



---

## *Grand Prix ESSEC des industries de la Consommation Responsable*

---

### DOSSIER DE CANDIDATURE

## **Prix: Filières d'approvisionnement et achat durable**

- **Tous les champs sont à renseigner.**
- **Date limite de renvoi des dossiers complétés : 12 octobre 2016**, par mail à l'adresse suivante : [GPrixRSE-chaireGC@essec.edu](mailto:GPrixRSE-chaireGC@essec.edu)
- **Principe de notation de chaque prix :**  
Les initiatives candidates seront évaluées selon 4 critères : Aspect novateur - Mise en œuvre et communication – Impact et résultats – Vision.  
Une note sur 10 points sera attribuée sur chaque critère.  
Les critères seront pondérés selon des coefficients : Caractère innovant de l'initiative : coefficient 3 - Mise en œuvre et communication : coefficient 2 - Impact et résultats : coefficient 3 - Vision : coefficient 2.  
Une note globale sur 100 points sera ainsi affectée à chaque initiative candidate.

**Nom de l'initiative:** « Pour une filière Lait durable et responsable »

**Nom de l'entreprise candidate (et logo):** Danone Produits Frais France



Contact - Personne en charge du dossier : Flore Augé – Directrice RSE

## PRESENTATION SYNTHETIQUE DE L'INITIATIVE

1. Date de l'initiative : Octobre 2015-2016

2. Pitch :

**Résumez en 10 lignes votre projet.**

*Cette description pourra être reprise sur des supports de communication visant à présenter les différents projets.*

Réponse:

En France, Danone Produits Frais France s'approvisionne auprès de 2300 éleveurs pour fournir un lait de qualité à l'ensemble de ses usines françaises. Dans un contexte de changements profonds de l'agriculture française, l'ambition de Danone est d'être un acteur responsable qui agit en faveur d'une filière laitière performante et durable. Dès 2010, nous avons lancé la démarche « Acteurs pour un Lait Durable » visant à anticiper la fin des quotas laitiers, une initiative déjà récompensée par les Trophées ESSEC en 2013.

D'ici à 2020, notre stratégie est de concilier compétitivité économique, performance environnementale et attractivité sociale pour assurer la pérennité des activités des éleveurs et de nos sites sur l'ensemble du territoire.

Face à la problématique forte de volatilité du prix du lait, nous avons proposé fin septembre 2015 des solutions innovantes. Concrètement, nous avons co-construit avec les organisations de producteurs Danone une nouvelle formule de prix basée sur la prise en compte progressive des coûts de production des élevages laitiers au plus près des spécificités locales.

Danone a conclu un accord avec cinq organisations de producteurs fin 2015 qui concerne 2000 éleveurs. Ces nouvelles formules sont applicables sur une durée pouvant aller jusqu'à 5 ans et intègrent jusqu'à 50% la part des indicateurs de coûts de production dans le calcul du prix du lait.

En parallèle, nous allons poursuivre nos actions sur le volet environnemental en cohérence avec nos nouveaux engagements « Zéro Net Carbone en 2050 ».

## PRESENTATION DETAILLEE DE L'INITIATIVE

### Critère 1

#### *Caractère innovant de l'initiative*

(coeff. 3)

**3. Décrire le caractère rupturiste / innovant du projet****En quoi votre réalisation va-t-elle au-delà :**

- des pratiques existantes au sein de votre entreprise ?
- de ce qui peut déjà exister dans d'autres groupes ou aux usages du secteur ?
- des contraintes légales et réglementaires ?

Réponse :

La fin des quotas laitiers, qui ont régulé le marché laitier européen pendant plus de 30 ans, a exposé les filières laitières européennes et françaises à la concurrence mondiale.

Ce contexte de concurrence a conduit à une forte fluctuation des prix du lait. Cette situation provoque des difficultés chez les éleveurs français dont la presse se fait régulièrement écho. Certains producteurs ont dénoncé dans les médias une rémunération à des prix basés sur des indicateurs mondiaux déconnectés de la réalité de leurs coûts de production.

