

**Séminaire
Vie des affaires**

organisé grâce aux parrains de l'École de Paris :

Algoé²
Alstom
ANRT
AREVA²
CEA
Chaire "management multiculturel et performances de l'entreprise" (Renault-X-HEC)
Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Fondation Roger Godino
France Télécom
FVA Management
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IBM
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie, direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services
OCP SA
Paris-Ile de France Capitale Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF
Thales
Total
Wight Consulting²
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources technologiques et innovation
² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} août 2011)

**POUR UNE VISION DE L'ENTREPRISE
DANS SON ÉCOSYSTÈME**

par

Muriel PÉNICAUD

Directrice générale des ressources humaines de Danone

Séance du 6 mai 2011

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

En bref

Quel dénominateur commun trouver entre des chiffonniers de Jakarta, des producteurs de lait de Normandie et du Sud-Ouest, des vendeuses de produits frais à la portière dans les embouteillages de Mexico, et des paysans ukrainiens ou égyptiens ? Danone, bien sûr ! La petite entreprise agroalimentaire des années soixante a fait bien du chemin et, désormais devenue mondiale, s'emploie toujours à faire vivre le double projet initié par Antoine Riboud. Mais aujourd'hui, le regard de ses responsables se tourne vers ses partenaires : en ces temps de crise et d'exigences environnementales accrues, comment concilier efficacité économique et performance sociale lorsque l'on est un leader du secteur de la santé par l'alimentation ? Face à ce défi, aux confins de l'économie sociale et solidaire, en partenariat avec des ONG, Danone choisit résolument la voie de la responsabilité sociale par des innovations radicales dans les rapports que l'entreprise entretient avec son écosystème.

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

EXPOSÉ de Muriel PÉNICAUD

J'ai débuté ma carrière en 1976 en tant qu'administrateur territorial après des responsabilités de direction dans le secteur associatif puis, en 1985, je suis entrée au ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle comme conseillère du ministre. J'ai ensuite intégré Danone au poste de directrice de la formation. J'y ai passé neuf ans avant de devenir directrice générale des ressources humaines (DGRH) et responsable du développement durable de Dassault Systèmes, puis de revenir chez Danone en 2008, au poste de DGRH et directrice générale de l'innovation sociétale.

Danone et son double projet

Au préalable, je voudrais resituer le double projet dans l'histoire de Danone. Comme toute innovation, ce que nous appelons notre écosystème ne peut exister que sur un enracinement solide. En 1972, aux Assises du patronat, Antoine Riboud a défini les bases du double projet économique et social que l'entreprise mettait en œuvre. Quarante ans plus tard, nos principes sont toujours aussi simples, quand bien même leur mise en œuvre s'est considérablement enrichie depuis. Le groupe verrier français d'origine est aujourd'hui devenu un groupe mondial de la santé par l'alimentation, mais nos fondamentaux culturels sont toujours extrêmement présents et constituent l'ADN du groupe que Franck Riboud a enrichi au niveau mondial.

L'idée fondamentale, qui a beaucoup choqué à l'origine, était de dire qu'il n'y a pas de progrès économique sans progrès humain et que c'est en investissant dans le développement et la motivation des hommes que l'on trouve le levier d'un progrès économique durable. Pour certains, ce n'est là que du bon sens, pour d'autres ce sera une naïveté, mais lorsqu'on le prend en compte sérieusement, ce qui nous a plutôt bien réussi à ce jour, cela nous a amenés à inventer un certain nombre de choses dans notre manière d'opérer.

Aujourd'hui, Danone, c'est vingt milliards d'euros de chiffre d'affaires, une présence dans quatre-vingt-dix pays, cent mille collaborateurs dont huit mille huit cents en France. Le groupe verrier d'origine est d'abord devenu un groupe alimentaire européen, puis un groupe alimentaire mondial avant d'être, depuis dix ans, un groupe entièrement centré sur la santé par l'alimentation. Tout au long de ces mutations, les équipes ont changé tout comme le portefeuille d'activités et pourtant, ces fondamentaux culturels restent extrêmement présents. Ils s'expriment, par exemple, dans notre politique de sécurité au travail, qui inclut désormais nos sous-traitants sur sites, y compris dans les pays émergents. Cela implique un engagement considérable du management et produit des résultats étonnants, parfois meilleurs dans ces pays, contre toute attente, que dans nos pays développés où tout cela est considéré comme acquis. On s'aperçoit que, là où c'est une conquête sociale autant qu'un levier économique, les indicateurs de l'efficacité, de la qualité et de la sécurité sont toujours corrélés.

Depuis toujours, nous avons beaucoup investi dans la communication. C'est facile quand tout va bien mais, en 2008-2009, alors que nous étions affectés par la crise économique mondiale, notre mot d'ordre a été de ne baisser aucun des budgets formation, où que ce soit dans le monde. Je n'ai eu à intervenir personnellement que dans deux pays, les autres ayant respecté les *guide lines* sans intervention : tous avaient compris qu'au final, dans ces périodes difficiles, c'est l'investissement sur les hommes qui fait la performance.

Nous avons même été au-delà en lançant une initiative baptisée *Danone leadership college*, une école de management interne s'adressant à tous les managers, y compris les superviseurs de ligne, et avec pour tous le même contenu. C'est un important projet, qui a démarré en 2009, en dépit de la crise, concerne 15 000 personnes et porte sur le leadership des équipes et la formation des hommes. Cela aurait pu paraître improductif à court terme mais ce programme rencontre un immense succès car il permet la mobilisation des hommes pour la transformation des unités locales grâce au développement du leadership.

