

**Séminaire  
Vie des Affaires**

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

Air France  
Algoé<sup>2</sup>  
Alstom  
ANRT  
ArcelorMittal  
Areva<sup>2</sup>  
Cabinet Regimbeau<sup>1</sup>  
Caisse des Dépôts et Consignations  
CEA  
Chaire "management de l'innovation"  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
Deloitte  
École des mines de Paris  
EDF  
Entreprise & Personnel  
ESCP-EAP  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
Roger Godino  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
La Poste  
Lafarge  
Ministère de l'Industrie,  
direction générale des Entreprises  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industrie  
SNCF<sup>1</sup>  
Thales  
Total  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> mars 2008)

**LA UNIQUENESS DE DANONE**

par

**Pierre DEHEUNYNCK**

Vice-président, *People and Organisation Development*, Danone

Séance du 9 novembre 2007

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

**En bref**

Des marques reconnues, une implantation mondiale, une place de leader sur le secteur des produits frais, une innovation constante, tout cela malgré une taille relativement modeste face aux grands noms de l'agroalimentaire. Voilà de quoi faire du groupe créé par Antoine Riboud, il y a trente ans, une cible bien tentante en ces temps de fusions-acquisitions et de raids boursiers ! Mais Danone est-elle opérable ? Non, dit Franck Riboud ! Si vous vous y essayez, vous perdrez tout ce qui fait la *uniqueness* de Danone et crée cette valeur si attirante : une culture d'entreprise originale faite d'un mélange de choix organisationnels atypiques, de responsabilisation des dirigeants, d'adaptation aux spécificités des marchés et, surtout, de ce double projet qui lie performance économique et humanisme. Nul besoin, alors, pour protéger Danone, de stratégies capitalistiques sophistiquées : il n'est de richesses que d'hommes et seul compte leur engagement dans le projet collectif.

*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 Pierre DEHEUNYNCK

Je travaille chez Danone depuis vingt ans. J'y ai mené des missions opérationnelles, commerciales et industrielles, mais l'essentiel de mon parcours s'y est fait autour du développement des organisations, une des directions des ressources humaines. Avant d'occuper mes fonctions actuelles, j'ai été DRH de la zone Asie-Pacifique. Après six années passées en Asie, je suis rentré en France durant l'été 2005. Aujourd'hui, j'anime la direction *People and Development Organization*, qui regroupe quatre départements principaux. Le premier est le développement des organisations, dont beaucoup des projets sont sous la responsabilité du vice-président opérationnel sur des thèmes qui relèvent de la modélisation de la croissance interne ou encore de la gouvernance de Danone. Le deuxième est dédié au *Learning* et au développement des dirigeants. Le troisième a pour responsabilité de gérer les carrières et le développement des 800 directeurs de Danone, membres de nos équipes de direction, enfin, le quatrième qui, lui, regroupe les politiques RH et les systèmes d'information.

Le concept *Uniqueness* est né en 2005. En juillet est survenu un événement que nous n'avons pas tout à fait maîtrisé et qui nous a singulièrement surpris : des rumeurs sont apparues sur le marché indiquant que Pepsi avait l'intention de lancer une opération inamicale sur Danone pour en prendre le contrôle. Depuis une vingtaine d'années, nous avons régulièrement été confrontés à des rumeurs et, depuis environ cinq ans, elles se faisaient plus pressantes. Mais cette fois, le risque était réel.

Danone, ce sont 88 000 collaborateurs réalisant 13 milliards d'euros de chiffre d'affaires autour de trois activités principales : le biscuit, les produits frais et l'eau. Aujourd'hui, nous sommes bien positionnés dans chacun de ces trois secteurs : dans l'eau, nous sommes co-leader avec Nestlé ; nous sommes largement leaders dans les produits laitiers frais avec 7 milliards d'euros, vs Nestlé qui pèse au total 47 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Unilever, quoique sur d'autres domaines, est également trois fois plus gros que Danone. Nous sommes donc challengés du fait de la taille de nos compétiteurs malgré nos bonnes performances.

En 1996, lorsque Franck Riboud a pris la présidence de Danone, il a recentré notre activité en l'orientant significativement vers la santé. Nous nous faisons régulièrement reprocher de ne pas avoir verrouillé notre capital. Auprès des analystes financiers et des marchés comme, en interne, en direction des dirigeants du groupe, notre président communiquait alors systématiquement sur le fait que le seul véritable moyen pour nous de demeurer autonomes, c'était d'être performants et de disposer ainsi de la confiance des actionnaires et, en conséquence, de bénéficier du cours de l'action le plus élevé pour valoriser le groupe à un niveau qui nous mettrait à l'abri d'une acquisition.

