

**Frank AZIMONT**  
**E.M.LYON**  
**23 avenue de Collongues**  
**69132 ECULLY Cedex**  
**Tel : +33.4.78.33.79.03**  
**[azimont@em-lyon.com](mailto:azimont@em-lyon.com)**

**Danimal, ou le cas d'une protestation productive**

**Communication pour la 12ème journée d'étude du GDR Cadres**

## ***Introduction***

La résistance peut être envisagée comme la volonté de changer le système, d'en sortir, ou de l'aménager. Le dit "système" incluant de grandes organisations, naviguant dans un contexte de globalisation, et qui fait l'objet de critiques portant sur la légitimité de ses élites.

Les résistances peuvent s'exprimer face aux absorptions, aux licenciements ... Elles peuvent prendre diverses formes : Une logique de système - je veux réformer le système, je conteste l'entreprise dans ses choix, je conteste l'organisation du travail, je conteste son idéologie - une logique des acteurs - je tente de m'aménager des espaces d'action, je fais du freinage - .

La résistance peut être marquée par des oppositions, par des coopérations. Elle peut faire l'objet d'une lutte collective ou individuelle. Mais la résistance peut aussi prendre la forme d'une contestation productive. Aller contre l'ordre établi, faire bouger les choses, c'est aussi ajouter de nouvelles lignes à l'agenda stratégique, notamment au travers des innovations, véritables remises en cause des manières usuelles de faire, mais qui ne sont pas pour autant que des oppositions.

Le cas qui est proposé lors de notre intervention est celui d'un projet conduit au sein du groupe Danone appelé « *Danimal* ». Il est proposé pour servir de base à nos échanges sur les modèles hybrides de résistance.

## ***Danone Way ou faire du « business » autrement***

Le groupe Danone est connu de longue date pour ses activités alimentaires, mais aussi, en ce qui nous concerne, pour son modèle d'entreprise qui se propose de réconcilier l'économique et le social. Dans ce groupe, tout comme dans d'autres sociétés françaises comme le groupe Auchan par exemple, le partage du pouvoir, de l'avoir et du savoir a été mis en avant comme une valeur centrale dans le management des hommes, dès les années 70. Ce modèle d'entreprise sous l'impulsion d'Antoine Riboud, fondateur du Groupe Danone, affirme que la performance économique et l'attention portée aux hommes vont toujours de pair. En s'exprimant ainsi, le dirigeant s'est exposé autant à l'enthousiasme qu'à la critique, tant à droite qu'à gauche, chez les dirigeants, les hommes politiques ou les syndicalistes. Pour les uns, cette profession de foi est un moyen d'amadouer les résistances en lien avec la lutte des classes, pour les autres, elle est une véritable avancée dans la prise de conscience managériale des enjeux sociaux de l'entreprise.

Dans la gestion de son groupe, Antoine Riboud suggère de développer une culture qui privilégie la réactivité des équipes, l'adaptation aux contextes locaux, un style de management assez informel qui encourage l'innovation en réseaux. Les responsabilités opérationnelles y sont largement décentralisées. Le dirigeant souligne que la réussite de Danone repose sur des fondamentaux économiques solides, qui se manifestent, depuis que Franck Riboud a repris la direction du groupe, par une focalisation sur trois activités phares (les produits laitiers, les produits céréaliers et les boissons), le renforcement du positionnement santé, le développement des nouvelles frontières géographiques et le déploiement mondial des grandes marques.

Les enquêtes internes au groupe Danone, conduites depuis une initiative intitulée Danone Way, permettent aux dirigeants du groupe de constater à quel point les équipes partagent le sentiment

de vivre cette culture très spécifique. L'engagement social et environnemental fait partie intégrante de cette culture. Les collaborateurs se reconnaissent pleinement dans la mission qui leur est proposée : apporter la santé par la nutrition au plus grand nombre. Et Franck Riboud de souligner, «au plus grand nombre ». La tâche de chacun est de traduire cette mission par des actions sur le terrain, qui créent de la valeur pour l'entreprise comme pour la société locale.

### ***Le déploiement international de grandes marques***

Depuis son recentrage sur un nombre restreints de familles de produits en 1998, le groupe Danone s'est fixé comme objectif de croître son chiffre d'affaires à une vitesse de 5 à 7 % par an. Il a systématiquement atteint ce but depuis une dizaine d'années et annonce désormais une croissance de 6 à 8%. La société alimentaire a par ailleurs promis aux actionnaires une croissance de son résultat qu'il a livrée de manière tout aussi fiable. Croissance des ventes et croissance du résultats sont donc deux obsessions que l'on ressent dans les *Business Units*, mais de manière différenciée selon l'activité ou la zone géographique où l'on se trouve.

