

# LA REVUE

**Vers une société durable :  
deux dirigeants engagés  
débattent**



- Point de vue de Kea&Partners
- Compte rendu du débat avec :  
**Michel-Edouard Leclerc**  
et **Franck Riboud**



*avril 2011*

## L'esprit de la Revue

*Peut-on réfléchir sur le management en disant les choses simplement ?*

La transformation des entreprises, c'est notre ordinaire, à nous consultants en stratégie et management. C'est aussi le vôtre, à vous, les dirigeants dont les entreprises sont devenues des chantiers permanents.

Ce que nous avons appris, ce que nous apprenons chaque jour à travers notre pratique professionnelle, nous avons envie de le partager avec vous.

Vous ne trouverez ici aucune recette, aucun concept miracle, qui vous valent à coup sûr un formidable saut de compétitivité. C'est de la matière à penser que nous vous proposons ici. Ni sermons, ni leçons, mais plutôt des grilles de lecture pour vous aider à séparer le bon grain de l'ivraie.

Et parce que nous aimons la discussion, nous donnons aussi la parole à des personnalités extérieures pour réagir aux idées que nous développons.

Soyons à la pointe des idées sans être dupes des modes !

*Kea&Partners respecte ses engagements de développement durable : ce numéro de La Revue est imprimé sur papier recyclé Freelife Vellum. Il est certifié par le FSC (Forest Stewardship Council) et par l'Union Européenne (certification Ecolabel). Ces certifications attestent que le papier résulte d'une bonne gestion forestière et que sa fabrication respecte l'environnement (limitation de la pollution atmosphérique et de l'usage de substances dommageables à l'environnement, moindre consommation d'énergie, utilisation de fibres recyclées).*

*Tous droits de reproduction et de représentation réservés. Copyright Kea&Partners.  
Usage strictement personnel.*

*Le lecteur reconnaît avoir pris connaissance de la licence de droits d'usage, en accepter et en respecter les dispositions.*



## EDITO

**Hervé Lefèvre**, Président-Directeur Général  
**Benoît Gajdos**, Senior Partner



## SOMMAIRE

- 3.** Les idées forces du débat
- 4.** La responsabilité du dirigeant : transformer l'entreprise et contribuer aux évolutions indispensables des sociétés  
par **Benoît Gajdos**, Kea&Partners
- 8.** Compte-rendu du débat animé  
par **Christine Durroux** et **Benoît Gajdos** de Kea&Partners :  
«Vers une société durable»  
avec **Michel-Edouard Leclerc**  
et **Franck Riboud**
- 18.** Danone : un double projet économique et social
- 22.** Les Centres E.Leclerc et la consommation responsable : un engagement historique

**D**epuis notre origine, nous nous engageons auprès des dirigeants dans la transformation de leur entreprise et nos approches accordent une grande place au respect des personnes.

Pourquoi avons-nous choisi d'inviter Michel-Edouard Leclerc et Franck Riboud à débattre les questions de responsabilité sociale et environnementale des entreprises ?

Aux yeux de certains, ils peuvent paraître cantonnés dans le rôle que les médias aiment leur faire jouer au cœur du sempiternel affrontement entre industriels, distributeurs et consommateurs.

Pour nous qui les côtoyons dans leurs entreprises, ils représentent surtout des hommes héritiers d'un patrimoine économique et culturel qu'ils ont à cœur de préserver et de développer, des dirigeants engagés ayant le souci de prendre des décisions éclairées, adaptées à la grande mutation économique, environnementale et sociale en cours.

Nous avons envie de réunir ces deux hommes de conviction et de les entendre s'exprimer librement et en public sur leur ressenti de dirigeant responsable. Nous les remercions d'avoir accepté de le faire pour nous et nos invités.

C'est avec beaucoup de plaisir que nous avons vécu ce débat. Nous espérons en avoir fait une retranscription fidèle dans les pages qui suivent et que vous éprouverez le même plaisir à les lire.

Bonne lecture !





# LES IDÉES FORCES DU



## DÉBAT

### SYNTHÈSE DES CONVICTIONS EXPRIMÉES PAR MICHEL-EDOUARD LECLERC ET FRANCK RIBOUD

#### Michel-Edouard Leclerc

Il poursuit le dessein que son père s'est fixé au lendemain de la guerre : **donner accès aux produits par le prix.**

En permanence à l'écoute des mutations sociales, **il se pose chaque jour la question de l'utilité sociale** du mouvement E.Leclerc. Pour que les Centres Leclerc restent pionniers dans ce domaine, il doit savoir **convaincre dans la durée les adhérents** qui sont des managers propriétaires et donc maîtres chez eux.

2009 a été l'année des 60 ans des Centres Leclerc. Pour marquer l'événement, il a été demandé aux adhérents et aux salariés de s'engager dans l'action responsable. **650 projets de développement durable** ont été ainsi identifiés : ils sont venus nourrir le plan de développement de l'enseigne à 6-7 ans et certains sont déjà opérationnels.

Si Michel-Edouard Leclerc se sent la responsabilité de fixer le cap, de donner une vision et d'assumer l'autorité, il considère qu'il faut **savoir s'effacer pour que chacun ait le plaisir de s'approprier les réalisations.**

Quelles que soient les pressions externes, il choisit **le parti des consommateurs** et positionne clairement l'offre des Centres Leclerc dans une réponse aux salariés, aux retraités, sans faire de paupérisme.

L'important est de **rester maître de son destin.** Le mouvement Leclerc n'attend pas d'être interpellé par des parties prenantes externes pour agir. Pour autant, travailler avec des ONG à l'international permet de renforcer le professionnalisme dans le choix des fournisseurs, en y intégrant des critères plus riches et plus complexes.

Pour Michel-Edouard Leclerc, une enseigne durable est celle qui cherche à **apporter des repères dans la vie sociale** plutôt qu'une satisfaction immédiate des consommateurs.

#### Franck Riboud

Avec son Comité exécutif, il incarne le double projet économique et social impulsé par son père Antoine Riboud dès les années 1970.

Selon lui, **l'entreprise doit, bien sûr, générer des résultats financiers – qui sont comme le sang dans le corps humain – mais elle doit aussi penser à son action au-delà de ses quatre murs** et à son impact sur la société, notamment dans les pays émergents.

Son rôle de chef d'entreprise est d'en **convaincre non seulement les collaborateurs du groupe mais aussi les actionnaires.** Il doit donner sens à l'action de chacun au quotidien. C'est une façon d'obtenir des résultats économiques durables mais c'est aussi une manière d'attirer et de garder les talents dans l'entreprise.

**L'équilibre à gérer entre l'environnement, le social et l'économique confronte les managers à de fortes contradictions** puisque leurs décisions affectent des personnes, particulièrement lorsqu'il s'agit de fermer des usines.

La pression externe exercée soit par les médias, soit par les consommateurs ou les ONG est forte mais **il faut préserver son libre arbitre pour prendre les bonnes décisions. Il faut se méfier des effets de mode** qui poussent parfois à des initiatives au final destructrices de valeur pour la société. Il faut aussi savoir **coopérer avec des ONG locales dans les pays émergents** pour ouvrir de nouvelles voies de développement social et économique.

Franck Riboud a pour responsabilité de garder vivaces la culture et la raison d'être de l'entreprise : **apporter la santé par l'alimentation partout dans le monde, quel que soit le niveau de vie.**



## LA RESPONSABILITÉ DU DIRIGEANT

# Transformer l'entreprise et contribuer aux évolutions indispensables des sociétés

par Benoît Gajdos

**L**es évolutions environnementales, démographiques et sociétales auxquelles nous assistons remettent en cause le modèle socio-économique sur lequel se sont bâties nos sociétés au cours du siècle passé.

*Les conséquences de ces changements dépassent très largement l'entreprise. Elles concernent les États, les institutions internationales, les ONG, les citoyens et posent de facto la question de la responsabilité de l'entreprise dans la société.*

*Pour les dirigeants, il s'agit de fixer le cap et de promouvoir la nécessaire transformation de l'entreprise : une transformation à la fois stratégique, opérationnelle et culturelle qui impose, pour s'adapter à l'imprévisible, une dialectique permanente entre vision (où aller) et dynamique (comment y aller). Cette transformation, certes difficile, offre dans le même temps un formidable levier de mobilisation car, peut-être pour la première fois dans l'histoire récente des entreprises, ce cap à prendre vers une société durable peut concilier valeurs personnelles et valeurs professionnelles.*



**Benoît Gajdos,**  
Senior Partner, Kea&Partners,  
en charge des activités de conseil sur le développement durable.

**Le monde doit aujourd'hui faire face à des évolutions jamais rencontrées jusqu'alors. Les entreprises ont un rôle majeur à jouer dans les années à venir pour que notre société s'y adapte.**

Notre environnement est désormais marqué par des phénomènes d'ampleur tels que le changement climatique, la raréfaction des énergies fossiles, la dégradation des écosystèmes (pollution, baisse de la biodiversité, raréfaction de l'eau, épuisement des ressources naturelles, ...).

La population mondiale vit une croissance sans précédent qui augmente la pression sur les ressources.

Ces évolutions sapent la pérennité de nos schémas socio-économiques actuels. Quel modèle de production et de consommation peut permettre à la fois de préserver l'environnement et de répondre aux besoins des huit à neuf milliards d'individus dans les décennies à venir ?

Les questions sous-jacentes sont nombreuses :

- comment créer une économie dé-carbonée ?
- comment s'affranchir des énergies fossiles ?
- comment préserver les ressources naturelles ?

- comment répondre aux besoins des populations à plus faible pouvoir d'achat ?

- comment garantir à chaque individu les conditions de son développement ?

- comment partager la valeur créée ?

- etc.

Les entreprises seules ne peuvent y répondre ; la résolution de ces questions implique l'action des États, des collectivités et des organisations internationales (au travers de leurs investissements, des réglementations et mesures fiscales qui vont orienter les comportements des acteurs), celle des ONG, qui mettent sur le devant de la scène les causes qu'elles défendent et influencent la société civile, et celle des citoyens par leurs comportements de consommation, leurs attentes en tant qu'employés et leur influence en tant qu'électeurs.

Pour autant, les entreprises sont très fortement concernées. D'une part, elles devront pour se développer s'adapter à la mutation du contexte externe, qu'il soit réglementaire (interdiction de certaines matières premières, obligations d'étiquetage, obligation de contrôle...), économique (fortes hausses des prix des matières premières, taxation carbone...), social (évolution du droit du travail et

des « standards sociaux ») ou sociétal (nouvelles attentes des consommateurs, autres critères en matière de réputation, rôle des parties prenantes). D'autre part, certaines des réponses aux évolutions du monde devront être élaborées par les entreprises elles-mêmes, à travers les biens et services qu'elles produisent, par les moyens qu'elles mettent en œuvre pour les produire et par la façon dont elles agissent dans les domaines social et sociétal.

**Vis-à-vis de qui et sur quoi les entreprises sont-elles responsables ?**

L'activité de l'entreprise étant à l'évidence remise en cause, c'est *in fine* la question de sa responsabilité vis-à-vis de son environnement qui est posée.

