de moyens, et l'entreprise devient violente. Voyez l'exemple de Moulinex et de tout ce qui s'est passé dans la sidérurgie. L'économie, pour les actionnaires, c'est la même chose que pour les partenaires sociaux : si vous n'avez plus de moyens, vous n'avez plus de moyens pour former, pour reclassifier, pour réindustrialiser. Que vous le vouliez ou non, à l'origine de toutes les démarches sociales, sociétales, environnementales, développement durable, il faut des moyens économiques. Sinon cela ne fonctionne pas.

Nous avons d'ailleurs déjà rencontré le problème de la restructuration par le passé. BSN n'a jamais fermé autant d'usines qu'à cette époque. On utilisait alors le verre plat et on était passé d'une technologie très demandeuse en ressources humaines à une technologie qui ne nécessitait quasiment plus d'employés le long des lignes. Avec le « flot de glace », c'est-à-dire la capacité de produire des grands rouleaux de verre sur un lit d'azote, il n'y avait plus besoin de polir, et le personnel était quasiment divisé par trois ou quatre. Il a donc fallu restructurer. Mais grâce au double projet, une restructuration industrielle se faisait de nouveau avec des phrases – décriées par certains, mais comprises tout de même – du type : « On n'a pas le droit de laisser quelqu'un seul face à son problème d'emploi. »

Chez Danone, nous partons du principe que l'entreprise peut être un animal dangereux, méchant, voire agressif quand elle est sous pression des actionnaires. Mais il ne faut jamais oublier que les actionnaires sont les propriétaires, qu'ils ont investi de l'argent et qu'ils attendent un retour. Le meilleur moyen de ne pas être sous pression des actionnaires, c'est de faire du résultat.

Voilà pourquoi je pense que le double projet n'a pas été ralenti. C'est même un avantage compétitif. Ça l'était peut-être moins en 96, en 90, en 80, que ça ne l'est aujourd'hui. Vous faites partie d'une génération qui, à mon avis, est beaucoup plus proche de l'éducation que j'ai reçue que la précédente. Parce que les notions de social et de respect des gens font partie de l'éducation générale que vous recevez.

### ***Faire comprendre le projet économique et social en interne***

En interne, ma principale difficulté est d'être sûr que les gens partagent ma vision et mes idées. Comme dans toute structure, il y a des gens à qui j'ai un mal fou à faire comprendre que s'ils ne s'occupent pas de leur résultat social, ils n'auront pas durablement de résultats économiques. Cela ne veut pas dire que ce ne sont pas des gens très intelligents, qui ont de très bons résultats, et qui sont incroyablement performants.

Je vais vous donner un seul exemple. A chaque fois que je visite une usine, je demande quel est : 1) le taux d'accident, 2) le taux de déchets. C'est bien de l'économique ! Parce que si vous avez beaucoup de déchets et d'accidents, vous n'avez pas de résultats économiques car cela prouve que l'organisation a des dysfonctionnements. Ensuite, je demande le budget alloué à la formation et enfin le taux d'absentéisme et de travail intérimaire. Si vous êtes au-dessus de 20%, vous pouvez être sûr qu'il n'y a pas de politique sociale dans l'usine. Et je dis ça alors que vous savez tous que l'on vient d'être condamné à cause de quelqu'un qui a fait du travail intérimaire pendant 15 ans ! Voilà un exemple de dysfonctionnement qu'il faut qu'on arrive à éliminer.

Nous ne sommes pas parfaits, et je n'y arrive pas toujours. Je suis souvent entouré de gens qui n'ont qu'une vision économique de la chose et il faut que je me batte au quotidien pour rappeler la nécessité du social. Alors comment fait-on ? Il y a des sports de combat comme le judo et le karaté. Moi, je fais du judo : je ne cherche pas à convaincre les gens. Je ne peux pas dire aux personnes qui sont obnubilées par leur résultat opérationnel et la croissance de leur chiffre que ce n'est pas important parce que c'est ce qui nous donne notre liberté, notre indépendance vis-à-vis des actionnaires. Au lieu de me battre et d'essayer de les convaincre, je joue le même jeu qu'eux, et je leur dit : « Bonne nouvelle, ton bonus, ça va être

50% sociétal, 50% économique. » S'il n'y a pas de résultat, je dis clairement que je veux 50% économique et 50% sociétal. On me répond que dans l'économique, il est facile d'avoir des unités de mesure de l'objectif. Mais dans le social ou le sociétal aussi ! Ce n'est pas compliqué : je reviens à ce que je disais tout à l'heure : le taux d'intérim, le taux d'accident au travail, le traitement des déchets, les normes. On a les outils pour les mesurer de la même manière.

### ***Les changements opérés au sein du projet économique et social dans un contexte de mondialisation***

Au sein de la Danone Way, il y a le double projet social et économique, et puis en parallèle le groupe Danone se recentre sur trois métiers, et ce faisant, qui accélère terriblement son internationalisation. Il y a 15 ans, le groupe Danone faisait 8% de son chiffre en dehors de l'Europe de l'Ouest. Aujourd'hui, c'est 42% et 31% dans les pays émergents. C'est donc très structurant, parce qu'on ne parle pas de la même manière à des Français, à des Italiens, à des Espagnols que dans des pays comme la Chine, l'Indonésie, le Mexique, les pays d'Europe centrale.

Danone a suivi l'explosion du monde autour de nous et est aujourd'hui totalement internationale même dans son management. Quelque chose que l'on sait peu, c'est que la France, aujourd'hui, représente à peine 13% du chiffre d'affaire. D'ailleurs il n'y a pas un seul pays qui fait plus de 13% de notre chiffre d'affaire. Notre plus gros pays après la France c'est l'Espagne, ce qui tombe bien puisque c'est l'origine de la marque Danone.

L'internationalisation a modifié notre manière d'aborder le double projet économique et social. Danone est un animal qui fonctionne beaucoup par frottements, plus que par grande messe. Les choses se font beaucoup par connaissances, par connivences, par échanges d'idées, par frottements entre les gens, ce que l'on organise d'ailleurs, mais dans un groupe très décentralisé. Quand on a commencé à changer de taille et de géographie, c'est devenu très compliqué.

