

Emmanuel Faber, le CEO qui voulait changer le monde Des paroles et des actes

Mémoire réalisé par
Raffaël Cordier

Promoteur
Vincent Truyens

Lecteur
Malo Beguin

Année académique 2018-2019
Master en Sciences de gestion

RÉSUMÉ

Ce mémoire-recherche a pour but de comparer les paroles et les actes d'Emmanuel Faber, CEO de Danone, et d'analyser les actions menées par cette dernière. La question de recherche soulevée par cette étude est : « *Emmanuel Faber, en tant que patron de multinationale, peut-il significativement changer le monde et faire évoluer nos sociétés vers des modèles plus justes et plus durables ?* ». Le premier chapitre est consacré à une revue de littérature et une définition de tous les concepts qui sont mobilisés durant l'étude. Les objectifs du développement durable des Nations unies et de la certification *B Corp* y sont présentés et mis en contexte.

Le deuxième chapitre traite des caractéristiques clés du groupe Danone : sa mission, sa vision, ses objectifs pour 2030. Le double projet économique et social de Danone est développé via l'étude de la *Grameen Danone food* et des fonds d'innovation sociaux. Ce chapitre permet une première analyse de l'efficacité et de la durabilité des modèles de gestion et de production de Danone et une première validation de certaines hypothèses.

Le troisième chapitre présente le parcours du CEO de Danone et poursuit, plus en profondeur, l'étude de Danone entamée au chapitre 2. Les propos tenus par Emmanuel Faber sont comparés aux actes réellement posés par ce dernier ainsi qu'aux projets portés par le groupe Danone. Cette comparaison est organisée selon trois catégories : *People, planet, profit*.

En conclusion, au regard de l'analyse des expériences de social business, des investissements effectués dans les fonds d'innovations sociales, de l'adhésion de l'actionnariat aux projets sociétaux proposés par le groupe, de l'intégration poussée des parties prenantes, de la redistribution des richesses le long de la chaîne des valeurs, des efforts faits pour réduire l'empreinte écologique de Danone sur ses écosystèmes et des actes concrets posés par Emmanuel Faber tels que la réduction de ses primes ou l'abandon de certaines rémunérations, l'étude répond favorablement à la question de recherche posée.

REMERCIEMENTS

Par ces quelques mots, je tiens à exprimer ma reconnaissance à toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

J'aimerais, tout particulièrement remercier :

Vincent Truyens, mon promoteur, pour sa confiance, son écoute et ses conseils avisés,

Natacha, Anais et Maria pour leurs compréhensions et leurs aides au quotidien

Mes relecteurs et amis qui m'ont soutenu jusqu'au bout et notamment Lambda

Merci à tous

« Aucune société ne peut prospérer et être heureuse, dans laquelle la plus grande partie des membres est pauvre et misérable. »

La richesse des nations, 1776

Adam Smith

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
0.1. INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
0.2. QUESTIONS DE RECHERCHE, HYPOTHÈSES, MÉTHODOLOGIE	1
0.3. ORGANISATION ET ARTICULATION	2
CHAPITRE 1 – BASES THÉORIQUES : CONCEPTS ET MODÈLES	4
1.1. INTRODUCTION	4
1.2. LA FIRME MULTINATIONALE	4
1.3. <i>BUSINESS AS USUAL VS SOCIAL BUSINESS</i>	7
1.4. LES BUSINESS MODELS	8
1.5. LE BUSINESS MODEL CANVAS	10
1.6. LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES	13
1.8. LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE	15
1.9. LA CERTIFICATION B CORP	16
CHAPITRE 2 – DANONE : ETUDE DESCRIPTIVE ET ENGAGEMENTS	18
2.1. INTRODUCTION	18
2.2. HISTORIQUE	18
2.3. CARACTÉRISTIQUES CLÉS	21
2.5. VISION	22
2.6. <i>SOCIAL BUSINESS : GRAMEEN DANONE FOOD</i>	23
2.7. LES AUTRES FONDS D'INNOVATIONS SOCIALES	30
2.8. LES OBJECTIFS 2030	34
CHAPITRE 3 - EMMANUEL FABER ET DANONE: DES PAROLES ET DES ACTES.....	38
4.1. INTRODUCTION	38
4.2. EMMANUEL FABER	38
4.2.1. « Enfance » et « étude »	38
4.2.2. De « Bain & Company » à « Main basse sur la cité »	39
4.2.3. « Début chez Danone » et « engagement personnel »	40
4.3. DES PAROLES ET LES ACTES : GLOBAL	40
4.3.1. <i>Vision de l'entreprise</i>	40
4.3.2. <i>Intégration de la RSE</i>	41
4.4. DES PAROLES ET LES ACTES : PEOPLE	42
4.4.1. <i>Présentation</i>	42
4.4.2. <i>Les salariés</i>	42
4.4.3. <i>Les clients</i>	44
4.5. DES PAROLES ET LES ACTES : PLANET	45
4.5.1. <i>Introduction</i>	45
4.5.2. <i>Lutter contre le changement climatique</i>	45
4.5.3. <i>Economie circulaire</i>	46
4.5.1. <i>Protéger les ressources en eau</i>	48
4.5.2. <i>Agriculture régénératrice</i>	49
4.5.1. <i>Analyse et commentaires</i>	51
4.6. DES PAROLES ET LES ACTES : PROFIT	52
4.6.1. <i>Économie libérale, financiarisation, capitalisme</i>	52
4.6.2. <i>Rémunérations</i>	53
CONCLUSIONS	57
BIBLIOGRAPHIE	60
ANNEXE.....	63

LISTES DES FIGURES

Figure 1 : Tableau comparatif des trois plus importantes multinationales	5
Figure 2 : Liste 30 plus grande entités économique du monde	6
Figure 3 : Les trois composantes d'un business model	9
Figure 4 : Business model Canvas	10
Figure 5: Ligne du temps accords internationaux majeurs - développement durable	14
Figure 6 : Historique croisé fonds d'innovation sociale et parcours d'E. Faber chez Danone	30
Figure 7 : Répartition géographique des projets du Fond Danone écosystème	32
Figure 8 : Liste des partenaires du Fonds livelihoods	33
Figure 10 : Tableaux des investissements liés à la protection de l'environnement.....	45
Figure 11 : Politique emballage du groupe Danone.....	47
Figure 12 : Comparaison salaire moyen / salaire CEO	55
Figure 13 : Répartition rémunération CEO Danone	55
Figure 14 : Montant rémunération CEO Danone	56

LISTES DES ANNEXES

MANIFESTO DANONE.....	63
CORRÉLATION ODD / OBJECTIFS DANONE 2030.....	65
MATRICE DE MATÉRIALITÉ	66
OCCURRENCES « CHINE » DANS LE RAPPORT ANNUEL DANONE 2018 ET DOCUMENT DE RÉFÉRENCE DANONE 2018	67
INTERVIEW : ROLAND D’HOOP	68
INTERVIEW : SONIA BONUS	73

LISTE DES ABRÉVIATIONS

AG :	Assemblée générale
CA :	Chiffre d'affaire
CEO :	Chief executive officer – directeur général
EDP :	Essential Dairy & Plant-Based Products - Produits laitiers et d'origine végétale
ESSEC :	École supérieure des sciences économiques et commerciales
ENA :	École nationale d'administration
GAFA :	Google, Apple, Facebook, Amazon
HEC :	École des hautes études commerciales
KPI :	Key performance indicator – indicateur clé de performances
NU :	Nations unies
OPA :	Offre publique d'achat
ONG :	Organisation non gouvernementale
PDG :	Président directeur général
RSE :	Responsabilité sociétale des entreprises
SICAV :	Société d'investissement à capital variable
WWF :	World wildlife fond - Fonds mondial pour la nature

0.1.Introduction générale

Dans le club fermé les patrons du CAC 40, Emmanuel Faber, actuel CEO de Danone est certainement l'un des plus atypiques. Malgré son parcours classique, diplômé d'HEC d'abord, banquier d'affaires ensuite, il en vient rapidement à critiquer vertement les dérives de la finance dans un premier ouvrage¹ puis à militer ouvertement pour plus de justice sociale. À l'issue des entretiens qui ont précédé son entrée chez Danone, il n'hésite pas à demander huit semaines de congé pour se consacrer à ses engagements personnels. Il séjournera notamment dans des maisons pour mourants en Inde, dans la jungle de Calais et accompagnera des personnes au crépuscule de leur vie dans un hospice à Puteaux.

Qualifié de personnage complexe et torturé par ceux qui l'ont fréquenté de près, il est reconnu comme une personnalité brillante et fin stratège. Il n'en reste pas moins que, pour le commun des mortels, il semble difficile de concevoir qu'un homme qui gagne plus de quatre millions d'euros par an puisse réellement vouloir créer une société plus juste et plus durable. C'est pourtant précisément le message qu'Emmanuel Faber répète depuis 2012, dans ses ouvrages et dans chacune de ses interviews.

Le but de cette étude sera de comprendre comment le patron de la 10^e capitalisation boursière du CAC 40 (€53 milliards), peut concilier recherche de profit à l'échelle mondiale et justice sociale à l'échelle locale.

0.2.Questions de recherche, hypothèses, méthodologie

L'ambition de ce mémoire-recherche est de comparer les paroles et les actes d'Emmanuel Faber et d'analyser les actions concrètes menées par la multinationale qu'il dirige. Notre principale question de recherche est : « *Emmanuel Faber, en tant que patron de multinationale, peut-il significativement changer le monde et faire évoluer nos sociétés vers des modèles plus justes et plus durables ?* ». À cette fin nous étudions trois hypothèses.

La première hypothèse est : « *Emmanuel Faber démontre par ses paroles et par ses actes une rupture par rapport aux modèles existants* ». Afin de tester cette hypothèse, nous étudions ses écrits, ses discours et les différents actes posés depuis son arrivée chez Danone.

¹ FABER E., « *Main basse sur la cité ; éthique et entreprise* », Hachette, 1992

Notre deuxième hypothèse est « *Le groupe Danone met en place des modèles de gestion et de production plus justes et plus durables* ». Celle-ci sera confirmée ou infirmée en analysant la manière dont Danone collabore avec ses parties prenantes. Les mesures prises par le groupe pour limiter son impact sur l'environnement sont également passées en revue. Enfin nous nous assurons que ces modèles sont économiquement viables.

Notre troisième hypothèse est « *Le groupe Danone intègre des organismes de contrôle exigeants et des normes internationalement reconnues* ». Deux moyens de tester cette hypothèse ont été retenus : L'intégration des objectifs de développement durable des Nations unies et le processus de certification *B Corp*.

Les sources de cette étude reprennent notamment les rapports d'activités annuels et les comptes rendus des assemblées générales du groupe Danone. Concernant Emmanuel Faber, nous nous appuyons sur les propos tenus dans ses ouvrages, et sur ses communications publiques au sens large (interviews, entretiens, discours, *tweets*). Nous veillons également à intégrer les analyses et rapports d'ONG reconnues telles que Greenpeace ou Oxfam traditionnellement très critiques vis-à-vis des multinationales.

Enfin, deux entretiens viennent compléter les sources de cette étude. Les informations sont recueillies dans le cadre d'entretiens semi-directifs. Ce type d'entretien a été préféré aux entretiens non directifs car il permettait de centrer les échanges sur certains thèmes précis, définis au préalable². Ces entretiens ont été menés en face-à-face. Les thèmes abordés ont été communiqués au préalable et l'ensemble des questions et réponses ont été enregistrées de manière à garantir une retranscription écrite fidèle. Le choix des personnes entendues a été fait en fonction des hypothèses que nous souhaitions tester. Pour disposer d'une vue objective la responsable du service *sustainability* de Danone Belgique, et une personne de référence de l'ONG Oxfam, ont été interviewés

0.3.Organisation et articulation

Cette étude est divisée en trois temps. Dans premier temps, nous procédons à une revue de la littérature scientifique et définissons l'ensemble des concepts et modèles qui seront utilisés. Nous présentons dans cette partie trois des principales grilles de lecture de cette analyse, à savoir le *business model canvas*, les objectifs de développement durable des Nations Unies et la certification *B Corp*.

² COMBESSIE JC., « L'entretien semi-directif », La méthode en sociologie, 2007

Dans un deuxième temps, nous procédons à une analyse descriptive du groupe Danone. Nous en retraçons l'historique, présentons les données clés, ses caractéristiques majeures et les principales décisions stratégiques prises par le groupe depuis sa création. Nous abordons également les principaux projets créés par Danone en termes de durabilité et de *social business*. Les données et informations recueillies dans cette partie sont confrontées aux hypothèses 2 et 3.

Dans un troisième temps, nous abordons notre sujet d'étude principal, Emmanuel Faber. Nous dressons d'abord l'historique de son parcours et mettons en évidence les étapes charnières. Ensuite nous procédons à la comparaison proprement dite des paroles et des actes, selon les angles majeurs de la responsabilité sociétale des entreprises : *people, planet, profit*. Les données et informations recueillies dans cette partie sont confrontées aux hypothèses 1 et 2.

Enfin, nous présentons les conclusions générales de cette étude.

1.1.Introduction

Ce premier chapitre constitue la base théorique de cette étude. Nous y définissons et détaillons certaines notions clés issues de notre revue de la littérature scientifique. Nous faisons appel à l'ensemble de ces notions lors des prochains chapitres consacrés à l'analyse du groupe Danone et des actions menées par Emmanuel Faber.

1.2.La firme multinationale

1.2.1. Définition théorique et rappels historiques

Les firmes multinationales (ci-après dénommées « multinationales ») peuvent être définies comme des entreprises qui effectuent des investissements directs à l'étranger et qui détiennent des activités à valeur ajoutée dans plusieurs pays³.

Bien que variées, les missions des multinationales se concentrent principalement sur des actions de productions et de transactions internationales. Pour ce faire, elles disposent généralement de plusieurs filiales dont elles détiennent la majorité ou la totalité du capital⁴.

Bien que les premières multinationales existent depuis plusieurs centaines d'années⁵ déjà, leur expansion date de la fin de la seconde guerre mondiale, époque où l'Europe et le Japon entraient dans une phase de reconstruction. Dès les années 1950, 1960 les multinationales américaines se présentaient comme les plus influentes et les plus puissantes de l'économie mondiale. Créatrices d'emplois et favorisant l'export de services de marchandises, elles furent soutenues par les gouvernements via différents incitants tels que des taux d'intérêt très faibles⁶.

1.2.2. Puissance des multinationales

Pour mieux comprendre le rôle que peuvent avoir les multinationales et leur capacité à influencer leur écosystème, arrêtons-nous brièvement sur leur importance économique et à l'une des parties prenantes majeures, leurs salariés.

³ DUNNING J. & LUNDAN, S., « Multinational Enterprises and the Global Economy », second edition, Edward Elgar Publishing, 2008

⁴ MAYRHOFER U., « La gestion des relations siège-filiales. Un enjeu stratégique pour les firmes multinationales », Revue française de gestion (n° 212), 2011

⁵ Une des premières considérées comme telle fut la compagnie orientales des Indes - 1602

⁶ SAMAD, S.A., « The role and operations of multinational organizations ». Transactions of AACE International, 1994

En 2018, les 500 plus grandes multinationales du monde ont généré \$32,7 billions⁷ de chiffres d'affaires (\$30 billions en 2017 et \$27,7 en 2016) pour un profit de \$2,5 billion (\$1,9 billion en 2017 et \$1,5 billions en 2016). Ensemble ces 500 entreprises employaient près de 69,3 millions de personnes (70 millions en 2017 et 67 millions en 2016)⁸.

	2018	2017	2016
Chiffres d'affaires	1. Walmart \$514 milliards 2. Sinopec group \$414 milliards 3. Royal dutch Shell \$396 milliards	1. Walmart \$500 milliards 2. State Grid \$348 milliards 3. Sinopec group \$326 milliards	1. Walmart \$485 milliards 2. State Grid \$315 milliards 3. Sinopec group \$315 milliards
Profit	1. Saudi Aramco \$110 milliards 2. Apple \$59 milliards 3. Industrial Bank China \$45 milliards	1. Apple \$48 milliards 2. British american tobacco \$48 milliards 3. Berkshire Hathaway \$45 milliards	1. Apple \$45 milliards 2. Industrial Bank China \$41 milliards 3. China construction bank \$34 milliards
Salariés	1. Walmart 2 200 000 salariés 2. China national petroleum 1 382 000 salariés 3. China post group 935 000 salariés	1. Walmart 2 300 000 salariés 2. China national petroleum 1 470 000 salariés 3. China post group 948 000 salariés	1. Walmart 2 300 000 salariés 2. China national petroleum 1 512 000 salariés 3. China post group 941 000 salariés

Figure 1 : Tableau comparatif des trois plus importantes multinationales

Bien que l'exercice nécessite une certaine prudence méthodologique, il est possible de comparer les résultats des multinationales et certains indicateurs macro-économiques liés aux États, notamment le chiffre d'affaires de ces multinationales et les revenus des États. Cette comparaison nous apprend qu'en 2017, 69 des 100 entités les plus riches de la planète étaient des multinationales contre 31 États⁹. La première multinationale, Walmart atteint le 10 rang.

⁷ Un billion soit mille milliards

⁸ <http://fortune.com/global500/list>

⁹ <https://www.globaljustice.org.uk/news/2018/oct/17/69-richest-100-entities-planet-are-corporations-not-governments-figures-show>

Rang	Nom	Revenus (en milliards)
1	Etats-Unis	\$3 336
2	Chine	\$2 591
3	Japon	\$1 678
4	Allemagne	\$1 598
5	France	\$1 446
6	Grande-Bretagne	\$984
7	Italie	\$884
8	Brésil	\$819
9	Canada	\$623
10	Walmart	\$500
11	Espagne	\$492
12	Australie	\$461
13	State Grid	\$348
14	Pays-Bas	\$344
15	Sinopec Group	\$326
16	China National Petroleum	\$326
17	Corée du Sud	\$318
18	Royal Dutch Shell	\$311
19	Mexique	\$292
20	Suède	\$274
21	Toyota Motor	\$265
22	Volkswagen	\$260
23	Russie	\$253
24	Belgique	\$249
25	BP	\$244
26	Exxon Mobil	\$244
27	Berkshire Hathaway	\$242
28	Inde	\$229
29	Apple	\$229
30	Suisse	\$223

Figure 2 : Liste des 30 plus grandes entités économique du monde¹⁰

Danone occupe la 488^e place de ce classement et devance des pays comme le Luxembourg (492^e) ou la Croatie (570^e).

Les indicateurs économiques ne sont pas les seuls à témoigner de l'importance grandissante des multinationales en comparaison des États, en témoigne la nomination par le Danemark d'un « ambassadeur numérique » auprès des GAFA en 2017¹¹.

¹⁰ Sources: CIA World Factbook 2017 and Fortune Global 500 et comparé par <https://www.globaljustice.org.uk>

¹¹ Google, Facebook, Amazon, Apple

1.3. Business as usual VS social business

1.3.1. Introduction

La finalité classique d'une multinationale est de produire et vendre des biens ou des services aux coûts les plus faibles possible afin de maximiser son profit¹². La pérennité de l'entreprise est intimement liée aux investisseurs qui injectent, de différentes manières, du capital dans une société et attendent dès lors un profit.

Dans la plupart des cours de finances et d'économie dispensés dans les écoles de management, ces entreprises sont, aujourd'hui encore, décrites comme étant à la recherche du profit économique maximum¹³. Les investisseurs, supposés être à la recherche d'un retour sur investissement maximum, se doivent d'évaluer au mieux les risques qu'ils prennent et exiger ensuite un bénéfice directement lié à ce niveau de risque¹⁴.

À côté de cette vision néo-classique de l'entreprise d'autres modes de fonctionnement émergent depuis la fin du XXe siècle notamment théorisés via la responsabilité sociétale des entreprises et le *social business*.

1.3.2. Le social business

Le concept de *social business* fut notamment théorisé par Muhammad Yunus, fondateur de la Grameen bank¹⁵. La finalité du *social business* diffère fondamentalement du business classique. L'objectif n'est pas ici de faire du profit mais bien d'atteindre un objectif social ou sociétal. Cette différence essentielle ne s'oppose cependant pas à l'existence de similitudes dans le fonctionnement de l'entreprise. Les normes d'exigences et autres *KPI* du *social business* doivent être les mêmes que le business classique afin que l'entreprise puisse être pérenne. Bien qu'il ne s'agisse pas de l'objectif final, la production de richesse doit être suffisante pour permettre à l'entreprise, si pas de croître, d'être, a minima, autosuffisante. Le *social business* ne peut dès lors nullement être confondu avec de la charité. En effet, même si le prix de vente des biens ou des services produits peut s'avérer être très bas afin de toucher un public aux faibles revenus, le profit généré par l'entreprise doit lui permettre de couvrir ses coûts. En d'autres termes, l'entreprise doit, à terme, être viable économiquement et financièrement.

¹² SCARMURE P., « Cours d'économie managériale (MGEHD1305) », Louvain school of management, 2018

¹³ PLATTEN I. & D'HONDT C., « Cours de finances (MGEHD1312) », Louvain school of management, 2019

¹⁴ Ibidem

¹⁵ YUNUS M., « Building Social Business », Broché, 2010

Hormis la finalité du business, d'autres différences marquantes existent en ces deux modèles. Parmi celles-ci figurent les relations avec les parties prenantes. Ces dernières sont beaucoup plus intégrées à l'entreprise dans le cas du *social business*. Les actionnaires quant à eux ont un rôle et un retour sur investissement radicalement différent car la distribution d'une partie du profit aux actionnaires ne fait pas partie du modèle, il s'agit d'un « *no dividend business* »¹⁶. Celui-ci doit être réinjecté dans l'entreprise avant de lui permettre de réaliser son but social.

1.4. Les *business models*

1.4.1. Définition

Le *business model* d'une entreprise décrit les choix faits par une organisation afin de générer des revenus de manière profitable. Le concept de *business model* dispose cependant d'une littérature scientifique encore qualifiée de jeune et fragmentée¹⁷ par les auteurs. Le business model permet de comprendre les transactions et les relations entre différents intervenants. À cette fin, trois composantes interconnectées peuvent être mobilisées, comme décrit dans le schéma¹⁸ ci-après :

La **création de valeur** ou « quoi proposer à qui », définit l'offre destinée à répondre aux attentes d'un segment spécifique de client. La **configuration de valeur** ou « comment produire et proposer cette offre », explique la manière dont les ressources et les activités créatrices de valeur sont agencées. Enfin, la **capture de valeur** ou « comment être rentable » décrit les structures de coûts et les flux de revenus permettant de dégager une marge bénéficiaire.