Avec le projet de Pepsi, on s'est aperçu que la valeur économique de Danone ne serait désormais plus le moyen de préserver notre autonomie. Ce fut une prise de conscience douloureuse, qui a transformé notre compréhension collective. Délivrer un résultat est incontournable pour nos dirigeants : c'est inscrit dans notre culture et Franck Riboud a toujours dit que nous devons être la *Fastest moving goods company*. Cette fois, malgré la croissance de notre profitabilité plus rapide que celle de nos compétiteurs (nous sommes aujourd'hui, en haut de notre *target market*, à 9 % de croissance) nous avons pris conscience que cela ne suffirait pas à nous protéger.

Franck Riboud a alors réagi de façon spectaculaire. Il a immédiatement complété sa communication en direction du *board*, des analystes, des banques, des médias, des salariés de Danone, admettant qu'effectivement, la valeur économique de Danone n'était plus son seul garant, mais que nous étions si spécifiques que, si nous perdions cette singularité en nous fondant dans un ensemble plus vaste, nous perdions toute notre capacité à créer cette valeur.

## Un *business model* singulier

D'après Franck Riboud, c'était donc notre façon de manager, notre engagement, qui créaient de la valeur... En interne, nous étions sensibles à son discours mais, à dire vrai, nous ne savions pas quoi penser de cette problématique de la culture. Nous avons alors été chargés, Jérôme Tubiana, le directeur de la prospective, Laurent Sacchi le directeur de la communication, et moi-même, de réaliser une étude pour savoir si nous étions effectivement uniques et spécifiques dans notre façon d'opérer. Nous avons mené cette étude baptisée *Danone Uniqueness* en interviewant un nombre important d'acteurs externes : des anciens dirigeants, des journalistes, des actionnaires, des membres du conseil, des fournisseurs, etc., pour comprendre la façon dont Danone était perçue et caractériser cette éventuelle *uniqueness*.

Et nous avons constaté qu'effectivement, nous opérons différemment de nos concurrents directs et, plus globalement, des autres entreprises de grande consommation : nous avons une recette bien à nous, avec des ingrédients spécifiques d'où émergeait un *business model* caractéristique.

### *Une mission*

Trois ingrédients sont indissociables pour la compréhension de notre *uniqueness*. D'abord, une mission. Depuis le recentrage et l'abandon des activités d'emballage décidés par Franck Riboud en 1996, Danone s'est élaboré une mission : apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. Il nous importe non seulement d'apporter la santé par l'alimentation, mais aussi de le faire en touchant des consommateurs qui, habituellement, n'ont pas accès aux produits de santé, y compris en France, parce que ces produits sont généralement positionnés en catégories Premium, c'est-à-dire à un niveau de prix trop élevé pour une partie d'entre eux.

### *Un modèle de management unique*

Ensuite, un modèle de management unique. Danone est ce qu'on appelle une entreprise "glocale" : elle est à la fois globale, pour profiter des effets de taille, mais l'unité opérationnelle de base est locale. C'est la *business unit*, c'est-à-dire la filiale implantée dans le pays et qui opère pour des consommateurs locaux. Danone est donc "glocale", mais d'abord locale avant d'être globale. Plutôt que la productivité, nous privilégions la production de produits locaux, pour des consommateurs locaux, à des prix locaux et, parfois, avec des marques locales. À cet égard, il nous importe que la marque Danone, partout dans le monde – dans un peu plus de 50 pays – soit perçue comme une marque locale. *Dannon* aux États-Unis, cela ne s'écrit pas comme en France. Et à chaque fois que nous n'avons pas réussi cette intégration, nous avons eu à faire face à des difficultés particulières : l'exemple le plus récent en est la Turquie où Danone a été boycottée (comme d'autres entreprises françaises) et nos activités largement impactées du fait des positions prises par le gouvernement français.

La deuxième dimension de ce modèle est ce que nous appelons la communauté managériale. Historiquement, Antoine puis Franck Riboud ont animé l'ensemble de nos 120 directeurs généraux (80 % d'entre eux sont des directeurs de *business unit* dans les pays, les autres étant des patrons de fonction) directement et de manière très spécifique. Grâce à cette communauté, nous avons la capacité d'agir de façon très décentralisée tout en profitant de cette possibilité unique de nous connecter et d'interagir dans notre organisation globale.

### *Un projet sociétal*

Enfin, le troisième ingrédient, tout aussi fondamental, est notre projet sociétal. En 1972, dans son discours de Marseille, devant un parterre de dirigeants du CNPF (Conseil national du patronat français), Antoine Riboud avait décrit le projet d'entreprise de Danone comme un double projet économique et social, ce qui consistait à dire qu'il ne peut y avoir de développement économique sans développement des hommes et des femmes qui constituent

l'entreprise. Dès la fin des années 1990, nous avons donc développé la *Danone Way* : la façon dont on opère compte autant que le résultat. Cela paraît aller de soi, mais on y a beaucoup travaillé, y compris en y associant des syndicalistes. Vigéo, que dirige Nicole Notat, aujourd'hui encore, continue à auditer la façon dont on opère – et c'est quelque chose que nous exprimons constamment dans notre management. C'est ce modèle humaniste – même si le mot est parfois contesté – que nous voulons mener. Est-ce qu'une entreprise peut être humaniste ? Nous le pensons, même si nous avons à fermer des usines, même si nous devons parfois licencier des collaborateurs ou prendre des décisions difficiles.