Nous nous sommes ensuite demandés si le double projet économique et social fonctionnait toujours et comment nous pouvions l'expliquer. Au fil du temps, nous avons passé des accords avec le syndicat européen l'UITA (l'Union Internationale des Travailleurs

de l'Alimentation) à Genève, et nous avons signé des accords sur des fondamentaux pour être sûrs que les syndicats étaient d'accord avec notre projet. Je les appelle les « syndicats » alors qu'en France, on a presque honte de les appeler comme ça. On préfère les appeler « les partenaires sociaux ». Mais là aussi, j'ai reçu une éducation qui fait qu'aujourd'hui, je considère qu'au lieu de créer la suspicion sur les syndicats, on devrait les remercier, parce que sans les syndicats, même ceux qui défendaient des idéologies différentes de celles du capitalisme dans lequel on vit, il n'y aurait jamais eu les progrès sociaux qu'il y a eu dans ce pays. N'importe quelle organisation a besoin de contre-pouvoir. Travaillons à ce que les syndicats soient plus représentés mais arrêtons de jeter la suspicion sur des organisations qui sont très sincèrement bénéficiaires à l'évolution de tous les pays.

Les syndicats nous ont aidé à faire passer le double projet à l'échelle mondiale parce qu'ils se sont organisés mondialement. Internet a aussi aidé des organisations, qu'elles soient ONG ou syndicales à faire passer leurs idées. De temps en temps et c'est comme partout, il y en a des bonnes, des mauvaises, comme dans toute structure, toute organisation de la planète. Nous nous sommes appuyés sur l'organisation de l'UITA pour faire passer au niveau mondial notre responsabilité économique et sociale.

On a alors commencé à retravailler les valeurs de Danone. Des choses très banales : humanisme, ouverture, enthousiasme, et on a rajouté proximité. Il a fallu un an de travail avec les Ressources Humaines, des interviews de collaborateurs, avec nos partenaires sociaux pour faire remonter ce que les gens ressentaient viscéralement comme étant les valeurs du groupe. Même si cela peut paraître être des choses très communes. Les choses communes, quand elles sont vécues de l'intérieur, ne le sont plus du tout. Quand elles sont plaquées, cela fait même l'effet inverse. Il a fallu supprimer une cinquième valeur, la latinité, qui ne passait pas en Chine.

### *Les modifications du management en interne permettent de maintenir les valeurs de Danone*

Le contexte global nous fait changer. Je mise beaucoup sur la manière dont on recrute. Parce que c'est notre responsabilité, je voudrais arriver à recruter des gens qui aient non pas la sensibilité de Franck Riboud mais celle de Danone, celle de l'histoire de Danone. Nous essayons de faire vivre notre histoire et on a une chance inouïe car le groupe est très jeune.

N'oubliez pas que ce groupe, dans les années 1970, c'était 100 millions de chiffre d'affaires dans le verre d'emballage et le verre plat avec deux usines à côté de Lyon. Aujourd'hui c'est 13 milliards de chiffres d'affaires et cela s'est fait en 40 ans. On a cette chance inouïe de pouvoir continuer à s'appuyer sur les fondamentaux de ce groupe et de pouvoir les utiliser quand on recrute. Mais là encore, est-ce que je suis sûr d'être suivi dans la manière dont le recrutement est effectué? Ne va-t-on pas encore tout rationaliser? Par exemple, nous recrutons très peu avec de la diversité. Vous voulez entrer au marketing de Danone France mais si vous n'avez pas fait HEC, l'ESSEC ou Sup de Co Paris, ça va être compliqué.

J'ai donc interdit les CVs. Nous recrutons d'abord de manière centrale puis nous allons vers le donner d'ordre qui est le directeur du marketing, le chef de groupe... Normalement, vous n'avez pas le droit de dire que vous sortez d'HEC, parce que ce n'est pas écrit sur le papier qu'on lui transmet. En central, on sait. A la business unit, normalement ils ne savent pas. Non pas parce que je ne reconnais pas les grandes écoles, mais parce que je veux que vous, vous exprimiez clairement ce que vous avez dans les tripes. Et surtout il faut que la personne qui vous recrute soit obligée de vous expliquer ce que c'est que Danone, et pas simplement : « J'ai fait HEC, tu as fait HEC, je te recrute. » Je veux casser ça. Je veux casser ce corporatisme. Nous nous moquons tous des gens qui sortent de l'ENA, seulement nous reproduisons à un échelon, entre guillemets « inférieur », les mêmes choses. Mais cela va très loin dans ma démarche ! C'est-à-dire que j'interdis aux anciens d'HEC de demander à Danone de payer des pubs dans les grandes écoles.

Il faut donner des règles, des guides, autrement, dans une entreprise de 100 000 personnes, vous ne maîtrisez rien. Regardez ce qui se passe aujourd'hui chez EADS. Il faut arrêter de croire que le patron d'une entreprise maîtrise. Comment voulez-vous, humainement, seul, maîtriser un animal de 100 000 personnes dans le monde entier ? Il faut avoir des règles strictes et il ne faut pas négocier avec ces règles. Parce qu'il y a une telle déperdition en ligne que si vous ne mettez pas des règles strictes, vous êtes perdu. Ce qui me rend triste, c'est quand je vois des gens chez Danone ne pas partager mon système de valeurs.

Après, il y a un autre effet pervers : ce sont des gens qui sont chez Danone et qui pensent que le plus important, c'est le système de valeurs et pas le résultat économique. Parce que j'ai les deux déséquilibres : j'ai ceux qui pensent qu'il n'y a que l'économique, et ceux qui pensent qu'il n'y a que le système de valeurs. Ces derniers sont les plus dangereux pour

moi parce qu'ils mettent en danger l'entreprise. Et surtout, je ne peux pas faire le boulot à leur place sur le plan économique. Alors que sur le plan des valeurs, c'est mon boulot de les contraindre, de leur expliquer, de leur faire comprendre. Sur le plan économique c'est mathématique : on fait ou on ne fait pas. Je garde donc plutôt celui qui a les résultats économiques. Celui qui n'arrive pas à avoir les deux et qui n'a que les valeurs est mal parti.