¹⁶ FABER E., « *Chemins de traverse ; vivre l'économie autrement* », Albin Michel, 2011

¹⁷ FRÉRY F., JOHNSON G., WHITTINGTON R., SCHOLLES K., ANGWIN D. & REGNÉR P. « *Exploring strategy, Text and cases* », 11^e édition, Pearson, 2017

¹⁸ ZOTT C., RAPHAEL A. & MASSA L., « The business model : Recent developments and future research », *Journal of management*, vol 37, n°4, 2011

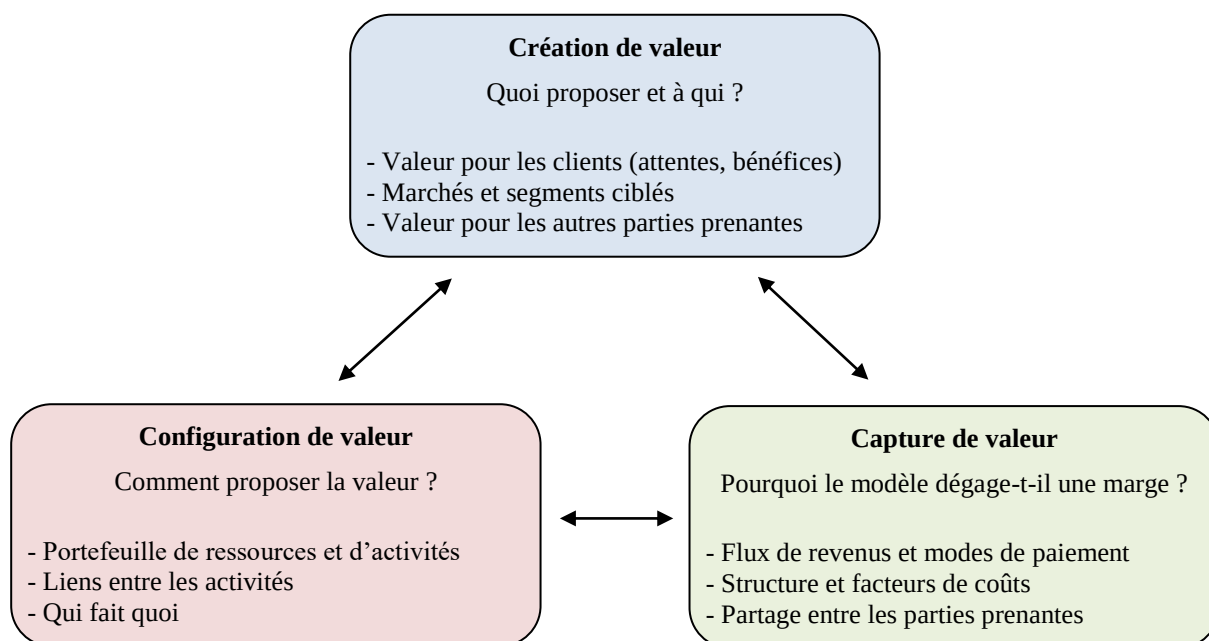


Figure 3 : Les trois composantes d'un business model

1.4.2. Finalité et utilisation du business model

Initialement, le business model avait pour but la seule création et la capture de valeur. Cependant suite aux développements des technologies de communication et d'information, le business model a progressivement poursuivi des objectifs supplémentaires tels que l'adaptation à un environnement dynamique où la réévaluation de la proposition de valeurs¹⁹.

Différents auteurs tels que Verstraete, Kremer et Jouison-Lafite²⁰ ou Coste²¹ affirment que le business model permet aussi de structurer son idée en éliminant ce qui est irréaliste avant de lancer un projet. Le rôle de cet outil est dès lors de passer de l'idée à la pratique et de structurer la créativité du dirigeant en le poussant à se poser les bonnes questions.

¹⁹ TEECE D.J., « Business Models, Business Strategy and Innovation » Long Range Planning, Vol 43, 2010

²⁰ VERSTRAETE T., KREMER F. & JOUISON-LAFFITTE, E. « Le business model : une théorie pour des pratiques ». Entreprendre & Innover, Vol 13, 2012

²¹ COSTE, J.-H. « Le business model : texte-projet et dispositif de recherche-action », Entreprendre & Innover, Vol 13, 2012

Enfin, comme le précise Warnier²², le business model sert également de support à la communication. Celui-ci offre une vision simplifiée des tenants et aboutissant d'un projet pour les parties prenantes.

En conclusion, au vu des fonctions ad hoc qu'il doit remplir (structurer la pensée des dirigeants support de communication vers les parties prenantes,...) le choix d'un *business model* plutôt qu'un autre et la manière de l'utiliser se révèlent être stratégique.

1.5. Le business model Canvas

Développé à partir de 2004 par Alexander Osterwalder lors de son doctorat sous la direction de Yves Pigneur²³, le *business model Canvas* permet de mettre en évidence, selon plusieurs catégories, les éléments essentiels de la construction d'un modèle économique. Ceux-ci sont détaillés et organisés de manière à garantir une cohérence entre les actions de l'entreprise et son environnement²⁴.

Le Business Model Canvas

Réalisé pour : _____ Réalisé par : _____ Date : _____ Version : _____

Partenaires Clés Qui sont nos partenaires clés ? Qui sont nos fournisseurs ? Quelles ressources obtenons-nous de nos partenaires ? Quelles activités nous apportent nos partenaires ? EXEMPLES DE PARTENAIRES Fournisseurs de composants Fournisseurs de services Fournisseurs de ressources humaines qualifiées	Activités Clés Quelles activités clés sont nécessaires pour : Créer et livrer le produit ? Nos canaux de distribution ? Nos relations avec les clients ? Nos sources de revenus ? CANALISATIONS Production Distribution Logistique Relations clients	Propositions de Valeur Quelle valeur apportons-nous au client ? Quel problème résolvons-nous à nos clients ? Quelles caractéristiques de produits et de services proposons-nous à chaque segment de clients ? A quels besoins clients répondons-nous ? CARACTÉRISTIQUES Innovation Performance Personnalisation Réduction des coûts Réduction des risques Réduction de la complexité Réduction des délais Réduction des coûts	Relations avec les Clients Quelles relations chaque segment client souhaite-t-il que nous établissions et pourquoi ? Quelles activités clés nous permettent-elles ? Quelles activités clés nous permettent-elles ? Quelles activités clés nous permettent-elles ? EXEMPLES Relations personnalisées Services personnalisés Services personnalisés Services personnalisés	Segments de Clientèle Pour qui créons-nous de la valeur ? Qui sont nos principaux clients ? EXEMPLES Nouveaux clients Clients existants Clients existants Clients existants
Structure des Coûts Quels sont nos coûts les plus importants inhérents à notre modèle économique ? Quelles sont nos ressources clés les plus coûteuses ? Quelles sont les activités clés les plus coûteuses ? EXEMPLES DE COÛTS Coûts de production Coûts de distribution Coûts de relations clients Coûts de recherche et développement Coûts de marketing Coûts de gestion	Ressources Clés Quelles ressources clés sont nécessaires pour : Créer et livrer le produit ? Nos canaux de distribution ? Nos relations avec les clients ? Nos sources de revenus ? EXEMPLES DE RESSOURCES Humaines Matérielles Financières Technologiques	Sources de Revenues Pour quelle valeur ajoutée nos clients sont-ils prêts à payer ? Pour quelle offre payent-ils le plus ? Comment payent-ils ? Quelle est la contribution de chaque flux de revenus à l'ensemble des revenus ? EXEMPLES Vente de produits Vente de services Vente de licences Vente de données Vente de publicité Vente de services auxiliaires	Canaux de Distribution Quels sont les canaux préférés de nos clients ? Quels canaux de distribution nous permettent-ils ? Nos canaux sont-ils intégrés ? Quels canaux de distribution nous permettent-ils ? Quels canaux de distribution nous permettent-ils ? EXEMPLES Vente directe Vente indirecte Vente indirecte Vente indirecte	Canaux de Distribution Quels sont les canaux préférés de nos clients ? Quels canaux de distribution nous permettent-ils ? Nos canaux sont-ils intégrés ? Quels canaux de distribution nous permettent-ils ? Quels canaux de distribution nous permettent-ils ? EXEMPLES Vente directe Vente indirecte Vente indirecte Vente indirecte

DESIGNED BY: Business Model Foundry AG
 The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Traduction française par: Bart Canard
<http://www.businessmodel.fr>

Strategyzer
 strategyzer.com

Figure 4 : Business model Canvas

²² WARNIER, V. : « Le business model : l'oublié de la stratégie ? » Association International de Management Stratégique, 2004

²³ OSTERWALDER A. & PIGNEUR Y., « Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers », Broché, 2010

²⁴ GRANVAL S. & RONTEAU S., « Business model : Configuration et renouvellement », Broché, 2011

Le côté droit du canevas reprend les rubriques correspondant à l'idée préalable du porteur de projet. Le côté gauche permet quant à lui de concrétiser l'idée de base, de la mettre en pratique.

Segmentation de clientèle : Etape clef, la segmentation vise à regrouper, selon leurs besoins, les individus que l'on souhaite toucher. La construction des autres rubriques dépend directement de la bonne définition du ou des segments sur lesquels l'entreprise veut concentrer ses efforts.

Proposition de valeur : Cœur du modèle, il s'agit ici de définir la valeur ajoutée que l'entreprise propose au segment défini précédemment ou autrement dit quel est le besoin auquel l'entreprise va répondre. Quels sont les facteurs qualitatifs ou les innovations que le produit propose et qui n'existent pas encore.

Canaux de distribution : La troisième étape vise à déterminer les canaux de distribution, de vente et de communication de produits. Les deux premiers peuvent être directs ou indirects selon les attentes et les contraintes du segment de client et selon l'accessibilité du produit ou du service. Les canaux de communication sont les moyens utilisés pour faire connaître le produit.

Relations avec les clients : Cette catégorie est intimement liée à la proposition de valeur et la segmentation et détermine la façon dont l'entreprise est en contact avec ses clients. Le type de relation influencera la décision des clients de choisir ou non un produit. Les relations peuvent être personnalisées ou au contraire automatisées, elles peuvent se faire en face en face ou via internet.

Sources de revenus : Dernière partie du côté droit, les sources de revenus décrivent comment une entreprise pourra générer des revenus grâce à sa proposition de valeur. Ces revenus peuvent provenir de ventes directes en « one shot » ou d'abonnements récurrents. Il peut également s'agir de location, d'octroi d'une licence.

Les trois catégories suivantes, du côté gauche sont propres à chaque entreprise :

Ressources clés : Cette catégorie amène l'entrepreneur à déterminer les ressources nécessaires pour réaliser le produit ou proposition de valeur. Ces dernières doivent être

comprises au sens large et reprendre autant les ressources physiques, qu'humaines ou intellectuelles.

Activités clés : Sont abordés dans cette catégorie toutes les activités et processus de production à mettre en place au sens large pour que le modèle économique fonctionne. Cette catégorie doit expliquer comment l'entreprise ajoute de la valeur au produit, entretient la relation client et permet l'acquisition de nouveaux clients.

Partenaires clés : Les partenaires ou conseillers repris dans cette catégorie doivent apporter de la valeur à l'une des rubriques reprises ci-avant. Leurs rôles sont dès lors très variables tels que la promotion du produit, l'aide à la gestion ou l'apport d'expertise spécifique.

Structure des coûts : La dernière catégorie à envisager est celle liée à la structure des coûts nécessaires pour le fonctionnement du business model. Il s'agit de déterminer lesquels sont fixes ou variables, leurs importances relatives et la manière de les limiter, notamment via les économies d'échelles.

Depuis son apparition ce business model a largement été utilisé par des acteurs divers allant de l'entrepreneur indépendant aux multinationales en passant les start-up dans le but de modéliser de manière simple leur modèle d'affaires²⁵. Son succès s'explique par sa capacité à tenir compte d'un environnement changeant et à structurer la vision de l'entrepreneur en offrant un outil clair et visuel. Différents auteurs soulignent par ailleurs la capacité de ce modèle à faire émerger des solutions innovantes et à perpétuellement remettre en question la proposition de valeur²⁶.

²⁵ BLANCK S., « Why the Lean Start-Up Changes Everything », Harvard Business Review 91, 2013

²⁶ BOUCHENTOUF M. & BARÈS F., « Du modèle d'affaires à la création de valeur: comment s'y prendre? » HEC Montréal "Gestion", 40(1), 2015

1.6. La responsabilité sociétale des entreprises

1.6.1. Définitions

La responsabilité sociétale des entreprises peut être définie de différentes manières selon les institutions. En 2011, la Commission européenne, la définissait succinctement comme « *la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société* ». Une définition plus standardisée et plus détaillée peut être apportée par l'ISO²⁷ et la norme ISO 26000 qui la définit comme suit :

« La responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui.

- *contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société*
- *prend en compte les attentes des parties prenantes*
- *respecte les lois en vigueur et qui est en accord avec les normes internationales de comportement.*

et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations».

1.6.2. Histoire

Les origines de la RSE datent des années 50 et d'un rapport de l'Union internationale de protection de la nature. Il s'agissait d'un premier rapport international sur les conséquences de l'impact de l'activité humaine sur la nature²⁸. Rapidement, la littérature liée au milieu des entreprises s'intéressa à ce sujet notamment en 1953 dans un ouvrage intitulé « *Social Responsibilities of the Businessman* » de Howard Bowen. Vingt ans plus tard, un autre ouvrage majeur permit d'attirer l'attention de la communauté internationale sur les limites de la croissance. Publié en 1970, « *The limits to growth* » rédigé par un groupe international de chercheurs issus du MIT questionnait nos modèles de croissance et remettait en question le principe même de croissance continue.

À partir des années 1970, la question prit une ampleur mondiale. Différents sommets furent organisés par les nations unies et différentes institutions internationales pour pousser les états

²⁷ International Organisation for Standardisation

²⁸ TRUYENS V. & LIEVENS L., « Cours de responsabilité sociétale des entreprises (MGEHD2120) », Louvain school of management, 2018

et les entreprises à davantage prendre en compte l'effet sur l'environnement de l'activité humaine.

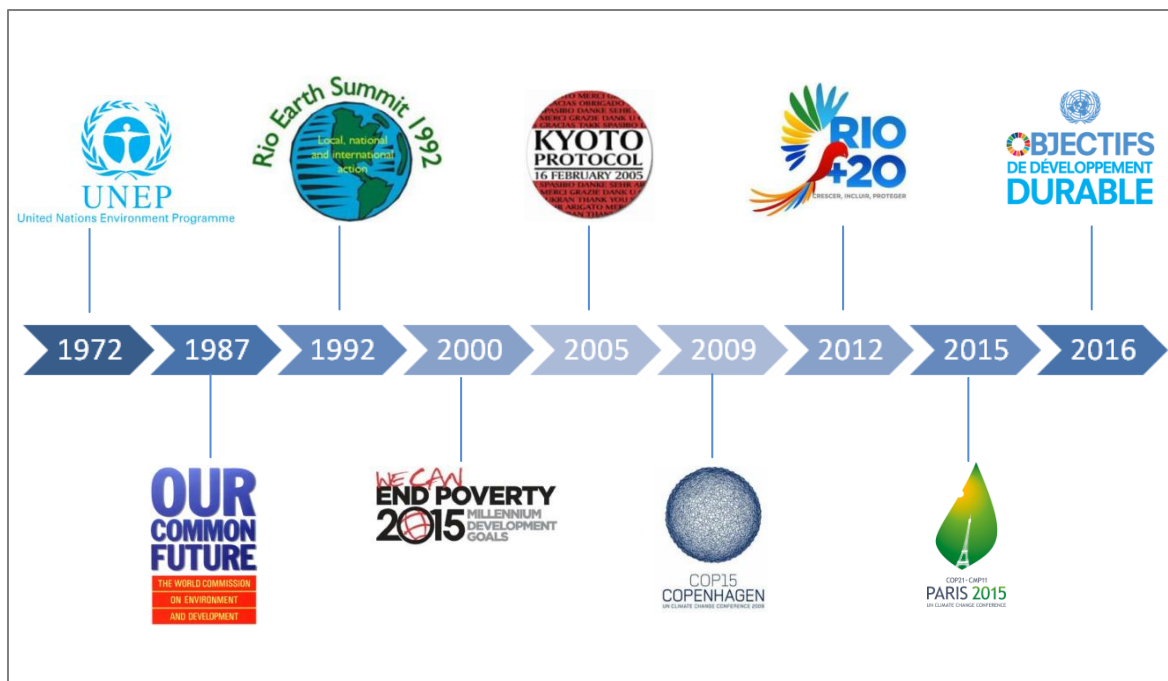


Figure 5: Ligne du temps accords internationaux majeurs - développement durable

1.6.3. Tendances actuelles

Aujourd'hui, la RSE s'est véritablement imposée tant dans les milieux académiques que dans les modes de fonctionnement des entreprises, en témoignent les rapports RSE produits par la plupart des grandes entreprises. La démarche prend dès lors une nouvelle orientation. De plus en plus d'entreprises désireuses de pratiquer et faire reconnaître une manière durable et respectueuse de commercer sont à la recherche de standards exigeant et internationalement reconnus. La certification B corp fait à cet égard office de modèle qui tend à devenir la norme internationale²⁹. Enfin les démarches RSE modernes visent aussi à développer une véritable stratégie d'ouverture et de collaboration avec toutes les parties prenantes de manière à mieux intégrer les enjeux sociaux, environnementaux, éthiques et juridiques³⁰.

²⁹ https://www.rse-magazine.com/B-Corp-le-label-qui-veut-faire-evoluer-le-capitalisme_a2333.html

³⁰ <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/responsabilite-societale-des-entreprises-rse>

1.7. Les parties prenantes

Une partie prenante (en anglais : *stakeholder*) à un projet, désigne un acteur (individuel ou collectif), dont les intérêts seront affectés, directement ou indirectement, par les actions ou décisions liées à ce projet³¹.

Les parties prenantes d'une entreprise seront par conséquent tous les acteurs concernés par les actions et décisions de cette entreprise. On distingue généralement les parties prenantes internes (dirigeants, managers, employés, ouvriers, syndicats,...) des parties prenantes externes (clients, fournisseurs, sous-traitants, actionnaires, pouvoir public,...)

Dans le cadre de la RSE, la prise en compte des parties prenantes est un enjeu fondamental. Si une entreprise souhaite rendre ses activités plus durables et plus respectueuses de son environnement, elle doit nécessairement prendre en compte l'impact de ses activités sur les parties prenantes³².

Les entreprises les plus avancées sur ces questions, conscientes de l'importance des parties prenantes pour assurer la durabilité de l'entreprise intègrent même certaines parties prenantes à leur comité de direction.

1.8. Les objectifs de développement durable

Les objectifs de développement durable des Nations unies (ODD) ont été adoptés en 2015 par les pays membres à l'issue d'un sommet historique³³. Fruit de près de deux années de négociations entre les états et la société civile, ces objectifs entendent donner, l'échelle mondiale, la marche à suivre pour répondre aux défis sociaux et environnementaux de demain pour parvenir à construire un monde plus durable pour tous. À travers ces objectifs, les dirigeants reconnaissent que l'élimination de la pauvreté doit s'accompagner de stratégies qui renforcent la croissance. Ils s'engagent également à répondre à différents besoins sociaux, tels que l'éducation, la santé ou la protection sociale tout en luttant contre le réchauffement climatique et en protégeant l'environnement.

Ces objectifs sont interconnectés et ne peuvent donc pas être réalisés indépendamment les uns des autres. À ce jour, ils constituent tant pour les pays, que pour les acteurs non étatiques, la

³¹ MEURICE V. & SINIGAGLIA N., « Stratégie (MGEHD2143) », Louvain school of management, 2018

³² TRUYENS V. & LIEVENS L., « Cours de responsabilité sociétale des entreprises (MGEHD2120) », Louvain school of management, 2018

³³ <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>

référence en termes de développement durable et social. Chacun d'eux sont détaillés en sous-objectifs et en cibles. L'horizon fixé par les N.U. pour leur réalisation est 2030³⁴.

Les ODD sont reconnus comme étant l'outil le plus global et le plus universel pour guider les acteurs étatiques et non étatiques dans leurs actions pour un monde plus durable à l'horizon 2030. Ces derniers ayant pour objectifs de conjuguer croissance et respect de l'environnement, ils s'appliquent tout naturellement aux entreprises désireuses de marquer leur engagement sociétal. Ils en sont dès lors un outil d'analyse et de suivi de premier ordre.

1.9.La certification *B Corp*

1.9.1. Présentation

L'appellation *B Corp* désigne un mouvement fondé aux États-Unis en 2006 par des entreprises à buts lucratifs désireuses d'affirmer leur mission sociétale. L'un des objectifs majeurs du mouvement est d'amener le secteur privé à intégrer les questions de durabilité, de respect de l'environnement, de bonne gouvernance et de transparence. Parmi les entreprises iconiques de ce mouvement figurent Patagonia, Natura, Fairphone ou Triodos.

Pour être certifiées *B Corp*, les entreprises doivent notamment satisfaire à un questionnaire de certification (*B Impact Assessment*³⁵) qui évalue sur 200 points leurs performances globales concernant leur impact sociétal et environnemental. Cette évaluation est effectuée par un organisme indépendant *B Lab* et doit être renouvelée tous les trois ans. Cette certification est donc donnée sur base d'une norme internationale et indépendante. Les résultats sont par ailleurs affichés publiquement. La certification porte sur l'ensemble des départements d'une société et sur tous ses secteurs d'activités. Une des spécificités de la certification *B Corp* est qu'elle exige des sociétés d'incorporer à leurs statuts leurs engagements envers les parties prenantes³⁶.

Le principal avantage de cette certification est d'offrir un outil standard et international qui permet de comparer aisément les performances sociétales et environnementales des entreprises partout dans le monde. Les entreprises *B Corp* signent également une déclaration d'interdépendance qui facilite les liens commerciaux et tend à créer une autre manière de faire

³⁴ TRUYENS V. & LIEVENS L., « Cours de responsabilité sociétale des entreprises (MGEHD2120) », Louvain school of management, 2018

³⁵ <https://bimpactassessment.net/>

³⁶ <https://bcorporation.net/certification>

du profit. En France, le mouvement a été lancé en 2015, année où les premières entreprises françaises ont été certifiées *B Corp*³⁷.

1.9.2. Intérêt dans le cadre de l'étude

Les études évaluant les impacts sociétaux et environnementaux des entreprises, notamment les multinationales, sont nombreuses et très disparates. Entre les études réalisées en interne par les sociétés, les études réalisées par les ONG et celles réalisées par des organismes de certification indépendants, il est malaisé d'identifier des critères communs qui permettent de comparer les études entre elles ou de comparer différents acteurs d'un même secteur. La taille variable de ces acteurs ou les zones géographiques sur lesquelles ils opèrent renforcent encore la difficulté de disposer de résultats comparables. La certification *B Corp* propose une solution à ces problèmes en offrant un outil de certification exigeant, applicable à toutes les entreprises quelles que soient leurs tailles et la zone géographique dans laquelle elles agissent. Cette certification tend progressivement à devenir l'une des normes les plus solides et plus reconnues par les différentes parties prenantes.

