

Congrès International
d'Histoire des Entreprises en France



Paris 2019

Paris du 11 au 13 septembre 2019

Université Paris-Dauphine, Sorbonne Université, ESCP Europe

*L'ouverture sociétale de Danone:
l'exemple de Grameen Danone Foods
Bis repetita...*

Jean-Louis Rastoin

jean-louis.rastoin@supagro.fr



Organisation
des Nations Unies
pour l'éducation,
la science et la culture



Chaire UNESCO
en alimentations du monde
France



Centre international
d'études supérieures
en sciences agronomiques

<https://www.chaireunesco-adm.com>



« *La responsabilité de l'entreprise ne s'arrête pas au seuil des usines ou des bureaux. Les emplois qu'elle distribue conditionnent la vie entière des individus. Par l'énergie et les matières premières qu'elle consomme, elle modifie l'aspect de notre planète. Le public se charge de nous rappeler nos responsabilités dans cette société industrielle. (...) La croissance ne devra plus être une fin en soi, mais un outil qui, sans jamais nuire à la qualité de vie, devra au contraire la servir.* »

Antoine Riboud

Assises nationales des entreprises du CNPF (aujourd'hui MEDEF)

Marseille, le 25 octobre 1972.

Menu

- Introduction : fondements théoriques
- Jalons historiques et stratégiques
- Données factuelles
- Bilan et perspective
- Conclusion : Une continuité stratégique intergénérationnelle, des motivations différentes

Configuration entrepreneuriale : de l'obsession actionnariale à l'entreprise sociale *(Martinet et Payaud, 2007, Alter 2007)*

Taxonomie RSE	Entreprise Friedman « profit for profit »	RSE dit « cosmétique »	RSE impliquée		RSE - BOP (Prahalad, 2004)	Entreprise Sociale
			RSE annexe ou périphérique	RSE intégrée		

Les 9 indicateurs de l'entreprise sociale

Indicateurs économiques	1	Une activité continue de production de biens et/ou de services
	2	Un degré élevé d'autonomie
	3	Un niveau significatif de prise de risque économique
	4	Un niveau minimum d'emploi rémunéré
Indicateurs à dominante sociale	5	Un objectif explicite de service à la communauté
	6	Une initiative émanant d'un groupe de citoyens
	7	Un pouvoir de décision non fondé sur la détention de capital
	8	Une dynamique participative, impliquant différentes parties concernées par l'activité
	9	Une limitation de la distribution des bénéfices

GDFSB

Source : Defourny (2001).

Définition du Social Business *(Yunus, 2010)*



1/ Jalons historiques et stratégiques

Jalons historiques *(Mignon, Walliser, Pérez, 2019, non publié)*

- 1973 : fusion BSN-Gervais-Danone (dont filiale USA), Antoine Riboud / Daniel Carasso
- 1980-90 : acquisitions (filiales Générale Occidentale et General Biscuit, Nabisco), socle en Europe occidentale
- 1990-95 : implantation en Europe orientale
- 1994 : BSN-GD devient Danone
- 1996 : Franck Riboud succède à Antoine Riboud comme PDG
- 1997-2007 : cessions (Panzani, Kronenbourg, Lu), recentrage PLF, eaux, alicaments et expansion géographique (Russie, Asie)
- 2005-2006 : rencontre F. Riboud / M. Yunus et création GDFSB Ltd
- 2009: charte Alimentation-Santé-Nutrition « *la santé par l'alimentation pour le plus grand nombre* » ; Fonds Danone Ecosystème
- 2015 : Publication du « Danone Manifesto »
- 2017 : achat de WhiteWave (USA) ; E. Faber nommé PDG de Danone
- 2019 : initiative « G7 Business for Inclusive growth, B4IG », E. Faber/Ocde

Evolution économique du groupe Danone par rapport au groupe Nestlé et au Top 100 des firmes agroalimentaires multinationales