Ces trois ingrédients, unifiés et indissociables, caractérisent la *uniqueness* de Danone.

### Vers une performance durable

Encore faut-il que notre performance dure. Là est le challenge dès lors que Danone est passé d'une position majoritaire et dominante en France et en Europe à une situation où moins de 20 % de notre chiffre d'affaires s'opère en France et moins de 50 % en Europe.

Au sein des comités de direction, nous avons donc élaboré des moyens pour faire prendre conscience et expliciter, partout dans les filiales et dans le monde, ce qu'était cette *uniqueness* et comment nous la caractérisions. Nous avons d'abord réuni les directeurs généraux dans le cadre d'ateliers de réflexion pour comprendre les résultats de cette étude et, surtout, les moyens d'action que nous pouvions en tirer. Ensuite, nous avons décidé que ces atouts, ainsi mis en lumière, devaient être l'axe du renforcement de notre efficacité et de notre compétitivité. Et, en 2006 et 2007, le thème de réflexion privilégiée donné en interne a été cette *uniqueness*. Cependant, si la performance économique avait été le seul objectif, cela n'aurait pas été très mobilisateur. Sous l'impulsion de Franck Riboud, nous avons alors mis en lumière quatre dimensions essentielles renforçant notre performance globale.

La première est notre grande capacité à apprendre et à profiter de la connaissance dont nous disposons en interne. Certains de nos concurrents, de par leur taille, disposent de 3 ou 4 fois plus de chercheurs que nous. Pourtant, Danone sort autant de nouveaux produits. Il doit bien y avoir des raisons à cela !

Une compétence singulière nous a aidés en cela : notre grande réactivité, mise en évidence par l'étude *Uniqueness*. Franck Riboud a coutume de dire que nous avons une énorme capacité de jeu de jambes. Mais l'étude nous a également montré que nous avons développé cette capacité, parce que nous n'étions pas aussi bons que d'autres pour anticiper étant trop centrés sur le court terme et la réalisation de nos résultats. Et les enquêtes d'opinion que nous réalisons tous les deux ans auprès des employés et managers de Danone nous ont confirmé cette faiblesse. Cela nous a amenés à réfléchir sur l'alignement de nos procédures budgétaires avec le plan stratégique de façon à nous consacrer davantage au moyen et au long termes. Deux exemples significatifs illustreront cette capacité à apprendre : *Growth Too* (croissance encore) et la gestion des *Blockbusters*.

*Growth Too*, c'est un projet interne qui fait suite à *Croissance Un*, projet que nous avons réalisé avec le support de consultants et qui avait pour objectif de nous aider à comprendre ce qu'étaient les leviers de croissance rentable de notre chiffre d'affaires. En 1996, Franck Riboud avait fixé la croissance comme une priorité absolue pour mener à bien le projet de recentrage de Danone. *Growth Too* a, quant à lui, été mené en interne avec la communauté des directeurs généraux de Danone et de leur équipe. C'est un projet d'une ampleur sans précédent dont la finalité était d'analyser l'ensemble de nos leviers de croissance, projet qui s'appuie complètement sur les ingrédients que nous avons identifiés grâce à l'étude *Uniqueness*.

Nous avons choisi trente de nos filiales et les avons regroupées en clusters : les filiales dont la croissance était faible, celles en croissance volatile et celles en croissance forte et durable. Nous avons repéré dans chacune de ces filiales les ingrédients permettant de comprendre leur

situation particulière. Nous avons ainsi pu identifier huit leviers de croissance correspondant à notre stratégie. Je n'en citerai que quelques-uns.

### ***Affordability et proximité***

L'*affordability* est un modèle économique dont l'objectif est de rendre accessible en prix nos produits à des consommateurs aux revenus faibles tout en leur apportant les qualités nutritionnelles dont ils ont besoin. Nous avons repéré que certaines *business units* (l'Inde et l'Indonésie en particulier) réalisaient des croissances exceptionnelles tout en étant capables de créer des produits d'excellente qualité nutritionnelle avec un modèle économique leur permettant de s'adresser à des consommateurs à très faible revenu, tout en délivrant un niveau de rentabilité correspondant aux objectifs du groupe.

Nous nous sommes donc efforcés de modéliser les conditions d'émergence de ce modèle. Habituellement, les entreprises de consommation réduisent le poids des produits conditionnés pour rendre leur produit abordable en prix, mais il n'en reste pas moins toujours cher au litre ou au kilo. Notre modèle est tout autre : il repose sur des conditionnements très simples, des *process* de production repensés, une distribution de proximité, évitant les droits d'enregistrement des grandes enseignes de distribution. Peu d'entreprises savent le faire à l'heure actuelle et ce modèle n'est d'ailleurs pas simple à déployer.