En la matière, il est intéressant de souligner l'esprit dans lequel a été rédigée la toute récente norme ISO 26 000, un référentiel qui devrait s'imposer très rapidement au niveau international. Contrairement à la majorité des normes existantes, principalement axées sur la mise en œuvre de moyens, la norme ISO 26 000 demande à l'entreprise d'identifier « *sa responsabilité sociétale dans sa sphère d'influence, ses parties prenantes et [son] dialogue avec elles* »<sup>1</sup>.

S'interroger sur la responsabilité revient, dans bien des cas, à reconsidérer les modèles de production et de consommation sur lesquels les entreprises se sont développées au cours des cinquante dernières années.

**Trois champs de transformation sont à explorer :**

**Le champ de la transformation stratégique :** compte tenu de l'évolution de ses responsabilités vis-à-vis des parties prenantes, il est essentiel que l'entreprise revisite sa raison d'être et élabore une nouvelle vision. Pour atteindre cette vision, il faut ensuite se fixer une nouvelle ambition, d'autres objectifs stratégiques selon différents horizons de temps, avec des arbitrages à faire selon les scénarios possibles ou probables dans le futur. Enfin, il s'agit de décliner ces objectifs stratégiques en termes de portefeuille d'activités, de marchés et de segments de clients, de nouvelles propositions de valeur, de leviers de croissance durable et profitable.

**Le champ de la transformation opérationnelle :** il faut se poser la question de l'évolution des métiers et des pratiques professionnelles, par exemple dans les domaines du

---

1 - Cf. article 5 de la norme ISO 26000.

développement de produits et de services, des achats, de la logistique ou du marketing. Il y a également des technologies à développer ou, au contraire, à abandonner.

La mesure de la performance doit prendre en compte les nouveaux axes de responsabilité de l'entreprise et dépasser les notions de pure performance économique.

Les modes de relation avec l'environnement externe – clients, fournisseurs, concurrents, collectivités, associations, actionnaires – sont à reconsidérer.

Enfin, en matière de **transformation culturelle**, il faut trouver les moyens de faire émerger des comportements plus responsables et adopter d'autres valeurs en composant avec l'évolution de la société : irruption de la sphère personnelle dans le monde professionnel, quête de sens, intégration des jeunes générations, etc.

Les modes de management et les compétences des managers sont à repenser en conséquence.

### **Comment impulser et diffuser ces changements ?**

Cette transformation à accomplir est large et profonde, puisque tout ou presque change et de façon drastique. Elle s'avère très complexe en raison de la multitude de sujets qu'elle touche, de la diversité des horizons de temps, d'une absence de solutions connues à date pour bon nombre d'enjeux.

C'est une remise en cause des habitudes et des façons de faire nécessaire mais son urgence n'est pas évidente. En effet, malgré une pression externe qui croît, il existe rarement des risques vitaux à court terme et les modèles actuels continuent à fonctionner, voire restent performants.

Cette transformation accroît pour chaque acteur (dirigeant, manager, opérationnel...) la complexité des arbitrages à réaliser ou des équilibres à trouver. Au-delà du coût-qualité-délai (qui au passage a beaucoup été dominé par le coût) s'ajoutent aux dimensions existantes des dimensions parfois antagonistes (préservation de l'environnement, redistribution de valeur aux communautés locales, ...) dont la mesure est difficile.

Enfin, cette transformation s'opère dans un contexte où le niveau d'incertitude est extrêmement fort. Il est très difficile d'évaluer précisément les évolutions démographiques, celles de la température, celles des conscien-

ces... ainsi que les conséquences mêmes de ces évolutions, sur la géopolitique ou sur le comportement des citoyens.

### **Quels peuvent être les leviers pour conduire cette transformation en dépit des difficultés que l'on vient d'évoquer ?**

Notre expérience nous amène à proposer un chemin alliant à chaque instant long terme et court terme, ambition et pragmatisme, réflexion et action. Plutôt que fixer un cadre, une cible immuable et ensuite la mettre en œuvre, **l'enjeu est d'organiser une dialectique permanente entre la vision et la dynamique**, de renforcer l'une par l'autre, d'accepter les zones d'incertitude, les zones de renoncement temporaire, les logiques d'expérimentation et d'essais-erreurs... et surtout d'éviter la paralysie liée à une crainte de ne pouvoir tout faire, de ne pouvoir tout régler. Il s'agit au contraire de mesurer chaque jour ce qui a déjà été fait.

Puisque le champ des possibles est presque ouvert à l'infini, il est nécessaire de donner à chacun les éléments de **vision** pour comprendre le sens de la transformation à engager et agir en cohérence avec ce sens. En fonction des réalisations, du contexte changeant, de la maturation des sujets, il faut savoir faire évoluer cette vision. Mais il faut simultanément impulser et entretenir une **dynamique**, un mouvement permanent qui combatte les mille et une raisons de ne pas faire ! Cette dynamique s'alimente par la prise de conscience de ce qui a déjà été fait et de ce qui est faisable, par le partage et la sensibilisation aux enjeux et se développe si l'on prend la peine de créer les conditions favorables.

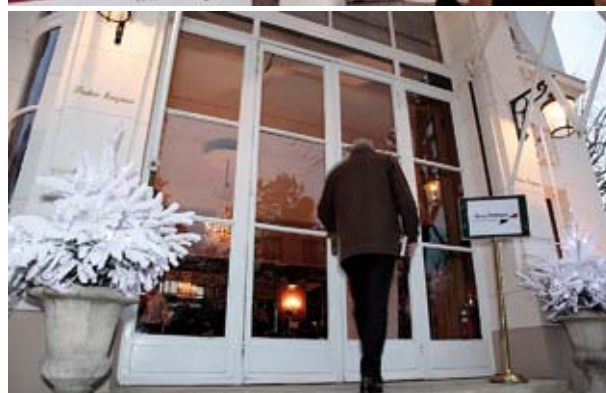




Si le développement durable est une voie de transformation semée de remises en cause, d'embûches et d'incertitudes, c'est aussi – le succès de quelques entreprises l'atteste – une formidable opportunité de prendre des avantages compétitifs majeurs, aussi bien pour conquérir des parts de marché que pour attirer et fidéliser des talents ; à condition toutefois de l'envisager comme **un véritable projet d'entreprise** et non comme un « sujet de plus » à traiter.

Le développement durable est un enjeu qui concerne aujourd'hui absolument tous les acteurs de l'entreprise. Les études et expériences menées dans le domaine montrent que les attentes du corps social sont grandes, les idées nombreuses. C'est un potentiel d'énergie collective profitable à tous.

En assumant cette responsabilité de développement durable, l'entreprise se replace au cœur de la Cité, redonne un sens à son action, en partie perdu au cours des dernières décennies, aplanit les paradoxes entre valeurs personnelles et professionnelles et se donne les moyens d'aborder une nouvelle page de son développement. Beau dessein pour le dirigeant !





## COMPTE-RENDU DU DÉBAT

### «**VERS UNE SOCIÉTÉ DURABLE**»

entre **Michel-Edouard Leclerc** et **Franck Riboud**

animé par **Christine Durroux**, Senior Partner, Kea&Partners en charge des activités de conseil en stratégie et croissance et **Benoît Gajdos**, Senior Partner, Kea&Partners en charge des activités de conseil sur le développement durable

### AUTOUR DE 4 GRANDES QUESTIONS

- **Le dirigeant**

Quel rôle a-t-il dans le développement durable ?  
Son rôle est-il le même que sur les autres sujets de l'entreprise ?

- **Les relations avec les parties prenantes financières**

En quoi cette relation a-t-elle évolué, va-t-elle encore évoluer, doit-elle évoluer ?

- **Le métier de l'entreprise**

En quoi le métier de vos entreprises évolue-t-il et en quoi l'externe joue-t-il un rôle dans cette transformation ?

- **La relation avec le consommateur**

Quel rôle estimez-vous avoir, en tant qu'industriel ou en tant que distributeur, pour changer les comportements du consommateur ?

**et les réponses à quelques questions de la salle**

## Votre rôle, en tant que dirigeant

**K&P • Que change pour vous, personnellement, dans votre posture de dirigeant, la montée en puissance des préoccupations autour de la responsabilité sociale ?**

**Et comment voyez-vous votre rôle dans cette transformation où il s'agit pour vous de faire bouger des organisations de plusieurs dizaines de milliers de personnes : un inspireur, un animateur, un gourou, un organisateur, un planificateur, un porte-parole... ou tout à la fois ?**

**Franck Riboud**

— En ce qui me concerne, cela ne change rien. Cela relève de mon éducation et de la chance que j'ai eue de succéder à mon père Antoine Riboud.

Danone est *drivé* depuis 1970 par un double projet à la fois social et économique. Mon père, lors d'un discours à Marseille au MEDEF en 1972, a affirmé qu'il était nécessaire de mettre des machines derrière les hommes mais que si l'on ne s'occupait pas des hommes il n'y aurait pas de résultat économique et vice-versa.

Mon rôle dans tout cela ? Mon entreprise étant assez hiérarchique, c'est purement et simplement de faire en sorte que la culture basée sur ce double projet et ce à quoi je crois soient perçus et percolent bien dans l'organisation. Je dois donc envoyer des signaux dynamiques et positifs. La méthode est assez simple : les poissons pourrissant rarement par la queue, il faut que ma garde rapprochée, c'est-à-dire le comité exécutif de Danone, incarne le double projet. Les relations humaines et sociales servent quant à elles de colonne vertébrale, de véhicule pour le diffuser. Je ne crois pas qu'il faille pour cela d'autres fonctions que celle qui a la responsabilité des hommes.

**Michel-Édouard Leclerc**

— Il ne vous aura pas échappé que je suis aussi « un fils de ». Franck et moi avons grandi parallèlement. Nous avons eu des points de rencontre. C'est lui qui a eu la responsabilité de vendre la Salvetat aux Centres Leclerc. Il a eu la dure tâche de nous expliquer que nous allions acheter une eau extrêmement chère parce qu'elle était extrêmement efficace. En face de lui, se trouvait le petit Leclerc. Contrairement aux entreprises dont le projet est essentiellement le profit à court terme, les nôtres font partie de celles qui sont nées d'un projet personnel et qui essayent d'inscrire leur action dans la durée. Nous devons donc être en phase avec l'élément social.

Les Centres Leclerc se sont créés au lendemain de la guerre, dans une économie de la rareté. À l'époque, la distribution moderne préexistait ainsi que la forme moderne du supermarché. Les Centres Leclerc ont apporté l'accessibilité aux produits par le prix. Il a fallu combattre produit par produit pour avoir le droit de vendre moins cher. Ce combat s'est exprimé sous forme de communications, de procès : à propos de distribution sélective, de parapharmacie, etc.

Nous n'avons pas fait la révolution mais nous avons satisfait des besoins et contribué ainsi au développement d'une société d'abondance. Aujourd'hui, cela suscite des interrogations sur le trop, l'accumulation, la gabegie et la question plus philosophique d'être plutôt que d'avoir, débat qui a nourri et relancé la réflexion sur le développement durable. Mon rôle en tant que chef d'entreprise, ainsi que l'a dit Franck, n'a pas radicalement changé. À partir du moment où vous restez en permanence à l'écoute de la mutation sociale, vous savez que votre enseigne, vos marques ne resteront durablement interlocutrices de la société que si elles tentent de satisfaire ses demandes qui évoluent. Je suis quelqu'un qui, tous les matins en se rasant, ne se pose pas la question du pouvoir en tant que tel dans les Centres Leclerc ni même celle de l'évolution du métier. Je me pose

plutôt la question de l'utilité sociale des Centres Leclerc. C'est le point essentiel.

