

Le développe dans les de D

Danone pratiquait le développement durable bien avant la naissance du concept, selon Bernard Giraud, directeur de développement durable et de la responsabilité sociale du groupe. Il était déjà contenu dans le “double projet” d'Antoine Riboud et reste le fil conducteur de la “Danone Way”.



Danone s'adresse prioritairement aux jeunes.

Que représente le développement durable au sein du groupe Danone ?

Bernard Giraud : Si la direction du Développement durable et de la Responsabilité sociale a été créée en 2002, cette démarche était préexistante dans le groupe, notamment avec la “Danone Way”. En fait, cela remonte même à nos origines. Il faut se souvenir qu’au début des années 70, Antoine Riboud avait défini ce qu’il appelait le “double projet économique et social”, c’est-à-dire l’idée qu’une entreprise ne vit pas en dehors de la société, qu’elle doit trouver des formes d’inter-relations

positives avec son environnement et que, finalement, la performance économique en dépend beaucoup. Et ceci est particulièrement vrai pour les entreprises de grande consommation, dotées de grandes marques, car la manière dont notre entreprise est perçue par l’opinion fait partie intégrante de sa performance globale et de sa valeur. Vous voyez que cette démarche est vraiment présente dans le code génétique du Groupe Danone. Ce qui a changé depuis, c’est que le groupe s’est considérablement internationalisé. Aujourd’hui, nous nous développons dans des contextes économiques, sociaux et culturels extrêmement différents du BSN des années 70 : nous devons maintenant prendre en compte au niveau local l’ensemble de ces paramètres. Mais la philosophie reste la même.

ment durable, gÈNES anone

Aujourd'hui,
nous nous dévelop-
pons dans des contextes
économiques, sociaux et
culturels extrêmement différents
du BSN des années 70 : nous
devons maintenant prendre en
compte au niveau local l'en-
semble de ces paramètres.
Mais la philosophie
reste la même.

Comment résumeriez-vous cette philosophie ?

B.G. : Notre finalité est économique, mais nous savons que nous ne bâtissons notre performance que si nous sommes bien perçus par l'ensemble de nos environnements. Par exemple, il est bien évident que si nous négligeons la manière dont les exploitations agricoles sont gérées en amont, cela aura une répercussion sur la qualité de notre matière première. C'est le cas vis-à-vis des producteurs de lait bien sûr, mais aussi des collectivités locales à l'endroit où nous exploitons des sources d'eau. De même, il nous faut prendre en compte les problématiques de gestion environnementale de nos usines comme celles liées à la qualité et à la sécurité alimentaire. Nous devons aussi nous préoccuper des besoins des pays dans lesquels nous sommes implantés et réfléchir par exemple à la manière dont nous pouvons contribuer à améliorer l'éducation des populations... Parce que le développement durable est une démarche de progrès qui suppose des arbitrages entre des priorités parfois contradictoires, nous avons mis en place la "Danone Way". C'est un outil qui permet à nos filiales de mesurer la qualité de leur management. Nous avons défini une centaine de pratiques qui couvrent tous les domaines où leur responsabilité est engagée. Nous leur demandons de s'auto-évaluer sur chacune de ces pratiques.

Quels sont les points majeurs de la Danone Way ?

B.G. : L'originalité de "Danone Way" est que cette démarche implique un maximum de collaborateurs de l'entreprise. Du coup, elle ne reste pas l'apanage de la seule direction du développement durable. L'auto-évaluation de "Danone Way" implique entre 10 et 30 % des effectifs, tandis qu'en général, ces démarches-là sont portées par quelques experts seulement.

Dans chaque filiale, nous mettons en place des groupes de travail transversaux, représentatifs de la diversité de l'entreprise en terme de statuts et de fonctions. Dans les usines par exemple, les personnes vont pouvoir s'emparer d'un certain nombre de questions, les comprendre ce qui va les aider à résoudre des difficultés. Au final, le comité de direction recueille les avis et fait l'évaluation. En plus de cela, des audits sont menés par des consultants extérieurs, les mêmes que ceux de l'audit financier, formés à la méthodologie "Danone Way".