Enfin, il faut aussi que Danone soit attractif pour les personnes qui ont les mêmes valeurs. Ce n'est déjà pas gagné sur la partie économique parce qu'il y a une vraie compétition pour recruter les brillants cerveaux que vous êtes. Comment attirer les gens ? Comment leur faire comprendre qu'une grosse multinationale - je raccourcis - qui ne pense qu'au profit, qui ferme des usines et qui fait travailler des enfants en Chine, c'est à peu près la description de la multinationale, avec tout ce que cela a de péjoratif – peut avoir les mêmes valeurs qu'eux ? Comment j'attire ces gens qui partagent mes valeurs ? C'est vrai qu'il y a une forme de péjoratisme maintenant : le développement durable, l'environnement... On est devant une espèce de grosse chose toute molle que tout le monde reprend, ça devient un argument politique, marketing. Si les gens pensent que l'entreprise n'est que ça, elle est foutue.

En fait, nous avons une approche assez simple du développement durable qui consiste à se préoccuper du réchauffement de la planète. Je me suis dit que le moindre mal était de s'en occuper. Pourquoi prendrait-on le risque de ne pas s'en occuper ? Le débat est complètement intellectuel : qu'en a-t-on à faire de savoir s'il y a réchauffement ou pas ? Prenons comme axiome de départ qu'il y a réchauffement, parce que si c'est vrai, les risques sont plus grands que si il n'y a pas réchauffement. C'est un peu raisonner par l'absurde. Il se trouve que moi, je suis convaincu qu'il y en a un.

Comment cela se traduit-il ? Roland Vaxelaire et moi-même avons expliqué qu'il fallait avoir des angles d'attaque différents. Les gens de Danone, à commencer par leur président, ne sont pas plus intelligents que les autres. Mais ils ont peut-être une autre qualité : c'est qu'ils sont plus petits que les gens avec lesquels ils ont décidé d'être en compétition. Nous sommes 4, 5 fois plus petits que Coca, Nestlé, Pepsi. Nestlé fait 60 milliards d'euros, nous 13. Mais, on les a dépassé aujourd'hui puisqu'ils n'existent plus en produits laitiers et frais. La marque existe, mais ils ont tout vendu, à nous d'ailleurs. Ils ont vendu la Turquie, l'Allemagne, l'Italie à Müller, la France à Lactalis, l'Amérique latine à

Fondera... On a gagné cette bataille en se disant que si l'on se bat avec des gens cinq fois plus gros, il faut quand même que l'on respecte notre taille et qu'on essaie de courir cinq fois plus vite. Nous avons donc appris à écouter tous les gens.

### *La Danone Way : un outil de mesure sociétal*

La Danone Way est un outil de mesure. J'ai eu la chance d'apprendre à connaître Nicole Notta et François Chérèque. Je discutais avec eux, au moment où Nicole Notta quittait la CFDT et où François prenait sa succession. J'ai demandé à Nicole ce qu'elle allait faire et elle m'a expliqué le principe de son agence de notation sociale. Je me suis alors dit que je pouvais créer une agence de notation sociale en interne pour m'aider à faire passer mes messages.

Comment faire d'une démarche entre guillemets « intellectuelle » un outil de management ? Si la Danone Way est un outil de management et que le manager y trouve un intérêt, je n'ai plus de problèmes ! Si le fait d'utiliser un outil de management lui permet d'avoir de meilleurs résultats ou, plus pervers que ça, lui permet d'obtenir de sa hiérarchie le budget en terme d'investissement, cela fait son jeu. C'est cela, le jeu d'un manager : c'est d'obtenir de la direction générale de l'argent pour pouvoir faire du sponsoring, plus de pubs...

Tout cela est lié. J'ai donc réfléchi avec Nicole Notta qui m'expliquait son outil de gestion dont je voulais faire un outil de management et on a créé la Danone Way. La Danone Way, c'est simplement : toutes les bonnes pratiques que l'on avait chez Danone étendu à ce que l'on appelle maintenant les fameux stakeholders. Nous demandons aux directeurs que nous nommons dans les différents pays d'optimiser les points que nous définissons et de s'auto-évaluer avec leur comité de direction. Vous allez donc vous réunir, vous allez travailler dans toutes vos Business Units avec les partenaires sociaux, avec les comités de direction et vous allez revenir avec un mapping sur ces quinze axes de vos bonnes pratiques, et vous vous mettez une note de 20 à 10. »

De cette façon, on a le mapping des best practices sur le plan sociétal, environnemental et économique de toutes nos business units dans le monde entier. L'auto-évaluation est devenue un outil de management ! Après avoir questionné tout le monde, les managers doivent faire un retour et animer pour que les gens ne soient pas en attente. Cela

nous permet d'obtenir les informations pour effectuer les réorganisations en amont et d'éviter de se focaliser sur un détail particulier en disant comme c'est souvent le cas : « Cette année on travaille sur les accidents du travail. » ce qui entraîne la mise en tension de tout le groupe sur les accidents du travail. Si ce n'est qu'au fin fond de l'Uruguay, il y a peut-être d'autres actions bien plus importantes à entreprendre en amont : la formation, la réorganisation de l'usine... Cela n'a pas de sens de traiter les accidents du travail alors que vous avez un réel dysfonctionnement d'organisation en amont.

Cela nous a permis de faire une sorte de programme à la carte pour chaque business unit qui nous fait part en retour de ces besoins. Par la suite, quand vous regardez si l'argent que vous avez donné a permis de progresser, vous retrouvez l'économique et le social. Ce qui compte, ce n'est peut-être pas d'avoir 20/20, mais d'avoir 2, puis de monter à 4, puis de monter à 5 et que cela permette d'entretenir un dialogue social sur les objectifs avec les partenaires sociaux et les syndicats.

