

DANONE

08



Rapport technique
Développement Durable



DANONE



Rapport technique social et environnemental

Interview de Franck Riboud



DANONE

Quelle analyse portez-vous sur l'année 2008 ?

Avant même la fin de l'année 2008, tout le monde, et notamment les marchés financiers, ne regardait déjà que 2009. Je pense pourtant que l'année 2008 est une année intéressante à analyser, parce qu'elle peut nous permettre de tirer quelques enseignements importants pour envisager le futur proche, notamment pour Danone.

Le premier enseignement, c'est que nous sommes encore une fois au rendez-vous de nos objectifs : croissance organique du chiffre d'affaires (+8,4%), progression des marges (plus 53 points de base), et du bénéfice net par action (+15% à périmètre comparable). Nous avons en effet connu un premier semestre de croissance record mais ce qui est pour moi le plus intéressant, en termes d'enseignement, c'est la deuxième partie de l'année. La crise s'est déclarée partout depuis l'été 2008, mais nos grands indicateurs sont restés dans le vert au cours du second semestre et le dernier trimestre a été marqué par une croissance solide dans un univers très chahuté : +6%. Cela ne veut pas dire que Danone est à l'abri de la crise mais cela démontre qu'il y a une vraie solidité, construite au fil des années sur nos grands atouts : force des marques, cohérence de notre stratégie, de nos métiers ou de notre gestion des équilibres géographiques. Cela démontre aussi qu'il y a une réactivité et une mobilisation sans faille des équipes. C'est sans doute le plus précieux dans l'univers actuel.

L'intégration de Numico a semble t'il beaucoup contribué à la qualité de ces résultats.

C'est pour moi justement le deuxième enseignement de 2008, en forme de confirmation : l'acquisition des divisions Nutrition infantile et Nutrition médicale était bien pour Danone le bon choix stratégique. Les résultats sont là en termes de croissance, de marge, de synergies (nous nous irons même dans ce domaine au-delà des synergies de coûts prévues de 45 millions en 2008 et de 15 millions en 2009). Ils sont surtout là en termes d'intégration et de motivation des équipes qui ont remarquablement joué le jeu de part et d'autre. C'est un succès dont nous sommes très fiers. C'est la preuve non seulement que nos deux nouveaux métiers mondiaux sont des catégories d'avenir mais aussi que, loin d'abîmer ces business en croissance, nous les avons encore dynamisés en les intégrant. Une intégration présente toujours un risque. Dans notre cas, le processus a été particulièrement efficace et fluide.

Que reprenez-vous de l'année 2008 en ce qui concerne le projet sociétal de Danone ?

L'année 2008 aura été une année charnière dans la construction de ce que nous appelons depuis longtemps le « double projet » économique et social de Danone. D'une part nous avons défini 6 axes prioritaires jusqu'en 2011 qui intègrent la performance business et la création de valeur sociale ou environnementale. Par exemple, l'un de ces axes est « Danone For All » dont l'objectif est de développer des produits et des modèles économiques permettant d'apporter des solutions nutritionnelles de qualité aux populations à faible pouvoir d'achat dans un nombre croissant de pays. D'autre part, en 2008, nous avons décidé d'intégrer les objectifs sociétaux dans la rémunération des 1500 directeurs et managers-clefs de Danone avec 30% de la part variable liée à la performance sociale et environnementale.



Comment l'intégration de Numico a-t-elle impacté ce projet ?

Danone est devenu le deuxième acteur mondial de la nutrition des nourrissons et des très jeunes enfants, une tranche d'âge où la mission de Danone d'apporter la santé par la nutrition prend tout son sens. Dès janvier 2008, immédiatement après l'acquisition, nous avons engagé le dialogue avec les organisations qui travaillent sur ces sujets. Par ce dialogue, nous avons le souci de progresser par des efforts concrets de convergence sur l'interprétation et l'application du Code de l'Organisation Mondiale de la Santé relative à la commercialisation des substituts au lait maternel (publié en 1981). Je suis en particulier convaincu de la nécessité de renforcer le soutien à apporter à l'allaitement maternel puis à l'accession des jeunes enfants à une alimentation complémentaire et diversifiée de qualité.

Quels sont les domaines où Danone a le plus avancé en 2008 ?

La mesure de l'empreinte environnementale a fait de grands progrès en 2008. Danone a développé un outil de mesure permettant de mesurer les émissions carbone de nos activités en prenant en compte l'ensemble de la chaîne de valeur, depuis l'amont agricole jusqu'à la fin de vie des emballages. Cet outil a été testé en 2007 et généralisé en 2008 dans les divisions Eau et Produits Laitiers. Toutes les filiales de ces deux divisions ont maintenant une connaissance précise de leur impact et des objectifs ambitieux de réduction ont été fixés jusqu'en 2011. En complément de cette action très volontariste de réduction de nos impacts directs, Danone s'est engagé dans une démarche innovante pour compenser les émissions restantes après réduction. En partenariat avec la Convention de Ramsar et l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature, nous avons créé en 2008 le Fonds Danone pour la Nature dont la finalité est de soutenir la restauration d'écosystèmes combinant séquestration de carbone, maintien de la biodiversité et préservation des ressources en eau. Les premières réalisations prévues en 2009 concernent notamment la restauration de mangroves qui jouent un rôle important dans le ralentissement ou l'accélération du changement climatique. Cette démarche innovante qui articule réduction et compensation nous permettra d'avancer vers la neutralité de nos marques.

L'eau en bouteille, dont vous êtes l'un des deux leaders mondiaux est une catégorie qui doit aujourd'hui faire face à des critiques dans les pays développés, à la fois sur son prix et son impact environnemental...

Il y a beaucoup d'idées reçues dans ce débat. Premièrement, il faut savoir que l'eau minérale n'est pas une aberration écologique : c'est même l'inverse. Au sens propre du terme, il n'y a aucun produit qui puisse prétendre être plus naturel. Il n'y a rien à filtrer, rien à masquer, rien à ajouter, rien à faire disparaître. Elle émerge du plus profond de la terre, à l'abri de tout polluant et elle ne reçoit absolument aucun traitement et en particulier aucun traitement chimique. Mieux encore qu'un produit bio. De là découle d'ailleurs une autre réalité : les producteurs d'eau minérale sont les meilleurs alliés de l'environnement dans les régions où ils opèrent. Pour une raison simple : aucun autre acteur économique n'a autant intérêt à protéger son environnement direct. En disant cela, l'idée n'est pas d'éluder la question de l'impact environnemental du transport et l'emballage de l'eau minérale. Mais là encore, il faut rappeler quelques faits. Par exemple, qu'au total ce sont les 2/3 des expéditions de Danone Eaux France (Volvic, Evian, Badoit) qui sont réalisées par train ou par péniches. Combien d'activités peuvent aujourd'hui se prévaloir d'être aussi vertueuses en matière de transport ? Quant à la bouteille, elle est 100% recyclable (une proportion loin d'être atteinte par la majorité des emballages), elle perd du poids chaque année et depuis quelques mois elle a enfin le droit d'être composée à 25% de matériau recyclés. Dernière chose, Evian, la première eau minérale au monde, sera dès 2011 notre premier produit neutre en termes d'émissions de carbone.



Que répondez-vous à ceux qui pensent que le choix de l'eau en bouteille n'est pas forcément rationnel alors qu'on peut choisir de consommer de l'eau du robinet ?

Il y a plusieurs choses. D'abord si les pays développés ont la très grande chance d'avoir accès à de l'eau potable de manière quasi-universelle c'est encore très loin d'être le cas dans toutes les régions du monde. Dans plusieurs pays l'eau naturelle de Danone est souvent la seule solution pour avoir accès à l'eau potable à un prix accessible. Ensuite, on ne parle pas de la même chose. L'eau en bouteille, si elle est minérale ou de source, c'est le choix rationnel de ceux qui ne veulent faire aucun compromis avec le seul « aliment » indispensable à notre vie : l'eau. L'eau minérale c'est une qualité constante, un goût toujours agréable et qu'on peut choisir et une composition transparente qui est affichée clairement sur l'emballage. C'est le choix que l'on doit faire pour ceux, plus fragiles, qui ne peuvent prendre aucun risque : les personnes âgées ou malades ou encore les bébés. Maintenant, il ne faut pas se tromper, notre combat n'est pas de faire le procès de l'eau du robinet mais de rappeler une vérité simple : quand vous êtes dans les rayons d'un supermarché, à la terrasse d'un café, devant un distributeur automatique, l'eau minérale n'est pas en compétition avec l'eau du robinet mais bel et bien avec d'autres boissons, généralement sucrées, toujours moins naturelles, plus chères et qui ont un impact environnemental autrement plus lourd que l'eau en bouteille. Par exemple, dans un pays comme le Royaume-Uni quand les consommateurs se détournent de l'eau minérale, c'est très majoritairement pour se diriger vers des boissons sucrées. Nous devons d'abord leur redonner le goût de boire de l'eau.

