

■ LES AMIS DE ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Vies Collectives**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Air Liquide*
Andersen Consulting
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
CRG de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IBM
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
Mercer Management Consulting
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
Thomson CSF
TotalFina Elf
Usinor

*Uniquement pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
(liste au 1^{er} novembre 2000)

**L'ENTREPRISE CONFRONTÉE
À SA RESPONSABILITÉ SOCIALE**

par

Bernard GIRAUD
Directeur de Danone Initiatives

Séance du 20 janvier 2000
Compte rendu rédigé par Loïc Vieillard-Baron

Bref aperçu de la réunion

La puissance économique des grandes entreprises dépasse celle de beaucoup d'États. Celles-ci ont une santé qui détonne avec les environnements sociaux dégradés, au milieu desquels leurs usines sont implantées, alors que leurs slogans marketing se répandent en promesses de bonheur. Pourtant elles ne se reconnaissent souvent aucune responsabilité sociale. La situation est-elle tenable ? Les opinions publiques exercent des pressions de plus en plus fortes, et les salariés demandent un sens autre que l'optimisation d'un taux de rentabilité. Pour Danone, les entreprises qui réussiront à humaniser la mondialisation seront les gagnantes. Fort d'une expérience vivante en France depuis l'origine, le Groupe a décidé de faire de la préoccupation du social un axe stratégique de différenciation. Bernard Giraud montre comment Danone le décline dans la marche habituelle des affaires.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Bernard GIRAUD

Régulièrement, des événements mettent médiatiquement les grandes entreprises dans le champ social : Total et la marée noire récemment, Nike et le travail des enfants il y a quelques mois. Elles ne s'en sortent pas toujours à leur gloire. Au fil du temps, l'opinion publique en est venue à les considérer comme peu respectueuses de l'environnement ou de la dignité humaine. Les thèmes de l'éthique et de la responsabilité sociale de l'entreprise sont ainsi à l'ordre du jour. Il ne s'agit probablement pas d'une mode passagère mais d'un mouvement de fond prenant appui sur le contraste entre la santé florissante des entreprises et certains dysfonctionnements dont souffre la société, ainsi que sur le besoin de sens que ressentent de plus en plus les salariés. Je vais d'abord présenter la situation de ces grands groupes, j'exposerai ensuite la démarche de Danone.

Le paradoxe de la puissance

La puissance des grandes entreprises est connue. Un chiffre est particulièrement significatif : sur les cent premières entités économiques du monde, cinquante sont des entreprises et non des États. Dans beaucoup de pays, les multinationales ont une puissance non négligeable par rapport à celle de l'État. Par ailleurs, depuis quelques années, les performances de la Bourse renforcent une image de prospérité des entreprises.

Face à cette image de puissance, les citoyens constatent chaque jour les dysfonctionnements sociaux auxquels les États font difficilement face. Je n'entrerai pas ici dans le débat de savoir s'il faut plus ou moins d'intervention publique, mais je constate simplement les limites des États. En France, existe d'ailleurs un relatif consensus pour admettre que le tissu associatif joue un rôle important face aux dysfonctionnements sociaux. Le problème est particulièrement aigu dans les pays non occidentaux, où les perspectives de croissance sont pourtant les plus importantes à terme pour des entreprises telles que Danone.

Une fraction croissante de l'opinion a maintenant tendance à considérer que ces entreprises si puissantes et si riches doivent jouer un rôle. Un récent sondage dans quatre pays européens le montre. À la question : « *estimez-vous qu'une grande entreprise doit allouer une partie de ses ressources pour contribuer à résoudre des problèmes liés au chômage, à l'environnement, à la pauvreté, etc ?* », les opinions favorables et très favorables se sont élevées à 85 %.