Au sein de l'activité « produits laitiers », une croissance rapide est attendue grâce à la gestion d'un portefeuille de marques positionnées sur des bénéfices allant de la gourmandise à la santé. Ainsi, les grandes marques comme Danissimo, Danette, Danao, Vitalinea, Danino, Actimel, ou Activia sont elles lancées une à une et relativement systématiquement dans l'ensemble des pays du monde où Danone est présent. Un tel déploiement est appelé en anglais « roll out ». L'expertise développée sur ces marques permet d'ajuster les lancements grâce à des comparaisons entre les pays. Dans les plans marketing, une analyse soignée du portefeuille d'activité est évoquée autour d'un diagramme (*bubble chart*) présentant les marques sous forme de bulles dont la taille représente leur poids, le positionnement en abscisse leur croissance, et en ordonnée, leur rentabilité. Ainsi, dans le jargon des *marketers*, parle-t-on de « *roll out de bubble* », pour évoquer d'une part un procédé efficace de développement des affaires. Mais le terme est aussi utilisé de manière plus ambiguë avec un ton évoquant une critique de la manière avec laquelle une division du travail s'effectuerait. Quelques pays seraient à la source des innovations et des concepts publicitaires, et d'autres auraient pour charge principale de mettre en œuvre les bonnes pratiques.

### ***Le projet Tiger en Afrique du Sud***

L'Afrique du Sud est une filiale du groupe Danone qui n'échappe pas à l'efficace « *roll out de bubbles* ». Les marques internationales telles que Danette, Danissimo, Danino, Vitalinea y sont présentes depuis de nombreuses années. Et l'on devrait s'attendre à ce que de nouvelles stars telles qu'Actimel ou Activia (des marques quasi milliardaires en €) y fassent leur entrée au moment où l'on commence à parler du projet Tiger, dès 2003.

Tiger est le nom de code retenu pour parler du projet dont le but est de lancer une offre destinée à des populations de faible niveau de vie à un prix qui leur est abordable. Le nom de ce projet provient d'une initiative conduite en Indonésie. Un biscuit, enrichi en vitamines y est vendu sous le nom de Tiger à un prix abordable du point de vue du pouvoir d'achat des populations (500 Rupies). Le succès de ce lancement a fait l'objet de nombreuses présentations au sein du groupe Danone, notamment à l'occasion de conventions destinées aux directeurs généraux et aux directeurs marketing. En partant du constat que 2,7 milliards de personnes vivent avec moins de 2€ par jour et que la malnutrition continue de faire des ravages sur la croissance des enfants et leur espérance de vie, Tiger est l'occasion d'apporter une contribution positive à la santé du plus

grand nombre en créant des produits de qualité, renforcés en vitamines et minéraux, et en les vendant à des prix accessibles. Il est donc l'occasion de réaffirmer la mission du groupe : apporter la santé par la nutrition au plus grand nombre.

La zone « *Africa Middle East* » étant une région du globe où les problèmes de malnutrition sont au cœur des enjeux de santé publique, il peut paraître évident qu'un pays tel que l'Afrique du Sud expérimente une telle initiative. Pourtant, les difficultés techniques et les contraintes économiques d'un projet tel que Tiger auraient du pousser spontanément la filiale du groupe Danone à privilégier un « *business model* » qu'elle maîtrise bien et qui passe par le lancement des marques internationales fortes et à succès, soutenu par des modes de communication classiques tel que la télévision, et dont l'efficacité est appréciée par des standards d'action bien connus. Bref le développement de l'Afrique du Sud aurait du passer prioritairement par le modèle d'efficacité dominant, le « *roll out de bubbles* ».

La décision de développer le projet Tiger en Afrique du Sud peut être envisagée comme une initiative extrêmement conforme à la direction impulsée par le président du groupe, mais aussi, et dans le même temps, comme une décision qui va à l'encontre de la logique économique attendue par une direction opérationnelle qui doit garantir des résultats de chiffre d'affaires et de profit chaque trimestre.

