

La politique de verdissement Chez DANONE comme avantage compétitif : une intégration de la dimension environnementale comme réponse au dilemme consommateurs / environnement

Sawsan KACIMI EL HASSANI
FSEG Université d'ANNABA

Résumé:

Dans les vingt prochaines années, la population mondiale devrait avoir augmenté de plus de 40%. Les besoins en alimentation et la pression exercée sur les ressources naturelles vont s'accroître. Cette évolution se traduit d'ores et déjà par de multiples effets. Il faudra à terme produire plus avec moins d'intrant sur une surface agricole diminuée. Si l'agriculture est vitale pour l'homme, elle serait responsable de près de 25% des gaz à effet de serre, de 70% de la consommation d'eau, ou encore de 40% de la pollution des nappes phréatiques. Elle devra donc à terme se réinventer pour faire face à ces défis. En effet, Les entreprises agroalimentaires sont face à un dilemme qui est d'une part de répondre aux besoins de consommateurs toujours plus nombreux et d'autre part de limiter l'impact de leurs activités sur l'environnement. La maîtrise des impacts liés aux emballages passe à la fois par la réduction des matériaux à la source, le recyclage, la réutilisation et/ou la mise à disposition d'emballages biodégradables. Dans la présente communication nous exposons le cas d'un groupe Danone numéro 1 mondial des produits laitiers, une marque utilisée essentiellement pour les Produits Laitiers Frais qui représente 60 % des ventes du groupe en 2009. L'objectif est de comprendre comment ce groupe a poursuivi une politique de verdissement par l'annonce des objectifs de réduction de l'impact écologique de ses emballages, et l'atteinte de l'ensemble des objectifs environnementaux du plan 2000-2010 (carbone, eau, déchets et emballage). Enfin, fait majeur de l'année, l'émergence d'une vingtaine de projets «Nature» qui ont un impact sur les ventes et transforment graduellement les actions en un avantage compétitif.

Mots clés : politique de verdissement, DANONE, industrie laitière, avantage compétitif

Summary:

In the next twenty years, world population will have increased by over 40%. Power requirements and pressure on natural resources will increase. This is reflected already by multiple effects. It will eventually produce more with less input of a reduced agricultural area. If agriculture is vital for humans, it accounts for nearly 25% of greenhouse gas emissions, 70% of water consumption, or 40% of groundwater pollution. It will therefore eventually reinvent themselves to meet these challenges. Indeed, food companies are facing a dilemma which is firstly to meet the needs of ever more consumers and also to limit the impact of their activities on the environment. Control of impacts related to packaging passes through both the reduction of materials at source, recycling, reuse and / or the availability of biodegradable packaging. In this communication we present the case of DANONE world's No. 1 dairy products, a brand used mainly for fresh dairy products accounting for 60% of group sales in 2009. The

purpose is to understand how this group has a policy of greening by the announcement of targets for reducing the environmental impact of its packaging, and achieving all environmental objectives of the plan 2000-2010 (carbon , water, waste and packaging). Finally, major event of the year, the emergence of twenty projects "Nature" which impact on sales and gradually turning actions into a competitive advantage.

Keywords: greening policy, Danone, dairy industry, competitive advantage

INTRODUCTION:

Les besoins en alimentation et la pression exercée sur les ressources naturelles est entrain de s'accroître d'avantage et si l'agriculture est vitale pour tout être dont l'être humain cela n'empêche qu'elle se voit accusée d'engendrer de la pollution. En examinant la situation environnementale dans de nombreux pays, on constate que les politiques gouvernementales et les comportements des individus et des institutions concernant le traitement des données environnementales sont autant de facteurs responsables de la situation environnementale actuelle. C'est ainsi que la protection de l'environnement est désormais parmi les intérêts de toute institution. C'est ce qui a conduit les institutions à intégrer la dimension environnementale dans le plan stratégique et organisationnel.