Besoin de sens

En ce qui concerne les salariés, on assiste à une demande croissante de sens. Beaucoup d'entre eux ne se satisfont pas de savoir que la finalité essentielle de leur travail est la création de valeur pour l'actionnaire. On observe une montée du doute qui peut prendre des formes variées. Il ne s'agit pas d'une contestation frontale de l'entreprise comme dans les années 1970 mais plutôt de stratégies d'évitement, de contournement : beaucoup de salariés font leur travail, sont efficaces, mais leurs priorités sont ailleurs, hors de l'entreprise. En parallèle du mouvement accéléré de mondialisation des grandes entreprises, de la course à la taille et à la rentabilité, les individus s'investissent davantage dans le champ de la proximité, du local, de ce sur quoi l'on peut avoir prise et qui donne du sens. Une évolution analogue s'observe dans l'entreprise avec certaines formes de rejet des modèles traditionnels d'investissement personnel dans le travail, ou de fonctionnement hiérarchique au profit de formes plus conviviales et valorisantes. La formule du fondateur du groupe Danone, Antoine Riboud, « *les salariés n'ont pas seulement une aspiration à avoir mais à être* » reste d'une vive actualité.

Du mécénat à la responsabilité sociale

Il peut donc y avoir une divergence croissante entre la manière dont fonctionne et se développe une entreprise et les aspirations d'une partie de ses salariés et de l'opinion.

Une forme de réponse courante de la part des entreprises consiste à choisir un thème de mécénat et éventuellement à créer une fondation sur laquelle elle axera sa communication. Certaines de ces fondations ou de ces actions de mécénat sont tout à fait remarquables et manifestent une volonté d'engagement durable de l'entreprise.

Le groupe Danone a une démarche un peu différente car il veut éviter de créer, à côté de l'entreprise, une structure ad hoc dotée de spécialistes et d'un budget, chargée de prendre en charge la responsabilité sociale de l'entreprise.

Il nous semble en effet que cette dimension doit être intégrée autant que possible dans la vie et le fonctionnement normal de l'entreprise, qu'elle doit être portée par les salariés et se traduire dans les actes de l'entreprise. Cette démarche prend davantage de temps, elle nécessite d'impliquer tous les rouages de l'entreprise mais elle offre les garanties d'une action durable par la recherche d'une cohérence entre l'interne et l'externe.

Aux origines de l'entreprise

Danone était à l'origine un groupe verrier - BSN - que son fondateur emblématique, Antoine Riboud, a transformé, à partir des années 1970, en un groupe alimentaire très diversifié. En trente ans, cette entreprise spécialisée dans des produits industriels est devenue l'un des grands groupes mondiaux de produits de grande consommation. Il y a quatre ans, sous l'impulsion de son nouveau président, Franck Riboud, le Groupe décidait de se recentrer sur trois métiers, les produits laitiers frais, l'eau, les biscuits, avec l'objectif de devenir leader mondial dans chacun de ces métiers. Cette stratégie a donc eu pour corollaire une internationalisation extrêmement rapide : en quelques années, ce groupe qui était essentiellement français dans les années 1970, puis européen dans les années 1980, est aujourd'hui devenu mondial. Ainsi, alors qu'il comptait en 1991, 6 % de ses effectifs en Europe de l'Est, Amérique Latine et Asie, il en compte aujourd'hui 56 %. Il est de plus en plus confronté à d'autres réalités culturelles, à d'autres enjeux sociaux.

Le groupe Danone a donc changé en quelques années de nom, de métier et de champ géographique. Beaucoup de cadres sont partis à la retraite, remplacés par d'autres venus d'horizons différents.

Pourtant, il existe une permanence, une identité très forte entre l'entreprise des origines et le Groupe d'aujourd'hui. Cette identité s'est forgée dans ce que l'on appelle chez Danone le *double projet économique et social* qui marque profondément les comportements et reste extrêmement vivace. Franck Riboud rappelle souvent que cette culture d'entreprise très distinctive constitue un atout majeur permettant de réussir le processus de mondialisation dans lequel l'entreprise est engagée.

