

Les 2 Vaches : le meilleur de la start-up et du grand groupe ?

par

■ **Christophe Audouin** ■

Directeur général de Les Prés Rient Bio (groupe Danone)

En bref

Comment une grande multinationale comme Danone peut-elle prendre pied sur un marché, dans une filière et au sein de communautés qui ne l'attendent pas, le monde du bio ? Comment une start-up peut-elle produire différemment, avec agilité, grâce à une organisation différente, des produits différents tout en restant à la fois ultraconnectée au groupe Danone et intégrée dans les communautés de producteurs et de consommateurs bios, souvent si suspicieux envers les grands groupes ? Qu'a-t-elle retenu de l'exemple d'une entreprise américaine, spécialiste du bio, rachetée par le Groupe ? L'aventure intrapreneuriale hors normes de la marque Les 2 Vaches, débutée il y a plus de quinze ans, est une réussite écologique, humaine, organisationnelle, mais aussi économique.

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

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

Séance des cycles Les Phénix et David et Goliath réconciliés, organisée en partenariat avec la chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir.

Parrains & partenaires de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Chaire Futurs de l'industrie et du travail • Chaire Mines urbaines • Chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir • EDF • ENGIE • Executive Master – École polytechnique • Fabernovel • Groupe BPCE • Groupe CHD • GRTgaz • IdVector² • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • Mines Paris – PSL • RATP • Université Mohammed VI Polytechnique • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation



Autres séances du cycle Les Phénix :

« Le e-commerce décrypté par un champion français »

par Emmanuel Grenier, PDG, Cdiscount

« La transition énergétique accélérée : le nouveau pari des GAFAM »

par Mathias Lelièvre, CEO, ENGIE Impact

« Bus 2025 : le projet qui ne peut pas dérailler! »

par Felix von Pechmann, directeur du programme Information voyageurs,
ancien responsable du programme Bus électriques, RATP,
et François Warnier de Wailly, directeur du programme Bus 2025, RATP

« Mener une disruption systémique : le cas de l'hydrogène »

par Michèle Azalbert, directrice générale de la *business unit* Hydrogène, ENGIE

« Le temps retrouvé : une réinvention du travail chez PSA »

par Bruno Bertin, directeur des ressources humaines France, Groupe PSA,
et Christophe Rauturier, *Chief Digital Officer*, Groupe PSA



Autres séances du cycle David et Goliath réconciliés :

« L'Oréal, l'art d'intégrer des acquisitions »

par Cyrille Carillon, *Chief Integration Officer*, L'Oréal

« Quand Casino se diversifie dans l'énergie renouvelable grâce au numérique »

par Otmane Hajji, président de GreenYellow (groupe Casino)

« Paiement mobile : la révolution programmée d'un écosystème »

par Christophe Dolique, CEO, Lyf Pay

« Innovation décloisonnée : l'incarnation d'un virage stratégique »

par Csilla Kohalmi-Monfils, directrice des écosystèmes d'innovation, ENGIE Fab

« Construire des partenariats innovants avec les grands groupes : les succès et les échecs de Baracoda »

par Thomas Serval, président de Baracoda

« L'excubation : l'autre manière de saisir les opportunités digitales »

par Philippe Besnard, associé gérant de Fast-Up Partners



En général, lorsqu'une grande entreprise comme Danone veut lancer une nouvelle marque de yaourts, elle monte une équipe autour d'un chef de produit marketing – éventuellement senior, si le projet est ambitieux – et fait travailler la R&D sur la recette. Quand tout est prêt, elle lance la marque avec des moyens publicitaires substantiels et vend à perte pendant quelques années, en espérant qu'un jour ou l'autre, la marque décollera et que son modèle économique sera suffisamment viable pour qu'elle vole de ses propres ailes lorsque l'on supprimera les moyens marketing. L'histoire de la marque Les 2 Vaches est tout à fait différente.

