

Séminaire Économie et sens

organisé en collaboration avec le Collège des Bernardins, avec l'appui de la Fondation Crédit Coopératif et grâce aux parrains de l'École de Paris :

Algoé²
Alstom
ANRT
AREVA²
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
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
Ylios

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

(Liste au 1^{er} octobre 2011)

LA DYNAMIQUE DE DANONE.COMMUNITIES

par

Emmanuel MARCHANT

Directeur général délégué de danone.communities

Séance du 19 mai 2011

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

Fin 2005, Franck Riboud, président-directeur général de Danone et Muhammad Yunus, président de la Grameen Bank et prix Nobel de la Paix 2006, découvrent que leurs idées se rejoignent sur le développement des populations défavorisées et décident de fonder une entreprise commune, la Grameen Danone Food. Dès 2007, une usine produit des yaourts fortifiés en micronutriments au Bangladesh. La même année, Danone et le Crédit Agricole décident de créer un outil financier original : la SICAV danone.communities. Elle a pour but de soutenir la construction d'autres usines au Bangladesh, de lancer d'autres projets du même esprit dans le monde, de développer des partenariats avec des acteurs locaux ou des ONG, et de rassembler dans une communauté ceux qui veulent contribuer au développement du *social business*, que ce soit en tant qu'acteurs ou en tant qu'investisseurs d'un nouveau genre. Ainsi s'est enclenchée une dynamique qui réinvente le double projet économique et social de Danone et a des retombées sur le management de l'entreprise elle-même.

*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 d'Emmanuel MARCHANT

Je suis entré chez Danone en 1998. En 2007, je venais de passer cinq ans au Mexique et je cherchais un nouveau poste au sein du Groupe lorsque j'ai vu la photo de Franck Riboud et de Muhammad Yunus en train d'inaugurer ensemble une usine au Bangladesh. J'avais lu certains écrits du docteur Yunus et la rencontre entre ces deux personnes m'a paru vraiment intéressante. J'ai postulé pour rejoindre le projet danone.communities et j'ai eu la chance d'être choisi pour le diriger.

Les raisons d'une rencontre

Comment comprendre ce projet commun entre Franck Riboud et Muhammad Yunus ? À l'époque, Danone était dans une phase de grande internationalisation et, par ailleurs, avait lancé un projet appelé Dream, reposant sur l'idée que la mission du Groupe était d'apporter *la santé par l'alimentation au plus grand nombre*. Or, le Groupe continuait, et continue encore, à nourrir plutôt des riches que des pauvres. Ses 700 millions de clients réguliers se trouvent, pour la plupart, dans le haut de la pyramide mondiale des revenus, ou du moins dans le haut de la pyramide de leur pays. Le projet le plus abouti dans le cadre de Dream avait été lancé en Indonésie. Il s'agissait de produire une sorte d'Actimel un peu délayé mais enrichi en micronutriments. Cependant, tel qu'il était positionné, ce produit ne touchait encore et toujours que les classes supérieures ou moyennes, et il ne nous permettait pas de revendiquer un grand impact sur la malnutrition.

Au moment de sa rencontre avec Franck Riboud, Muhammad Yunus était sur le point d'obtenir le prix Nobel. Il était déjà très célèbre pour avoir inventé un modèle de banque révolutionnaire, conçu *pour les pauvres et par les pauvres*.

Pour le projet imaginé avec Franck Riboud, il a fixé une condition : la future entreprise devait relever du *social business*, ce qui impliquait que les actionnaires ne recevraient aucun dividende et devraient se contenter de récupérer leur capital. Franck Riboud a décidé de relever le défi.

Le fléau de la malnutrition

Le Bangladesh est considéré comme l'un des pays les plus pauvres du monde. Parmi ses 160 millions d'habitants, 60 % vivent avec moins de deux euros par jour et sont confrontés à la malnutrition, parfois sous des formes sévères, mais souvent sous forme de carences en micronutriments tels que vitamines, fer, calcium, iode, etc. Bien que nécessaires en toutes petites quantités seulement, ces éléments ont un impact très important sur la santé. Les enfants qui en manquent ne se développent pas bien, ni sur le plan physique, ni sur le plan intellectuel.

Au niveau mondial, la population touchée par cette forme de malnutrition représente peut-être 4 milliards de personnes. Très peu font partie des 700 millions de clients réguliers de Danone.

Le projet Grameen Danone

Le projet Grameen Danone, lancé par Franck Riboud et Muhammad Yunus, avait trois objectifs.

Le premier consistait à améliorer la santé par la nutrition, grâce à l'élaboration d'un yaourt fortifié en micronutriments, vendu quelques centimes d'euros et capable de résister assez longtemps à des températures assez élevées, pour tenir compte d'un environnement où il n'existe pas beaucoup de réfrigérateurs.