Dans ce domaine, j'essaie de faire en sorte que les Centres Leclerc soient pionniers. Lorsque nous les avons mobilisés pour supprimer les sacs plastiques en sortie de caisse, nous avons pris des risques commerciaux évidents, mais nous avons aussi pris une longueur d'avance. Aujourd'hui encore, lorsqu'ils lancent l'opération zéro prospectus, en provoquant des cris d'orfraie du syndicat de l'imprimerie et de tous ceux qui vivent de l'économie du papier en refusant d'anticiper la dématérialisation, les Centres Leclerc ne font que poursuivre leur œuvre de pionniers.

**K&P • De votre côté, Franck Riboud, comment managez-vous votre entreprise pour favoriser la prise en compte du développement durable ?**

**Franck Riboud**

— Il y a différentes manières de manager une entreprise. Mon père le faisait de manière très directe : ses collaborateurs se réunissaient mais il décrétait. Je me vois beaucoup plus comme un entraîneur. Le besoin de parler, d'échanger, d'être rassuré est plus vif aujourd'hui qu'hier. L'entreprise est aussi devenue beaucoup plus grande. Je ne dirais pas que le monde est devenu plus complexe, car cela reviendrait à comparer le record du monde de saut à la perche il y a dix ans à l'actuel sans tenir compte du fait que la technologie a remplacé l'acier par une fibre qui vous fait sauter plus haut. En relatif, le monde est aussi compliqué aujourd'hui qu'il l'était pour nos prédécesseurs il y a dix ans ; le contexte a juste bougé. C'est vrai que du fait de la pression extérieure Danone est responsable d'actes traduits immédiatement dans le monde entier. Si c'est positif, c'est bien ; si c'est négatif, c'est la catastrophe. Mon rôle est d'accompagner les décisions. Celles-ci sont collectives même si, au final, il est clair que c'est moi qui tranche. Danone est un groupe qui paraît



très décentralisé. Pourtant lorsque vous avancez cette idée à quelqu'un qui travaille chez Danone, il éclate de rire. En réalité, si vous cheminez avec la hiérarchie vous faites ce que vous voulez, mais si vous considérez qu'être décentralisé signifie faire quelque chose tout seul dans son coin en s'attendant à être félicité si c'est bien et réprimandé si c'est mal, vous êtes hors culture. Vous allez alors être très vite digéré par l'organisation, le corps, la génétique de Danone.

2

## Les relations avec les actionnaires et parties prenantes financières

**K&P • Franck Riboud, comment faites-vous pour faire accepter une nouvelle équation de valeur aux actionnaires et aux parties prenantes financières ? Comment les « embarquez-vous » ?**

**Franck Riboud**

— Convaincre c'est mon métier. J'estime que mon métier n'est pas d'aller présenter des résultats aux actionnaires mais d'aller au-devant d'eux pour qu'ils soient d'accord sur le cap que nous prenons : « vous m'avez confié votre argent et j'ai bien compris que vous attendez un return ; faites-moi confiance, vous l'aurez durablement si vous êtes convaincus que la réussite économique passe aussi par le développement social ». Il est vrai que, de temps en temps, nous fermons des usines. Cela aussi c'est mon métier. J'ai l'obligation d'être un *low cost producer*, d'être le plus efficace possible, de faire des bénéfices, ce qui parfois semble déshonorant dans notre pays. Alors que la vraie question est ce qu'on fait des bénéfices. Si je ne fais plus de bénéfices, je n'innove plus, je n'invente plus et si je ne m'adapte pas aux nouvelles technologies de commerce, Michel-Édouard me vire. Il a raison, il fait son métier aussi. Car nous avons chacun la responsabilité de faire vivre nos salariés dans nos entreprises. Mon rôle est donc d'ex-

pliquer à mes actionnaires que les bénéfices de l'entreprise doivent être partagés ; d'où la participation, la création du Fonds pour l'Écosystème et de *danone.communities*<sup>1</sup>. Lorsque nous fabriquons un yaourt qui apporte 30 % des nutriments aux enfants du Bangladesh pour 8 centimes d'euros, les actionnaires votent oui à 99 %, parce que c'est une bonne année certainement, mais aussi parce qu'ils y croient. J'accepte de participer à un débat comme celui d'aujourd'hui, parce que, pour une fois, on y parle du rôle de l'entreprise qui dépasse largement celui de générer des résultats financiers – qui sont comme le sang dans le corps humain et sur lesquels il n'y a rien à débattre. En revanche, nous avons des choses à dire sur la façon dont une entreprise, au-delà de ses quatre murs, peut impacter la société, notamment dans les pays émergents. La mission de Danone c'est d'apporter la santé par l'alimentation. C'est très à la mode mais cela n'a rien de nouveau pour nous, c'est notre génétique ; la pharmacie a été le premier réseau de vente du yaourt Danone. Il n'est pas difficile de faire comprendre à un actionnaire que la nutrition est un sujet d'importance dans les pays émergents. Nous ne sommes pas naïfs, nous savons convaincre les actionnaires par le discours mais nous savons aussi que l'on gagne la liberté d'action par les résultats. Voilà un élément de mana-

1 - Fonds Danone pour l'Écosystème : fonds alimenté par une dotation initiale de 100 millions d'euros en 2009, complétée à partir de 2010 par un abondement annuel jusqu'à 1 % du résultat net annuel du groupe pour une durée de 5 ans. Sa vocation est de renforcer et développer l'activité des partenaires de Danone qui constituent son écosystème : producteurs agricoles, fournisseurs et sous-traitants, opérateurs de transports ou de logistique, distributeurs, territoires.

*danone.communities* : incubateur d'entreprises à vocation sociale, né à l'initiative de Muhammad Yunus et du groupe Danone et dont la mission est de promouvoir, accompagner et financer des *social businesses*, répondant à des questions de malnutrition et de pauvreté.

gement essentiel. Nous ne pouvons pas mobiliser les salariés de Danone simplement sur les résultats ou leurs *stock-options*. Nous leur expliquons aussi que c'est grâce à ce résultat que nous pouvons – eux comme moi – avoir la liberté de *driver* Danone dans le sens de la mission que l'on s'est fixée.

Une entreprise a besoin d'actionnaires pour financer son développement ; les actionnaires confient leur argent et attendent de l'entreprise qu'elle le fasse fructifier. C'est tout à fait normal, mais je n'ai jamais subi de pression de leur part, peut-être aussi parce que je ne l'ai jamais acceptée, parce que j'ai eu la chance d'être né au bon endroit et que j'ai été éduqué d'une manière un peu iconoclaste. Je considère que la première condition pour exercer le métier de dirigeant est d'être libre de ses décisions. Libre cela veut dire libre du qu'en dira-t-on parisien, de ce que vont penser les médias comme les actionnaires... Je suis convaincu que nous pouvons obtenir des résultats durablement. Sans doute pas de façon linéaire car les accidents sont toujours possibles. Ces résultats économiques ne sont atteints que si on les inscrit, comme l'a évoqué Michel-Édouard, dans une vocation sociale de l'entreprise ; ce qui ne veut pas dire qu'il n'y a que le social qui compte mais plutôt que l'on donne du sens à l'action de chacun au quotidien. Le principal écueil de toutes les entreprises, notam-



ment celles de taille mondiale, c'est de pouvoir recruter des managers compétents. C'est leur talon d'Achille: comment les attirer, les développer et surtout les garder. C'est vraiment l'un des sujets les plus compliqués des dix ans à venir. Chez Danone, nous refusons de motiver, de mobiliser et de fidéliser simplement à coups de bonus. Nous pensons qu'il faut donner du sens autrement. Il faut alors inventer les outils, donner des clés d'entrée supplémentaires pour attirer les talents. Quand Danone Communities, un fonds pour développer le *social business* dans le monde entier, est créé et que 45 % des gens du siège et de la recherche y reversent tout ou partie de leur intéressement et de leur participation, je pense disposer là d'un bon *KPI* pour montrer l'atteinte de notre objectif.

Notre double projet social et économique n'est pas que social et humain. La définition du développement durable, c'est l'équilibre entre l'environnemental, le social et l'économique. Le mot le plus important est équilibre. La charité chrétienne, c'est fantastique, mais elle n'a rien à voir avec le développement durable. *Se développer durablement*, cela me va parfaitement ; c'est une vocation qui impacte socialement un pays ou une région, des familles et, quelquefois, l'exercice du métier fait que votre impact est négatif. Vous devez gérer cet équilibre, cette contradiction fait partie de votre métier. Mon métier n'est pas de créer des emplois si je n'en ai pas besoin. Mon métier est de protéger l'emploi procuré par Danone en étant le plus efficace possible. Il est difficile de prendre des décisions, sociales ou environnementales, qui affectent des personnes mais l'objectif est de rendre l'entreprise plus solide pour assurer son caractère durable et son impact dans les années à venir.

Vous devez vivre avec ces contradictions. Cela n'a rien à voir avec l'actionnaire. Plus les managers de Danone progressent dans la hiérarchie, plus ils sont soumis aux contradictions au quotidien et

plus leur vie devient compliquée.

**K&P • Michel-Édouard Leclerc, comment procédez-vous avec les adhérents au Mouvement Leclerc – eux-mêmes chefs d'entreprises et pas plus philanthropes a priori que des actionnaires classiques ? Comment les entraînez-vous sur ces sujets de responsabilité sociale, pour lesquels l'espérance de gain est pour le moins incertaine, et au-delà des adhérents les salariés dans leur ensemble ?**

**Michel-Édouard LECLERC**

— Les adhérents sont des managers propriétaires et cela constitue un potentiel immense. Dans l'arbitrage entre le commercial et le financier, ils sont maîtres chez eux. De ce fait, il est nécessaire de les convaincre sur la durée. Par exemple, il y a une quinzaine d'années, des reportages à la télévision montraient des fonds marins envahis de sacs de caisse. Dans cet excès du système caricaturé par les médias, il fallait que nous acceptions notre part de responsabilité. Nous pouvions y remédier soit en agissant sur les comportements, soit en les faisant consigner ou recycler. Avec un certain nombre d'adhérents Leclerc motivés de Concarneau et de Royan, nous avons constitué un groupe de travail pour étudier et chiffrer les solutions possibles. Un groupe pionnier de propriétaires de magasins a recherché des alternatives aux sacs. Le biodégradable n'existait pas, il n'y avait que du bio-fragmentable. Nous sommes donc partis sur l'idée de sacs consignés.

Alors qu'Auchan menait des campagnes publicitaires nationales sur le thème « à la caisse, on vous aide à ranger vos courses dans des sacs », il a été difficile de dire « venez avec votre cabas ou achetez des sacs consignés » pour que personne n'ait intérêt à les laisser traîner et plutôt intérêt à les rapporter.