Cependant Il est encore courant d'opposer le «social» et l'«économique» : le social ou le sociétal c'est ce qui coûte, donc généralement ce qui nuit à la compétitivité de l'entreprise. De ce fait, l'alimentation et sa contribution à la santé sont au cœur de la mission de Danone : accompagner les personnes en leur proposant une nutrition saine et adaptée aux différents âges de la vie, contribuer à réduire les déséquilibres nutritionnels, permettre à tous d'accéder à une alimentation de qualité. Il ya ici une convergence entre l'économique et le social. Une mauvaise alimentation a des conséquences directes sur la santé des personnes mais aussi des conséquences économiques majeures sur les coûts de santé publique.

C'est dans cet ordre d'idées que nous nous proposons à travers cet article d'aborder l'exemple d'un groupe agroalimentaire mondial « DANONE » qui est présent quasiment partout dans le monde dont l'Algérie depuis 2001. Cet exemple illustre ou plutôt répond au questionnement, fil conducteur de cet article, concernant l'intégration de la dimension environnementale par une entreprise agroalimentaire en expliquant en quoi consiste la politique de verdissement chez DANONE ?

Afin de faire le tour de cette question ce travail de recherche est scindé en trois parties : en premier lieu il est sujet de présenter la filière lait dans l'arc méditerranéen et en Algérie. En second lieu une brève présentation de DANONE, sa création, sa présence mondiale et sa présence en Algérie. Et enfin il s'agira d'aborder la politique de verdissement chez cette entreprise, ses objectifs, axes et résultats.

1. Aperçu de la filière lait en Méditerranée et en Algérie

1.1. Aperçu de l'industrie laitière des pays de l'arc méditerranéen :¹

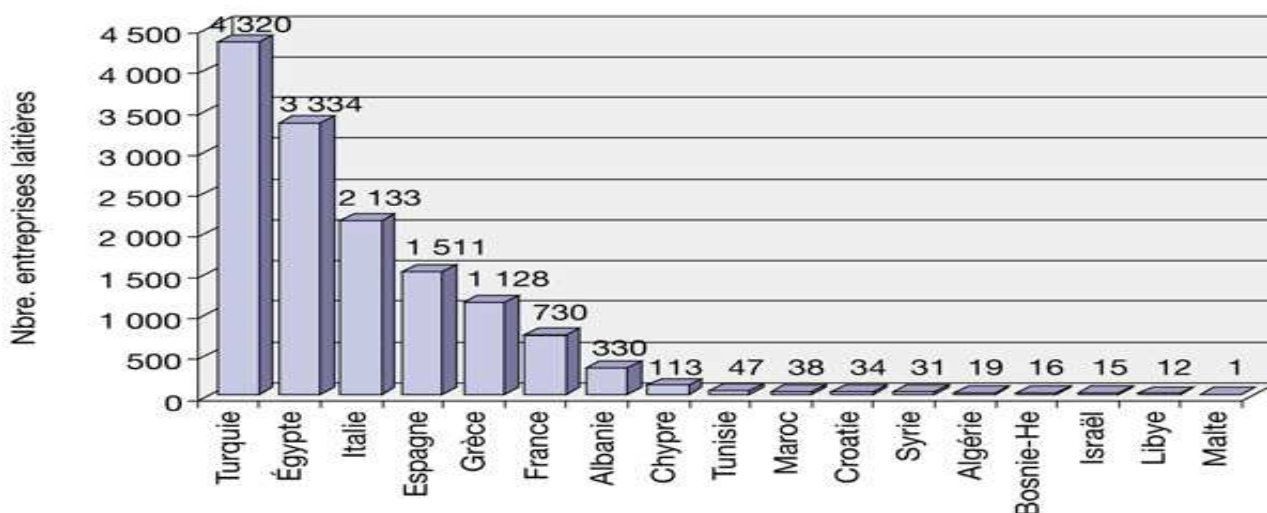
Le secteur agroalimentaire représente, dans les pays de l'arc méditerranéen, entre 10 et 20 % approximativement de la totalité du secteur industriel. L'Algérie est le seul pays à se situer au-dessous de ce rang avec seulement 2 %

Les entreprises laitières représentent généralement, dans tous les pays, entre 10 et 30 % du total des entreprises agroalimentaires. L'importance du secteur laitier égyptien est mise en relief par le fait qu'elle constitue 47 % des entreprises agroalimentaires. Au total il existe environ 14 000 entreprises qui donnent du travail à plus de 160 000 employés. Il existe aussi de grandes différences entre les pays, comme on peut le voir sur le graphique ci-dessous.