L'exemple inspirant de Stonyfield Farm

En 2000, le PDG de Danone, Franck Riboud, rencontre Gary Hirshberg, le patron de Stonyfield Farm, une entreprise de produits laitiers américaine qui est devenue le troisième fabricant de yaourts aux États-Unis, derrière Yoplait et Danone. Franck Riboud souhaite en effet racheter cette marque, qui est aussi le numéro un du secteur bio aux États-Unis. Chemin faisant, il découvre que le développement économique de Stonyfield Farm repose sur des fondations qui n'ont pas grand-chose à voir avec celles d'une filiale classique de chez Danone.

À l'origine, Gary Hirshberg était enseignant dans un lycée agricole spécialisé en agriculture biologique. Militant, il souhaitait, à travers son métier, transformer les pratiques des agriculteurs du Maine. Le lycée rencontrant des difficultés financières, il décide de vendre localement des yaourts fabriqués dans le petit atelier de transformation de l'établissement. Cela ne suffit pas à sauver le lycée, qui ferme, mais Gary Hirshberg se dit qu'au lieu de transformer les pratiques agricoles par l'enseignement, il va le faire en créant une marque de yaourts bios et en essayant de fédérer des agriculteurs et des consommateurs. Pour lui, une entreprise peut réellement devenir un acteur politique, c'est-à-dire contribuer à transformer la société. Pour ce faire, il dote Stonyfield Farm d'un socle d'engagements qui orientent toutes les décisions. Jusqu'à ce que l'entreprise soit cédée à Danone, elle était strictement familiale et ne subissait donc pas la pression d'actionnaires extérieurs.

Ainsi, entre 1980 et 2000, Stonyfield Farm a vu son chiffre d'affaires passer de 0 à 400 millions de dollars, sans avoir jamais dépensé d'argent dans la publicité classique. En revanche, Gary Hirshberg a sillonné les États-Unis pour raconter son histoire à qui voulait l'entendre et, surtout, il s'est engagé dans la vie locale autour de sa laiterie. Par exemple, il a sponsorisé pendant des années le marathon de Boston et a encouragé l'ensemble de ses salariés à participer bénévolement à la logistique de ce marathon.

Franck Riboud, qui a hérité du double projet économique et social de son père, Antoine Riboud, est fortement impressionné par cette réussite. Il propose à Gary Hirshberg de rester aux commandes de Stonyfield Farm pendant quelque temps, s'engage à ne pas lui envoyer des managers Danone, qui risqueraient de transformer son organisation, et lui demande de l'aider à créer une entreprise du même genre en Europe.

Danone et la controverse Bio

Franck Riboud est en effet convaincu qu'en 2020, toutes les entreprises devront être dotées d'une gouvernance du même type que celle de Stonyfield Farm et, par ailleurs, il a l'intuition que si le groupe Danone essaie de développer par lui-même une marque bio, il échouera. Le bio est un marché "organique", qui se développe à la vitesse des cycles naturels, comme l'illustre le fait que Gary Hirshberg a dû patienter dix ans avant de commencer à gagner de l'argent. Les méthodes de marketing habituelles risquent de ne pas fonctionner, d'autant que le Groupe a beaucoup de détracteurs en matière de produits bios.

En effet, Danone a lancé en 1987, sous le nom *Bio*, un yaourt au bifidus actif qui a connu un énorme succès commercial, avec 656 millions de pots vendus en 2002. Ce nom avait probablement été choisi sans penser

à mal, mais le lait utilisé n'était pas issu de l'agriculture biologique, ce qui a suscité la colère des producteurs, détaillants et organismes de contrôle de la filière bio. Une entreprise familiale, Triballat, avait même riposté, en 1995, avec un yaourt produit à partir de lait bio et vendu sous le nom *Vrai*, avec les mêmes codes couleurs que la marque Bio de Danone. En 2002, Danone a dû se résigner à remplacer le nom Bio par Activia.

En 2007, au moment où Danone envisage de se lancer à son tour dans la production d'un yaourt bio, cette controverse est encore présente dans les esprits. C'est pourquoi Franck Riboud demande à Gary Hirshberg de lui apporter sa caution et son expérience. La société est créée sous le nom de Stonyfield Farm France, puis, lorsque Stonyfield Farm est cédée à Lactalis, en 2017, prend le nom Les Prés Rient Bio.