Indicateur	1974	1990	1996	2002	2005	2012	Evolution 2012/1974
GERVAIS DANONE, BSN-GD, DANONE (CAT, Mds USD)	2	11	16	14	16	27	X 13
NESTLE (CAT, Mds USD)	6	34	49	62	73	99	X 18
TOTAL TOP 100 (CAT, Mds USD)	143	711	890	847	1 093	1 817	X 13
DANONE (Rang/100)	17	12	12	12	12	13	+ 4
NESTLE (Rang/100)	2	3	4	1	1	1	+ 1
DANONE/Top 100 (CAT)	1,4%	1,5%	1,8%	1,6%	1,5%	1,5%	0,1%
NESTLE/Top 100 (CAT)	3,9%	4,7%	5,5%	7,3%	6,7%	5,4%	1,5%

Source : Allaya et al., 1991, Base de données Agrodata, 1996-2014

2/ Grameen Danone Foods Social Business Ltd (GDFL)

Les partenaires de GDFL au moment de l'accord (16/03/2006)

Grameen Bank

- Propose des micro-crédits.
- Compte 5,8 millions de clients dans le monde, dont 96% sont des femmes.
- Les emprunteurs sont actionnaires de la banque.
- Plus de 500 millions de dollars sont prêtés chaque année (emprunt moyen d'environ 120 dollars)
- Financement de projets de création d'activité économique, d'accession au logement, d'éducation des enfants.
- La banque prête aux mendiants sans intérêt.

Groupe Danone

- CA 13 Mds d'euros pour l'année 2005 (environ 16 milliards \$ US)
- Leader mondial des produits laitiers frais et des eaux en bouteille (en volumes)
- Co-leader mondial sur le marché des biscuits et produits céréaliers.
- La moitié des 90.000 employés du Groupe DANONE travaille en Asie Pacifique
- DANONE détient environ 100 usines dans cette région du monde.

Contenu du partenariat GDFL, (2006)

- Structure (*Ghalib & Hossain, 2008*)
 - JV 50-50, capital 3,67 M. USD
- Objectifs :
 - Proposer une alimentation saine aux populations défavorisées souffrant de carences nutritionnelles au Bangladesh
 - Contribuer à réduire la pauvreté à travers la mise en place d'un business model de proximité.
- Outils (*Yunus & al., 2010, Peerally, 2013*):
 - Construction d'une première usine, à Bogra (à 220 km au nord de Dhaka, district de 710 000 habitants). Potentiel de création de plusieurs centaines d'emplois (500 micro-élevages bovins, transformation / micro-laiterie (30 emplois, 1 M. € d'investissement, 6000 l de lait/jour)) et commercialisation / 1500 femmes). Rayon d'activité : 30 km (proximité).
 - Production d'un yaourt pour enfants à prix très accessible (Shokti Doi, 0,06 €) : 40 000 pots/jour => 150 000 maximum
 - Micro-financement appropriées et formations professionnelles adaptées aux membres des communautés locales.
- Développement durable :
 - Protection de l'environnement (énergies renouvelables, emballages recyclables).
 - Réinvestissements des profits localement pour une dissémination du modèle.



L'usine GDF Ltd de Bogra

Photos Ludovic Rouvier

Publicité pour « Shotki Doi,
le yaourt qui rend fort »



Verbatim Grameen Danone Foods Social Business Ltd, Dhaka, 16/03/2006 *(communiqué de presse Danone)*

Professeur Muhammad Yunus, Président du Groupe Grameen, Prix Nobel de la Paix 2005 : « *C'est une opportunité unique de créer une société à forte dimension sociale, c'est-à-dire une entreprise dont l'ambition n'est pas de maximiser les profits mais de servir les intérêts de la population, sans, pour autant, subir de pertes. Ce projet de petite envergure sera peut-être à l'origine d'un tout nouveau type de marché qui saura changer les fondements économiques du monde. La participation de DANONE, un groupe mondialement connu (...), atteste de la pertinence et du sérieux de notre projet, un projet qui fait avancer le monde. »*