Seulement six pays : La Turquie, l'Égypte, l'Italie, l'Espagne, la Grèce et la France comptent plus de 500 entreprises laitières.

Dans la plupart des pays les entreprises laitières sont petites, comprenant moins de 10 travailleurs. En moyenne, le pourcentage des petites entreprises s'élève à 77,9 %. Ces entreprises ont généralement un caractère artisanal et produisent un volume de lait et de produits laitiers toujours inférieur à 50 t/jour.

Graph 01 : Classement des pays de l'arc méditerranéen quant au nombre d'entreprises laitières*



* Les données du Liban ne sont pas disponibles.

Source : Le secteur laitier dans les pays de l'arc méditerranéen from <http://www.agroligne.com/contenu/secteur-laitier-pays-arc-mediterraneen>

Dans de nombreux pays méditerranéens, notamment dans ceux où le secteur laitier est peu développé, outre les petites entreprises, il existe un petit nombre d'entreprises qui absorbe la plus grande partie de la production. Il s'agit d'installations ayant plus de 100 travailleurs et avec de hauts niveaux de production : plus de 100 t/jour. Ces entreprises sont parfois la propriété de l'État.

1.2. Aperçu de l'industrie laitière en Algérie :

L'Algérie est le plus gros consommateur de lait et de produits laitiers au niveau maghrébin. Cette catégorie représente environ 14% des dépenses agroalimentaires par foyer. Cette demande est tirée par la croissance démographique estimée à 1.6%/an, et l'urbanisation qui est estimée à plus de 5% /an, s'ajoutant à cela l'amélioration du pouvoir d'achat (4% à 7%/an). On note aussi que la croissance est lente concernant la demande en lait de consommation du fait du niveau déjà élevé de la consommation de lait par habitant et par an. Quant aux produits dérivés du lait, l'on note que la consommation croit fortement grâce à l'amélioration de la qualité offerte et à la stabilité des prix. Et malgré

l'amélioration de la production laitière ces dernières années, l'Algérie doit importer environ 70% de poudre de lait et autres produits laitiers afin de répondre à la demande locale en nette hausse.

En effet, la demande de lait et produits laitiers n'a cessé d'augmenter, elle bondit de 950 millions de litres en 1970 à 3700 millions de litres en 1985 à 2147 millions de litres en 1996 à 3300 millions de litres en 2000 pour atteindre 4700 millions de litres en 2007. Elle est estimée à 4,2 million de litre/jour en 2008, soit près de 105 litres/habitant/an. Durant la dernière décennie, le taux de couverture est situé autour de 40%.

Le groupe Giplait, avec sa capacité de 1,5 milliard de litres/an, dont plus de 90% en lait pasteurisé et le reste en produits dérivés, assure la plus grande part d'approvisionnement du marché national en lait pasteurisé. Il est vrai que le groupe occupe une position dominante sur le segment du lait pasteurisé mais parallèlement le marché des dérivés du lait reste fortement concurrentiel. Le secteur privé avec une capacité de 1 milliard de l/an est composé de 120 PME/PMI qui s'intéressent particulièrement à la fabrication de produits laitiers (ce qui constitue 80% de leur production totale, contre seulement 20% pour les laits de consommation) avec une production estimée à 200 millions de litres équivalent lait. Ce secteur se base essentiellement sur les importations de poudre de lait pour sa production alors que l'intégration du lait collecté local est insignifiante (entre 10 et 15%). C'est ainsi que résume (KACIM et SASSI Y, 2007) les opportunités et menaces du secteur laitier algérien dans le tableau suivant :