Les Prés Rient Bio

La volonté de construire un projet différent de ce qui avait été fait jusqu'alors a conduit Danone à recourir à l'intrapreneuriat, c'est-à-dire à la création d'une société faisant partie du Groupe tout en bénéficiant d'une certaine indépendance.

Un chemin distinct de celui de Danone

Ce positionnement a permis à Danone d'entrer dans l'univers du bio avec une certaine discrétion, d'autant que le nom du Groupe ne figurait pas sur les produits. À l'époque, certains nous ont même reproché d'avancer masqués. Depuis, les tensions se sont apaisées. Le fait de ne pas particulièrement communiquer sur notre appartenance à Danone a été jugé justifié dans la mesure où notre chemin est clairement distinct de celui du Groupe et où notre activité est alignée avec le positionnement affiché.

La nécessité de soutenir et de structurer la filière du lait bio

Le projet Les 2 Vaches est né d'un constat : la difficulté des fermes laitières bios normandes à se pérenniser. Il y a quinze ans, toute une génération d'éleveurs laitiers s'étaient déjà convertis à l'agriculture bio. Le ralentissement de la croissance du secteur a mis certains d'entre eux en difficulté, au point qu'ils étaient obligés de vendre leur lait au prix du lait conventionnel. La vision initiale de Les Prés Rient Bio consistait à « *sauver les fermiers bios* » en leur offrant un débouché à travers la création d'un yaourt bio et en apportant tous les talents de Danone à l'élaboration d'une recette, au marketing et à la commercialisation.

Cette stratégie a payé et nous avons réussi à renforcer la demande grâce à une offre différente de celle des marques classiques. En revanche, nous ne nous étions pas suffisamment intéressés à la filière et les candidats à la pratique de l'élevage bio ne se pressaient pas au portillon. En réalité, notre modèle de croissance était construit à l'envers : il ne partait pas de ce que la filière pouvait offrir, mais de ce que les consommateurs étaient censés attendre. Nous avons alors compris qu'il était indispensable d'accompagner les éleveurs pour les aider à se convertir à l'agriculture bio et à structurer leur filière.

La volonté de transformer les pratiques agricoles et alimentaires

La marque Les 2 Vaches est ainsi non seulement bio, mais également « *équitable et normande* ». Nous considérons qu'être implantés dans un territoire nous engage vis-à-vis de nos parties prenantes locales, en particulier nos fournisseurs. De fait, il est plus compliqué de prendre les mauvaises décisions quand on est en contact direct avec ses partenaires que quand on passe par des intermédiaires.

Comme Gary Hirshberg, nous estimons que les entreprises peuvent faire partie de la solution à la crise sociale et climatique et que, pour cela, elles doivent passer d'un statut de prédateur ou de parasite à un rôle positif dans la transformation de la société. Ainsi, au lieu de nous contenter de proposer de nouvelles recettes de yaourts, nous devons nous préoccuper d'apporter de véritables solutions aux défis de l'agriculture et de l'alimentaire. Je précise qu'il ne s'agit naturellement pas de prendre la place des autres acteurs, décideurs politiques ou ONG, mais d'agir à leurs côtés. Cette nouvelle vision de l'entreprise définit sa raison d'être.

Une gouvernance agile

Notre relative indépendance nous a également permis de mettre en œuvre un management inspiré de celui de Stonyfield Farm, avec une gouvernance agile. On n'anime pas de la même façon une équipe avec un projet d'innovation classique au sein d'une grande entreprise et une équipe qui a décidé de transformer les pratiques agricoles et alimentaires. Quand vos collaborateurs se lèvent le matin pour apporter des solutions à la crise sociale et climatique mondiale, leur niveau d'engagement et de motivation est beaucoup plus élevé, surtout lorsqu'ils participent à toutes les décisions. D'ailleurs, beaucoup de jeunes sont spontanément plus attirés par Les Prés Rient Bio que par d'autres filiales ou projets de Danone, car ils y trouvent cette dimension supplémentaire de sens que donne la volonté de transformer la société.