Franck Riboud, Président Directeur Général du Groupe Danone : « *Notre futur repose sur notre capacité à explorer et inventer de nouveaux business modèles et de nouveaux types d'entreprises. Ce partenariat avec une société aussi emblématique et visionnaire que la Banque Grameen représente pour DANONE une formidable opportunité d'avancer dans cette direction et de progresser dans la réalisation de notre mission : apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. »*

3/ Bilan et perspectives



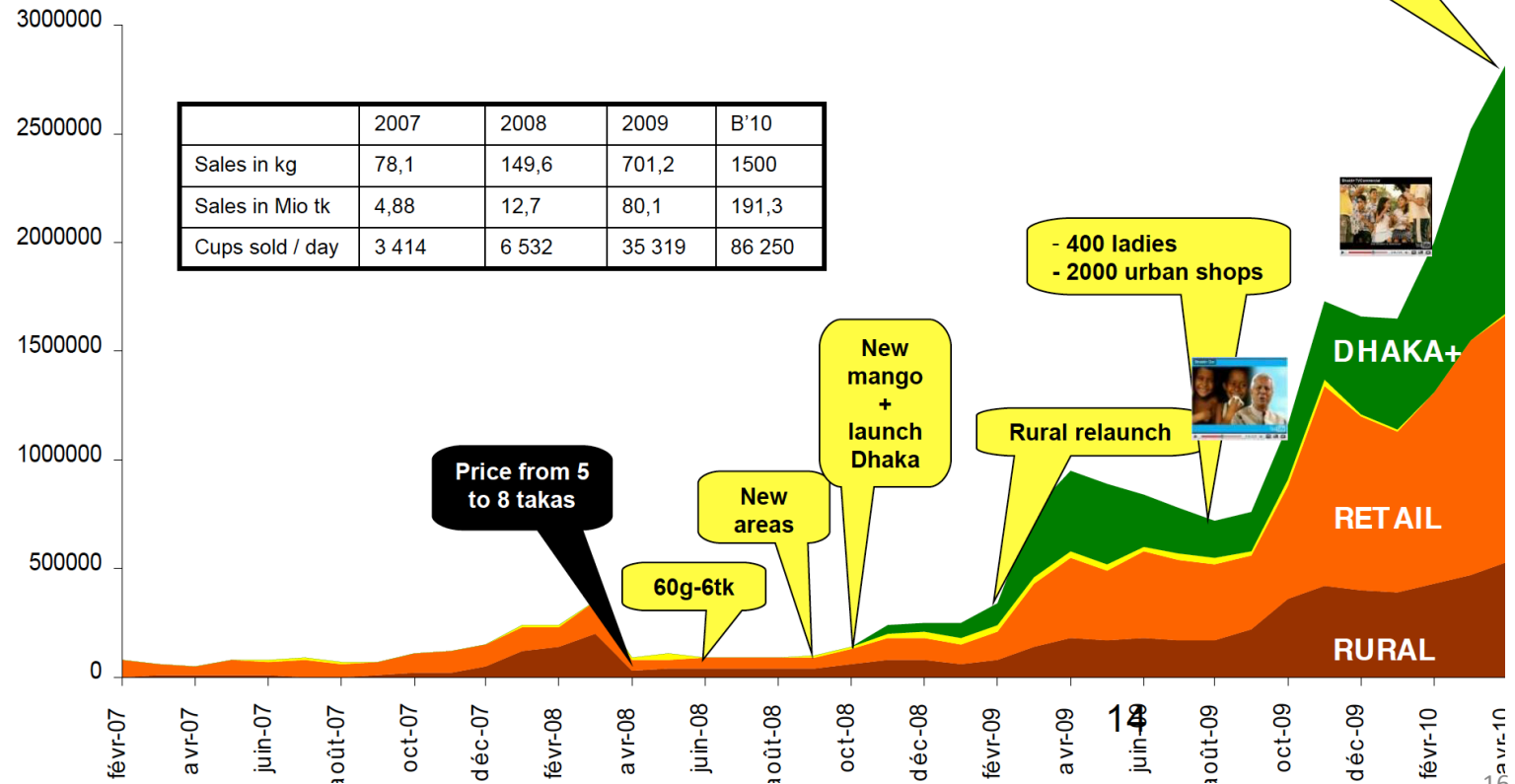
GDFL bumpy learning curve



New record in April:
170 tons or 95 000 units per day

900 ladies
12 000 shops

	2007	2008	2009	B'10
Sales in kg	78,1	149,6	701,2	1500
Sales in Mio tk	4,88	12,7	80,1	191,3
Cups sold / day	3 414	6 532	35 319	86 250