Tableau 01: Opportunités et menaces du secteur laitier algérien²

Opportunités	Menaces
Potential de développement de la demande sous réserve de cibler les niches existantes	Dépendance à l'égard des importations de matières premières
Stratégie politique de développement de la production laitière, doublée d'une politique d'appui à la collecte	Le lait pasteurisé partiellement administré, conditionné en sachet
Capacité des pouvoirs publics de promouvoir le commerce international	Le faible potentiel industriel de transformation
Capacité de concurrencer la protéine 'du pauvre' du lait et des produits laitiers	Le manque de politique claire de remembrement agricole pour ouvrir les importants besoins fonciers des exploitations modernes laitières

Source : KACIM et SASSI Y, industrie laitière et des corps gras, fiche sous sectorielle, rapport EDpme, 2007, P19

2- DANONE dans le monde et en Algérie

2-1- DANONE dans le monde :

Le 25 février 1966 ; deux entreprises verrières, la Verrerie Souchon Neuvesel et les Glaces de Boussois, annoncent leur fusion prochaine. Leur rapprochement devient effectif le 30 juillet 1966. Antoine Riboud, président-directeur général de Souchon-Neuvesel, est nommé P.-D.G de la nouvelle société, qui prend comme raison sociale Boussois- Souchon-Neuvesel avant d'adopter le sigle BSN un an plus tard. La

première année, en 1966, le chiffre d'affaires global est de 1 093 millions de francs et les effectifs de 8 815 personnes.³

En 1970, fut le lancement des premiers produits de la branche alimentaire, et en pénétrant dans l'univers des biens de grande consommation, non seulement il accroît sa sécurité en diversifiant ses risques, mais il le fait dans une parfaite cohérence avec son métier d'origine.

Les premières implantations du Groupe hors d'Europe remontent au tout début des années 80, représentées principalement par l'acquisition de Dannon aux Etats-Unis en 1981. Mais son développement dans le monde n'a véritablement commencé qu'à partir de 1987. Il s'est accéléré depuis 1990.

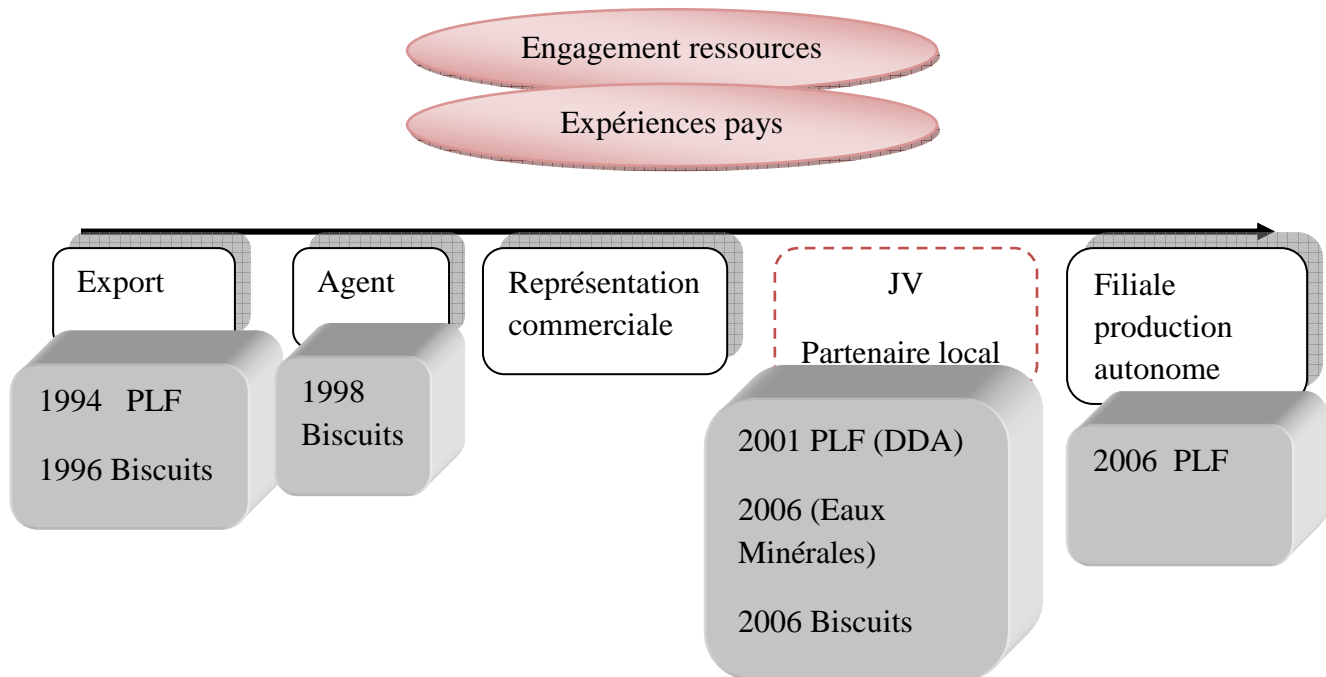
Pour mener à bien son développement, le Groupe manquait d'un atout essentiel : un nom qui soit porteur. En juin 1994, il décide donc d'abandonner BSN, les trois lettres sur lesquelles il s'était construit jusqu'alors en France et en Europe Occidentale, et de s'appeler désormais GROUPE DANONE pour bénéficier de la puissance de sa principale marque, connue dans tous les continents.