Une démarche couronnée de succès

Quinze ans après la création de Les Prés Rient Bio, l'entreprise est leader de l'ultrafrais dans la crèmerie bio en France. À mes yeux, ce succès vient, pour une part importante, du choix de nous doter d'une raison d'être, qui a fédéré l'équipe dans une vision partagée et lui a permis de donner toute son énergie pour faire vivre le projet. À ceci s'est ajouté un travail très brillant et cohérent de marketing autour de la marque Les 2 Vaches.

Il y a trois ans, à l'occasion de notre première certification B Corp¹, notre raison d'être a été incluse dans nos statuts et, par conséquent, votée par notre actionnaire, à savoir le groupe Danone. Cela nous confère une identité définitivement différente de celle d'une entreprise commerciale classique et nous protège de certaines décisions malheureuses qui pourraient nous être imposées.

La question se pose, toutefois, de la pérennité d'une organisation comme la nôtre au sein d'un groupe qui se renouvelle en permanence, aussi bien au niveau des individus qui le composent que de son organisation, de ses méthodes de travail et de sa gouvernance. La même question se pose en interne : le projet qui a inspiré la création de Les Prés Rient Bio est-il toujours viable pour une entreprise qui, désormais, réalise un peu plus de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires et fait travailler 200 personnes ?

Débat



Un parcours atypique

Un intervenant : *En général, pour lancer un programme d'intrapreneuriat, on choisit une douzaine de juniors et on leur fournit des mentors pour les aider à se transformer en entrepreneurs. J'ignore quel est votre âge, mais j'ai l'impression que vous ne correspondez pas à ce profil ?*

Christophe Audouin : Je suis entré chez Danone dans les années 1990, avec une mentalité très différente de celle de beaucoup de jeunes d'aujourd'hui. Je voyais cette entreprise comme un terrain de jeu extraordinaire où j'espérais bien me ranger parmi les meilleurs et progresser rapidement.

1. Label octroyé aux sociétés commerciales (à but lucratif) répondant à des exigences sociétales, environnementales, de gouvernance ainsi que de transparence envers le public.

J'ai travaillé dans toutes sortes de domaines, la vente, le marketing, le développement de la *supply chain*, ou encore la négociation, en changeant de poste tous les dix-huit ou vingt-quatre mois, comme tout bon "Danoneur". En effet, dans cette entreprise, les augmentations de salaire ne se font pas à l'ancienneté, mais à l'occasion des changements de poste.

Au bout d'une quinzaine d'années, alors que je pensais avoir fait le tour de l'entreprise et que j'envisageais de la quitter pour créer ma propre société, s'est présentée l'opportunité de rejoindre Les Prés Rient Bio, qui avait été créée un an auparavant. À cette époque, je ne connaissais pas grand-chose à la transformation alimentaire ni au bio, mais j'étais attiré par la perspective, rare chez Danone, de partir d'une page blanche où tout était à inventer – la matière première, les recettes, les clients... –, tout en continuant à bénéficier du confort d'une grande entreprise.

La beauté du voyage, c'est qu'il est toujours différent de ce que l'on imaginait au départ. J'ai été transformé par ma rencontre avec Gary Hirshberg, qui est resté à nos côtés pendant dix ans et m'a incité à donner un tout autre sens à mon travail. Il m'a fait comprendre qu'une entreprise n'est pas seulement un terrain de jeu, mais, potentiellement, un acteur de la transformation de la société.

Je me suis engagé à fond dans ce projet et, ce faisant, je savais que j'allais prendre du retard par rapport à mes camarades de promotion, dont les salaires continuaient à progresser. Je l'ai cependant assumé car, dans mon nouveau métier, j'ai trouvé un accomplissement personnel qui me rend heureux.