Où en est-on de l'initiative lancée par Danone avec Muhammad Yunus au Bangladesh ?

L'année 2008 a été une année d'apprentissage avec un impact fort de l'augmentation du prix du lait sur le marché local qui a rendu difficile le pari de commercialiser un yaourt accessible en prix aux populations très pauvres des campagnes de la région de Bogra. Les équipes locales ont réussi à trouver des solutions permettant de maintenir l'impact nutritionnel et le niveau de prix. Nous avons également commencé à vendre à Dakhkhā, la capitale du Bangladesh et nous prévoyons de lancer la construction d'une deuxième usine en 2009.

Quelles sont les possibilités de répliquer ce modèle dans d'autres régions du monde ?

Nous avons déjà beaucoup appris de l'expérience du Bangladesh. La production dans des micro-usines est un modèle qui peut être utilisé dans nombre de pays émergents et nous commençons à développer une expertise commerciale très différente de celle des pays où le Groupe est implanté depuis longtemps.

Au travers de la SICAV *danone.communities* dont Danone détient 20%, nous avons d'ailleurs commencé à élargir notre champ d'expérience en investissant dans des projets d'eau potable au Cambodge et de produits laitiers au Sénégal. Ces investissements dans le « social business » ne sont pas significatifs sur le plan financier mais ce sont des laboratoires essentiels pour développer de nouvelles approches et de nouvelles compétences dans le cadre de « Danone For All ». Et ils sont aussi, à juste titre, un extraordinaire levier de motivation et de fierté.



La crise économique mondiale risque-t-elle de remettre en cause les orientations de Danone en matière sociétale ?

Ce n'est un secret pour personne, 2009 sera une année complexe : grande volatilité des devises, montée du chômage en occident, résistance moindre de la consommation dans les pays émergents... Nous n'avons pas une meilleure visibilité que les autres sur les différents contextes. Pas de recette magique non plus. Mais il ne sert à rien de se lamenter. Dans ce type de contexte, tout est une question d'attitude, de courage, d'engagement. Et de capacité à piloter sur terrain glissant. Il faut être plus réactif, plus attentif et prendre des initiatives. C'est dans cet état d'esprit que nous sommes entrés en 2009 : avec réalisme et avec une rigueur et un sérieux maximum dans le pilotage. Et avec des priorités très claires. D'abord celle de rechercher l'efficacité maximum, dans tous les domaines. En période de crise, il y a encore moins de place pour l'à peu près. Ensuite nous allons continuer d'améliorer nos marges et notre bénéfice net par action (+10% en données comparables) parce que c'est de cette manière que nous dégageons nos capacités d'investissement et de croissance future.

En ce qui concerne le projet sociétal de Danone, nous considérons que c'est un avantage compétitif et la meilleure façon de préparer l'avenir. La crise actuelle n'est pas seulement financière et économique. On voit bien qu'elle touche aussi aux modes de vie, de production et de consommation. Les objectifs que nous nous sommes fixés par exemple pour développer de nouveaux produits pour les pays émergents ou pour réduire fortement l'impact de nos activités sur l'environnement, sont un investissement essentiel pour inventer les solutions qui s'imposeront demain.

Allez-vous continuer à innover ? Les nouvelles réglementations encadrant strictement les allégations santé ne sont-elles pas un frein ou un risque ?

Nous allons évidemment continuer à innover. Animer le marché est notre responsabilité de leader et d'une certaine manière je dirais que nous ne savons faire que ça. Les équipes R&D, notamment, restent tendues sur cet objectif. Nous serons sans doute un peu plus focalisés et prioriserons plus nos lancements. En ce qui concerne la question de la réglementation sur les allégations (qui est en train de voir le jour en Europe), nous pensons, au contraire, que cela va dans le bon sens. Bien évidemment, cela va nécessiter des réglages dans les premiers temps car il faut que les différents acteurs comprennent très précisément ce qu'attendent les autorités de régulation en matière de dossiers scientifiques et quels seront les critères de leurs décisions. Il va donc sans doute y avoir les premiers mois un processus d'aller-retour. Cet apprentissage mutuel est inévitable pour un sujet nouveau. Mais les règles du jeu vont être clarifiées et cela va permettre aux entreprises qui investissent réellement dans la science et la recherche de se distinguer par des allégations précises. Danone, dans ce domaine, avec ses 1200 chercheurs, ses nombreuses études cliniques publiées ces dernières années a clairement une vraie longueur d'avance.



Vous venez d'annoncer la création d'un fonds de dotation pour le développement de l'écosystème de Danone. De quoi s'agit-il et d'où vient cette idée ?

Elle vient d'un constat. Celui de l'interdépendance croissante des entreprises avec leur environnement économique direct. Cette interdépendance s'est révélée cruellement avec la crise et on a vu combien certaines entreprises pourtant prospères, pouvaient être brutalement fragilisées par les difficultés de leur environnement économique et social. Cela doit nous rappeler qu'il est de l'intérêt même d'une entreprise de prendre soin de cet environnement, ce qu'on pourrait appeler, par analogie, son « écosystème ». C'est l'idée qui est à l'origine de ce fonds.

Nous avons déjà créé dans plusieurs endroits du monde des structures de développement économique local mais nous pensons qu'il faut sans doute systématiser maintenant cette démarche, lui donner plus d'ampleur et de pérennité. Financé par Danone, ce fonds sera alimenté par une dotation initiale de 100 millions d'euros complétée par un abondement annuel de un pourcent de notre bénéfice net. Il financera des initiatives diverses identifiées par nos filiales dans les territoires où nous opérons : des programmes de développement de compétences chez nos fournisseurs locaux; des créations d'activités en lien avec nos métiers (micro-entreprises de distribution alimentaire par exemple...) ; des programmes d'insertion à l'emploi autour de nos usines... Ce ne sera pas un fonds d'urgence ou de recapitalisation mais au contraire une initiative pour prévenir les situations de crise. Ce ne sera pas non plus un outil pour financer d'éventuels plans de compétitivité de nos sites. Ni la solution de tous les problèmes. Simplement une initiative pour renforcer le tissu économique dont nous faisons partie et avec lequel nous entretenons une relation de dépendance mutuelle.

Chez Danone, nous estimons que c'est notre rôle d'entreprise et que c'est une manière d'assurer notre développement dans la durée.

Justement, à quoi ressemblera Danone dans 5 ans ?

Il va d'abord falloir se concentrer sur la période actuelle et négocier le passage dans le gros temps. En même temps, il faut continuer à garder le cap et continuer de se projeter dans le moyen terme. Je ne pense pas que le Danone de 2012 ou 2015 sera forcément très différent du Danone de 2008. Mais il sera, je l'espère, encore plus en phase avec les grandes aspirations universelles : plus de nature, plus de santé, plus d'attention portée aux hommes et aux femmes. C'est en tout cas cette ambition qui nous donne envie de nous lever le matin.

Franck Riboud

SOMMAIRE



01	La stratégie	1
02	Gouvernance	38
03	Profil de l'entreprise	43
04	Paramètres du rapport	44
05	Indicateurs de performance	59

5.1	Indicateurs de performance économique	59
5.2	Indicateurs de performance environnementale	62
5.3	Indicateurs de performance sociale : emploi, relations sociales et travail décent	83
5.4	Indicateurs de performance sociale : Droits de l'homme	106
5.5	Indicateurs de performance sociétale	111
5.6	Indicateurs de performance du fait de la responsabilité des produits	119