³⁷ <https://bcorporation.eu/about-b-lab/country-partner/france>

2.1. Introduction

L'objectif de ce chapitre est de donner, une image globale du groupe Danone. Dans un premier temps, nous en dressons l'évolution historique et mettons en évidence les caractéristiques clés. Dans un deuxième temps, nous détaillons les principales actions prises par le groupe dans le cadre du double projet économique et social de Danone. À cet effet, nous utilisons le *business model Canvas*

2.2. Historique

2.2.1. Les débuts³⁸

L'histoire de Danone démarre, en 1919, à Barcelone avec Isaac Carasso. Ce dernier aurait été frappé par le nombre d'enfants souffrant de problème digestifs au sortir de la première guerre mondiale. Il démarre alors une usine de production de yaourts qu'il distribue via des pharmacies locales. Le nom « Danone » est un hommage à son fils, Daniel surnommé « Danon ».

C'est ce dernier qui fonde 10 ans plus tard, en France, la « Société Parisienne du Yaourt Danone ». L'aspect sain du produit est dès les débuts mis en avant en témoigne le slogan « *Délicieux et sain. Danone est le dessert des digestions heureuses !* ». Un an plus tard, en 1930, il démarre également une succursale en Belgique. Il prend la tête de l'entreprise au décès de son père en 1939.

Le début de la seconde guerre mondiale, contraint Daniel, à s'exiler au États-Unis. Il y fonde la *Dannon Milk Products Inc* à New-York en 1942.

Peu après la guerre, c'est en collaboration avec la société locale *Lacsoons* qu'une usine est créée à Rotselaar (le site est toujours utilisé actuellement). Il faudra cependant attendre 1962 pour que l'entreprise mette en œuvre sa propre chaîne de production.

C'est en 1972 que Daniel Carasso rencontre Antoine Riboud. Ce dernier, est à l'époque PDG d'une société verrière française, BSN (Boussois Souchon Neuvesel) qui s'était récemment diversifiée en rachetant ces principaux clients et notamment les eaux minérales d'Evian. Cette même année, Antoine Riboud prononce un discours historique à Marseille face à un public de

³⁸ <https://www.danone.be/fr/notre-entreprise> / <https://www.danone.com/fr/about-danone/ourhistory.html>

patrons et dirigeants d'entreprise où il plaide pour plus d'humanité dans les affaires. Le groupe Danone considère ce discours comme le début du « *Double projet* », l'économique et le social.

Un an plus tard, en 1973, BSN et Danone fusionnent devenant à l'occasion le premier groupe alimentaire français.

2.2.1. L'expansion³⁹

Au cours des années 70 et 80 le groupe BSN, s'étend et se concentre sur l'alimentaire et les boissons, en Europe occidentale notamment, par l'acquisition de Générale Biscuit, une société française détenant LU et d'autres marques alimentaires en Europe. Le groupe BSN devient le troisième groupe agroalimentaire diversifié européen et le leader en France, en Italie et en Espagne.

Dans les années 90, le groupe continue son expansion et consolide ses activités, notamment par l'acquisition de Volvic. L'expansion s'internationalise et le groupe opère de nombreuses acquisitions en Asie-Pacifique, en Amérique Latine, en Europe de l'Est mais aussi au Moyen-Orient et en Afrique du Sud. En 1994, la société BSN-Gervais-Danone est renommée en « Groupe Danone ».

2.2.2. Réorientation stratégique : L'alimentation santé

En 1996, Franck Riboud succède à son père Antoine Riboud et devient PDG du groupe. L'année suivante, en 1997, le groupe entame une réorientation stratégique majeure en cédant ses activités de verrerie et toute une partie de ses activités alimentaires (épicerie, pâtes, plats cuisinés, confiserie, fromage,..) afin de se concentrer sur l'alimentation santé. C'est cette même année, qu'Emmanuel Faber intègre le groupe en tant que directeur finances, stratégie et systèmes d'information.

Cette réorientation durera près de 10 ans et sera formalisée en 2006 par une nouvelle mission à savoir « *Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre* ». C'est dans cette nouvelle optique de le groupe acquiert le groupe Numico l'année suivante, lui permettant ainsi d'ajouter la nutrition infantile et médicale à son portefeuille. En 2007, le groupe résume ses activités dans 4 pôles majeurs : Eau – produits laitiers – nutrition infantile – nutrition médicale.

³⁹ <https://www.danone.be/fr/notre-entreprise> / <https://www.danone.com/fr/about-danone/ourhistory.html>

2.2.1. Cap vers l'Asie et l'Afrique

À partir de 2010, le groupe s'implante dans différents marchés émergents via de nombreuses acquisitions. Tout d'abord en Russie via le groupe Unimilk, puis en Inde en 2012, en achetant les activités de nutrition du groupe Wockhardt. En 2013, une alliance stratégique est nouée avec le groupe Mengniu, leader des produits laitiers en Chine. Un an plus tard cette alliance est étendue aux laits infantiles.

En Afrique, c'est principalement au Maroc, en Afrique de l'Ouest et au Kenya que le groupe procède à des acquisitions, toujours dans ses 4 pôles d'activités.

Durant cette période, depuis 2011, Emmanuel Faber occupe la fonction de vice-président du Conseil d'administration du groupe.

2.2.1. L'ère Faber

En 2014, Emmanuel Faber succède à Franck Riboud et prend la tête du groupe. C'est à ce moment qu'un grand plan de transformation est lancé visant à générer une croissance forte, durable et rentable⁴⁰. L'impact économique et social est réaffirmé via un « manifeste⁴¹ » qui exprime les convictions et engagement de Danone.

Une étape importante de ce plan est franchie en 2017, par l'acquisition de White Wave, leader mondial du bio et des produits d'origine végétale.

⁴⁰ DANONE, « *Rapport annuel 2018* », 2019

⁴¹ Voir annexe « Manifeste »

2.3. Caractéristiques clés

2.3.1. Résultats globaux

En 2018, plus de 90% du chiffre d'affaires de Danone est produit à l'international. La plus grande partie l'est aux États-Unis qui amènent un cinquième du CA.

	2016				2017				2018			
CA	€ 21 944 milliards				€ 24 812 milliards				€ 24 651 milliards			
Top 10 Pays	1	États-Unis	11%		1	États-Unis	18%	(+7%)	1	États-Unis	20%	+2%
	2	France	10%		2	France	9%	(-1%)	2	Chine	9%	+2%
	3	Chine	7%		3	Chine	7%		3	France	9%	
	4	Russie	7%		4	Russie	7%		4	Russie	6%	(-1%)
	5	Indonésie	6%		5	Indonésie	5%	(-1%)	5	Indonésie	5%	
	6	Royaume-Uni	5%	(-1%)	6	Royaume-Uni	5%		6	Royaume-Uni	5%	
	7	Espagne	5%		7	Mexique	4%	(-1%)	7	Mexique	4%	
	8	Mexique	5%		8	Espagne	4%	(-1%)	8	Espagne	4%	
	9	Argentine	4%	(-2%)	9	Allemagne	4%		9	Allemagne	3%	(-1%)
	10	Allemagne	4%		10	Brésil	4%		10	Brésil	3%	(-1%)

2.3.2. Achat de *WhiteWave*

La dernière acquisition marquante du groupe fut réalisée en 2017 avec le rachat « amical » de *WhiteWave*, géant américain du lait bio et végétal, pour 11,7 milliards d'euros. Finalisé après une année de négociations, ce rachat double la taille de l'activité du groupe aux États-Unis et en fait le leader des produits laitiers réfrigéré. En se concentrant sur les produits biologiques, cette acquisition correspond à la vision et à la mission du groupe.

2.3.3. Structure de l'actionnariat

L'actionnariat du groupe est composé à 33,5% d'actionnaires connus⁴². Le plus important, d'entre eux le fond américain *Massachusetts Financial Services* détient moins de 10% du

⁴² <https://www.tradingsat.com/danone-FR0000120644/actionnariat.html>

capital soit 7,8%⁴³. Le niveau important de capital flottant et la forte dispersion de l'actionnariat font de Danone une société théoriquement sujette à une OPA en témoigne différentes rumeurs dans la presse spécialisée en 2005⁴⁴, 2017⁴⁵ et 2018⁴⁶. Les salariés quant à eux disposent de 1,3% du capital, un ratio qui ne permet pas à Danone de figurer parmi les sociétés françaises ayant un taux d'actionnariat salarié élevé.

2.4.Mission

La mission d'une entreprise est « *l'affirmation de son intention fondamentale, de sa raison d'être* »⁴⁷. Celle-ci doit non seulement répondre à la question « *quel est notre métier* » mais également distinguer l'entreprise au sein de son secteur. L'affirmation de la mission est donc un élément fondamental dans la stratégie d'une entreprise.

La mission que se fixe Danone est :

« Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre »

Selon Danone cette mission s'inscrit dans la continuité des actions d'Isaac Carasso qui, dès 1919, fabrique des yaourts dans le but de soulager des enfants atteints d'infections intestinales. L'expression de cette mission a été formalisée en 2006 à l'issue d'un cycle de près de 10 ans de réorientation sur l'alimentation santé.

2.5. Vision

À la différence de la mission qui traduit ce que fait l'organisation, la vision d'une entreprise doit décrire le futur que celle-ci aspire à créer par ses actions. Tout comme la mission, la vision doit présenter un projet qui puisse impliquer et motiver les parties prenantes⁴⁸.

La vision que se fixe Danone est :

« One planet, one health »

Ici encore, Danone précise que cette vision fait écho à la vision d'Antoine Riboud qui déclarait en 1972 « *Il n'y a qu'une seule terre, on ne vit qu'une seule fois* ». Cette vision

⁴³ Ibidem

⁴⁴ <https://www.nouvelobs.com/economie/20050727.OBS4511/chronologie-de-l-affaire-danone-pepsico.html>

⁴⁵ <https://www.lecho.be/entreprises/alimentation-boisson/vers-une-opa-sur-danone/9922755.html>

⁴⁶ <https://www.lerevenu.com/bourse/coulisses/danone-warren-buffet-relance-la-rumeur-dopa>

⁴⁷ FRÉRY F., JOHNSON G., WHITTINGTON R., SCHOLLES K., ANGWIN D. & REGNÉR P., « Exploring strategy, Text and cases », 11e édition, Pearson, 2017

⁴⁸ FRÉRY F., JOHNSON G., WHITTINGTON R., SCHOLLES K., ANGWIN D. & REGNÉR P., « Exploring strategy, Text and cases », 11e édition, Pearson, 2017

traduit la volonté de Danone de « *se développer tout en faisant prospérer son écosystème, préserver notre planète et apporter la santé aux générations actuelles et à venir* ». Cette vision a été définie en 2017⁴⁹.

2.6. Social business : Grameen Danone food

2.6.1. Présentation

Bien que l'idée du double projet économique et social de Danone date de 1972, le projet *Grameen Danone food* fut la première concrétisation d'une entreprise de *social business* dans lequel le groupe eut une importance déterminante.

Ce projet démarre en 2005, avec la rencontre de Muhammad Yunus, fondateur de la Grameen bank, société de micro-crédit et Franck Riboud, à l'époque PDG de Danone. Ensemble, il décide de créer une entreprise capable donner une réponse cohérente à différents problèmes sociaux au Bangladesh. C'est dans ce but qu'ils s'associent et décident de créer la « *Grameen Danone food* ».

Le but sociétal de l'entreprise est double : Tout d'abord, améliorer la santé par la nutrition en créant un yaourt fortifié en micronutriment correspondant au déficit en vitamines des enfants de la région, le tout à un prix abordable (0,10€). Ensuite, réduire la pauvreté en fabriquant le produit sur place et en faisant vivre l'écosystème local. Les fermiers locaux produiront le lait et les femmes de la région vendront les yaourts dans les villages. Par ailleurs, pour être adapté à la région ces yaourts devaient pouvoir être conservés plusieurs semaines en dehors de tous réfrigérateurs.

Le projet fut notamment supervisé par Emmanuel Faber, à l'époque président de Danone Asie. L'usine sera construite un an plus tard et les premiers yaourts, produits en 2007.

2.6.2. Financement initial via *danone.communities*

Pour financer un tel projet, Danone crée en 2007 la SICAV *danone.communities* ainsi qu'un fonds professionnel spécialisé (FPS) *danone.communities*. La SICAV affecte au minimum 90 % de son actif dans divers placements sans risque en privilégiant une approche d'Investissement Socialement Responsable et au maximum 10 % dans le FPS *danone.communities*.

⁴⁹ <https://www.danone.com/fr/about-danone/sustainable-value-creation/our-vision.html>

En 2007, le groupe y avait investi 20 millions d'euros. Les salariés de Danone répondirent également à l'appel, un tiers d'entre eux souscrit à la SICAV dès le début du projet pour un montant moyen au-dessus des attentes de 1400€ par personne. À la fin de l'année 2018, l'encours total de la SICAV s'élevait à 75,7 millions d'euros (dont 18 % sont détenus par Danone et 30 % par les salariés). Outre l'aspect financier, Danone apporte aussi une expertise technique et managériale sans laquelle ces projets n'auraient pu voir le jour⁵⁰.

2.6.3. Analyse via le *business model Canvas*

En tant que *social business*, le modèle *Grameen Danone food* ne vise pas la maximisation du profit, ni la redistribution de valeurs aux actionnaires aux travers de dividendes. La valeur créée est réinjectée dans l'entreprise. Le *social business* exclut cependant que la pérennité de l'entreprise ne repose sur des dons ou de la charité, celle-ci doit dès lors être viable économiquement. Pour mieux comprendre comment fonctionne ce type d'entreprise, nous l'analyserons ci-après, au travers du *business model Canvas*, selon les mêmes critères que n'importe quels autres projets économiques.

2.6.3.1. Segmentation de clientèle

Le client cible a été défini très tôt dès la genèse du projet par Muhammad Yunus et Franck Riboud. Sa détermination est directement en lien avec l'objectif social. L'objectif du projet est de s'adresser à une population dite pauvre vivant avec moins de \$2 par jour et principalement aux enfants en carence nutritionnelle. Lors du lancement du projet, 84 % de la population du Bangladesh est considérée comme pauvre et parmi eux 32 % sont des enfants de moins de 14 ans. La détermination de ce segment très large a permis d'envisager des économies d'échelles dans la production du yaourt.

2.6.3.2. Proposition de valeur

Comme défini dans le chapitre 1, la proposition de valeur est le cœur du *business model*. Dans le cas du *social business* celui-ci doit s'aligner sur l'objectif social. La proposition de valeur ne se limite par ailleurs pas uniquement au produit mais s'étend à son mode de gestion. Dans le cas de la *Grameen Danone food* la proposition de valeur a clairement été définie dans les premières étapes du projet :

- produire à faible coût un produit permettant de lutter contre les carences nutritionnelles dont souffrent les enfants.

⁵⁰ DANONE, « *Rapport annuel 2018* », 2019

- créer de l'emploi local
- préserver l'environnement⁵¹

2.6.3.3. Canaux de distribution

Tout comme les autres catégories les canaux de distributions doivent être alignés sur l'objectif social de l'entreprise. La particularité du modèle *Grameen Danone Food* est que 25 % de la distribution est assurée par des clientes appelées les « *Grameen Ladies* ». Ces dernières sont des femmes aux revenus limités qui vendent les yaourts via le porte-à-porte afin d'amener au ménage un revenu supplémentaire. Les avantages marketing et sociaux de ce mode de distribution sont nombreux : Ces vendeuses jouissent en effet d'une crédibilité renforcée en tant que consommatrice et parties prenantes locales. L'objectif social est également atteint puisqu'avec une moyenne de 60 pots vendus par jour, les « *Grameen Ladies* » augmentaient le revenu de leur ménage de 50 % à 100 %. Le cout des canaux de distribution contribue dès lors directement à l'objectif social de l'entreprise. Le reste de la distribution s'effectue via de petites épiceries locales.

2.6.3.4. Relations avec les clients

Dans le présent modèle, la relation client est fortement impactée par le choix des canaux de distributions. Elle se fait de manière directe avec des acteurs locaux que les clients connaissent déjà pour la plupart. Ce type de relation correspond aux demandes de la clientèle. La relation client sera également renforcée par la réalisation d'enquête de satisfaction et d'ateliers de discussion afin de rendre le client actif dans le développement du produit.

2.6.3.5. Sources de revenus

Le *social business* tel de théorisé par Muhammad Yunus, implique que l'entreprise couvre ses coûts et soit rentable grâce aux revenus qu'elle génère. Les revenus sont ici principalement générés par la vente de yaourt. Le prix de vente de ces yaourts ne visera cependant pas la maximisation des profits mais bien l'objectif social. Le prix de vente sera dès lors aussi bas que possible. Puisque la charité est exclue du modèle, les investisseurs qui ont contribué au lancement de *Grameen food* devront récupérer leur capital mais ne pourront toucher aucun dividende. Grâce à l'organisation de la SICAV *danone.communities*, les risques encourus par les investisseurs ont été garantis par les 90 % des montants du fond investis des produits financiers peu risqués tels que des obligations. 10 % du fond était effectivement consacré à des projets sociaux tels que *Grameen Danone food*. L'absence de dividendes élimine, par

⁵¹ YUNUS M., « Building Social Business », Broché, 2010

ailleurs, la pression des investisseurs sur la marge bénéficiaire de l'entreprise garantissant à l'entreprise une plus grande liberté dans ses choix stratégiques et une vision long terme.

2.6.3.6. Ressources clés

Parmi les ressources matérielles clés figure l'usine de Bogra. L'emplacement même de l'usine, dans une des zones les plus pauvres du pays, a été choisi en fonction de la finalité sociale et du public ciblé. Cet emplacement assurait par ailleurs une proximité avec les matières premières (lait, sucre, mélasse) produites pas les fermes locales. Les ressources intellectuelles furent, dans ce projet, déterminantes également. Les équipes recherche et développement (R&D) de Danone qui ont travaillé durant plus d'un an pour que le yaourt soit renforcé tout nutriment tout en gardant un goût culturellement adapté aux populations locales, ont été déterminantes.

2.6.3.7. Activités clés

Les activités clés du projet peuvent être regroupées selon trois catégories :

Les activités de recherche et développement qui on permit de développer le produit en amont et s'adapter aux contraintes de stockage tel que l'absence de réfrigérateurs.

Les activités de production, au cœur du projet et de la proposition de valeur. Celles-ci ont par ailleurs contribué à l'objectif social du projet.

Les activités de marketing et de communication, qui menées par des acteurs locaux, ont permis une implantation rapide du produit dans la région.

2.6.3.8. Partenaires clés

Les partenaires clés principaux du projet sont le groupe *Grameen* et Danone. Ensemble, ils ont apporté l'expertise nécessaire à la conceptualisation du produit et à la mise en place de solutions innovantes pour son financement. Dans sa phase de production et de commercialisation, les fermes locales (qui se sont agrandies via les microcrédits *Grameen*), les vendeurs tels que les « *Grameen Ladies* » et les épiceries ont joué un rôle majeur. Enfin les ONG telle que GAIN « *Global Alliance for Improved Nutrition* » ont réalisé des études sur l'impact des produits sur la santé de manière à s'assurer que l'objectif social était bien atteint⁵².

⁵² MARCHANT, E. « Économie et sens - La dynamique de danone.communities », Le journal de l'école de Paris du management, n°93, 2012

2.6.3.9. Structure des coûts

La structure des coûts d'un *social business*, tel que défini par Muhammad Yunus, a la particularité d'exclure les coûts de fonds propres. En effet, en l'absence de dividendes versés aux actionnaires, le capital initial investi ne génère aucun frais pour l'entreprise. Les coûts principaux porteront sur les investissements initiaux, la production et la gestion au sens large. Ces deux derniers coûts, ont été limités au maximum dès la conception du projet. À cette fin, toute la conception et la gestion de l'usine a été pensée dans une logique minimaliste: L'usine est de petite taille et sa structure élémentaire. Elle est sortie de terre en quatre mois pour un coût total de moins d'1 millions d'euros⁵³. La conception des équipements a suivi la même logique. Ces derniers ne sont destinés qu'à la conception d'un seul et unique produit⁵⁴. Cette absence de souplesse, inenvisageable sur d'autres sites de production classique permet ici de baisser les coûts au maximum. Tous les autres postes ont également été analysés dans la même optique : Les achats ont été confiés à la division la division Asie de Danone pour être intégré dans des gros volumes et tirer les coûts vers le bas et même le pot de yaourt, blanc à la conception a été laissé tel quel pour éviter les frais de teinture⁵⁵.

Il est important de préciser que cette limitation des coûts à l'extrême ne concerne ni le prix d'achat des matières premières aux parties prenantes locales ni la rémunération des salariés en raison de la finalité sociale du projet.

2.6.4. Danone.communties aujourd'hui

Actuellement le FPS *danone.communities*⁵⁶ soutient 10 entreprises sociales, réparties dans 14 pays, le groupe Danone a quant à lui directement investi au capital de trois d'entre elles :

1. *Grameen Danone Foods Limited* au Bangladesh
2. La Laiterie du Berger au Sénégal
3. NutriGo en Chine

Les trois projets partagent les mêmes caractéristiques :

- Ils visent tous à lutter contre la malnutrition infantile

⁵³ FABER E., « Chemins de traverse ; vivre l'économie autrement », Albin Michel, 2011

⁵⁴ <http://www.la-croix.com/Economie/Danone-installe-son-yaourt-low-cost-au-Bangladesh-2012-12-26-892326>

⁵⁵ Ibidem

⁵⁶ Détenu à 63,6 % par Danone

- Ils proposent un produit à bas coût dont les matières premières sont produites et achetées localement et dont la distribution est assurée par des acteurs locaux rémunérés de manière socialement responsable.
- La chaîne de production et de distribution respecte l'environnement

Au 31 décembre 2018, le montant total des investissements du FPS dans ces entreprises est de 11,9 millions d'euros quant au groupe il y a investi directement 7 millions d'euros.

2.6.1. Avantages pour le groupe Danone

Le projet *Grameen Danone food* et le fonds *danone.communities* représentent aussi de nombreux avantages pour le *business* classique et notamment sur trois domaines stratégiques⁵⁷. Tout d'abord en termes de réseau. Celui développé dans les activités de *social business* a pu être largement mis à profit par le groupe pour le *business* classique. Les retombées de l'expérience *Grameen Danone Food* ont renforcé la confiance envers Danone de certains partenaires étatiques ou d'ONG.