La pertinence du double projet n'est pas un dogme intangible chez Danone : c'est quelque chose qui est "requestionné" en permanence et dans chaque acte mais qui, à considérer avec le recul, a été et est toujours un vecteur fort d'investissement pour les équipes. Comme nombre d'entreprises, nous faisons régulièrement des études sur le niveau d'engagement des personnels. Depuis trois ans, nous ne nous limitons plus à l'encadrement et c'est désormais l'ensemble des cent mille salariés qui est concerné par ces enquêtes menées en trente-sept langues, parfois avec l'aide d'écrivains publics, comme en Indonésie. Les résultats de ces enquêtes montrent que nous bénéficions d'un taux d'engagement extrêmement élevé, croissant d'une année sur l'autre, chez 87 % de nos collaborateurs, qui nous situe parmi les meilleures entreprises mondiales. La corrélation entre l'engagement des gens et la performance est très nette.

À la recherche d'un équilibre durable

Pour ce qui touche au dialogue social, nous sommes, là aussi, passés d'une échelle européenne à une échelle mondiale. Ce dialogue social est actif : j'étais ainsi hier avec le secrétaire général de l'Union internationale des travailleurs de l'agroalimentaire (IUTA). Depuis 1988 nous avons signé neuf accords mondiaux qui sont des plates-formes et qui se déclinent dans chaque pays. Nous réunissons également chaque année, avec Franck Riboud, durant trois jours pour des débats parfois vifs sur des sujets sensibles avec l'IUTA, les représentants des salariés de tous les pays où nous sommes implantés. Cela contribue à notre cohérence dans l'espace et dans le temps.

Nous croyons beaucoup à un management effectivement confié aux équipes locales, très décentralisées dans leurs initiatives et leurs responsabilités mais également adossées à une culture très forte qui induit quantité d'interactions. Cela démontre l'importance d'une culture interne en réseau, sur laquelle se basent la plupart de nos systèmes de formation. C'est cette culture que l'on retrouvera en externe dans la notion d'écosystème.

Nous croyons beaucoup plus au partage d'expérience qu'au *top down*. Nos formations sont réalisées sous forme de campus, sortes d'universités d'entreprise nomades. Il s'en tient une douzaine par an qui réunissent chacune, pendant une semaine, de trois à cinq cents managers, à Evian, Jakarta ou Mexico. Ce sont d'immenses forums proposant en parallèle quantité de formations spécialisées auxquelles s'ajoutent des séminaires communs offrant l'occasion d'échanger des pratiques et de créer des réseaux. En outre, les pays les plus avancés dans tel ou tel domaine jouent un rôle d'école pour les autres dans le cadre d'un processus spécifique de capitalisation des savoirs et savoir-faire, et d'accélération de leur diffusion.

Tout cela fait partie de notre culture, très décentralisée mais extrêmement orientée réseaux, une partie du rôle du siège étant de faire en sorte que tout cela puisse fonctionner. Depuis deux ans, de nouveaux développements ont vu le jour : le projet DAN 2.0 a greffé sur cette culture réseau les technologies Internet et intranet, ce qui met désormais à notre disposition des équivalents internes de Wikipedia et de Facebook. Depuis huit mois, 250 communautés internes actives se sont ainsi créées avec, dans le monde entier, des réseaux de gens qui échangent leurs expériences et leurs idées, et ce, sans aucune incitation centrale. Dans la notion d'écosystème, nous retrouverons cela mais, cette fois, en dehors des frontières classiques de l'entreprise.

Dans le même ordre d'idées, Danone Way, lancé il y a douze ans, est un outil d'autoévaluation de chaque *business unit*, qui est ensuite auditée et certifiée au niveau du groupe, et qui leur permet de faire le point en matière de droits humains, de relations clients, d'environnement et de gouvernance. Dans le questionnaire d'évaluation, toute la philosophie et tous les fondamentaux du groupe sont bien évidemment présents. Ce n'est pas un outil de *reporting* au sens strict, mais un levier de progrès continu par le management et l'illustration du moyen de partager une culture tout en restant très décentralisé puisque c'est le manager local qui pilote cette évaluation.

Dernière innovation interne en date : aujourd'hui 60 % de nos salariés vivent dans des pays émergents. Nous avons constaté que, dans ces pays, il n'y avait pas, ou très peu, de couverture santé et que soixante mille "Danoners" n'avaient pas, ou quasiment pas, de protection en matière d'hospitalisation, de maternité, d'accès à un médecin ou à un pharmacien. Partant du principe que progrès social et progrès économique vont de pair, nous avons alors pensé qu'en leur apportant une couverture santé de base, nous pouvions changer la vie des gens. Nous avons donc procédé à un diagnostic pays par pays et, il y a six mois, nous avons lancé un programme intitulé Dan Cares par lequel, sur trois ans, nous allons apporter cette couverture santé. Dans les pays qui possèdent déjà un système de santé mais dont le taux de couverture est extrêmement bas, nous dopons ce système. Là où seuls les cadres bénéficient de cette protection, nous négocions avec notre prestataire son extension à l'ensemble du personnel. Lorsque rien n'existe localement, un certain nombre de nos grands prestataires mondiaux sont conviés à mettre en place, pour notre compte, cette protection. Cela soulève chez les salariés un enthousiasme extraordinaire : le turn-over et l'absentéisme baissent fortement, le niveau d'engagement s'élève et l'attractivité et la santé au travail augmentent. Ce qui est né au départ d'une idée de progrès social s'avère ainsi avoir également une grande portée économique. Dan Cares a beaucoup choqué certains de nos concurrents, qui nous accusent de faire du dumping social à rebours et chez qui leurs syndicats réclament désormais les mêmes conditions ! Certes, en Indonésie, le coût de ces mesures renchérit de 15 % le coût du travail, mais les indicateurs sociaux s'en trouvent tellement améliorés que le retour économique est visible. Dan Cares n'est pas de la charité mais la recherche d'une articulation durable entre *économique et social*.