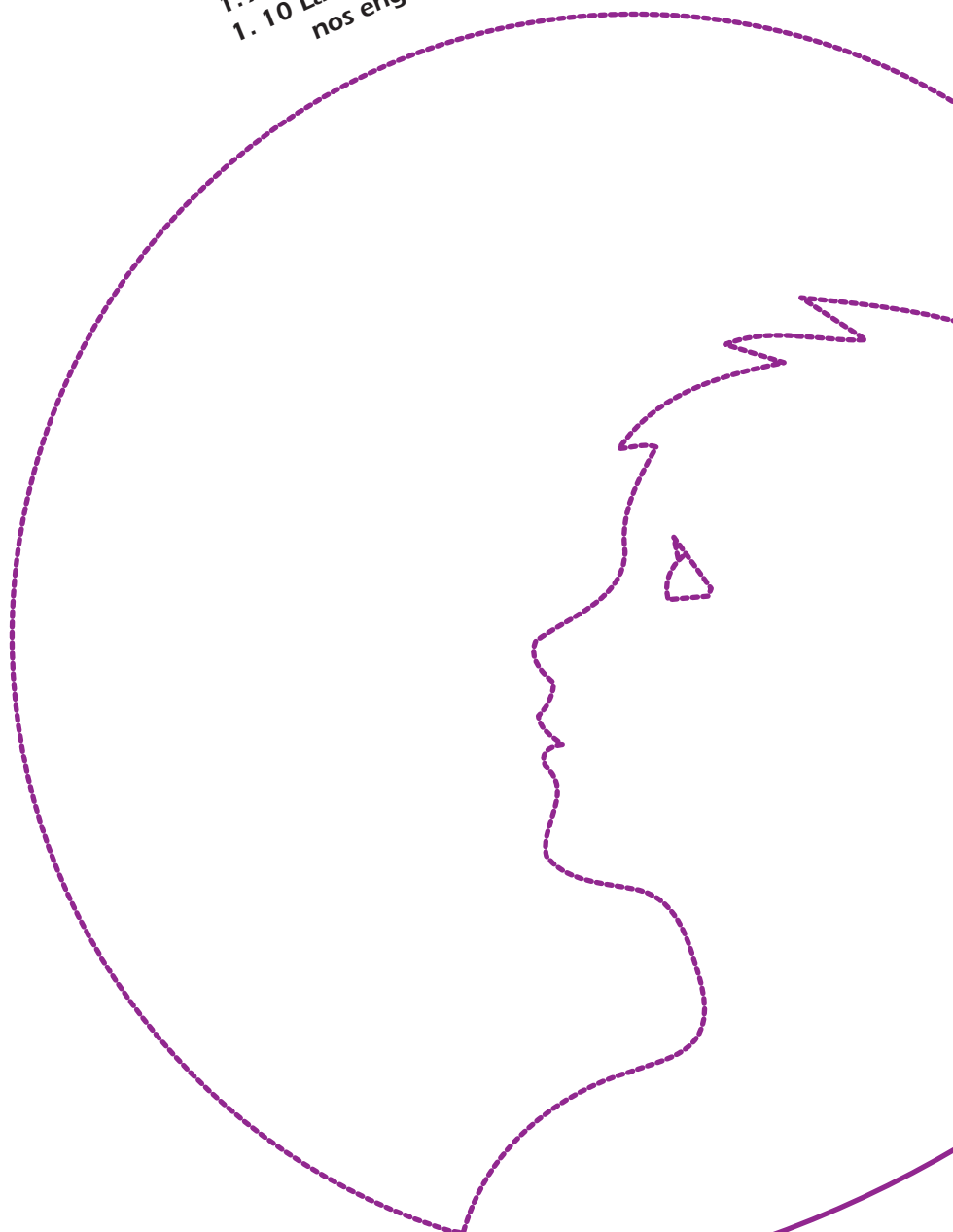
01



La stratégie

1. La responsabilité sociale et environnementale au sein du Groupe Danone en 2008

1.1 L'environnement	1
1.2 Les communautés internes : les principales réalisations 2008	1
1.3 La santé et la nutrition	3
1.4 La supply chain	5
1.5 Les communautés locales	9
1.6 Quels enjeux ?	10
1.7 Impacts et responsabilités de l'amont à l'aval des activités (schéma)	11
1.8 Engagements et Objectifs : le bilan de DANONE	13
1.9 Le modèle d'entreprise DANONE	16
1.10 La Danone Way : une démarche pour tenir nos engagements de manière concrète	27
	31



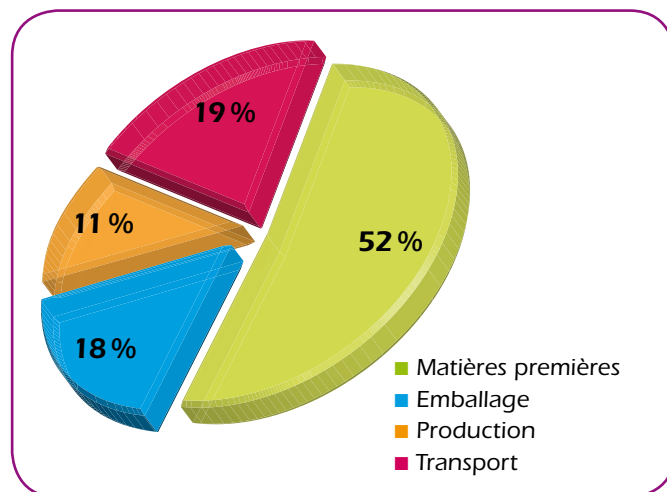
1. La responsabilité sociale et environnementale au sein du Groupe Danone en 2008

1.1 L'environnement

Depuis 1996, Danone a développé une politique environnementale exhaustive. Depuis, plusieurs étapes ont été franchies :

- **Dès 2001** des objectifs chiffrés de réduction ont été fixés pour l'ensemble du Groupe sur la période 2000 – 2010 : 20% de réduction des consommations d'énergie, 30% de réduction des consommations d'eau et 10% de réduction du poids des emballages des produits « programme usines sobres ». La plupart de ces objectifs ont été atteints en 2008, grâce aux différentes mesures prises par les filiales du Groupe (pour plus de détails se rapporter à la partie indicateurs de performance environnementale),
- **En 2008**, le Groupe s'est doté d'un outil de mesure de l'empreinte carbone et eau qui a été déployé dans l'ensemble des filiales des Pôles Produits Laitiers Frais et Eaux. Cet outil sera progressivement déployé en 2009 dans les Pôles Nutrition Infantile et Nutrition Médicale. Pour accompagner son déploiement, Danone a mis en place une organisation spécifique qui s'inscrit dans la durée. Un expert carbone, nommé dans chaque filiale, a en charge la mesure des émissions de CO₂ et doit préparer un plan d'action de réduction adapté. Parallèlement, la réduction effective de l'empreinte carbone a été intégrée dans le calcul des bonus des Directeurs du Groupe. Cet outil bénéficie d'une triple certification PriceWaterhouseCooper / Carbon Trust / Ademe.

L'empreinte totale carbone du Groupe, estimée à 16 millions de tonnes équivalent CO₂ (scope 1, 2 et 3) est répartie de la façon suivante :



L'impact environnemental direct lié à l'activité industrielle du Groupe s'élève à 11% des émissions totales de carbone du Groupe. Les matières premières agricoles utilisées par le Groupe représentent 52% de ces émissions. L'emballage des produits représente 18% des émissions et le transport dans son ensemble 19%.

Le Groupe DANONE s'est fixé pour objectif d'atteindre la neutralité carbone sur cinq de ses principales marques à l'horizon 2011. Pour y parvenir, sa stratégie repose sur deux axes :

1/ réduction de 30% des émissions directes liées aux consommations d'énergie, aux transports et à l'emballage des produits. Le Groupe DANONE s'était fixé l'objectif de réduire de 30% ses consommations d'énergie sur la période 2000 - 2010. Cet objectif a été atteint dès la fin de l'année 2007. Il est aujourd'hui prolongé dans le cadre du plan Nature (voir ci-dessous).

2/ compensation des émissions restantes à travers le « Fonds Danone pour la Nature » créé dans le cadre du partenariat Danone – UICN - Ramsar.

Ce Fonds a pour vocation de porter des projets combinant la gestion des ressources en eau, la conservation de la biodiversité, le développement de la qualité des ressources alimentaires issues des écosystèmes humides et le renforcement de leur capacité naturelle à séquestrer d'importantes quantités de CO₂. Administré par les trois partenaires, ce fonds bénéficiera des garanties scientifiques et techniques de RAMSAR et l'UICN (Union Internationale pour la Conservation de la Nature). Un premier projet pilote sera mis en place dès 2009 ; il sera ensuite développé à plus grande échelle en bénéficiant d'outils de mesure fiables et reconnus.



La stratégie

Le Partenariat Danone, UICN, Ramsar : lutter contre le réchauffement climatique à travers la protection et la restauration des zones humides

Danone, la Convention Internationale de Ramsar et l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature s'engagent dans un partenariat original et ambitieux visant à combattre le réchauffement climatique planétaire.

Afin de compenser ses émissions de carbone, le Groupe DANONE a signé en octobre 2008 un accord avec Ramsar et l'UICN pour la restauration des zones humides qui jouent un rôle important dans l'absorption des gaz à effet de serre émis par l'homme.

L'objectif de ce programme innovant est de préserver le rôle essentiel des écosystèmes humides, en particulier des mangroves, dans la séquestration du carbone. Représentant 6 % des surfaces émergées, les zones humides fixent 20 % du carbone de la planète et produisent 25 % de l'alimentation mondiale (pêche, agriculture, chasse). Essentiels à la biodiversité et à la survie de nombreuses populations, ces espaces permettent également la purification naturelle de l'eau, la recharge des nappes phréatiques et constituent des barrières efficaces contre les ouragans côtiers. Pourtant, près de la moitié de ces zones ont été détruites au cours du siècle écoulé.