Les relations avec les producteurs

Int. : *Quelles sont vos relations avec les producteurs de lait bio ?*

C. A. : Nous sommes allés les chercher un par un et nous avons été les premiers, en 2010, à contractualiser avec eux sur du long terme, alors que les contrats habituels de Danone ne portaient que sur un an. De plus, nos contrats sont indexés à 50 % sur les coûts de production et pas seulement sur l'évolution des cours du lait. Avec ces dispositions, nous satisfaisions déjà à deux des conditions fondamentales du commerce équitable.

Une troisième condition, pour obtenir le label équitable, était de consacrer au minimum 2 % du montant des achats de matières premières agricoles à un fonds destiné à financer des projets de structuration de la filière. Nous avons porté ce taux à 4 % et nous sommes en train de mettre en place une organisation dans laquelle ce seront à la fois les représentants de l'association qui réunit les éleveurs et les salariés de cette organisation qui décideront de l'affectation des fonds.

Une entreprise détenue à 100 % par Danone

Int. : *Quelles sont les relations de Les Prés Rient Bio avec le groupe Danone ?*

C. A. : Le Groupe détient 100 % de la société et celle-ci dépend de l'entité Danone France. Sur les 200 salariés, une vingtaine seulement – ceux qui contribuent aux fonctions stratégiques de l'entreprise (finances, *sourcing*, marketing, communication, commerce...) – sont directement rattachés à Les Prés Rient Bio. Les autres sont rémunérés par Danone France, ce qui leur permet de bénéficier des mêmes avantages, en matière d'intéressement et de participation, que les salariés du Groupe.

Les yaourts sont fabriqués par deux usines de Danone situées en Normandie, qui se chargent de transformer le lait de nos producteurs. Le lait bio représente 35 % des quantités traitées par ces usines, le reste étant du lait conventionnel.

Nous ne disposons pas de forces de vente et nous achetons des prestations à celles de Danone. Tout l'enjeu est d'obtenir une certaine priorisation dans la "bataille du linéaire", mais c'est un grand avantage que de pouvoir nous appuyer sur la meilleure force de vente dans notre secteur.

Bien que notre chiffre d'affaires ne représente que 50 millions d'euros sur les 1,8 milliard d'euros produits par Danone France, je siège au comité de direction. Je bénéficie, en revanche, d'une autonomie qui me permet de ne pas être assujéti à toutes les réunions et autres *reportings*. Toute la difficulté est de rester à la bonne distance : ni trop loin ni trop près.

Des “anomalies” à préserver

Int. : *J'imagine que vos interlocuteurs au sein du Groupe ne cessent de se renouveler et doivent continuellement vous interroger sur les mêmes points ?*

C. A. : Le directeur financier est remplacé tous les dix-huit mois environ et le nouveau venu ne manque pas de détecter des “anomalies”, comme le fait que nous créons des postes pour des fonctions déjà assurées au sein du Groupe, en matière de finances ou de négociation avec les clients, par exemple. La tentation est forte, pour lui, de chercher à faire des économies : « *Votre organisation a sûrement été très efficace dans les débuts, mais, maintenant que vous êtes devenus une belle marque, vous pouvez retourner dans le pot commun.* »

Je lui réponds que notre particularité tient moins à nos recettes de yaourts, ou même à notre marketing, qu'à notre projet. Ce n'est pas pour accroître la part de marché de Danone France que nos salariés se lèvent le matin, mais parce qu'ils ont l'espoir de changer le monde. Cette motivation et cet enthousiasme génèrent, au sein de Les Prés Rient Bio, un niveau d'ancienneté quatre à cinq fois supérieur à ce qu'il est dans le Groupe. En retour, cette mémoire et cet ancrage nous permettent d'avoir une raison d'être ambitieuse. Pour la préserver, il est capital de conserver un mode de fonctionnement spécifique.

Des résultats tangibles

Int. : *Franck Riboud a manifestement été séduit par le modèle de Gary Hirshberg, mais, une fois que l'un et l'autre ont quitté l'entreprise, et les années passant, Danone ne risque-t-il pas d'être tenté de revendre Les Prés Rient Bio ou de faire rentrer cette filiale dans le rang ?*

C. A. : Les pères fondateurs sont partis, mais ceux qui font vivre l'entreprise au quotidien – dont moi-même – sont toujours là !