Nous avons procédé de façon identique pour chacun des huit leviers, et nous les avons modélisés et transférés aux autres filiales par le biais d'ateliers que nous avons installés dans les pays possédant la meilleure expertise. L'atelier que nous avons appelé *Affordland* se déroule ainsi à Jakarta. Ces leviers représentent chacun trois jours de programmes pour l'ensemble des comités de direction à l'échelle mondiale.

Cependant il faut que nos produits soient non seulement accessibles en termes de prix mais également disponibles physiquement. C'est ce que nous appelons le levier *Proximité* : il s'agit de permettre aux consommateurs, où qu'ils se trouvent dans la rue, d'avoir accès à nos produits dans un rayon de moins de 200 mètres. Pour cela, en Indonésie, on a désormais 1 500 000 points de vente alors qu'en France, quelques gros clients représentent 95 % de notre chiffre d'affaires.

### ***People & Organization***

Le deuxième exemple s'intitule *People & Organization (P&O)*. Chez Danone, on s'est aperçu que toutes les *business units* durablement performantes avaient été capables de capitaliser sur cinq points particuliers. Toutes avaient une stratégie très claire et totalement partagée, y compris par les opérateurs. Elles avaient, plus que les autres, travaillé sur leur *process* et sur leur organisation et aucune ne s'était simplement focalisée sur les marques : chacune avait une culture propre, une culture Danone certes, mais localisée et enrichie. Elles portaient une attention particulière aux femmes et aux hommes de l'organisation et toutes avaient des programmes, des projets, des actions tout à fait riches et caractéristiques. Enfin, et nous avons observé cela à travers les 134 questions de nos enquêtes d'opinion internes, elles avaient un niveau particulièrement élevé de cohérence et de proximité entre l'équipe dirigeante de la filiale et les salariés dans les unités de production ou sur le terrain en distribution. Sur la compréhension de la stratégie, par exemple, ces filiales n'avaient pas plus de cinq points d'écart entre opérateurs et équipe de direction, alors que, dans une filiale standard, l'écart est de vingt points en moyenne. C'est à Londres que nous avons déployé l'atelier *P&O*, parce que la *business unit* la plus performante à cet égard se trouve y être localisée. La *London Business School*, avec qui nous avons établi un partenariat, a testé pour nous ce modèle dans un minicas, pour le vérifier et pour nous assurer que ce que nous proposons comme *best practice* à nos filiales en est effectivement une.

## **Les Blockbusters**

Les *Blockbusters* sont un troisième exemple de l'utilisation des ingrédients décrits par l'étude *Uniqueness*. Ce sont les *business models* des produits laitiers frais. Ce sont des marques souvent à plus d'un milliard d'euros de chiffre d'affaires, telles Actimel ou Activia, que nous avons modélisées et que nous déployons dans l'ensemble des pays où nous sommes présents, tout en gardant la capacité d'y ajouter une dimension locale. Nous sommes une marque globale mais qui s'adresse à des consommateurs locaux en leur apportant un bénéfice santé à un prix local.

Prenons l'exemple d'Activia qui a comme bénéfice, grâce à son ferment, le transit. Nous adaptons et ajustons notre communication en nous attachant aux attentes des consommateurs. À cet égard, la communication diffère entre la France et le Japon pour tenir compte des attentes particulières des consommateurs. La recette du produit et le bénéfice scientifique étant bien évidemment les mêmes. Nous avons donc pour les produits *Blockbusters* des moyens communs, parfois un management commun, mais nous nous autorisons une adaptation locale contrairement aux concurrents qui privilégient la communication globale. Nous localisons notre approche grâce aux équipes locales, qu'il s'agisse de la gestion des leaders d'opinions scientifiques ou des administrations, mais naturellement par le *Networking*, l'expérience des uns sert aux autres.

## **L'innovation chez Danone**

Danone s'est particulièrement investi sur l'innovation. Mais nous avons compris, grâce à l'étude *Uniqueness*, que nous n'étions pas aussi innovants que nous le pensions et que nous avons plutôt une capacité à repérer les bonnes pratiques où qu'elles soient – y compris à l'extérieur de Danone – et à en faire des succès.