Tout cela procède de la même inspiration du double projet qui s'enrichit en permanence, au fil de notre développement international. Contrairement aux idées reçues, il n'y a pas le monde des pays riches et celui des pays pauvres : les attentes et les bases de la motivation sont similaires pour tous les salariés et les écarts se resserrent en dépit des nuances locales.

Une entreprise dans un désert ?

Dès 1972, Antoine Riboud affirmait que la responsabilité des entreprises à l'égard de l'environnement et de la société ne s'arrête pas à la porte des usines et des bureaux. La conviction de Franck Riboud, née de cet héritage et renforcée par ses propres convictions, est qu'une entreprise ne peut se développer dans un désert : elle a besoin pour grandir et réussir de fournisseurs, de distributeurs dans les territoires où elle est implantée, etc., en bref, tout un environnement qui soit sain et qui se développe. La crise a montré, en particulier dans le secteur automobile, à quel point le maillon faible qu'est le sous-traitant peut devenir le problème du donneur d'ordre. La question que nous nous sommes posée en 2009 a donc été de savoir comment nos fournisseurs, nos clients et nos territoires, allaient résister à la tempête de la crise et comment nous pouvions les renforcer.

L'entreprise Danone s'est sentie de longue date concernée par les territoires sur lesquels elle est implantée : nous y créons de l'emploi, nous avons toujours aidé les salariés qui nous quittent à se réinsérer et, quand nous avons eu à fermer des usines, nous faisons venir des investisseurs et essayons de recréer de l'emploi. Concernant nos clients et nos fournisseurs, s'ils dépendent de nous pour leur croissance, la réciproque est vraie : sans fermiers, sans fournisseurs de PET (polyéthylène téréphtalate) pour nos bouteilles ou sans distributeurs, le modèle Danone s'arrête. Cela nous a conduits à l'idée que nous devons non seulement tenir compte de cette interdépendance dans la manière dont nous négocions avec eux, mais aussi veiller à leur durabilité économique et sociale. C'est une sorte d'extension du double projet, sous une autre forme, qui prend en compte notre intérêt commun dans la création de valeur sur toute la chaîne.

Danone a décidé, lors de l'assemblée générale d'avril 2009, de créer, à titre expérimental et pour cinq ans, un fonds de dotation d'entreprise de cent millions d'euros, dénommé Fonds Danone Écosystème, destiné à renforcer les initiatives de nos différentes parties prenantes sur

les plans de l'économie, de l'emploi et de l'employabilité. Il n'était pas obligatoire de soumettre ce projet à l'approbation de l'assemblée générale, mais Franck Riboud l'a souhaité pour ouvrir le débat sur la conception de l'entreprise dans laquelle la maximisation du profit des actionnaires n'est pas le seul objectif. Une entreprise doit créer de la valeur pour ses actionnaires car sans leurs investissements 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. Il nous a donc fallu convaincre nos actionnaires du bien-fondé de cette initiative et que, sans croissance des fermiers ou des distributeurs, notre modèle serait moins robuste. La motion a été approuvée avec 98 % des voix.

Ce fonds sert donc à financer des initiatives locales : ce n'est ni de la charité, ni du *corporate* ! En termes de gouvernance, nous avons un comité interne à Danone qui valide les projets et missionne une équipe sur place pour aider les acteurs locaux, ainsi qu'un comité d'orientation stratégique, présidé par Franck Riboud et coprésidé par Martin Hirsch et Pascal Lamy. Y participent également le représentant mondial des syndicats de l'agroalimentaire, une anthropologue mexicaine, le fondateur d'un grand réseau d'entrepreneurs sociaux et plusieurs autres personnes qui nous accompagnent dans cette aventure et s'intéressent à ce déplacement du positionnement de l'entreprise au sein d'un écosystème qui dépasse largement ses frontières juridiques.

L'empreinte sociale de l'entreprise

De même que l'on parle d'une empreinte écologique, il nous est apparu pertinent de définir le concept d'empreinte sociale de l'entreprise, qui permet d'analyser l'impact, autre que financier, de nos filiales auprès des parties prenantes de leur écosystème. Cette empreinte sociale exprime les emplois en équivalent temps plein générés à l'intérieur de l'entreprise (emplois permanents et temporaires) comme à l'extérieur (en amont, les sous-traitants, le transport & logistique). Elle permet de cartographier les grands ensembles de l'impact social de l'entreprise sur son écosystème. Avec ce concept, les filiales peuvent adapter au mieux leurs initiatives et leurs projets, en fonction de l'endroit où elles ont l'impact le plus important. Pour cela, nous avons tenté de comptabiliser le nombre d'emplois directs à temps plein que nous générons. Nous avons donc pris en compte les fermiers dont la production laitière ou fruitière est entièrement consacrée à Danone. Ensuite, nous avons pris la logistique et la distribution de proximité lorsqu'ils sont en majeure partie dédiés à nos produits, par exemple dans le service de livraison de bonbonnes d'eau à domicile ou dans le domaine du *baby food*, où l'on a considéré les sociétés de transport qui livrent nos produits dans des véhicules à nos marques, etc. Selon les métiers et les particularités géographiques, le rapport entre nos salariés et ces emplois induits va de 1 à 2 jusqu'à 1 à 10. Nous faisons donc vivre des milliers de familles, dont nous ignorions auparavant l'ordre de grandeur.