Le deuxième objectif était de contribuer à réduire la pauvreté en faisant fabriquer le produit localement. L'usine a été construite à Bogra, petite ville de 300 000 habitants située à

quatre heures de voiture au nord de Dacca, où il n'existe aucune autre industrie comparable. C'est une toute petite usine, cent fois plus petite que les usines habituellement construites par Danone, mais elle permet de faire vivre tout un écosystème dans son environnement, notamment les fermiers qui produisent le lait et les femmes qui vont vendre les yaourts dans les villages.

Le troisième objectif était d'avoir un impact durable à la fois sur la santé et sur la création d'emplois en assurant la pérennité économique du projet.

La SICAV danone.communities

Pour financer Grameen Danone et les projets suivants, une SICAV danone.communities a été créée, à laquelle Danone a souscrit à hauteur de 20 millions d'euros. Cette SICAV (société d'investissement à capital variable) est également ouverte au grand public.

Les fonds de la SICAV, gérée par une filiale du Crédit Agricole, sont investis à 90 % dans ce qu'il y a de plus sûr sur le marché, c'est-à-dire des valeurs monétaires et obligataires, et à 10 % dans les projets de type *social business* lancés par danone.communities.

Les critères du *social business*

Les critères des projets de *social business* pouvant être financés par danone.communities ont été définis très précisément.

Ils doivent tout d'abord contribuer à améliorer la santé des populations à travers leur alimentation et/ou à travers la lutte contre la pauvreté, et Danone doit pouvoir leur apporter ses compétences.

Le fonds danone.communities doit y être minoritaire, ce qui implique de trouver des partenaires prêts à en financer au moins 50 %. Dans le cas du projet du Bangladesh, Danone et Grameen ont porté le projet à parts égales.

Non seulement les projets n'appartiennent pas à Danone, mais au fil du temps, ils doivent idéalement devenir la propriété d'investisseurs locaux.

Ces projets doivent être pérennes économiquement, ce qui crée une tension permanente avec l'objectif sociétal et oblige à des arbitrages continuels. Nous n'avons pas le droit de construire des rêves qui seraient éphémères, car il n'y a de *social business* que si l'on réussit à faire vivre le rêve à travers une réalité.

Ils doivent également être innovants et répliquables. Nous n'avons pas trouvé de modèles d'entreprises luttant contre la malnutrition auxquels nous aurions pu nous contenter d'apporter quelques compétences pour les faire décoller. L'innovation est donc au cœur de notre démarche. En revanche, nous ne soutenons un projet que s'il paraît répliquable, de façon à avoir l'impact le plus grand possible.

Enfin, les projets doivent engendrer le moins possible d'effets négatifs sur leur environnement. Dans le projet Grameen Danone, nous avons dû renoncer, au nom de la pérennité économique, à fabriquer les pots de yaourts dans une matière biodégradable. Le modèle de la proximité entre fournisseurs, producteurs et consommateurs garantit cependant, en lui-même, un taux d'émission de CO₂ relativement réduit, d'autant qu'une part non négligeable des produits Grameen Danone est transportée à vélo.

La gouvernance de danone.communities

Le conseil d'administration est présidé par Franck Riboud et composé en majorité de personnes qui ne viennent pas de Danone mais du monde du développement. Outre Muhammad Yunus, on y trouve Maria Nowak, ancienne présidente de l'ADIE (Association

pour le droit à l'initiative économique), Xochitl Galvez, ancienne présidente de la Commission pour le développement des peuples indigènes du Mexique, ou encore Jay Naidoo, compagnon de route de Nelson Mandela. En fait également partie Zinedine Zidane, qui se consacre à différentes associations en faveur du bien-être des enfants. Depuis sa visite à notre usine de Bogra, qui l'a enthousiasmé, celle-ci est d'ailleurs appelée "l'usine Zidane".

L'indépendance du conseil de danone.communities par rapport à Danone permet d'explorer le modèle du *social business* sans subir les contraintes d'un groupe coté en Bourse, qui doit rendre des comptes à ses actionnaires. À l'origine, cependant, le dispositif a dû être validé par les actionnaires. Les enjeux financiers n'étaient pas très importants : le coût de l'usine de Bogra et les pertes financières enregistrées pendant les trois premières années ne dépassent pas un million d'euros, qui s'ajoutent aux vingt millions investis dans la SICAV. Mais toute la question était de savoir si les actionnaires accepteraient qu'une partie de la mission de Danone, de ses compétences et, d'une certaine façon, de son avenir, dépende de ceux qui feraient vivre ce projet. Ils ont été d'accord à 98 %.

Des débuts difficiles

Lorsque j'ai pris mes fonctions, en 2007, l'usine était théoriquement prête à vendre des yaourts. Mais nous nous sommes tout de suite heurtés à un certain nombre de difficultés. Par exemple, nous avons recruté un groupe de soixante vendeuses en nous efforçant de tenir compte des critères et des méthodes de la Grameen Bank. Or, au bout de huit jours, beaucoup avaient démissionné : nous leur demandions de vendre des yaourts non seulement dans leur quartier, mais dans leur village et même dans les villages voisins, où elles n'étaient pas connues, et où elles passaient pour des mendiantes, ce qui était dégradant pour elles. Nous avons dû revoir notre organisation.