Le sens du double projet

Dans un discours resté célèbre prononcé devant l'assemblée plénière du CNPF à Marseille en 1971, Antoine Riboud avait défini les grandes lignes d'un projet original de management qui n'opposerait pas l'économique et le social. Rappelant que derrière les machines il y a des hommes, il affirmait que le succès économique et financier de l'entreprise est indissociable de sa politique sociale. Et que par conséquent l'Homme doit être au centre du projet de l'entreprise. Tel est le sens profond de l'expression *double projet économique et social* qui reste le fondement de la culture du groupe Danone et se traduit dans ses modes de fonctionnement.

Ainsi, la fonction humaine a toujours eu dans ce Groupe un rôle essentiel. C'est elle qui pilote par exemple les organisations. Ayant expérimenté que les changements d'organisation, les mutations technologiques ne réussissent jamais mieux *qu'avec et par* les salariés, c'est-à-dire lorsque ces derniers sont impliqués en amont à la réflexion et tout au long du processus, le Groupe a mis en place à chaque niveau de l'organisation une fonction dite de RDO (Responsable Développement Organisation) qui reporte au DRH.

Avec et Par est d'ailleurs le nom de l'Association qui rassemble les anciens de la fonction humaine du groupe Danone.

Dans le même esprit, le groupe Danone a toujours pensé que les syndicats et les représentants du personnel ne sont pas des adversaires à combattre mais des partenaires indispensables à la bonne marche de l'entreprise. Cette reconnaissance de l'utilité du dialogue social et de la négociation ne signifie ni angélisme, ni confusion des rôles. Chacun défend ses intérêts et il peut y avoir confrontation. En Europe de l'Est ou dans les pays émergents par exemple, nous pensons que l'intérêt de l'entreprise est d'avoir des interlocuteurs représentatifs et aptes à dialoguer. C'est pourquoi les filiales du Groupe dans ces pays s'efforcent de favoriser l'émergence d'une vie syndicale et la formation des représentants du personnel. C'est également ce qui a conduit Danone depuis dix ans à des contacts réguliers avec l'Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentaire (UITA) qui ont débouché sur une série de plates-formes communes sur la formation, l'égalité homme-femme, les restructurations, etc...

Une dynamique interne

Cette tradition montre que la responsabilité sociale vis-à-vis de l'extérieur est indissociable de la manière dont nous voyons le développement de l'entreprise en interne. Je vais l'illustrer par trois exemples d'actions très différentes. La première concerne les restructurations, la deuxième touche au modèle de management, la troisième est un exemple d'action à destination de la société locale impliquant les salariés.

Accompagner les restructurations

La décision de fermer une usine ou réduire fortement ses effectifs est bien évidemment l'un des actes où la responsabilité sociale de l'entreprise est directement engagée. Et celle où les principes de management sont particulièrement mis à l'épreuve. La politique du groupe Danone dans ce domaine est de réaliser les réorganisations nécessaires à la compétitivité de l'entreprise. Le *double projet* ne signifie en rien la recherche d'un statu quo. Mais ces restructurations sont conduites avec deux exigences essentielles : s'assurer qu'aucun salarié ne reste sans solution individuelle à son problème d'emploi, prendre en compte l'impact sur le territoire concerné avec l'objectif de reconstituer de nouvelles activités. Chaque plan de restructuration doit donc systématiquement prévoir les moyens financiers et humains nécessaires à l'accompagnement social. Des actions telles que les antennes-emploi ne sont pas déléguées à des consultants spécialisés mais pilotées par l'entreprise qui s'implique dans les résultats.

Assez couramment pratiquées en France par les grands groupes, ces méthodes sont novatrices dans de nombreux pays. C'est ainsi que la réindustrialisation réussie d'une vallée de Navarre, suite à la fermeture d'une usine, a valu à Danone Espagne l'obtention du prix Buffi et Planas de l'innovation sociale.