### ***De Tiger à Danimal***

Dans un pays où les grandes marques s'adressent aux consommateurs les plus aisés (*Living Standard Measure 7-10* sur une échelle où 10 représente les populations les plus fortunées), le projet Danimal, conduit par la filiale sud africaine consiste à lancer un yaourt enrichi et vendu à un prix accessible à des populations modestes (*Living Standard Measure 4-6*) en s'appuyant sur des infrastructures gouvernementales telles que les écoles, dans des zones classées difficiles, comme les *townships*. Si le groupe français a été autorisé à promouvoir son produit, notamment en obtenant le support du ministère de l'éducation et de la santé, c'est que celui-ci n'est pas tout à fait un yaourt comme les autres.

Destiné aux enfants et lancé lors du congrès international de nutrition de Durban en Afrique du Sud à la fin de l'année 2005, Danimal se caractérise tout d'abord par sa composition, particulièrement riche en zinc, en vitamine A et en fer, trois éléments dont manquent les 17 millions de Sud-Africains (40 % de la population) qui ont moins de 1 euro par jour à consacrer à leur alimentation.

Le prix extrêmement bas est la deuxième caractéristique de Danimal. Inscrit sur le pot et non sur une étiquette, il n'est pas appelé à évoluer avec l'inflation : 1 rand (presque 15 centimes d'euro) pour un pot de 75 grammes. Environ 30 % de moins qu'un yaourt classique. Les coûts de fabrication du produit sont réduits au maximum, laissant à l'entreprise une marge d'environ 25 %, qui n'est pas exceptionnelle, mais pas ridicule non plus. Un tel niveau de coût n'a pu être atteint qu'en revisitant totalement tous les postes usuels du compte d'exploitation : le lait est fourni par le partenaire local, Clover, à des conditions privilégiées ; les coûts de production sont minimisés par une usine qui tourne 7 jours sur 7 ; les frais de commercialisation sont abaissés grâce à l'absence de publicité, mais aussi grâce à une refonte en profondeur des circuits logistiques.

La présence dans les townships d'Afrique du Sud nécessite de repérer les emplacements disposant de réfrigérateurs. Après un travail minutieux de repérage, les équipes commerciales et

marketing ont pu en compter environ 1 500 à Soweto. Le choix d'un partenaire de distribution local, un distributeur d'origine indienne, a ensuite été mis en place pour assurer plusieurs tournées par semaine en suivant un trajet optimisé par un logiciel. Les équipes ont pu mettre en évidence que la réduction des coûts logistiques passait par des routes de livraisons couvrant jusqu'à 400 magasins par jour, ce qui dans l'environnement de Soweto est une performance.

Dans les zones peu structurées et difficiles d'accès, comme le bidonville d'Orange Farm (2 millions d'habitants), Danone et son intermédiaire font appel à des "Dani Ladies", des mères de famille, qui vivent sur place et gagnent leur vie en vendant les yaourts en porte-à-porte. Ce concept de distribution, qui fait penser aux réunions Tupperware, était déjà largement pratiqué par Yakult, le partenaire japonais de Danone, et célèbre inventeur des yaourts pro-biotiques, à l'origine d'Actimel. Selon les cas, le commissariat, l'école ou l'église servent de relais de distribution physique.

L'équipe de Daniladies est constituée d'environ 70 vendeuses. La vente des yaourts représente un revenu modeste, environ 500 rands par mois, soit quatre fois moins que le salaire d'un ouvrier non qualifié. Néanmoins, cet emploi permet aux Daniladies de ne pas se déplacer vers le centre de Johannesburg, quand le transport pour se rendre au travail peut prendre aisément plusieurs heures par jour. Par ailleurs, l'activité de vente permet de ne pas avoir recours à une garde d'enfants. Au total, le profil de ce genre d'emploi est jugé attractif par de nombreuses mères de famille qui candidatent volontiers pour représenter les produits Danone.

Vu depuis l'entreprise, le mécanisme de distribution est satisfaisant : les Daniladies vendent en moyenne 100 pots par jour et travaillent tous les jours de la semaine. Après l'extension du système initialisé à Soweto, à d'autres zones comme East Rand (1 million d'habitants), ou la région de Durban, la filiale de Danone devrait être en mesure de commercialiser 300 tonnes de Danimal par mois, contre 50 aujourd'hui. En incluant l'exportation aux pays limitrophes de l'Afrique du Sud (Botswana et Namibie), l'entreprise pourrait vendre entre 10 000 et 25 000 tonnes par an. Grâce aux Daniladies, la marque aura gagné en proximité. Ce faisant, Danone aura donné accès à un produit sain à environ 6 millions d'habitant et aura créé environ 500 emplois.