Source : GDF Ltd, 2010

Bilan : succès

- Projet mis en place (*downsizing*, éco-conception)
- Impact nutritionnel positif
- Impact économique (micro-élevages et commercialisation / échoppes) : 100 000 yaourts vendus/jour, 475 éleveurs, 250 femmes micro-entrepreneurs
- Impact social (inclusion BoP, gouvernance participative avec ONG) : 300 000 consommateurs
- Essaimage (Danone Communities, SICAV 20 M. € avec Crédit agricole : Sénégal, Cambodge, Inde, Mexique, France)
- Modèle managérial : fondements, innovation, apprentissage, réseau NU et ONG, motivation collaborateurs, recrutement

Cah Flow GDF Ltd, actual and forecast

Taka 000's	Actual 2009	Est 2010	FO 2011	FO 2012	FO 2013	FO 2014	FO 2015
Operating Free Cash Flow (OFCF)	(53 368)	(159 269)	(70 538)	(20 506)	(103 451)	110 324	172 362
Financial Results (Current)	2 663	(13 426)	(4 977)	(7 808)	(19 364)	(8 887)	8 906
debt service coverage ratio						(12,41)	19,35

Source : GDF Ltd, 2010

Bilan : problèmes et questions

- Déficit d'évaluation scientifique (hors médicale avec John Hopkins University, étude à 500 K\$)
- Equilibre économique non atteint (non-maitrise des coûts / prix visé)
- Trésorerie insuffisante
- Faible acceptabilité du produit en zone rurale (modèle de consommation, prix)
- Semi-échec du réseau de distribution familial (Shotki ladies non pérennes)
- Dérive marketing et opacité financière
- **Reproductibilité significative en environnement capitaliste globalisé ?**

Conclusion :
Une continuité stratégique intergénérationnelle,
des motivations différentes

Bis repetita : duos stratégiques

- Antoine Riboud / Daniel Carasso en 1973 : spécialisation et mondialisation fondées sur une éthique, une profondeur stratégique exceptionnelle au regard du *business as usual* de leurs concurrents du Top 100 des FMNAA
- Franck Riboud / Mohamad Yunus en 2005 : des complémentarités opportunistes (F. Riboud, polarisé par le marketing, conscient de l'importance de l'image « *corporate* » et M. Yunus, porteur d'une vision sociale, à la recherche d'une consolidation technologique et financière)
- Emmanuel Faber : une relance stratégique...dans la continuité d'A. Riboud ?

« Nous allons plus loin avec **une vision de long terme à l'horizon 2030** (One Planet, one Health) autour d'objectifs stratégiques reliés à ceux du développement durable de l'ONU, auxquels nous voulons associer tous les salariés de Danone dans le monde (...) Etre certifié B Corp [à savoir, être **une société associant but lucratif et intérêt général**] fait partie de ces objectifs à l'horizon 2030. »

Emmanuel FABER

PDG du groupe Danone

Interview *Les Echos*, 28/04/2018

Pré-G7 Biarritz, 24-26/08/2019

« Business for inclusive growth (B4IG) »

- 34 multinationales (Danone, Accenture, BASF, JP Morgan Chase, Mars,...) réunies par E. Faber sous l'égide de l'OCDE
- CA : 1000 Mds USD, 3,5 M. salariés
- 60 projets impliquant 100 millions de personnes dans le monde soutenus à hauteur de 1 Md USD
- Objectif de développement durable et d'intégration sociale
- Evaluation annuelle impliquant ONG
- *Socialwashing* ou avancée réelle ?