En Italie, Galbani, importante filiale du groupe Danone, a mis en place des antennes-emploi itinérantes pour accompagner la réorganisation de sa logistique jusqu'alors dispersée en cent quarante dépôts disséminés dans tout le pays. Ces pratiques sont bien entendu encore plus nouvelles en Europe de l'Est, Amérique Latine et Asie où le groupe Danone les met en œuvre.

L'expérience mexicaine

Une enquête a été récemment réalisée par le sociologue Philippe d'Iribarne sur Danone Mexique. Les conclusions de cette étude sont intéressantes car elles montrent comment le modèle Danone du *double projet* trouve une traduction originale dans le contexte culturel mexicain et peut constituer une clé de succès dans les pays émergents. Les résultats économiques de Danone au Mexique sont extrêmement positifs tant sur le plan de la croissance et des parts de marché que de la rentabilité. En visitant cette filiale, de nombreuses personnes ont été frappées par l'esprit qui y règne, l'adhésion au projet de l'entreprise et l'implication du personnel.

L'enquête menée par Philippe d'Iribarne a mis en évidence un ensemble cohérent :

- un fonctionnement *coopératif* basé sur l'écoute, l'expression, la prise en compte des propositions, une hiérarchie ouverte et proche, la coopération transversale une entreprise qui *aide à grandir*, c'est-à-dire à progresser, à se former, à prendre davantage de responsabilités, voire de risques ;
- la fierté du produit et de son image de qualité dans l'opinion ;
- la fierté de l'entreprise et de son action sociale, en particulier en faveur des enfants des rues pour lesquels Danone Mexique a collecté des fonds importants depuis plusieurs années.

Bien évidemment, ces composantes varient selon les pays et les cultures mais on retrouve une même trame et des principes communs permettant de mettre en œuvre le double projet.

Chaîne de solidarité

Une troisième illustration de cette démarche concerne l'environnement social extérieur à l'entreprise. Le groupe Danone a refusé les nombreuses sollicitations dont il était l'objet pour célébrer le nouveau millénaire, sauf une qui semble en pleine cohérence avec les valeurs qu'il entend promouvoir : Children's Hour est une chaîne de solidarité qui mobilise tous les *stakeholders* de l'entreprise par le don d'une heure de salaire, la dernière heure, en faveur de l'enfance défavorisée. Le groupe Danone a initié le mouvement en donnant l'équivalent d'une heure de salaire pour ses quatre-vingt mille salariés dans le monde et invité tous ceux qui le souhaitent à se joindre à cette chaîne : salariés, entreprises partenaires, actionnaires. Dans tous les pays où le Groupe est présent, de la Malaisie à l'Argentine ou la Russie, des équipes internes d'animation ont été mises en place dans les établissements en partenariat avec des fondations locales pour l'enfance.

Résultat : la mise initiale du Groupe a été doublée et cette action a suscité un enthousiasme particulièrement fort dans les pays où le groupe Danone s'est récemment implanté et où le *modèle social* Danone est fortement distinctif. Ce qui est important, c'est moins l'action elle-même que le dialogue qui s'est développé à cette occasion autour des valeurs de l'entreprise et la manière de les vivre dans le management quotidien. À noter qu'en France, cette opération a suscité plus de réticences que partout ailleurs car la légitimité de l'entreprise à initier des actions qui relèvent habituellement du choix personnel de l'individu est beaucoup moins admise que dans d'autres sociétés où l'entreprise est perçue comme apportant au contraire un gage de sérieux et de transparence.

Pendant l'année 2000, le Groupe étendra cette chaîne à l'ensemble des consommateurs en utilisant ses produits comme support de communication au service des fondations locales.

DÉBAT

Danone Initiatives : un choix stratégique

Un intervenant : *Quelle est la mission de Danone Initiatives ? À qui êtes-vous rattaché ? Quand avez-vous été créé ?*

Bernard Giraud : Danone Initiatives a été créée il y a deux ans. Il existait auparavant le CREAN (CRÉation d'Activités Nouvelles) dont les missions principales étaient l'accompagnement des restructurations ainsi que les actions de développement local autour des établissements du Groupe en France. La mission de Danone Initiatives est de développer la politique de responsabilité sociale de l'entreprise dans les pays où elle est implantée. C'est une direction rattachée à la direction générale des ressources humaines. La structure est volontairement réduite (six personnes) car son rôle est d'impulser et de piloter en s'appuyant sur les ressources et les compétences existant dans l'entreprise.

