



Interview de Mr Boubacar MACALOU de DANONE

Lancement PEAK / Fondation MERIEUX 74 Veyrier-du-lac / le 5 mai 2010

Jean BRETON / THESAME : Bonjour Mr MACALOU, en quelques mots, merci de nous dire qui vous êtes et quel est votre rôle au sein du groupe DANONE ?

Boubacar MACALOU : Bonjour, je m'appelle Boubacar MACALOU, je suis en charge de la Responsabilité Sociale pour le Groupe DANONE, au sein du Pôle Eau.

Jean BRETON / THESAME : Votre Président Frank RIBOUD a, au cours d'une interview récente, de nouveau évoqué sa perception de la responsabilité sociétale de l'entreprise qu'il dirige.

De votre point de vue, et spécialement lorsqu'il évoque la notion « d'écosystème », pouvez vous nous expliquer pourquoi et comment votre Entreprise s'est elle engagée depuis plus de 15 ans dans son environnement économique ?

Boubacar MACALOU : En quelques mots, la Responsabilité Sociale pour une entreprise comme DANONE, c'est favoriser le développement d'initiatives dans son environnement en alliant l'efficacité économique et le social, tout en ayant le souci permanent de tenir compte aussi bien de l'interne que de l'externe.

Car un entreprise n'est pas « suspendue en l'air », mais inscrite dans un territoire, avec des relations « biologiques » avec son environnement.

Cette démarche a effectivement été initiée dans notre groupe il y a plus de 15 ans, à une époque où ces domaines étaient encore peu développés

A cette époque, jeune contrôleur de gestion, j'ai été missionné par mon responsable pour lancer cette initiative qui ne s'appelait pas encore RSE au sein du Groupe DANONE.

Punition ou promotion ? Je parlerais plutôt de vision car ce responsable d'alors s'appelait Franck RIBOUD ...

Pour en revenir à la notion d' « écosystème », effectivement toute entreprise (comme Eaux d'Evian par exemple), vit dans un territoire en relation avec ses fournisseurs, ses partenaires publics et privés qui participent à une dynamique globale.

Nous y sommes d'autant plus attentifs que nous exploitons de l'eau produit très symbolique, qui appartient à tout le monde.

Vivre sur un territoire, c'est bâtir des relations d'échanges dans l'intérêt bien compris et réciproque de tous les acteurs de ce territoire.

Jean BRETON / THESAME : Comment cet engagement va-t-il se poursuivre dans le futur, notamment à travers le projet PEER (Pôle d'Excellence des Entreprises Responsables) ?

Boubacar MACALOU : PEER est en fait l'aboutissement de plusieurs initiatives lancées au sein du Groupe DANONE, avec notamment :

- *Les initiatives « Ecosystème », un projet auquel est attribué un budget initial de 100 Millions d'Euros, abondé tous les ans par l'équivalent de 1% du résultat, soit environ 15 à 20 Millions d'Euros. Ce projet ayant comme objectif, sur tous les territoires où des sites DANONE sont implantés, d'aider des initiatives de partenaires locaux (ONG, Organisations privées, autres) favorisant le développement économique et l'emploi, ceci venant bien évidemment en plus des initiatives de DANONE sur ses propres activités*
- *Les initiatives liées au « Fond Nature », intégrées dans la politique de carbone neutre, qui vise à positionner notre entreprise parmi les leaders dans le domaine de la préservation de l'Environnement.*

DANONE, de part sa position avancée dans ce domaine de la RSE, a souhaité prendre le leadership de cette initiative regroupant des entreprises en France et à l'étranger sur ce thème des Entreprises Responsables.

L'objectif fixé à cette plateforme, grâce à la réflexion et le travail en commun, est de renforcer ces politiques RSE par le développement et la mise en place d'indicateurs, de moyens, de processus adaptés, et pourquoi pas aller jusqu'à « labelliser » ces politiques.

Un point important à signaler : Philippe BASSIN, qui est notre Directeur des Achats, est le pilote du programme ECOSYSTEME au sein du groupe DANONE, une nomination tout à fait significative.