Au début de l'année 2008, la crise alimentaire mondiale qui a précédé la crise financière a fait doubler le prix des matières premières, et notamment du lait. En vendant le yaourt au prix de 5 takas, nous perdions de l'argent. Muhammad Yunus nous a convaincus d'augmenter le prix des yaourts : « *Dans le social business, on n'a pas le droit de faire de la charité, sans quoi l'activité ne pourra jamais être pérennisée.* » Pour les gens du marketing de Danone, c'était une hérésie : « *Après six mois d'existence, on n'a pas le droit d'augmenter les prix !* » Nous avons néanmoins suivi son conseil et relevé le prix à 8 takas. Les ventes se sont alors effondrées : nos clients, appauvris par la crise générale, ne pouvaient plus s'offrir nos yaourts et les vendeuses, payées à la commission, n'y trouvaient plus leur compte. Nous avons envisagé de leur accorder un salaire fixe, le temps de surmonter la crise, mais nos partenaires de Grameen nous l'ont à nouveau déconseillé : « *Si vous commencez à accorder un salaire fixe, vous ne pourrez plus revenir en arrière et vous détruisez le modèle.* »

Par la suite, nous sommes peu à peu revenus au prix de 5 takas, notamment en faisant passer la taille des pots de 80 à 60 grammes tout en conservant le principe de couvrir 30 % des besoins journaliers en micronutriments. La R&D (recherche et développement) de Danone a mis un an et demi à trouver une solution pour éviter que le yaourt ait un goût de fer, mais nous y sommes finalement parvenus.

Aujourd'hui, nous avons trouvé une dynamique de croissance, liée entre autres au fait que nous avons développé la vente des yaourts dans des petites échoppes en ville, y compris dans la capitale, Dacca. Nous avons pris conscience que la distribution assurée par des femmes portant un sac rempli de yaourts n'était pas pérenne. Une solution consisterait à ce qu'elles vendent plusieurs produits essentiels en même temps, peut-être en utilisant des petits chariots plutôt que des sacs.

Les autres projets

Au total, danone.communities a lancé 11 projets dans le domaine de l'alimentation infantile, de l'accès à l'eau et/ou de la distribution alimentaire ; 6 d'entre eux ont déjà fait l'objet d'un investissement et 5 sont encore en cours de préparation. En voici quelques exemples.

Au Sénégal, comme dans la plupart des pays d'Afrique de l'Ouest, les bergers possèdent un cheptel important, mais ils ont du mal à valoriser leur lait car ils sont nomades. L'essentiel de la consommation de lait est donc importée sous forme de lait en poudre. La Laiterie du Berger, créée par un jeune vétérinaire sénégalais, Bagoré Bathily, collecte chaque jour entre 1 200 et 6 000 litres de lait, selon les saisons, assurant ainsi un revenu à 800 éleveurs.

Le projet 1001 fontaines pour demain a été lancé par un Cambodgien, Chai Lo, et un Français, François Jacquenoud. Ils ont mis au point un système de purification d'eau par des ultraviolets, alimenté par l'énergie solaire, qui permet de fournir de l'eau saine à bas coût à des communautés isolées du Cambodge, via l'installation de stations d'eau locales. Entre 2007 et 2011, le nombre de stations est passé de 8 à 28. Un projet assez proche, Naandi Community Water Service, a été lancé en Inde, où il touche 400 villages.

Nous avons également lancé quelques projets en France. L'un d'entre eux, porté par la Croix Rouge, concerne la santé des bébés et l'alimentation des familles les plus pauvres. Deux expériences pilotes sont menées à Nancy et à Nantes. L'autre, Isomir, a été proposé par l'ADIE. Il consiste à aider les agriculteurs à se regrouper pour créer de micro-ateliers de transformation de leurs produits répondant aux normes sanitaires européennes, afin de capter une plus grande partie de la valeur ajoutée. Trois expériences pilotes ont démarré.

Le bilan actuel

Au bout de quatre ans, nous pouvons commencer à dresser un bilan de notre activité, même si trois ou quatre projets seulement ont une histoire de plus de quatre années.

Atteindre le point mort

Sur les quatre projets les plus anciens, nous avons réussi à trouver de la croissance, mais aucun n'a encore atteint le "point mort", c'est-à-dire le moment où chaque fois que l'entreprise vend un produit, elle est bénéficiaire, même si elle ne dégage pas suffisamment de marge pour envisager de créer une deuxième usine. Avant la crise alimentaire, nous pensions atteindre le point mort en 2013. Aujourd'hui, nous pensons que ce sera plutôt en 2014. Doit-on considérer que c'est normal ou inquiétant ? Au sein de Danone, nous savons que nous n'avons jamais gagné d'argent en quatre ans dans aucun pays du monde : il faut généralement attendre sept à dix ans.