Cela représentait un vrai risque commercial. Cela a demandé cinq ans de travail, en s'appuyant sur des groupes de propriétaires volontaires, qui ont fait les démonstrations

nécessaires, et aussi sur une vraie préconisation de la jeunesse. Nous avons constaté une perte de chiffre d'affaires à la marge de 2 à 3 %, ce qui n'est pas rien. Nous avons quantifié et analysé des projets alternatifs. Finalement, à la suite de conventions et de congrès, nous avons décidé de rationaliser cet acte et de l'intégrer dans l'exigence professionnelle de nos magasins. Tous ne voulaient pas y aller. Je me suis engagé dans une bataille quotidienne, avec des caissières, avec des directeurs de magasins. La communication a fait gagner la bataille. Dès lors que vous osez montrer au cinéma un très beau paysage, une très belle dune... défigurés par des sacs plastiques pris dans des barbelés ou des arbustes et que vous affirmez que



« Nous ne voulons pas voir notre nom partout », vous prenez tout le monde à partie. L'effet a été le même en interne et à l'externe. Les caissières et les salariés ont senti que c'était une réponse à une demande sociale légitime et l'ont alors acceptée. Le front de vente s'est surinvesti pour en expliquer le bien fondé. Aujourd'hui, nous économisons 6,6 tonnes de plastique par an. 2009 a été l'année des 60 ans des Centres Leclerc. Nous n'avons pas



fait d'opération spectaculaire à l'extérieur, nous avons en revanche sollicité l'ensemble du groupe et avons fait un appel à projets à tout adhérent, cadre, caissière ou chef de rayon. Nous leur avons demandé quels étaient les projets – commerciaux, financiers, écologiques, culturels – s'inscrivant dans une logique de développement durable et de consommation responsable qu'ils seraient prêts à porter. 650 projets ont été ainsi identifiés. L'addition de ces projets a présidé à la construction de 6.0, notre projet d'entreprise, celui de nos 60 ans. Nous avons rédigé notre manifeste interne. Bien entendu, il a fallu organiser, arbitrer, pondérer les initiatives proposées. Toutes les opérations que vous voyez actuellement à la télévision, tous les films sur la relocalisation et les alliances locales, les certificats d'économie d'énergie, notre souscription au plan national de santé, le zéro prospectus et la dématérialisation de cette relation commerciale directe grâce à des applications iPhone et Internet... toutes ces initiatives serviront notre plan de développement commercial sur les six à sept ans qui viennent. J'en suis très fier et vous en êtes témoins. Ces projets ne sont pas portés par Michel-Édouard Leclerc. Pour qu'il y ait appropriation par les équipes, il faut savoir s'effacer.

Je crois beaucoup à la communication comme outil de management. S'exposer, exprimer au grand public ce que vous voulez dire à vos salariés, à vos cadres, est le meilleur moyen pédagogique pour donner une forme à votre projet, à votre vision, qui soit en résonance avec le vécu de chacun.

Si les adhérents et moi-même sommes amenés à assumer l'autorité, il est néanmoins essentiel de partager notre vision, de la faire porter par d'autres et de laisser le plaisir à chacun de rentrer chez lui et de dire : « c'est moi qui ai fait cela ».



3

### L'évolution du métier de votre entreprise

***K&P • Les secteurs de la distribution et de l'alimentaire sont particulièrement exposés et vous êtes régulièrement pris à partie sur le thème de la responsabilité sociale par des parties prenantes externes, de plus en plus nombreuses et de plus en plus actives ... Ces parties prenantes remettent en cause des principes de base de vos métiers tels qu'ils ont été pratiqués durant plusieurs décennies : massification, explosion des transports, intensification de la productivité, stimulation de la consommation, etc. Cette pression peut-elle être une opportunité pour « faire bouger » l'interne et impulser de nouvelles façons de faire votre métier ?***

**Franck Riboud**

— Il faut savoir se libérer de la pression externe. Je n'ai pas envie que les managers de Danone se servent de la loupe de notre environnement direct pour prendre leurs décisions. Un bon moyen pour être libre, c'est de s'éloigner de Paris. D'ailleurs, si je regarde toutes les grandes décisions de Danone, elles ont toutes été prises à Evian, dans un lieu un peu familial pour nous, car c'est un peu reculé, loin du parisianisme. Je suis un provincial, Michel-Édouard aussi. Je milite pour garder cette culture provinciale qui est un écran de protection.

Pour autant, la pression externe a du bon. Je ne pense pas que la pression externe soit différente de celle vécue par mon prédécesseur, bien qu'elle soit peut-être plus forte. Nous y sommes sans doute plus habitués et mieux armés pour réagir

plus vite. Lorsque nous discutons avec des associations qui se confrontent à nous, nous arrivons à trouver des solutions et nous avons pris le parti de dialoguer avec les ONG. Dans le baby-food, celles-ci sont très puissantes – à commencer par l'UNICEF – et elles nous expliquent les vertus de l'allaitement maternel. Danone vend des laits maternels de substitution, donc normalement nous devrions être en opposition. Or, nous avons décidé de faire du militantisme quant à l'allaitement maternel mais tout en faisant travailler la science pour voir comment fabriquer des laits maternels qui luttent contre les allergies, exponentielles chez tous les enfants qui naissent en ce moment. Notre rôle n'est pas de nous battre contre l'allaitement maternel puisque nous savons pertinemment qu'il réduit ce nombre d'allergies. Notre rôle est d'aider la science pour faire progresser nos produits pour se rapprocher d'un lait idéal.

Autre exemple : les bouteilles d'Evian en plastique PET. Elles sont totalement recyclables. Je n'ai pas dit totalement recyclées. Le PET, tant qu'il brûle, ne dégage rien ; c'est du pétrole pur. Et le pétrole est une ressource dont on va manquer. Donc nous réduisons le poids du PET et par là même nous gagnons de l'argent ; c'est juste social, environnemental et économique. Nous produisons 5 millions de bouteilles par jour. Compte tenu de l'évolution du prix du pétrole, on comprend aisément l'intérêt économique de réduire le poids de chaque bouteille de 1 %.

Par ailleurs, si nous transportions par camion les 5 millions de bouteilles d'Evian produites par jour, plus personne ne roulerait dans le pays. Le transport est donc assuré à 90 % par fer. Une bouteille d'Évian importée à Londres impacte moins en CO<sub>2</sub> qu'une même bouteille, sans donner de marque, qui arrive d'Écosse par camion. Le grand export se fait via des conteneurs mais ils restent au sol.

Au final, nous recherchons là aussi un équilibre. La pression extérieure est colossale et celle d'une ONG

n'est pas toujours infondée ; elle peut être facteur de progrès.

Au Mexique, où les organisations mafieuses prospèrent, des gens vendent des yaourts Danone au coin des rues. Nous les avons fait bénéficier de la protection liée à celle des salariés de Danone. Nous ne pouvons et ne savons pas les employer chez nous et ce n'est pas facile de dire « *je ne peux pas embaucher* ». Nous nous sommes donc associés à une ONG pour leur donner de la formation et développer leur employabilité.

**K&P • Michel-Édouard Leclerc, vous êtes régulièrement pris à partie par des associations de producteurs, de consommateurs, par les ONG ... Comment composez-vous avec cette exigence permanente de développement durable ?**

**Michel-Édouard Leclerc**

— Il faut faire le tri. Dans notre société, certains vivent du métier d'interpeller. J'appelle cela des postures.

Cela fait 20 ans que la FNSEA nous accuse au printemps de ne pas vendre les fruits et légumes assez cher et, à la fin de l'été, de les vendre trop cher. De fait, un certain nombre d'institutions et de relais existent sans chercher à résoudre les problèmes puisqu'ils en vivent. Il faut donc convaincre nos adhérents qui sont en contact direct avec les ma-

nifestants sur leurs parkings d'hypermarchés, qu'il faut savoir s'extraitre de cette pression qui rend fébrile. Il ne faut pas que cela influence le plan de marche de l'entreprise. On doit avoir des partis pris et accepter de ne pas être aimé à 100 %. J'ai choisi le parti des consommateurs qui expriment leurs besoins, qui visitent nos magasins et demain nos sites Internet. Il y a forcément des conflits d'intérêt, c'est évident, sur le prix et même sur la qualité des produits et leur disponibilité. Il y a forcément des conflits d'intérêt entre la PME et la grande industrie, entre l'industrie et le commerce, entre l'agriculteur, la coopérative agricole et l'entreprise privée. Il y a des conflits d'intérêt partout. Il faut donc choisir son camp. J'ai clairement positionné l'offre des Centres Leclerc dans une réponse à la demande générale, aux salariés, aux retraités, sans faire de paupérisme.

Il existe ensuite des postures plus conjoncturelles, celles des médias, aussi marchandes que nous, voire plus : les dossiers noirs de la distribution, de l'industrie laitière... ce sont des sujets vendeurs pour la presse. On ne peut pas dire que le système médiatique essaye de positiver l'entreprise, ni même le service public. Si je vous demande sur les deux dernières années quel reportage vous avez vu disant du bien de l'entreprise, de l'innovation en entreprise, je vous mets dans l'embaras.

En revanche, même si les ONG et les organisations de consommateurs adoptent aussi des postures, en ne faisant que conforter des demandes sociales, il est vraiment possible de travailler avec elles. Dans la manière qu'elles ont de nous traiter, il y aurait beaucoup à dire, mais il est vrai qu'à force de nous chatouiller, elles réussissent à faire rentrer des sujets dans nos plans de travail.

Par exemple, à la suite d'une interpellation de Greenpeace, j'ai travaillé avec les acheteurs des Centres Leclerc sur toute la filière bois. Nous sommes allés chez les fabricants de meubles et de jouets en Chine et au Vietnam, ainsi qu'à Borneo chez leurs fournisseurs en bois. Les ONG actives dans ce domaine étaient toutes prêtes à lancer des campagnes de boycott pour stopper la déforestation. Mais les populations locales vivent de cela et cela concerne des centaines de milliers de personnes. Si nous, vertueux Occidentaux, prêcheurs d'économie verte, décidons de mettre un trait sur l'approvisionnement de leurs ressources, que vont-ils faire ? Ils vont aller dans le détroit de Malacca soutenir Al-Qaïda ou vivre de piratage. Il s'agit donc de prendre des décisions sur plusieurs critères en arbitrant les responsabilités. Souvent, nous sommes interpellés sur un critère unique. Il faut savoir ne pas se laisser noyer par un discours simpliste et offrir une réponse plus riche, plus complexe et durable. Sur la filière bois, nous avons choisi de travailler avec l'ONG internationale TFT pour référencer les bonnes pratiques forestières, boycotter les forêts surexploitées et sélectionner les fournisseurs.

De la même façon, si les Centres Leclerc – au prorata de leurs chiffres d'importation – sont très présents dans les cotations en matière d'audit sociaux, c'est parce que nous avons installé cette obligation pour répondre au départ aux ONG. Aujourd'hui, c'est intégré dans la démarche professionnelle. Un fournisseur qui ne respecte pas ses salariés ni l'hygiène dans les process de production, ne sera pas fiable non plus sur les process de qualité.



## Votre rôle vis-à-vis du consommateur

**K&P • Dans cette transformation vers une société plus durable, en commençant par une consommation dite plus responsable, comment voyez-vous vos rôles respectifs vis-à-vis du consommateur ?**

**Comment le groupe Danone est-il utile en tant qu'industriel pour faire évoluer les modes de consommation (diminution de la proportion de denrées alimentaires jetées, lutte contre l'obésité, lutte contre la malnutrition, etc.) ?**

**Comment le mouvement Leclerc est-il utile en tant que distributeur ?**

**Franck Riboud**

— Le consommateur est d'abord un acheteur. En société, il est comme vous l'avez décrit. Dans un magasin, seul devant le linéaire, il est un peu différent. Il faudrait mesurer l'écart entre le consommateur qui exprime des revendications en public et celui qui est derrière son caddy. Je pense qu'il y a une assez grande différence.