La conduite des restructurations reste l'un des métiers de base de Danone Initiatives. Mais l'équipe intervient également sur trois champs prioritaires :

- développer des actions de responsabilité sociale locales autour des usines et des établissements du Groupe : soutien aux PME, aide à la création d'entreprise, initiatives en matière d'insertion, appui aux associations, etc. ;
- développer la formation et l'insertion en particulier des jeunes ; en France par exemple, quatre cents salariés sont impliqués comme tuteurs dans des actions de ce type ;
- impulser et coordonner des actions de mécénat internationales telles que Children's Hour.

Plus généralement, Danone Initiatives intervient dans le champ des rapports entre l'entreprise et son environnement extérieur, qu'il s'agisse des responsables politiques et institutionnels, des ONG ou du tissu économique local.

Un choix original

Int. : *Il me semble que votre démarche est liée au fait que vous vendez des produits féminins ou enfantins : il y a une douceur qu'il vous faut promouvoir. Une entreprise de produits intermédiaires vend des produits peu visibles et n'a pas ce souci.*

B. G. : Dans le cas de Danone, les produits sont porteurs d'un message positif de santé et de bien-être. L'implication de l'entreprise dans le domaine social, en particulier en faveur de l'enfance, est donc naturelle. Il existe une forte cohérence stratégique entre cet engagement et l'activité du groupe Danone. Ce qui peut conduire certains, en particulier en France, à reprocher aux entreprises leur engagement au motif qu'il serait *intéressé*. Ce sont généralement les mêmes qui d'ailleurs critiquent les entreprises pour leur indifférence ou leur faible implication sociale.

Il me semble que des actions de responsabilité sociale qui ne serviraient pas la stratégie de l'entreprise sont par avance vouées à disparaître plus ou moins rapidement. Encore faut-il que ces actions soient indiscutables, socialement utiles et que l'engagement soit durable. Dans le cas contraire, l'entreprise s'exposerait à de pénibles déconvenues.

Int. : *Vos actionnaires sont-ils sensibles à votre argumentation ? Quelle est l'influence des agences de rating social ?*

B. G. : Les actionnaires peuvent être particulièrement sensibles à la notion de risque. C'est le cas d'un nombre croissant de grands investisseurs institutionnels qui considèrent que le comportement social des entreprises en interne comme vis-à-vis des sociétés locales est un élément essentiel de la valeur immatérielle des entreprises. Et que par conséquent, les entreprises susceptibles de donner sur le moyen terme des gages de performance durable sont celles qui prennent fortement en compte cette dimension en mettant en œuvre des politiques appropriées.

Le développement récent des agences de rating social illustre cette évolution et de nombreux fonds s'appuient sur ces notations dans leurs décisions d'investissement. Cela étant, les méthodes et les critères d'évaluation sont trop récents pour être parfaitement fiables et nous sommes parfois un peu surpris de constater que des agences de rating aboutissent à une appréciation différente d'une même entreprise. Lorsque ces évaluations sont publiées dans la presse, il existe un risque réel d'atteinte à l'image de l'entreprise si l'évaluation n'a pas été faite avec toute la rigueur nécessaire. En ce qui concerne le groupe Danone, nous nous efforçons d'apporter un maximum d'informations et de collaborer avec les échanges de rating.