Autonomie et appropriation locale

Nous avons un certain mal à "passer la main" et à faire approprier les projets localement. La fonction marketing de La Laiterie du Berger est encore trop gérée par Danone, par exemple. Ce genre de situation constitue un frein à la fois à l'autonomie de la structure et à sa réplique.

Les partenariats et la gouvernance

Le fait que danone.communities soit relativement indépendante de Danone nous a ouvert les portes de nombreux partenaires, dont l'aide était indispensable pour mener nos projets à bien. J'ai d'ailleurs été agréablement surpris de constater l'ouverture d'esprit du monde des ONG. Nous nous heurtons à des problèmes techniques, mais je n'ai pas senti de rigidité sur les principes de notre action commune, que ce soit dans les pays émergents ou même en France. En revanche, le montage et le fonctionnement de projets sur lesquels interviennent cinq ou six partenaires est assez complexe. Nous devons encore travailler pour mettre au point une forme de gouvernance qui ait la même efficacité que celle d'une entreprise classique, tout en restant au service de son ambition sociétale.

L'innovation

Les projets nous ont conduits à développer un grand nombre d'innovations. Pour Grameen Danone, nous avons commencé par un yaourt très classique, mais nous allons de plus en plus vers des produits très différents du yaourt, reposant davantage sur les ressources locales et les goûts locaux. Il s'agit par exemple de produits mélangeant du lait et des céréales, qui ont l'avantage de pouvoir être conservés de un à trois mois en dehors du réfrigérateur. Comme les yaourts, ils sont bien sûr supplémentés en micronutriments.

Le public touché

Au total, nous touchons un peu plus de 900 000 personnes, dont 600 000 via le seul projet Naandi. Le reste correspond aux trois autres projets "historiques", Grameen Danone, La Laiterie du Berger et 1001 fontaines pour demain. Sur la base de ces quatre projets, nous espérons pouvoir atteindre d'ici 2015 le nombre de 9 millions de bénéficiaires.

Au Cambodge, nous sommes capables d'apporter dans les villages de l'eau saine à un prix vraiment très bas (moins d'un centime de dollar le litre), mais seulement 30 % des villageois achètent cette eau. Nous avons du mal à comprendre pourquoi, et mener des études de marché sur ces questions est difficile, car il s'agit de motivations tellement intimes que les gens ne peuvent pas les formuler. Cela dit, c'est déjà une performance intéressante : il n'y a pas beaucoup d'entreprises capitalistes réussissant à atteindre 30 % de pénétration lorsqu'elles arrivent sur un nouveau marché.

De même, Grameen Danone ne vend encore que la moitié des volumes que nous espérions, mais ses résultats sont cependant assez extraordinaires par rapport aux résultats moyens des entreprises de Danone au même âge.

L'impact sur la santé

Pour le moment, nous n'avons pas encore démontré l'impact de nos produits sur la santé. Nous recevrons bientôt les résultats de la première étude menée au Bangladesh par l'ONG Gain, qui en a confié la réalisation à la John Hopkins University, où travaillent certains des plus grands experts mondiaux de ces questions. Il était important que cette étude soit financée par un tiers, d'abord parce que son coût, très élevé (500 000 euros), ne pouvait en aucun cas être pris en charge par Grameen Danone, ensuite parce que si c'était Danone qui l'avait financée, nous aurions probablement été soupçonnés d'influencer les résultats.

La préparation de l'étude a duré une année entière. Le protocole devait non seulement respecter la méthodologie très stricte des études cliniques classiques, mais également tenir compte de questions éthiques. Par exemple, nous aurions souhaité comparer la santé d'enfants ayant consommé des yaourts pendant un an et demi avec celle d'enfants qui n'en auraient pas consommé. Mais si vraiment nous pensons que ces yaourts peuvent avoir un impact sur la santé, il est difficile de décréter qu'un certain nombre d'enfants n'auront pas le droit d'en bénéficier. De plus, si l'on peut envisager de faire une prise de sang à un enfant à qui l'on a donné des yaourts, il est difficile d'en réaliser sur un enfant à qui l'on n'a rien donné. Ces considérations éthiques nous ont conduits à renoncer à un certain nombre de questions.

L'atteinte de notre objectif en termes d'amélioration de la santé pose un autre problème. Pour que les yaourts aient un impact, il serait souhaitable que chaque enfant en consomme au moins deux par semaine. Or, pour une famille de deux enfants dans les couches les plus pauvres de la population, cela représente de 10 à 12 % de ses revenus, ce qui est considérable.