Celui qui est derrière son caddy peut déclarer vouloir acheter du bio, réclamer un commerce équitable et agir autrement dans la réalité. Notre premier rôle est de bien comprendre le consommateur. Il évolue, indéniablement dans le sens du développement durable mais il faut aussi se méfier des effets de mode. Il m'arrive d'interdire que des sujets, même environnementaux, deviennent des arguments marketing. Car très souvent, on joue un peu aux apprentis sorciers. On cible une attente consommateur et on s'aperçoit que si l'on pousse la logique jusqu'au bout, notre incitation peut être très destructrice soit d'emplois, soit d'équilibre.

Au mois d'août, le prix du lait a bougé en Allemagne. Nous nous sommes peut-être mis en danger en payant le lait plus cher que nos concurrents, pour respecter notre signature. Si le yaourt est trop cher,

le consommateur ne l'achètera pas. C'est lui le patron. Même si la marque est forte, si l'écart de prix est trop grand ou la crise trop importante, cela peut nous faire perdre des parts de marché et les acheteurs de Michel-Édouard vont nous déréférencer. Il aura fait son métier. Le consommateur peut bien sûr être éduqué mais il ne faut pas nous demander de régler les problèmes du monde. Je considère que ce n'est pas notre travail, c'est celui des hommes politiques.

Vis-à-vis des consommateurs, nous avons choisi les grands thèmes. Je vais beaucoup parler dans les lycées et dans les facs du sujet environnemental. Je suis même inquiet, car les étudiants ne me posent plus une question sur le bilan de l'entreprise, sur la stratégie, sur la force d'une marque, sur le *process* industriel. Ils veulent que je leur parle de Muhammad Yunus mais je souhaite d'abord qu'ils comprennent comment fonctionne une entreprise. La bonne nouvelle est que dans le même temps, ils développent une fibre entrepreneuriale.

**Michel-Édouard Leclerc**

— Ne reportons pas uniquement sur les autres cette fausse image de l'entreprise. Je suis stupéfait de voir comment le discours patronal ne parle plus de l'entreprise, même pas de l'entreprise insérée dans son territoire, l'entreprise acteur social. Sur leurs sites internet, les entreprises consacrent les trois quarts de leurs communications au cours de bourse.

Pour en revenir au consommateur, je vais nuancer mon propos par rapport à celui de Franck. Je ne pense pas que le consommateur ne soit qu'un acheteur potentiel. Je considère qu'en face de moi, il y a des citoyens, des foyers confrontés à une somme de problèmes et pas seulement de consommation. La consommation est une partie de leur comportement. Je pense que, face au besoin de réassurance, d'assurance, comme le dit Jacques Attali, de notre société en forte mutation, le distributeur doit donner des gages que son offre correspond bien à la demande, au prix, à la

qualité. Il est important aussi que, passant devant un hypermarché Leclerc même s'il n'y rentre pas, chacun ait une vision de durée, de types engagés, de gens responsables, ancrés dans le territoire. Je pense que l'entreprise a une mission sociale dans laquelle son métier s'inscrit. Les entreprises, les marques et les enseignes les plus durables sont celles qui, même ne répondant pas ou ne se préoccupant pas de la satisfaction immédiate des consommateurs, sont des repères dans la vie sociale. Cela constitue dans tous les cas une valeur ajoutée.

**K&P • Il est difficile pour les entreprises de s'attaquer seules au développement durable. Vos deux organisations travaillent déjà beaucoup ensemble dans une relation classique industrie-commerce. Est-ce que la question du développement durable peut changer quelque chose dans les relations entre vos deux entreprises ? Que pouvez-vous, que devez-vous faire ensemble... ou pas ?**

**Michel-Édouard Leclerc**

— L'invention des palettes consignées, allégées, le travail sur l'ergonomie du transport des bouteilles d'eau, d'Evian jusqu'aux Centres Leclerc, sont des exemples de réalisations en commun et avec d'autres industriels. Ces dix dernières années, un énorme chantier a mobilisé les acteurs et prestataires de la relation industrie-commerce et cela nous a fait faire des bonds terribles dans l'économie d'émission de CO<sub>2</sub> et les économies d'énergie. Personne n'en parle jamais, car personne ne s'intéresse aux trains qui arrivent à l'heure. Tous ces contrats de progrès, tous ces objectifs communs et partagés, ces investissements réalisés ensemble pour optimiser les flux logistiques sont au cœur de notre métier. Notre métier ne se borne pas à proposer le yaourt Danone moins cher. Il faut que celui-ci arrive dans de bonnes conditions en magasin, que je garantis la valeur sur laquelle Danone a voulu positionner l'ex-



pression de santé. Il y a tout un travail de marketing partagé. Tout ce travail n'est pas apparent mais mobilise toute l'année toutes nos équipes.

#### Franck Riboud

— Une fois que vous avez compris que vous avez le même client... vous partagez l'objectif. Celui-ci s'enrichit de tout ce qui vient d'être dit. Si, demain, on veut faire une promotion chez Leclerc, au-delà du prix, on va essayer de la mettre au service de la mission sur la nutrition. C'est notre rôle. Je pense que c'est ce qu'attendent les Centres Leclerc d'une entreprise qui a décidé d'occuper ce créneau. En matière d'obésité, il est clair que si, demain, je dois vendre un produit à Michel-Édouard avec un taux de sucre réduit, je sais pertinemment qu'il va moins bien tourner. La vocation première du patron de magasin, particulièrement celui d'un Centre Leclerc, c'est de rentabiliser son investissement, c'est de vendre le produit qui est sur le linéaire. Chez Michel-Édouard Leclerc, c'est comme chez moi, c'est éducationnel. Wal-Mart est aussi un très bon distributeur, très compétent et pertinent, incroyablement efficace sur le cœur de son métier. Aux États-Unis, la tendance est forte sur l'organique, le bio, donc nous en approvisionnons les rayons puisque notre métier est de répondre à la demande. Il n'y a peut-être pas la même richesse intellectuelle dans la collaboration avec Wal-Mart, mais ce n'est pas très important si elle va dans le bon sens.



#### QUESTIONS DE LA SALLE

— ***Vous avez récemment lancé l'initiative « Zéro Prospectus » qui vise à remplacer à terme les catalogues papier par une communication Internet. Mais le papier c'est une industrie avec des milliers d'emplois et l'Internet, avec ses serveurs et autres ordinateurs, tablettes ou téléphones, sont largement aussi, voire plus, polluants et énergivores !***

#### Michel-Édouard Leclerc

— Vous vous trompez de combat. Le papier, j'adore. Je suis un lecteur de livres, j'ai des bibliothèques partout, je crois à la noblesse du papier et je pense qu'il y a un gros travail qui a été fait dans la filière papier. Vous exagérez beaucoup lorsque vous mettez au même niveau d'émissions de CO<sub>2</sub> les transmissions Internet et la filière papier. Votre réaction est corporatiste. Vous avez la même réaction que les producteurs de sacs plastiques à l'annonce de notre opération sur les sacs de caisse. La question n'est pas le papier ou le plastique, mais ce qu'on en fait, la gabegie. Les consommateurs en ont assez d'être inondés de prospectus et demandent la rationalisation de cette distribution. Ils veulent des contenus mais pas cette accumulation. De plus, les ONG dénoncent la destruction des forêts et pas simplement en France car le papier qui circule dans notre pays n'est pas que franco-français. La dématérialisation des flux d'informations est un phénomène de société. Vous m'interpellez parce que

j'ai lancé l'opération « zéro prospectus » mais vous n'avez pas sommé le fisc d'arrêter la collecte des données d'impôts de l'IRPP via Internet. Pourquoi ne vous en prenez-vous pas à la presse dont la diffusion papier vous a profité pendant des années et qui regarde aujourd'hui l'iPad fascinée en se disant que son avenir est là ? Il faut nécessairement prendre en compte l'évolution technologique et l'évolution des comportements qui va avec.

Notre opération de suppression des prospectus a 2020 pour horizon. Nous avons dix ans pour gérer ensemble la diminution du nombre de prospectus et le transfert des contenus sur les supports dématérialisés que sont les sites Internet et les applications téléphoniques. Que ce soit Leclerc ou pas Leclerc, je suis pionnier dans l'histoire. J'anticipe, j'organise et j'en profite pour transformer une préoccupation de développement durable en une préoccupation économique. Nous allons remplacer la diffusion de centaines de millions de catalogues par une relation directe et individualisée avec le consommateur, s'il le souhaite. Plus besoin de géomarketing. L'évolution est inéluctable. Elle est à l'image de la disparition des disquaires et des 33 tours. Il faut se mettre dans le train. La Poste est concernée : 20 000 personnes distribuent des prospectus. Avec ou sans Michel-Édouard Leclerc, la question est posée et La Poste devrait déjà nous proposer des solutions alternatives, ce qui n'est pas le cas. La presse a

martelé l'intérêt des tablettes et des *smartphones* d'Apple, c'est là qu'il faut aller. C'est là que sont nos enfants, c'est là que seront nos consommateurs. Le débat n'est pas le papier ou le plastique mais ce qu'on en fait.

— ***Vous avez exprimé, avec réalisme, les convergences d'intérêt entre votre business et les préoccupations sociales et environnementales. Par ailleurs, les ONG viennent vous « chatouiller » et c'est leur rôle. Ma question est de savoir si, à l'avenir, vous allez utiliser des entreprises spécialisées pour essayer de répondre à ces problématiques sociales et gouvernementales plutôt que les ONG ou du social business.***

**Michel-Édouard Leclerc**

— Peu importe qui nous interpelle. L'important est la qualité du sujet. D'ailleurs, les ONG sont en concurrence aujourd'hui. WWF conteste notre choix de travailler avec l'ONG internationale TFT pour la filière bois. C'est un reproche très français car au niveau international les ONG ne se contentent pas d'interpeller les entreprises, elles travaillent avec elles. Il y a aussi une rivalité entre les sociétés de notations et leurs référentiels.

L'important pour nous, c'est d'être maîtres de notre destin. Nous savons aussi agir sans ONG. Nous n'avons jamais été soutenus pour les sacs plastiques. Je suis un ancien des Amis de la Terre ; ils auraient pu se servir de moi pour rappeler les combats. Non, pas du tout, j'étais devenu le méchant capitaliste. Jusqu'au Festival du vent à Calvi qui, cinq ans après notre opération, a interpellé toutes les enseignes pour qu'elles suppriment les sacs en Corse. C'était génial, car pourquoi le faisaient-elles en Corse et pas en France continentale ?

Il y a des partis-pris à choisir et des arbitrages à faire. Nous ne parlons pas de social business, nous parlons de développement durable. Cela veut dire que nos métiers prennent d'autres dimensions. Par exemple, sur la pêche au thon rouge en Médi-

terranée, la position des ONG est de boycotter. C'est facile à faire, c'est comme appuyer sur un bouton. Elles n'ont pas à se préoccuper de questions de marques ou de fidélisation, non plus que de l'avenir des pêcheurs en Méditerranée. De notre côté, nous n'avons pas à faire de fascisme vert. Il faut trouver des solutions et arbitrer entre l'impact social et l'impact du CO<sub>2</sub>, voire l'impact économique sur les populations concernées.