Int. : *Cherchez-vous à développer l'actionnariat salarié ?*

B. G. : Le fait d'associer les salariés aux résultats de l'entreprise et par conséquent à leurs propres efforts est une donnée importante du *double projet économique et social*. Des politiques d'intéressement sont en place dans les sociétés du Groupe depuis plusieurs années. Cela se traduit par des compléments de rémunération qui peuvent atteindre trois à quatre mois de salaire dans certaines sociétés du Groupe. En ce qui concerne plus spécialement l'actionnariat salarié, le personnel a la possibilité d'acheter des actions à des niveaux de prix préférentiels. Des réflexions sont en cours pour développer progressivement des formules d'intéressement dans les différents pays où le Groupe est implanté.

La transmission du souci social aux managers

Int. : *Comment transmettez-vous votre vision humaine aux nouveaux managers ?*

B. G. : C'est en effet une question clé. L'un des quatre axes stratégiques de la politique humaine du groupe Danone s'intitule *développer des managers porteurs de nos valeurs*. Recruter des cadres non seulement sur des critères de compétences mais également sur des valeurs humaines, leur permettre de se former à notre démarche est une préoccupation majeure. Ce n'est pas toujours facile dans des pays où les ressources sont limitées. Les filières de formation interne jouent dans ce domaine un rôle essentiel. Cela étant, l'image sociale de Danone exerce également un réel attrait et permet de recruter des personnalités qui sont en phase avec les valeurs du Groupe.

Int. : *De quelle façon évaluez-vous la performance ? D'habitude, on évalue par des chiffres, mais dans votre domaine, ce n'est pas facile. Avez-vous des indicateurs ?*

B. G. : Il n'existe pas encore de mesures quantifiées de ces actions consolidées au niveau mondial mais nous y travaillons.

Ce n'est pas facile étant donné la disparité des situations sociales. La responsabilité sociale est l'un des quatre axes stratégiques de la politique humaine du Groupe et, chaque année, les managers doivent indiquer leurs objectifs dans ce domaine et les moyens qu'ils y consacrent. Des indicateurs de résultats sont également demandés. Ainsi, les actions d'apprentissage et d'insertion des jeunes font l'objet d'un bilan annuel détaillé qui permet de suivre les taux d'abandon et de réussite aux examens, l'évolution des niveaux de formation, etc... Le souci du groupe Danone est d'intégrer ces actions et leur évaluation dans le management quotidien. Car nous pensons que c'est un double enrichissement : pour la société locale qui bénéficie des compétences de l'entreprise mais également pour l'entreprise dont les salariés s'ouvrent à d'autres réalités.

Int. : *Mon expérience personnelle m'a montré que pour impliquer du personnel, il faut que le directeur s'implique, et pour qu'il le fasse, il faut qu'il en ait eu l'habitude. S'il n'a pas développé dans sa vie un savoir-faire social personnel, par exemple par une implication dans le milieu associatif, il ne saura pas bien s'y prendre. Il faut de plus qu'il ait de la durée car la première priorité, c'est d'abord de maîtriser le fonctionnement de l'usine.*

B. G. : C'est tout à fait vrai. La pratique des grands groupes qui tend à faire tourner rapidement les directeurs constitue un frein à leur engagement local. On peut contourner partiellement cette difficulté en formant plus largement les équipes de direction. C'est ce que nous avons fait l'année dernière en mettant en place pour une filiale du Groupe le cycle de formation *agir dans son environnement* destiné aux cadres dirigeants des sept usines de cette filiale.

Face à l'inacceptable

Int. : *Comment faites-vous quand vous découvrez des choses inacceptables, par exemple le travail des enfants dans une société que vous avez rachetée ?*

B. G. : La plate-forme sociale du groupe Danone qui s'impose à tous les managers stipule très clairement que l'entreprise s'engage à respecter les droits fondamentaux, en particulier ceux relatifs au travail des enfants. Si nous découvrons une situation de ce type, nous essayons d'avoir une approche la plus personnalisée possible. Il ne s'agit pas simplement de renvoyer des enfants mais de trouver une solution procurant un revenu suffisant à la famille, dans certains cas par exemple un emploi pour la mère de famille.