Il y a une notion importante dont je ne vous ai pas parlé. Pendant des années, on a parlé de planification économique, de plans, de budgets etc... Les entreprises cherchaient à minimiser leurs coûts en termes de matières premières, de coûts salariaux etc... Nous, depuis 1972, nous planifions le social, c'est-à-dire que nous essayons de comprendre en quoi la modernisation des outils impacte les emplois, en quoi l'évolution de la société, le fait que les femmes travaillent beaucoup plus aujourd'hui qu'avant par exemple, impacte nos organisations. Depuis 1972, nous avons mis en place une méthode appelée les « objectifs préliminaires » : les gens ne doivent pas présenter des chiffres mais leurs idées quant au développement économique et social. Une affaire comme celle de Moulinex nous montre bien une affaire où il n'y a eu aucune planification sur le plan social. Les gens très compétents dans l'entreprise savent depuis longtemps qu'on allait produire en Chine. Ce n'est pas nouveau. Nous avons fait des simulations de production du biscuit en dehors de France et je vous rassure : il n'est pas plus rentable de produire le biscuit en Indonésie et de le ramener en France que de le produire en France (justement parce que le coût de main d'oeuvre ne représente que 10% du coût total). La mécanisation de l'outil fait qu'aujourd'hui les coûts humains représentent au maximum 10% des coûts de production. La publicité nous coûte beaucoup plus cher. Vous voyez qu'il y a des évolutions qui vous permettent très bien de planifier le social. C'est la même chose pour l'environnement. Il faut faire des plans et ne plus prendre ça à la légère.



## *La mise en place d'opérations en faveur de l'environnement*

Nous sommes des grands pollueurs mais depuis 1971, nous avons créé l'opération « progrès et environnement ». En 1972, il y a eu « Vacances propres » qui consistait à faire ramasser les déchets sur tous les lieux touristiques. Aujourd'hui vous connaissez sans doute Surfrider qui consiste à nettoyer les plages... Nous aidons un peu surfrider mais nous considérons que nous devons aller plus loin. Aujourd'hui, nous pouvons tout à fait planifier l'environnement. Il faut absolument ramener tous les éléments dans leur ensemble, y compris en tenant compte du nombre des pertes d'emploi que les mutations décidées en rapport à l'environnement impliquent. Cela fait partie du bilan total. Je n'ai pas encore vu quelqu'un considérer la problématique dans son ensemble.

J'entends souvent : « Arrêtez d'augmenter vos prix, parce qu'il faut travailler sur le pouvoir d'achat. ». Mais est ce que le rôle de Carrefour est de protéger le pouvoir d'achat ? Je n'en suis pas convaincu. Le rôle de Carrefour est de vendre des produits qui ne se vendent plus quand ils sont trop chers.

Pourquoi le prix des matières premières augmente-t-il ? Il y a trois raisons. La première, c'est que les habitudes de consommation se transforment en Asie. Les gens remplacent le riz et le poisson par des matières animales, y compris la viande, le lait etc ce que je trouve très bien car cela constitue des relais de croissance et des marchés sur lesquels je peux vendre mes yoghourts. La deuxième raison est liée à la climatologie. Je ne sais pas si c'est lié au réchauffement de la planète mais les sécheresses en Nouvelle-Zélande ont provoqué la famine du bétail et une pénurie dans l'approvisionnement mondial de lait. La troisième raison concerne le développement des biocarburants et de la biochimie lié à l'augmentation du coût du transport et qui font grimper la demande de produits agricoles.

Mon problème, c'est de vendre des produits et pas de savoir s'il faut utiliser des OGMs ou pas. Si les consommateurs acceptent les OGM, que la science prouve que ce n'est pas dangereux et que l'on me met une législation qui confirme cela, j'en utiliserai. Aujourd'hui, nous n'en utilisons pas car ce n'est pas le cas.

## *Le projet Danone.communities*

Il y a donc mon projet, la Danone Way, qui est devenu un outil de management, et à l'autre extrémité il y a le projet « Danone.communities » qui va vous permettre de comprendre comment nous travaillons. Je vous ai dit que nous essayons d'être à l'écoute. Il se trouve que la mission d'origine de Danone est d'apporter la santé par l'alimentation. Je ne vous en raconte pas la cause mais nous avons élargi en disant : « Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre ». Pourquoi au plus grand nombre ? Parce qu'à chaque fois que je vais dans un pays émergent, des têtes bien faites me présentent la pyramide du pouvoir d'achat. En Indonésie par exemple, il y a 250 millions d'habitants séparés en catégorie A, B, C, D, E suivant leurs niveaux de revenus. Au bout d'un moment, on se dit que c'est fantastique parce que dans la catégorie A il y a 50 millions de personnes qui habitent tous à Jakarta ce qui réduit nos coûts logistiques et nous permet de lancer Activia. J'ai simplifié volontairement pour vous expliquer.

Après un certain temps, on se dit qu'il faut qu'on redescende un peu et on a créé la stratégie "affordability" qui détermine les moyens à mettre en place pour rendre nos produits accessibles à un plus grand nombre. Par exemple, on a développé en Afrique du Sud un produit à 10 centimes d'euros et d'autres produits du même type en Argentine, au Maroc, en Europe centrale, en Chine, en Indonésie, en Inde etc... Mais un produit à 10 centimes d'euros correspond à la catégorie C+ de la pyramide ce qui laisse encore beaucoup de gens en dessous. Nous avons donc décidé de créer la « deep afford ability ».

## *La création de la Grameen Danone Foods en 2006*

Un jour Emmanuel Faber, qui était directeur général finances et stratégie avant d'être nommé directeur général Asie Pacifique, m'a donné l'idée de rencontrer Muhammad Yunus à ce propos. Je ne le connaissais pas mais j'ai pu déjeuner avec lui juste avant qu'il ne se rende au « Women's » forum de Deauville. Je lui ai expliqué tout ce que je viens de vous dire et lui m'a expliqué le fonctionnement de la Grameen Bank, une banque qui prête à des gens vraiment pauvres. Nous nous sommes dits qu'il fallait commencer par construire un business rentable si nous voulions construire un business durable. Dire qu'une multinationale qui fait des profits est un « scandale » est une grande bêtise. On peut demander à une entreprise de rendre transparente l'utilisation qu'elle fait de ses profits mais on ne peut pas lui demander de

ne pas faire de profits, sinon elle meurt et ce n'est donc pas durable. Les profits permettent de financer de l'investissement, de l'innovation, de la recherche, de la formation, des salaires et de la rétribution d'actionnaires. C'est le B A BA de l'économie. On peut remettre en question le système mais certainement pas celui-là.

