

Le Fonds Danone pour l'Ecosystème

Interviews Bawb (Business as Agent of World Benefit) de Philippe Bassin, Directeur Général du Fonds et de Jean-Christophe Laugée, Directeur des opérations du Fonds

Réalisées par Caroline Sintès Le Baron, février 2013

Une innovation de responsabilité sociale

Danone est le leader mondial des produits laitiers frais. La création du Fonds Danone pour l'Ecosystème a été décidée en avril 2009. Le Fonds est destiné à renforcer et à développer les activités des partenaires qui composent l'écosystème de Danone : les agriculteurs, les fournisseurs et sous-traitants, les opérateurs de transport et de logistique, les distributeurs, les territoires et les collectivités locales. Il est géré sous le régime des fonds de dotation à des fins d'intérêt général.

La présentation de Franck Riboud, PDG de Danone, à ses actionnaires résume bien la vocation de ce Fonds : « La création de ce fonds illustre une conviction historique de Danone qu'aucune entreprise ne peut se développer si son environnement direct est fragilisé. Il est donc de notre intérêt même de prendre soin des fournisseurs, des sous-traitants, ou encore du bassin d'emploi autour des usines [...]

Le fonds, entièrement financé par Danone et alimenté par une dotation initiale de 100 millions d'euros, financera des initiatives locales d'intérêt général, comme des programmes de développement de compétence chez nos fournisseurs, des créations d'activités en lien avec nos métiers, ou encore des programmes de formation et d'insertion à l'emploi autour de nos usines. Cette initiative nous permettra de renforcer le tissu économique dans lequel nous évoluons et d'assurer ainsi la pérennité de Danone. »¹

L'innovation est multiple: c'est une innovation pour le business, une innovation sociale, une innovation liée à de nouveaux modes de gouvernance fondés sur la co-crédation, directement issue de la vision du rôle de Danone développée par son fondateur, Antoine Riboud, puis par son fils Franck : «Une entreprise n'existe et ne dure que parce qu'elle crée de la valeur pour l'ensemble de la société (...) La raison d'être d'une entreprise est son utilité sociale. Cela signifie servir la société - hommes et femmes - dans leur vie quotidienne, grâce à des produits, services, travaux ou les dividendes qu'elle verse »².

Les domaines d'intervention

Les initiatives financées s'inscrivent dans 5 thématiques majeures,

1. Le développement agricole : localiser et sécuriser les approvisionnements en lait et en fruits de Danone par des partenariats avec des petits producteurs.
2. La distribution de proximité : insérer des personnes en difficulté sociale en créant de nouveaux canaux de distribution pour des produits de grande consommation, et/ou des produits locaux à forte valeur nutritionnelle / santé.
3. Les réseaux de recyclage : collecter les emballages en contribuant à organiser le travail des communautés de chiffonniers et en améliorant leur qualité de vie et celle de leur famille.
4. Les services à la personne : en lien avec la nutrition, professionnaliser des acteurs dans le secteur des services à la personne autour du bien grandir et du bien vieillir.
5. Le développement des bassins socio-économiques des usines: contribuer au développement de l'emploi et du micro-entreprenariat par des initiatives économiques locales.

La co-crédation, une méthode originale de développement

Chaque projet s'articule autour d'un processus de co-crédation : aux organisations doivent porter ensemble la réussite du projet : la filiale de Danone sur place et une organisation à but non lucratif, bénéficiaire finale de la subvention du Fonds. Il est cependant clef que les directeurs des business units de Danone soient impliqués, signe que le projet est ancré dans la stratégie de leur filiale, ce qui en assure pour partie sa pérennité. ONG, Danone, acteurs de la société civile, élus locaux collaborent

¹ Compte rendu AG Danone 23 avril 2009

² Lancement de la chaire Danone HEC Entreprise et Pauvreté 5 Déc 2008- www.danone.com/notre-vision/.

Le Fonds Danone pour l'Ecosystème

et travaillent ensemble. de l'amont du projet jusqu'à sa mise en œuvre. 18 mois à 2 ans peuvent être nécessaires pour aboutir à un projet solide, et parvenir à créer de la confiance entre les différents partenaires, de discussions en échanges formels et informels : c'est un facteur essentiel dans la co-création. A terme, il s'agit de transformer en profondeur les pratiques business de Danone.