Nos résultats économiques contribuent beaucoup à pacifier les relations avec le Groupe. Alors que la marque Les 2 Vaches était encore largement inconnue il y a dix ans, nous sommes désormais le leader du yaourt bio, devant la marque Vrai, qui est installée depuis trente-cinq ans sur ce marché. Notre compte d'exploitation est correct et il s'améliore, notamment parce que nous réussissons à vendre nos produits à un prix bien plus élevé, au kilo, que la moyenne des yaourts de Danone en France. Enfin, au cours des trois dernières années, Les 2 Vaches a été la deuxième marque ayant le plus contribué à la croissance de Danone, après une marque d'eau minérale.

À plusieurs reprises, j'ai envisagé de demander le rattachement de Les Prés Rient Bio à un des fonds d'investissement de Danone, Manifesto Ventures, conçu pour s'associer à des entrepreneurs engagés dans la transformation de l'alimentation, mais mes démarches n'ont jamais abouti. Chaque fois, les patrons successifs de Danone France ont “freiné des quatre fers” pour que Les Prés Rient Bio reste rattachée à leur entité...

Une source d'inspiration

Au-delà de notre contribution à son chiffre d'affaires, nous apportons également au Groupe une capacité à anticiper sur certains sujets. Par exemple, cinq ans après nous, Danone s'est mis à contractualiser sur du long terme avec ses éleveurs conventionnels. Quand le Groupe a voulu développer ses activités dans le bio, il y a trois ans, il nous a demandé conseil sur la façon de procéder. Autre exemple, nous avons adopté, il y a deux ans, des indicateurs extrafinanciers sur notre empreinte carbone, ou encore sur la part des plastiques non recyclables dans nos produits, et nous nous sommes engagés à prendre en compte ces indicateurs dans toutes nos décisions, en plus des indicateurs financiers. Depuis, le directeur de Danone France a repris quelques-uns de ces indicateurs pour les faire figurer dans son tableau de bord. Cela ne signifie pas forcément que l'entité sera pilotée sur cette base, mais, au moins, les résultats seront aussi évalués en fonction de ces critères.

L'une des motivations des salariés de Les Prés Rient Bio étant de réussir à entraîner le Groupe vers des pratiques plus vertueuses, ces avancées sont très importantes pour nous.

En revanche, nous ne sommes pas parvenus à convaincre Danone d'adopter les principes du commerce équitable, alors même que l'obtention du label par Les Prés Rient Bio, il y a quatre ans, s'est traduite par une forte accélération de notre croissance et de notre leadership. Une marque qui souhaite passer en commerce équitable doit être suffisamment forte et reconnue pour pouvoir porter cette promesse et atteindre des niveaux de valorisation suffisants, car les démarches bios et équitables nécessitent des investissements importants. Au sein du Groupe, peu de marques correspondent à ce profil.

Pas d'exportations

Int. : *Avez-vous cherché à développer Les 2 Vaches à l'international?*

C. A. : Nous avons essayé de commercialiser nos yaourts dans des pays frontaliers, comme l'Espagne, l'Italie, la Belgique, mais je n'ai jamais réussi à convaincre les patrons des unités qui produisaient les yaourts de se doter d'une gouvernance spécifique, ce qui me semblait indispensable pour pérenniser ces projets. En douze à dix-huit mois, l'expérience s'est arrêtée.

Une déception ?

Int. : *Lorsque Franck Riboud a lancé ce projet, peut-être s'attendait-il à ce que, vingt ans plus tard, le bio représente un tiers du chiffre d'affaires de Danone et la moitié de sa croissance. Malgré tout l'intérêt de votre société, n'êtes-vous pas déçu, quinze ans plus tard, que son chiffre d'affaires ne s'élève qu'à 50 millions d'euros?*

C. A. : S'agissant de yaourts, ce n'est pas négligeable ! Les 2 Vaches est la cinquième ou sixième marque de Danone France par son chiffre d'affaires, tous secteurs confondus. Il est vrai que l'on aurait pu espérer une croissance encore plus forte, mais le marché du bio ne s'est pas développé aussi vite que l'on aurait pu s'y attendre. Au moment de la création de Les Prés Rient Bio, il s'élevait à 4 milliards d'euros et, actuellement, il connaît un plateau, voire une légère décroissance, à 14 milliards d'euros.