Six mois après la rencontre avec Muhammad Yunus, on a inauguré une usine au Bangladesh pour faire des yogourts apportant 35% des nutriments à cinq centimes d'euros. Au début, nous voulions développer un projet autour du biscuit mais Mohamed Yunus nous a répondu qu'il y avait déjà des biscuits partout et qu'il préférait de vrais produits santé comme le yaourt même si cela impliquait de devoir réfléchir à la question de la chaîne du froid. Nous avons réussi à ouvrir une usine cette année et nous allons en ouvrir une autre l'année prochaine.

Pour parvenir à ce résultat nous avons radicalement changé notre façon traditionnelle de faire et au lieu de construire comme d'habitude une grande usine, nous nous sommes dits qu'il fallait mieux faire une petite usine pour respecter les gens qui collectent du lait aux alentours. Le système est simple : les producteurs empruntent pour acheter des vaches et nous nous engageons à acheter le lait. D'autres empruntent pour acheter nos produits et les commercialisent tout en expliquant pourquoi la nutrition fait reculer la pauvreté. Pour mesurer l'impact de notre activité, nous avons demandé à une ONG dont je suis administrateur de mettre en place des indicateurs permettant de montrer que la consommation de yogourts à cinq cents d'euros permet de diminuer la pauvreté car ces yogourts contiennent des nutriments qui soignent les diarrhées. Au Bangladesh, un enfant souffrant de diarrhée voit son immunité naturelle réduite de 30% pour le restant de ses jours. Nous croyons en la capacité de nos produits à améliorer la santé des gens car 70% de la santé et de l'immunité d'un corps vient de la manière dont le tube digestif est protégé et tapissé. De plus, en construisant ce projet, nous nous sommes rendus compte que nous pouvions faire travailler d'autres communautés aux alentours comme les producteurs de mélasse de datte. Nous leur avons donc amené une sortie économique.

## *L'implication des actionnaires dans le projet de la Grameen Danone Foods*

Nous sommes donc partis du principe qu'il fallait faire des profits pour les réinvestir entièrement dans la construction de cinquante usines au Bangladesh. Mais comme cet argent appartient aux actionnaires, il a fallu que nous leur demandions s'ils étaient d'accord pour que nous ramenions le retour sur capital investi au minimum. Nous leur avons également demandé lors de l'Assemblée Générale des actionnaires s'ils étaient d'accord pour que nous créions le fond « Danone.communities » qui permet d'impacter les communautés environnantes au projet sur le plan social. Ce fond est une Sicav adossée au Crédit agricole. L'avantage de la Sicav est qu'elle ne présente aucun risque car je n'ai pas le droit de faire prendre des risques à des gens qui vont investir dans ce fond. Les actionnaires ont approuvé ce projet à la majorité. Je leur ait alors dit : « Maintenant que nous avons mis en place le véhicule et que vous êtes ravis de notre travail sur le plan économique qui vous donne des dividendes, cela me ferait vraiment plaisir que vous réinvestissiez une partie de vos dividendes dans Danone.communities. ». Voilà pour moi la convergence totale au sein du double projet social et économique puisque je ne m'oppose même pas à l'actionnaire.

Comme je suis un peu naïf, je pense pouvoir transformer mon actionnariat à travers ce projet. Je dis que je suis naïf car je ne peux pas me défendre dans le monde moderne : j'ai le devoir de respecter les règles, j'ai le devoir d'être transparent, j'ai le devoir de ne pas empêcher le fonctionnement général car l'entreprise ne m'appartient pas. Mais en renforçant les valeurs du groupe et en faisant en sorte que l'actionnaire ne regarde pas que les résultats économiques mais également l'impact que l'activité de Danone a sur la planète, je me dis que je protège Danone d'une OPA hostile. Et même au cas où cela ne fonctionnerait pas, l'entreprise qui voudra nous avaler ne pourra pas se priver d'une équation correspondant aux valeurs de Danone sans lesquelles elle se priverait de certains managers, actionnaires et consommateurs. Danone.communities est objectif. Nous ne savons pas si nous allons y arriver mais nous allons nous en donner les moyens. Au final, si cela ne fonctionne pas, c'est que le monde sera devenu complètement financiarisé et ce n'est pas forcément notre volonté.

On nous dit souvent que nous n'allons pas sauver la planète mais ce n'est pas notre objectif. Nous voulons juste pouvoir construire les bases de quelque chose de différent et d'un peu fou ! Il était inimaginable d'expliquer en 1972 qu'il fallait partager les profits et développer l'être humain pour avoir des résultats économiques. Nous estimons qu'il est de

notre devoir d'avoir un tel projet aujourd'hui et d'inciter nos actionnaires à réinvestir dans le projet Danone.communities.

### *Une nouvelle gouvernance au sein de Danone*

Nous avons mis en place une nouvelle gouvernance qui a des impacts sur nos organisations. A partir du 1<sup>er</sup> janvier 2008, Emmanuel Faber et Bernard Hours, aujourd'hui respectivement Directeur Général Asie et Directeur Général Produits Laitiers Frais, seront nommés directeurs généraux délégués du groupe et me reporteront. Bernard Hours sera chargé des parties commercialisation et développement recherche et Emmanuel Faber aura la responsabilité des grandes fonctions Corporate : Ressources Humaines, Responsabilité et innovation sociales, Secrétariat Général et Finance ce qui lui permettra de couvrir en même temps la finance et le sociétal.

