

APPORTER LA SANTÉ PAR LA NUTRITION

Responsabilité de l'industrie agroalimentaire

Entretien avec Bernard Giraud

Bernard Giraud est responsable du développement durable et de la responsabilité sociale dans le Groupe Danone

Economie & Humanisme : *La sensibilisation du Groupe au développement durable vient-elle du fait que sa production est centrée sur l'alimentation ?*

Bernard Giraud : Deux leviers contribuent à cette sensibilisation. D'abord, l'histoire du Groupe et son héritage culturel. Dès les années 1970, Antoine Riboud insistait sur la responsabilité sociale et environnementale de BSN. Ensuite, effectivement, l'orientation décidée par le Groupe en 1996, d'abandonner une partie de ses productions pour se recentrer sur trois métiers à fort positionnement « nutrition santé », a contribué fortement à cette sensibilisation. « Apporter la santé par la nutrition » est évidemment une mission ancrée sur les sociétés et leur développement. On s'interroge donc en permanence sur ce qui améliore ou dégrade la nutrition et sur les impacts de la qualité de l'alimentation sur la santé.

Le fait de travailler à partir de matières naturelles, comme l'eau, ou vivantes, comme le lait, sensibilise à la protection des milieux naturels et des organismes vivants. Le souci de l'environnement, des milieux naturels et de la qualité des produits n'est pas un ajout à l'activité, il est au cœur de notre activité.

E. & H. : *L'accroissement des règles et des normes en matière sanitaire vous paraît-il une contrainte ou au contraire un support de développement ?*

B. G. : On peut entendre la question sous l'angle de la sécurité alimentaire ou sous celui, plus ambitieux, de l'impact de la nutrition sur la santé. La sécurité alimentaire est un minimum. Nous sommes évidemment favorables à ce que les règles et normes soient exigeantes puisque nous investissons nous-mêmes fortement pour la sécurité. Naturellement, nous ne sommes pas favorables à des règles qui ne seraient pas cohérentes avec ces objectifs de sécurité. Ceci étant, l'ambition du Groupe n'est pas seulement la sécurité alimentaire, mais l'impact de la nutrition sur la santé. Nous faisons beaucoup de recherche-développement dans cette direction. Nous avons intérêt à ce que les règles du jeu soient claires pour tous, d'autant plus qu'elles imposent généralement aux industriels d'être précis sur ce qu'ils prétendent et de démontrer les qualités qu'ils annoncent pour leurs produits.



E. & H. : *Dans le Groupe, la responsabilité sociale est clairement affichée. Comment cela se traduit-il vis-à-vis des produits que vous utilisez et des fournisseurs qui les produisent ?*

B. G. : La responsabilité peut être envisagée sous forme de cercles concentriques. En premier lieu, la responsabilité sociale et environnementale concerne les activités directes du Groupe : impact de nos usines sur l'environnement, rejets, etc. ; ou encore, la politique sociale vis-à-vis de nos salariés partout dans le monde. Pour cela, nous avons mis en place des systèmes de mesure et des outils d'évaluation. Ensuite, si on s'éloigne de ce centre, il y a la responsabilité vis-à-vis des gens avec qui on travaille : les distributeurs et les fournisseurs. Il faut savoir que l'essentiel de notre production est réalisé dans des usines du Groupe. D'autre part, nous produisons localement pour des consommateurs locaux. Cela n'a pas de sens pour nous de produire au Bangladesh ou en Chine pour vendre en Europe.

Inciter, contrôler

Avec nos fournisseurs, par exemple les producteurs de lait, nous avons des principes d'action et des outils de suivi. Nous mettons en œuvre depuis 1997, avec les producteurs de lait, le programme DOSE : Danone qualité, sécurité, environnement. Ce référentiel est le résultat d'un travail en commun avec les producteurs : depuis longtemps, contrôles de qualité à la ferme, avec mise en place d'un système de rémunération incitant à la qualité ; ensuite, vigilance sur l'alimentation du bétail. Aujourd'hui, des pratiques liées à l'environnement ont été incluses dans le référentiel (1). Ce programme est mis en œuvre dans chaque contexte local. Je rentre d'Afrique du Sud, l'effort est identique là-bas ou en Normandie, mais selon des modalités qui prennent en compte la particularité de la réalité locale.

E. & H. : *Est-ce que les producteurs de lait ne sont pas finalement, pour une part, victimes de ces contraintes de qualité ?*

B. G. : L'intérêt du Groupe n'est pas d'étrangler les producteurs, mais d'avoir un approvisionnement continu et de qualité. Beaucoup travaillent avec Danone depuis très longtemps. On ne change pas de producteurs en fonction du prix des marchés. Il est vrai également que nous ne pouvons pas nous situer en dehors du marché concurrentiel. Nous négocions dans chaque pays avec les organismes professionnels et les pouvoirs publics, car le lait est presque partout fortement réglementé. Nous sommes exigeants sur la qualité, mais les choses ne se passent pas en terme de sanctions, mais de progression en commun. On sait, par exemple, qu'on doit aller vers une agriculture plus économe en intrants. Il s'agit d'y parvenir avec les agriculteurs.

(1) Diminution des pesticides, des intrants chimiques, bien être animal...



Forcément, plus on va vers des produits bénéfiques pour la santé, plus les exigences vis-à-vis du producteur sont fortes et précises, mais plus il peut valoriser sa production.