Animer les communautés

Notre conseil d'administration a estimé qu'au-delà de nos projets, nous devons également contribuer à la promotion du *social business* et partager notre expérience : la réussite de notre démarche se mesurera aussi à l'émulation qu'elle produira. Nous avons donc embauché un

jeune entrepreneur du web, spécialiste de l'animation de communauté, qui s'est proposé pour travailler dans cet objectif : « *Je suis sûr qu'on peut avoir un impact beaucoup plus fort en communiquant et en cherchant à convaincre les gens.* »

Cette démarche s'est avérée très utile également pour attirer de nouvelles compétences, aussi bien dans les pays du nord que sur le terrain, et aussi pour nous rapprocher de certaines ONG qui continuaient à être hostiles aux activités sociétales d'une multinationale comme Danone. Peu à peu, elles se laissent tenter par la perspective d'essayer de faire quelque chose avec nous.

Trouver plus d'argent

Presque tous nos projets ont rencontré des problèmes de trésorerie plus vite que prévu, ce qui nous oblige à chercher de nouveaux fonds alors que les projets n'ont pas encore vraiment démontré leur pertinence ni leur pérennité. Si nous voulons mener à bien et développer les projets déjà engagés, notre SICAV doit passer de 75 à 100 millions d'euros. Or, cette SICAV est française, ce qui a pour effet que seuls des Français y souscrivent. Par ailleurs, de plus en plus de gens préfèrent investir directement dans les entreprises plutôt que souscrire à une SICAV, ce qui constitue une autre forme de solution.

Les retombées pour le Groupe

Lorsque nous avons lancé le projet danone.communities, nous étions convaincus qu'il relevait vraiment de la mission et de la culture du Groupe, celles du double projet économique et social. Aujourd'hui, les retombées de cette activité vont largement au-delà de ce que nous avons imaginé.

L'innovation

En allant très loin de nos frontières habituelles, que ce soit en termes de marchés, de clients ou de partenaires, nous avons développé une capacité à innover qui bénéficie à l'ensemble du Groupe. Lorsque nous avons construit l'usine de Bogra, nos ingénieurs étaient très sceptiques. Ils n'imaginaient pas qu'une usine aussi petite et aussi bon marché puisse produire autant de tonnes que ce qui était prévu. Aujourd'hui, ce modèle inspire d'autres projets : dans certains pays, il paraît intéressant, à côté d'usines de très grande taille, de construire des usines plus modestes, par exemple pour explorer de nouveaux marchés.

De même, nous avons eu beaucoup de mal à convaincre notre R&D de travailler sur de nouveaux produits, associant céréales et produits laitiers, et conservables hors chaîne du froid. Mais peu à peu, nos chercheurs se sont passionnés pour ces nouveaux sujets : « *C'est intéressant, peut-être qu'il y a un bout de l'avenir de Danone qui est là.* » Les produits en question ne sont pas directement réutilisables sur nos marchés habituels mais nous avons mis au jour de nouveaux processus d'innovation.

Le réseau

Nous avons découvert que le réseau développé pour mener ces opérations de *social business* a une valeur pour Danone. Aujourd'hui, lorsque nous entrons dans certains pays émergents, nous bénéficions d'emblée d'une bien plus grande confiance de la part des institutions de l'ONU ou des gouvernements : notre démarche nous a ouvert de nouvelles portes.

La motivation

L'impact de la démarche danone.communities sur la motivation de nos salariés est considérable. Un tiers d'entre eux investissent dans la SICAV, alors qu'ils ont la possibilité, dans le cadre de leur intéressement, d'accéder à des investissements beaucoup plus lucratifs, par exemple d'acheter des actions Danone avec une réduction.

Le recrutement

Nos projets représentent également un gros avantage compétitif pour attirer de jeunes talents. Il arrive d'ailleurs à Franck Riboud de s'en plaindre : « *Je fais des amphis, à Sciences Po, où on ne me parle que de danone.communities ! Je dois leur expliquer que la vraie vie, ce n'est pas juste le social business.* »

Nous avons été obligés d'instaurer une règle pour ceux qui veulent travailler chez danone.communities : « *Vous voulez faire un stage de neuf mois au Bangladesh ; c'est possible, à condition que vous envisagiez ensuite de travailler chez Danone.* » La moitié refuse, mais l'autre moitié accepte.

DÉBAT

Quelles communautés ?

Un intervenant : *Le terme communities est très difficile à traduire en français. Aux États-Unis, on peut l'employer pour décrire un quartier, une paroisse, un groupe quelconque. Que signifie-t-il pour vous ?*

Emmanuel Marchant : L'idée première est le principe du *pour et par les pauvres*. Nous ne sommes pas là pour exporter des solutions, mais pour les construire avec les bénéficiaires du projet. Pour le projet Grameen Danone, il s'agit de la communauté des fermiers, ou encore de celle des villages où vivent les consommateurs.