Bibliographie (Google Scholar, 27/08/2019 : 460 occurrences)

- Agnew J., 2016, *Market Based Solutions for Addressing Nutritional Deficiencies; The Case of Grameen Danone Foods Limited*, Master of Science Thesis, University of Guelph
- Allaya, M.C., Destandau, J.P., Madelaine, C., Oncuoglu, S., Pérez, R., Rastoin, J.L., (1991), *Agrodata : les cent premiers groupes agro-alimentaires mondiaux*, Vol.1, analyses, Vol.2, présentation des groupes, CIHEAM, IAM, Montpellier, 368 et 619 p.
- [Faivre-Tavignot B.](#), [Laurence Lehmann-Ortega](#) et [Bertrand Moingeon](#), 2010, Le social business, laboratoire d'apprentissage des stratégies de rupture, [Revue française de gestion 2010/9-10 \(n° 208-209\)](#), p. 175 à 189
- Ghalib, Asad, Hossain, Farhad and Arun, Thankom Gopinath, 2009, Social Responsibility, Business Strategy and Development: The Case of GrameenDanone Foods Limited. *Australasian Accounting Business and Finance Journal*, 3 (4). ISSN 18342000,
- Gold Stephan, Rüdiger Hahn, Stefan Seuring, Sustainable supply chain management in “Base of the Pyramid” food projects—A path to triple bottom line approaches for multinationals?, *International Business Review*, Volume 22, Issue 5 2013, Pages 784-799
- Jahan Ara Peerally, Claudia De Fuentes, Paulo N. Figueiredo, 2018, Inclusive innovation and the role of technological capability-building: The social business Grameen Danone Foods Limited in Bangladesh, *Long Range Planning*, Vol. 51 (In press, corrected proof, Available online 7 July 2018, Article 101843)
- John D., 2011, *Grameen Danone Foods – A Case of a Social Business Enterprise*. In: von Kimakowitz E., Pirson M., Spitzbeck H., Dierksmeier C., Amann W. (eds) *Humanistic Management in Practice*. Humanism in Business Series. Palgrave Macmillan, London
- Marchant E., 2012, La dynamique de Danone.Communities, *Le Journal de l'Ecole de Paris du management*, 1, p. 17-24
- [Martinet A.-C.](#), [Marielle A. Payaud](#), 2007, Formes de RSE et entreprises sociales, Une hybridation des stratégies, [Revue française de gestion 2007/11 \(n° 180\)](#), p. 199 à 214
- Mignon S., Walliser E., Pérez R., 2019, *Itinéraires familiaux et évolution des entreprises : Les familles Carasso, Riboud et le groupe Danone, Un siècle de destins croisés, non publié*
- Peerally, J. A., & Figueiredo, P. N., 2013. *Technological capability building in MNE-Related social businesses of less developed countries : the experience of Grameen-Danone foods in Bangladesh*. (UNU- MERIT Working Papers; No. 036). Maastricht: UNU-MERIT, Maastricht Economic and Social Research and Training Centre on Innovation and Technology
- Rangan, V. Kasturi and Lee, Katharine L., 2012, *Grameen Danone Foods Ltd.: A Social Business* (January 31, 2012). Harvard Business School Marketing Unit Case No. 511-025.
- Rastoin J.-L., Les multinationales dans le système alimentaire mondial, *Projet*, 306, P. 61-69
- Rodrigues, Jonathan & Baker, Gregory A., 2012. "[Grameen Danone Foods Limited \(GDF\)](#)," [International Food and Agribusiness Management Review](#), International Food and Agribusiness Management Association, IFAMA), vol. 15(1), pages 1-32, February.
- [Sardana, G.](#) 2013, "Social business and Grameen Danone Foods Limited", [Society and Business Review](#), Vol. 8 No. 2, pp. 119-133. <https://doi.org/10.1108/SBR-01-2013-0002> Waddock Sandra, Macolm McIntosh, 2011, Business Unusual: Corporate Responsibility in a 2.0 World, *Business and Society Review* / Volume 116, Issue 3