Le groupe DANONE est désormais le n°1 mondial des produits laitiers frais (PLF), le n°2 mondial pour la nutrition infantile et n°2 mondial pour les eaux en bouteille. Danone réalise un chiffre d'affaires de 17 010 millions d'euros et un résultat opérationnel courant de 2 578 millions d'euros en 2010. Le chiffre d'affaires se répartit entre les Produits Laitiers Frais (9 732 M€), les Eaux (2 868 M€), la Nutrition Infantile (3 355 M€) et la Nutrition Médicale (1 055 M€). Avec 49 % du chiffre d'affaires dans les pays émergents et 10 % en Amérique du Nord, 60 % des activités sont générées par les principaux marchés en forte croissance.

2-2- DANONE en Algérie :

Danone a signé le 21 octobre 2001 un accord de partenariat avec Djurdjura, entreprise privée locale, leader pour les produits laitiers frais en Algérie. Danone détenait 51% du capital contre 49% pour le groupe local Batouche propriétaire de Djurdjura. Le premier yaourt Danone produit en Algérie a été commercialisé en août 2002. Grâce à des investissements de capacité, en moyens logistiques et de stockage, mais surtout à des efforts publicitaires et marketing importants, l'entreprise avait quasiment doublé son chiffre d'affaire (+ 87%) entre 2003 et 2005. Ce dernier a progressé de 30% en 2006 pour avoisiner les 60 millions d'euros pour un effectif de près de 600 salariés, et augmentations de sa participations à hauteur de 95%.⁴

Figure 01: Evolution de la présence de Danone en Algérie



Source : CHERIET F, Les stratégies d'implantation des firmes multinationales agroalimentaires : discussions du modèle d'Uppsala à travers la présence de Danone en Algérie, unité mixte de recherche MOISA, 2008, P12

Le métier de Danone est de fabriquer de meilleurs produits laitiers en Algérie, et ce, en se basant sur la collecte de lait dans de bonnes conditions. Or, la collecte représente seulement 35 % des besoins de production (dans les autres pays où opère Danone, la collecte représente 90 %) et le reste provient des importations de lait en poudre. La production est de l'ordre de 100 000 tonnes/an. Danone collecte le lait de vache chez 900 éleveurs, repartis sur l'ensemble du territoire national mais majoritairement situés proche de l'usine.