Dans un premier temps, nous pensions pouvoir nous adresser à ces communautés en direct. Je me suis rendu personnellement dans certains villages, accompagné de traducteurs, pour faire la promotion du projet. Nous avons rapidement compris qu'il est bien plus efficace de passer par des partenaires ayant déjà une longue expérience au contact de ces populations, par exemple des ONG spécialisées dans le développement agricole.

L'autre type de communauté avec laquelle nous travaillons est celle des "riches" ou du moins des "élites" qui, en France, aux États-Unis, au Japon, mais aussi dans les pays émergents, ont envie de promouvoir le *social business*.

Le rôle du culturel

Int. : *Une séance précédente de l'École de Paris a été consacrée à l'expérience malheureuse de Veolia, qui a vainement tenté d'installer des compteurs d'eau en Inde¹, pays où « l'eau est un don de Dieu » et où, par conséquent, compter et vendre l'eau paraît insensé. Je suis étonné que dans tout votre exposé, on n'ait pratiquement pas entendu parler d'éventuels conflits culturels.*

Int. : *La séance que vous évoquez a montré au contraire que les obstacles principaux à l'implantation du compteur d'eau n'étaient pas culturels, mais très prosaïques. Veolia ne voulait pas vraiment transférer son savoir-faire mais plutôt obtenir le marché de la distribution. L'entreprise locale n'était pas intéressée par les compteurs mais simplement par l'obtention d'un prêt à la Banque mondiale. Les élus ne souhaitaient pas d'amélioration du réseau car ils profitaient d'un système de corruption lié à la livraison d'eau par camion. De plus, pour des raisons électoralistes, ils préféraient que les habitants continuent à payer l'eau au forfait plutôt qu'au volume. Dans tout cela, la dimension culturelle jouait un rôle minime. L'étude présentée lors de cette séance tendait à montrer que, contrairement à l'interprétation de Veolia, même les plus pauvres étaient prêts à payer pour l'eau, à condition que le service soit de qualité, ce qui est une revendication légitime.*

¹ Akil Amiraly, "Lorsque le compteur d'eau donne la mesure du monde indien", *Séminaire Managements et cultures d'entreprises de l'École de Paris du management* (ref MC210311).

De même, l'expérience de la Grameen Bank a montré que la création d'une banque pour les plus pauvres ne relevait pas de considérations culturelles, mais d'un simple problème de gestion : il s'agissait de trouver une "technologie" du prêt et du remboursement adaptée aux besoins et aux capacités des plus pauvres.

E. M. : Les questions d'alimentation et de culture sont malgré tout intimement liées. Ce serait certainement une erreur de notre part de sous-estimer le rôle des problématiques culturelles dans nos projets. L'idée selon laquelle l'eau est un don de Dieu pour lequel on n'a pas à payer est vraiment très répandue en Inde. De fait, quand les sols n'étaient pas pollués comme ils le sont aujourd'hui, on pouvait s'approvisionner en eau partout sans problème. L'idée qu'il faut désormais acheter l'eau pour être sûr qu'elle soit saine fait son chemin, mais lentement.

L'encadrement

Int. : *Sur le terrain, l'encadrement est-il assuré par des expatriés de Danone ?*

E. M. : Nous recourons le moins possible à des expatriés. Si nous envoyons un directeur général pendant trois ans sur place, chaque jour qui passera retardera le moment où le point mort sera atteint. Cela dit, pour Grameen Danone, nous avons dû nous y résoudre, suite à deux recrutements qui ont été des échecs. Pour les projets où nous accompagnons un entrepreneur, il est plus facile de nous mettre en retrait.

Un nouveau modèle consiste à envoyer des experts pour des missions de très courte durée. Un logisticien, par exemple, va passer dix jours sur place ; il ne fera même pas de plan d'action, mais ensuite, toutes les deux semaines, il aura un échange téléphonique d'une heure avec le responsable logistique du Bangladesh. Ce genre de dispositif donne d'excellents résultats. Les missions les plus longues sont de neuf mois et portent sur des points très spécifiques.

Capitalisme et tendresse

Int. : *Quand Saint Bernard de Clairvaux est mort, il laissait en Europe 450 abbayes qui produisaient du métal, du textile ou encore des produits agricoles et qui étaient très profitables. Votre discours est un étrange mélange entre le jargon du capitalisme (SICAV, taux de rentabilité, etc.) et le langage de la tendresse, lorsque vous évoquez ces enfants qu'il s'agit de sauver de la malnutrition. Ce mélange me gêne un peu. Il me semble qu'il y avait à la fois plus de charité et plus de business chez les Cisterciens...*

E. M. : Nous travaillons avec des partenaires qui ont accumulé des années d'expérience auprès des communautés locales, comme l'ONG Care, mais en revanche n'ont pas d'expérience des affaires. Nous devons en permanence mêler la culture des affaires et celle du développement. Je suis convaincu que c'est en réussissant ce mélange que nous apporterons les bonnes réponses.