Au final, nous n'avons pas peur de dire aux actionnaires et aux consommateurs qu'ils peuvent nous acheter beaucoup et que nous allons reverser une partie des gains dans Danone.communities. Certains nous diraient que nous voulons faire du business en nous appuyant sur la misère du monde. Mais nous n'avons pas du tout cette approche. Et d'ailleurs, quand vous discutez avec Muhammed Yunus, vous vous rendez compte qu'il ne raisonne pas du tout comme cela car son premier objectif est de faire reculer la misère dans son pays.

### *Le partenariat tissé avec les ONGs*

Pour terminer, je voudrai revenir sur l'ONG GAIN (Global Alliance for Improved Nutrition) pour vous montrer comment nous connectons les divers éléments. Le président de GAIN est sud-africain et a été ministre de Nelson Mandela. GAIN est financée par la Bill et Melinda Gates Foundation qui est basée en Suisse.

Je vais vous expliquer comment les connections se font de façon complètement naïve. Il n'y a aucun plan mais si cela se fait, ce serait quand même le bonheur. Le gros investisseur qu'est Warren Buffet vient de laisser 90% de sa fortune estimée à 44 milliards de dollars à la Fondation Bill & Melinda Gates. Quand j'ai croisé ces gens, je leur ai demandé s'ils ne voulaient pas devenir actionnaires de Danone et j'ai même été bien plus direct en leur disant s'ils pourraient réinvestir les dividendes dans Danone.communities. Les fondations sont très à la mode mais après avoir longtemps hésité, je me suis dit que je préférais créer le fonds

Danone.communities. Avec une fondation, vous emmenez les trois ou quatre personnes qui s'en occupent. Le fonds me permet d'emmener l'ensemble des salariés.

Je vais vous donner un exemple. Nous avons ajouté une nouvelle possibilité dans la formule définissant l'intéressement à la participation des salariés. Les salariés peuvent désormais réinvestir en actions Danone avec une décote de 20% ou réinvestir leur participation dans Danone.communities. Cette année, 60% des salariés du centre de recherche et du siège ont réinvesti dans le fonds. Par cet acte de participation, ils ont exprimé ce qu'ils voulaient faire avec leur argent ! Mais comme cela ne suffit pas et que je veux emmener tous les salariés, j'ai décidé de distribuer une action gratuite. Certains diront qu'une action gratuite ne représente rien mais en Indonésie, cela fait beaucoup. Et puis en France, une action gratuite à 60 euros représente quand même beaucoup d'argent quand on sait que la hausse du salaire ouvrier doit être de 2% maximum par an avec la baisse de l'inflation.

Si je distribue une action gratuite, ce n'est pas pour enrichir les gens. Je ne sais pas comment motiver les supérieurs hiérarchiques à aller parler avec les salariés. Il faut donc trouver un biais économique pour parler du social. Ce biais va aussi forcer les gens à parler économique. Car un ouvrier en Indonésie ne sait pas ce qu'est une action et il va falloir lui expliquer et lui montrer ce qu'il peut en faire. Et ce faisant, cela oblige toute la ligne hiérarchique, à commencer par la DGRH, à se mettre en marche et à réfléchir à la manière dont ils vont faire passer cette nouvelle mesure. Les salariés ont été obligés de faire des rôles de jeux sociaux à l'intérieur de tout le groupe pour expliquer ce qu'est une action, un actionnaire, des fluctuations et ainsi de suite. Ils vont ne parler qu'économie.

Ce projet m'a aussi permis d'attirer chez Danone cinq personnes qui sont diplômées d'HEC. Ce sont eux qui ont construit l'usine avec nous. Je pense qu'ils ont vécu une expérience extraordinaire et c'est maintenant que c'est le plus dur pour eux car c'est très dur de se réintégrer dans une structure du type Danone France sous pression actionnariale. Par ce projet, nous créons de la vraie diversité. Je n'ai jamais reçu autant de CVs, notamment dans la recherche. Des gens me disent qu'ils n'auraient jamais imaginé travailler un jour dans une multinationale mais que le projet de Danone les intéresse. Il a fallu que je me batte pour les faire accepter parce qu'ils ne faisaient pas partie des profils classiques.

## DÉBAT

**Un étudiant :** *Vous avez commencé votre intervention en nous disant que vous aviez de plus en plus de mal à envisager tous les jours votre fonction et votre métier. Est-ce que vous pourriez en dire un peu plus ?*

**Franck Riboud :** C'est une question très personnelle. J'ai eu la chance d'avoir été éduqué par un patron. J'ai donc toujours eu une image du métier que je fais qui était peut-être un peu plus rose que l'image qu'en a l'opinion publique. Mon père m'a enseigné le respect de certaines valeurs. Après, c'est vrai qu'il y a les événements de la vie ! On a sûrement fait des bêtises et j'ai très mal vécu la crise LU. Je me suis retrouvé complètement agressé par des gens qui ne prenaient jamais de risques et qui n'avaient jamais rien fait de leur vie. Cela m'exaspérait car il fallait bien que je fasse mon métier comme je viens de vous l'expliquer. Si je ne le faisais pas, on allait dans le mur.

Aujourd'hui, cela m'attriste de savoir qu'il y a des gens qui ont pu collecter de l'argent pour briser des grèves. De savoir que des gens qui représentent 20% du financement de ce qu'on appelle le MEDEF puissent avoir une caisse de 600 millions d'euros dont l'objet est de briser des grèves. A partir de là, organisons le lobbying et soyons transparent. Moi, je n'ai rien contre le lobbying mais c'est un art. Il ne s'agit pas d'avoir une caisse noire et d'aller payer des députés pour qu'ils fassent passer un amendement en pleine nuit. Ce n'est pas ce que j'appelle de la démocratie ! Je vous avoue que je suis un peu déstabilisé. A quoi cela sert-il que je vous explique ce que je fais chez Danone pour que le lendemain vous lisiez dans les journaux que les grands patrons et le MEDEF, les grands patrons font des choses comme cela ? A un moment donné, à côté du droit, il y a la morale ! Il y a la compréhension des gens.

