

# Interview de Franck Riboud, Pdg du groupe Danone

## La popularité, c'est la santé !



S'il est une marque qui est devenue rapidement puis est restée largement populaire, tous secteurs confondus et en particulier dans celui, disputé, de l'alimentaire, c'est bien Danone.

Une entreprise, née d'une marque et qui est devenue un groupe leader mondial des produits laitiers frais, de la nutrition infantile et des eaux en bouteilles. Le souci d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre, vocation qui a présidé à sa création au début du siècle dernier, n'a fait que se développer tout au long de son histoire. Elle conduit Danone à appliquer aujourd'hui dans le monde entier

son principe directeur : la performance économique et l'attention portée aux personnes vont de pair. Ce qui induit la conscience d'une responsabilité sociétale et environnementale.

Propos recueillis par **Jérôme Alberola**



**Culture Cuisine : Danone est la 2<sup>ème</sup> marque alimentaire la plus connue au monde après Coca-Cola. Acquisée rapidement après sa création en 1919, cette popularité reposait initialement sur sa vocation à apporter des produits bénéfiques pour la santé, des enfants notamment. Quels ont été ses autres vecteurs de notoriété positive au fil des décennies suivantes jusqu'à aujourd'hui ?**

**Franck Riboud :** Même si la force de la marque repose toujours sur ses produits, et notamment leurs bénéfices pour la santé, il est vrai que la culture de Danone, à travers le double projet économique et social défini par mon père, Antoine Riboud, en 1972, a aussi été un vecteur de notoriété. En effet, cet héritage s'est traduit par des pratiques pionnières et innovantes en matière sociale et environnementale. Sur le plan social, c'est par exemple la signature par Danone en 1987 de conventions avec l'UITA (Union internationale des travailleurs de l'alimentation) pour définir des cadres internationaux en matière de droit syndical, de formation et de conditions de travail. Danone a été la première entreprise à signer ces accords. On peut également parler des actions pour l'environnement, avec l'opération Vacances propres qui permet aujourd'hui encore aux touristes de 1 300 stations de vacances françaises, de disposer de 65 000 points de collecte de déchets. Et puis il y a notre soutien à Ramsar, un traité intergouvernemental pour la protection des zones humides dans le monde sous l'égide de

l'UNESCO. Mais ce qui fait aussi notre force, c'est notre mission, « apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre », qui se traduit notamment par la lutte contre la malnutrition infantile. En Pologne par exemple, nous avons lancé Mleczny Start, qui est le premier produit nutritionnel à caractère social développé dans le cadre d'un partenariat pour la santé. Nous avons enfin décidé d'aller encore plus loin dans la démarche de « business social », avec la création de la Grameen Danone Foods, une co-entreprise que nous avons créée avec Grameen et dont l'objectif est de réduire la pauvreté en apportant la santé par l'alimentation aux enfants, grâce à la mise en place d'un business model unique de proximité.

**CC : La création de l'Institut Danone s'est-elle inscrite dans cet essor de popularité ? Quel est aujourd'hui son impact à cet effet et quelles sont ses vocations ?**

**FR :** La notoriété de la marque Danone est telle que celle de l'Institut est faible, mais l'image reste très bonne. Les dernières études montrent que l'Institut Danone est perçu comme utile dans presque tous les pays, et qu'il contribue à l'image de Danone en tant qu'entreprise engagée dans la santé, innovante, participant à une bonne information sur la nutrition. La mission de l'Institut est de promouvoir les connaissances sur le lien qui existe entre alimentation et santé. Cela s'exprime par des programmes de soutien à la recherche, par le partage des connaissances, et par l'éducation du grand public dans certains pays.

**CC : La démocratisation de l'accès aux biens de consommation est la stratégie la plus naturelle pour populariser une marque d'industriel ou d'enseigne de magasins. Ceux qui l'ont le mieux appliqué (Ikea pour l'habitat, Décathlon pour le sport) ont toutefois montré la pertinence de l'accompagner de la création d'un nouveau territoire, conférant à la marque ses propres codes, modes d'expression, image et finalement la nature exclusive de sa relation affective avec ses clients. Dans le monde alimentaire saturé de marques d'industriels et de GSA, marqué par le succès du hard discount, comment parvenir à marier ces deux principes ?**

**FR :** Des études nous ont permis de comprendre ce qui rendait Danone unique aux yeux des consommateurs. Les résultats sont en effet très représentatifs de ce qui différencie Danone de ses concurrents : un modèle de proximité qui donne une grande accessibilité à nos produits dans tous les pays où nous sommes présents, une expertise santé appuyée par de nombreuses études scientifiques, un goût unique apprécié par tous nos consommateurs, et le souci d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre.

**CC : On sait le rapport sensible que les consommateurs, et les Français en particulier, entre-**



**tiennent avec l'alimentation. La hausse importante des prix de celle-ci, enregistrée depuis plusieurs mois, risque t-elle de modifier globalement ce rapport et d'altérer l'image des marques les plus appréciées ?**

**FR :** La question est de savoir si on peut vraiment dire qu'un yaourt Danone est trop cher. Lorsque nous subissons des hausses de prix, nous devons en répercuter une partie et nous pouvons le justifier car nos produits sont à forte valeur ajoutée. Un produit comme Actimel apporte un bénéfice pour la santé et a fait l'objet de nombreuses années de recherche. Il faut quatre jours pour élaborer un yaourt comme Actimel alors qu'il suffit de quatre heures pour un yaourt nature. C'est d'ailleurs la principale raison pour laquelle nos consommateurs nous apprécient et nous font confiance, car nos produits sont bons et leurs bénéfices pour la santé sont appuyés par des études scientifiques.

**CC :** De manière générale, pensez-vous que les opérateurs de l'alimentaire devront



**jouer un rôle plus citoyen qu'avant ? Et, en sa double qualité de leader mondial et de groupe/marque emblématique de l'alimentaire (y compris de l'eau en bouteille), considérez-vous que Danone doit s'investir d'une responsabilité particulière dans ce domaine crucial pour le monde socio-économique comme pour l'avenir proche et lointain de l'humanité ?**

**FR :** En 1972, mon père, Antoine Riboud, affirmait que « 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 ». Le modèle d'entreprise Danone repose en fait sur un principe simple : la performance économique et l'attention portée aux personnes vont de pair. Cette philoso-

phie a été l'un de nos moteurs depuis la création de l'entreprise, et aujourd'hui encore, je suis convaincu qu'un groupe comme Danone a une responsabilité, notamment en matière d'environnement. ●

### Groupe Danone :

- Chiffre d'affaires 2007 : 12, 776 milliards d'euros (+ 5, 9 %)
- Effectifs totaux : 76 044 salariés (dont 30 428 en Europe)
- Nombre de pays couverts : 50
- Portefeuille de marques : Danone, Evian, Volvic, Badoit, Bledina, Nutricia...
- N° 1 mondial des produits laitiers frais, n° 2 mondial des eaux en bouteilles, n° 2 mondial et n° 1 européen de la nutrition infantile et n° 3 mondial de la nutrition médicale.