Ainsi présenté, le projet Danimal s'inscrit totalement dans la continuité du discours de Danone sur le double projet. Il prend cependant une orientation particulière en ce sens qu'il parle des populations de consommateurs les plus défavorisés, alors que la version originale du double projet portait principalement sur les rapport de l'entreprise à ses salariés. Mais, regardons de plus près les conséquences sur le business de tous les jours. Et en particulier, repérons toutes les micro décisions qui doivent être prises pour que cette initiative puisse fonctionner.

### ***De l'idée à sa réalisation***

Le projet Danimal est révolutionnaire en ce sens qu'il bouleverse profondément les logiques de management ainsi que les manières de faire.

Le projet proposé est un challenge car il demande que l'on construise une base de connaissance sur les consommateurs des townships. Ces populations, qui ont naguère fait l'objet d'une forte ségrégation, sont mal connues car elles n'ont pas été au centre de l'intérêt des entreprises pendant les années d'apartheid, mais aussi depuis la chute de ce régime. Les données de recensement existent mais elles sont imprécises. Quant aux données qualitatives sur les usages de consommation, les attitudes à l'égard des marques, des produits, ... elles brillent par leur absence. Au delà de la question des savoir faire en matière d'étude de marché, se pose celle de

l'investissement à réaliser pour pouvoir construire de telles données. Le repérage de la géographie des townships, le recensement des « points de vente » sont autant de dimensions qui sont à la portée de tous en Europe Occidentale si l'on dispose d'un budget suffisant. Dans les quartiers difficiles d'Afrique du Sud, elles sont difficiles d'accès et doivent faire l'objet d'une patiente collecte.

Danimal prend ensuite le contre pied de la logique dominante en matière de création de marque. Conscient des investissements importants à réaliser pour faire émerger une nouvelle marque, le groupe Danone recommande de s'appuyer le plus possible sur celles existantes. Pour la filiale Sud Africaine, il aurait été en principe possible de s'appuyer sur la marque de produits traditionnels Inkomazi, créant ainsi un lien avec des modes de consommation séculaires. Il aurait aussi été possible de bâtir le projet avec la marque Nutriday, dont le bénéfice est précisément d'apporter les nutriments nécessaires à un bon équilibre alimentaire. Au lieu de cela, une nouvelle marque est proposée pour mieux coller aux spécificités du projet.

Danimal va enfin à l'encontre de bon nombre de savoir faire de Danone. Si le développement de films publicitaires pour la télévision est une activité maîtrisée par les marketers seniors du groupe, il n'en va pas de même pour les opérations de réclame qui passeraient par d'autres moyens. Alors que l'on a l'habitude de mesurer la performance des films selon des méthodes très précises, et avec des points de repère fermement établis, toute autre activité passe par une incertitude quant à son efficacité qui doit être normalement rejetée. La culture du « *prove and pay* » chez Danone n'est-elle pas une vache sacrée ?

Alors que dans tous les projets, il est demandé de définir de manière précise le retour attendu sur les investissements engagés, on perçoit aisément l'imprécision qui règne dès que l'on aborde un sujet aussi nouveau. Et pourtant, malgré les incertitudes, malgré le risque pour chacun des managers de ne pas pouvoir livrer les résultats demandés par une direction exigeante, une équipe va se mobiliser au sein de la filiale sud africaine pour aller au bout de l'idée de Tiger et faire émerger Danimal.

### ***Une équipe mobilisée par des motifs particuliers.***

Le directeur général de la filiale est un manager du Groupe Danone au profil classique. Après un itinéraire de vendeur qui le conduira jusqu'à la direction commerciale d'une grosse filiale, ce cadre est nommé directeur général d'un petit pays avant de prendre la responsabilité de l'Afrique du Sud. Après avoir appris à régler les enjeux nouveaux, en lien avec le partenaire local, celui-ci se mobilise sur le projet pour de nombreuses raisons. Il annonce très clairement que la vocation de Danimal correspond à ses valeurs. Il importe pour lui, certes de livrer le business attendu par sa hiérarchie, mais Danimal lui donne une raison particulière d'exercer son métier, « de se lever le matin » dira-t-il, une sorte de fierté de contribuer à un enjeu aussi important, au delà de l'usuel « *roll out de bubbles* ». Lorsqu'il sera nommé plus tard en Amérique Centrale, celui-ci gardera présent à l'esprit le projet vécu en Afrique du Sud et le formidable élan que celui-ci aura apporté à toute la filiale.