Pierre JARNIAT / THESAME : Dans votre communication sur vos engagements en faveur du Développement Durable (les 3 convictions de DANONE), vous évoquez l'importance de ne pas se cantonner au seul pilier environnemental, mais bien d'entraîner tous les acteurs dans la démarche, notamment vos fournisseurs.

Comment agissez-vous auprès d'eux pour les impliquer dans votre démarche ?

Boubacar MACALOU : Comme principe de base, nous demandons à nos fournisseurs de signer la charte Global Compact (Pacte Mondial des Nations Unies) qui valide leur engagement dans les domaines du Développement Durable.

En complément, nous leur demandons comment eux-mêmes développent des relations avec leurs propres fournisseurs, afin de contrôler l'ensemble de la chaîne.

A ce titre, notre outil GALILEO, plateforme d'échange interne, est devenue SELECT, plateforme également ouverte aux fournisseurs dans un esprit de transparence mutuelle et de dialogue.

Cette plateforme a permis par exemple l'émergence d'initiatives communes client/fournisseur dans le développement d'actions éco-citoyennes (exemple sur le recyclage du PET)

Pierre JARNIAT / THESAME : Dans votre rapport annuel RSE vous évoquez votre volonté de « construire des partenariats de long terme avec les fournisseurs stratégiques pour s'approvisionner en matières premières de qualité à des prix compétitifs et pour contribuer à l'innovation ».

Des partenariats stratégiques que votre Direction Achats qui s'appelle d'ailleurs Sourcing et Suppliers Développement (un nom très symbolique) est chargé de mettre en œuvre.

De votre point de vue, en quoi ces démarches nécessitent-elles une remise en cause fondamentale des pratiques Achats « traditionnelles » ?

Boubacar MACALOU : Tout à fait, nous avons la chance au sein du Groupe DANONE, d'avoir depuis très longtemps développé une politique de compréhension mutuelle avec nos partenaires, parfaitement dans cette nouvelle approche du métier des Achats que nous déployons.

« Sourcing and Supplier Développement » est l'exacte traduction de cette volonté de partager les mêmes ambitions avec nos fournisseurs, de travailler ensemble, de se développer ensemble et de s'aider mutuellement.

Donc bien de sortir des schémas traditionnels de la relation contractuelle.

Cette nouvelle politique Achats vise, par la connaissance mutuelle et la confiance, à obtenir encore plus de contribution de nos fournisseurs.

Le prix ne devient plus le seul critère, avec la qualité du produit et du service, l'objectif devient l'efficacité opérationnelle et économique collective de tous les acteurs de la relation.

Nous avons maintenant bien compris que les éléments de compétitivité que nous pouvons mettre en œuvre dans nos entreprises viennent aussi des autres, et de nos fournisseurs en particulier.

L'acheteur « traditionnel » a vécu, place à une nouvelle dynamique des Achats.

Pierre JARNIAT / THESAME : la transition est donc naturelle pour parler maintenant des femmes et les hommes chargés de mettre en œuvre cette nouvelle politique Achats qui positionne vos équipes Achats très en amont dans la chaîne de valeur.

Ils deviennent ainsi des acteurs de l'animation des relations fournisseurs, plus que de purs gestionnaires de la relation contractuelle.

Pouvez-vous nous dire quelques mots sur la nécessité d'avoir des équipes adaptées, tant au niveau compétences que surtout comportements, pour ce nouvel objectif ?

Boubacar MACALOU : Associés à toutes nos politiques, nous développons des outils d'évaluation de la mise en œuvre de ces politiques.

Bien évidemment, les équipes SSD (Sourcing & Supplier Development) suivent cette règle.

Comme toutes les activités, l'évaluation individuelle annuelle est basée sur 3 critères principaux, dont le 1^{er} traditionnel est basé sur l'obtention de résultats, mais dont le 3^{ème} est lui basé sur le comportement.

Avec, notamment pour tous les acheteurs, une évaluation de l'efficacité de la relation avec les partenaires externes de DANONE.