Pour ce qui concerne nos autres fournisseurs (services, transports...), le programme « Respect » vise à faire respecter des pratiques sociales conformes aux standards internationaux. Nos contrats comportent le respect des principes sociaux fondamentaux issus des conventions internationales et nous diligents des audits pour les fournisseurs, « potentiellement à risque (2) ». Les équipes locales d'acheteurs ont un rôle important dans les échanges avec les fournisseurs tant sur le plan social que sanitaire. Tout cela ne se décrète pas en claquant des doigts, c'est un travail progressif, qui demande beaucoup de dialogue ; nous construisons les plans de progrès en coopération avec les fournisseurs et en fonction du contexte local.

E & H : *Est-ce-que la fragilité des écosystèmes et des filières animales, la vulnérabilité de la santé humaine vous conduisent à une attitude de précaution et d'anticipation ?*

Il est possible d'agir

B. G. : Tout d'abord, il me paraît utile de rappeler que les productions du Groupe, comparées à d'autres industries, n'ont pas un impact très important sur les écosystèmes. Nous ne sommes pas une industrie fortement polluante. Mais, du fait de notre positionnement, nous sommes très sensibles à l'environnement. Le Groupe, premier embouteilleur d'eau minérale au monde, a un intérêt majeur dans la protection de la ressource en eau. Nous agissons aussi pour faire progresser les pratiques agricoles durables. Ceci étant, il faut être réaliste sur nos capacités d'action vis-à-vis des producteurs. Quand on lance un produit bio, les choses sont relativement encadrées et cela concerne un nombre encore limité d'agriculteurs. Mais pour les milliers de producteurs de lait dans le monde, il faut encourager les évolutions. Nous avançons par étapes, avec des référentiels et des appuis techniques. Nous ne prétendons pas que nous allons sauver la planète, mais avec les politiques, les associations locales d'agriculteurs, il est possible d'agir. Notre action est possible avec nos fournisseurs, nos salariés, et aussi les communautés locales. Elle se réalise d'abord sur le terrain. De ce point de vue, la forte décentralisation du Groupe donne beaucoup d'autonomie aux sociétés locales, qui sont soutenues pour innover.

E & H : *Valorisation du lait, fabrication de produits adaptés au pays, soutien au petit commerce local, est-ce que l'action engagée au Bangladesh préfigure une orientation nouvelle du Groupe ?*

(2) Par exemple, dans des pays où les pratiques sociales ne sont généralement pas respectées, avec des activités à main d'œuvre non qualifiée.



B. G. : Ce qui se passe au Bangladesh est une expérience pilote récente. Auparavant, l'implantation dans les pays émergents nous a montré que nos types de produits et nos prix ne pouvaient être accessibles qu'à une minorité de la population. Nous avons été amenés à réfléchir à des produits accessibles en terme de prix, au-delà de l'accessibilité physique. Nous avons mené plusieurs expérimentations en Indonésie, au Maroc, en Afrique du Sud, en Chine... Ce qui se réalise actuellement au Bangladesh va plus loin. C'est le résultat d'une rencontre il y a dix-huit mois entre Franck Riboud et Mohammed Yunus, récent Prix Nobel de la paix. Il ne s'agit pas seulement d'élargir notre marché à des pays émergents, mais d'inventer un modèle économique qui maximise les retombées sociales au niveau local. Nos yaourts sont enrichis en vitamines et minéraux pour lutter contre la malnutrition. Ils sont aussi produits de façon à créer le maximum d'emplois. Au lieu d'une grande usine, il a été décidé d'implanter cinquante micro-usines au Bangladesh. La fourniture du lait, la transformation, la distribution des yaourts sont pensés de façon à favoriser la création d'emplois. La distribution, par exemple en Afrique du Sud, est faite par les *Daniladies* : ce sont des mères de famille, qui ont été recrutées dans les *townships*, et formées pour faire de la vente en porte à porte. Cet emploi leur procure un revenu qui permet de faire vivre leur famille. Au Bangladesh, Danone travaille en partenariat avec la Grameen Bank, une banque de micro crédit, avec la volonté de développer un modèle économique rentable pour être durable et l'objectif de maximiser les retombées sociales.

En terme de chiffre d'affaires, cette réalisation est encore limitée (3), mais elle est significative pour le Groupe. On en attend beaucoup en terme d'apprentissages. Deux milliards de personnes vivent avec deux euros par jour et souffrent de carences nutritionnelles. Nous espérons commencer à apprendre comment approcher ces questions. C'est donc une sorte de laboratoire expérimental pour Danone. Lorsqu'on a mis en place des équipes d'immersion locale en Indonésie, pour mieux comprendre les besoins des consommateurs vivant avec moins de 2 US\$ par jour, on a fait des progrès fantastiques. Au Bangladesh, c'est à la fois une recherche de modèle social – dans lequel le Groupe s'engage de manière très sincère – et une expérimentation, fondée sur de l'innovation de produit, qui peut avoir un intérêt pour Danone à moyen terme. On développe des approches nouvelles avec des objectifs d'abord sociaux, mais qui vont probablement préparer le Groupe à d'autres réalités. Nous devons être modestes, à l'écoute d'une réalité que nous ne connaissons pas. Nous préparons aussi, par là, une génération de jeunes managers à travailler dans des conditions nouvelles pour eux et à inventer des réponses adaptées.

Propos recueillis par **Claude Royon**

(3) Une usine de 3000 tonnes de production au lieu des 100 000 tonnes habituelles.