Le directeur marketing et l'une des chefs de groupe sont brésiliens. Après de nombreuses années dans les départements marketing de plusieurs filiales, au Brésil et aussi en Europe, ces managers envisagent le projet avec le naturel de marketers qui ont déjà été confrontés à ce genre d'enjeux dans les Favellas de Rio et d'ailleurs. Mais au delà de la séduction première, ils sont en première ligne pour livrer le chiffre d'affaire et la contribution qui figurent dans leur objectifs, et sur lesquels aucun écart ne sera consenti. On ressent que d'autres opportunités seraient propices à l'atteinte des objectifs, sans doute avec bien moins de risques et de difficultés. Pourtant, ils

aiment à parler de la prise de risque, de l'engagement, des convictions. Le directeur marketing aime à répéter ces quelques mots affichés derrière le siège de son bureau :

*“Here are the crazy one, the misfits, the rebels, the trouble makers,  
The round pegs in a square hole, the one who see things differently.*

*They are not found of rules, and they have no respect for the status quo,  
You can quote them, disagree with them, glorify or vilify them,  
But the only thing you can't do is ignore them, because they change the rules,  
They push the human race forward.*

*And while some may see them as the crazy one's, we see genius,  
Because the people who are crazy enough to think they can change the world,  
Are the one who do.”*

Bon nombre des chefs de produits sont des gens de couleur. Ils ont connu les années d'apartheid, ils connaissent les townships, bien souvent parce qu'ils y ont vécu. Ils ont eu la chance d'accéder à une bonne éducation, et ils ont un emploi dans une société internationale. Ils se considèrent comme des privilégiés dans leur pays et aspirent à partir à l'étranger, dans un pays mature qui les fait rêver, comme le Royaume-Uni ou la France.

Pour plusieurs d'entre eux, l'opportunité de travailler sur Danimal serait une malchance, celle de ne pas être le responsable d'une grande marque qui les conduirait dans des *meetings* européens, celle de ne pas apprendre les gestes techniques caractéristiques du management des grandes marques dans tous les pays matures.

Pour d'autres, Danimal est la chance incroyable d'exprimer un projet politique, de dire et de faire dans son métier une action qui fait reculer ce qu'ils détestent le plus dans leur jeune démocratie, les inégalités, la faim, la malnutrition. D'autres projets de responsabilité sociale les avait déjà attirés, comme la lutte contre le cancer au sein du projet Choc. Mais Danimal a quelque chose de différent. Ce projet n'est pas en marge du *business*, comme une sorte de danseuse que se paie toutes les grandes entreprises pour se donner bonne conscience. Non, Danimal, est au cœur de l'activité de l'entreprise, comme n'importe quelle autre marque, et sa vocation est humaniste, bien plus qu'humanitaire.

Le directeur des ventes, lui, est un Sud Africain qui a connu les années d'apartheid, mais du côté des blancs. Il adhère au pacte proposé par Nelson Mandela : stopper les violences et construire un pays multi racial et multi ethnique. Pour lui, la vente des marques de Danone dans les grandes surfaces est un gros enjeu : les grandes surfaces sont en plein développement en Afrique du Sud. Après tout, ce canal de distribution est certainement le plus prometteur, tant en terme de chiffre d'affaires qu'en terme de rentabilité, et ce malgré les négociations annuelles qui se durcissent sans cesse. Mais le fait de favoriser les échanges au sein de ces zones jadis fermées constitue un challenge passionnant, presque politique, celui de l'ouverture. De plus, la capacité à défricher des territoires commerciaux nouveaux est excitante. Elle constitue sans aucun doute un savoir-faire envié par de nombreuses sociétés sud africaines.

Du côté des industriels et de la recherche et développement, le projet est complexe. Il constitue en soi un centre d'intérêt car les problèmes techniques qu'il soulève sont multiples : il faut pouvoir développer des doses individuelles, en petit format, et que l'on puisse remplir industriellement. Les recettes doivent être bonnes et enrichies en nutriments, tout en restant bon

marché. La durée de vie des produits doit être rallongée pour pouvoir faire face aux contraintes de distribution. Mais dans le même temps, il faudrait pouvoir rester un produit ultra frais. Certains d'ailleurs n'envisagent-ils pas de développer un yaourt UHT, ce qui répondrait aux objectifs nutritionnels, mais qui dérogerait à la tradition de Danone de vendre des produits frais !

Finalement, sous l'impulsion du directeur général, l'équipe Tiger va se mettre au travail et lever un à un les obstacles qui se trouvent sur la route de Danimal.