En Indonésie, où nous réalisons une très grosse activité avec l'eau Acqua, première marque d'eau mondiale, plus de quatre mille personnes vivent de la vente de cette eau et deux mille conduisent les camions pour la distribuer dans chaque ville et village.

En France, Danone produits frais emploie deux mille deux cents salariés, travaille avec trois mille cinq cents fermiers auxquels s'ajoutent les distributeurs. Nous atteignons vite des échelles significatives. Quand vous commencez à regarder cette empreinte sociale, la perception de votre activité évolue. Que votre société se développe ou qu'elle rencontre des difficultés, vous créez beaucoup d'emplois en cascade, ou vous en fragilisez sans toujours vous en rendre compte. Il est possible de vérifier que les droits sociaux sont respectés par vos fournisseurs, mais on peut aller au-delà et les considérer comme des entités sociales qui ont leur propre dynamique. Nous avons donc progressivement commencé à mesurer de façon méthodique, pour chacun de nos projets, notre impact social.

Nous avons lancé ce fonds il y a dix-huit mois et, aujourd'hui, vingt-deux projets sont déjà approuvés et financés, alors qu'une trentaine est en cours d'étude. Nos équipes locales sont leaders de ces projets qu'elles montent avec des ONG.

L'écologie du lait

Nous avons cinq types de projets. Le premier porte sur l'approvisionnement en matières premières, notamment le lait et les fruits. Ces projets sont mis en œuvre tant dans les pays matures que dans les pays émergents. En Ukraine, l'agriculture laitière est très pauvre, avec 1,5 vache en moyenne par producteur, dont un nombre significatif quitte le métier chaque année. Le niveau des revenus et celui de la qualité du lait sont extrêmement faibles.

En partenariat avec Heifer, une ONG spécialisée dans le développement agricole, le projet a consisté à monter des coopératives laitières qui apportent du fourrage de qualité, des produits vétérinaires, de la métrologie, des salles et du matériel de traite, et beaucoup de formation. Ce projet vise, à terme, mille six cents fermiers dont quatre cents sont d'ores et déjà engagés dans huit coopératives.

Le fait que nous investissions dans le développement agricole durable a créé un impact considérable dans le pays, tant au niveau du ministère de l'Agriculture que du secteur agricole, et suscité un sentiment très positif à notre égard. La *business unit* Ukraine s'est donc engagée auprès de ces fermiers à acheter, s'ils le souhaitent, leur production pendant cinq ans, sachant qu'on encourage le fait que nous ne soyons pas leur seul acheteur et qu'ils aient une autre activité, de production légumière par exemple, afin de ne pas créer une dépendance totale. Le résultat, après ces premiers mois d'activité, est une augmentation de 30 % du revenu de ces fermiers, le lait de qualité étant payé plus cher, et, pour nous, une diminution sensible du taux de rejet de lait non conforme. En investissant dans la structuration de l'écosystème, à la fois sur les compétences et les conditions d'opération, nous contribuons ainsi à changer la situation locale.

En France (où nous ne représentons que 4 % de la collecte du lait, les fromagers étant les plus gros acheteurs), dans la perspective de dérégulation du marché du lait en 2015 et face aux exigences environnementales croissantes, nous avons monté un projet avec l'Institut de l'élevage dans le Sud-Ouest, qui est l'une des régions les plus fragiles. Ce projet est un programme de formation des fermiers à la gestion et à l'économie agricole, dont un sociologue a validé l'adéquation aux besoins locaux. Pour nous, au départ, il s'agissait de nous assurer de notre écosystème amont, c'est-à-dire d'avoir des producteurs vivant et se développant correctement dans la zone d'approvisionnement de notre usine locale. Chemin faisant, nos équipes de marketing ont testé l'impact de cette démarche sur le consommateur. Il s'est avéré que la moitié d'entre eux ignoraient que le yaourt n'était fait qu'avec du lait frais. Or, utiliser du lait frais, synonyme de naturalité et de santé a du sens pour le consommateur. Dès lors, ce projet initialement orienté achats et qualité du produit, est devenu un projet intégré dans la stratégie de l'entreprise. Cela s'est concrétisé, il y a un mois, par un nouveau packaging de nos yaourts nature indiquant « *Lait de nos éleveurs* », relayé par un site Internet¹ sur lequel des éleveurs expliquent, dans des vidéos, ce qu'est leur métier.

La *business unit* a réalisé un autre projet en Normandie, auprès de trois cents agriculteurs qui souhaitent passer au bio, sachant que la France importe du lait bio faute de pouvoir satisfaire la demande. Le lait bio est 30 % plus cher mais, pour le produire en conformité aux normes bio qui exigent d'éliminer toute trace d'engrais et de pesticides de l'ensemble de la chaîne d'alimentation de la vache, il faut un délai de trois à cinq ans d'investissements importants, difficiles à supporter, avant que les éleveurs puissent en tirer les bénéfices attendus. Dans le cadre de ce projet, la *business unit* a garanti par avance à ces agriculteurs l'achat de leur lait, au prix du lait bio, et nous les accompagnons, en collaboration avec l'Institut de l'élevage, par un programme de formation à la gestion.

