

La responsabilité sociale d'une entreprise multinationale : Danone et la lutte contre la malnutrition

La forte stratégie d'internationalisation menée par Danone depuis 1997 et l'importance que représentent les marchés des pays émergents dans son chiffre d'affaire amènent l'entreprise à remettre en question son organisation, ses modes de fonctionnement ainsi que ses stratégies.

Pour réaliser sa mission qui est « *d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre* », l'entreprise est confrontée à de nouveaux enjeux. Le Président Directeur Général Franck Riboud explique « *qu'ouvrir l'accès à nos produits dans des pays où le pouvoir d'achat moyen est inférieur à deux ou trois euros par jour, où il n'existe pas ou peu de système de distribution organisé et où les filières agricoles sont peu structurées, doit nous conduire à inventer des 'business models' radicalement différents* »¹.

L'objectif de ce cas est de comprendre comment l'entreprise s'adresse aux nouveaux marchés que représentent les populations pauvres qui se situent au bas de la pyramide des revenus. Ce cas porte ainsi sur la construction d'une stratégie de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) dans un contexte international et, plus précisément, dans le développement de stratégies *Bottom of the Pyramid* (BOP).

Le développement d'initiatives de lutte contre la malnutrition dans les pays émergents

C'est au début des années 2000 et en **Indonésie** que la démarche de Danone qui vise à rendre accessible ses produits aux populations pauvres prend naissance. Alors que la marque Lu peine à cette époque à vendre ses biscuits dans l'archipel, la filiale de Danone décide de développer un biscuit, Biskuat, enrichi en calcium et en vitamines. Progressivement sont lancées quatre recettes ainsi qu'une boisson lactée enrichie en nutriments essentiels, Milkuat,

¹ Rapport annuel de Danone 2005.

qui se conserve à température ambiante. Celle-ci, commercialisée dès 2004, est vendue au prix d'environ 1 000 roupies, soit 10 centimes d'euro. En 2005, 50 000 tonnes de Biskuat sont vendues, ce qui permet à Danone de devenir le numéro deux du marché du biscuit en Indonésie. Afin d'assurer la distribution de ses produits, Danone finance à Jakarta la mise en place de « *Rombok* », 3 000 petits kiosques mobiles installés sur la voie publique. Pour augmenter leur nombre, Danone travaille avec des organismes de micro-crédit et des fabricants locaux.

En **Afrique du sud**, Danone est leader sur le marché mais ne touche que 25% de la population. C'est à l'occasion du Congrès International de Nutrition de Durban, en septembre 2005, que Danone présente Danimal, un yaourt à boire enrichi en vitamine A, en zinc et en fer. Dans ce pays, la moitié de la population vit au dessous du seuil de pauvreté et 50% des enfants souffrent de carences aiguës en vitamine A, en zinc et en fer. Le produit est vendu à un rand, soit environ 14 centimes d'euro, exclusivement dans les *townships* de Soweto et d'Orange Farm où vivent plusieurs millions de personnes. Le yaourt, un pot de 75 grammes, coûte ainsi 30% de moins qu'un yaourt classique, ce qui est intéressant dans un pays où 17 millions de sud-africains consacrent moins d'un euro par jour à leur alimentation. La filiale sud-africaine s'est inspirée de l'exemple des kiosques d'Indonésie pour développer son propre réseau de distribution. Dans les *townships*, il n'existe pas de magasins et les livraisons par camion ne sont pas envisageables. En 2005 commence un système de vente de porte à porte qui est assuré par 70 « *Daniladies* ». Ces femmes, recrutées localement, proposent Danimal dans leur entourage et vendent en moyenne 100 pots par jour. Ce système permet aux « *Daniladies* » d'avoir un modeste revenu (500 rands par mois, soit le quart du salaire moyen d'un ouvrier), et à Danone de distribuer le produit tout en étant ancré dans les *townships*. Afin de réduire les coûts au maximum, Danone supprime les budgets publicitaires classiques. Marcelo Palmeiro, directeur marketing de Danone en Afrique du sud précise, « *nous avons dû innover dans notre façon de faire du marketing et dans le mode de distribution, en menant des actions de proximité dans les communautés. Par exemple, des troupes de théâtre de rue mettent en scène les bénéfiques nutritionnels de Danimal* »². Les coûts de production sont également réduits au maximum grâce à une usine qui fonctionne sept jours sur sept, Danone souhaite en effet conserver son taux de marge d'environ 25% sur ce produit. Au **Maroc**, le yaourt *Moufid* est commercialisé depuis 2004 ; il est enrichi en fer, en zinc et en vitamines.