Chez Danone, nous avons fait le choix d'une stratégie innovante, avec la volonté d'apporter des solutions à court terme tout en construisant l'avenir de la filière laitière. Le 30 septembre 2015, Danone proposait une formule de prix innovante prenant en compte les coûts de production des élevages laitiers. L'objectif de cet accord est de mettre en place un filet de sécurité pour amortir les fluctuations du prix du lait et ainsi assurer, dans la durée, une meilleure visibilité aux producteurs. Dans une approche responsable, cette proposition s'accompagne d'une meilleure adéquation des volumes aux besoins des usines.

Ainsi, Danone s'engage à :

1. Prendre en compte progressivement les coûts de production dans le calcul du prix du lait. Les résultats sont concrets : depuis le 1er octobre 2015, cela a permis de revaloriser le prix du lait de 5 % à 9% dans un contexte de marché du lait baissier. En 2016, nous engageons à définir une nouvelle formule de prix intégrant les coûts de production, en concertation avec chacune des parties pour être au plus près des spécificités locales.
2. Poursuivre la co-construction : définir en commun ces indicateurs avec les organisations de producteurs en travaillant sur la base d'études réalisées avec un tiers indépendant.
3. Augmenter progressivement la part des indicateurs des coûts de production dans le calcul du prix du lait et s'engager pour une durée pouvant aller jusqu'à 5 ans.
4. Continuer à proposer aux producteurs des solutions à court terme pour faciliter la trésorerie de leur exploitation.
5. Agir dans la durée en faveur de l'installation de jeunes agriculteurs avec des dispositifs adaptés à chaque région (par ex : attribution de volume supplémentaire de lait à produire...).

Dans le contexte de marché laitier baissier actuel, cette démarche représente un investissement significatif à court terme pour Danone de plusieurs millions d'euros entre octobre 2015 et décembre 2016. L'objectif est de nous inscrire dans la durée grâce à une démarche qui permet à chaque partie d'amortir l'impact négatif de la volatilité du prix du lait et d'apporter de la stabilité. C'est une stratégie « gagnante-gagnante » :

- Pour les éleveurs : apporter de la visibilité et ainsi contribuer à assurer la pérennité de leurs activités
- Pour Danone : maintenir durablement un écosystème laitier proche de nos usines

françaises et ainsi garantir un lait de qualité pour nos produits et nos consommateurs.

## **Critère 2** **Mise en œuvre et communication** (coeff. 2)

### **4. Qui a donné naissance à ce projet ? (équipe/département) Dans quel contexte ?**

Réponse :

Ce projet s'inscrit dans une démarche globale d'entreprise soutenue par l'ensemble des directions et en adéquation avec l'ADN du groupe Danone et sa volonté de nourrir son « double projet économique et social », ré-incarné par le Manifesto de Danone publié en 2015. Ainsi, le groupe Danone souhaite incarner la prise en compte de l'écosystème dans l'ensemble de ces stratégies Business et Achats.

Ce projet a été initié au niveau européen dans le cadre de notre stratégie d'approvisionnement en lait à l'horizon 2020. Il a été conduit par les équipes « Lait » Europe et France avec l'appui des autres directions (exemple : Finance, Opérations, Qualité).

Ce projet a également été porté par les équipes du Secrétariat Général qui ont relayé et animé son déploiement auprès de l'ensemble de nos parties prenantes internes et externes.

### **5. Stratégie de déploiement de l'initiative**

- Etapes et dates clés de mise en place

- Ampleur de la mise en œuvre

(nombre de collaborateurs, de marques, de produits, de sites concernés...)

- Comment avez-vous appréhendé les enjeux économiques dans le déploiement de l'initiative ?

Réponse :

Ce projet démarre dès 2010 avec la démarche « Acteurs pour un lait durable » qui vise à préparer l'après-quota en débutant la contractualisation de la relation avec les éleveurs. Elle se poursuit en 2013 avec les premières réflexions sur les coûts de productions avec nos éleveurs. En 2014, nos premiers modèles de prix sont testés dans des fermes pilotes. Des premiers accords sont signés en 2015 avec 5 organisations de producteurs, autour de 4 de nos usines françaises. Ils concernent aujourd'hui 2000 exploitations laitières, soit plus de 3000 actifs agricoles qui travaillent au sein des exploitations laitières.