Le deuxième impact notable est celui de la motivation des travailleurs. Un tiers d'entre eux ont investi dans la SICAV au moment de sa création alors qu'au même moment des investissements plus lucratifs proposés par le groupe rencontraient moins de succès.

Le troisième impact du fond est l'avantage compétitif qu'il représente auprès des jeunes talents. Nombreux sont ceux qui ont voulu intégrer Danone après avoir découvert *danone.communities*. Franck Riboud en a témoigné directement : « *Je fais des amphes, 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* »⁵⁸.

2.6.2. La contribution pour un monde plus juste

La première contribution attendue par ce projet en est l'essence même, l'objectif social principal, à savoir l'amélioration de la santé des enfants. Cette contribution a été analysée par différentes études, dont une réalisée par l'université John Hopkins⁵⁹ et l'ONG gain. Les conclusions sont une amélioration des aptitudes physiques et cognitives pour les enfants mangeant un pot de yaourt par jour pendant un an. Par ailleurs, pour ces mêmes enfants, un

⁵⁷ MARCHANT, E. « Economie et sens - La dynamique de *danone.communities* », Le journal de l'école de Paris du management, n°93, 2012

⁵⁸ Ibidem

⁵⁹ Classée 18e meilleure université du monde selon le classement de Shanghai et spécialisée dans la recherche et les sciences médicales

meilleur développement physique et une meilleure capacité de concentration, a été observée⁶⁰. Au final, le nombre d'enfant pour lesquels les apports nutritionnels du yaourt a eu une influence positive sur la croissance s'élève en 2015 à 300 000 au Bangladesh.

La contribution de ce projet à l'idéal de construire un monde plus juste ne se limite cependant pas au pays pauvre. Comme le précise Emmanuel Marchant, qui dirigeait *danone.communities* au début du projet, des évolutions ont été constatées dans les pays riches également. Le Crédit Agricole partenaire du projet, a développé, suite à l'expérience, son propre fonds de micro-crédit et de *social business*. Le *social business* s'est également développé dans les écoles de commerces notamment à HEC Paris où un comité appelé « Action Tank » s'est développé pour déterminer ce que pourrait être le *social business* en France dans le futur. Emmanuel Marchant, lui-même diplômé de l'ESSEC, estime qu'un tiers des étudiants de cette école sont attirés par des entreprises « *qui leur proposent autre chose que de gagner de l'argent* ». Loin de l'idéalisme, il précise que les carrières proposées à la sortie de ces écoles, même elle intègre un passage par *danone.communities*, risquent à terme de frustrer ceux qui avaient pour objectif de changer le monde. Quand il est demandé de réagir aux autres projets du même type initié dans la foulée par Kraft, Pepsi ou Nestlé, il reconnaît qu'il y aura « *de la bonne et de la mauvaise graine* » mais que le plus important est que le mouvement soit lancé⁶¹.

2.6.3. Conclusion partielle

Avec *Danone Grameen food*, le groupe Danone a réussi à concrétiser et à développer un véritable projet de *social business* à destination des publics les plus pauvres. L'expertise de Muhammad Yunus d'une part et celle des équipes de recherche et développement et de management de Danone d'autre part furent des éléments clés de la conception du projet. La pérennisation de ces projets doit, quant à elle, *in fine*, presque exclusivement reposer sur les acteurs locaux notamment pour rester adaptée à l'environnement local et pour répondre à l'objectif social. Danone et *Grameen* en sont parfaitement conscients et ont intégré cette donnée dès le départ. Comme l'a montrée l'analyse via le *business model Canvas*, ce modèle résiste aux contraintes d'un environnement concurrentiel et aux exigences du *business* classique. C'est précisément ce modèle exclusif alliant objectif social, innovation, expertise d'acteurs internationaux, réduction des coûts à l'extrême et intégration maximum des parties

⁶⁰ FAIVRE-TAVIGNOT, B. : « Social business and the base of the pyramid », ISTE edition, 2016

⁶¹ MARCHANT, E. : « Économie et sens - La dynamique de *danone.communities* », Le journal de l'école de Paris du management, n°93, 2012

prenantes qui a permis au projet Grameen Danone d’être viable et même d’être répliqué en Afrique et en Chine.

2.7. Les autres fonds d’innovations sociales

2.7.1. Introduction

Comme nous l’avons mentionné dans la partie précédente, le fonds *dannone.communities* a joué un rôle des plus importants dans le développement du *social business* et dans la réalisation du double projet Danone. Riche de cette expérience, le groupe Danone a créé d’autres fonds dont le rôle et la structure sont développés dans les pages suivantes. Une mise en parallèle du parcours de Emmanuel Faber et du développement de ces fonds est également présentée et sera utilisée dans le chapitre suivant.

	Historique fonds innovation sociale	Historique parcours E. FABER
2005		Directeur général de la zone Asie Pacifique
2006		Supervise le projet Danone Grameen food et la création de la SICAV <i>danone.communities</i>
2007	Création du fonds Danone Communities	
2008		Administrateur de <i>danone.communities</i> Directeur général délégué Danone
2009	Création du Fonds Danone pour l’Écosystème	
2010		
2011	Création du fonds Carbone <i>Livelihoods</i>	Vice-Président du Conseil d’administration de Danone
2012		
2013		
2014	Création du fonds <i>Livelihoods</i> pour l’agriculture familiale	CEO Danone

Figure 6 : Historique croisé fonds d’innovation sociale et parcours d’E. Faber chez Danone

2.7.2. Fonds Danone pour l'écosystème

2.7.2.1. **Présentation**

Le fonds Danone pour l'écosystème a été créé en 2009, avec pour mission de « *renforcer et développer des activités d'intérêt général dans l'écosystème de l'Entreprise* ». Le fonds soutient des projets selon cinq thématiques principales :

1. Approvisionnement durable
2. Micro-distribution
3. Recyclage
4. Services à la personne
5. Gestion durable d'impluvium⁶² et de territoire.

La création du fond avait été approuvée par 98% des actionnaires, qui en pleine crise économique ont accepté de prélever sur les réserves de l'entreprise un montant équivalent à 20% du dividende versé cette année là. L'investissement initial de 100 millions d'euros⁶³.

2.7.2.2. **Gestion et financement**

Le fonds est composé de trois organes administratifs :

1. Un conseil d'administration : chargé d'approuver ou rejeter les projets proposés par le comité d'innovation sociale. Le CA se réunit au moins une fois tous les six mois.
2. Le conseil d'orientation : composé d'experts externes dit de haut niveau sur et de membres clés de la gouvernance interne, il est chargé de donner des orientations générales. Il se réunit une fois par an.
3. Un comité d'investissement : chargé de présenter des recommandations de subvention à l'intention au CA (en particulier, sur quels projets investir et dans quel montant). Il analyse la robustesse des projets et des partenariats, ainsi que leur capacité à répondre aux défis identifiés. Il se réunit quatre fois par an.⁶⁴

Les projets soutenus sont mis en œuvre par le fonds directement et par des organisations à but non lucratif. La somme totale engagée par le fonds est de 77 millions d'euros (soit 13% de plus que pour l'année 2017).

⁶² Bassin de recueil des eaux de pluie

⁶³ DANONE, « *Rapport de l'Assemblée générale des actionnaires* », 25 avril 2019

⁶⁴ <http://ecosysteme.danone.com/governance> + DANONE, « *Document de référence, rapport financier annuel 2018* »

En outre, symboliquement, le 21 septembre 2018, toutes les marques de Danone France, ont reversé leur CA du jour au Fonds pour soutenir des projets liés à l’agriculture régénératrice.

2.7.2.3. Les partenaires

En juin 2019, 68 projets ont été initiés dans 31 pays. Ceux-ci ont été co-crés par 47 filiales et 57 partenaires à but non lucratifs⁶⁵.

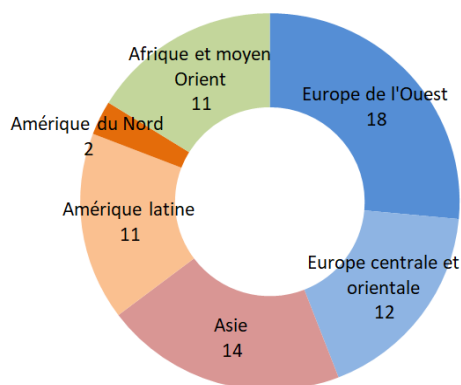


Figure 7 : Répartition géographique des projets du Fond Danone écosystème

2.7.3. Fonds *livelihoods*

2.7.3.1. Présentation

Créé en 2011, le fonds carbone *livelihoods* vise à lutter contre le changement climatique et à améliorer les conditions de vie des communautés locales d’Afrique, d’Asie et d’Amérique latine. Il investit, à cet effet, dans trois types de projet :

1. La restauration et la préservation d’écosystèmes naturels
2. L’agroforesterie et la restauration des sols par des pratiques agricoles durables
3. L’accès à l’énergie rurale réduisant la déforestation

Ce fonds est une évolution du Fonds Danone pour la nature créé en 2008 et dont le but était de restaurer les écosystèmes dégradés, combattre le changement climatique, et redévelopper les économies locales. L’évolution du fonds a été motivée, selon Danone, par la volonté de permettre aux entreprises d’adopter une approche active plutôt qu’un simple rachat de crédits carbone pour compenser leurs émissions⁶⁶. En 2017, un deuxième compartiment,

⁶⁵ <http://ecosysteme.danone.com>

⁶⁶ <http://www.livelihoods.eu/fr/qui-sommes-nous/>

financièrement distinct du premier, a été créé (Fonds Carbone Livelihoods #2) avec 8 investisseurs.

Fin 2018, 9 projets étaient soutenus par le fond #1 et 3 validés par le fond #2.

2.7.3.2. Gestion et financement

Chacun des fonds *Livelihoods* comprend trois organes administratifs :

1. Un conseil d'administration : composé de représentants des institutions partenaires et des investisseurs, il se charge de l'examen de la stratégie globale du fonds et de l'analyse des projets en cours. Il se réunit au moins deux fois par an.
2. Un comité d'investissement : composé uniquement des représentants de chaque investisseur. Il se charge principalement d'accepter ou refuser les propositions de projets. Il se réunit chaque trimestre.
3. Un comité consultatif : composé d'experts, d'universitaires reconnus et de représentants d'ONG. Il a un rôle consultatif et représente l'autorité morale et l'expertise technique des fonds.

Le fonds est constitué sous la forme d'une SICAV-SIF (Société d'Investissement à Capital Variable-Fonds d'Investissement Spécialisé). Fin 2018 les investisseurs se sont engagés à investir respectivement 37,9 millions d'euros et 54,9 millions d'euros dans LCF #1 et LCF #2 (dont 13,8 millions d'euros et 25 millions d'euros directement par Danone)⁶⁷.

2.7.3.3. Les partenaires

Listons les investisseurs et partenaires institutionnels comme suit :

Investisseurs	Partenaires institutionnels
1. Schneider Electric	1. Agence française de développement
2. Crédit Agricole S.A.	2. World agroforestry center
3. Michelin	3. Fonds français pour l'environnement mondial
4. Hermès	4. International Union for Conservation of Nature
5. SAP	5. Association Ramsar France
6. CDC Climat	6. Inter-america development bank
7. La Poste	
8. Firmenich	
9. Voyageurs du Monde	

Figure 8 : Liste des partenaires du Fonds livelihoods

⁶⁷ DANONE, « Document de référence, rapport financier annuel 2018 », 2019

2.7.3.4. Le fonds *livelihoods* pour l'agriculture familiale

Créé en 2015, quatre ans après le fond *livelihoods*, le Fonds *livelihoods* pour l'agriculture familiale (*Livelihoods* 3F) à la même mission que son prédécesseur. Il en diffère cependant par son objectif spécifique à savoir aider les entreprises à transformer leurs chaînes d'approvisionnement de manière durable auprès de petites exploitations familiales. Les structures de gouvernance restent les mêmes que pour les fonds carbone. 4 entreprises s'y sont engagées : Danone, Mars Inc, Frimenich et Veolia pour un total de 36 millions d'euros (dont 15 millions d'euros pour Danone).

2.8. Les objectifs 2030

2.8.1. Introduction

Au nombre de 9 et présentés lors de l'Assemblée Générale du 26 avril 2018, les objectifs 2030 sont l'une des manifestations les plus récentes et les plus concrètes du double projet Danone. Les particularités de ces objectifs sont d'être alignés sur les ODD (voir point 1.8) et d'avoir été définis avec les salariés de Danone dans le cadre du programme « Une Personne, Une Voix, Une Action ».

2.8.1. Présentation⁶⁸

Redonner tout son plaisir à l'alimentation en innovant sans cesse

Via cet objectif, Danone annonce vouloir utiliser des approvisionnements plus durables pour ses ingrédients mais également utiliser des recettes plus simples et des étiquettes plus lisibles.

Danone lie cet objectif aux ODD 3 et 12



Générer une croissance supérieure, rentable et durable

Dans cet objectif, le groupe fait référence à la révolution de l'alimentation qu'il souhaite mener en s'appuyant notamment sur son offre de produits tournés vers la santé.

Danone lie cet objectif aux ODD 8 et 12



⁶⁸ <https://www.danone.com/fr/about-danone/sustainable-value-creation/our-company-goals.html>

Etre certifié *B Corp*

Danone inscrit sa volonté de devenir *B Corp* dans la lignée historique du double projet économique et social du groupe. Selon Danone, les grandes entreprises et leurs marques doivent désormais rendre compte des intérêts qu'elles servent.

Danone lie cet objectif aux ODD 8 et 12



Il s'agit ici résolument d'un des objectifs les plus ambitieux mais aussi des plus clairs pour le groupe. Fin 2017, 5 entités ont été certifiées *B Corp* (Danone Produits Laitiers Espagne, Happy Family, Danone Eaux Argentine, Les Prés Rient Bio (Les 2 Vaches) et Danone Produits Laitiers Royaume-Uni). Fin 2018, 11 entités ont été certifiées *B Corp*, ce qui représente environ 30 % du chiffre d'affaires. En avril 2018, *Danone North America* obtient la certification avec 2 ans d'avance sur le programme fixé.

Améliorer la santé partout chaque jour

L'amélioration de la santé est envisagée par le groupe au travers l'amélioration du profil nutritionnel de ses produits et sur la connaissance des habitudes alimentaires, des traditions culturelles locales, et des enjeux de santé publique.

Danone lie cet objectif aux ODD 2 et 3



Développer des marques engagées

Le groupe a développé des marques fortes appelées « *Manifesto brands* ». Celles-ci doivent porter les valeurs et les engagements de Danone sur des thématiques précises.

Danone lie cet objectif à l'ODD 12



Préserver la planète et renouveler ses ressources

Par cet objectif, Danone souhaite s'engager en faveur d'un approvisionnement durable tant pour ses ingrédients que pour ses emballages. Le groupe mentionne également son souhait de protéger la santé des sols au travers d'une agriculture régénératrice en collaboration avec des

partenaires tout en protégeant les ressources en eau. Enfin, au-delà même de l'horizon 2030, le groupe souhaite rendre la totalité de son cycle neutre en carbone d'ici 2050.

Danone lie cet objectif aux ODD 2, 6, 7, 12, 13, 14 et 15



Confier le futur à nos équipes

Le groupe Danone se présente riche d'un héritage social unique en matière d'innovation sociale et s'engage à faire participer chacun de ses salariés à la définition de l'agenda stratégique et ce tant au niveau local que global. Danone se dit convaincu que cette manière de procéder conduira à un avenir sain tant pour l'entreprise que les salariés.

Danone lie cet objectif aux ODD 3, 5, 6, 8, 16



Promouvoir une croissance inclusive

Danone définit la croissance inclusive comme l'intégration des acteurs les plus fragiles de la chaîne de valeur (petits exploitants agricoles, vendeurs ambulants,...)

Les communautés vulnérables sont également citées dans cet objectif, en garantissant notamment l'accès à la nutrition et à l'eau potable. Enfin cet objectif vise à multiplier les effets des plateformes d'innovation sociale telles que *danone.communities*, le Fonds Danone pour l'Ecosystème et les fonds *Livelihoods*.

Danone lie cet objectif aux ODD 1, 2, 5, 6, 8



Fédérer autour de la révolution de l'alimentation

Le groupe Danone se dit conscient qu'une révolution de l'alimentation est en cours et souhaite se mettre à son service. Cet objectif vise à mettre en avant l'expertise des partenaires du groupe sans lesquels il serait impossible de créer les pratiques agricoles, les modes de production, distribution, vente et de consommation de demain. Parmi les partenaires le groupe

site notamment ses salariés, les agriculteurs, les fournisseurs, les distributeurs, les clients mais aussi avec la société civile, les gouvernements et les professionnels de la santé publique.

Danone lie cet objectif à l'ODD 17



4.1.Introduction

Après avoir procédé à une analyse descriptive du groupe Danone, nous abordons ici plus spécifiquement Emmanuel Faber. Nous retracerons son parcours et tenterons de comprendre qui il est, quels sont les engagements qui l'animent et quelle est sa lecture du monde et de ses enjeux. Afin de comparer les paroles aux actes, nous appuierons d'une part sur ses ouvrages, ses interviews et ses discours et d'autre part sur les résultats présentés aux actionnaires via les rapports annuels et documents de référence. Les données et les points de vue développés seront mis en perspective avec les avis d'autres acteurs tels que les ONG.

4.2.Emmanuel Faber

4.2.1. « Enfance » et « étude »

Emmanuel Faber est né le 22 janvier 1964 à Grenoble. Il passe une partie de son enfance non loin de là, dans le village de Saint-Bonnet-en-Champsaur dans les Hautes-Alpes. Il en gardera l'amour de la montagne et la passion pour l'escalade. Après avoir passé son bac à Gap, il part pour Paris et y intègre la prestigieuse École des hautes études commerciales. Pour lui, le passage par HEC est une déception. « *Des approximations y sont parfois élevées au rang de science, des slogans proférés comme théorèmes. [...] Nous sommes abreuvés de techniques : comptables, financières, marketing, commerciales, industrielles. Des moyens puissants, mais pas une question ne porte sur le pourquoi* »⁶⁹. Pourtant en dernière année, le cours « *Culture, pouvoir et identité dans l'entreprise* » attire son attention et son intérêt⁷⁰. Il en sort là aussi déçu et avec la conviction que le but d'une entreprise est d'assurer sa survie et celui du pouvoir qui a sa tête, le reste n'étant que moyen pour y parvenir. Il sort diplômé en 1986, après une spécialisation en « majeure finance, mineure stratégie »,.. À cette époque en France, c'est l'explosion de la finance qui apparaît partout puissante et sans limite. Emmanuel Faber confie que cette puissance induit en lui un mélange de fascination et de défiance instinctive. Avidé de liberté, il se dit refuser d'en être l'esclave mais avoue en être attiré. Finalement, plutôt que d'entrer en résistance, il dit choisir l'infiltration et le risque de la compromission⁷¹.

⁶⁹ FABER E., « Chemins de traverse ; vivre l'économie autrement », Albin Michel, 2011

⁷⁰ Ibidem

⁷¹ FABER E., « Main basse sur la cité ; éthique et entreprise », Hachette, 1992

4.2.2. De « Bain & Company » à « Main basse sur la cité »

Au sortir des études, Emmanuel Faber intègre le cabinet de conseil *Bain & Compagny*. D'emblée, la puissance du milieu s'impose à lui. Le salaire qui lui est proposé est le double de celui proposé par McKinsey et, de suite, il lui est proposé de travailler sur une grosse OPA. De son propre aveu : « *il change de monde* »⁷². Il y travaillera intensément durant 5 années et découvrira les excès d'un système pour lequel l'accumulation du profit à tout prix est le seul leitmotiv. Il sort de, cette période, profondément marqué et publie « *Main basse sur la cité* », véritable pamphlet contre le monde de la finance. Dans cet ouvrage, qu'il comptait initialement intituler « *OPA sur la Morale* », il y dénonce principalement ce qu'il nomme « *la mode de l'entreprise citoyenne* » venue des États-Unis. À cette époque, selon lui, malgré les bonnes intentions affichées, les entreprises ne poursuivent que la recherche exclusive du profit maximum. Il les décrit de la manière suivante : « *Organisation humaine, partielle dans le temps et sans l'espace, l'entreprise sert à ce titre les intérêts des individus qu'elle met en relation et, en premier lieu, ses actionnaires, ses gestionnaires et ses salariés. Son but est le profit, par la croissance et par l'efficacité. Elle est donc un moyen, et non une fin.* »⁷³. Partant de cette définition, il conclut que les actions dans le mécénat culturel, l'aide sociale ou l'enseignement ne seraient qu'un moyen de s'offrir une bonne conscience. Suite à la parution de son livre, il est invité à débattre dans les médias et notamment à France culture. Il y défendra cette position de manière inflexible : « *l'entreprise ne peut ni ne doit être citoyenne. Elle n'a qu'un seul but : servir ses propres intérêts* ». Toutes les initiatives altruistes des entreprises ne seraient par conséquent qu'une manière de s'acheter une morale. Il déclare peu après « *Je vomis cette bonne conscience qui dégouline dans les cercles parisiens, rive droite comme rive gauche, à coups de mécénat, de fondation et de chartes éthiques placardées jusque dans les journaux. Des patrons se paient leur bonne conscience avec l'argent de leurs actionnaires. Alors que je vois combien cette stratégie du pouvoir sert sa propre pérennité* »⁷⁴. Il travaille ensuite pour *Barings*, avant de rejoindre, en 1993 *Legrès Industries*, grosse PME familiale industrielle de Rennes en tant que directeur administratif et financier. Il en devient directeur général trois ans plus tard à 32ans. Il ne restera à cette fonction d'une année.

⁷² FABER E., « *Main basse sur la cité ; éthique et entreprise* », Hachette, 1992

⁷³ Ibidem, 1992

⁷⁴ Ibidem, 1992

4.2.3. « Début chez Danone » et « engagement personnel »

En 1997, il rejoint Danone en tant que directeur finances, stratégie et systèmes d'information. Lors de son entrée en fonction, il négocie 8 semaines de congé annuel afin de pouvoir se consacrer à ses engagements extraprofessionnels. Il séjourne notamment en Inde et accompagne des patients en fin de vie sous soins palliatifs dans des hôpitaux de Paris. Ces engagements ne sont pas décrits dans la presse, Emmanuel Faber ne les aborde que dans ses ouvrages de manière simple et sans héroïsme. Il relate, dans de telles circonstances, toute la difficulté « *de ne pas encombrer l'autre des débordements de sa propre compassion* » tout en admettant que par ses gestes ce sont surtout ses propres blessures qu'il vient apaiser.