Ces outils d'évaluation viennent donc bien en support de nos politiques, afin de favoriser leur impulsion et d'en garantir l'application.

En conclusion sur ce thème, le comportement de nos collaborateurs est bien un élément essentiel de notre politique de management, en Achats comme dans tous les domaines.

Pierre JARNIAT / THESAME : En conclusion, on peut observer que votre Direction Achats est très impliquée dans votre stratégie globale d'Entreprise, que d'autre part, elle possède une grande maturité dans son métier.

La question : En quoi une initiative comme PEAK, qui vise à créer de nouveaux référentiels Achats (Organisation, Processus Outils de management et d'Evaluation, ...) dans le Domaine des Démarches Collaboratives, peut-elle intéresser une entreprise aussi mature dans ce domaine que DANONE ?

Boubacar MACALOU : D'abord, nous savons pertinemment que nous n'avons pas encore atteint la « perfection », si tant est qu'elle existe.

Nous avons connaissance depuis déjà de nombreux mois de votre initiative, notamment à travers la participation à votre initiative de Philippe HAUDEVILLE SSD (Sourcing & Supplier Development) Manager BLEDINA, Groupe DANONE. Nous suivons avec intérêt cette initiative PEAK car nous avons identifié qu'elle visait à conceptualiser, modéliser, formater les démarches collaboratives, qui sont, vous l'avez compris, un élément fondamental de notre politique et donc qu'elle pouvait largement contribuer à nous simplifier la vie.

PEAK peut être un vecteur d'accélération de notre démarche en impliquant encore davantage nos Managers Achats. De plus il s'inscrit naturellement dans notre projet PEER, car illustrant concrètement la mise en œuvre de politiques RSE, pour lui donner un contenu réaliste et concret, loin des « doux rêveurs ».

Nous avons également besoin de partenaires comme vous pour nous aider à convaincre en interne.

Question de la salle (Bernard GRACIA / EIPM): Vous nous avez indiqué avoir développé de nouveaux indicateurs pour mesurer la performance Achats, autres que le Prix, pouvez-vous nous en donner des exemples ?

Boubacar MACALOU : Comme exemple, je reprendrai l'indicateur lié au comportement des acheteurs, thème évoqué dans ma réponse plus globale sur le management.

DANONE a décrit précisément des « règles du jeu » qui définissent le comportement type de nos acheteurs, notamment dans les relations avec nos fournisseurs (pas de double langage, transparence dans la communication, pas de comportement de « tueurs », ...)

Nous sommes là dans le domaine de l'évaluation finalement assez simple de la mise en œuvre d'une politique, vous respectez ou non les règles ! et dans ce domaine les capteurs ne sont pas si difficiles à mettre en place, si l'on le veut bien !

Complément de réponse apportée par Philippe HAUDEVILLE SSD Manager BLEDINA Groupe DANONE :

Dans le domaine du recrutement des collaborateurs Achats, si vous faites une « erreur de casting », avec quelqu'un qui ne partage pas les valeurs du Groupe, cela se verra rapidement et lui-même ne se sentira pas à l'aise dans sa mission.

Question de la salle (Jean POTAGE / MAT'ACHAT): Dans la plupart des Entreprises, il a fallu de très nombreuses années à la Direction du Personnel pour devenir la Direction des Ressources Humaines, à votre avis combien de temps faudra-t-il à la Direction des Achats pour devenir la Direction des Ressources Externes ?

Boubacar MACALOU : D'ores et déjà, vous pouvez observer que chez DANONE, la Direction des Achats s'appelle Sourcing & Supplier Development.

Je vous rassure, il ne faut pas 15 ans pour que cette nouvelle dynamique se mette en œuvre dans toute entreprise. Si vous avez défini une politique, vous devez mettre en place des moyens de contrôle et donc vous pouvez rapidement en évaluer les résultats.

Si vous en avez réellement l'intention de changer les règles du jeu, vous pouvez le faire dans un délai assez court, c'est une question de volonté et d'engagement collectif.