

In memoriam

Jérôme TUBIANA

Jérôme Tubiana nous a quittés fin avril 2020. Nous perdons un membre de notre comité de rédaction, que nous apprécions pour la sagesse de ses jugements et pour son art d'entretenir des débats intellectuels.

Il avait un profil original d'homme d'entreprise et d'homme d'études tout à la fois. Entré chez BSN en 1972 après Sciences Po et un DEA en sciences économiques à l'Université Panthéon-Assas, il a contribué la même année au fameux discours de Marseille d'Antoine Riboud au CNPF, qui a lancé le double projet de BSN, puis de Danone. Il a ensuite assumé une position de conseiller, ou même d'éclaireur, chez Danone.

Dans les années 1980, il est co-responsable de la planification sociale, puis il partage son temps entre la société d'études et de conseil Cofremca et le Groupe Danone. Il contribue dans les années 2000 à la création de la Grameen Danone, initiée par Mohammed Yunus, et à celle du fonds Danone Communities qui soutient la fabrication de yaourts fortifiés au Bangladesh, du fonds Danone Écosystème pour favoriser une économie plus inclusive, et du projet Livelihoods, pour aider les communautés rurales démunies à restaurer leurs écosystèmes. Par ailleurs sherpa des rencontres franco-allemandes d'Évian depuis 1994, il était un conseiller discret et écouté d'Antoine puis de Franck Riboud pendant des décennies, et a continué à être sollicité par Danone après avoir pris sa retraite.



Il a pu capitaliser son immense expérience de Danone en écrivant un livre passionnant, *La Saga Danone*⁽¹⁾, dans lequel il étudie la façon dont est né le double projet économique et social de Danone, et surtout celle dont ce projet a survécu aux crises et s'est transformé avec la mondialisation et la montée en puissance de la finance. Tout au long de cet ouvrage, on reconnaît sa manière : une grande précision dans la restitution des faits qui lui semblent marquants et une grande liberté dans l'expression de ses idées. Le défaut des sagas d'entreprises est souvent le manque de distance et leur propension à enjoliver la suite des événements et à magnifier les talents des héros qui ont mené ces aventures. En lisant son ouvrage, on sent que Jérôme Tubiana admirait Antoine Riboud, mais que cela ne l'empêchait pas d'analyser avec distance le fil des événements. J'ai même apprécié qu'une grande entreprise aussi exposée aux jugements laisse une telle liberté à un de ses membres qui avait la connaissance la plus intime de la vie des coulisses. Cela donne une mesure de © l'estime dans laquelle était tenu son auteur.

Jérôme Tubiana a toujours attaché un grand intérêt à la recherche et à la réflexion. Lorsqu'une petite équipe déterminée s'est lancée en 1985 dans la création de *Gérer et Comprendre* et qu'elle cherchait des appuis auprès de grandes entreprises, il a immédiatement manifesté son intérêt pour le projet et convaincu BSN de nous appuyer. Je suis resté en relation régulière avec lui, il était aussi un soutien efficace de l'École de Paris du management, créée en 1993, et je lui ai proposé en 2007 de faire partie du comité de rédaction de *Gérer et Comprendre*, ce qu'il accepta avec joie.

Il a tout de suite apprécié nos échanges et la façon dont nous savions tirer parti du désaccord éventuel de deux rapporteurs pour affiner nos jugements. Il goûtait cet art de la controverse que nous pratiquons, et défendait ses jugements avec efficacité, tout en ayant toujours un ton tempéré. Il apportait un point de vue d'homme d'entreprise, point de vue qui passe parfois un peu au second plan dans les débats entre universitaires. Il jouait ainsi un rôle important dans la politique éditoriale de la revue, ce dont nous lui sommes très reconnaissants.

Michel BERRY

⁽¹⁾ Michel Berry, « Le mystère Danone enfin éclairci. À propos du livre de Jérôme Tubiana, *La Saga Danone, un projet économique et social à l'épreuve des faits* », *Gérer et Comprendre*, n°122, décembre 2015, pp. 53-55.
<http://www.annales.org/gc/2015/gc122/GC-122-Mosaïque-BERRY.pdf>