Int. : *Il est quand même curieux de prétendre construire un modèle économique tout en annonçant aux investisseurs qu'ils ne percevront pas de dividendes.*

E. M. : Muhammad Yunus compare l'interdiction des dividendes avec l'interdiction de fumer dans les lieux publics. La règle est « *Not a puff* » (pas même une bouffée) : si l'un allume une cigarette, l'autre en aura envie aussi. Il faudra ensuite mettre un cendrier, puis il y aura des contestations sur ce que c'est que fumer "un peu". Il vaut mieux ne pas entrer dans cette spirale.

Le docteur Yunus fait cependant une distinction très nette entre le *social business* créé par les riches et le *social business* créé par les pauvres. Dans le premier cas, les investisseurs n'ont le droit de récupérer que leur investissement. Tout le problème est alors de trouver des personnes acceptant cette règle du jeu ; mais on en trouve.

Dans le deuxième cas, il est très important que les investisseurs dégagent du bénéfice, afin de pouvoir se développer et sortir de la pauvreté. Le fondateur de La Laiterie du Berger a investi tout l'argent de sa famille dans ce projet : il faut impérativement qu'il en tire du profit.

En revanche, le bénéfice est plafonné à 8 % au Sénégal et à 3 % dans le projet indien.

Int. : *La SICAV n'est-elle pas une manière détournée de faire gagner de l'argent aux investisseurs ?*

E. M. : C'est surtout une façon de limiter le risque, notamment pour les salariés de Danone qui investissent dans des projets encore très incertains.

L'investissement invisible de Danone

Int. : *Dans les comités de direction des grandes entreprises, les sujets un peu marginaux ont du mal à capter l'attention, y compris lorsqu'ils sont profitables. Ils commencent à éveiller l'intérêt le jour où ils font l'objet d'un LBO (Leveraged Buy-Out) et quittent l'entreprise. L'attention que vous obtenez du comité de direction n'est-elle pas démesurée ?*

Int. : *Vous avez parlé de l'investissement financier de Danone dans cette opération, mais comment est comptabilisé son investissement immatériel ?*

E. M. : L'investissement de 20 millions d'euros dans la SICAV est négligeable pour Danone, en revanche utiliser le temps de ses meilleurs cerveaux représente un énorme coût, qui au départ n'était pas comptabilisé. Après quelque temps, nous avons quand même évalué ce que cela représentait. L'équipe de 10 personnes de danone.communities a coûté jusqu'ici un peu plus de 4 millions d'euros, mais d'autres ressources de l'entreprise ont également été employées, notamment en R&D.

Au fil du temps, j'ai réussi à convaincre Danone que ce genre de dépense était un investissement et qu'il fallait l'organiser. Aujourd'hui, il existe une unité de R&D consacrée spécifiquement à la nutrition pour tous. Elle travaille pour nous mais aussi pour d'autres clients au sein du Groupe, sur des sujets très divers.

Notre activité, parmi d'autres, est en train de pousser le Groupe dans des directions nouvelles. Il y a deux ans, les actionnaires ont accepté qu'un tiers des bonus de tous les managers soient indexés sur les objectifs sociétaux. Ils ont également décidé de réduire de 30 % la facture de CO₂ du Groupe. Dans les débuts, c'était facile, car cela revenait à faire des économies d'énergie. Mais il vient un moment où il faut faire des choix et engager des dépenses. Le Groupe a également décidé de consacrer 100 millions d'euros à protéger les acteurs les plus fragiles de notre environnement proche, que ce soit dans l'agriculture ou dans la distribution.

Notre action s'inscrit donc bien dans un mouvement de fond qui correspond à la culture de l'entreprise. Cela dit, nous sommes en "liberté surveillée" : nous ne pourrions continuer à avancer dans cette voie que si notre action produit des résultats tangibles.

Le budget yaourt

Int. : *Vous avez indiqué que le budget d'une famille bangladaise pour offrir des yaourts à ses enfants pouvait représenter 10 % de son budget. C'est énorme !*

E. M. : Ce chiffre vaut pour les familles situées tout en bas de la pyramide sociale, qui sont aussi celles où l'on trouve le plus de malnutrition. Nous n'avons pas réussi à créer un produit "pour les pauvres", mais ce n'était peut-être pas souhaitable, car personne, même pas les pauvres, n'a envie de manger un produit "pour les pauvres".

Cela dit, Grameen Danone vend ses produits de façon à peu près homogène dans toutes les couches sociales. Même les familles les plus modestes sont prêtes à se sacrifier pour offrir quelque chose à leurs enfants, que ce soit un bonbon, une glace, ou en l'occurrence un yaourt, qui présente l'intérêt d'être à la fois source de plaisir et bon pour la santé. Mais, bien sûr, le fait de ne pas pouvoir toucher massivement les plus pauvres est une des limites de notre action. Une fois que notre modèle sera solide, nous pourrions peut-être inventer des dispositifs permettant d'offrir des yaourts gratuitement aux enfants les plus déshérités. Mais si notre modèle reposait dès maintenant sur la charité, il ne réussirait pas à devenir pérenne.