L'exemple d'Actimel est significatif à cet égard. C'est un produit lacté, fermenté grâce au *Lactobacillus Casei Shirota*, développé depuis 1935, par Yakult Honsha Co. Danone est aujourd'hui l'actionnaire de référence de cette entreprise japonaise, leader mondial des probiotiques, mais qui reste gérée de manière indépendante et est cotée à Tokyo. Yakult a également inventé le circuit de distribution des probiotiques, avec les *Yakult Ladies* qui viennent distribuer, quotidiennement et au porte-à-porte, les produits de la marque auprès des consommatrices japonaises. Avant de lancer Actimel, nous avons donc beaucoup étudié le Japon, pays modèle au regard des bénéfices attendus des produits laitiers frais. Nous avons ensuite identifié un ferment, le *Lactobacillus Casei Immunitas*, et nous avons lancé Actimel autour de notre propre modèle marketing. Actimel est aujourd'hui un gros succès, avec 30 % de croissance par an au niveau mondial et un bénéfice santé prouvé par de nombreuses études cliniques.

Danone est une entreprise capable de s'adapter à son environnement et qu'on pourrait donc qualifier de biologique. Nous n'inventons pas toujours de nouveaux produits, mais nous parvenons, grâce à notre capacité d'accès aux connaissances, à créer des solutions originales qui nous permettent de renforcer et développer nos innovations. Quelles que soient ces solutions – non seulement produits mais aussi organisationnelles – nous entendons être innovants. Nous menons des ateliers pour imaginer des solutions nouvelles en équipes transversales, et nous entendons aujourd'hui valoriser davantage ce que nous avons imaginé. Ce n'est évidemment pas systématique et radical, mais nous en avons le souci constant : avons-nous été uniques dans la façon dont nous avons élaboré nos innovations, nos projets, nos programmes ?

L'initiative *Networking* relève aussi du modèle de l'entreprise biologique. Elle est partie du challenge que nous avons à déployer SAP, notre ERP (*Enterprise Resource Planning*). Nous avons rencontré – comme les autres – des difficultés dans la mise en place de cet ERP mais nous avons mis à l'épreuve, à travers un programme appelé *networking*, notre capacité à transférer les bonnes pratiques développées par l'organisation. On a donc imaginé différentes façons originales de les transférer, parmi lesquelles un lieu d'échanges à la fois physique et

virtuel, la *Market Place*<sup>1</sup>. Aujourd'hui, on organise annuellement une quinzaine de *Market Places* et cette pratique devient progressivement un outil de management pour le partage et l'échange. Désormais, cela détermine nos choix organisationnels : quand on met en place une structure, on se demande si elle sera de nature à nous permettre de "networker" davantage.

### **Singularisez-vous !**

Pour renforcer la compétitivité de Danone, Franck Riboud a voulu que tout ce que nous faisons soit différent, que nos solutions soient originales ou spécifiques. Antoine Riboud disait déjà que si nous installions une ligne d'embouteillage d'eau de la même façon que nos concurrents, notre capacité à être meilleurs serait nulle ou faible. Pourtant nos machines sont les mêmes, nos systèmes informatiques aussi. Ce qui nous différencie ne peut donc être que notre modèle d'organisation. Antoine Riboud disait aussi : « *Singularisez-vous, non pas par l'achat des machines, mais par la façon de les installer et de former les opérateurs.* » Rétrospectivement on s'aperçoit que la *uniqueness* a toujours été un trait culturel chez Danone bien que nous n'en ayons guère eu conscience avant cet incident de 2005. Donc, quels que soient les sujets, importants ou modestes, nous nous efforçons toujours d'affirmer une originalité qui nous garantisse cette distance vis-à-vis de nos concurrents.

Nous luttons en interne pour éviter de nous engager dans un modèle organisationnel qui serait "uniformisant", ou dans celui de nos concurrents, même attractif. Ainsi, nous n'avons pas d'organisation mondialisée des achats. Nos réseaux d'achat sont organisés au niveau de la région – non pas au niveau du pays, ce qui serait une trop petite échelle – et au niveau des catégories de produits : biscuits, céréales, boissons, eau et produits laitiers frais. Nous luttons aussi pour éviter d'intégrer complètement l'ensemble des fonctions, ce qui serait plus facile et, sans doute, générateur d'économies importantes, mais qui nous laisse penser que nous y perdrons certaines caractéristiques de notre modèle organisationnel comme l'entrepreneuriat ou la responsabilité locale de nos dirigeants. Si, aujourd'hui, nous savons attirer des directeurs généraux et les garder, c'est parce que, lorsqu'ils opèrent à la tête d'une filiale, ils ont en charge concrètement, non seulement le marketing et les ventes comme d'autres organisations, mais aussi les usines, le développement produit, etc. Ils sont entrepreneurs avant d'être collaborateurs.

Nous voulons toujours être "glocal", y compris sur le modèle organisationnel, et opérer comme des entrepreneurs locaux, avec la même vélocité et la même capacité de réactivité et de compréhension de son marché qu'une entreprise locale. Ce n'est pas l'approche des multinationales qui ont une organisation plus structurée et plus centralisée, notamment pour une partie des flux. Mais pour l'instant et, pensons-nous, pour longtemps encore, ce sera notre modèle d'organisation car nous pensons qu'il est au cœur de notre capacité à créer de la valeur économique et constitue l'une des raisons de notre réactivité et adaptabilité.