Le projet Semilla de vente au porte-à-porte au Mexique, est un exemple de ce processus. Issu de la co-création entre l'ONG Cauce Ciudadano, Danone, et le réseau d'entrepreneurs sociaux Ashoka, ce projet vise à fournir des opportunités d'emploi à travers une formation à la vente et une formation spécifique visant à développer le potentiel de femmes défavorisées vivant dans des quartiers difficiles de Mexico, et ainsi de créer un nouveau canal de distribution en vente directe aux consommateurs pour Danone Mexique. Ce projet a donc un double objectif : développer de nouvelles opportunités économiques tout en créant un modèle permettant d'aider les femmes les plus vulnérables à atteindre leurs potentiels professionnel et humain. L'ONG assure la sécurité des vendeurs et renforce leur confiance en eux, facilite et sécurise à travers son réseau l'installation de micro-entrepôts dans les régions les plus pauvres. Danone fournit des produits issus de son portefeuille; apporte des connaissances en vente et marketing. Ashoka facilite les relations entre les parties-prenantes du projet afin de maximiser son impact.

Impact

48 projets sont actifs aujourd'hui et ont l'ambition de toucher plus de 50 000 personnes. Près d'un tiers des filiales de Danone se sont engagées aux côtés de près d'une quarantaine de partenaires - principalement des ONG - dans la co-création d'un ou plusieurs projets. Ces initiatives ont été lancées dans une vingtaine de pays du monde.

En Indonésie, un programme de développement laitier a été mis en place en 2006 auprès de 200 agriculteurs de Ciater, zone de collecte-clef pour Danone Indonésie. Ils ont acheté des vaches à l'aide de micro-crédits, grâce au soutien de la principale coopérative laitière de Java. Suite à cette première étape, le Fonds Ecosystème a apporté son soutien à un nouveau projet dont l'objectif du projet est de construire 12 fermes de démonstration (qui permettent par exemple de nourrir le bétail en stabulation), et ont pour but de convaincre les éleveurs environnants de l'efficacité des bonnes pratiques mise en œuvre par le propriétaire de la « démo-farm ». Au-delà de cette preuve par l'exemple ; il s'agit également d'organiser les agriculteurs voisins au travers de groupes d'échange et d'entraide, avec l'aide d'un nouveau partenaire, Sahabat Cipta, dont la mission est de permettre aux communautés défavorisées d'acquérir de nouvelles compétences et de devenir autonomes. Enfin, ce programme contribue à maintenir et accroître la production et la qualité du lait pour Danone Indonésie dans cette région.

Autre exemple en Ukraine, où Danone a lancé l'un des premiers projets du Fonds Ecosystème appelé Ukraine Milk Communities, qui vise à créer 20 coopératives agricoles, comprenant chacune entre 60 et 80 petits exploitants, en association avec Heifer Ukraine, ONG spécialisée dans le développement rural. Plus de 2 000 fermiers devraient pouvoir améliorer leur qualité de vie et leurs revenus, tout en contribuant à sécuriser les approvisionnements en lait de Danone Ukraine. Jean Christophe Laugée met l'accent sur la manière dont le contexte local et historique (notamment le passé soviétique) influence sur le projet : « Dans un pays où pendant 15 ans on a dit « pas de regroupement », créer des coopératives, réunir tous ces gens, leur dire 'on va vous aider à vous développer' relevait du pari. Mais ça marche ! ».

La mesure des impacts économiques et sociaux des projets du Fonds Ecosystème est un des points-clés de la démarche. Mesurer l'efficacité et la durabilité des modèles économiques co-crés en partenariat avec des organismes à but non lucratif, mesurer l'impact social, sont des sujets nouveaux et complexes. Cette autre conception de la performance implique de nouveaux outils de mesure, afin d'évaluer les bénéfices créés par ces projets, avec en premier lieu la capacitation des bénéficiaires directs des projets (création d'emploi, renforcement de l'employabilité, développement de micro-entrepreneurs) et notamment des femmes qui sont un levier majeur de développement. Pour ce faire et pour aller au-delà d'une forme de reporting, des études de mesure d'impact ont été lancées en partenariat avec le monde académique, pour croiser les méthodologies de ce domaine de recherche en pleine expansion.

Le Fonds Danone pour l'Ecosystème

Inspiration

"L'entreprise ne se développe pas dans un désert, elle se développe parce que ses fournisseurs, ses distributeurs, ses territoires se développent aussi durablement» nous dit Philippe Bassin, reprenant ainsi l'idée fondatrice de Franck Riboud sur la notion d' « écosystème ».

Le challenge est double : à la fois optimiser des business modèles nouveaux pour atteindre la rentabilité et assurer les objectifs sociaux (formation, réinsertion, accès à l'emploi..) en créant de la valeur au plan économique et social ... : sans oublier de satisfaire les valeurs des Danoners : « leur enthousiasme vis-à-vis des projets prouve que l'approche Ecosystème concilie parfaitement la stratégie business de Danone et les valeurs personnelles de chacun » conclut Jean-Christophe Laugée.

Pour en savoir plus : <http://ecosysteme.danone.com>