Nous voyons dans les raisons de se mobiliser autour de Danimal de nombreuses forces convergentes mais aussi antinomiques.

### ***Ce que deviendrait le projet si l'Europe toussait***

Alors que les objectifs assignés à l'Afrique du Sud sont clairement établis et centrés sur une croissance du chiffre d'affaires plutôt que du profit, quelques éléments vont rapidement changer la donne dans laquelle Danimal se développe.

Lors des résultats intermédiaires publiés aux actionnaires, le management du groupe Danone met au jour une performance moins forte qu'attendue, notamment parce que deux pays importants, la France et l'Espagne, ne sont pas au rendez-vous. Il est bien sûr exclus de ne pas livrer les objectifs promis. Alors, les écarts négatifs de l'Europe de l'Ouest doivent être compensés par les autres pays du pôle « produit frais ». Il est demandé à l'Afrique du Sud de participer à cet effort collectif.

Dans un tel changement de contexte, on pourrait s'attendre à ce que la filiale se recentre sur ce qu'elle maîtrise le mieux, et qu'elle mette de côté, Danimal, qui décidément présente tellement d'incertitude et une rentabilité probablement modérée. Le directeur marketing et le responsable des ventes partagent ce point de vue, fort mécontents que l'on puisse changer les règles du jeu pareillement en court d'année. Le directeur général est lui aussi bigrement exposé, mais celui-ci se dit qu'il peut prendre le risque, ou plutôt, qu'il veut le prendre. Il se justifie en citant Franck Riboud : « si les résultats ne sont pas là, de toute manière on se fait virer, alors autant faire ce qui nous rend fier ». Ce projet semble donner du sens à sa vie professionnelle, y compris dans le contexte adverse d'un groupe obsédé par les résultats financiers.

Et d'ailleurs, il semble donner du sens à l'action de nombreux jeunes marketers qui se sentent en affinité avec l'idée de Tiger. Ces derniers témoignent volontiers du fait qu'ils se sentent plus fiers de parler de leur entreprise sur la base de ce support, plutôt que sur la base des publicités pour Vitalinea (Taillefine). Avec toute l'ambiguïté qui les caractérisent, les jeunes recrues rêvent d'un monde meilleur où leur action pourrait prendre sens, et en même temps, ils aspirent à développer des marques fortes qui sont les bijoux de la profitabilité de Danone. Ces mêmes jeunes n'aiment pas l'idée de déployer des mix développés ailleurs car elle leur rappelle une forme de domination liée à la globalisation. Mais ils savent que le succès au sein du groupe passe par une visibilité accrue, par le fait de contribuer au développement de grandes marques. Tiger présente un profil original, « c'est comme faire de l'ONG en entreprise », dira l'un d'entre eux.

### ***Danimal, un emblème ... fort discuté***

Le groupe Danone se caractérise par une culture qui favorise la décentralisation et fait circuler les idées très rapidement. A l'occasion des conventions où les managers de nombreux pays du

monde se rencontrent, on aime mettre en avant les initiatives originales. Et les projets comme Tiger permettent de donner du souffle à des cadres qui sont tendus par les contraintes de leur quotidien. Le cas de Tiger / Biskuat, ce biscuit enrichi, vendu à bas prix en Indonésie, se confirme comme un succès. Et l'on est fier de montrer qu'il commence à faire des émules. Mais les réactions sont immédiates. Certains diront : « ils ne vont quand même pas faire de Tiger une nouvelle *bubble* ». Cette indignation exprime, dans la bouche de celui qui la prononce, l'idée que les projets destinés aux plus défavorisés ne peuvent pas faire l'objet d'un déploiement classique avec force marketing. Une certaine retenue serait, en quelque sorte, attendue.

Danimal soulève les critiques de la part de ceux qui voient en ce projet une combinaison illégitime où commerce et action humanitaire se mêlent de manière malsaine. De telles initiatives seraient le fruit de la culpabilité des managers qui perçoivent que la croissance du profit passe par une contribution sociétale plus forte. Danimal serait une activité marketing au service d'une cause, qui elle-même ne servirait qu'à mieux enchâsser l'entreprise dans la société. Le projet ne serait que saine gestion du risque politique et social.