Bien entendu, tout cela rend la gestion des fonctions centrales et *corporate* beaucoup plus compliquée. Alors, si nous sommes très attractifs pour les directeurs généraux de filiales, nous le sommes un peu moins pour les directeurs généraux de fonction. Quand ils viennent d'organisations concurrentes plus centralisées, leur mission est perçue plus complexe, ils doivent changer leur façon d'opérer. Les fonctions centrales managent par influence plutôt qu'en hiérarchique. Les équipes qui nous intègrent en venant de chez ces multinationales disent de nous que nous sommes les champions de l'exception. Notre seule limite, toujours pour des raisons d'efficacité, c'est que l'exception ne devienne pas la règle.

### **Le rapprochement Danone Numico**

Danone s'est récemment désinvesti du secteur du biscuit et a acquis Numico en juillet 2007. Cela a suscité beaucoup de questions, tant externes qu'internes, parce que le biscuit était une activité ancienne de Danone. C'est aussi un véhicule nutritionnel dans les pays émergents (il

---

<sup>1</sup> Franck Mougin, Benedickt Benenati, *Danone se raconte des histoires, une version latine du Knowledge management, Les Annales de l'École de Paris* Vol. XII.

est plus facile de véhiculer un produit sec qu'un produit frais dans un pays comme l'Indonésie) et il a été à l'origine de ce qu'on y a réussi en matière d'*affordability*.

Mais la catégorie est problématique au regard de l'obésité. La décision de désinvestissement du secteur du biscuit a donc été, pour beaucoup, prise pour cette raison ; l'autre étant que cette activité n'est pas, dans les catégories alimentaires, celle qui croît le plus vite.

Simultanément, la décision a été prise d'investir dans Numico. Cette entreprise néerlandaise a un positionnement spécifiquement centré sur deux catégories : d'une part, l'alimentation pour bébés, où elle est l'un des leaders mondiaux, et la nutrition médicale qui repose sur une forte assise scientifique et apporte aux patients hospitalisés ou aux personnes âgées médicalisées les besoins nutritionnels dont ils ont besoin.

Nous étions déjà présents dans l'alimentation pour bébés en France avec 50 % de part de marché grâce à Blédina. Désormais, en intégrant Unico, nous nous alignons sur la mission que nous nous sommes fixée d'apporter "la santé par l'alimentation pour le plus grand nombre" en couvrant les besoins nutritionnels du nourrisson jusqu'à la fin de vie et ce, potentiellement, pour tous les consommateurs de la planète.

C'est également un élément de notre *uniqueness* : certes nous n'avons pas le monopole du positionnement santé mais nous nous renforçons significativement sur ce registre et nous sommes aujourd'hui totalement alignés sur la stratégie que Franck Riboud a commencé à élaborer dès 1996.

### **Quelle perspective pour *Danone Uniqueness* ?**

Franck Riboud a rencontré Mohamed Yunus, bien avant qu'il ne soit prix Nobel de la Paix, à l'occasion d'un déjeuner. Ce dernier lui a expliqué ce qu'il faisait au Bangladesh en matière de microcrédit et lui a expliqué les problématiques des consommateurs de ce pays. Franck Riboud a eu le sentiment que la situation de ce pays était de nature à renforcer sa compréhension des besoins nutritionnels des consommateurs et qu'il y avait là l'opportunité de construire un *business model* économiquement viable et *affordable*. Ils ont alors décidé de monter un *business social* à partir des produits laitiers frais. Les gains seront réinvestis pour développer l'activité et couvrir le pays entier, comme à terme nous le souhaitons. Ce projet est par ailleurs tout à fait aligné avec notre mission et le double projet économique et sociétal.

Dans l'année qui a suivi, nous avons construit une usine sur un modèle unique en termes d'outils, de matières et de respect de l'environnement. Nous avons parallèlement étudié quelles étaient les carences nutritionnelles des enfants bengalis, en accord avec les autorités locales, et en collaboration avec la *Grameen Bank*, première banque de microcrédit au Bangladesh. Nous avons mené un projet complètement intégré qui nous permet aujourd'hui de distribuer des produits frais couvrant 80 % des besoins nutritionnels quotidiens des enfants qui les consomment. C'est très difficile à faire et nous sommes toujours dans notre phase d'apprentissage, mais c'est une expérience extraordinaire, y compris au plan organisationnel interne. En effet, l'apprentissage que nous faisons grâce à cette expérience est unique : la compréhension que nous avons des consommateurs du Bangladesh est absolument essentielle, de même que la connaissance scientifique que nous sommes désormais capables d'élaborer.