De quelle façon s'impliquent les salariés de Danone dans cette démarche ?

B.G. : Notre philosophie est de considérer qu'une entreprise où les gens vont pouvoir exprimer des idées, éventuellement des critiques, mais surtout des suggestions et des propositions, sera plus dynamique. Nous encourageons les salariés à s'impliquer sous des formes diverses. Par exemple nous avons lancé "la journée Danone pour l'enfance" pour laquelle les salariés identifient des projets en faveur de l'enfance et décident des actions qu'ils vont mener pour soutenir ces projets. Autre exemple : nous disposons d'une formation qui

permet aux directeurs d'usine de se former à la compréhension de l'environnement local parce que nous considérons que leur responsabilité ne s'arrête pas aux portes de leur usine. Le fait d'être perçu localement comme une société locale fait partie intégrante de la "Danone Way".

Comment se concrétise votre politique de développement durable dans vos différentes branches ?

B.G. : Dans les produits laitiers frais par exemple, l'amélioration de la qualité est une préoccupation permanente qui a démarré il y a bien longtemps avec les producteurs de lait. Et, depuis de nombreuses années, Danone est au meilleur standard en France. Aujourd'hui, l'enjeu est de faire progressivement évoluer les exploitations agricoles vers des systèmes plus durables précisément, moins intensifs, moins consommateurs de pesticides, etc. Au-delà de la France, en Europe de l'Est par exemple, nous devons contribuer à moderniser l'agriculture, élever le standard en matière de qualité du lait et, là aussi, faire évoluer les systèmes agricoles. Autre exemple, en Turquie, où pour faire évoluer la qualité du produit et permettre aussi aux producteurs de lait d'augmenter leur revenu, il faut professionnaliser davantage l'activité qui repose rarement sur des fermes avec de grands troupeaux. Dans ce métier, nous avons besoin de construire des relations durables avec les producteurs de lait. Le lait n'est pas une matière première qu'on achète sur le marché spot. Il est acheté directement auprès des producteurs. Nous avons besoin de faire évoluer avec lui la qualité du produit parce qu'il nous faut des matières stables au niveau industriel. Et l'exploitant, lui, a besoin d'un revenu régulier. Il s'agit donc vraiment d'une relation très forte.

Et dans l'eau...?

B.G. : Le rapport entre l'eau et le développement durable est évident. Il y a une nécessité stratégique à gérer en amont la qualité de l'eau, et donc à mettre en place, autour des sources, des systèmes de protection. En tant que premier embouteilleur d'eau en volume dans le monde, exploitant de nombreuses sources présentant souvent des cheminements hydro-géologiques assez compliqués, Danone est obligé d'encourager des systèmes de gestion où les activités de surface n'auront pas d'impact sur la qualité de l'eau souterraine, en concertation avec les différents partenaires locaux : agriculteurs, petites entreprises, collectivités locales... C'est



La gestion de l'eau en amont est une nécessité stratégique pour Danone.

pourquoi nous soutenons de multiples initiatives de développement local sur les territoires concernés. Par exemple, nous avons créé Chablais Développement, une association qui favorise des actions d'apprentissage pour les jeunes et aide des PME à se développer, pour arriver à créer une bonne harmonie sur le territoire d'Evian. Dans la même logique, Danone soutient depuis plusieurs années, la convention de Ramsar sur la protection des zones humides, signée en 1971 et placée sous l'égide de l'Unesco. Aujourd'hui, 134 pays l'ont ratifiée. Les zones humides jouent un rôle essentiel pour préserver la ressource en eau et sa qualité, car elles filtrent l'eau de pluie, l'épurent et alimentent les nappes souterraines. L'année dernière, nous avons créé le fonds "Danone-Evian pour l'Eau", notamment pour étendre l'action de la convention de Ramsar aux zones humides d'altitude.