En Égypte, il existe une très forte demande de lait et notre activité s'y développe bien mais il n'y a que peu de production. Notre idée initiale était de créer une grande ferme de cinq mille vaches puisque nous ne trouvons sur place ni les quantités, ni la qualité de lait dont nous

¹ www.danoneetvous.com/Nos-engagements/Nos-eleveurs-et-Vous

avons besoin. Chemin faisant, en dialoguant avec les autorités, nous avons réalisé qu'il existait cependant une production, gérée à la maison par les femmes avec une ou deux vaches, apportant un salaire d'appoint dans des conditions de grande précarité. L'entité locale a donc revu notre projet et décidé de créer une ferme école, moitié moins grande que dans le projet initial, et de créer alentour, avec l'aide d'une ONG, une série de coopératives de petits producteurs, tirant bénéfice de la ferme école pour produire un lait de meilleure qualité (grâce au fourrage, à des soins vétérinaires, des équipements et des formations) et donc plus rémunérateur. En termes de gouvernance, créer de tels liens est une affaire complexe, car ceux-ci doivent respecter un équilibre entre interdépendance et indépendance des différentes parties prenantes, mais cela illustre à quel point la question de l'approvisionnement est essentielle pour nous et comment le lait, de simple matière première, devient progressivement le centre d'un véritable écosystème.

Danone a toujours eu un niveau d'exigence très élevé sur les qualités nutritionnelles du lait et, désormais, la question que nous nous posons est de savoir comment cet achat de lait s'inscrit dans un système économique et social durable, tant en termes économiques et de renforcement des revenus des emplois et des compétences pour les fermiers qu'en termes de qualité pour nous.

Le recyclage

Notre second domaine de projets porte sur le recyclage, en particulier dans le business de l'eau. Nous détenons quantité de marques de par le monde, et ce secteur se divise entre l'eau en bouteille et l'eau en bonbonne, avec livraison à domicile. Dans les deux cas, nous menons des actions importantes en matière de respect de l'environnement afin de passer du plastique non recyclable au PET, puis au plastique d'origine végétale. La marque Évian, entre autres, s'est ainsi engagée à devenir, en quatre ans, complètement neutre au plan des émissions de CO₂, d'abord en réduisant les emballages, en passant ensuite au recyclage puis, pour compenser les résidus de production de CO₂, en replantant des mangroves dont déjà trente-six millions de plants en 2010 au Sénégal et en Inde.

Dans certains pays, il existe des filières de recyclage. La question est alors d'avoir une chaîne de collecte efficace. En revanche, dans les pays émergents, ces filières n'existent généralement pas. Au Brésil, en Indonésie, en Argentine ou au Mexique, cette collecte est le plus souvent assurée, dans des conditions sanitaires et sociales généralement déplorable, par des chiffonniers qui ramassent et amènent les emballages dans les décharges où ils sont triés, ou les trient à domicile pour valoriser les différents déchets recyclables revendus à bas prix à des intermédiaires qui les revendent à leur tour aux entreprises.

Dans ces quatre pays, la *business unit* a lancé, toujours avec le concours d'ONG, des projets similaires qui consistent à organiser les chiffonniers en coopératives autogérées, à créer un lieu de tri offrant des conditions sanitaires correctes, à installer des machines permettant une première transformation, fortement valorisée, de la matière en billes de plastique que nous demandons à nos fournisseurs de PET d'acheter. Au passage, nous apportons à ces chiffonniers une couverture sociale dont ils étaient évidemment dépourvus et cela, sous la seule condition de scolarisation de leurs enfants.

Ces projets, très ambitieux, demandent une forte mobilisation au sein de l'entreprise mais, de temps à autre, dérangeant aussi certains des acteurs, parfois organisés en corporations mafieuses, qui tiraient bénéfice de l'ancien système et savent, à l'occasion, se montrer fortement dissuasifs face à la concurrence... Parfois, c'est l'embauche de certains de ces intermédiaires qui a permis d'apaiser la situation. Mais la *business unit* a aussi des leaders d'opinion locaux qui la soutiennent, car en termes d'emplois et de conditions de vie, ces projets ont un impact extraordinaire. Elle pourrait obtenir des PET recyclables sans organiser les chiffonniers et sans nous compliquer la vie, mais de telles actions nous enracinent durablement au sein de tout un tissu d'acteurs locaux. Dans certains pays, nous risquons aussi

de manquer de PET recyclables. En Indonésie, si nous menons à terme notre projet auprès des *pemulung* (chiffonniers), nous estimons pouvoir ainsi couvrir 15 % de nos besoins, ce qui est loin d'être négligeable.

Et surtout, c'est un des domaines où notre impact social, en termes d'emplois, peut être massif. Cela motive fortement nos équipes locales et crée une plate-forme commune entre les écologistes locaux et nous, qui est une des clés de la réussite de notre activité dans ces secteurs. Ce sont des programmes à grande échelle et fort impact, très intéressants donc, mais qui sont loin de couvrir l'ensemble d'un territoire. Enfin la *business unit* envisage ainsi de pouvoir améliorer les conditions de vie, de revenus et de santé, de trois mille personnes rien qu'en intervenant sur un seul quartier à Jakarta et un autre à Jogjakarta.