3- La politique de verdissement chez DANONE:

Parmi les grands enjeux sociétaux de DANONE figurent les enjeux environnementaux, Les entreprises agroalimentaires sont face à un dilemme qui est d'une part de répondre aux besoins de consommateurs toujours plus nombreux et d'autre part de limiter l'impact de leurs activités sur l'environnement. Face à elles, les attentes des parties prenantes portent d'abord sur la réduction des impacts de l'activité industrielle et la mesure précise de cette réduction (certification ISO, mesure de l'empreinte carbone, réduction des consommations d'eau et d'énergie, contribution à l'élimination des déchets). La maîtrise des impacts liés aux emballages passe à la fois par la réduction des matériaux à la source, l'amélioration de la collecte et le développement du recyclage, et la mise à disposition d'emballages issus de biomasse renouvelable (qui ne soit pas en concurrence avec l'alimentation) et non plus de matières fossiles. Ces

grands défis environnementaux et de sécurité alimentaire sont au coeur des enjeux de Danone. La préservation des ressources et la gestion pérenne des matières premières stratégiques (notamment l'eau et le lait) constituent le socle essentiel du modèle durable de l'entreprise au sein de son écosystème et en lien avec les parties prenantes clés.⁵

“Par l'énergie et les matières premières qu'elle consomme, par les nuisances qu'elle engendre, l'entreprise modifie peu à peu l'aspect et même [...] l'équilibre de notre planète”, rappelait Antoine Riboud en 1972⁶, dans le discours fondateur du double projet économique et social de Danone. C'est dans cet esprit que, près de quarante ans plus tard, cinq axes stratégiques prioritaires guident l'action volontariste du groupe en matière environnementale : réduire son empreinte carbone ; protéger la ressource en eau ; repenser les emballages pour transformer à terme le déchet en ressource ; promouvoir une agriculture durable ; protéger la biodiversité.

3-1-Les initiatives de DANONE en matière de développement durable concernant la filière lait:

a- Repenser les emballages des Produits Laitiers Frais

Le projet Foam permet de réduire la densité des pots de yaourt de 19% et les émissions de CO² de 6%, grâce à une technologie visant à introduire des bulles dans le polystyrène. En 2009, Danone a déployé cette technologie dans 8 pays sur 26 lignes de production. En 2010, le groupe prévoit l'expansion à 80 lignes au total. D'ici à 2012, 110 lignes devraient être installées. Particulièrement judicieuse, cette technologie permet de conserver les autres fonctions de l'emballage : la sécurité alimentaire, l'affichage des informations nutritionnelles sur les produits et la visibilité.⁷

b- Agir sur la filière amont (l'élevage bovin)

En 2008, Danone a lancé le projet Linus en France, en partenariat avec l'association Bleu Blanc Cœur et l'INRA, pour faire évoluer l'alimentation des vaches, afin de réduire la teneur de certains acides gras saturés dans le lait. La solution ? Introduire des graines lin cuit dans leur alimentation, ce qui non seulement améliore leur santé, leur "productivité", mais aussi la qualité nutritionnelle de leur lait et permet de réduire de 20 à 30% les émissions de méthane. A ce jour, le projet Linus est mis en place dans plus de 200 fermes en France. Ce projet est entrain d'être étendu à d'autres pays (Espagne et USA), à partir de solutions autres que le lin, afin de coller aux contraintes de production locales.

En Octobre 2009, le "Journal of Dairy Science" (revue scientifique de référence dans le monde de l'agriculture, des produits laitiers, et des sciences animales) publie les résultats d'une étude qui met en évidence le lien entre alimentation des vaches et émissions de méthane et des corrélations très fortes qui existent entre émissions de méthane et composition du lait en acides gras saturés. Grâce à cette méthode, Bleu Blanc Cœur et Danone pourront désormais mesurer (et donc anticiper), avec une grande précision, la quantité de méthane émise par les vaches.⁸ Cet outil a été validé en 2010, et en France, 80% des éleveurs travaillant avec Danone adhèrent à la démarche «Acteurs pour un lait durable», qui articule quatre objectifs : développer la qualité et équilibre nutritionnel du lait, préserver l'environnement, favoriser le développement et la pérennité des exploitations et revaloriser le métier d'éleveur.