L'engagement d'Evian

Pour Danone, les premières initiatives prises dans le cadre de ce programme ont été portées par Evian. Première marque mondiale d'eau minérale, Evian a en effet acquis une expérience forte dans le domaine de la protection des ressources en eau, notamment à travers les efforts déployés pour la protection de la zone d'infiltration alimentant sa source. Au-delà, la marque est engagée depuis longtemps dans la réduction de son empreinte environnementale au sens large, à travers l'optimisation des consommations énergétiques, des emballages et du transport. Engagée dans une démarche exigeante pour réduire l'impact de ses activités sur l'environnement, Evian aura réduit de plus de moitié son empreinte carbone sur la période 2000-2011.

Evian souhaite dans le même temps développer des initiatives volontaires permettant d'absorber la part de l'empreinte carbone restant après réduction. C'est dans ce contexte qu'Evian va, dès 2009, soutenir des programmes spécifiques visant à la séquestration de carbone par la restauration de zones humides avec Ramsar et l'UICN.

Cette double démarche, diminution endogène et actions de restauration permettant la fixation d'importantes quantités de CO₂, doit permettre à Evian de devenir, à partir de 2011, neutre en carbone.

Le projet Marco Polo : du « tout camion » au « tout rail »

Pour optimiser le transport de ses produits et réduire d'autant les émissions de CO₂, Danone travaille dans deux directions :

- d'une part, le Groupe fabrique dans ses usines ses propres emballages plastiques à partir de granules de PET (polyéthylène téréphtalate) conditionnées ou les commande à des sous-traitants à proximité de ses sites de production. Ce qui permet d'éviter le transport de bouteilles vides,

- d'autre part, il développe des projets qui favorisent l'utilisation du rail. C'est dans ce cadre qu'a été lancé le projet Marco Polo initié à la fin de l'année 2007. Ce projet sponsorise des initiatives qui privilégient le rail en Allemagne avec pour objectif de passer du « tout camion » au « tout rail ». Cette opération a permis de basculer les flux d'approvisionnement d'Evian et Volvic en direction de l'Allemagne. Au cours de l'année 2008, cela a permis de réduire les émissions de 43 % par rapport à 2007 (transfert de 300 000 palettes) et d'économiser 41 % de gasoil en un an (soit 700 000 l de gasoil) ce qui équivaut environ à 8 720 000 km de trajet.



La stratégie

Le PET recyclé : un levier pour diminuer le poids des emballages et réduire les émissions de CO₂

Depuis 2007, Danone récupère une partie du PET de ses bouteilles usagées pour la réincorporer dans la fabrication de nouvelles bouteilles. La réutilisation du PET recyclé dans les bouteilles a été approuvée début 2008 en France par l'Agence Française de Sécurité Sanitaire des Aliments (Afssa). Cette innovation permet de produire des bouteilles avec 25% de PET recyclé, l'objectif de Danone étant d'atteindre 50 % de PET recyclé dans les bouteilles d'eau en 2009.

1.1.1 Les objectifs : le plan Nature 2009 - 2011

Le Groupe DANONE, suite à la réalisation des objectifs qu'il s'était fixé pour la période 2000 - 2010 et face aux nouveaux enjeux environnementaux a décidé d'engager un nouveau plan : le plan Nature 2009-2011.

Les principaux objectifs de ce plan sont les suivants :

- réduire l'empreinte écologique de l'ensemble des activités liées à la fabrication des produits Danone,
- Permettre à toutes les filiales du Groupe d'atteindre les mêmes objectifs à l'horizon 2011 sur la réduction des émissions de carbone, la réduction des consommations d'eau et sur la préservation de la biodiversité,
- compenser ce qui ne peut être réduit en préservant les écosystèmes agricoles liés à nos produits (agropastoralisme) et les zones humides,
- engager les marques vis-à-vis des consommateurs sur la réduction de l'empreinte écologique des produits,
- réduire l'empreinte CO₂ de 30 % (en kgCO₂/kg produit) sur l'ensemble des activités (sites industriels, les emballages, les transports, la fin de vie des produits et des emballages),
- atteindre la neutralité Carbone de 5 marques majeures du Groupe Danone, dont Evian, fin 2011.

1.2 Les communautés internes

L'année 2008 a été marquée par l'intégration des équipes de Numico. Le rapprochement de deux cultures et de modes de management différents est un défi et présente toujours un risque. Dans ce cadre, le processus a été particulièrement efficace et fluide. Les résultats sont là en termes de croissance et surtout en ce qui concerne l'intégration et la motivation des équipes.

L'année a également été marquée par l'élaboration du nouveau projet sociétal de Danone qui depuis plus de 30 ans puise ses origines dans le double projet

économique et social, véritable ADN culturel du Groupe. Six axes prioritaires ont été définis jusqu'en 2011, ils intègrent la performance business et la création de valeur sociale et environnementale. Il se concrétise notamment par l'intégration d'objectifs sociétaux dans la rémunération des 1500 directeurs et managers-clés de Danone.

1.2.1 L'Intégration de critères extra-financiers dans la rémunération des dirigeants et des équipes de management des filiales

En 2008, pour modifier en profondeur les comportements et mettre en cohérence les ambitions sociales, sociétales et environnementales du Groupe DANONE avec le fonctionnement de l'entreprise au quotidien, le Groupe a décidé de modifier le système de bonus distribué aux Directeurs Généraux et au top management (1 000 personnes sont concernées). Celui-ci est maintenant partagé en trois tiers :

- un tiers économique qui intègre des critères économiques classiques de croissance du chiffre d'affaires, de la rentabilité et du free cash-flow,
- un tiers social, sociétal et environnemental qui intègre des critères sur la formation des salariés, la sécurité au travail, la réduction des consommations d'eau, la mesure de l'empreinte carbone et, à partir de 2009, la réduction de l'empreinte carbone,
- un tiers lié à des leviers business, aux grandes transformations opérées par la CBU en matière d'innovation, de management et d'organisation sur le marché ou en interne.

1.2.2 Formation et Employabilité

En 2008, Danone a poursuivi sa politique de formation dont les objectifs sont triples : développer les compétences professionnelles et managériales, partager et transférer les bonnes pratiques et contribuer à diffuser la culture du Groupe,

- le programme « Danone Campus » et l'offre formation internationale "Learning by Danone" ont permis de former plusieurs milliers de managers dans le monde,



La stratégie

dont 1637 sur les Campus, l'Université d'Entreprise du Groupe. En 2008, 11 Danone Campus ont été organisés à travers le monde : 5 en Asie Pacifique, 1 en Amérique, 1 en Afrique et 4 en Europe, dont le dernier en Décembre à Evian,

- création d'un collège de compétences pour la France, qui mutualise les offres de formation pour les cadres et agents de maîtrise. Ce collège a formé plus de 1 000 salariés au management et à l'efficacité professionnelle. Il a lancé en fin d'année 2008 une Université des ventes qui va proposer pour toutes les sociétés du Groupe en France des sessions de professionnalisation des vendeurs,
- depuis le lancement en avril 2004 du programme EVOLUANCE (à destination des opérateurs, agents de maîtrise et des employés en France), 1 044 salariés se sont engagés dans divers parcours de professionnalisation. 68% d'entre eux ont opté pour la VAE (Validation des Acquis de l'Expérience), système qui permet d'obtenir un diplôme de l'Education Nationale sur la base d'un dossier de présentation de son expérience professionnelle. Les salariés qui ont suivi ces programmes ont de 24 à 59 ans (44% d'entre eux ont plus de 45 ans) et sont à 36% des femmes. 770 d'entre eux ont déjà obtenu leur diplôme, soit un taux de réussite de plus de 95%. Près de la moitié des diplômés ont évolué professionnellement et 10% se sont engagés dans une formation complémentaire,
- en 2008, le nombre d'heures de formation par salarié est de 25 heures par an, soit une progression de 25% par rapport à 2007. L'objectif du programme EVOLUANCE, 24 heures de formation par an et par salarié, est atteint.

1.2.3 Diversité

En 2008, Danone et l'UITA se sont mis d'accord sur le contenu d'une enquête mondiale qui sera lancée en juin 2009 pour analyser la façon dont les filiales du Groupe se sont appropriées l'accord sur la diversité en tenant compte de leur contexte local (cultures, situation économique et sociale, problématiques et législations particulières) et pour collecter les bonnes pratiques.