Son parcours chez Danone a été rapide mais progressivement construit. En 2000, il devient membre du Comité Exécutif. 5 ans plus tard, il est nommé Directeur Général de la zone Asie-Pacifique et envoyé à Shanghai pour 3 ans. Durant cette période il supervisera le projet *Grameen Danone food* et la création de *danone.communities*. À son retour en 2008, il devient Directeur Général Délégué de Danone et 3 ans plus tard, Vice-Président du Conseil d'Administration. Il atteint le sommet du groupe en 2014, lors de sa nomination comme Directeur général. Franck Riboud lui confie décisivement les rênes de l'entreprise trois ans après fin 2017, en lui cédant également la présidence du groupe.

4.3.Des paroles et les actes : **GLOBAL**

4.3.1. Vision de l'entreprise

La vision de l'entreprise portée par Emmanuel Faber s'inscrit dans le sillage du double projet, économique et social formulé par Antoine Riboud en 1972. Cette vision est le socle conceptuel des discours et des actions menées par Danone et est rappelée quasi systématiquement tant dans les rares interviews qu'il donne : « *Une entreprise ça n'existe que parce que ça a une utilité sociale [...] quand on oppose l'économique et le social, on a une approche simpliste, dangereuse, parce que l'économique est dans le social et le social dans l'économique* »⁷⁵ que dans ses écrits : « *une décision économique qui ne prendrait pas en compte sa dimension sociale serait une barbarie ; une action sociale qui ne tiendrait pas compte de sa dimension économique serait une utopie. On a opposé le social et l'économique, mais ils sont les deux facettes d'une seule et même réalité* »⁷⁶.

⁷⁵ FABER E., interrogé par Elizabeth Martichoux, RTL , 6 Nov 2017

⁷⁶ FABER E., « Chemins de traverse ; vivre l'économie autrement », Albin Michel, 2011

Selon lui, les entreprises doivent d'urgence renouer avec cette portée sociale, au risque de disparaître et il appartient aux patrons de prendre le leadership de ce mouvement : « *Il faut des patrons qui, à un moment donné, veulent changer les choses. C'est le seul moyen pour que les marques deviennent activistes. Et à terme, elles n'auront pas d'autre choix que de l'être.* »⁷⁷ Emmanuel Faber se dit convaincu que les processus de création de valeur et de profit des décennies précédents ne sont plus tenables, non seulement car ils ont épuisés leurs écosystèmes mais aussi car les grandes entreprises ont perdu la confiance des nouvelles générations. « *Nous sommes au bout d'un modèle. Toute une génération, pendant des décennies, a fait confiance aux grandes marques pour apporter plaisir, sécurité et santé. Ce postulat est remis en cause. À la confiance s'est substituée la défiance face aux grands groupes partagée par la génération des Millennials, les 18-35 ans. Ils ont une puissance de création de normes sociales étonnantes. Face à cette révolution, on peut résister ou prendre la vague.* »⁷⁸

4.3.2. Intégration de la RSE

Parmi les actes concrets mis en œuvre par le groupe pour réaliser sa vision « *One planet, one health* », figure, d'un point de vue global, l'intégration de la RSE et des enjeux de durabilité à tous les échelons et dans tous les processus du groupe. En 2009, le groupe Danone a supprimé le département RSE afin de l'intégrer dans l'ensemble des processus. Selon E. Faber cela évite de dire que « *la RSE est le problème des autres [...] que les collaborateurs ne se sentent pas seulement concernés mais autorisés à agir.* »⁷⁹ Cette mesure et ses objectifs nous ont été détaillés à l'occasion de l'entretien mené avec Sonia Bonus, *Sustainability Manager*⁸⁰, pour Danone Belgique : « *C'est très intégré dans le sens où, par exemple, pour tous les projets que les gens font, ils doivent calculer l'impact CO2. Et si jamais ça a un impact négatif, ça pourrait être un « NO GO » à cause de ça.* »⁸¹.

Cette intégration a également été appliquée à tous les échelons de l'entreprise dans le but de conscientiser tous les managers : Lorsque le fonds Danone écosystème fut créé, en 2009, la gestion en fut confiée au responsable des achats. Cette fonction, dont l'un des enjeux principaux consiste traditionnellement à réduire les coûts, a dès lors directement été confrontée à tout l'écosystème de Danone et à ses parties prenantes. Cette même année, afin

⁷⁷ FABER E., interrogé par Mélanie Rosen., L'ADN.eu, 22 avril 2019

⁷⁸ DANONE, « *Rapport de l'Assemblée générale des actionnaires* », 26 avril 2018

⁷⁹ EMMANUEL FABER, interrogé par Mélanie Rosen., « *Interview L'ADN.eu* », 22 avril 2019

⁸⁰ Madame Bonus occupe la fonction depuis 3 ans après un avoir occupé la fonction de Corporate partnerships manager au WWF durant 8 années

⁸¹ Voir annexe « interview »

de motiver les managers à œuvrer dans l'intérêt d'un double projet, le groupe décidé qu'un tiers des bonus serait lié à l'impact sociétal⁸².

4.4.Des paroles et les actes : *PEOPLE*

4.4.1. Présentation

L'intégration des parties prenantes est un bon indicateur de la maturité des politiques RSE d'une entreprise. Dans les chapitres précédents, nous avons présenté les fonds d'innovations sociales et décrit comment les besoins des fournisseurs et des producteurs ainsi que les intérêts des ONG avaient pu être pris en compte. Dans cette partie de l'étude, nous analyserons, dans un premier temps, les projets les plus récents, liés à l'intégration d'une autre partie prenante : les salariés. Dans un deuxième temps, nous mettrons en évidence la vision d'Emmanuel Faber sur les clients.

4.4.2. Les salariés

Dans ses ouvrages, Emmanuel Faber dit considérer ses salariés comme étant l'une des parties prenantes les plus importantes de l'entreprise et regretter la place disproportionnée actuellement occupée par l'actionnaire dans la plupart des multinationales : « *Dans une grande entreprise cotée en Bourse, aucun actionnaire n'a pris le même risque personnel vis-à-vis de l'entreprise qu'un seul de ses salariés. Aucun ne s'est endetté sur son salaire et n'a fait construire sa maison à côté de son usine, ni élevé sa famille dans cette petite ville et son bassin d'emploi. Cette même obligation entraîne donc une responsabilité encore plus forte, plus complexe à l'égard des salariés que des actionnaires. C'est une réalité. Comment le nier ?* »⁸³

Dans la pratique, deux grandes actions ont été prises depuis son accession au poste de PDG. La plus marquante est sans nul doute la mise en place du programme « une personne, une voix, une action ». Lancé à l'occasion de l'assemblée générale du 26 avril 2018, ce programme possède deux volets bien distincts.

Un premier volet « une voix pour tous », qui se présente sous la forme d'une routine de consultation annuelle des 100 000 salariés de Danone sur les grands objectifs de l'entreprise et sur la manière d'appliquer localement les neuf objectifs 2030. Pour préparer cette consultation et une participation plus actives des salariés, une plateforme en ligne a été créée

⁸² EMMANUEL FABER, interrogé par Mélanie Rosen, « Interview L'ADN.eu », 22 avril 2019

⁸³ FABER E., « Chemins de traverse ; vivre l'économie autrement », Albin Michel, 2011

mettant à disposition des modules de formation en lien avec la vision de Danone ou des formations sur l'économie circulaire⁸⁴. En 2018, plus de 75 000 salariés ont ainsi donné leur avis sur ces questions qui ont ensuite été exploitées par le comité exécutif avant d'être transmise au conseil d'administration. À cette occasion, le comité stratégique et comité de responsabilité sociale, ont fusionné pour devenir le comité « mission et engagement » où siège notamment un administrateur représentant des salariés⁸⁵.

Le deuxième volet « une action pour tous » fait de chaque salarié de Danone, un actionnaire. Dans son discours donné à l'assemblée générale des actionnaires en 2019, Emmanuel Faber décrit ce volet comme « *un symbole puissant de coappartenance à un même collectif* » tout en précisant que bien qu'essentiel, il n'est pas suffisant. Dans une interview accordée au journal le monde peut avant l'assemblée générale, il précise un des buts de ce volet : « *En rendant tous les salariés coactionnaires de l'entreprise, nous mettons fin au mode de décision pyramidal, où les choix venus d'en haut ne correspondent pas forcément à la situation ou aux besoins locaux. Grâce à leurs propositions, nous pourrions adapter nos objectifs à la réalité.* »

86

Pourtant, en analysant le capital de Danone pourtant, cette mesure semble au sens strict insuffisante pour changer la structure du pouvoir actionnarial. Au moment où la mesure fut annoncée, Danone comptait un peu moins de 105 000 salariés ce qui représentait certes autant de nouvelles actions mais seulement 0,15% du nombre total d'actions en circulation⁸⁷. On peut dès lors douter que cette mesure, en tant que telle, « *ne mette fin au mode de décision pyramidal* ». Il nous semble cependant nécessaire de rappeler que malgré une forte fragmentation de son actionnariat, Danone a réussi par le passé à mobiliser ce dernier afin de libérer des capitaux au profit de projets sociétaux. Le projet *danone.communities*, première expérience du groupe en fonds d'innovation sociale, avait été accepté par 98 % des actionnaires en 2007, avec un investissement initial de 20 millions d'euros par le groupe. Deux ans plus tard, en 2009, en pleine crise financière, 99 % des votants marquèrent leur accord pour prélever près de 100 millions d'euros pour le fonds danone écosystème.

La deuxième action concrète marquante prise par le groupe, en mai 2018, est l'introduction, au niveau mondial, d'une nouvelle politique parentale neutre en termes de genre. Cette

⁸⁴ DANONE, « Document de référence, rapport financier annuel 2018 », 2019

⁸⁵ DANONE, « Rapport de l'Assemblée générale des actionnaires », 25 avril 2019

⁸⁶ FABER E. interrogé par Philippe Escande, Le Monde , 30 novembre 2018

⁸⁷ DANONE, « Document de référence, rapport financier annuel 2018 », 2019

mesure permet à tous les collaborateurs Danone de recevoir un soutien pré et postnatal (tel que des conseils nutritionnels ou l'accès à des locaux spéciaux pour l'allaitement) et de bénéficier d'un congé parental élargi et sans distinction de genre. Pour la Belgique, en plus des congés prévus par la législation, cela représente 3 semaines supplémentaires de congé de maternité payées, 2 semaines de congé de maternité entièrement payées pour le deuxième parent et jusqu'à 10 semaines supplémentaires de congé d'adoption⁸⁸.

4.4.3. Les clients

Bien que le rôle majeur de cette partie prenante ait déjà été abordé, il nous a semblé pertinent de souligner, dans cette partie du travail, la responsabilité qu'accorde Emmanuel Faber aux clients dans la construction d'un monde meilleur. Il est convaincu que la démarche doit être collective et en appelle régulièrement à la responsabilité individuelle de chaque consommateur considérant que chaque acte d'achat est une manière de voter pour un type de société. *« Il faut comprendre que les utilisateurs doivent aussi assumer leur responsabilité. Je n'accepte pas qu'on pointe du doigt une entreprise si on continue d'en acheter les produits. Une ONG ne peut pas montrer une bouteille en plastique au leader du marché des boissons rafraîchissantes et lui dire : « regardez, ça, c'est à vous. » C'est juridiquement faux. C'est le consommateur qui l'a achetée, et qui l'a jetée au mauvais endroit. La responsabilité est collective. »*⁸⁹. Cette idée de responsabilité collective est également exprimée de manière métaphorique dans son ouvrage *« Chemin de traverse »*⁹⁰ où il s'y décrit coincé dans un embouteillage, subissant une situation pénible mais qu'il a lui-même choisie en décidant d'utiliser ce type de transport. Autour de lui les autres automobilistes se plaignent également de la situation se définissant victime du système. Pourtant, souligne-t-il, chacun d'entre eux est responsable de cet embouteillage à parts égales.

Il en conclut : *« je ne suis pas victime du système, je suis le système »*.⁹¹

⁸⁸ <https://www.danone.be/fr/nos-engagements/une-nouvelle-politique-parentale-pour-les-collaborateurs>

⁸⁹ FABER E., interrogé par Mélanie Rosen., L'ADN.eu, 22 avril 2019

⁹⁰ FABER E., *« Chemins de traverse ; vivre l'économie autrement »*, Albin Michel, 2011

⁹¹ Ibidem, 2011

4.5.Des paroles et les actes : *PLANET*

4.5.1. Introduction

Les actions menées par Danone pour préserver l'environnement sont au cœur même de la vision du groupe « *One planet, one health* ». Parmi les 9 objectifs pour 2030, tous ont une portée environnementale explicite⁹². L'ODD 12 « Consommation et production durable » est par ailleurs celui auquel le groupe fait le plus référence dans ses objectifs 2030 (5 sur 9 s'y rapportent directement⁹³). La stratégie pour la protection de l'environnement de Danone se décline selon 4 axes :

- Lutter contre le changement climatique
- Assurer la transition vers une économie circulaire
- Protéger les ressources en eau
- Promouvoir une agriculture régénératrice

Avant d'analyser les actes réellement posés par le groupe concernant ces quatre thématiques, précisons que les sommes investies par Danone, en 2018, atteignent 31 millions d'euros et représentent 3,4 % des investissements industriels totaux de Danone.

	2016	2017	2018
Investissements totaux	€25 millions	€27 millions	€31 millions
Rapport aux investissements industriels totaux	3%	2,8%	3,4%

Figure 9 : Tableaux des investissements liés à la protection de l'environnement⁹⁴

4.5.2. Lutter contre le changement climatique

Au cours des 10 dernières années, Danone a réduit son empreinte carbone de 50 %⁹⁵. Sa politique climat a été modernisée en 2015 avec pour objectif d'atteindre la neutralité carbone sur l'ensemble de la chaîne à l'horizon 2050. À cette fin, le groupe s'est engagé à atteindre les objectifs suivants :

⁹² A l'exception de l'objectif 4 « Améliorer la santé pour tous ».

⁹³ Voir annexe « Corrélation ODD / objectifs Danone 2030 »

⁹⁴ DANONE, « Document de référence, rapport financier annuel 2016,2017,2018 », 2017, 2018, 2019

⁹⁵ DANONE, « Document de référence, rapport financier annuel 2018 », 2019

- Transition vers une électricité à 50 % renouvelable d'ici 2020 et 100 % renouvelable d'ici 2030
- Élimination de la déforestation sur sa chaîne d'approvisionnement à l'horizon 2020
- Participation aux programmes de reboisement et de restauration des écosystèmes naturels (notamment via les fonds *Carbone Livelihoods*)
- Définir, avec les équipes d'achats, des plans d'action locaux visant à éliminer la déforestation liée à la culture du soja d'ici 2020 (la proportion d'entités Danone ayant établi ce plan d'action est de 68 % en 2018)
- Réduction du poids des emballages papier et carton en collaboration avec des ONG référentes⁹⁶

La marque Evian est le fer de lance du groupe en la matière. Celle-ci est, en effet, neutre en carbone en Amérique du Nord depuis 2017 et souhaite atteindre cet objectif à l'échelle mondiale à partir de 2020. Précisons cependant que cette neutralité est pour le moment atteinte en partie grâce aux crédits carbones générés par le fonds Carbone. Pour atteindre ses objectifs, la marque a développé de nouveaux types de matériaux avec l'engagement d'atteindre 50 % de matériaux recyclés pour les emballages et 100 % de matériaux recyclés pour les bouteilles (50 % pour les autres marques du groupe) à l'horizon 2025. Le groupe a également développé un programme pilote visant à éliminer les films d'emballage au profit de micro-points adhésifs qui permettent d'assembler les bouteilles en pack⁹⁷.

Ces efforts notables se font en parallèle du développement de l'usine qui a démarré un plan de modernisation s'étendant de 2011 à 2020 pour un investissement total de €280 millions et dont l'objectif est de parvenir à une production deux milliards de bouteilles par an ! Précisons que cette transformation a créé 200 emplois (sur 12 000 que comptait le site en 2011)⁹⁸.

4.5.3. Economie circulaire

Régulièrement critiquées par les ONG au sujet de leurs emballages, les grandes multinationales savent que la question de l'économie circulaire et du cycle de vie des emballages est une question cruciale en termes de durabilité⁹⁹.

⁹⁶ DANONE, « Document de référence, rapport financier annuel 2018 », 2019

⁹⁷ <https://www.danone.com/fr/impact/planet/packaging-positive-circular-economy.html>

⁹⁸ <http://www.lefigaro.fr/flash-eco/2017/09/12/97002-20170912FILWWW00131-evian-inaugure-son-usine-en-haute-savoie.php>

⁹⁹ <https://www.breakfreefromplastic.org/2018/10/09/globalbrandauditreport/>

En 2018, la politique de Danone en la matière a été revue et se fonde désormais sur trois piliers et 10 engagements :

Piliers	Engagements
Des emballages conçus pour la circularité	Concevoir tous les emballages pour qu'ils soient 100 % recyclables, réutilisables ou compostables d'ici 2025
	Optimiser les matériaux utilisés et limiter les déchets
	Développer des alternatives aux emballages plastique ou aux emballages à usage unique sur tous les principaux marchés du métier eaux d'ici 2025.
	Développer de façon ciblée des emballages réutilisables ainsi que des modèles innovants de distribution et de consommation, et agir pour éliminer les emballages plastiques non recyclables ou superflus.
	Réinventer la consommation domestique et développer des conteneurs réutilisables ou des systèmes d'approvisionnement en eau innovants.
Des emballages réutilisés, recyclés ou compostés dans la pratique	Soutenir le développement de filières efficaces et inclusives qui augmentent la collecte et le recyclage
	Atteindre voire dépasser les objectifs de collecte définis par les autorités, comme celui visant un taux minimum de 90 % de collecte des bouteilles en plastique attendu à l'horizon 2025 dans l'Union Européenne.
	Investir dans les initiatives privées qui renforcent les infrastructures circulaires, en particulier dans les pays où les réseaux formels sont absents ou en développement, ou dans lesquels le risque de déversement vers les écosystèmes naturels est élevé.
Préserver les ressources naturelles	Préserver les ressources naturelles en transformant les déchets en ressources réutilisables pour la filière, en réintégrant des matériaux recyclés dans ses propres emballages et en développant l'usage de matériaux renouvelables.
	Atteindre 50 % de PET recyclé dans ses bouteilles d'eau et autres boissons d'ici 2025

Figure 10 : Politique emballage du groupe Danone

Pour atteindre ses objectifs, le groupe s'est associé à la fondation *Ellen Mac Arthur* et s'est engagé à collaborer avec le Programme des Nations Unies pour l'environnement¹⁰⁰.

Cependant, comme l'a souligné Greenpeace au travers d'un rapport produit par la coalition « *Break free from plastic*¹⁰¹ » en 2018, l'un des problèmes majeurs est que certains plastiques PET ne sont pas recyclés en raison du manque de capacité de recyclage. La coalition estime à

¹⁰⁰ DANONE, « Document de référence, rapport financier annuel 2018 », 2019

¹⁰¹ <https://www.breakfreefromplastic.org/2018/10/09/globalbrandauditreport/>

seulement 10 % le taux de bouteilles effectivement recyclées. Cette problématique est reprise dans le 2^e pilier de la politique d’emballage du groupe.

4.5.1. Protéger les ressources en eau

4.5.1.1. Introduction

À l’instar de la politique de gestion des emballages, Danone a revu sa politique de protection des ressources en eau, en 2018, pour l’axer sur quatre priorités :

- Les écosystèmes et les ressources en eau
- L’eau dans l’agriculture
- L’eau dans les opérations
- L’accès à l’eau potable, à l’assainissement et à l’hygiène

L’expertise de Danone sur cette thématique est moins avancée que sur les autres thèmes. Le groupe a dès lors lancé un processus d’évaluation global des risques en partenariat avec le *World Resources Institute* et le WWF, respectivement pour identifier les zones géographiques à risque afin d’anticiper les évolutions à moyen terme et identifier les risques hydriques au niveau des sites opérationnels. Ces deux partenaires ont également été mandatés par le groupe pour réduire l’empreinte eau de l’agriculture (activité qui représente la plus grosse empreinte). À cet effet, le groupe souhaite collaborer avec l’ensemble de ses exploitations agricoles partenaires afin d’élaborer des modèles plus résilients et plus respectueux des écosystèmes¹⁰².

À l’échelle locale toujours, chaque site du groupe a été audité afin d’affiner les diagnostics et mettre en place des plans d’action. À cet effet, c’est avec la Convention de Ramsar (Convention internationale de protection des zones humides des Nations Unies) qu’un partenariat de trois ans a été conclu en 2017. En 2018, le groupe estime avoir prélevé, au total, 74 493 000 m³ d’eau (contre 68 685 000 m³ l’année précédente¹⁰³). À périmètre comparable, le groupe estime qu’il s’agit d’une baisse de 2,4 % par rapport à 2017.

¹⁰² DANONE, « Document de référence, rapport financier annuel 2018 », 2019

¹⁰³ L’évaluation de cette augmentation doit prendre en compte l’acquisition des activités de WhiteWave.

4.5.2. Agriculture régénératrice

4.5.2.1. Introduction

L'agriculture représente l'un des plus grands enjeux pour le groupe en termes de durabilité. Ce secteur représente, en effet, à lui seul 59 % de toutes les émissions carbone du groupe (dans son périmètre élargi) ainsi que la majeure partie de l'empreinte eau¹⁰⁴. Régulièrement invité à s'exprimer sur cette question lors d'interview, Emmanuel Faber considère que les modèles de production actuels ne tiennent pas suffisamment compte du coût de remplacement des ressources mobilisées et s'inquiète de l'épuisement des sols suite notamment à la pratique intensive de la monoculture.

L'agriculture régénératrice telle que définie par Danone, comprend trois axes :

- La protection des sols, de l'eau et de la biodiversité
- Le soutien à de nouvelles générations d'agriculteurs
- La promotion du bien-être animal

4.5.2.2. La protection des sols, de l'eau et de la biodiversité

Selon Danone, la protection des sols doit permettre de « *préserver et améliorer la structure physique et biologique du sol pour y accroître le taux de matière organique* »¹⁰⁵. En pratique, le groupe préconise la réduction du labour, la rotation des cultures, l'augmentation de la couverture permanente des sols et la limitation des intrants. Cette partie de la politique de Danone s'avère particulièrement cruciale aux États-Unis où 97 % de la production agricole est OGM, 3 % biologique pour un prix variant du simple au double et sans aucune alternative entre ces deux extrêmes¹⁰⁶. En 2017, le groupe y a initié le passage de la moitié de ses volumes de ventes du circuit OGM vers le circuit biologique sur une période de 18 mois, pour un investissement de plusieurs dizaines de millions d'euros. Cette démarche a été commentée par le semencier Monsanto, via twitter considérant que : « *Danone renvoie les agriculteurs au Moyen Âge* »¹⁰⁷. Selon E. Faber, cette démarche a cependant eu un effet économique positif. Une augmentation des ventes de « *Danimals* »¹⁰⁸ a été observée sur 12 mois avec un

¹⁰⁴ DANONE, « Document de référence, rapport financier annuel 2018 », 2019

¹⁰⁵ DANONE, « Document de référence, rapport financier annuel 2018 », 2019

¹⁰⁶ FABER E., interrogé par Elizabeth Martichoux, RTL , 6 Nov 2017

¹⁰⁷ FABER E. interrogé par Philippe Escande, Le Monde , 30 novembre 2018

¹⁰⁸ Produits laitiers pour les enfants

accroissement des parts de marché de 30 % à 40 %¹⁰⁹. Pour le patron de Danone, cet accroissement est directement lié au choix fait par Danone.