Comment Danone applique-t-il le concept dans ses sites de production ?

B.G. : Dans les usines, nous avons une responsabilité directe, en terme d'environnement, comme de qualité, car c'est là où se fabriquent nos produits. Nous menons des programmes extrêmement opérationnels, comme la montée en puissance de la certification Iso 14000 ou le programme "usines sobres, usines propres", qui consiste à diminuer de façon constante les consommations d'énergie et les consommations d'eau, de manière à avoir des usines qui produisent la même quantité de produits avec des consommations intermédiaires de plus en plus faibles. D'ailleurs, c'est non seulement bon pour l'environnement, mais aussi pour notre rentabilité. Par ailleurs, nous avons un programme permanent de réduction des emballages où notre responsabilité est directe également, même si elle est à relativiser en fonction des réactions du consommateur, qui sont différentes suivant les pays. En amont de la conception du produit et de l'emballage, les



Ce sont les salariés qui identifient les projets à soutenir en faveur de l'enfance.

marqueteurs et les développeurs du produit doivent en tenir compte. Le Groupe Danone a édité un guide d'“éco-conception des emballages” pour cela.

Comment Danone fait-il le lien entre développement durable et responsabilité sociale ?

B.G. : En matière sociale, nous avons mis en place des “principes sociaux fondamentaux”, c'est-à-dire sept principes, directement issus de l'Organisation internationale du travail, concernant l'âge au travail, le travail forcé, les horaires de travail, la rémunération, etc. Nous considérons que toutes les sociétés du Groupe Danone et toutes les sociétés qui travaillent avec lui doivent, au minimum, mettre en œuvre ces principes. Nous sommes en train de mettre en place, avec les directions achat, une démarche visant à impliquer progressivement les fournisseurs et ces principes sont également placés, en amont, dans nos négociations d'acquisitions ou de constitution de joint-venture. Mais cela ne résume bien sûr pas la politique sociale du Groupe Danone, contenue dans la “Danone Way”, qui est beaucoup plus ambitieuse : les principes sociaux fondamentaux, c'est la première étape de nos pratiques, mais dans la plupart des cas, nous sommes nettement au dessus.

Quelles répercussions cette politique a-t-elle sur votre stratégie de marques ?

B.G. : Il se trouve que Danone, l'entreprise, c'est aussi le nom de la première marque qui fait plus de 50 % de son chiffre d'affaires. Mais il faut faire une distinction entre d'un côté l'image “corporate” et de l'autre celle des marques. De manière générale, le groupe n'a jamais fait de communication alliant ses marques au développement durable. En revanche, certaines opérations peuvent être menées, à condition que cela



soit sur une cible donnée, cohérente avec la marque. Par exemple, au Mexique, le programme “Cielo” associe la marque et des opérations en faveur des enfants. C'est très cohérent car toutes les études montrent une relation très forte entre Danone et le monde de l'enfance. Au Mexique, la marque Danone communique fortement sur cela, y compris par des spots à la télévision, de manière à associer les distributeurs et les consommateurs. Un autre exemple, notre marque Britania en Inde mène le programme “Kids for tiger”, les enfants pour le tigre. Ce programme associe plus de 750 écoles, autour de problématiques environnementales et par le biais d'une entrée affective et symbolique, le tigre, Tiger est aussi la marque phare de Britania. Je peux également citer l'exemple de la Pologne, où l'on déplore de réels problèmes de nutrition : Danone, spécialiste de la nutrition, est tout à fait légitime face à la malnutrition infantile. Nous pouvons donc faire un lien entre le développement durable et nos marques, mais via des programmes précis, répondant à de réels besoins dans le pays et dont d'autres équipes marketing pourront par la suite s'inspirer. ■