Sur le même registre, je mentionnerai le démarrage de la Sicav *Danone Communities*. Nous avons fait voter cette année par le conseil d'administration et l'assemblée générale des actionnaires, la création de cette Sicav afin de financer des projets sociaux autonomes inspirés du modèle *Grameen Danone*. Il n'est en effet pas pensable de dupliquer ce projet sur une grande échelle pour la simple raison que nos actionnaires ont investi chez Danone dans un objectif de retour financier et ne nous ont pas nécessairement choisis pour nos engagements sociaux ou sociétaux. Nous avons donc créé cette Sicav, qui nous permet de lever des fonds, à la fois à travers les partenaires extérieurs et des banques mais également à

travers des actionnaires à qui nous avons proposé de transférer leurs dividendes sur cette Sicav. Nous avons également proposé aux salariés de Danone d'investir tout ou partie de leur participation et intéressement dans cette Sicav. En 2007, ce sont un peu plus de 30 % des salariés français qui s'y sont décidés et nous sommes très satisfaits de ce résultat.

Aujourd'hui, nous avons ainsi levé des fonds importants. Cela nous donne une capacité de déploiement et de développement de projets nouveaux tout à fait considérable. Pour gouverner cette structure, nous avons créé deux instances. La première est interne : le comité d'innovation sociale qui a pour objectif d'étudier tous les projets de création de business sociaux qui nous sont proposés, partout où nous sommes, soit par le biais de collaborateurs de Danone, soit par des acteurs extérieurs. Nous avons aujourd'hui un portefeuille de 17 projets et nous espérons lancer très rapidement les premiers. La deuxième instance est le comité social, qui est désormais une des commissions du conseil d'administration de Danone, au même titre que le comité d'audit, et qui décide des investissements réalisés à partir de la Sicav *Danone Communities*.

*Grameen Danone* a pour vocation d'être une activité profitable car, à terme, la charité s'épuiserait. Toute la logique de Muhammad Yunus consiste à dire qu'il faut créer des activités rentables, qui permettent de dupliquer le modèle. Le jour où *Grameen Danone* sera rentable, nous serons en mesure de construire la deuxième usine. Notre plan prévoit 50 micro-usines, desservant des microrégions et dont les produits seront distribués selon le modèle des *Yakult Ladies*. Nous avons ainsi créé des emplois de *Grameen Danone Ladies* qui apportent quotidiennement, dans des glaciers, les produits frais aux consommateurs qui n'ont souvent pas les moyens de les acheter autrement qu'au jour le jour avec leur salaire journalier.

Nos investissements, lorsque nous ouvrons un nouveau pays, sont décidés notamment avec un objectif de ROIC (*Return On Invested Capital*), c'est-à-dire de retour sur investissement ; il s'agit là d'un indicateur financier. Au Bangladesh, nous sommes sur d'autres critères. Bien sûr, nous souhaitons être profitables un jour. Mais notre projet avec *Grameen Danone* consiste d'abord à créer des usines et des emplois, et à contribuer à la problématique de santé publique du fait des carences nutritionnelles, à laquelle font face les enfants du Bangladesh.

Nous profitons bien sûr de l'image de la poignée de main de Muhammad Yunus avec Franck Riboud, mais ne peut-on à la fois créer de la valeur sur le plan économique et sur le plan sociétal ?

## DÉBAT

### *Uniqueness et OPA*

**Un intervenant :** *Pensez-vous avoir réussi, grâce à cette démarche, à préserver Danone d'une future OPA ? est-ce là votre seule protection ? et ce discours est-il crédible pour les analystes financiers ?*

**Pierre Deheunynck :** C'est effectivement l'une des principales défenses. Nous lançons bien un programme d'actionnariat salarié cette année, mais c'est encore tout à fait modeste, et nous n'avons pas de pacte d'actionnaires qui nous permette de verrouiller notre capital. Franck Riboud insiste sur trois ingrédients susceptibles de conforter notre indépendance : le choix des équipes dirigeantes, la performance économique – qui augmente la valeur de la compagnie et sur ce point l'acquisition de Numico vise à nous renforcer – et notre *uniqueness* qui est un facteur très mobilisateur. Nous sommes en effet très motivés à l'idée d'imaginer des solutions originales et d'avoir, chacun dans notre domaine, la capacité et l'autonomie nécessaires pour les mettre en œuvre, c'est un facteur d'engagement de chacun des salariés de Danone et aussi d'efficacité économique et sociétale.

Nous possédons de très belles marques, avec des positionnements santé absolument uniques, et nous sommes le premier acteur mondial sur le produit laitier frais. Celui qui voudrait acheter ces marques et modifier le positionnement de l'entreprise risquerait de dénaturer irrémédiablement la valeur de ces marques.

**Int. :** *Votre histoire est faite de multiples absorptions réussies. Il n'y a donc pas de raison a priori que vous ne soyez pas vous-même un jour l'objet d'une OPA réussie. Alors, la uniqueness est-elle le produit d'un raisonnement rationnel ou celui d'un souci plus émotionnel de rester entre soi ?*

**P. D. :** Nestlé a 100 ans d'histoire, Danone n'en a que 35. Nous sommes encore très jeunes et en développement permanent. La démarche *Uniqueness* n'a que deux ans et demi. Effectivement, à ses débuts, Danone s'est beaucoup développée par croissance externe. Mais, de 1996 à 2006, nous n'avons fait que peu d'acquisitions importantes, et avons même désinvesti dans les catégories en croissance faible ou en dehors de nos métiers stratégiques.

