

## La crise impose de repenser le rôle de l'entreprise, par Franck Riboud

Il faut renouer les liens avec fournisseurs, salariés, clients et territoires.

LE MONDE | 02.03.2009 à 13h20 • Mis à jour le 02.03.2009 à 13h20

Pour le chef d'entreprise que je suis, la période dans laquelle nous sommes entrés soulève de manière très vive une question longtemps occultée et qu'il me paraît nécessaire d'affronter : celle du rôle de l'entreprise dans notre société. Pendant de nombreuses années, qu'on s'en félicite ou qu'on le déplore, il était admis qu'une entreprise cotée avait pour seule finalité de générer une valeur maximale et toujours croissante pour ses actionnaires. Cette conception étroite du rôle de l'entreprise nous a conduits dans l'impasse, et c'est pour moi une des leçons majeures de la crise.

D'abord parce que la recherche de la maximisation du profit n'est mécaniquement pas durable : à force de se laisser griser par des taux de rendement de 10, puis 15, puis 20, et pourquoi pas 25 %, on oublie simplement qu'il y a une limite physique au-delà de laquelle le château de cartes s'écroule. Cette limite, nous venons brutalement de l'atteindre.

Ensuite parce que cette attitude a distendu de manière préoccupante les liens de l'entreprise avec ses autres parties prenantes : ses fournisseurs, ses salariés, ses clients, les territoires dans lesquels elle opère. Tous participent pourtant au processus de création de richesse, et certains peuvent avoir le sentiment que leurs intérêts sont parfois ignorés.

Les évolutions de la crise actuelle nous rappellent pourtant cruellement une évidence de plus en plus imparable : celle de l'interdépendance des différents secteurs, des différentes entreprises, des différentes parties prenantes. Elles nous rappellent non seulement que la crise peut se propager en quelques semaines de la sphère financière à la sphère industrielle, de Wall Street à Shanghai, mais elles nous rappellent aussi qu'une entreprise, même prospère, vivant dans un environnement fragile se fragilise elle-même.

Elles nous rappellent ainsi qu'on ne peut faire l'économie d'une forme de solidarité entre acteurs. Elles nous rappellent le bon sens : qu'aucun organisme ne se développe dans un milieu appauvri ou dans un désert. Et qu'il est donc de l'intérêt même d'une entreprise de prendre soin de son environnement économique et social, ce qu'on pourrait appeler, par analogie, son "écosystème".

En d'autres termes, une entreprise doit créer de la valeur pour ses actionnaires car sans leur investissement il n'y a pas d'économie. Mais au même titre qu'elle doit créer, à travers ses propres investissements, de la valeur et de la richesse pour ses autres parties prenantes. Car c'est aussi du développement et du bien-être de son environnement que dépend sa pérennité. Et c'est de cette manière qu'elle acquiert son utilité sociale.

La question n'est donc pas de savoir s'il faut ou non faire du profit : un dirigeant qui oublierait qu'un niveau de profit satisfaisant est le premier critère de succès et de durabilité conduirait l'entreprise à sa perte. La question est de savoir comment on construit son profit dans la durée et comment on l'investit en tenant compte des contraintes et des intérêts de ses différentes parties prenantes. En un mot, comment on gère les équilibres complexes et les inévitables contradictions entre efficacité et protection, court terme et long terme, intérêts individuels et bien-être collectif...

Cette gestion des équilibres est à la base même du double projet économique et social qui anime les équipes de Danone depuis bientôt quarante ans.

En interne, en direction de nos salariés, c'est elle qui a inspiré des pratiques pionnières en matière de formation, de dialogue social ou d'intéressement et de participation. Elle n'a pas empêché l'entreprise de constamment travailler à améliorer son efficacité. Parfois, c'est vrai, en prenant des décisions difficiles en matière d'emploi. Mais parce que nous savons précisément que ce type de décision doit se prendre quand l'entreprise a le temps et les moyens d'en prévenir et d'en gérer avec responsabilité les conséquences sociales et humaines. En clair, quand elle fait des bénéfices. Pas quand elle va déjà mal et qu'elle ne peut plus faire face à ses responsabilités.

En externe, cette conception de l'équilibre entre l'économique et le social est à l'origine de nos pratiques environnementales et d'initiatives sociétales comme notre engagement aux côtés de Muhammad Yunus. C'est aussi elle qui motive la réflexion que nous menons sur la manière dont

une entreprise peut **stimuler** le développement économique et social dans son écosystème : chez ses fournisseurs, ses sous-traitants, dans son bassin d'emploi.

Nous avons déjà bâti dans plusieurs endroits du **monde** des structures de développement économique local, mais, au moment où l'environnement des entreprises montre combien il peut **être** fragilisé rapidement, nous pensons qu'il faut **systématiser** cette démarche, lui **donner** plus d'ampleur et de pérennité. C'est la raison pour laquelle nous avons décidé de **proposer** à nos actionnaires de créer une entité spécifique, un fonds de dotation consacré au développement et au renforcement de notre écosystème.

Entièrement financé par Danone, ce fonds sera alimenté par une dotation initiale de 100 millions d'euros, complétée par un abondement annuel de 1 % de notre bénéfice net. Il financera des initiatives diverses identifiées par nos filiales dans les territoires où nous opérons : programmes de développement de compétences chez nos fournisseurs locaux ; création d'activités en lien avec nos métiers (microentreprises de distribution alimentaire, par exemple...); programmes d'insertion à l'emploi autour de nos usines...

Ce ne sera pas un fonds d'urgence, mais au contraire une initiative pour prévenir les situations de crise. Ce ne sera pas non plus un outil pour **financer** d'éventuels plans de compétitivité de nos sites. Ni la solution à tous les problèmes. Simplement une initiative pour **renforcer** le tissu économique dont nous faisons partie, et avec lequel nous entretenons une relation de **dépendance** mutuelle.

Si nos actionnaires confirment leur accord sur ce projet lors de leur prochaine assemblée générale, nous contribuerons, je crois, à notre niveau et sans prétention excessive, à **ouvrir** de nouvelles perspectives et à **redonner** justement du sens à l'entreprise, à son rôle dans l'économie et dans la société. C'est, en tout état de cause, ma responsabilité de chef d'entreprise que de m'y **employer**.

**Franck Riboud** est PDG du groupe Danone.