² Rapport RSE de Danone 2005.

Vendu 1 dirham le pot de 80 grammes, le produit connaît un vif succès. Flemming Morgan qui dirige alors la zone Afrique Moyen Orient³ au sein du pôle Produits Laitiers Frais estime que le développement des initiatives sud-africaine et marocaine en termes d'accessibilité est au centre des préoccupations de la zone qu'il dirige : « *notre business model consiste à lancer des produits accessibles financièrement, répondant aux besoins nutritionnels et adaptés aux habitudes de consommation locales* »⁴.

En 2005, Danone vend en **Chine**, en l'espace de six mois, 50 millions de paquets de biscuits Milk Calcium +, un biscuit enrichi et qui coûte 15 centimes d'euro les 100 grammes. La fabrication en très grandes séries et la réduction de l'étendue des gammes de produits permettent de diminuer les dépenses. En revanche, au **Mexique**, c'est une micro usine qui est en construction ; elle est destinée à produire 2 500 tonnes. Comparée aux usines traditionnelles qui produisent plus de 500 000 tonnes de produits, toute l'organisation de ces micro-usines est à repenser.

Au **Bangladesh**, Danone s'est lancé dans une aventure inédite particulièrement originale. Franck Riboud rencontre en novembre 2005 Muhammad Yunus qui dirige le groupe Grameen, une organisation connue notamment pour ses activités de micro-crédit. Quelques mois plus tard, en mars 2006, est créée une société commune (*joint venture*) : la Grameen Danone Foods Social Business. La filiale ainsi créée est détenue à 50% par le groupe Grameen et à 50% par Danone Asia Private Limited. Nicolas Dhers, qui a participé au montage de la société commune, précise que « *Milkuat, en Indonésie, c'est ce que l'on appelle un projet 'for-profit', c'est-à-dire que c'est un projet qui a une vocation business, à faire du bénéfice, même s'il est orienté socialement, parce qu'il propose un produit abordable pour les populations les plus pauvres et qu'il apporte une valeur ajoutée nutritionnelle. C'est la principale différence avec le projet Danone-Grameen, qui, lui, est un projet 'no loss, no profit'* »⁵. Le département RSE du groupe Danone a également contribué en apportant son soutien, notamment en termes de communication et en précisant, par exemple, les limites d'ordre éthique à respecter dans la communication sur l'apport nutritionnel du produit. Le produit est conçu dans l'optique de couvrir 30% des besoins journaliers des enfants en

³ Cette zone regroupe les pays suivants : Turquie, Afrique du sud, Arabie Saoudite, Algérie, Maroc, Tunisie et Israël.

⁴ Flemming Morgan, *Managers*, le magazine des collaborateurs du Groupe Danone, Novembre 2005, page 27.