La “réplicabilité” des projets

Int. : *L’un de vos critères est la “réplicabilité” des projets. Ne peut-il pas exister des projets très intéressants, quoique non répliquables ?*

E. M. : C’est évident, mais notre objectif est d’avoir un bon retour social sur notre investissement. Sur l’usine de Bogra, nous avons dû investir au total 1,5 million d’euros, somme à laquelle s’ajoute une part des 4 millions du coût de fonctionnement de l’équipe danone.communities. Si cet investissement ne doit avoir d’impact que sur la petite ville de Bogra, c’est démesuré et il vaut mieux arrêter. C’est pourquoi nous privilégions des projets qui peuvent être reproduits ailleurs.

Int. : *Avez-vous fait des émules parmi les autres grandes entreprises ?*

E. M. : Presque tous les groupes du CAC 40 sont venus nous voir. Certains ont du mal à envisager ce type d’action car leur secteur industriel s’y prête moins que celui de l’alimentaire. Souvent, ils préfèrent renforcer leur démarche de responsabilité sociale. D’autres adoptent des démarches similaires à la nôtre. Le Crédit Agricole, suite à notre expérience commune, s’est doté de son propre fonds de micro-crédit et de *social business*. Un petit comité appelé Action Tank s’est créé autour de la chaire HEC Social Business / Entreprise et Pauvreté, pour réfléchir à ce que peut être une entreprise sociale en France. Le Global Social Business Summit, qui se tient en Allemagne, accueille chaque année un plus grand nombre d’entreprises.

Lors de notre dernier conseil, j’ai demandé aux administrateurs si notre objectif d’atteindre 9 millions de personnes touchées en 2015 leur paraissait satisfaisant ou insuffisant. Ils m’ont répondu que notre impact était déjà bien supérieur et ont souligné que des entreprises comme Kraft, Pepsi, Nestlé, Unilever, étaient toutes en train de nous imiter. Certes, il y aura sans doute de la bonne et de la mauvaise graine parmi leurs projets, mais le mouvement est enclenché.

Int. : *Votre objectif final s’exprime-t-il en nombre de pays dans lesquels vous serez implantés, en parts de marché, en poids dans l’activité de Danone ?*

E. M. : Notre conseil d’administration a décidé de ne pas répondre à cette question pour l’instant et d’assurer d’abord le succès des 11 projets que nous avons lancés. Nous pensons que, de toute façon, nous ne changerons pas le monde tout seuls : il faut que notre modèle soit répliqué, soit sous forme de franchise, soit sous d’autres formes. Cela pose d’ailleurs la question du caractère *open source* de nos innovations et de la propriété de ce que nous inventons. Nous n’aurons d’impact réel que si nous sommes imités bien au-delà de nos frontières, mais nous n’avons pas envie que ce que nous avons construit soit récupéré par d’autres qui s’en serviraient pour faire de l’argent et dénatureraient notre démarche. Nous devons donc fixer les conditions de la réplification pour trouver un équilibre satisfaisant.

Les rebelles du capitalisme

Int. : *De plus en plus d’élèves des grandes écoles refusent de travailler pour des groupes de conseil ou des banques d’affaires et veulent se consacrer à des projets de développement. Comment réagissez-vous face à ces “rebelles du capitalisme” ? Acceptez-vous de les recruter, ou privilégiez-vous ceux qui sont un peu intéressés par les ONG, mais capitalistes quand même ?*

E. M. : Nous pensons qu’attirer les “romantiques” nous donne un avantage compétitif. Je suis issu de l’ESSEC et j’estime qu’actuellement, un tiers des étudiants de l’ESSEC sont attirés par des entreprises qui leur proposent autre chose que de gagner de l’argent. Comme parmi eux, il y a d’excellents profils, il est important de pouvoir les recruter. En revanche, nous ne pouvons pas leur vendre un rêve qui soit trop éloigné de la réalité. Nous devons, en particulier, réfléchir à ce que pourra être leur carrière. Après un passage chez danone.communities, un jeune peut accepter de vendre des caisses aux supermarchés pendant

quelques années. Mais si son objectif de départ était de changer le monde, il risque de ne pas s'en contenter très longtemps. Nous devons donc réfléchir à ce que nous pourrions lui proposer ensuite et avoir avec lui un vrai dialogue dès le départ sur son projet de vie.

Présentation de l'orateur :

Emmanuel Marchant : ESSEC 91, est directeur général délégué de danone.communities depuis mars 2007 ; il débute sa carrière en 1994 comme consultant chez OC&C Consultants ; en 1998, il rejoint le groupe Danone comme directeur du planning stratégique ; à partir de 2002, il a travaillé au Mexique où il a successivement été directeur financier de Pureza AGA puis directeur général de ARCO IRIS.

Diffusion octobre 2011