De fait, les campagnes marketing qui contiennent une dimension sociale font fréquemment l'objet de controverses, chez Danone et ailleurs. On y voit tour à tour les éloges de ceux qui pensent que quitte à faire du commerce, autant qu'il profite aussi aux autres. Mais on entend aussi les reproches les plus fermes à l'égard de l'exploitation de la pauvreté. Ainsi certains collaborateurs se demandent-ils si les fonds engagés par Danone pour parler de nutrition ne serviraient pas mieux leur finalité s'ils étaient alloués à des Organisations Non Gouvernementales ? Ils se demandent si le monde se porte réellement mieux avec ce type de programme ? Ils s'interrogent sur les bienfaits de telles actions : avec des revenus aussi faibles, les habitants des townships utilisent-ils au mieux le peu d'argent dont ils disposent, en achetant des produits Danone ?

Quand bien même on ne verrait dans Danimal qu'une offre marchande comme une autre, de nombreuses interrogations subsistent. Parmi les questions les plus fréquemment soulevées, certains se demandent quelle est la structure du compte d'exploitation par rapport à celle que l'on pourrait observer sur les marchés plus traditionnels, centrés sur les classes moyennes. En particulier, on peut se demander comment la contribution opérationnelle s'améliorera au fil de temps sachant que tous les coûts ont été tirés au plus bas et qu'il est impératif d'atteindre des volumes très conséquents. On peut aussi se questionner sur les conséquences du succès d'un tel projet : que devient la rentabilité des autres produits du portefeuille. Comment s'assurer que les consommateurs de Danimals deviendront un jour consommateurs des autres marques ? Pourquoi ne pas utiliser l'énergie injectée dans ce projet pour pousser les marques internationales qui n'ont pas encore été lancées en Afrique du Sud ? Toutes ces interrogations sont légitimes pour les managers qui se préoccupent de piloter les affaires selon les indicateurs de performance qui sont les leurs. Ils perçoivent bien à quel point il serait possible de faire de la croissance sans passer par un projet aussi bouleversant.

Franck Riboud est quant à lui on ne peut plus clair lorsqu'il affirme que Danone n'est pas une ONG pas plus qu'une organisation caritative. Il reconnaît qu'en habituant les enfants des milieux modestes à consommer des produits Danone, la marque espère bien s'ancrer dans les esprits et devenir, demain, un achat-réflexe des Sud-Africains. Il reconnaît que de telles initiatives ne sont pas porteuses de résultats à court terme, mais qu'elles sont acceptées par les analystes et les actionnaires tant que les résultats de l'entreprise sont bons. Et dans le même temps, il s'empresse de rappeler qu'il est nécessaire de livrer la performance attendue par ces mêmes actionnaires. Vu depuis son niveau, Danimal ne représente qu'une prise de risque que très marginale. Il

permet de parler de la mission du groupe : apporter la santé par la nutrition au plus grand nombre en des termes originaux. Il est un moyen de développer des expérimentations qui peuvent s'avérer devenir des relais de croissance dans les années à venir, et dans les pays qui constituent les nouvelles frontières du groupe. Il permet de donner du contenu au double projet, après quelques années de management du groupe Danone sous l'égide du recentrage et de la rationalisation. Danimal est donc en phase d'apprentissage car il faut revoir entièrement tous les coûts, la manière de produire et de commercialiser. Mais Danimal permet de rappeler que l'économique et le social ne s'opposent pas. Bien au contraire, affirme le PDG, « c'est parce que une solution est économiquement viable qu'elle peut être durable pour les populations »

### ***Danimal, un double discours ?***

Lorsqu'il est présenté à des managers européens, Danimal est vécu entre indignation et fascination. Les échanges vont bon train et il ne faut pas attendre bien longtemps pour que ce projet soit replacé dans le contexte des *Business Units* : les économies sont attendues à chaque virage, les réorganisations industrielles sont présentes dans les esprits, le hard discount propose des offres de plus en plus agressives, les marques sont remises en questions, autant de difficultés qui ne tardent pas à rejaillir.

Le projet Tiger intervient après plusieurs années de restructuration dont l'acmé est sans doute la crise sociale vécue chez LU. Il est présenté comme comportant une valence sociale dont on se dit qu'elle est indécente. Quelle est finalement l'essence de Danimal ? Un projet qui permet de prendre la parole pour couvrir les mécontentements sociaux en Europe ? La commercialisation d'une offre adaptée au cœur de la clientèle sud-africaine ? L'actualisation d'un projet de fibre humaniste qui propose de faire du business autrement en démontrant que l'on peut allier social et économique ? Un projet qui vise à assurer que Danone est positionné sur les pays qui feront la croissance du groupe et certainement le cœur de ses profits de demain ? Danimal est certainement un peu de tout cela, car l'humanisme peut être un principe de bonne gestion, parce que le groupe Danone peut se le permettre, parce que sans une activité tournée vers le plus grand nombre et sans enchâssement dans la société, les grands groupes se prennent des retours de manche.