Ce projet a mobilisé directement près de 60 collaborateurs des équipes Lait et du Secrétariat Général en France & Europe.

Dans le contexte de marché laitier baissier, cette démarche représente un investissement significatif à court terme pour Danone de plusieurs millions d'euros entre octobre 2015 et

décembre 2016. Notre objectif est de nous inscrire dans la durée dans une démarche qui permet à chaque partie d'amortir l'impact négatif de la volatilité du prix du lait et d'apporter de la stabilité. C'est une stratégie « gagnante-gagnante » :

- Pour les éleveurs : apporter de la visibilité et ainsi contribuer à assurer la pérennité de leurs activités
- Pour Danone : maintenir durablement un écosystème laitier proche de nos usines françaises et ainsi garantir un lait de qualité pour nos produits et nos consommateurs.

## **6. Implication des collaborateurs de l'entreprise dans le déploiement de l'initiative**

**- Combien de collaborateurs ont été mobilisés ? (le cas échéant)**

**- Quels moyens et quelles actions votre entreprise a-t-elle mis en place pour motiver et former les collaborateurs concernés par l'initiative ?**

**- De quelle façon communiquez-vous autour de cette initiative en interne ?**

Réponse :

Ce projet a mobilisé directement près de 60 collaborateurs des équipes Lait et du Secrétariat Général en France & Europe.

La Direction Lait a mené à bien ce projet structurant sur le terrain avec les producteurs et leurs représentants (organisations de producteurs). Cela a nécessité :

- 1 chef de projet dédié en France et l'embauche de nouvelles personnes avec des profils adaptés à ce projet
- une formation des équipes pour comprendre et animer l'analyse des coûts de productions des éleveurs dans les exploitations laitières pilotes
- des groupes de travail pour préparer la communication aux éleveurs sur ce projet innovant dans la filière.

Le secrétariat général a travaillé main dans la main avec les Equipes Lait. Cela a nécessité :

- la mobilisation de l'ensemble du service Juridique pour formaliser et contractualiser cette démarche innovante.
- la compétence des collaborateurs des services communication et affaires institutionnelles pour expliquer notre démarche à l'ensemble des parties prenantes, et partager notre approche « coût de production » au sein de la filière laitière
- l'engagement de l'équipe RSE pour inscrire ce projet dans une stratégie responsable à long terme pour l'entreprise.

Cette initiative a également largement été relayée en interne :

- lors des points mensuels de la Direction Générale auprès de nos 2200 salariés,
- en publiant régulièrement des informations sur notre Intranet jusqu'à 950 vues et en relayant les retombées médiatiques de notre démarche, qui sont une vraie source de fierté pour nos salariés dans un contexte médiatique tendu sur le prix du lait
- lors du Salon de l'Agriculture 2016 auquel nous avons invité des salariés à être ambassadeurs de cette démarche auprès des visiteurs : 50 salariés ambassadeurs qui ont accueilli 31000 visiteurs sur le stand.

## 7. Partenariats noués pour mettre en œuvre le projet.

Réponse :

Ce projet a mobilisé différents acteurs avec lesquels nous avons co-construit cette démarche :

- Les 5 organisations de producteurs qui représentent les 2000 éleveurs (1 réunion /mois depuis octobre 2015)
- 5 organismes ou centres de gestion agricoles locaux qui ont réalisé des études économiques sur les coûts de production des élevages laitiers pour établir des indicateurs de référence. Par exemple : des Chambres d'agriculture, des CERFRANCE (expertise comptable dans le domaine agricole) ...
- Des experts de la filière laitière pour approfondir la connaissance technique des coûts de production selon les spécificités locales (exemple : Phylum pour l'expertise sur la composition des coûts d'alimentation des animaux)
- Une école spécialisée en agronomie (Agro Campus Ouest Rennes) nous a aidés en amont à réfléchir aux différentes pistes possibles pour réduire l'impact de la volatilité du prix du lait.