En 2008, deux partenariats intéressants ont été conclus dans le cadre de la diversification des sources de recrutement :

- l'un avec l'Université de Villetaneuse, proche du siège social de Danone France, dont l'objectif est de proposer des stages aux étudiants, de dispenser des cours et de permettre de connaître les métiers de Danone,

- l'autre dans le cadre du Plan Espoir Banlieue proposé par le Ministère de l'emploi, qui engage l'entreprise dans une démarche proactive vis-à-vis des jeunes des zones relevant de la politique de la Ville. Danone, dans le cadre de ce plan à 3 ans, s'est engagé à faire progresser le taux actuel d'embauche de ces jeunes issus de ces quartiers de 8 à 10%.

En 2008, les sociétés françaises du Groupe, suite aux accords qu'elles ont signés et dans la ligne des engagements pris en signant la Charte diversité, ont progressé dans l'insertion des personnes handicapées : 4,17% contre 3,1% en 2007.

Danone Espagne a adopté une approche Diversité originale en mettant en place un groupe de travail multidisciplinaire pour mener un diagnostic quantitatif et qualitatif avant de rédiger une charte signée par tous les membres du Comité de Direction. Un accord a été signé avec les organisations syndicales et une commission égalité des chances a été mise en place pour en suivre l'application.

1.2.4 La sécurité et la santé

La politique volontariste du Groupe Danone sur la sécurité a permis depuis 2004 de diminuer de 50% le taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail.

Le programme Health at Danone Place

Ce programme est d'abord né d'une envie : celle de rendre chaque salarié "Acteurs" de sa santé au quotidien. C'est aussi l'idée de créer pour le siège du Groupe plus de collectif, de densifier son identité, au même titre qu'une filiale classique.

Concrètement, Health c'est 15 actions menées en moins d'un an par 40 Health Addicts (nom donné aux salariés engagés dans ce programme sur la base du volontariat) sur les thèmes de la nutrition, du sport, de la gestion du stress, de la convivialité. Le programme organise des conférences sur le sujet de la santé, des campagnes d'information et de dépistage (cholestérol, diabète...), des healthy days (avec des « speed dating diététiciennes »), des cours « d'eau-nologie » (sur les eaux du monde entier Danone...), un réseau sportif (marches digestives, courses à pied...), un Observatoire du stress...

Cette innovation participative est aussi une étape essentielle pour devenir de véritables Health Ambassadors : s'approprier les sujets santé, s'autoriser à se faire du bien à soi-même et aux autres, pour « in fine » mieux comprendre les business, les produits et porter tout naturellement la mission Santé.



La stratégie

1.2.5 Les objectifs 2009

> Employabilité

- mise en place d'un Danone Leadership College qui va former 15 000 team leaders en 3 ans,
- prolongement des efforts en matière d'acquisition de diplômes par la Validation des Acquis par l'Expérience (VAE). En France, l'objectif est de former, qualifier et diplômer 1 100 salariés pour la fin de l'année 2009 (en 2008 il y en avait 1 044) puis 2000 salariés à horizon 2012,
- développement de programmes au niveau corporate en direction de la population non-manager. Une attention particulière sera portée aux salariés qui ne se forment jamais. Dans les usines des démarches d'excellence vont être développées : méthodes de communication, de résolution de problèmes, de travail en équipe...,
- développement de travaux sur les caractéristiques de leadership "à la Danone" incluant la révision des supports d'évaluation, d'identification des potentiels, d'accompagnement des promotions au statut de manager,
- lancement de la "Health University" qui vise à proposer à tous les salariés des outils et des formations pour mieux gérer leur propre santé et celle de leur famille, et acquérir une connaissance scientifique via les produits Danone,
- lancement du pack « Inside Danone ».

> Diversité

- premier Danone Women Leadership (LAB) à Evian qui va rassembler 70 participants et dont l'objectif est de travailler sur la façon dont les hommes et les femmes vont conjuguer leurs forces au service de Danone,
- open Sourcing: définir des axes prioritaires qui vont, au-delà des initiatives déjà prises par les services communs recrutement/ stages/ mobilité des carrières France, permettre de rééquilibrer les ressources humaines locales/expatriés, région par région, et d'identifier des opportunités de sourcing nouvelles,
- mise en place dans un certain nombre de pays européens de réseaux diversité inter entreprises, en s'appuyant sur le réseau "Diverseurop", à l'image de ce qui vient d'être fait en Espagne,

- première enquête mondiale sur l'application de l'accord diversité lancée en juin 2009 (via les organisations syndicales et via les DRH). L'objectif est d'obtenir une photographie à jour, d'identifier les bonnes pratiques à démultiplier et d'en rendre compte lors du prochain CIC qui aura lieu en octobre 2009,
- lancement de travaux sur les "seniors" pour toutes les sociétés françaises du Groupe.

> Sécurité (pour la période 2009-2011)

- étendre la démarche WISE aux activités Baby & Medical,
- intégrer les sous-traitants sur site dans la démarche, en ajoutant dans le score d'audit un 13^e élément spécifique relatif à la politique de sécurité à l'égard des sous-traitants sur site. Les scores d'audit sont désormais sur 65 points,
- étendre la démarche, aujourd'hui essentiellement focalisée sur les usines, aux activités commerciales et de distribution capillaire, avec une vigilance toute particulière apportée à la sécurité sur la route pour les chauffeurs,
- poursuivre une réduction significative du taux de fréquence Groupe et l'amener au niveau des meilleurs performers.

1.3 La santé et la nutrition

1.3.1 Les enjeux et les principales réalisations en 2008

La mission de Danone est « d'apporter la santé par la nutrition au plus grand nombre ». Elle se traduit par le développement de produits adaptés aux différents types de pouvoir d'achat, qui répondent aux besoins nutritionnels d'un nombre croissant de pays. Ces produits doivent être accompagnés d'une démarche scientifique rigoureuse qui confirme leurs bénéfices santé.

Par ailleurs, Danone, en tant qu'acteur de santé publique, s'est fixé des règles rigoureuses en matière de communication marketing et de publicité afin qu'elles soient pertinentes, fiables et facilement compréhensibles.



La stratégie

Danone adapte ses produits pour répondre aux enjeux et aux besoins nutritionnels locaux afin de les rendre accessibles au plus grand nombre.

Ainsi, dans le prolongement du projet lancé au Bangladesh avec Muhammad Yunus, Prix Nobel de la Paix 2006, fondateur de la Grameen Bank, Danone a élargi en 2008 son offre de produits destinés aux populations démunies ou à faibles revenus. Deux nouvelles initiatives soutenues financièrement par le fonds danone.communities ont vu le jour : un projet dans le domaine de l'eau au Cambodge, et un projet dans le domaine des produits laitiers au Sénégal (cf. encadré)

Par ailleurs, **Danone Brésil** a réalisé en 2008, en collaboration avec 12 institutions de recherche brésiliennes, une étude sur les apports nutritionnels des 4-6 ans auprès de 3 000 enfants. Cette étude a montré qu'une majeure partie des enfants ont des apports nutritionnels insuffisants, en particulier pour le calcium (57 %), la vitamine D (63 %), les fibres (90 %) et en vitamine E (25 %).

Cela a conduit Danone Brésil à réaliser un important travail de reformulation de Danonino, le produit laitier destiné aux 3-6 ans, en l'enrichissant en calcium (340mg/100g soit 50 % des apports journaliers recommandés), en vitamine E (1.5mg soit 15% des apports journaliers recommandés), en conservant sa teneur en vitamine D, fer et zinc et en supprimant l'enrichissement en vitamine A, tout en préservant les qualités organoleptiques appréciées du produit par les enfants. Danonino, existe aujourd'hui sous 15 formules différentes, offrant un contenu nutritionnel spécifiquement adapté aux enjeux du pays.

Nutrimad : un partenariat unique entre une ONG et une entreprise pour lutter contre la malnutrition infantile à Madagascar

Autre exemple à Madagascar où 50 % des enfants de moins de 5 ans souffrent de graves problèmes de malnutrition. Pour faire face à ce problème, plusieurs acteurs (le Gret, l'IRD et Blédina) ont réuni leurs compétences autour d'un projet innovant : NUTRIMAD. Ils ont développé pendant plus de deux ans des produits adaptés aux besoins nutritionnels des enfants (céréales pour bébés enrichies) et à 0,04 euro / sachet, accessible à la plupart des familles (85 % de la population vit avec un revenu inférieur à 2 euros par jour). La commercialisation de ces produits s'est faite dans le cadre de structures de restauration préexistantes, au sein desquelles a été développée l'éducation nutritionnelle.

Les réalisations du fond Danone.communities

Grameen Danone Foods, en association avec le Groupe DANONE et la Banque Grameen, a pour mission d'améliorer la santé des enfants du Bangladesh grâce à un yaourt fortifié en micronutriments au prix très accessible, et d'aider ainsi au développement des populations locales par la création d'une activité économique pérenne.