J'estime que je fais un métier extraordinaire ! D'ailleurs, il y a beaucoup de gens qui aimeraient le faire à ma place. Mais à un moment donné, j'estime qu'il faut essayer d'apporter d'autres éléments de réponse. Et je ne parle pas que de moi ! Ce qu'on fait avec Danone.communities, Essilor le fait en Inde. Il y a vraiment des gens qui ont décidé de travailler différemment. Ce n'est pas toujours facile. Etre patron, c'est une profession, c'est une valeur morale et on ne peut pas tout faire.

**Une étudiante :** *Est-ce que c'est important pour vous, la succession familiale ?*

**F.R :** Non. J'ai une admiration sans limites pour mon père –je crois comme vous pour le votre – indépendamment du fait qu'il ait été un personnage public. Je n'avais jamais vraiment été programmé pour être président de Danone. J'ai deux frères qui sont plus âgés que moi et qui auraient pu prendre la succession. J'ai étudié à l'Ecole polytechnique de Lausanne. J'ai démarré ensuite chez Danone comme analyste de gestion. Puis, j'avais l'impression d'être au 22<sup>ème</sup> de cavalerie, il fallait toujours en faire un peu plus. J'ai ensuite quitté le groupe Danone pour créer une société qui faisait des images de marques et du packaging. Voilà comment j'ai participé au lancement d'Activia. Mais il était quand même difficile pour moi de travailler en dehors de Danone car la concurrence avait peur que j'aie tout répéter. Au bout de deux ans, je suis donc retourné chez Danone comme chef de secteur de Danone France. J'aurais pu être directeur régional, cela n'aurait pas été plus mal ! Mon père m'a parlé de la succession pour la première fois en 1994 quand je suis devenu patron du développement. Ensuite, tout s'est accéléré car il fallait faire vite.

Il n'y a pas de connotation familiale dans le groupe Danone. Ma famille prend le contrôle de Souchon-Neuvesel, le SN de BSN (Boussois-Souchon-Neuvesel) dans les années 60. Cette société était quasiment en faillite et la famille a dû quasiment tout vendre pour restructurer le bilan de l'entreprise. Mon père, à sa retraite, avait 0,013% de Danone. C'est pour cela que j'adore quand on me classe dans la catégorie « héritier » ! Mes enfants ne seront pas patrons de Danone. L'une veut être DRH, l'autre est en prison en ce moment parce qu'elle veut être assistante sociale et l'autre veut être footballeur professionnel. Le dernier, qui a 6 ans, sera peut-être champion de golf comme sa mère.

Mais cette question de la famille n'est pas innocente dans ma tête. Un des mes oncles était Jean Riboud, patron de Schlumberger et un autre était Marc Riboud, un des plus grands photographes de l'histoire de la photographie. Et c'est vrai que la famille a créé une sorte de pression qui s'est traduite par de la compétition entre les différents cousins.

**Une étudiante:** *Pour revenir sur Danone.communities, vous voulez des projets rentables mais moins que le business classique de Danone. Est ce que vous ne craigniez pas une certaine incompréhension de la part des salariés du business classique de Danone, à qui l'on demande une rentabilité très élevée ? Ils pourraient se dire : « Mais attendez, à côté il y a*



*Danone.communities, on leur met moins la pression, alors que nous, vous nous mettez toujours autant la pression ». Comment ce genre de chose peut tenir à l'intérieur de Danone ?*

**F.R :** Nous avons justement créé Danone.communities pour sortir des contraintes habituelles. Il faut faire comprendre aux managers que c'est important que les gens soient épanouis car ils seront plus performants. Ce n'est pas de la charité. Je n'ai rien contre mais il me semble que la charité est à l'opposé du développement durable car elle fait dépendre quelqu'un de la bonne volonté d'une personne. Il est important que l'on puisse montrer qu'il y a une gouvernance définie par des critères précis et que l'on mesure quand même l'impact social ou sociétal. Je dis toujours « social et sociétal » car en France, nous employons le terme « sociétal » mais pour les anglo-saxons, cela ne veut rien dire.

Au delà de cet aspect, les personnes managées et les actionnaires ont des retours directs sur leurs actions. Les marketers sont intervenus pour construire la campagne de publicité au Bangladesh. Ce n'est pas parce qu'un outil est à cinq cents d'euros qu'il se vend. On se rend compte que les mêmes outils marketing sont nécessaires pour le produit à cinq cents d'euros que pour le produit à dix euros. On retrouve exactement la même nécessité de compréhension du consommateur, de ses modes d'achats, de ses modes de consommation. Au Bangladesh, comme en Indonésie, nous n'avions pas d'outils et nous avons créé une best practice d'immersion : les gens qui sont en charge du projet vont habiter pendant un mois dans le village. Cette pratique s'est ensuite déployée à l'ensemble de Danone.

Le deuxième aspect positif du projet est qu'il apporte des compétences un angle de vue différent pour les personnes qui conçoivent les produits et qui avaient en tête des schémas de courte conservation. Au Bangladesh, on a du concevoir un produit de plus longue conservation car les gens n'avaient pas de frigos. On est passé à trois jours pour que le ferment et les nutriments fassent leur effet. Au-delà de trois jours, le produit reste consommable même s'il apporte moins de bénéfices à la santé. Il a fallu trouver un ferment adapté. Cela n'a l'air de rien mais cela nous a permis de mettre au point un produit qui se conserve sec à température ambiante mais qui, réhydraté, réveille le ferment et lui redonne des capacités de bénéfice sur la santé. Vous voyez que c'est la notion de timing qui est importante. Nous sommes convaincus que si vous ne gérez qu'avec le court terme, c'est l'entreprise elle-même qui est en danger. C'est un combat quotidien qu'il faut l'expliquer.

**Un étudiant :** *Vous dites qu'à terme, les actionnaires pourront réinvestir les dividendes qu'ils ont reçus dans Danone.communities. Et vous avez créé une boîte au Bangladesh qui est censée se multiplier 50 fois avec les bénéfices qu'elle fait. A terme, quel est le but de Danone ? Avez-vous envie de créer une fondation ?*

**F.R :** Non, certainement pas. Très souvent, à l'origine de la fondation, notamment dans les pays anglo-saxons, il y a la fiscalité. Nous ne voulions pas que notre engagement relève d'un bénéfice fiscal. Et puis, nous avons évalué les risques. Vous sous-entendez qu'on se sert des gens qui ont une vocation sociale pour faire du commerce au Bangladesh.