**Franck Riboud**

— Je vois votre question différemment. J'ai l'impression que vous supposez là une compétition entre ceux qui créent des *business* pour nous aider à prendre des attitudes de développement durable et les ONG, que vous ne qualifiez pas de *business*, à qui l'on pourrait soustraire des problématiques.

La manière dont vous avez dit *social business*, avec une touche péjorative, m'a fait comprendre cela. Vous faites une très grosse erreur : le *social business*, c'est du *business*. Au Bangladesh, j'ai vu Yunus confronté à cette même question de la part d'un journaliste affirmant que le *social business* est anti-concurrentiel. Il a répondu avec facilité que la compétition est la même, on fait aussi des bénéfices, mais ce qui crée la différence, c'est ce qu'on fait de ces bénéfices. Pour moi, le *social business* n'est pas du *charity business*, c'est du *business*.

Au Bangladesh, il nous a fallu réinventer les recettes des produits, les *process* industriels et la manière de distribuer les produits. Nous nous sommes posé un certain nombre de questions : est-ce que le concurrent sait le faire ou pas, pourquoi les gens achètent des yaourts aux coopératives ? Parlons-nous ici de *charity business* ? Non de *business*, mais sans bénéfice au bout.

Dans certains pays, nous travaillons avec des ONG locales, de préférence aux ONG internationales qui achètent de gros 4x4. Avec une ONG locale, vous allez avoir un impact réel, à la fois sur le sujet et de manière sociale. Pourquoi s'occupe-t-on des mangroves ? Parce qu'elles captent

le CO<sub>2</sub>. Sur les mangroves, il y a des coquillages. Qui ramasse les coquillages ? Ce sont les femmes, car les hommes pêchent. Comment le font-elles ? Elles coupent au lieu de décrocher. Si elles coupent, il n'y a plus de mangroves, donc plus de poissons, plus rien. Ce n'est donc pas purement une question de CO<sub>2</sub>. Une ONG locale va s'occuper du sujet dans son ensemble et nous préférons ce type de collaboration même si cela nous demande plus de travail.

Pour faire le bilan CO<sub>2</sub> de toutes les marques de Danone, nous n'avons pas les compétences. Pour nous aider, nous sommes plutôt allés chercher des entrepreneurs qui, grâce à l'industrie environnementale, se développent et créent des nouveaux *business*. Nous disposons ainsi d'indicateurs. Si je vous dis que l'émission en CO<sub>2</sub> sera neutre en 2012, ce n'est pas une estimation au doigt mouillé. Nous sommes en train de faire avec eux les calculs mathématiques pour voir comment on « *offset* » le solde.

Ne vous méprenez pas : le monde des ONG est le monde le plus compétitif de la terre. En repartant tout à l'heure, dix entrepreneurs ou ONG, tous en concurrence, vont me faire passer des dossiers. Je choisirai les plus dynamiques.

— ***D'après vous, est-ce que les entreprises françaises qui investissent dans les économies émergentes et dans les Pays de l'Est doivent jouer un rôle positif dans la normalisation que vous évoquez et, en quelque sorte, suivre la proposition de Poutine qui a préconisé aux entreprises étrangères de donner l'exemple ?***

**Michel-Édouard Leclerc**

— En Pologne et dans les États baltes où nous sommes présents, nous avons eu un effet positif sur les pratiques antérieures sanitaires du marché. Mais il faut comprendre le niveau d'appréciation du sujet, qui n'est pas le nôtre, et prendre garde à ne pas être donneur de leçons. En Chine, nous avons réalisé de nom-



breux audits sociaux à partir de Hongkong. Nous allons dans les entreprises chinoises et prenons des pincettes pour leur demander de visiter leurs arrières-cours. Pouvez-vous imaginer que des délégations chinoises débarquent en Bretagne dans des sites de production ou des fermes, avec une cohorte de télévisions et d'ONG, et nous disent « vous êtes sous contrôle, on ne travaillera avec vous que si vous remplissez telle case » ? Il n'est pas possible d'avoir cette attitude post-coloniale et de tenir un discours universaliste sur le développement durable. Les populations dans les pays émergents ne sont pas au même niveau de prise de conscience que nous mais elles vont probablement faire leur révolution dans les dix ans qui viennent alors que nous l'avons faite en cent ans. C'est le fond du problème.

#### Franck Riboud

— La réponse est simple : l'entreprise a sa génétique et sa culture propres. Elle ne va pas les transformer selon les pays. Elle va les adapter. Au-delà de l'environnement, nous avons développé une culture économique et sociale, avec des partenaires sociaux et des engagements mondiaux. Danone vient de réaliser une fusion avec la société russe, Unimilk ; le premier réflexe des partenaires sociaux a été de demander l'extension des accords dans le périmètre actuel à Unimilk. La réponse a été oui mais on va prendre le temps de le faire. On le fera dès que la relation de confiance sera créée avec notre culture d'entreprise dans les différents domaines. Vous ne pouvez faire passer ces progrès, sociaux ou environnementaux, que lorsque le contexte s'y prête, quand le management des ressources humaines y est préparé, autrement c'est l'incompréhension. En revanche, nous avons des outils pour imposer ces progrès. Nous avons changé tout le système de bonus de tous les managers de Danone. Nous sommes allés au bout du bout du bout de la démarche, qui repose sur un tiers/ un tiers/ un tiers : environnemental, sociétal, managérial. En Russie, le manager nommé

n'obtiendra l'intégralité de son bonus que s'il a atteint les objectifs sociétaux, environnementaux et managériaux requis et les objectifs financiers du groupe. Je ne prends aucun risque à faire cela, parce que je suis convaincu que l'un ne va pas sans l'autre. Cela mettra le temps qu'il faudra, mais culturellement les graines sont semées. On ne va pas changer la culture du groupe. En Chine, méfiez-vous des idées reçues. Je fais partie de l'Advisory Board de la ville de Shanghai. C'est étonnant de constater combien le Chinois est beaucoup plus multidimensionnel que nous. Nous, on saucissonne. Sur le plan environnemental, dans moins de 10 ans, nous irons chercher de bonnes expertises là-bas.



# Danone : un double projet, économique et social

L'entreprise ne peut-elle être autre chose qu'un pur animal économique prêt à sacrifier toute autre considération pour réussir ses objectifs ? A en croire de nombreuses études d'opinion en France et à l'étranger, une majorité du grand public le pense et le niveau de confiance quant à la valeur ajoutée sociétale des grandes entreprises reste relativement bas, en dépit des efforts réalisés depuis quelques années sur l'entreprise « responsable » ou « durable ». Pourtant, le même public, lorsqu'il est interrogé sur les solutions nécessaires pour faire face aux grands enjeux sociaux et environnementaux, considère régulièrement l'entreprise comme un contributeur potentiel majeur d'innovation et de mise en œuvre de ces solutions à grande échelle.

De ce point de vue, Danone est à la fois une entreprise comme beaucoup d'autres – tendue vers l'efficacité économique et l'atteinte de ses résultats économiques et financiers – mais également autre chose. Depuis la création du groupe par Antoine Riboud, la culture de Danone est ancrée dans ce que le jargon maison nomme le « double projet économique et social », cette conviction que l'entreprise ne peut pas se réduire à ses objectifs économiques, qu'elle doit s'assumer comme une entité sociale au sens large du terme, c'est-à-dire productrice de valeur ajoutée dans et pour le corps social.

En définissant sa mission comme étant « *d'apporter la santé par l'alimentation pour le plus grand nombre* », Danone s'inscrit dans cette vision. L'économique et le sociétal ne sont pas séparés, ils se répondent l'un l'autre. L'industrie alimentaire mondiale affiche un bilan mitigé : d'un côté, elle a réussi à nourrir une bonne partie de l'humanité en apportant un niveau de sécurité alimentaire qui n'avait jamais été atteint, mais de l'autre, elle montre les limites de son modèle car les enjeux de santé restent considérables : montée de l'obésité, carences alimentaires persis-

tantes, nouveaux besoins nutritionnels de populations fragiles, nécessité de produire davantage et mieux avec moins de ressources naturelles. Danone considère que sa responsabilité et son intérêt (les deux ne sont pas antagonistes mais convergents) est de prendre en compte les enjeux de nutrition et de santé publique. Cette exigence crée des obligations mais elle est aussi un moteur majeur de développement et d'innovation.

La stratégie de « développement durable » et la stratégie de « développement » tout court ne sont donc qu'une seule et même chose : comment développer des modèles économiques viables afin d'apporter des solutions nutritionnelles saines et accessibles aux différents niveaux de revenus et dans différents contextes géographiques, économiques, sociaux, culturels ? Comment inventer des modèles de production et de consommation qui soient « durables » alors que la population mondiale atteindra 8 milliards d'individus en 2025 ? Les réponses à ces questions complexes sont certes difficiles mais la capacité d'une grande entreprise alimentaire internationale à y répondre sera déterminante pour sa compétitivité dans les prochaines années.

Danone a toujours privilégié une approche pragmatique par l'expérimentation à petite échelle de solutions nouvelles avant leur déploiement. Par exemple, lorsque Franck Riboud décide, il y a quatre ans, de créer Grameen-Danone avec Muhammad Yunus, il tente une expérimentation « sociale » audacieuse avec un modèle économique qui rompt avec l'évolution industrielle de ces dernières années : création de « shoktidoi », produit de qualité apportant 30 % des besoins nutritionnels quotidiens d'un enfant, vendu à un prix permettant à la population rurale pauvre du Bangladesh de le consommer régulièrement ; production locale dans une micro-usine à bas coût utilisant des *process* et des technologies simples mais robustes ; développement d'une filière locale d'approvisionnement en lait auprès de petits producteurs locaux ; création de centaines d'emplois par un système de distribution en porte-à-porte.

Ce « lab » dans des conditions extrêmes a déjà permis d'expérimenter de multiples solutions concrètes avec une approche diffé-

rente, dont certaines ont déjà inspiré le « mainstream » business. Il a aidé l'entreprise à sortir des certitudes et des schémas habituels de pensée. Plusieurs dizaines de cadres de différentes fonctions se sont « frottés » au modèle Grameen-Danone : ils y ont apporté leur savoir-faire et leur capacité créatrice mais, pour beaucoup d'entre eux, cette expérience a aussi profondément contribué à transformer leur vision des choses.

Une autre dimension importante de ce processus est la co-création née d'un constat qui peut paraître évident mais qui n'est pourtant pas si simple à mettre en œuvre par de grandes organisations : l'entreprise, aussi puissante soit-elle, ne détient qu'une partie des réponses. D'autres acteurs possèdent des connaissances et des savoir-faire complémentaires : ONG, fournisseurs, experts scientifiques, institutions publiques, etc. La « co-création » sort de la relation traditionnelle de type client-fournisseur ou philanthropique pour développer un véritable processus d'expérimentation sur des projets de terrain dans lequel chacun des acteurs contribue et s'enrichit. L'innovation ne se limite pas à la technologie. Elle est tout autant dans les pratiques sociales.