Au-delà d'une démarche RSE, la recherche d'un impact sur la société

Int. : *Votre démarche s'inscrit-elle dans une approche RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise)?*

C. A. : La RSE pourrait être comparée aux rambardes de sécurité d'une autoroute tournée vers la conquête de parts de marchés, la création de valeur, la croissance, le gain d'efficacité économique, etc. Sur cette autoroute, où les entreprises sont en compétition les unes avec les autres, la RSE est destinée à éviter les sorties de route.

Pour les entreprises qui se donnent une raison d'être, comme Les Prés Rient Bio, ou comme les entreprises à mission, dont nous sommes très proches, la route mène vers la transformation de la société et non vers la conquête de parts de marché. Dans ce contexte, les rambardes de sécurité sont les indicateurs de performance économique, que nous devons absolument respecter en tant qu'entreprise. D'autres créent des associations, des ONG ou des partis politiques pour essayer de changer le monde; nous avons pris le parti d'y contribuer en produisant des yaourts...

Pour vérifier si notre activité répond bien à notre raison d'être, nous nous sommes dotés, depuis l'an dernier, à côté de nos indicateurs extrafinanciers, de trois indicateurs d'impact.

Le premier s'appelle *Slow*, par référence au mouvement Slow Food, qui promeut « une alimentation bonne, propre et juste ». Dans nos recettes, nous privilégions des listes d'ingrédients très courtes, comprenant essentiellement des éléments que chacun d'entre nous peut trouver dans sa cuisine. Nous souhaitons mesurer en quoi ce choix peut contribuer à transformer les habitudes des consommateurs exposés aux produits Les 2 Vaches : achètent-ils davantage de produits peu transformés ?

Le deuxième indicateur, *Dare*, concerne les changements de pratiques mis en œuvre dans la filière lait. Nous cherchons à savoir si le type de partenariat que nous proposons aux éleveurs leur permet de mieux travailler, de mieux gagner leur vie, de se sentir davantage en sécurité, d'être plus heureux. Pour cela, nous interrogeons à la fois les éleveurs de notre réseau et d'autres éleveurs bios ou conventionnels de Normandie. Au passage, nous faisons le pari, grâce à cette enquête, d'attirer de nouveaux éleveurs chez nous...

Le troisième indicateur, *Care*, étudie l'impact de notre activité sur les choix fondamentaux, en matière d'agriculture et d'alimentation, des autres parties prenantes qui nous entourent, à commencer par le Groupe dont nous faisons partie.

Int. : *Comment s'articulent vos indicateurs extrafinanciers et vos indicateurs d'impact ?*

C. A. : Le fait d'avoir adopté des indicateurs extrafinanciers sur notre empreinte carbone ou sur l'utilisation de plastique non recyclable a une incidence sur les décisions concernant nos produits, mais aussi, par ricochet, sur les habitudes de consommation de nos clients.

Par exemple, pour réduire l'utilisation du plastique, nous proposons des pots de grande contenance à la place des pots individuels de 125 grammes, ce qui nécessite des investissements. D'ici quelques années, peut-être observerons-nous, à travers l'indicateur Slow, un changement de pratique chez les consommateurs dans ce domaine.

Nous tentons d'aller encore plus loin en proposant du yaourt en vrac, projet dans lequel jamais nous ne nous serions lancés si nous n'avions tenu compte que des indicateurs financiers. Le yaourt en vrac est vendu dans un distributeur, comme pour les fruits secs : le consommateur vient avec son contenant, se sert, procède à la pesée, colle l'étiquette et passe en caisse. Pour le moment, nous enregistrons peu de ventes, alors que le développement et la fabrication des trois machines mises en place nous ont coûté très cher. Heureusement, nous avons pu utiliser une ligne déjà existante de production de poches de 5 kilos de yaourt, utilisées pour la fabrication de glaces. Si cette nouvelle offre rencontre son public, nous pourrions mesurer son impact sur la transformation des habitudes des consommateurs.