Après un démarrage des opérations en février 2007, le projet est encore en phase pilote et l'investissement dans une deuxième usine est prévu à l'horizon 2010. Avec plus de 2 millions de yaourts vendus en 2008, essentiellement dans un rayon de 40 km autour de l'usine de Bogra, représentant un taux de pénétration estimé à 40% dans les villages de la zone, le projet Grameen Danone peut avoir un impact réel sur la santé des enfants vivant dans la région. C'est ce que mesure l'étude actuellement réalisée par GAIN (Global Alliance for Improved Nutrition) avec le concours de la John Hopkins University. Depuis la fin de l'année 2008, Grameen Danone Foods a commencé son déploiement dans les grandes villes du Bangladesh et a étoffé sa gamme avec deux nouveaux produits aromatisés.

En décembre 2008, danone.communities a investi également dans deux nouvelles entreprises indépendantes à vocation sociétale : « 1001 fontaines » au Cambodge, et « La Laiterie du Berger » au Sénégal.

« 1001 Fontaines » permet à des villages isolés du Cambodge d'accéder à une eau potable, de manière à éviter à leurs habitants de boire directement l'eau des mares (à l'origine d'une surmortalité infantile et de maladies diarrhéiques). « 1001 Fontaines » utilise un procédé de traitement par ultraviolet alimenté par l'énergie solaire pour purifier l'eau de ces mares.

La société sénégalaise « la Laiterie du Berger » est une laiterie qui valorise le lait frais des éleveurs Peuls (et non le lait importé qui représente l'essentiel de la consommation au Sénégal, et ce alors qu'une partie importante de la population de ce pays vit grâce à l'élevage). Des produits de qualité (lait pasteurisé, laits caillés aux arômes variés, yaourt, crème fraîche et jus) sont ainsi vendus à un prix compétitif sur le marché sénégalais.



La stratégie

Marques à bénéfices santé : une approche scientifique rigoureuse

Pour chacune des marques à bénéfice santé, Danone travaille avec des comités d'experts indépendants. Le Groupe réalise des études scientifiques sur les ingrédients actifs contenus dans les produits (probiotiques, ingrédients végétaux...), puis sur les produits tout au long de leur développement pour, à chaque étape, valider l'effet santé recherché. Danone réalise également des études cliniques pour valider l'efficacité des produits sur l'homme.

Ces études, adaptées à la nutrition, sont faites selon des protocoles et des niveaux de rigueur équivalents à celles menées dans la pharmacie, et en conformité avec les GCP « Good Clinical Practices », une norme internationale de qualité scientifique et éthique pour la conception, la conduite, l'enregistrement, la documentation et l'archivage d'essais qui touchent à l'être humain. Différence par rapport à la pharmacie : on travaille principalement sur des sujets sains. Ces études sont menées avec des experts indépendants (médecins, chercheurs). Tous les résultats (bons ou mauvais) sont rendus publics. Les études, à la fois randomisées, contrôlées et menées en double aveugle constituent le « golden standard » des études cliniques. Plusieurs mois d'investigations par produit sont nécessaires et peuvent concerner pour une seule étude près de 1 000 personnes.

Les résultats sont rendus publics et font l'objet d'échanges avec la communauté scientifique internationale via des présentations dans des congrès scientifique de renommée mondiale et des publications scientifiques dans des revues à comité de lecture.

En 2008, 52 études cliniques ont été lancées par les 4 divisions de Danone dans une vingtaine de pays. Ces études ont permis de construire/renforcer les dossiers scientifiques relatifs aux allégations faites sur les produits. Toujours en 2008, dans le cadre de la mise en application de la nouvelle réglementation Européenne concernant l'utilisation d'allégations nutritionnelles et/ou santé sur les produits alimentaires, le Groupe Danone a déposé 7 dossiers auprès de l'agence Européenne de sécurité alimentaire (EFSA).

1.3.2 Un étiquetage des produits conforme aux recommandations de la Profession

A la fin de l'année 2008, dans les pays de l'UE, près de 90 % des produits éligibles (produits laitiers frais

et boissons) du Groupe DANONE portaient sur leur emballage des informations nutritionnelles conformes au schéma d'étiquetage nutritionnel défini par la CIAA (Confédération Européenne de l'Industrie Alimentaire) et adopté en Europe par de très nombreux acteurs de la filière alimentaire.

1.3.3 Une communication marketing responsable

Conscient du rôle que peut jouer la publicité dans le choix des produits alimentaires par les enfants, le Groupe DANONE a pris l'engagement en décembre 2007 dans le cadre de l'EU Pledge de réduire la publicité pour ses produits auprès de cette cible de consommateurs dans tous les pays de l'UE.

Pour les supports (TV, radio, presse, internet) et actions dont la cible est majoritairement composée d'enfants de 3 à 12 ans - et lorsqu'il n'existe pas de programme d'auto-limitation reconnu par les autorités nationales (tel le PAOS en Espagne), le Groupe DANONE a ainsi décidé de limiter sa communication aux produits dont la formulation et les portions sont adaptées aux besoins des enfants de 3 à 12 ans, en ligne avec les priorités de santé publique (sur la base des critères de TheFoodProfiler).

En 2008, le Groupe Danone a étendu aux USA son engagement de limiter la publicité auprès des enfants dans le cadre de la Children's Food and Beverage Advertising Initiative sur la base de critères nutritionnels reconnus par les parties prenantes locales.

Parallèlement, il s'est engagé à ne pas faire de publicité dans les écoles, ne pas utiliser de personnages réels ou de fiction issus de films, dessins animés, émissions télévisées ou ouvrages imprimés, ne pas effectuer de distribution promotionnelle dans les écoles et ne pas apposer d'affichage à proximité des écoles.

1.3.4 Danone : un acteur majeur de la nutrition infantile, des responsabilités accrues

Avec l'acquisition de Numico, le Groupe DANONE devient le deuxième acteur mondial de l'alimentation pour enfant, ce qui lui ouvre de nouvelles opportunités en matière de nutrition et santé. En effet, cette nouvelle activité permet à Danone d'apporter des réponses innovantes aux questions liées à la nutrition infantile à travers le développement de nouveaux produits, ainsi qu'aux problématiques de la santé des femmes enceintes et allaitantes.

Cette acquisition permet au Groupe de se renforcer dans les pays émergents et sur le segment des laits infantiles. Cependant cette évolution implique de nouvelles responsabilités pour Danone, en particulier vis-à-vis du Code International de Commercialisation des Substituts du Lait Maternel de l'OMS.



La stratégie

Dès l'achat de Numico à la fin de l'année 2007, Danone a cherché à mieux connaître l'ensemble des enjeux liés à cette activité, notamment via l'organisation en janvier 2008 d'une réunion internationale avec les représentants des grands professionnels de la nutrition et de la santé des bébés, des pédiatres, des autorités, mais aussi les ONG actives dans ce domaine. Il en est ressorti plusieurs points :

- Danone soutient l'idée que l'allaitement maternel est la meilleure alimentation pour les bébés, et souhaite donc le soutenir de façon proactive, en liaison avec les organisations dont c'est la mission,
- les enjeux de l'alimentation infantile ne se résument pas à la question de l'allaitement, et doivent être abordés dans leur globalité. L'alimentation infantile s'inscrit en effet dans des contextes très variés (besoins particuliers, obésité, malnutrition, carences alimentaires spécifiques en fonction des régions du monde et des populations). Par ailleurs, il existe des cas où l'allaitement n'est pas possible ou voulu, pour des raisons médicales ou socio-économiques,
- Danone se doit donc de trouver des réponses adaptées qui prennent en compte les besoins effectifs des bébés ne bénéficiant pas de l'allaitement maternel, puis ceux des jeunes enfants au moment de la diversification alimentaire,
- la santé des femmes enceintes, puis allaitantes, doit également être considérée par l'industrie agro-alimentaire, par exemple via l'offre de compléments alimentaires contribuant à subvenir à leurs besoins spécifiques pendant ces périodes.

Au cours de l'année 2008, un travail important d'information et de sensibilisation a été effectué auprès des équipes Danone sur les enjeux du respect du Code de l'OMS. Il s'est traduit, d'une part, par des plans d'actions propres à chaque entité qui vont permettre d'aligner les différentes pratiques, et, d'autre part, par des dispositifs spécifiques de formation et de mesure pour que cette problématique soit prise en compte au niveau de chacun des pays et de chacune des équipes.

Ce que dit le Code International des substituts du lait maternel

En 1981, l'OMS a adopté le Code International de Commercialisation des substituts du lait maternel, afin de protéger et de promouvoir l'allaitement maternel. Dans les années qui ont suivi, le Code a été plus précisément défini et renforcé par d'autres lois et résolutions.