⁵ Lors d'un entretien le 01 mars 2007, en région parisienne.

nutriments essentiels. Sa consommation régulière devrait permettre de pallier certaines carences alimentaires et de prévenir les diarrhées, qui peuvent être source de mortalité infantile. Afin de concevoir un produit répondant à ces préoccupations, Danone s'est appuyé sur le centre de recherche du groupe. Nicolas Dhers explique que *« tous les essais de recettes ont été fait en Espagne et au Vitapole, au centre de R&D en Europe. Puis, les produits ont été expédiés au Bangladesh et les tests consommateurs ont été effectués avec des entreprises locales »*. Afin de garantir ces exigences de qualité, Danone s'est appuyé enfin sur un partenaire, l'ONG GAIN (*Global Alliance for Improved Nutrition*), pour tester ses produits. Le produit proposé au Bangladesh est un yaourt, dénommé *« Shokti Doi »*, vendu à six centimes d'euros. Il est conçu par les deux partenaires au sein de la micro usine construite à Bogra, opérationnelle depuis fin décembre 2006 et dont le coût de la construction est de l'ordre de 750 000 euros⁶. Le lait est recueilli auprès de 300 micro-fermes de quatre vaches en moyenne, créées avec l'aide des prêts de la Grameen Bank. La chaîne du froid n'étant pas assurée, la plupart des habitants vivent avec moins de deux euros par jour, la livraison quotidienne de porte à porte est organisée par les *« Grameen Ladies »*. Ce système de distribution s'inspire des exemples sud-africains et indonésiens. Les bonnes pratiques ont, en effet, été utilisées au Bangladesh. Comme en témoigne Nicolas Dhers, *« on a reçu de l'information des gens d'Afrique du sud, sur ce qu'ils avaient fait en termes de distribution. On a pu également voir quels outils marketing ils avaient mis en place, comme l'utilisation du théâtre de rue par exemple ou les interventions en écoles »*.

Au début du mois d'octobre 2006, **la filiale polonaise** lance la commercialisation de *Milk Start*, un nouveau produit d'excellente qualité nutritionnelle qui se présente sous la forme d'une soupe de lait. C'est un produit très populaire, que l'on mange au petit déjeuner et au dîner. L'important étant de définir un produit simple qui puisse être servi à plusieurs repas. Après la phase d'immersion et de compréhension des habitudes alimentaires de la cible BOP, la filiale de Danone a développé un modèle unique, fondé sur la coopération, autour de quatre acteurs (Danone, Maspex, Biedronka, Mother and Child). Le produit est fabriqué par le producteur Maspex, qui possède un savoir-faire que Danone ne possède pas dans la production de soupe de lait. Le produit se présente en effet sous la forme d'une bouillie à base de lait et de céréales. Ensuite, le produit est commercialisé dans les 800 magasins du plus

⁶ Interview de Franck Riboud, *La Croix*, 19 novembre 2006, <http://www.la-croix.com/article/index.jsp?docId=2286908&rubId=4079>

grand distributeur de Pologne, Biedronka. L'Institut Mother and Child, une grande autorité médicale et d'expertise dans la santé des enfants, a dressé le profil nutritionnel des enfants de 6 à 11 ans et sélectionné les nutriments essentiels que doit posséder le produit. En ce qui concerne la communication, aucune publicité n'est prévue pour le produit mais Danone compte uniquement sur le bouche à oreille et sur les opérations de relations publiques. Les partenaires ont également pris l'engagement de sensibiliser la société aux problèmes de malnutrition de la Pologne, en menant des actions communes. Le nouveau produit, appelé *Milkstart*, est disponible en deux parfums, framboise et banane, et il est vendu environ 14 centimes d'euro.

Questions

1. Quelles sont les principaux enjeux et les difficultés majeures liés au développement de stratégies BOP ?
2. En vous appuyant sur les expériences des différentes filiales de Danone, caractérisez le type d'innovations marketing (et particulièrement les décisions liées aux politiques produit, prix, distribution et communication) nécessaires à l'atteinte des populations BOP.
3. Selon vous, quels types d'innovations organisationnelles et stratégiques sont nécessaires pour accompagner la construction de stratégies de lutte contre la malnutrition ? Pour illustrer votre réponse, vous pouvez visiter les sites Internet de Danone (www.danonecommunities.com; <http://ecosysteme.danone.com>) et analyser les structures mises en place pour favoriser les initiatives de « l'entreprise sociale ».