### ***Ce que Danimals devient***

Danimals est certainement un projet passionnant. Il s'appuie sur des individus qui veulent construire autre chose que les seules grandes marques qui ont fait la réputation de Danone, individus qui n'ont pas peur de dire qu'ils veulent changer le monde. Danimals a maintenant vu le jour avec les volumes que nous avons mentionnés. Il aborde maintenant une nouvelle phase. Après le tour de force de son entrée dans les townships de Soweto, il va falloir dupliquer le modèle sur d'autres zones difficiles et le projet n'est plus sous le feu de la rampe.

Déjà, une autre initiative fait la une des communications institutionnelles : le partenariat de Danone avec la fameuse Grameen Bank, spécialisée dans le micro crédit. Bon nombre des principes de Danimal y sont capitalisés. Le micro crédit permet d'acheter une vache puis deux puis trois. Le lait est transformé dans des micro-usines qui tiennent dans un petit local et les yaourts sont signés Danone car ils répondent aux conditions de sécurité alimentaire qui autorisent qu'ils portent la marque. La distribution est assurée par un système de Daniladies. Et l'initiative est portée par des ambassadeurs de prestige : Franck Riboud, président de Danone,

Mohammad Yunus, récent prix Nobel et Zinedine Zidane, dont la venue au Bangladesh a attiré toutes les télévisions du pays, interrompant tous les programmes en cours.

Deux des pères fondateurs du projet Danimals ont vogué vers de nouveaux horizons. Le directeur général dirige aujourd'hui le Mexique où il développe d'ores et déjà des formes alternatives de commerce en prenant en compte les populations de niveau de vie 4 à 6 sur l'échelle LSM. Le directeur marketing s'est vu offrir l'opportunité de créer la filiale de Danone en Colombie, pays dont la capitale, Bogota, rappelle au premier abord les difficultés de Johannesburg.

### ***En conclusion et pour poursuivre notre échange***

Danimals nous montre, s'il le fallait, qu'il n'y a pas d'un côté les vilains capitalistes made in Danone qui poussent leurs marques internationales dans une économie globale, et de l'autre, les gentils managers altruistes. Il n'y a pas non plus les vilains cyniques d'un côté, et de l'autre les non moins vilains commerçants pur et dur. La réalité est moins manichéenne que cela. Danimals illustre, selon nous, le cas d'une protestation productive. En tentant de proposer une forme de conduite des affaires qui s'éloigne du traditionnel « *roll out de bubbles* », le projet exprime une prise de position politique dont la magnitude varie selon le niveau considéré.

Lu dans le cadre du double projet, Danimals est une manifestation qui tente de réconcilier l'économique et le social. Franck Riboud sent bien que les actionnaires ne sont pas prêts à entendre ce discours à n'importe quelle condition. Pourtant, en soutenant ce type d'initiative, le PDG tente de déplacer le système existant. Il ne fait pas la révolution, mais il ne reste pas non plus dans le status quo.

Vu depuis le directeur général, on observe que le projet Danimal pourrait être considéré comme illégitime : il ne respecte pas les normes économiques en vigueur pas plus qu'il ne respecte les procédures usuelles de prise de décision en matière d'investissement. Il va à contre courant des normes financières demandées à la filiale. Et socialement, il fait l'objet de critiques acerbes. Mais ce projet, par ailleurs, séduit, au delà des collaborateurs de la filiale. Il sert le discours du PDG de Danone parce qu'il illustre la mission du groupe. Enfin, Il produit une nouvelle dynamique car, il construit de nouveaux points de repère.

On pourra dire que les managers qui capables de porter des projets qui tranchent autant avec la norme existante sont des rebelles qui manient à la fois l'original et le conforme. Finalement, l'organisation ne rejette pas ces « grains de sable » car elle peut tout autant les absorber et les mobiliser au service de sa croissance. Le manager, lui même, peut tout en autant être marginalisé, tout comme il peut en ressortir propulsé. La nomination de deux pères fondateurs de Danimals le suggère. Mais nous assistons aussi, avec leur trajectoire, à une stigmatisation de ces managers, en ce sens qu'ils sont promis à un bel avenir dans des pays émergents, aux frontières du groupe Danone. Au fond, nous voyons émerger une modalité nouvelle dans la construction des élites managériales de ce groupe.