Le Code s'applique à tous les aliments présentés comme pouvant remplacer totalement ou partiellement le lait maternel. Selon ce Code, les bébés doivent être allaités exclusivement les 6 premiers mois, puis allaités tout en recevant des aliments de compléments jusqu'à deux ans ou plus. Le code stipule qu'il ne saurait y avoir, auprès de la population, de promotion de substituts du lait maternel, du biberon et des tétines ; que les professionnels de la santé ne doivent pas non plus jouer de rôle dans la promotion des substituts du lait maternel et que des échantillons gratuits ne doivent pas être distribués aux femmes enceintes, aux mères de nourrissons ou aux familles. De même, les étiquettes doivent être conçues de manière à fournir les renseignements nécessaires pour une utilisation appropriée du produit, et à ne pas décourager l'allaitement.

1.3.5 Les objectifs 2009

- début 2009, mise à jour de la Charte Alimentation, Nutrition et Santé avec un renforcement des engagements concernant les produits, la communication associée et institutionnelle,
- continuer le déploiement des fondamentaux de Danone Way, notamment aux filiales de la division nutrition infantile et médicale sur la base du nouveau référentiel,
- renforcer la mission de Danone consistant à apporter la santé par la nutrition au plus grand nombre par des produits adaptés au besoin des consommateurs les plus défavorisés,
- le Groupe DANONE s'est engagé à mettre en œuvre ces engagements en matière de nutrition et santé dans les pays de l'EU et aux USA à partir du 1er janvier 2009. Dans les pays de l'EU, des agences indépendantes ont été mandatées par l'EU Pledge pour vérifier le respect de ces engagements ; les résultats seront rendus publics au cours de l'année 2009.



La stratégie

1.4. La supply chain

1.4.1 Le programme RESPECT

Comme mentionné dans la partie du présent rapport relative aux Droits de l'homme, le Groupe a engagé une démarche de protection de principes sociaux fondamentaux sur l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement (« supply chain ») dès 2005. Cette démarche repose sur un engagement fort des responsables achats. Il leur appartient, avec l'aide des équipes du développement durable et de la responsabilité sociale, de s'assurer que les fournisseurs respectent bien les principes sociaux fondamentaux.

Après une phase pilote, Danone a déployé la démarche RESPECT à partir de 2006 auprès de l'ensemble des acheteurs des filiales du Groupe : une méthode et des outils leur permettent de suivre leurs fournisseurs et d'engager des démarches de progrès au regard de sept critères issus des conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Cette démarche est en cours d'extension pour les fournisseurs de la division médicale et de la division infantile provenant de Numico qui disposaient auparavant de leur propre système d'évaluation de leurs fournisseurs.

La démarche Respect a été consolidée en 2008 avec plus de 40 audits externes menés auprès des fournisseurs ainsi que de nombreux audits internes.

En parallèle, Danone s'est engagé dès 2007 dans la mise en commun de ses résultats d'audit en adhérant à la démarche AIM-PROGRESS qui doit conduire à l'établissement de critères de responsabilité sociale communs à des grandes entreprises du secteur de l'agroalimentaire. Ces critères vont au delà des principes sociaux fondamentaux puisqu'ils sont basés sur 4 piliers : les droits sociaux, l'hygiène et la sécurité au travail, l'environnement, l'éthique des affaires. Enfin, un système d'auto-évaluation des fournisseurs rejoignant cette plateforme commune doit aussi aider à établir une cartographie plus précise des fournisseurs à risque. Par toutes ces démarches Danone entend élargir en 2009 le champ d'application de RESPECT.

1.4.2 L'amont agricole

L'agriculture fournit l'essentiel des matières premières du Groupe. Il achète 0,8% du lait mondial.

Depuis le milieu des années 1990, de réels partenariats se sont construits avec les producteurs de lait. En 2008, le Groupe a poursuivi le déploiement de son programme Danone Qualité Sécurité & Environnement (DQSE). Ces exigences s'appliquent aussi bien aux grands qu'aux petits producteurs de lait. En effet, pour Danone ces deux types d'approvisionnements en lait sont complémentaires. Son objectif est d'aider les éleveurs à progresser sur les terrains de la qualité, de la rentabilité économique et de l'impact environnemental. Cette relation directe avec les producteurs favorise la traçabilité et la maîtrise de l'approvisionnement en quantité et en qualité.

**Le projet Linus :
une opération développée par Danone
pour réduire ses émissions de CO₂ liées à
l'utilisation de matières premières agricoles**

L'agriculture fournit l'essentiel des matières premières utilisées par le Groupe DANONE et représente 52 % de ses émissions de CO₂. Le Groupe a conscience d'avoir un rôle à jouer pour favoriser l'essor d'une agriculture raisonnée tout en réduisant ses émissions de carbone.

Ainsi, Danone développe le projet Linus en Normandie en travaillant avec l'association Bleu Blanc Cœur pour aider les éleveurs à faire évoluer l'alimentation de leurs vaches en y intégrant du lin. Cela a un double bénéfice : pour la qualité du lait qui contient moins de graisses et devient plus riche en oméga 3, et pour l'environnement, car la culture du lin nécessite un recours peu important aux pesticides et à l'irrigation. De plus, les vaches consommant du lin émettent en moyenne 10% de méthane en moins. A ce jour, le projet Linus concerne 30% de la production de lait de Danone en France, la marque Jockey étant la première à bénéficier de ce programme. Ce projet est également en test en Espagne et aux Etats-Unis.



La stratégie

1. 5 Les communautés locales

1.5.1 Principales réalisations et réussites en 2008

- la seconde édition du « Social Innovation Lab » a réuni plus de 220 personnes. Elle a permis de partager les bonnes pratiques liées aux programmes sociétaux et a contribué à définir les axes de la nouvelle stratégie de Danone liés au développement durable : le partenariat avec la Nature, l'accessibilité des produits Danone aux personnes les plus pauvres, la santé par la nutrition avec un point particulier sur la santé des salariés, les projets sociétaux en faveur de la société civile,
- le lancement de la nouvelle démarche de programmes sociétaux « Danone Supporting Life » qui doit amener les filiales à développer des programmes dits « triple bénéfice » et soutenir la mission du groupe DANONE. En 2008, 93 programmes sociétaux actifs ont été recensés dans toutes les filiales du Groupe qui pourront entrer progressivement dans la démarche « Danone Supporting Life ».

1.5.2 Les objectifs 2009

Dans un contexte particulièrement difficile l'objectif est de maintenir l'ambition sociétale du Groupe dans le cadre des axes stratégiques définis en 2008, à savoir :

- continuer le déploiement des fondamentaux de Danone Way, notamment aux filiales de la division nutrition infantile et médicale sur la base du nouveau référentiel,
- développer les programmes Danone Supporting Life avec un triple bénéfice soutenant la mission de Danone reposant sur des partenariats efficaces (notamment avec les ONG),
- déployer le programme éco-système en cas de validation par l'Assemblée Générale des actionnaires d'avril 2009. Ce programme de 100 millions d'euros consiste à aider plus particulièrement les entreprises partenaires de Danone et toutes les initiatives en relation avec l'éco-système du Groupe.



La stratégie

1.6. Quels enjeux ?

1.6.1 Les enjeux sociaux

- l'enjeu majeur qui touche autant les pays développés que les pays émergents est l'emploi. Les entreprises ont une responsabilité directe dans la création d'emploi ainsi que dans les moyens mis en œuvre pour améliorer la sécurité de l'emploi des salariés. Dans un contexte de mondialisation et de forte concurrence, les entreprises doivent régulièrement réorganiser leurs capacités industrielles, ce qui ne permet pas de garantir l'emploi. La qualité du dialogue social, les moyens mis en place pour la formation et le développement des compétences, deviennent des facteurs essentiels de la performance économique des entreprises et de l'employabilité des salariés,
- dans un contexte de changements tant démographiques que de modes de vie, l'accueil et le management de la diversité, la qualité de vie au travail et la culture d'entreprise deviennent des enjeux majeurs dans le recrutement et la fidélisation des collaborateurs. Des pratiques de management soucieuses du développement des hommes ont un caractère différenciant,
- dans les pays émergents, les entreprises doivent expliquer comment elles contribuent au développement économique et au respect des Droits de l'Homme ainsi qu'à l'amélioration des standards sociaux. Cet enjeu dépasse la sphère de l'entreprise. Il concerne les conditions économiques et les conditions de travail des fournisseurs, notamment les producteurs de matières premières agricoles, ainsi que tous les partenaires avec lesquels l'entreprise travaille sur un territoire donné. La contribution économique aux communautés locales est un enjeu particulièrement sensible pour les sociétés comme le Groupe DANONE qui accélèrent leur développement international s'installant dans de nouveaux pays, notamment émergents.