En collaboration avec les ONG et les fermiers, l'alimentation du bétail a peu à peu été modifiée. Emmanuel Faber se déclare cependant défavorable à une offre 100 % biologique car cette approche serait, selon lui, pour le moment incompatible avec une approche locale de la question¹¹⁰. En parallèle, le groupe a lancé, en 2018, une initiative sur 5 ans visant à améliorer la santé des sols aux États-Unis. En pratique, 6 millions de dollars seront investis dans la recherche sur la santé des sols¹¹¹. Une autre initiative en collaboration avec deux universités visera quant à elle à identifier de nouvelles manières de régénérer les sols et d'augmenter leur teneur en carbone. En dehors des États-Unis, le groupe a également lancé d'autres initiatives dans le but de faire progresser la séquestration carbone dans les sols¹¹².

4.5.2.3. Le soutien à de nouvelles générations d'agriculteurs

Les moyens d'action pour soutenir les agriculteurs sont variés et nombreux tant le secteur est sous pression et tant les prix du secteur sont en décalage par rapport aux coûts réels. Les prix de vente sont par ailleurs fluctuant et fonction du prix des matières premières et des effets de marché¹¹³. Une des premières aides possibles est dès lors financière ou économique. Sur ce plan, Danone s'est engagée depuis 2015 auprès des producteurs de lait, en leur garantissant un prix d'achat minimum. En contrepartie, les producteurs et agriculteurs s'engagent à collaborer avec Danone pour améliorer leur productivité et leur durabilité, mais aussi pour garantir un prix plafond en cas de forte hausse des prix¹¹⁴. Il s'agit donc d'une relation à long terme.

Selon Danone, ce dernier point est crucial pour garantir des relations stables avec l'ensemble des parties prenantes. Le Fonds *livelihoods* pour l'agriculture familiale soutient le même type de partenariat à long terme et vise à renforcer les liens entre les chaînes d'approvisionnement des entreprises et les agriculteurs. Les investisseurs partenaires s'engagent notamment à acheter les matières premières sur une période de 10 ans. Les agriculteurs, quant à eux, sont soutenus afin d'améliorer les processus de production et la durabilité de leurs pratiques. Le Fonds estime à 200 000 le nombre d'exploitations qui ont été soutenues depuis 2015¹¹⁵.

¹⁰⁹ FABER E. interrogé par Philippe Escande, Le Monde , 30 novembre 2018

¹¹⁰ FABER E. interrogé par Emmanuel Dutei, Europe 1, 14 mars 2019

¹¹¹ DANONE, « Document de référence, rapport financier annuel 2018 », 2019

¹¹² Ibidem, 2019

¹¹³ Ibidem, 2019

¹¹⁴ FABER E., interrogé par Elizabeth Martichoux, RTL , 6 Nov 2017

¹¹⁵ <http://www.livelihoods.eu/fr/l3f/>

4.5.2.4. La promotion du bien-être animal

L'essentiel de la politique de Danone sur ce point s'appuie sur une courte note¹¹⁶ d'une dizaine de pages, publiées en 2016. Les deux points les plus importants sont l'engagement de n'utiliser que des œufs issus de ferme hors cage à partir de 2018 et de garantir aux animaux 5 libertés :

- Droit d'être libérés de la faim et de la soif grâce à un accès facile à une eau de qualité et à une alimentation saine et énergétique.
- Droit d'avoir un environnement approprié, y compris un abri et des zones de repos confortables.
- Droit d'être protégés de la douleur, des blessures et de la maladie par la prévention ou le diagnostic rapide et le traitement.
- Liberté d'exprimer un comportement normal, ce qui suppose d'avoir un espace suffisant, des installations appropriées et une compagnie composée d'animaux de la même espèce.
- Droit d'être libérés de la peur et de la détresse en garantissant des conditions et des soins qui évitent toute souffrance mentale.

En 2018, de nouveaux engagements ont été pris, notamment via la création d'un outil dédié à l'évaluation du bien-être animal. Cette même année, le groupe a évalué à 65 % les entités possédant une feuille de route concrète sur le bien-être animal.

4.5.1. Analyse et commentaires

Au vu des actions mises en avant par Danone, il semble difficile de considérer que le groupe ne soit pas réellement occupé à mettre en œuvre sa révolution de l'alimentation. Les actions les plus marquantes et les plus fortes sont, sans surprise, localisées aux États-Unis : achat de géant du bio, *WhiteWave*, en 2017 pour 11,7 milliards d'euros, basculement dans la foulée de l'équivalent d'un milliard de dollars de vente hors du circuit OGM, obtention de la certification *B Corp* pour *Danone North America* en avril 2018¹¹⁷ (qui devient à l'occasion la plus grande entité certifiée au monde). Il semble cohérent de constater qu'une grande partie des efforts de Danone se concentrent sur cette région. Les États-Unis sont le premier marché du groupe en CA depuis 2015¹¹⁸. Nous avons cependant été surpris de constater le peu de projets mis en œuvre en Chine. Le pays est pourtant devenu en 2018, le deuxième marché du

¹¹⁶ DANONE, « Animal Welfare Position Paper », 2016

¹¹⁷ <https://bcorporation.net/directory/danone-north-america>

¹¹⁸ DANONE, « Document de référence, rapport financier annuel 2015 », 2016

groupe en CA, dépassant à l'occasion la France. Une recherche des occurrences du mot « Chine » dans les 312 pages du rapport 2018 ne nous a donné que 39 résultats dont 4 dans la partie RSE¹¹⁹. Parmi elle, seule une faisait référence à un projet concret, le projet Nutri Go.

4.6.Des paroles et les actes : *PROFIT*

4.6.1. Économie libérale, financiarisation, capitalisme

4.6.1.1. Critiques des théories libérales

C'est en 1992, après un passage par le cabinet de conseil *Bain & Compagny*, qu'Emmanuel Faber, publie « Main basse sur la cité »¹²⁰, ouvrage dans lequel il critique pour la première fois publiquement les théories libérales et les dérives des milieux financiers. C'est cependant par un discours prononcé en 2016 à HEC Paris qu'il se fait connaître du grand public. Devant les étudiants fraîchement diplômés de la plus prestigieuse école de commerce française et face au milieu académique il déclare : « *What I know for sure after 25 years of experience is that you have been taught that there was an invisible hand and there is none. Maybe there is one, but I can tell you it is more handicapped than my brother, it is broken, so there are only your hands, my hands, all of our hands to change things to make them better and you have a lot to make them better* »¹²¹. Il tiendra, le même discours face aux industriels et aux multinationales, le 22 juin 2017 à l'occasion du *consumer goods forum* : « *We are a company like any other we are part of this incredibly complex economy that has turned because of market forces because there is no invisible hand other than your hands and mine turn into a world where the wealth concentration is a huge time bomb where food inequalities is part of the social injustice and where there is a need to make it very clear the ultimate goal of market economy cannot be anything other than social justice this is a matter of business* ».

Sa critique des théories libérales, dépasse la remise en question de l'auto-régulation du marché. Dans ses ouvrages, il critique le lobbying des milieux financiers en faveur de la dérégulation « *Au cours des trente dernières années, Wall street a financé les meilleures universités américaines, leurs chercheurs, les plus grands économistes, les enseignants les plus renommés, pour que la théorie libérale s'impose et que, de façon plus pragmatique, toutes les études économiques convergent finalement vers une même conclusion : la*

¹¹⁹ Voir annexe « Occurrences du mot « Chine » »

¹²⁰ FABER E., « Main basse sur la cité ; éthique et entreprise », Hachette, 1992

¹²¹ FABER E. « Discours remise des diplômes HEC Paris », Juillet 2016

dérégulation ne comporte pas de risque »¹²² ainsi que le principe même de la croissance infinie : « Comment une économie pourrait-elle être socialement durable sans mesure, sans tempérance ? [...] Il faut accepter que ce qui est possible ne soit pas forcément juste, et en tenir compte dans nos décisions économiques. Accepter l'idée même d'une croissance matérielle infinie ne soit plus conceptuellement envisageable dans un monde qui a trouvé ses limites. »¹²³

Parmi les actions concrètes menées par Emmanuel Faber suite à ces critiques, citons son rôle déterminant dans la création de la chaire « *Social business – Entreprise et pauvreté* » à HEC Paris¹²⁴ avec le soutien de Martin Hirsh¹²⁵. C'est également à deux et avec le soutien de cette chaire nouvellement créée qu'ils fondent deux ans plus tard l'*action tank* entreprise et pauvreté. Cette association sans but lucratif reconnue d'intérêt général, réunit des entreprises, les acteurs publics, associatifs et académiques afin de contribuer à la réduction de la pauvreté¹²⁶.

4.6.2. Rémunérations

Sujet hautement sensible et souvent développé dans la presse en raison des excès qui y sont liés, la rémunération des dirigeants de multinationales est un sujet sur lequel Emmanuel Faber s'est plusieurs fois exprimé considérant que ses pairs et lui-même gagnaient trop d'argent. Il considère également que « *le système de rémunération des opérateurs financiers est directement en cause dans le dysfonctionnement du marché financier* »¹²⁷.

Les arguments plaçant pour une limitation des rémunérations des grands patrons sont cependant souvent balayés d'un revers de la main par ces derniers considérant que les sommes perçues ne sont qu'une infime partie des bénéfices qu'ils permettent à leurs entreprises de générer. Selon Emmanuel Faber, cet argument aborde la question d'une mauvaise manière. La question principale n'étant pas de savoir si cette rémunération est légitime à l'échelle des profits générés mais plutôt de savoir si la perspective d'empocher de telles sommes n'altère pas l'intégrité de leur discernement. « *Soyons lucides, ce qui freine la réflexion sur des réglages et des gouvernances différents, c'est le carcan systémique dans*

¹²² FABER E., « Chemins de traverse ; vivre l'économie autrement », Albin Michel, 2011

¹²³ Ibidem, 2011

¹²⁴ <https://www.hec.edu/fr/faculte-et-recherche/chaieres>

¹²⁵ Diplômé de l'École normale supérieure, et de l'École nationale d'administration, ancien président de l'Agence du service civique, d'Emmaüs France et de l'Agence nouvelle des solidarités actives, il est un proche d'Emmanuel Faber.

¹²⁶ <http://www.at-entreprise-pauvrete.org>

¹²⁷ FABER E., « Chemins de traverse ; vivre l'économie autrement », Albin Michel, 2011

lequel nous avons, nous qui dirigeons les entreprises, accepté de nous laisser guider puis enfermer, et dont nous sommes aujourd'hui les porteurs. La quasi-totalité des processus de l'entreprise, son organisation, ses symboliques, son système de rémunération de la performance, sont orientés vers l'atteinte d'objectifs de profits et l'amélioration de notre propre situation financière. Bardées de stock-options les équipes de management ne peuvent exercer pleinement leur libre arbitre dans la gestion délicate des équilibres de l'entreprise. Fausser leur balance, c'est d'ailleurs, disons le clairement, la seule fonction de ces instruments financiers. Si vous pensez le contraire, trouvez-m'en une autre. »

Auditionné par Michel Camdessus¹²⁸ en 2010, il plaida pour non seulement pour un encadrement des bonus des opérateurs mais surtout pour que ces derniers ne soient plus exclusivement liés à des critères financiers. Ce point précis est régulièrement mis en avant par le patron de Danone : *« Je suis persuadé depuis longtemps que l'une des plus grandes limites du marché financier est précisément que les opérateurs n'y prennent leurs décisions que sur la base d'un seul critère : le rendement financier »*¹²⁹

Depuis 2009, cette prise de position correspond aux actes chez Danone. L'ensemble des managers ont trois tiers égaux dans leur bonus : économique, sociétal et managérial, y compris pour les fonctions purement financières¹³⁰. Le bonus d'Emmanuel Faber quand a lui est composé à 60 % d'économique, 20 % de managérial et 20 % de sociétal.

Avant de nous intéresser plus en détail aux rémunérations d'Emmanuel Faber, intéressons-nous aux émoluments des autres patrons du CAC 40. Entre 2009 et 2016, l'ONG Oxfam nous apprend que les salaires des CEO du CAC 40 ont augmenté de 46 %, soit une augmentation deux fois plus forte que la moyenne des rémunérations dans leur entreprise¹³¹. Concernant Danone la tendance est inversée. Entre 2009 et 2016, le salaire moyen des salariés a augmenté de 24 % alors que celui du CEO a diminué de 19 %.

¹²⁸ Directeur du général du FMI de 1987 à 2000, il fut nommé « contrôleur des rémunérations des opérateurs de marché » en 2009 avec pour mission de contrôler les rémunérations des banques bénéficiant d'un soutien de l'Etat.

¹²⁹ FABER E., « Chemins de traverse ; vivre l'économie autrement », Albin Michel, 2011

¹³⁰ DANONE, « Document de référence, rapport financier annuel 2018 », 2019

¹³¹ OXFAM, « CAC 40 des profits sans partages », Mai 2018

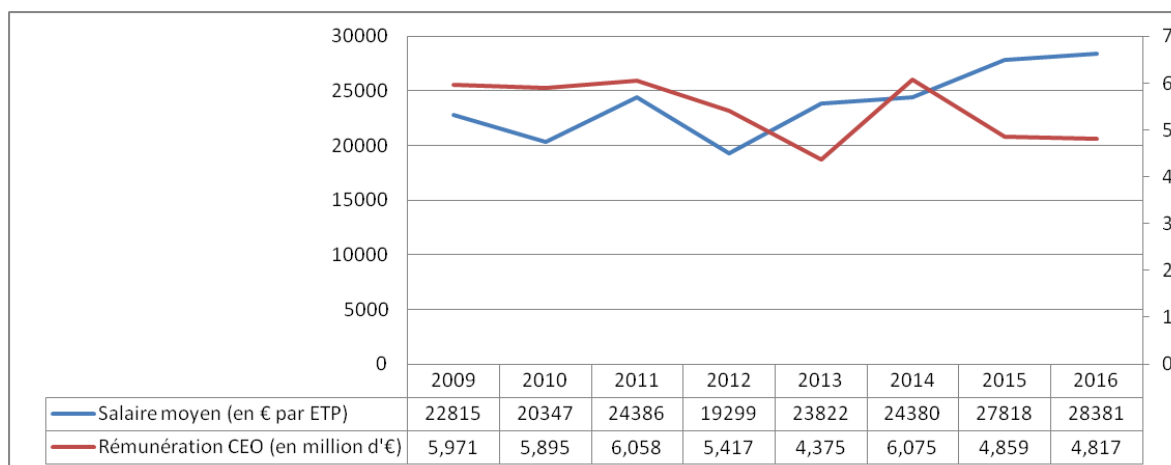


Figure 11 : Comparaison salaire moyen / salaire CEO

Comme mentionné plus haut sa rémunération comporte une partie économique, une partie sociale & sociétale et une partie managériale.

	<u>Indicateurs de performance</u>	<u>Part du montant cible</u>
Economique	Croissance du chiffre d'affaires en données comparables	25 %
	Croissance de la marge opérationnelle courante	25 %
	Génération de <i>free cash flow</i>	10 %
	Total	60 %
Sociale et sociétale	Programme “One Person, One Voice, One Share”	10 %
	Objectifs environnementaux 2018	10 %
	Total	20 %
Managériale	Objectifs 2030 & B Corp	10 %
	Innovation produits	10 %
	Total	20 %
Total		100 %

Figure 12 : Répartition rémunération CEO Danone¹³²

¹³² DANONE, « Document de référence, rapport financier annuel 2018 », 2019

Par ailleurs depuis 2014, année d'entrée en fonction d'Emmanuel Faber en tant que directeur général, les rémunérations, bien que colossales, n'ont cessé de décroître.

	2014	2015	2016	2017	2018
Salaire moyen (en million d'€)	6,075	4,859	4,817	4,220	4,064

Figure 13 : Montant rémunération CEO Danone¹³³

Enfin, le dernier acte majeur posé par Emmanuel Faber est certainement la renonciation à son indemnité de départ, sa retraite chapeau et sa clause de non-concurrence dans une lettre adressée au groupe le 25 janvier 2019 avec prise d'effet 3 mois plus tard à savoir le jour de l'assemblée générale des actionnaires. Dans l'hypothèse d'un départ à la retraite à 62 ans, la somme à laquelle il renonce a été estimée à 23,9 millions d'euros¹³⁴.

¹³³ DANONE, « Document de référence, rapport financier annuel 2014, 2015, 2016, 2017, 2018 »

¹³⁴ <https://www.lesechos.fr/industrie-services/conso-distribution/danone-emmanuel-faber-explique-labandon-de-sa-retraite-chapeau-1013938>

Conclusions générales

La question de recherche posée dans ce mémoire est : « *Emmanuel Faber, en tant que patron de multinationale, peut-il significativement changer le monde et faire évoluer nos sociétés vers des modèles plus justes et plus durables ?* » Pour répondre à cette question, trois hypothèses ont été énoncées :

1. Emmanuel Faber démontre, par ses paroles et par ses actes, une rupture par rapport aux modèles existants.
2. Le groupe Danone met en place des modèles de gestion et de production plus justes et plus durables.
3. Le groupe Danone intègre des organismes de contrôle exigeants et des normes internationalement reconnues.

Pour répondre à cette question, et tester nos hypothèses, nous avons structuré notre étude en trois parties. Dans la première partie, nous avons défini différents concepts tels que le *social business* et le *business model canevas*. Nous nous sommes attachés à démontrer l'importance et l'universalité des ODD et de la certification *B Corp* en tant que normes internationales. Nous avons également mis en évidence la puissance économique des multinationales.

Dans la deuxième partie, nous avons abordé la dernière acquisition réalisée par Danone, la société *WhiteWave*. Outre l'impact économique, nous avons souligné que cette acquisition avait permis au groupe de faire basculer l'équivalent d'un milliard de ventes du marché OGM vers le marché bio et ce malgré le lobbying d'autres acteurs de la chaîne tel que le semencier Monsanto. Ensuite, via la *Grameen Danone Food* et le *business model Canvas*, nous avons mis en évidence la capacité de cette multinationale à créer des entreprises sociales innovantes qui résistent aux contraintes de l'économie de marché. Ces éléments nous ont permis de partiellement valider notre deuxième hypothèse. Enfin, malgré une structure actionnariale très disparate, nous avons illustré la capacité de Danone à mobiliser ses actionnaires autour de projets sociétaux forts et ce malgré un contexte économique morose. L'un des exemples marquants est un investissement de 100 millions d'euros, accepté par 99% des actionnaires, pour la création du fonds pour l'écosystème, en pleine crise financière. Ces éléments nous ont permis de valider notre deuxième hypothèse. L'alignement des objectifs 2030 de Danone avec les ODD nous a également permis de partiellement valider la troisième hypothèse.

Dans la dernière partie de ce mémoire, nous avons explicité la vision d'Emmanuel Faber sur l'entreprise et sur la RSE et détaillé la manière dont cette vision était concrètement traduite sur le terrain. En détaillant son parcours, étape par étape, et en mettant en évidence son implication directe dans des projets tels que *Grameen Danone food*, les fonds d'innovations sociales et aujourd'hui le processus de certification *B Corp*, nous avons partiellement validé notre première hypothèse et confirmé la validation de notre deuxième hypothèse. Ensuite, nous avons mis en évidence les messages clés transmis durant ses interviews et ses ouvrages : l'absolue nécessité de réconcilier le social et l'économique, la dénonciation des dangers d'une maximisation sans limite du profit et l'urgence de changer les modèles de production et les modes de consommation. En montrant que ses paroles correspondaient effectivement aux actes qu'il posait, en tant que CEO de Danone, nous avons validé notre première hypothèse.

Enfin, au cours des deuxième et troisième partie, nous avons mis en avant les actions de Danone dans le processus *B corp* : Son intégration en tant qu'objectif spécifique pour 2030, sa prise en compte dans le calcul des bonus d'Emmanuel Faber et la certification de *Danone North America* (la plus grande entité *B Corp* au monde) ont validé cette partie de l'hypothèse 3.

Par conséquent, la réponse que nous apportons à notre question de recherche est : Oui, Emmanuel Faber, en tant que patron de multinationale, peut significativement changer le monde et faire évoluer nos sociétés vers des modèles plus justes et plus durables.

Cependant, nous tenons à nuancer cette réponse sur deux points. Premièrement, nous remarquons que les projets sociétaux sont très peu développés en Chine qui est pourtant le 2^e marché le plus important du groupe depuis 2019. Dans un monde globalisé et mondialisé, il sera impossible de faire bouger les lignes de manière durable sans changer les modèles de production de ce pays. Deuxièmement, bien que la contribution du groupe pour la mise en place de modèles durables soit significative, le cadre général lui n'évolue guère. Il est légitime de se demander si cette démarche est assez rapide ou si elle n'est pas vouée à stagner tant les résistances sont grandes. Malgré ses efforts, Danone évolue toujours dans un système mondial capitaliste qui élève la croissance infinie au rang de dogme.

Remarques personnelles

D'un point de vue plus personnel, je retire de cette étude deux éléments supplémentaires :

Tout d'abord, la posture considérant l'économique et le social comme étant les deux faces d'une même pièce me semble fondamentale. Appliqué au milieu de l'entreprise, ce principe invite chaque patron à intégrer la RSE à tous les niveaux de son organisation mais aussi à impliquer toutes les parties prenantes pour collaborer sur les questions de durabilité. Cette logique vaut, selon moi, également pour le milieu académique et les *business school*. En effet, comment concevoir qu'un cours d'économie puisse soutenir que le but ultime de l'entreprise soit la maximisation du profit et la réduction des coûts, coûte que coûte, alors que le cours de RSE adopte une démarche opposée. Comment expliquer que les salariés soient tantôt considérés comme une ressource humaine à utiliser tantôt comme des humains possédant des ressources que l'entreprise a la responsabilité de développer. Cette non-intégration des principes de durabilité et le cloisonnement des disciplines risquent pourtant d'handicaper les patrons en devenir et tous les managers qui seront, demain, confrontés aux défis environnementaux les plus sérieux que l'ère moderne.