3-2- Résultats de cette politique :

Les produits de Danone s'inscrivent au cœur des cycles de la nature. En 2011, Danone poursuit la réduction de son impact environnemental sur les critères quantitatifs fondamentaux définis en 2000 et atteint pour la troisième année consécutive ses objectifs carbone. Le groupe peut donc reconfirmer son ambition «de rupture» de diminuer de 30% son intensité carbone de 2008 à 2012. La pollinisation rapide des bonnes pratiques se poursuit tandis que les premiers projets de «reconnexion» entre producteurs et consommateurs comme «Acteurs pour un lait durable» ont des résultats encourageants sur les ventes ou la préférence pour les marques de Danone. Cela confirme que la préservation de la nature et le développement de l'activité business, non seulement ne s'opposent pas, mais peuvent fonctionner en synergie.

Tableau 02 : résultats de la politique de verdissement de DANONE 2000/2011

Intensité industrielle	Intensité Kwh/kg produit	Intensité kg produit	Taux usines % valorisées
2011			1000 64,3%
2011			vs 86,1% en 2010

Source : DANONE Développement durable stratégie et performance, document DANONE, http://www.danone.com/images/pdf/danone_developpement_durable_2011.pdf

Et enfin les indicateurs environnementaux de DANONE peuvent être résumés comme suit :

- Réduction de l'empreinte carbone (2008-2010) : - 22 % ;
- réduction de la consommation d'eau (2000-2010) : - 41 % ;
- réduction du ratio poids des emballages par rapport au poids des produits vendus (2000-2010): - 10 % ;
- taux de valorisation des déchets : 84%.

CONCLUSION :

Le rôle de toute entreprise alimentaire tout comme le cas de l'entreprise dont il est sujet dans cet article « Danone », c'est d'apporter des solutions qui plaisent aux consommateurs et répondent aux enjeux de santé publique dans chacun des pays. C'est un accélérateur d'innovation et de croissance. C'est la même chose pour l'environnement : réduire les consommations d'énergie et de matière première, développer des technologies propres, c'est aussi bénéfique pour la planète que pour l'entreprise. Les entreprises qui innovent et contribuent à des solutions efficaces pour satisfaire ces besoins, renforcent leur compétitivité économique en créant de la valeur sociale. Inversement, qui peut croire qu'une entreprise dont les produits et les services n'ont pas d'utilité sociale véritable peut être gagnante sur la durée ?

¹ Le secteur laitier dans les pays de l'arc méditerranéen from <http://www.agroligne.com/contenu/secteur-laitier-pays-arc-mediterraneen>

² **KACI M et SASSI Y**, « Industrie laitière et des corps gras, fiche sous sectorielle », rapport EDpme, 2007, P19

³ Histoire du groupe DANONE from <http://www.danone.com/images/pdf/construction/1.pdf>

⁴ **CHERIET F**, « Les stratégies d'implantation des firmes multinationales agroalimentaires : discussions du modèle d'Uppsala à travers la présence de Danone en Algérie », unité mixte de recherche MOISA, 2008, P11 (page consultée le 26/04/2012)

http://www.prodinra.inra.fr/prodinra/pinra/data/2008/09/PROD200898081f7a_20080925114651946.pdf

⁵ Développement durable 2011, from

http://www.danone.com/images/pdf/danone_developpement_durable_2011.pdf

⁶ Fondateur et président de [Danone](#) le père de [Frank Riboud](#) actuel président-directeur général de Danone

⁷ <http://www.danone.com/nos-initiatives/repenser-les-emballages-des-produits-laitiers-frais.html>

⁸ <http://www.danone.com/nos-initiatives/agir-sur-la-filiere-amont.html>