La distribution

Le troisième secteur porte sur la création de réseaux de distribution dans des quartiers habituellement non accessibles tout en favorisant l'insertion de personnes en difficulté. Au Mexique, depuis quatre ans, Danone de Mexico mène, en lien avec l'ONG Ashoka, réseau d'entrepreneurs sociaux, un projet intitulé *Crossroads*. Il a pour objet de permettre à des femmes élevant seules leurs enfants et à faibles revenus de vendre de l'eau et des yaourts frais aux automobilistes coincés dans les embouteillages endémiques de Mexico. Cela marche d'autant mieux qu'un système de formation, intitulé *Skills for life*, accompagne ce projet et redonne de la dignité à ces femmes très marginalisées. Un institut du développement social, a été créé pour former ces femmes dont un tiers a finalement été embauché par Danone alors qu'a priori, jamais nous ne les aurions considérées comme assez qualifiées.

La difficulté pour passer à une plus grande échelle est qu'à Mexico, beaucoup de quartiers sont très dangereux et contrôlés par des gangs qui mettent en danger ces femmes. Un nouveau projet, baptisé *Semilla*, a donc été mis en œuvre, il y a quelques mois, et vise à créer un nouveau canal de distribution en faisant livrer ces produits à domicile par des femmes connues au sein de leur quartier et protégées par leur communauté. L'organisation fait ainsi émerger des femmes capables de prendre à terme des responsabilités plus grandes dans cette association de développement social. L'ambition est de créer quatre mille emplois en quatre ans.

Les services à la personne

Le quatrième secteur porte sur les services à la personne à l'initiative de notre activité nutrition médicale, qui comprend des produits d'alimentation spécialisée pour des personnes hospitalisées, éventuellement intubées. Les entités proposent également des produits destinés à combattre les carences nutritionnelles des personnes âgées et à limiter les effets de certaines maladies graves. Tous ces produits, qui sont des nutriments et non des médicaments, sont cependant délivrés sur prescription médicale et remboursés.

En France, nous avons un système d'aides ménagères pour accompagner ces personnes mais, dans la plupart des pays, il n'existe rien de cet ordre. Au Brésil, le projet de notre filiale, en liaison avec une autre ONG, est de créer un réseau de mille deux cents aides ménagères, cinq cents étant d'ores et déjà recrutées et formées, afin de réaliser cet accompagnement des personnes à domicile sur prescription de l'hôpital. La *business unit* crée des emplois, peu qualifiés au départ mais qu'elle qualifie par la suite. Cela contribue à sa notoriété dans les hôpitaux et auprès des professionnels de santé.

Là encore, nous avons un impact social fort mais accompagné d'un impact économique qui le rend durable, ce qui risquerait de n'être pas le cas s'il ne s'agissait que d'actions de charité. Nous espérons qu'au terme de quelques années, nous aurons acquis suffisamment d'expérience pour lancer ces opérations à plus grande échelle et ces expériences ont pour but, en investissant massivement dans ces projets, d'amorcer le mécanisme de la preuve et de démontrer la durabilité de ce modèle de croissance.

Les territoires

Le dernier secteur concerne directement les territoires sur lesquels sont implantées nos usines. Nous en avons cent quatre-vingts dans le monde, réparties dans nos différents métiers et situées le plus souvent en zone rurale. Elles emploient généralement de cent à mille ouvriers selon les cas et contribuent ainsi fortement à la vie du bassin d'emploi. Ainsi, à Évian par exemple, 66 % de l'emploi de Chablais est lié plus ou moins directement à notre activité d'embouteillage d'eau et d'hôtellerie. Danone a donc gardé un certain nombre de projets qui ne sont pas directement liés à l'activité elle-même mais qui permettent de développer des micro-entrepreneurs, les activités des PME locales, du microcrédit sur ces territoires, etc. En Indonésie, si Aqua a un projet de développement de riziculture, c'est pour protéger la source. Cela a permis de vitaliser le bassin d'emploi local.

Nous sommes au tout début de l'aventure, mais nous pouvons déjà conclure que les conditions du succès sont, d'abord, que ces projets soient très ancrés avec nos partenaires locaux et, ensuite, que nos équipes apprennent à travailler avec des ONG et réciproquement, ce qui peut prendre du temps. Dans chaque projet, le contenu de la première expérience est en effet important car nous sommes en cocréation avec des ONG. Or, nos équipes ne sont pas habituées à travailler avec ce type d'organisations, n'ont ni les mêmes modes de pensée, ni les mêmes processus de décision et un apprentissage mutuel doit se faire.

Ces projets, bien que sans garantie de succès et souvent innovants, sont inscrits dans la durée et l'un de leurs intérêts majeurs est qu'ils transforment en profondeur notre manière de faire du business. J'illustrerai ce point en disant que nous avons nommé à la tête du Fonds Danone Écosystème notre directeur du *sourcing* des produits laitiers frais : tenant simultanément les rênes de ces deux fonctions, il se trouve désormais dans une situation paradoxale. Il doit acheter au meilleur prix et doit désormais, dans le même temps, développer et préserver les intérêts des agriculteurs et fournisseurs ! Aujourd'hui, les acheteurs, suivis par les marketeurs et, peu à peu, par toutes les fonctions, mènent donc une réflexion en profondeur sur la façon par laquelle la création de valeur durable dans leur métier peut être gagnante de façon tangible tant pour Danone que pour ses fournisseurs.