L'entreprise et la responsabilité sociale

Int. : *Sur le thème de l'entreprise de plus en plus sollicitée, on peut faire un parallèle avec l'État. Le roi de France était d'abord le propriétaire du domaine royal et s'occupait fort peu de ce qui se passait chez ses vassaux. Ce n'était pas l'État qui s'occupait du social, de la santé et de l'éducation, mais l'Église. Puis, l'État s'est développé et l'échelle des problèmes et des solutions a crû tellement que l'Église a fini par être dépassée. Par exemple, après Pasteur les médecins sont entrés avec la vaccination dans les foyers par la volonté de l'État. Après la première guerre mondiale, seul l'État pouvait prendre en charge les millions d'anciens combattants, etc. Bref, du petit domaine royal on est passé au tout État. Mais l'échelle a continué à augmenter pour devenir mondiale, et l'État est maintenant dépassé. Les entités mondiales, ce sont les entreprises. Il est donc logique que la charge des responsabilités commence à changer d'épaule. Cette situation n'est d'ailleurs pas inconnue dans l'histoire. Certains États avaient la taille d'une ville et c'étaient souvent les entrepreneurs qui s'occupaient des activités sociales, par exemple les Médicis à Florence ou les Fugger à Augsbourg.*

Int. : *Cela rejoint la tradition paternaliste de l'entreprise dans laquelle l'individu était pris en charge de la maternité au cimetière, tradition qui a été très combattue mais qui reste prégnante. On a l'impression que vous essayez de réinventer ce schéma par un autre biais.*

Int. : *Il est courant de faire le rapprochement entre l'État et l'entreprise, mais il y a une différence essentielle. L'État organise la vie locale, il est le dépositaire de l'intérêt général. Prendre de l'argent pour le donner à l'autre ou pour faire un service collectif, c'est une de ses fonctions essentielles. De nos jours, la justice de ces processus ne peut être assurée que par une légitimité démocratique. L'entreprise ne peut donc réellement remplacer l'État. Il me semble qu'une entreprise doit servir son intérêt et j'apprécie la cohérence de votre discours qui dit explicitement que vous cherchez votre profit à long terme.*

B. G. : Vous citez la tradition paternaliste qui encadre le salarié dans toutes les dimensions de sa vie avec une forte volonté de contrôle social de la part de l'entreprise. Je ne vois rien qui ressemble à cela dans le cas de Danone. L'entreprise entend bâtir sa réussite sur des êtres libres et elle s'efforce de développer leurs capacités. Le *Guide de*

Conduite des Affaires du groupe Danone, signé par les managers lors de leur prise de fonction, indique que l'on attend d'eux qu'ils contribuent à l'épanouissement personnel et professionnel de leurs collaborateurs dans l'esprit du *double projet* économique et social du Groupe.

Et l'une des valeurs de l'entreprise est l'ouverture qui s'apparente assez mal au modèle fermé que vous décrivez.

Un savoir-faire à transmettre

Int. : *Êtes-vous soucieux d'avoir des partenariats par exemple avec les écoles de management pour développer vos manières de voir ?*

B. G. : L'approche Danone de la responsabilité sociale a fait l'objet d'un certain nombre de publications et de communications. Mais, comme pour d'autres entreprises, notre démarche est largement expérimentale et se construit dans l'action. Il est peut-être un peu tôt pour en dégager des enseignements valables dans d'autres situations. Cela étant, il nous semble utile que les écoles de management prennent en compte ces problématiques dans la formation des futurs cadres dirigeants. Le groupe Danone travaille déjà en partenariat pédagogique avec certaines d'entre elles et est ouvert à de nouvelles initiatives dans ce domaine.

Présentation de l'orateur :

Bernard Giraud a rejoint le groupe Danone en 1998 pour prendre la responsabilité de Danone Initiatives. Il dirigeait auparavant les services de *l'Invest in France Agency* (DATAR) aux États-Unis après avoir exercé des responsabilités en entreprise et dans des structures de développement économique territorial.

Diffusion mai 2000