Je vais vous donner l'exemple de Zinédine Zidane qui est mon ami et qui nous aide terriblement puisqu'il est devenu ambassadeur de tous ces programmes. Quand il a vu l'impact que ce type de programme avait au Bangladesh, il a décidé qu'il voulait faire le même en Algérie où je suis déjà présent avec la marque Danone. Comme les pouvoirs d'achat ne cessent d'augmenter dans ces pays, je vais pouvoir faire du recrutement avec un produit à cinq centimes d'euros signé Danone-Zidane en Algérie. Vous pouvez imaginer l'impact... Et quand les gens auront un peu plus d'argent, ils pourront se payer un Activia. On peut me reprocher de développer la notoriété de ma marque. On a donc mis en place une gouvernance très stricte pour que Danone.communities ait une totale liberté dans ses capacités d'investissement.

La grande différence avec la fondation, c'est que la fondation va être beaucoup moins business-orientée que ne va l'être Danone.communities. Danone.communities n'investira jamais dans un projet pour lequel il n'y a aucun avenir économique. Une fondation peut le faire. Ce nouveau modèle peut nous permettre de nous intéresser à des zones dans lequel le modèle classique ne fonctionne pas. Très souvent on me dit : « Vous êtes en Asie, mais qu'est ce que vous faites en Afrique Noire ? ». Réponse : Rien, parce que je ne sais pas faire. Je ne sais pas faire un modèle durable en Afrique du type de celui que j'ai appelé afford ability car il faut tout réinventer.

Il était très important de faire en sorte que Danone.communities devienne une entité séparée de Danone. Je préside actuellement le conseil de Danone.communities parce qu'il faut enclencher les choses. Le vice-président sera Muhammad Yunus et puis on verra par la suite.

A terme, l'idée c'est que cet animal vive à côté et collecte des fonds pour trouver des projets à vocation sociétale. Dans notre jargon, nous appelons cela un « business hybride ». On est entre les deux.

**Un étudiant :** *Comment cela fonctionne pour les salariés ? Si quelqu'un est chez Danone et veut faire un projet pour Danone.communities au Bangladesh, le fait-il en tant que salarié de Danone ? Pour qui travaillait le directeur qui a monté la première usine au Bangladesh ?*

**F.R :** Si, mais il a fait ce travail en plus de son travail chez Danone. Comme il est basé en Asie et qu'il couvre aussi l'Inde et le Pakistan, il en profitait pour se rendre régulièrement au Bangladesh. Il s'est beaucoup impliqué personnellement et l'a fait en plus de son travail. Une personne vient de prendre six mois sabbatiques pour s'occuper du projet. Les lois sociales lui donnent ce droit. Il y a un return direct pour la personne à faire ce type de travail car elle s'enrichit en apprenant à faire une étude de marché en Indonésie.

On se heurte le plus souvent au problème des gens qui ne recherchent que leur enrichissement personnel. En Afrique du Sud, notre programme commercialisait le produit Danimal, stocké dans les églises qui étaient le seul endroit sécurisé et frais. Ce produit n'était pas rentable. Le premier réflexe du directeur général qui n'avait pas la fibre sociale a été d'arrêter le programme. Et c'est là que la Danone Way est intervenue pour lui faire comprendre l'importance du projet. Il a alors changé de point de vue et est devenu ravi.

J'ai connu la même chose avec le programme Cielo au Mexique. Ce genre de programme demande énormément d'énergie car il ne repose pas sur la pente normale du genre humain qui est de protéger son nombril. Mais pour atteindre les objectifs, le manager n'est pas obligé de couper le programme Danone.communities, il peut couper la publicité ou la formation avant ! Tout ce qui prête à des conséquences court terme peut être supprimé. Et pourquoi il a ces résultats à court terme à gérer ? Parce que je lui ai dit de faire +15. Ce système est schizophrénique ! En fait, plus vous montez dans la hiérarchie, plus il faut gérer des contradictions. J'ai un double projet social et économique et je dois annoncer des fermetures d'usines : c'est terrible ! Je vous rassure, c'est encore plus terrible pour les personnes qui sont dans l'usine. Mais c'est ça la vie du manager chez Danone.

**Une étudiante :** *Il y a aujourd'hui une bonne partie de la population française qui n'a pas accès aux produits Danone. Est ce que vous y réfléchissez quand vous parlez du proverbe « afford ability » ?*

**F.R :** C'est une vraie question ! Il y a contradiction, c'est sûr. Je n'ai pas dit que l'on avait raison sur tout... Mais les contradictions sont comme les bactéries dans le corps humain... Simplement, on essaye de construire dessus. En plus, on augmente fortement nos prix en ce moment mais on ne peut pas faire autrement. Nous sommes en train de nous demander si nous avons fait les choses correctement, si nous pouvons faire quelque chose dans les banlieues Nord de Paris.

C'est vrai que c'est à nous d'amener la diversité. Il y a des fonctions, comme les ventes, etc, où on peut vraiment développer notre propre schéma de formation. Ce n'est pas seulement en rapport avec la pauvreté. Il faut remettre l'apprentissage au goût du jour : regardez dans vos familles, quand on annonce à quelqu'un que son fils ne va pas pouvoir avoir son bac, qu'il va devoir faire une voie professionnelle, c'est pire que le cancer ! Ce n'est pas normal ! Tout le monde ne peut pas faire HEC. Tout le monde n'a pas à l'instant T la volonté ou le cerveau pour le faire. Cela ne veut pas dire que vous ne l'aurez jamais ! On a plein d'exemples, dans ce pays, de reconversion de gens qui n'ont pas fait de grandes écoles et qui sont extraordinaires. Mon père n'avait pas son bac. Maintenant Sup de Co Lyon et Sup de Co Paris se battent pour savoir quelle école il a fait.