DÉBAT

Un intervenant : *L'investissement en temps pour monter de tels projets doit être considérable. Comment le trouvez-vous ?*

Muriel Pénicaud : Nous avons créé une petite équipe de quatre personnes basées, une en Amérique, une en Asie et deux à Paris, entièrement dédiées à l'écosystème. La courbe d'apprentissage variant selon les pays, ces personnes vont sur le terrain pour assurer le coaching du projet : faire coconstruire une activité économique et sociale par une entreprise et une ONG n'est pas une mince affaire ! Nous avons d'ailleurs monté un module dans notre programme de *knowledge management* consacré à ce savoir-faire très particulier.

Si les moyens centraux se limitent à ces quatre personnes, chaque projet étant issu de nos équipes locales, celles-ci y consacrent les moyens nécessaires et il en va de même pour l'ONG partenaire. L'essentiel des moyens humains, quinze ou vingt personnes, est donc issu de ce tandem que nous gérons toujours en commun. Ces projets suscitent un tel enthousiasme qu'il n'est guère difficile de trouver localement les ressources nécessaires.

Int. : *Comment l'information sur ces projets circule-t-elle et comment les cent millions de départ peuvent-ils avoir un effet de levier sur la manière de penser au sein de l'entreprise et faire école à l'extérieur ?*

M. P. : Trois des critères pour qu'un projet soit reçu sont qu'il puisse être reproductible, viable dans la durée, et qu'il soit capable de changer d'échelle. Sans portée dans l'espace et dans le temps, un projet sera rejeté. Comme des *business angels*, nous sélectionnons nos investissements et c'est là le rôle du comité qui choisit les projets. Si, avec les *pemulung* ou avec les coopératives laitières, nous réussissons, ce que nous aurons appris par ces expériences permettra ensuite leur réplique dans de nombreux autres pays. Ce critère d'échelle est donc intégré dès la proposition du projet.

Avant d'envisager de faire école, encore faut-il que nos expériences soient des succès. Nous n'en avons quasiment pas parlé publiquement à ce jour et l'École de Paris a donc la primeur de ces informations car, avec désormais un recul de plusieurs mois, nous commençons à obtenir des résultats tangibles.

En Ukraine, l'ONG Heifer a été tellement emballée par le projet qu'elle s'est récemment déclarée prête à aller plus loin et à changer d'échelle en lançant auprès de ses mandants une souscription qui, en quinze jours, a collecté un million et demi de dollars pour soutenir nos projets dans ce pays. Nous n'y avons pas songé et ce sont eux qui ont communiqué sur ce projet, bien plus efficacement que nous n'aurions pu le faire. Désormais, après deux émissions de télévision et plus de quatre-vingts articles de presse, le ministère de l'Agriculture ukrainien commence à demander à nos concurrents ce qu'ils font pour leur propre écosystème...

Certaines entreprises dont nous sommes très proches, comme Essilor ou Schneider, de la même façon que nous avons mis en place un partenariat Grameen-Danone, ont créé un Grameen-Essilor et un Grameen-Schneider. Danone.communities, qui a désormais cinq ans d'antériorité, joue un rôle incitateur pour que d'autres entreprises s'intéressent à leur tour à l'entrepreneuriat social. Si nos projets marchent, d'autres ne manqueront pas de nous emboîter le pas.

Quant à l'effet de levier de nos cent millions initiaux, si au terme de ces expérimentations il s'avère que l'on peut faire différemment du *sourcing* efficace, quantité d'acteurs, chez nous ou ailleurs, s'en empareront.

Finances et tendresse

Int. : *Pourquoi ce qui semble marcher chez vous n'est-il pas davantage reproductible chez les autres ? Il me vient à l'esprit que c'est sans doute parce que vous fabriquez des produits tendres, évoquant la mère, l'enfance. Mais pourquoi cela ne se passe-t-il pas comme ça chez vos concurrents directs ? Nestlé me semble davantage évoquer des financiers suisses au regard fixé sur la bottom line !*

M. P. : Je ne suis pas encore sûre que cela soit si contagieux dans tout Danone. Le succès de ce fonds exceptionnel ne sera avéré que si, à l'issue de la période test de cinq ans, nous n'avons pas à remettre cent millions sur la table et que le système se continue de lui-même. Si les managers de Danone ont sans doute pour des raisons historiques une fibre sociale plus forte que d'autres, il n'en demeure pas moins que, chez nous aussi, tout le monde a le regard braqué sur la *top* et la *bottom line* ! Nous avons donc besoin de prouver que de tels projets marchent et alors seulement nous ferons école.

Une de nos principales difficultés est l'échelle de temps : ce ne sera ni au trimestre, ni même à l'année que les résultats seront perceptibles. C'est un effort analogue à un investissement matériel à moyen ou long terme, une construction d'usine par exemple pour laquelle le retour sur investissement se mesure en années. C'est l'une des raisons de la création de ce fonds, les micro-expériences précédemment tentées restant à échelle modeste. Par ailleurs, monter ce genre de projet requiert de nouvelles compétences : nos marketeurs qui sortent des grandes écoles ne connaissent pas le monde des chiffonniers qui, lui, n'est guère marqué par la tendresse. Alors, une fois par an, avec également danone.communities et notre programme de *Social Innovation*, nous réunissons nos managers et nos partenaires des ONG afin qu'ils puissent échanger et apprendre les uns des autres. C'est en quelque sorte de la recherche & développement économique et social.