Cette démarche a donné lieu à de nombreuses réunions et groupes de travail réunissant les équipes Danone et ces acteurs pendant plus d'un an.

## 8. Information du consommateur et des parties prenantes.

- **Quelles actions d'éducation, d'information, de communication aux consommateurs et aux parties prenantes du projet, notamment pour faire évoluer leurs comportements avez vous mises en place ? (Supports, moyens, budgets ...)**
- **Collez un ou deux exemples de communication (visuels développés)**

Réponse :

Nous avons animé un dispositif de communication 360° comportant :

1/ une Communication auprès des producteurs de lait Danone avec notamment un numéro spécial du magazine Danone qui leur est adressé (Lacteur #13) et une information relayée dans le cadre des 15 assemblées générales. Les producteurs Danone ou leurs représentants ont eux-mêmes pris la parole dans certains journaux pour expliquer le projet.

2/ Ce projet a été annoncé à l'ensemble de nos parties prenantes dès septembre 2015 par une interview de notre Directeur Général à l'AFP, puis en amont du Salon International de l'Agriculture en février 2016, par une annonce presse. Au total ce sont plus de 100 retombées presse, qui ont généré plus de 100 millions de points de contacts.

3/ Cette information a ensuite été partagée avec nos parties prenantes (filiale agricole, monde politique, association de consommateurs) lors de différents entretiens.

4/ Auprès du Grand Public, notre engagement a été partagé sur le Salon de l'Agriculture au sein de notre stand, une position courageuse de l'entreprise compte tenu du contexte, puis relayée sur nos différents site et blog). Par exemple : <http://danonefrance.tumblr.com/tagged/filierelaitiere>

**Critère 3**  
**Impact et résultats**  
(coeff. 3)

**9. Quels ont été les résultats quantitatifs de cette initiative ?**

- Indicateurs clés (économiques, financiers)
- Chiffres bruts (départ / à date)
- Evolution par rapport à la date de démarrage du projet

Réponse :

Aujourd'hui, plus de 2000 éleveurs sont concernés par ces nouveaux accords qui courent jusqu'à 5 ans. Dans le cadre de notre enquête « producteurs » réalisée en janvier 2016, 81% des éleveurs interrogés se déclarent favorables à une nouvelle formule de prix prenant en compte les coûts de production (14% ne se prononcent pas – seulement 5% n'y sont pas favorables)

Dans le contexte de marché laitier baissier, cette démarche représente un investissement significatif à court terme pour Danone de plusieurs millions d'euros entre octobre 2015 et décembre 2016.

**10. Quels ont été les avantages qualitatifs de cette initiative ?**

- Comment cette initiative a-t-elle été perçue en interne et/ou en externe (clients, fournisseurs, consommateurs, partenaires ...) ?

**Exemples (ou témoignages) de sites (ou de personnes) emblématiques de la réussite de la mise en œuvre de l'initiative.**

**>> reconnaissance (s) ayant déjà été obtenu(es) par cette initiative**

Réponse :

Cette initiative souligne notre approche engagée et responsable sur la filière laitière et contribue à notre différenciation vis-à-vis de nos clients et de nos partenaires. Ainsi de plus en plus de clients (grandes enseignes) nous questionnent sur nos politiques RSE et politique Achats. Notre stratégie devient un réel élément de différenciation sur les appels d'offres.

Cette initiative est d'ailleurs mise en avant directement par les éleveurs qui s'en font parfois l'écho dans la presse pour montrer que d'autres modèles sont possibles.

Enfin, cette initiative est un élément de fierté pour nos salariés car elle est un parfait exemple du double projet économique et social de Danone en France. Cette fierté s'est illustrée dans le cadre de notre journée annuelle RSE « Danone Day » puisque plus de 200 salariés ont porté un vif intérêt à l'atelier « entreprendre autrement avec les éleveurs laitiers ».