La *uniqueness* est-elle rationnelle ? Pas du tout ! D'ailleurs, dans l'étude *Uniqueness*, à la première question portant sur ce qui caractérise Danone, personne n'a mentionné nos marques, nos *process*, nos outils. La réponse a été : « *Votre culture* ». Le problème a alors été de décrire ce qu'elle est ! Et une de ses composantes, c'est l'émotion et la dimension affective. Nous avons eu plaisir à entendre Franck Riboud communiquer sur notre spécificité, si singulière que nous perdriions notre capacité à créer de la valeur si quiconque y touchait. L'étude *Uniqueness* a contribué à rationaliser tout cela et nous considérons aujourd'hui, qu'objectivement, cette identité a effectivement participé à la création de valeur chez Danone. Et nous pensons que demain, le cours de Danone ne sera peut-être pas seulement fait de notre performance économique, mais également de la valeur que nous créons dans l'environnement et dans la société. À cet égard, notre expérience au Bangladesh est assez représentative de notre ambition.

### **Le double projet réinventé ?**

**Int. :** *N'est-ce pas le nouveau mythe fédérateur de Danone qui, après le double projet élaboré par son père, donne sa légitimité symbolique à Franck Riboud ?*

**P. D. :** Il est vrai que, durant ces dix dernières années, nous n'avions pas assez parlé du double projet, même si nous continuions à le mettre en œuvre. Franck Riboud a le souci, aujourd'hui, non pas de le réinventer, mais de le développer. Il a la confiance du marché, et aussi la confiance en notre capacité à mener une étape supplémentaire au regard du double projet qu'avait imaginé son père. L'étude *Uniqueness* a mis en évidence dans la culture Danone le poids du président fondateur et de Franck Riboud, et a caractérisé la nécessité pour

l'organisation de poursuivre le travail d'alignement ainsi que d'appropriation par tous du modèle basé sur le double projet.

### **Une complexité qui motive et protège**

**Int. :** *Organiser une délégation telle que vous la décrivez doit être à la fois une motivation forte pour les managers et un exercice redoutable pour le siège ?*

**P. D. :** Notre organisation est effectivement très complexe. Vu de l'extérieur, certains s'étonnent que l'on puisse être, malgré tout, performants au sens de l'efficacité des *process*. Le cabinet avec lequel nous avons travaillé pour déployer SAP a maintenu les mêmes équipes en place chez nous pendant les cinq ans qu'a duré le projet, car comprendre et intégrer l'organisation est difficile. Mais ce choix organisationnel est avant tout déterminé par notre souci constant d'être proche du consommateur. Les managers qui viennent chez Danone le font parce qu'ils ont en charge une filiale dans un pays, avec une responsabilité globale. Ils sont présidents et ce n'est pas une clause de style : Franck Riboud les considère comme tels car il entend montrer le poids des responsabilités qu'il leur a confiées. Et malgré tout, ces responsables à la personnalité bien affirmée parviennent à travailler ensemble, au sein du Club des directeurs généraux animé par Franck Riboud et son équipe : c'est là encore une caractéristique de l'*uniqueness* de Danone. Il existe aussi un club très actif des anciens dirigeants de Danone.

Le point de fragilité que nous devons travailler est lié au modèle organisationnel. Notre efficacité repose beaucoup sur nos équipes dirigeantes de filiale. Nous devons nous assurer d'un management collaboratif et collectif, seul susceptible de garantir la pérennité de notre performance.

**Int. :** *En même temps, ne peut-on pas dire que cette complexité protège : si un concurrent voulait acquérir Danone de manière hostile, il n'arriverait certainement pas à faire fonctionner des entités aux logiques aussi éloignées des schémas classiques.*

**P. D. :** Je le pense et c'est d'ailleurs ce que disait Franck Riboud aux acquéreurs potentiels, et je crois qu'ils s'en rendent compte.

Présentation de l'orateur :

Pierre Deheunynck : débute sa carrière chez BSN (Boussois-Souchon-Neveusel) il y a vingt ans ; au sein de la fonction ressources humaines chez Danone, il a travaillé en France et à l'international, notamment six ans comme directeur des ressources humaines Asie-Pacifique ; depuis deux ans, il a pris la direction générale du développement des hommes et des organisations ; son équipe est en charge de quatre domaines : l'organisation, le développement et *learning*, le développement des hommes et des compétences (gestion des huit cents principaux dirigeants de Danone) et les politiques et systèmes d'information ressource humaine.

Diffusion mars 2008