Note pédagogique

Résumé

Danone présente une démarche de responsabilité sociale particulièrement innovante en s'attaquant au problème de la pauvreté dans les pays émergents. Ce cas retrace les différentes initiatives de lutte contre la malnutrition déployées depuis le début des années 2000 par les filiales d'Indonésie, d'Afrique du sud, du Maroc, de Chine, du Mexique, du Bangladesh ainsi que de la Pologne. Pour développer des réponses adaptées aux populations BOP, Danone s'appuie sur une démarche d'innovation radicale tant en terme opérationnel (marketing mix) que stratégique (changement de business model, développement de coopérations, de partenariats et d'expérimentations) et organisationnel (création d'un fonds d'investissement visant à pérenniser les démarches sociales du groupe, intégration de critères sociaux dans l'évaluation des dirigeants, etc).

Objectifs pédagogiques

L'objectif de ce cas est de permettre aux étudiants d'appréhender la question de la mise en œuvre de stratégies de RSE dans le contexte d'une entreprise multinationale. Plus particulièrement, cet exercice montre l'importance de l'innovation comme réponse à la complexité des enjeux rencontrés (malnutrition et pauvreté). Les étudiants sont amenés à distinguer trois niveaux différents d'innovation : opérationnelle, organisationnelle et stratégique. Le cas invite enfin les étudiants à questionner le rôle de l'entreprise dans la société et à discuter de l'émergence du concept « d'entreprise sociale »

Concepts

Innovation sociale ; Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) ; *Bottom Of the Pyramid* (BOP) ; Entreprise sociale.

Pistes d'ouverture

L'animateur de ce cas peut amener les étudiants à développer une perspective critique des approches qui considèrent la RSE dans une perspective utilitariste et opportuniste. L'animateur peut reprendre le titre de l'article de Husted et Allen (2004) pour ouvrir le débat : « Is it ethical to use ethics as strategy ? ». Les intentions des entreprises multinationales peuvent en effet être remises en cause. Une des critiques les plus fortes envers les systèmes BOP concerne l'exploitation de la pauvreté et le fait que ces stratégies visent à rendre les pauvres consommateurs plutôt que de les encourager à devenir producteurs (Karnani, 2007). Ce cas peut également amener les étudiants à réfléchir au phénomène récent de coopération entre ONG et secteur privé : que faut-il penser de la combinaison entre le commerce et l'action humanitaire (climat de coopération de plus en plus fort) et du changement de relations entre entreprises et ONG ? Enfin, les motivations réelles des entreprises multinationales peuvent être interrogées et les moyens réellement mis en œuvre relativisés : que représente pour une entreprise de la taille de Danone l'investissement dans les stratégies de lutte contre la malnutrition par rapport au chiffre d'affaires réalisé par l'entreprise ? Que représente l'abondement d'un pourcent du résultat net de l'entreprise au Fonds Danone pour l'Ecosystème par rapport au versement de dividendes ?

Bibliographie

Husted, B.W. et Allen, D.B. (2004). "Is it ethical to use ethics as strategy?", *Journal of Business Ethics*, 27(1-2): 21-31.

Karnani, A. (2007). "The mirage of marketing to the bottom of the pyramid: How the private sector can help alleviate poverty", *California Management Review*, 49(4): 90-111.

Pestre, F. (2010). "Comment l'entreprise multinationale peut-elle lutter contre la pauvreté ? Le cas de Danone en Pologne", *Revue Française de Gestion*, 36(208-209): 137-154.

Prahalad, C.K. (2005). *The fortune at the bottom of the pyramid*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.

Yunus, M., Moingeon, B. & Lehmann-Ortega, L. (2010). “Building social business models: Lessons from the Grameen experience”, *Long Range Planning*, 43(2): 1-18.