Ensuite, ce travail m'invite à questionner mes choix et ceux de mes contemporains et à réévaluer notre propre capacité à changer le monde, ou plus sobrement, à faire évoluer nos modes de consommation. Chaque achat que nous faisons est un vote, une manière de marquer, ou non, notre adhésion à un type de société. Dès lors, bien qu'il soit nécessaire de critiquer les dérives de certains modèles de production et de consommation, gardons à l'esprit que nous sommes d'abord et avant tout une partie prenante à part entière et agissons en conséquence. Autrement dit, pour reprendre une formule d'Emmanuel Faber : « *Je ne suis pas une victime du système, je suis le système.* »

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages, articles, publications, références académiques

- BLANCK S., « *Why the Lean Start-Up Changes Everythings* », Harvard Business Review 91, 2013
- BOUCHENTOUF M. & BARÈS F., « *Du modèle d'affaires à la création de valeur: comment s'y prendre?* » HEC Montréal "Gestion", 40(1), 2015
- CHAVAGNEUX C., « *Le pouvoir des multinationales* », PUF, 2018
- COSTE, J.-H. « *Le business model : texte-projet et dispositif de recherche-action* », Entreprendre & Innover, Vol 13, 2012
- DUNNING J. & LUNDAN, S., « *Multinational Enterprises and the Global Economy* », second edition, Edward Elgar Publishing, 2008
- FABER E., « *Main basse sur la cité ; éthique et entreprise* », Hachette, 1992
- FABER E., « *Chemins de traverse ; vivre l'économie autrement* », Albin Michel, 2011
- FAIVRE-TAVIGNOT, B. : « *Social business and the base of the pyramid* », ISTE edition, 2016
- FRÉRY F., JOHNSON G., WHITTINGTON R., SCHOLLES K., ANGWIN D. & REGNIER P., « *Exploring strategy, Text and cases* », 11^e édition, Pearson, 2017
- GRANVAL S. & RONTEAU S., « *Business model : Configuration et renouvellement* », Broché, 2011
- MARCHANT, E. « *Economie et sens- La dynamique de danone.communities* », Le journal de l'école de Paris du management, n°93, 2012
- MAYRHOFER U., « *La gestion des relations siège-filiales. Un enjeu stratégique pour les firmes multinationales* », Revue française de gestion (n° 212), 2011
- MEURICE V. & SINIGAGLIA N., « *Stratégie (MGEHD2143)* », Louvain school of management, 2018
- OSTERWALDER A., PIGNEUR Y., « *Business Model Nouvelle Génération* », Broché, 2011
- PLATTEN I. & D'HONDT C., « *Cours de finances (MGEHD1312)* », Louvain school of management, 2019
- SAMAD, S.A., « *The role and operations of multinational organizations* ». Transactions of AACE International, 1994

- SOS FAIM, « *Le business social de Danone en Afrique* », Défis Sud n° 128 | décembre 2015, janvier 2016
- TEECE D.J., « *Business Models, Business Strategy and Innovation* » Long Range Planning, Vol 43, 2010
- TRUYENS V. & LIEVENS L., « *Cours de responsabilité sociétale des entreprises (MGEHD2120)* », Louvain school of management, 2018
- VERSTRAETE T., KREMER F. & JOUISON-LAFFITTE, E. « Le business model : une théorie pour des pratiques ». *Entreprendre & Innover*, Vol 13, 2012
- WARNIER, V. : « *Le business model : l'oublié de la stratégie ?* » Association International de Management Stratégique, 2004
- YUNUS M., « *Building Social Business* », Broché, 2010
- YUNUS M., « *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism* », Broché, 2009
- ZOTT C., RAPHAEL A. & MASSA L., « *The business model : Recent developments and future research* », *Journal of management*, vol 37, n°4, 2011

Rapports

- OXFAM, « *CAC 40 des profits sans partages* », Mai 2018 ([lien](#))
- STATBEL (Office belge de statistique), Chiffres clés, édition 2018 ([lien](#))
- BREAKFREEFROMPLASTIC, « *Global brand audit report* », Octobre 2009 ([lien](#))

Conférences, discours

- FABER E. « *Discours remise des diplomes HEC Paris* », Juillet 2016
- FABER E., « *Speech at Consumer Goods Forum* », 22 juin 2017
- FABER E., « *Quelles révolutions pour l'Alimentation ?* » Isara, 11 avril 2018 ([lien](#))
- FABER E. « *Discours assemblée générale des actionnaires* », 26 avril 2018
- FABER E. « *Discours assemblée générale des actionnaires* », 25 avril 2019

Interviews

- FABER E., interrogé par Elizabeth Martichoux, RTL , 6 Nov 2017 ([lien](#))
- FABER E., interrogé par Mélanie Rosen., L'ADN.eu, 22 avril 2019 ([lien](#))
- FABER E. interrogé par Philippe Escande, Le Monde , 30 novembre 2018 ([lien](#))
- FABER E. interrogé par Emmanuel Dutei, Europe 1, 14 mars 2019 ([lien](#))

Communication interne / externe

- DANONE, Communiqué de presse « *La Banque Interaméricaine de Développement et Danone annoncent un partenariat* », juin 2017
- DANONE, Réponse écrite « *Réponse de Danone sur le rapport Oxfam « Entreprises et Inégalités* », 2018
- DANONE, « *Rapport annuel 2016* », 2017
- DANONE, « *Document de référence, rapport financier annuel 2016* », 2017
- DANONE, « *Rapport annuel 2017* », 2018
- DANONE, « *Document de référence, rapport financier annuel 2017* », 2018
- DANONE, « *Rapport de l'Assemblée générale des actionnaires* », 26 avril 2018
- DANONE, « *Rapport annuel 2018* », 2019
- DANONE, « *Document de référence, rapport financier annuel 2018* », 2019
- DANONE, « *Rapport de l'Assemblée générale des actionnaires* », 25 avril 2019

Site web

- Danone communities <http://www.danonecommunities.com/>
- Fonds Livelihoods <http://www.livelihoods.eu/>
- Fonds Danone pour l'écosystème <http://ecosysteme.danone.com/>
- RSE magazine <https://www.rse-magazine.com>
- Portail de l'économie française <https://www.economie.gouv.fr>
- Global justice <https://www.globaljustice.org.uk>
- Trading sat <https://www.tradingsat.com>
- Nouvel Obs www.nouvelobs.com/economie/
- L'écho <https://www.lecho.be/>
- Nations unies <https://www.un.org/>

Manifesto Danone



En écrivant un Manifesto, nous renforçons notre double engagement pour le succès de notre business et le progrès social, et nous reconnaissons que travailler à des choix et des modes de vies plus sains va de pair avec la santé et le bien-être de nos communautés.

Ce Manifesto incarne notre engagement à construire une révolution de l'alimentation pour la santé de Danone, de notre planète et de tout notre écosystème, et pour la santé des générations présentes et à venir...

★ NOS CONVICTIONS ★

Chez Danone, nous sommes convaincus que...

★ **POUR CHACUN D'ENTRE NOUS, LA SANTÉ EST UN TOUT** ★ La santé est un état général de bien-être qui implique le corps autant que l'esprit, qui relève autant des sensations que des émotions.

★ **LA SANTÉ PASSE PAR L'ALIMENTATION** ★ Avoir une alimentation saine est essentiel pour construire et préserver notre santé et notre bien-être. L'existence de ce lien étroit entre alimentation et santé est ancrée depuis toujours dans la plupart des civilisations à travers le monde. ★ **LA SANTÉ N'EST RIEN SANS LE PLAISIR** ★ Sans envie et joie, impossible de se nourrir ou de continuer à se nourrir sainement. Le plaisir à travers l'alimentation est la condition préalable à tout mode de vie sain. ★ **L'ALIMENTATION EST AU CŒUR DE LA CULTURE** ★ L'idée d'une alimentation saine ne se résume pas aux besoins nutritionnels et au goût. Sa richesse est partie intégrante de chaque culture, immanquablement différente et toujours spécifique, elle mérite qu'on prenne le temps de la comprendre.

★ **LA RICHESSE DES NATIONS SE DÉVELOPPE AVEC UNE PLANÈTE SAINE** ★ Tous les aliments que nous mangeons dépendent du sol où ils ont poussé, du sol dont ils se sont nourris. En tant que jardinier de cette planète, nous avons le devoir de veiller à ces ressources de manière responsable et durable. ★ **NOTRE MEILLEURE ALLIÉE EST LA RECHERCHE** ★ L'alimentation va au-delà du produit brut de la nature. C'est le résultat d'une entreprise humaine, combinant progrès technologique et compréhension profonde de sa valeur et de son potentiel. ★ **C'EST AUJOURD'HUI QUE SE PRÉPARE LE FUTUR** ★ Des solutions vont émerger pour servir cette génération et les suivantes en apportant une alimentation saine et accessible ainsi que de l'eau potable au plus grand nombre à travers le monde.

★ LA MISSION EN ACTION ★

Chez Danone, nous nous engageons...

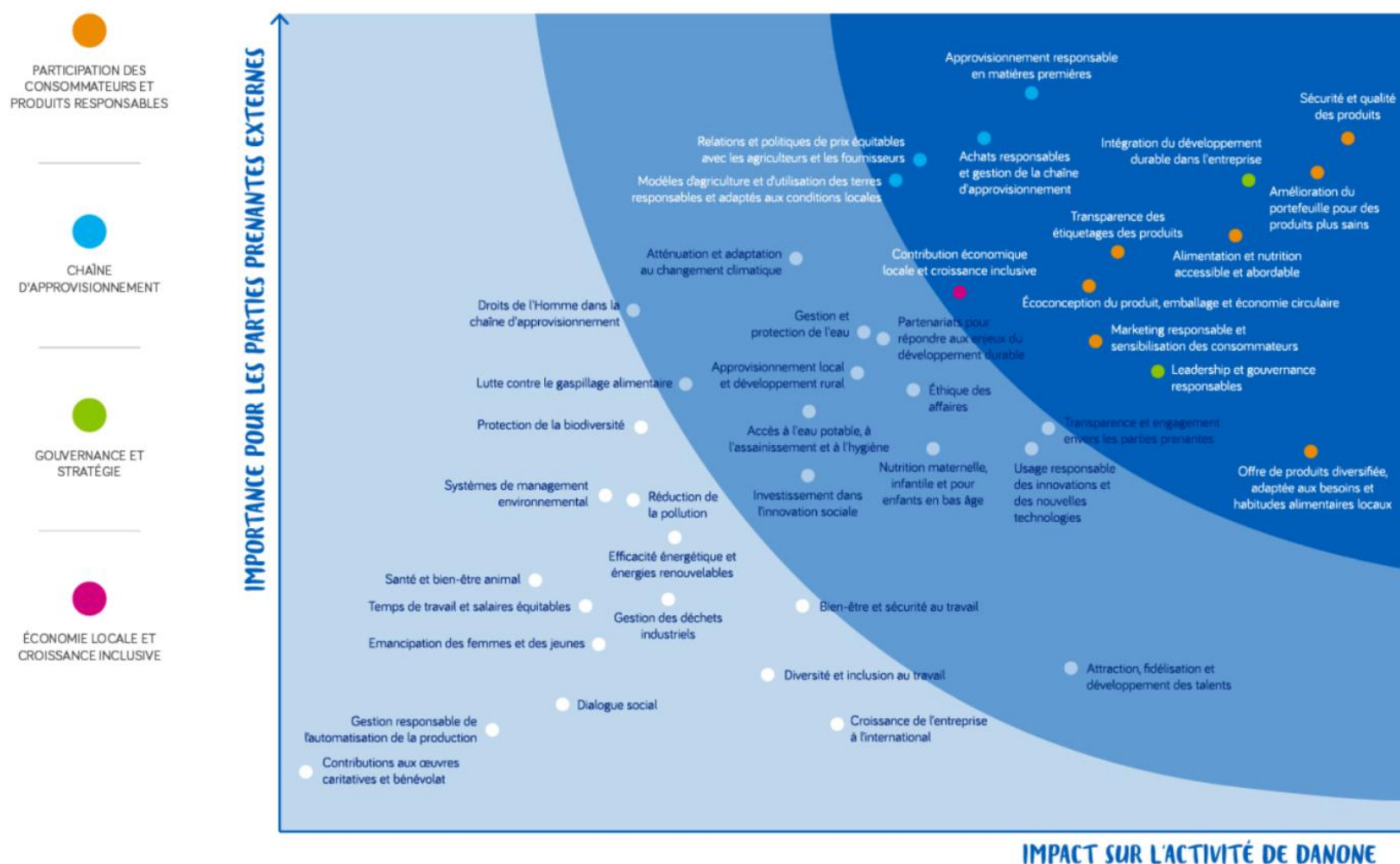
★ **ŒUVRER POUR LA SANTÉ ET LE BIEN-ÊTRE** ★ Nous nous tenons aux côtés de nos collaborateurs et de nos consommateurs, en encourageant l'adoption d'une alimentation et de modes de vie capables de leur apporter santé et bien-être. ★ **EN DONNANT CONSTAMMENT LE MEILLEUR DE NOUS** ★ Nous répondons avec fierté de chacun de nos produits et services, et nous nous portons garants de leur qualité et de leur intégrité, quel que soit le choix du consommateur et la provenance du produit ou du service. ★ **POUR CHAQUE INDIVIDU, À TOUT ÂGE, AVEC PLAISIR** ★ à travers notre gamme de produits et services, nous nous engageons à répondre aux besoins et désirs de chaque personne à chaque moment clé de la vie, en encourageant l'adoption de modes d'alimentation équilibrés ou en proposant des bénéfices santé spécifiques. ★ **POUR VOTRE FOYER, ET SEULEMENT LE VÔTRE** ★ Nous défendons le principe que chaque culture a le droit de préserver sa propre manière de se nourrir et de concevoir le bien-être, en offrant des produits inspirés et développés à partir de besoins locaux. ★ **POUR NOTRE PLANÈTE ET SON PATRIMOINE VIVANT** ★ Nous nous engageons ensemble à préserver une planète saine et consacrerons toute notre énergie à protéger la richesse de la vie et la diversité de la nature, sous toutes ses formes et dans tous ses écosystèmes. ★ **POUR CE QUI EST INVENTÉ ET CE QU'IL RESTE À INVENTER** ★ Nous respectons constamment notre obligation de préparer le futur à travers des solutions nouvelles et durables d'alimentation saine et d'accès à l'eau potable pour le plus grand nombre, tout en créant des liens avec les communautés et les parties prenantes. Nous restons à l'avant-garde de ce mouvement. ★ **PASSEULS, MAIS AVEC DES PARTENAIRES ET DES AMIS** ★ Nous restons convaincus qu'il est préférable de marcher ensemble que seuls dans notre quête commune pour une meilleure santé par une meilleure alimentation pour le plus grand nombre. Nous le faisons en tissant des liens privilégiés avec des consommateurs et de communautés de plus en plus nombreux.



Corrélation ODD / objectifs Danone 2030

	Objectifs Danone 2030								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
									
									
									
									
									
									
									
									
									
									
									
									
									
									
									
									
									

Matrice de matérialité : Renouvelée en 2017, cette matrice vise à classer les enjeux RSE de Danone en fonction de leur priorité mais aussi en fonction de leur importance pour les parties prenantes et pour la réussite économique de Danone. Au nombre de 41, ils couvrent l'ensemble des aspects RSE (environnementaux, sociaux, sociétaux, économiques mais aussi de gouvernance)



Occurrences « Chine » dans le rapport annuel Danone 2018 et document de référence Danone 2018

Occurrence du mot "Chine" dans les rapports officiels Danone (Rapport annuel 2018 - 35 pages)			
Chapitre	Page	Occurrences	Remarques
Danone en 2018	02 Éditorial d'Emmanuel Faber	1	Croissance de la nutrition spécialisée en Chine
	04 Danone en bref		
	06 Faits marquants	2	Top 3 pays en % des ventes Introduction produit bio en Chine
	08 Nos Objectifs 2030 pour accompagner la révolution de l'alimentation		
	10 Créer de la valeur pour tous		
Performance - Innover pour créer de la valeur durable et rentable	13 Trois questions à Cécile Cabanis, Directrice Générale Finances	1	Croissance économique
	14 Performance Nutrition et Santé		
	16 Performance environnementale		
	18 Performance sociale	1	% de salariés en Chine
	20 Produits Laitiers et d'Origine Végétale		
	22 Eaux	1	Gout des produits chinois
L'innovation en action - Servir la génération food	24 Nutrition Spécialisée	1	Croissance économique
	27 Accélérer l'innovation		
	28 Faire rimer croissance et sens		
	30 De meilleurs produits, de meilleurs choix de meilleures pratiques		
	32 Le bon produit, au bon moment	1	Introduction produit bio en Chine
	34 Des équipes engagées derrière nos marques		
	35 Investir dans l'alimentation de demain		
Total		8	

Occurrence du mot "Chine" dans les rapports officiels Danone (Document de référence 2018 - Rapport financier annuel - 312 pages)		
Chapitre	Occurrences	Remarques
1. Présentation de l'émetteur	0	
2. Aperçu des activités	8	
3. Activités 2018 - perspectives 2019	7	
4. Etats financiers	15	
5. Responsabilité sociale, sociétale,	4	
6. Gouvernement d'entreprise	5	Dont 4 occurrences concernent le CV Gaëlle Olivier, administratrice indépendante
7. Capital et actionariat	0	
Total	39	

Interview : Roland D'hoop

6 juillet 2019

Pouvez-vous vous présenter ?

Je m'appelle Roland D'hoop, je travaille chez oxfam magasin du monde au service éducation. Mon rôle c'est de sensibiliser la population aux différentes thématiques que l'on traite telles que le commerce équitable, les inégalités mondiales, l'environnement, l'agriculture, le travail décent. Toutes ces questions font partie du cœur de mon travail. Avant ça, j'ai travaillé chez amnesty international pendant 14 ans concernant les droits humains.

Pensez-vous que les ODD soient une grille de lecture pertinente pour analyser les actions d'une multinationale ?

Oui car dès le départ les NU ont voulu s'adresser aussi aux entreprises en fixant ces ODD et je pense que c'est cohérent de leur part dans la mesure où si on veut changer le système économique on doit faire avec les acteurs qui sont sur le terrain. Et ceux qui ont le plus d'impact c'est évidemment les multinationales et je trouve ça logique que les NU ont aussi voulu impliquer ces entreprises. Par contre là où je vois un danger c'est que quand ça devient un argument commercial, de la part de ces mêmes entreprises. Et on le sent en tout cas très bien chez Carrefour ou c'est avant tout de la communication, une manière de se présenter comme le champion de la durabilité. Ils utilisent même le mot de la transition comme si c'était eux les vrais acteurs de la transition. Moi ça pose vraiment question dans la mesure où finalement leur manière de fonctionner s'inscrit dans un système qui est un système capitaliste qui ne change pas c'est-à-dire que leur but est toujours de faire le plus de profit possible, il est toujours d'arriver à une croissance exponentielle, il est toujours de rétribuer des actionnaires et je vois mal comment concilier ça avec un objectif social et un objectif de développement durable. Je pense que c'est le modèle lui-même qui n'est pas adapté. Si on veut réellement changer le système économique je pense qu'il faut limiter la croissance, il faut limiter... moi je suis convaincu de ça aujourd'hui qu'on ne peut plus se permettre de croire et d'avoir ce dogme de la croissance économique comme objectif face aux enjeux climatiques et aux enjeux des inégalités également.

Est-ce qu'une multinationale dans un système capitaliste peut vraiment avoir un impact pour un développement durable ou est-ce incompatible avec le capitalisme et le principe de croissance continue ?

C'est-à-dire que si ces multinationales étaient cohérentes alors elles ne devraient plus pratiquer tout ce qu'elles font actuellement c'est-à-dire continuer à accaparer des terres, elles continuent à exploiter des situations avec un certain dumping social, écologique. Elles vont investir là où les personnes sont les moins payées, là où il y a le moins de normes sociales et environnementales et quoi qu'on en dise je pense que ça fait partie des règles du jeu capitaliste de fonctionner comme ça, c'est logique qu'elles le fassent parce que leur règle numéro 1 est le profit. Et tant qu'on a cette règle numéro 1 alors forcément qu'ils vont essayer de limiter les coûts et augmenter les bénéfices et que ça, c'est souvent malgré tout au détriment de l'environnement et au détriment des populations les plus faibles et je pense aussi que le fait que les multinationales soient des groupes aussi importants avec des économies d'échelles avec le fait qu'il y ait cette volonté de produire en grande quantité pour satisfaire les besoins de la grande distribution parce que c'est vraiment ça, c'est d'abord la grande distribution qui sert de, je veux dire, c'est la grande distribution qui fixe quelque part à la fois la quantité c'est-à-dire pour qu'un producteur soit accepté par la grande distribution il doit pouvoir assurer un certain volume de production et donc ça favorise forcément les grands acteurs c'est pas les petits acteurs qui vont pouvoir survivre dans un modèle comme celui-là et on voit à quel point la grande distribution a toujours favorisé une vision de l'agro-industrie qui n'est pas compatible avec un développement durable. C'est à cause de l'agro-industrie qu'on en est là aujourd'hui, c'est à cause de ce modèle d'agriculture intensive et industrielle qu'on est face à tous les problèmes du monde aujourd'hui et moi je vois mal comment on peut concilier les deux. Je trouve que c'est très bien que ces grandes entreprises essayent de faire des efforts mais malgré tout c'est la nature même du modèle qui n'est compatible selon et je pense que c'est que dénonce également le mouvement de la transition c'est que y a un moment un risque. Dans le dernier film de Cyril Dion, on donne par exemple la parole à E. FABER et j'avoue que ça m'a un peu gêné ce film car il donne la parole aussi bien à des acteurs citoyens, à des gens qui vont faire par exemple une ceinture verte à Liège ou à des intellectuels qui sont vraiment engagés dans la décroissance et puis il donne la parole E. FABER. J'avoue que ça m'a un peu dérangé car pour moi, on mélange des points de vue qui ne vont pas bien ensemble. On ne peut pas mettre au même niveau une alternative au niveau local qui essaie de faire des circuits courts dans la résilience avec des projets d'agriculture locale avec une multinationale qui continue quoi qu'on en dise à exploiter de la main-d'œuvre dans les pays les plus pauvres. Pour moi il y a des contradictions inhérentes avec le modèle même du capitalisme.

Selon vous quelles actions devraient entreprendre E. FABER pour s'engager vers un « vrai » développement durable ?

