

Le cas Danone

Danone est une société cotée sur les marchés financiers français et suisse. Elle a réalisé en 2009 quinze milliards d'euros de chiffre d'affaires et 1,4 milliard de résultat net. L'activité de Danone se répartit sur quatre métiers :

- ▶ premier producteur mondial de produits laitiers frais (57% du CA);
- ▶ 2^e producteur mondial d'eau conditionnée (17% du CA);
- ▶ 2^e producteur mondial dans la nutrition infantile (20% du CA);
- ▶ leader européen de la nutrition médicale (6% du CA).

Danone est un acteur et un employeur mondial important avec 2 500 employés en Amérique du Nord, 21 000 en Amérique Latine, 4 500 en Afrique et au Moyen-Orient, 16 000 en Europe Occidentale, 14 000 en Europe centrale, 23 000 pour la région Asie-Pacifique. Danone est aussi le nom de l'une des marques du groupe, ce nom était celui du fils d'Isaac Carasso (Danon, « petit Daniel » en Catalan) qui créa à Barcelone en 1919 un yaourt vanté pour ses ferments lactiques facilitant la digestion et qui était vendu en pharmacie.

L'entreprise Danone est un exemple de réorientation stratégique réussie passant du contenant, la bouteille en verre, au contenu, l'eau et les produits laitiers. En 1966 le groupe Boussois-Souchon-Neuvesel (BSN) est créé par la réunion des glaces de Boussois spécialisées dans le verre plat et de la brasserie Souchon-Neuvesel fabriquant de bouteilles. La présidence en revient à Antoine Riboud, Président de Souchon-Neuvesel, entreprise liée à la famille de sa mère. En 1968 BSN lance une OPE afin de s'emparer de Saint-Gobain, entreprise cinq fois plus grosse.

La tentative échoue et BSN décide d'une nouvelle stratégie, intitulée « du contenant au contenu », visant à acheter de l'eau et de la bière, pour préserver sa position de leader sur le marché. En 1970, BSN prend le contrôle d'Evian et devient de fait le leader français de la bière (Kronenbourg), des eaux minérales et des aliments infantiles. En 1973, BSN fusionne avec Gervais-Danone, devient BSN-Gervais-Danone et fait naître la première entreprise agroalimentaire de France.

En 1979, BSN-Gervais-Danone se désengage du verre plat et entame une politique de croissance externe qui ne s'arrêtera plus.

On peut citer, en 1987, le rachat du groupe Général Biscuit, propriétaire de la marque LU - qui sera revendue vingt ans plus tard - en 1989, l'acquisition des filiales européennes du géant américain de l'alimentaire Nabisco (marque Belin en France) et, en 2007, la prise de contrôle de Royal Numico, spécialisé dans l'alimentation infantile et la nutrition médicale.

Cette croissance externe très rapide fait de Danone une *fast growing company* (société à croissance rapide) qui doit en permanence s'assurer que les sociétés rachetées adoptent la culture et les comportements attendus.

Danone est, en effet, une entreprise dont les valeurs, la culture organisationnelle et le management sont très particuliers. Cette culture a été en grande partie inspirée par Antoine Riboud et par ce qu'il est convenu d'appeler le « double projet » de Danone.

Mais ce double projet a été revisité par son fils Franck, qui lui succède en 1996 et oriente résolument l'entreprise sur la voie de la responsabilité sociale - désormais RSE -, notamment en créant, en 2000, la *Danone way*. Aujourd'hui, la responsabilité sociale de Danone est inscrite au cœur de son organisation, de ses métiers et de son management.

Après avoir présenté les moments forts de l'histoire de Danone et les textes de référence - Danone, du double projet à la RSE - nous analysons l'ancrage de la RSE dans les métiers et les fonctions centrales de Danone.