Le recrutement

Int. : *À l'époque où Danone, avec l'appui de Mohamed Yunus, s'était lancé dans la fabrication de yaourts, en Inde, à quelques centimes d'euros pièce, Franck Riboud racontait que, lorsqu'il se rendait dans les écoles de commerce, les étudiants ne lui parlaient que de cela. J'imagine que, compte tenu de votre activité, vous n'avez aucun de mal à recruter des jeunes ?*

C. A. : Un projet comme le nôtre est effectivement très attrayant pour les jeunes, mais cela doit être vu comme une conséquence de la démarche et non comme un but en soi. Quand Danone a envisagé de faire certifier B Corp l'ensemble de ses marques, certains, au comité de direction, soulignaient que ce serait un formidable levier d'amélioration de la marque employeur. Je leur répondais : « *Bien sûr, mais ne le faites surtout pas pour cela ! Faites-le pour de vraies raisons, sans quoi vous ferez seulement semblant et les jeunes que vous recruterez repartiront très vite, car ils constateront un écart entre la promesse et la réalité.* »

Int. : *Recrutez-vous surtout au sein de Danone ou surtout à l'extérieur ?*

C. A. : Deux tiers des recrutements se font chez Danone, et les autres en externe.

Int. : *Quelle différence cela représente-t-il, au quotidien, de travailler pour Les Prés Rient Bio et de travailler pour une autre filiale de Danone ?*

C. A. : Nous avons mis en place une organisation que l'on ne peut pas qualifier véritablement de "libérée", mais qui se caractérise par une grande horizontalité. De plus, je demande aux salariés d'être aussi souvent que possible sur le terrain. Dans le cahier des charges de nos éleveurs, figure l'exigence que les vaches soient dehors au moins 220 jours par an (elles y sont 275 jours en moyenne). J'impose la même règle à nos salariés : ils doivent aller voir les éleveurs, rencontrer des clients, se rendre à l'usine, travailler avec nos parties prenantes. Notre gouvernance nous permet de nous dispenser de réunions inutiles et, ainsi, de gagner du temps pour être sur le terrain.

Int. : *Après avoir été employés chez vous, les salariés retournent-ils dans d'autres filiales du Groupe ?*

C. A. : Je les encourage à le faire, afin d'"évangéliser" le reste du Groupe, mais, souvent, ils ont du mal à trouver un poste qui leur convienne. Transformer l'existant est une tâche difficile...

■ Présentation de l'orateur ■

Christopa Audouin : Entré chez Danone il y a vingt-neuf ans, il a occupé, durant quinze ans, de très nombreux postes au sein du Groupe – vente, merchandising, négociation, management, marketing, *supply chain* –, avant d'intégrer le projet intrapreneurial Les 2 Vaches. Durant sept ans, il a été directeur commercial de cette marque avant de devenir, en 2014, le directeur général de Les Prés Rient Bio (entreprise du groupe Danone commercialisant Les 2 Vaches). Très engagé dans des projets de structuration de la filière bio, il est conscient de la non attractivité du métier d'éleveur laitier, qui pose la question dramatique de la pérennité de fermes bios extensives en France. C'est pourquoi il a décidé, au 1^{er} juillet 2022, de se consacrer entièrement à Simple comme Bonjour, projet incubé pendant deux ans au sein de Danone. Ce projet a pour but d'aider les éleveurs bios à réussir le passage à la transformation et à la commercialisation de leurs propres yaourts.



Chaire **Phénix**
Grandes entreprises d'avenir 

Diffusion en septembre 2022

**Retrouvez les prochaines séances et dernières parutions
du séminaire Transformations numériques et entrepreneuriales sur notre site www.ecole.org.**