**11. Quelles ont été les pratiques modifiées suite à ce projet :**

- en interne (comportements, méthode de travail, perception du changement...)
- en externe vis-à-vis des clients, fournisseurs, partenaires..., envers l'Homme, l'environnement, sur les bienfaits sociaux...

Réponse :

En interne, cette initiative nous a conduit à :

- Innover : cela nous a confortés dans l'idée d'oser l'innovation avec nos partenaires même dans un contexte tendu (test dans les exploitations pilotes en pleine crise laitière)
- S'ouvrir : renouveler nos méthodes de travail en organisant des groupes de travail réunissant des partenaires extérieurs
- Co construire avec nos fournisseurs sur des éléments clés de la relation commerciale, cela nous a amené à revoir nos modèles de prix
- Collaborer différemment entre les différentes interfaces de l'entreprise et créer une communication efficace et cohérente
- Accompagner le changement de nos équipes grâce à des formations adaptées aux enjeux

En externe, cela nous a montré la valeur de l'échange. Suite à cet engagement et convaincu de la force de la co-construction, nous avons relancé notre Comité Lait Durable de parties prenantes, composé d'experts de différents horizons de la filière laitière dont des éleveurs. Ce Comité est pour nous l'occasion de garder notre temps d'avance en réfléchissant dès maintenant aux solutions innovantes de demain. Fort de cette expérience, nous souhaitons nourrir de la même façon notre stratégie environnementale en construisant avec les éleveurs les solutions de demain.

#### **Critère 4** **Vision** **(coeff. 2)**

### **12. Quel est l'objectif à court/moyen terme ? (quantitatifs et qualitatifs)**

Réponse :

L'ambition de Danone est d'être un acteur responsable qui agit en faveur d'une filière laitière performante et durable, autour de ses 5 usines françaises pour fabriquer au quotidien les meilleurs yaourts pour une alimentation qui contribue à la santé. Notre enjeu est d'assurer un approvisionnement local en lait de qualité, une ressource stratégique contribuant à une relation durable avec les producteurs de lait.

### **13. En quoi cette initiative s'inscrit-elle dans la vision et dans la mission de votre entreprise, ou la fait-elle évoluer ?**

Réponse :

Cette approche innovante intégrant notre écosystème à la réflexion est au cœur de l'ADN de Danone qui s'engage pour un double projet économique et social. Après le projet Acteur pour un lait Durable en 2010, Danone réaffirme ainsi sa volonté



d'entreprendre autrement, en co-construction avec ses parties prenantes.

## Annexes

**Y a-t-il d'autres éléments utiles que vous souhaitez apporter au jury ?**

Vous trouverez en pièce jointe : Une des articles avec les prises de parole des producteurs laitiers qui parlent du projet

- Le magazine Lacteur à destination des éleveurs
- Nous pouvons également envoyer sur demande nos dépêches AFP et interview sur les chaînes TV lors du Salon International de l'Agriculture

## Autorisation de publication des dossiers de candidatures

Les participants autorisent l'Organisateur à rendre public leur dossier de candidature, et ce uniquement à des fins pédagogiques et de communication.

Cette autorisation est accordée à la Chaire Grande Consommation de l'ESSEC, sans frais, pour une durée limitée de deux ans à compter de la remise des prix.

Cocher la case ci-après afin de donner votre approbation :  X

La participation au Grand Prix de la Consommation Responsable inclut une connaissance et une acceptation du règlement du concours.

Le règlement peut être téléchargé sur le site [www.grandprix-consommationresponsable.com](http://www.grandprix-consommationresponsable.com)

Le dossier de candidature complété (et annexes) est à retourner à l'adresse suivante:

[GPrixRSE-chaireGC@essec.edu](mailto:GPrixRSE-chaireGC@essec.edu)

**Date limite de renvoi des dossiers : 12 octobre 2016**

Pour toute information complémentaire, n'hésitez pas à consulter le site internet

<http://grandprix-consommationresponsable.com/>

ou à nous contacter à l'adresse :

[GPrixRSE-chaireGC@essec.edu](mailto:GPrixRSE-chaireGC@essec.edu)