La capacité de l'entreprise à multiplier ces terrains d'expérimentation et à capitaliser sur les solutions susceptibles d'être déployées à grande échelle est essentielle. Pour cela, elle





doit se doter d'outils appropriés : Danone a d'abord initié le Fonds danone.communities, une SICAV dont l'objet est d'investir par un apport en fonds propres dans des entreprises sociales opérant dans des domaines proches de la mission de Danone et auxquelles Danone peut apporter un appui technique, commercial, etc. En quatre ans, danone.communities a exploré de multiples projets et investit dans une dizaine d'entreprises dans la nutrition, l'accès à l'eau, la distribution de proximité, en Asie, en Afrique et en Amérique latine – mais aussi en Europe où l'urgence de solutions nouvelles est tout aussi importante.

En 2009, Danone a lancé un deuxième fonds, Danone Ecosystème, un fonds de 100 millions d'euros destiné à financer des projets qui renforcent « l'écosystème Danone » au sens large du terme : selon les métiers et les modèles économiques, pour un emploi direct chez Danone, une filiale génère entre 4 et 10 emplois chez ses fournisseurs, sous-traitants, distributeurs, etc. Ces activités dépendent directement de celle de Danone. Inversement, la qualité, la compétitivité, la capacité d'innovation de Danone dépendent largement du dynamisme de cet écosystème. En un peu plus d'une année de fonctionnement, le Fonds a soutenu financièrement une vingtaine de projets, tous issus de filiales du groupe et élaborés avec des acteurs locaux, ONG, organisations professionnelles, centres

techniques : organisation de coopératives laitières de petits producteurs en Ukraine ou en Égypte, conversion de fermes au lait label « bio » en France, formation à la nutrition des personnels de maisons pour personnes âgées au Brésil et en France, structuration de filières de collecte et de recyclage d'emballages au Mexique, en Indonésie ou en Argentine, etc. Le point commun de tous ces « pilotes » est que création de valeur économique et création de valeur sociale sont étroitement imbriquées. Ils ont été sélectionnés parce qu'ils portent tous en eux une forte dimension de « répliquabilité » et parce qu'ils sont potentiellement déployables à grande échelle.

Ces « labs » pourraient rester des expérimentations intéressantes mais marginales. Comment faire en sorte qu'ils transforment progressivement l'ensemble de l'organisation ? Vaste projet qui commence déjà par quelques signes forts au sommet de l'entreprise, par exemple, en décidant il y a deux ans de transformer le système de rémunération variable de 1 500 cadres dirigeants dans le monde. En intégrant les objectifs sociétaux et environnementaux pour un tiers des objectifs et du bonus des comités de direction de toutes les filiales, la Direction générale de Danone envoie un signal très concret et crée un « effet domino » qui se propage dans les différents niveaux de responsabilité et fonctions de l'entreprise. La réduction des émissions de CO<sub>2</sub> en est un bon exemple. Convaincu que le carbone va devenir une variable économique significative, le groupe décide en 2008 d'accélérer ses efforts en se fixant un objectif ambitieux : réduire de 30 % ses émissions directes (usines, transport, emballage) entre 2008 et 2012. Il s'agit de donner une forte impulsion pour engager l'entreprise dans des modes de production à basse intensité carbone : inventer des solutions énergétiques nouvelles, passer à d'autres technologies, d'autres matériaux d'emballage, repenser la chaîne logistique, etc. L'intégration de cette politique dans les objectifs personnels des dirigeants a constitué un puissant facteur d'alignement et d'accélération.

L'intégration du développement durable dans l'organisation n'est pas un chemin

facile ni linéaire. Elle se fait en tension entre les nécessités du court terme et la vision à long terme. Le management local travaille le plus souvent dans des contextes compétitifs difficiles, où la pression du quotidien est forte. Les attentes du public à l'égard de l'entreprise « responsable » sont croissantes mais variables selon les pays. Au-delà de l'impact image qui n'est pas négligeable pour des marques de grande consommation, la valorisation économique auprès des consommateurs des efforts fournis par l'entreprise reste inégale et largement à inventer. De ce fait, une vision forte portée au plus haut niveau du groupe et une culture qui irrigue l'organisation sont indispensables pour conduire à leur terme des chantiers de transformation porteurs du Danone de demain.

*Remerciements à Bernard Giraud,  
Directeur du Développement Durable et  
de la Responsabilité Sociale du groupe Danone*





# E.Leclerc :

## Les Centres E.Leclerc et la consommation responsable, un engagement historique

E.Leclerc est à l'origine de nombreux projets précurseurs en matière d'environnement et de consommation responsable. L'objectif commun et affirmé de ces actions : parvenir à faire évoluer les comportements en profondeur pour aller toujours plus loin dans la protection de l'environnement.

### • Inventer de nouvelles pratiques environnementales

E.Leclerc s'efforce d'associer ses clients à ses engagements en leur proposant des solutions à la fois simples et efficaces pour permettre à chacun d'agir à son niveau en faveur de la préservation de la planète.



- En 1996, E.Leclerc prend l'initiative de **supprimer les sacs de caisse en plastique jetables**, une initiative qui s'est aujourd'hui imposée aux acteurs majeurs de la grande distribution en France. Au niveau de l'enseigne, cette solution permet d'économiser près de 4 000 tonnes de plastique en partie récupéré et recyclé chaque année.

- Dès 1994, E.Leclerc ouvre la voie aux **bio-carburants** en démocratisant l'accès aux carburants verts. L'enseigne poursuit son action en 2004 en intégrant pour la première fois de l'éthanol pur dans le supercarburant sans plomb 95. Les Centres E.Leclerc prévoient à terme de ne distribuer que des carburants verts dans leurs stations-service.

- En avril 2008, les Centres E.Leclerc mettent en place l'**étiquetage carbone** sur près de 20 000 produits dans les magasins de Templeuve et Wattrelos. Le ticket de caisse

indique ainsi le bilan carbone du panier et offre donc au consommateur une vision globale de l'impact en équivalent d'émissions CO<sub>2</sub> de ses courses du jour.

- Dernière initiative en date, en septembre 2010, le lancement de « **2020 : zéro prospectus** ». Ce projet prévoit une suppression définitive des prospectus papier en 2020, afin que chacun puisse adapter en douceur ses habitudes et son mode de fonctionnement, et met parallèlement en place des solutions alternatives comme la consultation des catalogues sur Internet ou sur smartphones.

### • **Inciter et faciliter l'adoption de réflexes verts**

Conscients que la somme des gestes individuels peut faire changer les choses en profondeur, les Centres E.Leclerc s'engagent à sensibiliser, informer et mettre en place des structures et actions pour favoriser et encourager l'adoption de réflexes verts.

- Les Centres E.Leclerc ont été les premiers acteurs de la grande distribution à proposer aux consommateurs des solutions pratiques de gestion des déchets dans leur quotidien grâce à la mise en place de **bornes de collecte de déchets dangereux**.

- Les Centres E.Leclerc sont à l'origine de « **Nettoyons la nature !** », une initiative devenue aujourd'hui la plus grande manifestation européenne de collecte de déchets sauvages. A travers cet événement, l'enseigne aide et soutient depuis maintenant 13 ans toutes les initiatives individuelles ou collectives visant à nettoyer des sites naturels pollués ou dénaturés par des déchets.

- Afin de récompenser les consommateurs ayant fait des travaux d'économies d'énergie dans leur logement en 2010, les Centres E.Leclerc créent les « **primes énergie** ». Après avoir réalisé ces aménagements et fait valider son dossier, le client peut ainsi se rendre dans son magasin et recevoir sa « prime énergie » sous forme de cartes cadeaux. Le bonus est substantiel : jusqu'à 855 euros pour l'isolation d'une toiture.

### • **Promouvoir une offre variée de produits éco-responsables**

Afin d'accompagner les consommateurs dans leur démarche environnementale, les

Centres E.Leclerc travaillent de concert avec leurs partenaires pour prévenir et réduire les impacts environnementaux de nombreux produits du quotidien.

Depuis 2000, c'est au travers de sa MDD <sup>1</sup> Marque Repère que E.Leclerc applique une **politique de réduction des emballages** au sein de sa gamme. Toutes les références Marque Repère sont ainsi produites selon les principes de l'éco-conception en repensant, voire, depuis 2009, en supprimant de manière optimale les emballages superflus. Marque Repère inscrit également sur l'ensemble de ses emballages les **consignes de tri** adaptées.



Depuis 2002, Marque Repère agit pour proposer aux consommateurs des **produits moins polluants**. En partenariat avec l'Association Internationale de la Savonnerie, de la détergence et des produits d'Entretien, Marque Repère propose désormais des lessives sans phosphate. De la même manière, les produits de la gamme Univert respectent les critères de l'Ecolabel européen garantissant des produits à moindre impact.

### • **Des efforts réalisés au quotidien au niveau de l'activité de l'enseigne**

L'enseigne estime également qu'il lui revient d'agir et de montrer l'exemple en réduisant l'impact environnemental de son activité.

- Ainsi, à leur propre initiative, de nombreux Centres E.Leclerc explorent individuellement de nouvelles voies pour ensuite les partager avec l'ensemble du Mouvement. De nombreuses **initiatives magasins** voient le jour en matière de gestion des déchets et de

1 - MDD : Marque de distributeur.

réduction de consommation d'énergie ou d'eau et, pour garantir la cohésion au niveau national, un guide des bonnes pratiques environnementales est diffusé à l'ensemble des magasins.

- Convaincue de la nécessité d'éco-concevoir mais aussi d'éco-produire, Marque Repère lance les **Contrats de Progrès pour l'Environnement** en 2004 afin de compléter la démarche d'éco-conception des Centres E.Leclerc. Depuis, plus de 800 fournisseurs de produits Marque Repère se sont engagés à limiter l'impact de leur activité sur l'environnement. Près de 80 % des fournisseurs de Marque Repère et de Nos Régions ont du Talent ont participé à la démarche en 2009.

- En 2009, les Centres E.Leclerc ont établi le premier **Bilan Carbone®** de l'enseigne. Réalisé à partir de données collectées via les Contrats de Progrès Environnement Magasin 2009, ainsi qu'auprès des magasins pilotes, des centrales et du Galec, le Bilan Carbone® a permis de définir un périmètre de travail prioritaire. Ce diagnostic a également révélé des opportunités de réduction de charges significatives. L'objectif désormais : diminuer l'ensemble des émissions de l'enseigne de 20 % d'ici 2020.

### • Les Centres E.Leclerc, pionniers sur le terrain du commerce solidaire

Le développement durable ne se limitant pas à la seule gestion des matériaux, il est primordial pour les Centres E.Leclerc d'agir à tous les niveaux en œuvrant en faveur de pratiques commerciales plus justes pour chacun des acteurs de la chaîne de production.

- Premier distributeur de produits issus du **commerce équitable** dès 2005, l'enseigne a lancé en 2008 sa propre gamme de produits équitables avec Marque Repère : Entr'aide. Les Centres E.Leclerc sont également à l'initiative du Laboratoire du Commerce Equitable en partenariat avec Alter Eco.