Selon moi ce n'est pas possible de changer le modèle de l'intérieur, selon moi il faudrait démanteler les multinationales et redonner du pouvoir aux gens c'est-à-dire faire des petites coopératives, gérées par les producteurs eux-mêmes qui un peu comme les principes du commerce équitable c'est-à-dire qu'il y ait le moins d'intermédiaires possible entre les consommateurs et les producteurs et que finalement les gens sont payés aussi à un prix juste en fonction justement de leur besoin en fonction du niveau de vie en fonction ce qu'on appelle un salaire décent, un salaire vital donc. Et ça malheureusement ce n'est pas les multinationales qui permettent d'aboutir à ça. Et puis il y a aussi le principe du devoir de vigilance. Oxfam pour l'instant mène une campagne la dessus. C'est un principe qui est déjà appliqué dans certains pays comme la France ou comme l'Allemagne. C'est une loi qui s'appelle la loi du devoir de vigilance. Au niveau des NU également il y a un traité qui est en train de voir le jour et qui vise à obliger les entreprises à être le plus transparente possible sur toute leur chaîne de production et à mettre un plan en action afin de vérifier qu'il n'y ait pas eu de violation des droit humain tout au long de cette chaîne ni de l'environnement. C'est-à-dire que si c'était le cas, si on voit par exemple que... Parce que bien souvent ces multinationales se réfugient derrière le fait que si des problèmes arrivent dans la chaîne elles vont dire oui mais ça c'est notre fournisseur c'est pas nous. On n'est pas responsable c'est ce qui c'était passé lors du rana plazza quand il y a eu la catastrophe au Bangladesh. La plupart des sociétés on dit, « on ne savait pas », « c'est pas nous », ça n'arrive plus donc cette loi justement rend responsable ces grandes sociétés également de relation qui pourrait avoir lieu en amont de la chaîne donc chez leurs fournisseurs. Donc qu'est ce que ça implique, ça implique que des travailleurs qui aurait subi par exemple des violences ou des entreprises qui aurait commis une pollution grave de l'environnement au niveau local pourraient être poursuivis pour n'avoir pas mis en place toutes les procédures pour empêcher cela même si pas eux qui sont responsables directement mais on estime que quand même ils sont responsable puisque au bout du compte ils achètent à ce fournisseur-là donc ils doivent s'assurer que le fournisseur soit nickel aussi bien au niveau des droits sociaux qu'environnementaux. Et ça, c'est quand même une révolution si on arrivait à faire appliquer une loi comme celle-là comme la France l'a déjà adopté. Elle vient d'entrer en vigueur donc on doit encore avoir un peu de recul pour avoir les effets de cette loi mais je pense que c'est une bonne direction ça permettrait déjà d'empêcher ce fameux dumping social et

environnemental qui fait que les multinationales peuvent toujours faire pression sur un pays. C'est comme ça que ça fonctionne aujourd'hui, les multinationales sont plus puissantes que les états, elles peuvent dire à un pays, désolé mais si vous ne baissez pas vos taxations, nous, on va aller voir dans un pays à côté et on sait que ce sera beaucoup mieux chez eux et donc c'est toujours ce chantage-là qui existe qui fait que les multinationales sont toujours plus puissantes que n'importe quel état et n'importe quelle législation. Mais si on arrivait à avoir une loi comme ça qui s'applique idéalement de manière universelle. Et c'est là que les traités des NU ont plus d'impact que les lois nationales. Pour l'instant cette loi prévoit que pour porter plainte il faut directement avoir directement un intérêt donc avoir été victime directement donc il faut que ce soit un travailleur qui porte plainte. Mais imaginer qu'un travailleur puisse lui-même porter plainte ça paraît difficile donc il peut pour l'instant demander le soutien d'une ONG ou d'un syndicat. C'est déjà plus crédible si ça se passe comme ça. Et pour l'instant en France ça ne s'adresse qu'aux entreprises de plus de 5000 travailleurs donc forcément ça limite déjà. Mais c'est quand même un pas en avant et nous, on soutient cette vision là. C'est une première étape selon moi pour arriver, prendre au mot ces multinationales qui veulent se donner un bon visage.

Pensez-vous que ces entreprises durables puissent exister dans un contexte de croissance permanente ?

C'est la vision de la croissance qu'il faut contrer. On ne peut plus se permettre, selon moi, de vivre dans un monde avec une croissance infinie alors qu'on sait que les ressources seront de plus en plus limitées et que si on devait continuer à consommer comme on le fait ici en Europe, il faudrait trois planètes au lieu d'une. On sait que ce constat il est partagé par les scientifiques par les gens qui analysent la situation. Hors le système capitaliste n'est pas adapté à une modération de la consommation. Il n'y a rien qui permet de modérer cette consommation.

Comment faire en sorte que des entreprises comme Danone remette en question le principe de croissance permanente ?

Il y a beaucoup de livres comme celui de Daneil Tanoura qui a écrit le capitalisme vert et qui dénonce cette incompatibilité du capitalisme avec le développement durable. Déjà le développement durable pose question, c'est un oxymore pour certains. Et il y a une autre vision qui celle de Olivier Descutter qui lui dit qu'on devrait ici on Occident avoir une décroissance ou au moins une stagnation de la croissance et permettre aux pays plus pauvres

de peut-être rattraper un certain retard au niveau de la croissance économique. On ne devrait pas avoir tous le même degré de décroissance car dans la lutte contre la pauvreté on doit admettre que les pays qui ont retard doivent le rattraper et donc continuer à croître. Après cette vision là elle est également contestée car si on laisse faire la Chine, l'Inde... si chaque personne de la classe moyenne indienne et chinoise consomme comme une européen ou un américain on en sortira pas. On sait bien que c'est pas à nous de leur faire la leçon. Nous on a bien profité durant toutes ces années. On est sûrement pas les mieux placés pour donner ce type de message. Mais c'est vraiment la vision d'un monde où si on peut éviter la catastrophe, si on veut éviter un effondrement, il faudrait une gouvernance mondiale qui permette de limiter notre consommation en fonction des ressources disponibles et éviter d'encore puiser dans les énergies fossiles car on sait que c'est là qu'on crée le plus de CO₂. Il faudrait une gouvernance mondiale pour arriver à ça. Pour le moment on en est vraiment loin mais selon moi c'est la seule issue. Ça ça doit se faire aussi avec les populations pas un juste un truc top/down qui viendrait de qu'on pourrait appeler une dictature verte. Selon moi il faut que ça soit fait pour pas perdre en chemin les plus pauvres. On a vu le désastre en France avec les gilets jaunes de lois soit disant écologique qui devaient taxer l'essence sans vraiment que ça ait un sens écologique par contre on sait que ça touche davantage les plus faibles et ce que c'est pas intelligent. Selon moi le combat il est double on peut pas faire de l'écologie sans le côté social, faut vraiment faire les deux en même temps et veiller à ce que les plus pauvres ne soient pas les plus touchés.

Interview : Sonia Bonus

8 mars 2018

Pouvez-vous vous présenter et présenter votre service?

Je travaille depuis 3 ans pour Danone. Je fais partie du general secretary. Donc en fait chez Danone ce qu'ils ont fait on a les activités business donc produits laitiers, eaux minérales naturelles, nutrition infantile, nutrition médicale. Et en fait ils ont mis ensemble dans ce qu'ils appellent les CBS donc tous les business services toutes les fonctions RH, fonctions informatiques, les fonctions finances et les fonctions GS. Dans general secretary on a tout ce qui est public affairs donc les relations avec les autorités etc. Tout ce qui est health affairs, donc là c'est tout ce qui est lié à l'alimentation, à la santé publique mais on a aussi un institut Danone de recherche sur la nutrition. On a tout ce qui communication interne et externe et donc on a sustainability. Moi je travaille dans cette équipe-là. Mais du coup j'ai une fonction transversale à travers les différentes divisions. Donc moi ce que je fais beaucoup c'est à la fois l'animation en interne sur tout ce qui est durabilité. C'est moi qui coordonne B Corp au niveau benelux. Ca c'est un boulot de dingue. La Danone way aussi mais uniquement pour les produits laitiers Belgique. Toutes les relations avec les stakeholders en externe. Je fais du stakeholder management, du project management mais ce n'est pas moi par exemple qui vais gérer un projet de A à Z.

Pour le département sustainability l'équipe est composée de combien de personne ?

J'ai pas d'équipe en fait, comme je dis toujours la durabilité c'est le rôle de tout le monde donc j'ai comme interlocuteurs des gens de la RH, des gens de l'équipe nature, des gens à l'usine. Ça va être des topics owners donc des experts qui sont un peu partout selon le sujet ou la thématique.

Quelle a été l'apport d'Emmanuel Faber dans le développement durable et la RSE chez Danone ?

La durabilité chez Danone ça ne date pas d'hier, ça date des années 70 quand Antoine Riboud a lancé le double projet, lors d'un discours face aux patrons des grandes entreprises où il a eu cette fameuse phrase : la responsabilité d'une entreprise ne s'arrête pas aux grilles de l'usine. Et ça ça a vraiment été le début du double projet social et économique dans tout ce qu'on faisait il fallait qu'il y ait cet aspect social aussi. Ca a été traduit par une mission par Franck Riboud son fils où il a dit « apporter la santé au plus grand nombre ». C'était l'idée d'apporter

une alimentation saine mais accessible à tout le monde pour tous. Et 2015, Emmanuel Faber qui est le CEO actuel lui il a repris le double projet, il a repris la mission mais ce qu'il a rajouté c'est qu'il a développé des objectifs et des KPI vraiment très précis par rapport à des engagements de durabilité. Il a vraiment formalisé ça avec des engagements très précis vers un but ultime qu'il appelle toujours la révolution de l'alimentation. C'est quoi la révolution de l'alimentation, c'est le fait qu'il se dit que les consommateurs et surtout les millenials veulent voir ce qu'ils mangent d'où ça vient comment ça a été produit. Et donc derrière les produits on veut exactement savoir comment ça s'est passé, comment on a traité les gens, les ingrédients etc.

Comment cela a été mis en place en pratique ?

Du coup pour se faire on a établi des engagements de durabilité et l'année passée on en a développé des nouveaux car on a des objectifs ce qu'on appelle nous compaigny goals jusque 2020 et là on les a repris jusque 2030. Les compaigny goals qu'on a mis en place. Et en fait la bonne nouvelle pour 2030 c'est qu'on a intégré la durabilité avec le business. On a trois engagements qui sont liés à la façon dont on fait le business, il y a offrir une expérience supérieure et innover toujours. Délivrer une croissance profitable et durable et être certifié B corp.

Pouvez-vous m'en dire plus sur la certification B corp ?

On voit déjà dans nos engagements liés au business on a : être certifié B Corp. Il y a neuf filiales qui le sont mais là on veut que tout Danone soit certifié. Comme la certification se fait par entité légale ben on est occupé de faire l'exercice dans plusieurs entités. Et moi ici pour le benelux, il y a trois entités qui ont démarré ici cette année, c'est les produits laitiers Belgique, les produits laitiers Pays-Bas et les eaux minérales naturelles Benelux. Il y en a neuf qui sont déjà certifiées, ça représente 30% et il y en a 16 qui ont démarré ici en 2019. C'est un gros boulot car on ne peut pas tous être certifié comme ça, c'est vraiment chaque entités légales. Et ici au benelux on a 14 entités en réalité car on a les produits laitiers Belgique / Pays-Bas, les produits médicaux Belgique / Pays-Bas, les eaux minérales naturelles, ça c'est benelux et on a des usines une à Rotselaar pour les produits laitiers une à Cuijk,... ça multiplie à chaque fois tout. Alors on a trois engagements qui sont liés nos marques et nos produits donc on veut à la fois impacter la santé des gens localement, préserver et renouveler les ressources de la planète et ce appelle grow manifesto brands.

Les Manifesto brand...

C'est le fait qu'on va utiliser certaines marques pour véhiculer des messages forts. Par exemple si je prends évian c'est une manifesto brand car elle véhicule notre engagement d'emballage circulaire donc évian s'est engagé à ce que d'ici 2025 il y ait 100% de RPET qui soit utilisé et au niveau du groupe Danone au niveau des emballages, on s'est engagé d'ici 2015 tous nos emballages sont 100% recyclable, réutilisable ou compostable. Mais en plus ici au niveau de Evian ils ont encore été plus loin car ils se sont mis une ambition de 100% de matériaux recyclé dans la bouteille et au niveau du groupe c'est 25% d'ici 2025. Les trois autres engagements sont liés au people. A la fois les gens avec qui ont travaillé mais aussi les fournisseurs, les experts avec qui ont travaillé, nos fermiers et tous les gens pour qui ont travaillé. Les consommateurs, les communautés, etc. Et donc on a pas mal de projets vers danoners en interne, de type couverture santé qui sont d'ailleurs étendu à une partie de nos fournisseurs. Donc on va très loin. On a plein de programmes au niveau bien-être et santé au travail. Il y a vraiment beaucoup de projets. On a des projets avec les communautés locales. On a trois types de social business. Vous avez sûrement entendu parler du Grameen.

Oui et le fonds Danone communities...

Donc ça c'est l'idée du projet Danone communities. Donc c'est des projets avec des populations locales. Avec Grameen on a développé un yaourt accessible à tous mais développé par les gens sur place. Donc on a construit une usine mais avec l'idée que Danone s'en aille et que ce soit la population locale qui la gère. En utilisant les femmes pour la distribution. En utilisant aussi un produit aussi adapté localement donc c'est un produit qui se conserve ailleurs que dans un frigo. On a des autres projets qui rentrent sous le Danone écosystème fund. La c'est Franck Riboud qui a mis un million sur la table en disant : ce sera pour des projets qui ont deux objectifs. A la fois protéger l'environnement et à la fois veiller à l'« employability ». Et le troisième type de programme qu'on a vers les communautés locales c'est les livelihood. C'est tout des projets liés à l'agriculture dans les pays du sud et avec aussi à chaque fois l'idée de réduire les émissions de CO2. Et puis la food revolution c'est vraiment l'idée qu'on a l'ambition de faire la révolution de l'alimentation et d'apporter la santé par l'alimentation. On est conscient que c'est un objectif vraiment très ambitieux et qu'on peut pas le faire tout seul. Donc on veut toujours co-crée avec les partenaires et des stakeholders. Donc ça rentre dans ce qui partenariat, dans tous les projets. On travaille jamais seul, on essaie vraiment de collaborer.

Quels sont les types de partenaires avec lesquels vous collaborez ?

On a par exemple, si je prends l'emballage, on a un partenariat avec la fondation Hélène Mac Arthur. Donc qui nous aide à atteindre notre ambition de circularité pour tous nos emballages. Et la on a un partenariat aussi avec Evian on dit OK d'ici 2025, on aura 100% de RPET. Normalement quand on prend des matières recyclées on est obligé de mettre aussi des fibres vierges. Mais là on a fait un partenariat avec une société canadienne qui a une technologie qui permet de recycler à l'infini le PET utilisé. Donc du coup on va plus devoir prendre de fibre vierge et donc on sera moins dépendant des ressources pétrolières. C'est une société canadienne. En fait leur système c'est qu'ils dépolymérisent la molécule et puis ils la reforment.

Comment ses engagements sont ils traduits ? Comment les équipes sont-elles impliquées ?

En fait quand on a annoncé ces 9 compaigny goals. On a développé une App. On a une app « one planet, one health » et ce qu'on a fait c'est que on a mis ces 9 compaigny goals. Les gens quand ils cliquent ils vont sélectionner leur pays. Je reprends. Si je prends un objectif, je vais avoir par rapport aux différentes entités. Et on a mis à chaque fois des proof points au niveau local par rapport à ces engagements là. Qu'est ce qu'on fait au niveau, impacter la santé des gens localement, au niveau de la division médicale, de la division produits bébés, des produits laitiers et des eaux minérales naturelles. Chaque personne ici au niveau du staff peut savoir ce qu'on fait nous localement par rapport à nos engagements ça c'est une première étape.

Tous les nouveaux employés ont une induction day où on explique tous les engagements de durabilité et cetera. On a une fois par an un danone day qui est la date anniversaire du manifesto d'Emmanuel Faber où la on en profite pour faire une grande fête déjà, célébrer tout ce qu'on fait. Et montrer tout ce qu'on fait au niveau de nos engagements de durabilité. Et c'est un événement qui se passe partout dans le monde avec un discours d'Emmanuel Faber et des activations au niveau local.

On réexplique d'abord c'est quoi ces fameux compaigny goals et puis les proof points au niveau médical, au produits bébé, et cetera. Parfois c'est des vidéos parfois des infographies. Et évidemment ça doit être mis à jour au fur et à mesure. Sinon une fois par mois durant les business update, il y a toujours un point « one planet, one health » on explique quelque chose, un projet en lien avec la durabilité. Et aussi, avec B Corp forcément ça va être une étape plus

haut mais on faisait déjà un assessment de tous nos engagements de durabilité une fois par an, ce qu'on appelle la Danone way. Et là en fait on analyse tout ce qu'on fait au niveau de différents piliers. Au niveau environnemental. Et j'ai oublié de dire au niveau environnemental, on travaille sur climat, eau, agriculture durable, les emballages circulaires et le food waste. Ça c'est vraiment nos cinq priorités. Donc on regarde tout ce qu'on fait au niveau environnemental. On regarde tout ce qu'on fait alimentation puisqu'on veut apporter la santé par l'alimentation. On regarde quels sont les enjeux de santé au niveau de la santé. Tout ce qui est le personnel, tout ce qu'on fait au niveau du personnel, les droits de l'homme, la diversité, l'inclusivness. On analyse vraiment tout. Et le dernier pilier c'est gouvernance. Tout ce qui est éthique et qui correspond un peu à ce qu'il y a dans l'assessment de B corp. Donc ça se rejoint bien. Et là du coup les gens sont impliqués aussi. Dans B corp ça va très très loin, c'est très poussé, très pointu. Climat, ils demandent nos émissions de CO2, scope 1, scope 2, scope 3. Non ça va très très loin. Du coup on a besoin de faire appel à des experts.

Les équipes peuvent-elles faire des propositions ?

On a un programme de volontariat avec tout le staff. Soit des initiatives avec par exemple des gens qui disent, ben moi je travaille au resto de cœur, je trouve que ça a un lien avec ce qu'on fait. Tiens est-ce qu'on peut faire quelque chose et c'est comme ça qu'on démarre des projets. Cette année, on soutient opération thermo donc on va un lundi par mois à la session botanique distribuer plus ou moins 120 repas qu'on confectionne nous-même. Donc on fait un potage, un plat chaud, un dessert qu'on va distribuer à la station de métro botanique. On a aussi eu 24h on on faisait du vélo pour lever des fonds contre le cancer. Là c'était une initiative de quelqu'un de la section médicale. Donc les initiatives viennent assez bien bottom-up et c'est ça qu'on veut aussi.

Les critères de durabilités peuvent-ils stopper certains projets ?

Oui parce qu'à chaque fois ce qu'on fait on dit ah ça a un lien avec le « one planet, one health » ? Oui c'est très intégré dans le sens où, par exemple, pour tous les projets que les gens font ils doivent calculer l'impact CO2. Et si jamais ça a un impact négatif, ça pourrait être un « NO GO » à cause de ça. Donc pour dire que ça va vraiment loin. On lance un nouveau produit, on lance un nouveau packaging, oui mais est-ce que vous avez regardé l'impact. Ça c'est chaque fois intégré aussi.

Donc c'est vous qui devez à chaque fois donner un avis ?

Non non, il y a des modèles pour ça mais par contre on me consulte dans le sens ou oui il y a le marketing qui dit ah on va faire un nouveau produit avec un nouveau packaging. Ah c'est chouette hein celui là on a changé le plastique... Ben non mauvaise idée, parce que ici en Belgique c'est pas recyclé. Oui mais c'est d'origine végétale c'est quand même bien. Ben non y a pas de filière pour l'instant y a même aucune filière en Europe à part une en Allemagne donc mauvaise idée. Ah bon. Donc si oui je suis consultée sur certains points mais pas pour tout tout tout, non.

Mais vous pas la seule personne avec cet aspect durabilité ?

Je suis la seule « sustainability » au niveau du benelux, oui. Mais comme je le dis la responsabilité est dans tout.

Y-a-t-il des personnes dédiées à cet aspect dans les différents services ?

La justement c'est le boulot que je vais faire maintenant, d'identifier un point de contact dans chaque entité. Parce que finalement maintenant, j'en ai 10 entités en scope. Quand j'ai commencé il y a trois ans, je travaillais surtout pour les produits laitiers et les eaux minérales naturelles. Sauf sur des sujets transversaux comme la Danone way, le « one planet, one health » et ses applications mais ici mon scope est élargi au 4 entités Belgique, Pays-Bas et aux trois usines. Du coup, là je veux absolument avoir un point de contact dans chacune de ces entités sinon ça va trop dans tous les sens.

Est-ce que vous avez un organigramme ou une structure pour que je puisse me représenter comment ça fonctionne concernant les scopes sur lesquels vous travaillez ?

Non pour le moment non, c'est un truc que je dois développer. Non j'ai pas pour le moment.

Et en quoi cet aspect durabilité est spécifique chez Danone ? Qu'est ce qui est spécifique chez Danone dans cet aspect-là ?

Chez Danone c'est le fait que ça soit vraiment intégré. Dans beaucoup d'entreprises, ils font de la durabilité à côté, en plus, ou ça sert à la communication ou quelque chose comme ça. Tandis que chez Danone c'est intégré dans tout ce qu'ils font et ça c'est vraiment particulier. Et ça date pas non plus d'hier, ça date des années 70 et donc ils sont beaucoup plus mure que les autres et en même temps ils n'ont pas communiqué et encore maintenant je trouve qu'ils ne communiquent rien.

Vous trouvez que Danone ne communique pas assez la dessus ?

Non alors qu'il y a plein de belles histoires. Et maintenant que je travaille pour B corp, je vais vraiment loin pour trouver les proof points et je découvre plein de choses et je me allez mais pourquoi on le dit pas quoi. Et en fait non, je ne sais pas, je ne sais pourquoi. C'est une réticence à communiquer ce qu'on fait.

Et vous l'expliqueriez comment ?

Une peur... une peur du greenwashing. Je sais pas, je ne me l'explique pas. Et alors ce qu'il y a de particulier chez Danone c'est que le patron est quelqu'un de très charismatique qui vit vraiment ça quoi. C'est pas une façade, il est vraiment comme ça. Et du coup ça joue parce que à mon avis, les gens qui travaillent chez Danone ont cet esprit là. Les gens qu'ils engagent ont cette fibre là. Ca c'est particulier chez Danone. Voilà. Mais ça veut pas dire que tout est rose non plus hein. Mais l'impulsion est donnée au plus niveau et ça percole dans nos objectifs. On a des objectifs « One planet one health » par exemple, on est jugé sur cet aspect là et une grosse partie. Et tout le monde comme ça dans la société. Il y a aussi cet aspect là, comment vous contribuer au « One planet, one health ».

Très bien merci.