À l'encontre de nos concurrents, notre décentralisation est un atout culturel ; ce sont nos directeurs généraux des filiales qui s'investissent sur ces projets et viennent eux-mêmes les défendre devant le comité, avec une implication personnelle considérable, sans perdre de vue les exigences de rentabilité de leur structure.

Nous n'avons eu que deux présidents au cours de notre histoire et 90 % de nos directeurs généraux dans le monde viennent de l'interne : cette continuité du management nous est d'une aide précieuse pour diffuser et faire partager nos valeurs au sein de l'entreprise. Et notre culture attire : les gens ont beaucoup d'autonomie et, s'ils peuvent atteindre l'excellence managériale tout en faisant quelque chose de bien socialement, cela fait du sens et ils en sont heureux. Pour lancer de tels projets, il faut qu'ils soient en cohérence avec les racines culturelles et les pratiques internes de l'entreprise. Si vous n'avez que des actions sociétales gadgets sans dialogue social en interne, les salariés et les médias vont se révolter et vos projets ne vivront pas très longtemps ! Chez Danone, les salariés comprennent l'intérêt de ces projets et ne les opposent pas au dialogue social qui a lieu en interne.

Service public ou entrepreneuriat social ?

Int. : *Pour que Danone soit légitime à agir de cette façon dans son écosystème, cela présuppose une relative inexistence des pouvoirs publics en matière de systèmes de protection ou de santé. Quelles sont alors vos relations avec eux ?*

M. P. : Est-ce le rôle des gouvernements de créer des coopératives ou de structurer la filière de retraitement des déchets ? Peut-être, mais le monde étant ce qu'il est, ils n'en ont pas forcément les moyens... Ceci étant, nous les informons toujours avant de lancer nos projets, en particulier par le biais de nos ONG partenaires. Sur les vingt-deux projets financés à ce jour, nous avons rencontré soit l'indifférence, soit un accueil positif, voire extrêmement positif comme en Égypte où le nouveau ministère issu de la Révolution a pris le relais du précédent pour nous appuyer, renforçant d'autant notre crédibilité. Quant à Dan Cares, dès lors que les gouvernements mettraient en place des mutuelles, on les aiderait éventuellement à le faire avant de leur céder la place de bonne grâce. Nous paierons alors nos cotisations sociales avec plaisir !

Int. : *En quoi ce que vous faites se différencie-t-il de ce que font les autres grands groupes mondiaux ?*

M. P. : Nous ne prétendons ni à l'originalité, ni à la primauté de nos projets : nous les faisons comme bon nous semble et il appartient aux autres de considérer si ce sont des innovations ou pas. Les Américains sont beaucoup plus avancés que les Européens en matière de fondations au sens du *charity-business*. C'est chez eux une tradition de longue date : on innove, on fait des profits et, ensuite, certains dirigeants donnent en retour à la communauté. Ils en retirent en

outre quelques solides avantages fiscaux. En Europe, la démarche est plutôt d'inscrire la responsabilité sociale dans la démarche stratégique et quotidienne de l'entreprise. C'est sans doute dû à nos traditions sociales plus fortes.

Int. : *Envisagez-vous une communication sur ces enjeux en direction des consommateurs ?*

M. P. : Sur ce point, la première démarche en cours est celle du « *Lait de nos éleveurs en France* ». Nous n'avons qu'un mois de recul mais, d'ores et déjà, l'impact du site Internet est extraordinaire au regard du nombre de connexions. Aujourd'hui, les consommateurs commencent à connaître le contenu environnemental des produits qu'ils achètent et à le prendre en compte dans leurs comportements d'achat. L'un de mes rêves est qu'un jour, il en aille de même pour le contenu social. On ne le prend en compte, en négatif, que pour des cas extrêmes comme le travail des enfants, mais jamais en positif. Quand vous achetez un produit de marque distributeur, vous ne savez pas que le salarié est au SMIC, sans formation, ni intéressement. Si nos produits sont plus chers, c'est en partie parce que, chez Danone, le coût salarial est de 40 % supérieur à celui des concurrents "marques distributeurs". Cette différence de contenu social n'est pas encore perçue par le consommateur. Je rêve désormais d'une traçabilité sociale !

Présentation de l'oratrice :

Muriel Pénicaud : membre du comité exécutif de Danone ; directrice générale des ressources humaines ; présidente du conseil d'administration du Fonds Danone Ecosystème ; diplômée de psychologie, de science de l'éducation et d'histoire, elle a débuté sa carrière en 1976 en tant qu'administrateur territorial, puis est entrée en 1985 au ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle ; elle y a occupé plusieurs fonctions de direction puis celle de conseiller auprès du ministre du Travail ; elle rejoint Danone en 1993 comme directrice de la formation ; en 1996, elle devient directrice en charge du développement des dirigeants et est nommée en 2000 directrice des organisations et des politiques de ressources humaines ; en 2002, elle devient directrice générale adjointe de Dassault Systèmes en charge de l'organisation, des ressources humaines et du développement durable avant de revenir chez Danone en 2008 ; en outre, elle est cofondatrice et vice-présidente de la Web TV et de l'École de Droit & Management de l'université Paris Panthéon-Assas, membre du Haut conseil du Dialogue Social, et coauteur du rapport remis au Premier ministre sur le bien-être et l'efficacité au travail (2010) ; depuis mai 2011, elle est membre du conseil d'administration de France Télécom.

Diffusion août 2011