- En février 2010, E.Leclerc réaffirme sa mobilisation en faveur d'une pêche durable en renforçant des engagements pris depuis 2008 sur le terrain des **ressources halieutiques**. Ainsi, l'enseigne a pris la décision de retirer de ses magasins une liste d'espèces en voie de disparition. Les Centres E.Leclerc ont également établi une liste rouge et orange des espèces menacées sur lesquelles des engagements

ont été pris à court, moyen et long terme. Ces engagements ont été pensés et mis en place en tenant compte des impacts économiques et sociaux de la filière pêche de manière à ne pas pénaliser les pêcheurs en les privant de sources de revenus souvent vitales.

- Enjeu mondial de premier plan, la déforestation a des impacts négatifs sur la biodiversité et les gaz à effet de serre. Partant de ce constat, E.Leclerc a entrepris, depuis 2004, une démarche visant à réduire l'impact des produits commercialisés sur la déforestation, en partenariat avec l'organisation non gouvernementale TFT (Tropical Forest Trust). Aujourd'hui, l'enseigne renforce son engagement à travers un plan d'actions global et progressif concernant l'ensemble de son offre : le **Plan forêt**. A ce jour, deux politiques et plans d'actions ont été définis pour le bois et l'huile de palme. L'objectif de l'enseigne à terme : atteindre progressivement une empreinte forestière 100 % durable.

*Remerciements à Philippe Seligman,  
Directeur de la Communication  
des Centres Leclerc*

**E.Leclerc crée les primes énergie pour vous aider aujourd'hui quand vous investissez pour demain.**

Un exemple : vous isolez votre toiture de 150 m<sup>2</sup>, vous recevez jusqu'à 855 €\* de prime énergie en cartes cadeaux pour faire vos courses chez E.Leclerc !

Pour lutter contre le réchauffement climatique et préserver nos ressources naturelles, le gouvernement a mis en place un dispositif (appelé les incitations à l'énergie à forte réaction) des économies d'énergie à leurs clients, distributeurs de fuel et de carburant. E.Leclerc est concerné par cette démarche, impliquée depuis longtemps dans des actions en faveur de la protection de l'environnement. E.Leclerc trouve un moyen innovant de vous aider à réduire votre consommation d'énergie et vous fait bénéficier de primes énergie\*\* pour vous aider à réduire vos dépenses d'économies d'énergie. Pour savoir quel est le montant de votre prime énergie, renseignez-vous sur [www.eclerc.com/primeenergie](http://www.eclerc.com/primeenergie)

**E.LECLERC**

\*L'énergie est votre énergie économisée.  
\*\*Le montant de prime énergie est soumis à trois conditions, il est calculé sur des travaux réalisés et vérifiés avant la mise en œuvre et les caractéristiques de votre logement. Le montant est versé sous forme de carte cadeau et votre aide à votre investissement et les caractéristiques de votre logement. Cette aide est relative aux travaux réalisés participant à votre projet de rénovation.



**CE COUPLE FAIT BEAUCOUP PARLER DE LUI DANS LA RÉGION.**

E.LECLERC CRÉE  
**LES ALLIANCES LOCALES**  
VOTRE MAGASIN ET DES PRODUCTEURS DE VOTRE RÉGION S'ENGAGENT

Eric Belousoff, propriétaire du centre E.Leclerc de Auch, et Didier Frécho, éleveur et producteur laitier à Peyrissas, se sont associés en 2009 afin de promouvoir le lait des Pyrénées. Ce partenariat permet ainsi à Monsieur Frécho de valoriser sa production au niveau local et à M. Belousoff de proposer à ses clients un lait de qualité tout au long de l'année.

Parce que nous gagnons tous à valoriser nos productions locales, E.Leclerc lance les « Alliances locales » pour fédérer et développer ces partenariats et dynamiser l'économie de nos régions. [www.allianceslocales.com](http://www.allianceslocales.com)

**E.LECLERC** 



### COLLECTION « L'ART DE LA TRANSFORMATION »

- 1** **Du projet à la transformation**  
*Introduction à la transformation selon Kea*  
**Entretien avec Didier Pineau Valencienne**  
**Gestion des grands comptes**  
**Changement d'échelle, changement de valeurs :**  
**les concentrations donnent une dimension colossale**  
**aux grands comptes et transfigurent la relation**  
**Entretien avec Benoît Lelièvre**
- 2** **Pas de performance durable sans transformation des comportements**  
*Faire évoluer les comportements, c'est nécessaire et c'est possible*  
**Entretien avec Michel Bon**  
**Transformation dans les réseaux de distribution**  
*Histoire d'un projet pas comme les autres, où le management intermédiaire joue pleinement son rôle et réconcilie le siège et le terrain*  
**Entretien avec Jean-Claude Olivier**
- 3** **Ne misez pas tout sur le mode projet !**  
*Avantages et limites d'un mode de changement devenu incontournable*  
**Entretien avec Jacques Maillot**  
**L'innovation produit : les 3 composantes de l'efficacité**  
 - Simplifier les outils et méthodes  
 - Utiliser les qualités des acteurs de l'innovation et développer les bons comportements  
 - Professionnaliser les processus de décision  
**Entretiens avec Jean-Louis Caussin et Philippe Kourilsky**
- 4** **Pourquoi transformer ? Pour aller où ?**  
*3 situations de transformation*  
*Pas de transformation sans vision*  
*A chaque entreprise sa vision à partager avec le plus grand nombre possible*  
**Entretien avec Marc Spielren**  
**Libres propos sur la transformation et la performance industrielle**  
**Entretiens avec Michel Edmont et Guy Ferré**
- 5** **Les conditions de la mise en mouvement des hommes**  
*Faire traverser la rivière à Nicolas*  
**Entretien avec Franck Riboud**  
**L'agence "télécoms" virtuelle**  
*Tout intégrer sous le même toit : points de vente, centres d'appel, internet*  
**Entretien avec Philippe Distler**
- 6** **Demandez le programme... Le pilotage de la transformation**  
*Passer des projets à la transformation*  
*Bâtir le programme... et son indispensable "tonneau"*  
*Piloter à deux niveaux et s'organiser pour la transformation*  
**Entretien avec Christian Balmes**  
**La marque, alliée et vecteur de la transformation**  
*Piloter et transformer, en parallèle et en miroir, la marque et l'organisation*  
**Entretiens avec Paul Zemmour et Vincent Huguenin**

### COLLECTION « TRANSFORMATION SOCIODYNAMIQUE »

**hors série** **Compte-rendu des échanges sur la transformation entre secteur public et secteur privé**  
*Conférence du 14 octobre 2003*  
*Synthèse des exposés de :*  
**Michel Bon, Jacques Jochem, Christian Lévi, Philippe Quême et Pascal Roché**

- 12** **Entretien avec Jean-Christian Fauvet**  
*40 ans de sociodynamique*  
**La transformation sociodynamique**  
**Entretien avec Jean-René Fourtou**  
*La dynamique de l'action*  
**Penser la transformation, entre la Chine et l'Europe par François Jullien**



**7** **Distribution et grande consommation**  
 Rendez-vous avec Wal-Mart  
 Entretien avec **Jacques Bouriez**  
 La R&D, une fonction à structurer dans le commerce  
 Entretien avec **Franck Moison**  
 Le juste prix, ou comment les marques peuvent renouer avec le cœur du marché  
 Entretien avec **Xavier de Eizaguirre**

**9** **Développement durable**  
 Développement durable, "It's the economy, stupid!"  
 Entretien avec **Bertrand Collomb**  
 La réputation est en jeu  
 Choisir son centre de gravité  
 Entretien avec **Henri Molleron**  
 La voie singulière de l'Europe  
 Entretien avec **Paul Rossinès**

**11** **Services financiers**  
 Travailler «out of the box» !  
 Le nomadisme ou l'entreprise hors les murs  
 Covea : la naissance d'un réseau multiforme  
 Entretien avec **Thierry Derez**  
 Bataille commerciale des points de vente : le management intermédiaire en première ligne  
 Le grand challenge des banques à réseau  
 Entretien avec **Patrick Werner**

**hors série** Transformer les organisations multinationales et multiculturelles  
 Compte-rendu des conférences Paris-New York, février 2008  
 avec **Christian Balmes, Bertrand Collomb, Michaël Critelli, Stan Glasgow, Patrick Keddy, Pitney Bowes, Olivier Picard**

**hors série** Développement durable : passer de l'intention stratégique à des résultats concrets  
 Point de vue de Kea&Partners  
 Compte-rendu de la table ronde Paris, octobre 2009  
 avec **Geneviève Ferone, Pascal Gréverath, Jacques Khélif, Henri Molleron**  
 Enquête Institut de l'entreprise, Kea&Partners et OpinionWay auprès de 100 dirigeants

**hors série** « Vers une société durable : deux dirigeants engagés débattent »  
 Point de vue de Kea&Partners  
 Compte rendu du débat entre **Michel-Édouard Leclerc et Franck Riboud**

**8** **Mimétisme et singularité, deux approches pour doper la croissance**  
*Le mimétisme pour adopter les meilleures pratiques, la singularité pour sortir du lot et prendre une longueur d'avance*  
*Les forces et les limites des deux approches*  
*Les choix à faire par le dirigeant*  
 Entretien avec **Gérard Boivin**  
**La compétitivité, un cercle vertueux**  
*Passer rapidement à l'action*  
*Construire à mesure un programme dynamique de compétitivité*  
*Instaurer une nouvelle culture de la performance*  
 Entretien avec **Jean-François Ferry**

**10** **Cultiver ses différences**  
**La stratégie créative**  
*Une nouvelle voie de transformation stratégique*  
*Une approche en trois étapes*  
 Entretien avec **Jacques-Olivier Chauvin**  
**L'immatériel, un capital à faire fructifier**  
*Le patrimoine immatériel, une richesse sous-estimée et sous-exploitée*  
*Définitions et pistes d'action*  
 Entretiens avec **Jean-Luc Gardaz et Maurice Lévy**

**13** **Nouvelles démarches stratégiques**  
**Se réinventer par la stratégie créative**  
 Entretien avec **Geneviève Giard**  
 Entretien avec **Valérie Bobo**  
**Le dialogue stratégique : concevoir sa stratégie avec les parties prenantes**  
 Entretien avec **Thierry Gaudin et Ervin Laszlo**

*Pour toute information vous pouvez contacter*

**Laurence Dothée Steinecker**

---

Kea&Partners  
3 rue Danton • 92240 Malakoff

tél.: 33 (0)1 40 84 74 11  
fax : 33 (0)1 40 84 74 10  
[larevue@kea-partners.com](mailto:larevue@kea-partners.com)



Kea&Partners, société de conseil en stratégie et management fondée en 2001, compte aujourd'hui cent-vingt personnes.

Spécialistes de la transformation, nous accompagnons les dirigeants dans l'élaboration de leur stratégie et la mise en mouvement de leurs équipes pour créer avec eux de la valeur durable.

Nous obtenons ce résultat d'une part en alliant les questions de stratégie, de management, d'efficacité opérationnelle, d'autre part en s'assurant de la capacité à faire et de l'engagement de toutes les parties prenantes.

L'approche singulière de la transformation que nous développons depuis près de dix ans articule trois dimensions :

- **la transformation stratégique** – élaboration de la vision et définition des orientations politiques,
- **la transformation sociodynamique** – travail sur les valeurs et l'énergie individuelle et collective au service du dessein de l'entreprise,
- **la transformation opérationnelle** – développement de la compétitivité et recherche de l'efficacité dans toutes les fonctions.