1.6.2 Les enjeux liés aux produits et aux consommateurs

- la sécurité des aliments et la qualité des produits commercialisés figurent parmi les attentes majeures des consommateurs. Elles font parties de la première responsabilité de l'entreprise,
- au-delà, les consommateurs expriment des attentes très variées, parmi lesquelles la qualité, le goût, la facilité (d'achat, de conservation, de préparation), la disponibilité, le prix. Dans les pays développés, leurs

attentes sont largement relayées par les associations de consommateurs qui sont devenues des partenaires essentiels de l'entreprise. L'enjeu majeur est de continuer à développer la confiance des consommateurs dans des marques qui investissent en permanence pour garantir la qualité et la sécurité des produits, qui respectent l'environnement et qui se soucient de leur impact social.

- la nutrition est aujourd'hui au cœur des problématiques de santé publique. Toutes les études scientifiques le confirment : une alimentation variée et équilibrée et une activité physique régulière sont des facteurs de protection reconnus contre les maladies cardiovasculaires, l'ostéoporose, le diabète ou l'obésité. A contrario, on sait qu'une alimentation inadaptée combinée à un mode de vie sédentaire peuvent contribuer à augmenter la prévalence de ces mêmes maladies. De même, de plus en plus de données scientifiques indiquent que des apports nutritionnels inadaptés pendant les premières années de la vie peuvent conditionner l'état de santé ultérieur. Dans ce contexte, les consommateurs, mais aussi les pouvoirs publics, s'intéressent davantage à la composition des aliments et les attentes en matière d'information sont croissantes, ce qui entraîne des exigences accrues quant au contenu nutritionnel des produits, à leur étiquetage et aux messages publicitaires. Enfin, ces mêmes pouvoirs publics attendent des industries alimentaires qu'elles participent aux efforts d'éducation des consommateurs sur l'importance du mode de vie pour la santé,
- dans les pays émergents, ces enjeux sont de plus liés au sous-développement économique. La malnutrition et la sous-nutrition y sont encore très présentes. Dans ces pays on attend des entreprises qu'elles proposent des produits accessibles répondant aux besoins nutritionnels spécifiques des populations. L'enjeu est de développer des produits présentant les mêmes qualités nutritionnelles et de sécurité alimentaire que les produits pour les pays développés, tout en étant abordables pour des populations à faible pouvoir d'achat.

1.6.3 Les enjeux environnementaux

- dans les vingt prochaines années, la population mondiale devrait avoir augmenté de plus de 40 %. Les besoins en alimentation et la pression exercée sur les ressources naturelles vont s'accroître. Cette évolution se traduit d'ores et déjà par de multiples effets : pollution des sols, pollution des cours d'eau et des nappes phréatiques, émission de gaz à



La stratégie

effet de serre, production croissante de déchets et raréfaction des milieux riches en biodiversité,

- les entreprises agroalimentaires sont face à un dilemme qui est, d'une part, de répondre aux besoins de consommateurs toujours plus nombreux, et, d'autre part, de limiter l'impact de leurs activités sur l'environnement. Face à elles, les attentes des parties prenantes portent d'abord sur la réduction des impacts de l'activité industrielle et la mesure précise de cette réduction (certification ISO, mesure de l'empreinte carbone réduction des consommations d'eau et d'énergie, contribution à l'élimination des déchets...). La maîtrise des impacts liés aux emballages passe à la fois par la réduction des matériaux à la source, le recyclage, la réutilisation et/ou la mise à disposition d'emballages biodégradables,
- une augmentation moyenne de la température de 2,5°C pourrait coûter jusqu'à 3% du PIB mondial. Les différents scénarios du rapport Stern publié il y a un an mette en garde contre des conséquences économiques, sociales et environnementalesv gravissimes du réchauffement climatique,
- la pression sur l'approvisionnement en matières premières en provenance de l'agriculture (l'augmentation de la volatilité des prix, de nouveaux concurrents pour les sols via les biocarburants, de l'impact climatique sur les cultures). Ce contexte sur l'offre est en train de changer la société qui pousse à rechercher l'amélioration de la stratégie beaucoup plus en amont. Nous sommes en train de passer d'une luxurieuse période de la fourniture de matières premières à une autre période : coûteuse en matières premières,
- rappelons, par ailleurs, que si l'agriculture est vitale pour l'homme, elle serait responsable de près de 25% des gaz à effet de serre, de 70% de la consommation d'eau, ou encore de 40% de la pollution des nappes phréatiques. De leur côté, les consommateurs expriment de plus en plus d'attentes quand à une agriculture associant sécurité, préservation de l'environnement et respect des cycles naturels. Pour y répondre, les évolutions réglementaires et les progrès de la recherche poussent vers une meilleure prise en compte de l'environnement et des craintes sanitaires (agriculture de précision, pesticides efficaces à faibles doses, méthodes de lutte alternatives contre les maladies et les ravageurs...),
- les grands leaders mondiaux de la distribution (Wal Mart, Carrefour, Tesco) affichent un nouveau positionnement en matière de développement durable : utiliser 100% d'énergie renouvelables, recycler la totalité de ses déchets, utiliser des étiquettes vertes et travailler avec des fournisseurs respectant l'environnement. La distribution utilise le développement durable comme un levier de différenciation. Des réseaux de fournisseurs ont également été lancés pour travailler sur des problématiques diverses et variés (eau, agriculture...) et définir des bonnes pratiques environnementales communes.



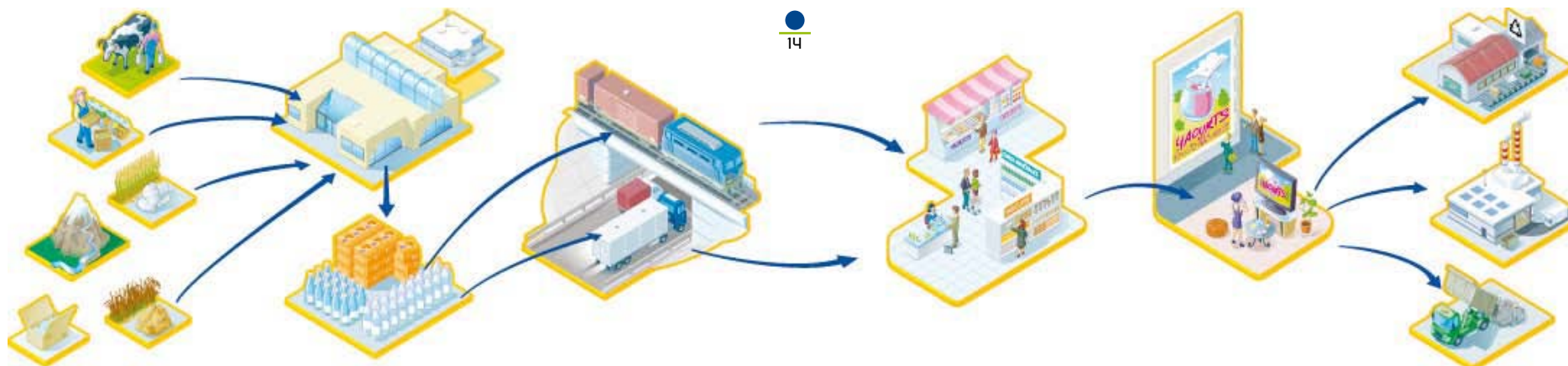
La stratégie

1.7 Impacts et responsabilités de l'amont à l'aval des activités (schéma)

Les risques accidentels potentiels liés aux activités du Groupe DANONE sont principalement :

- la pollution de l'eau (pollution essentiellement organique et biodégradable),
- les risques liés aux installations frigorifiques (ammoniac et autres fluides frigorigènes),
- les risques liés au stockage de matières premières (silos à farine ou à sucre) ou de produits dangereux (acides ou bases pour le nettoyage et la désinfection des installations).

Au-delà de ces risques accidentels, l'activité quotidienne du Groupe a des impacts sur l'environnement. Ceux-ci sont identifiés et traités secteur par secteur, d'amont en aval. A chaque impact écologique, le Groupe répond par des prises de décisions responsables.



1

Approvisionnement en matières premières

> Impacts

- Impact économique : le Groupe a acheté en 2008 pour 3,4 milliards d'euros de matières premières (pour le pôle PLF) réparties entre le lait et ingrédients laitiers (51%), les autres matières agricoles (23%) et les emballages (25%). Le lait représente la principale matière première agricole pour le Groupe. DANONE s'approvisionne auprès de 24 000 producteurs dans 25 pays. Pour le pôle Eaux le Groupe a acheté 730 million d'euros de matière premières, dont 640 millions pour le packaging, le solde correspond à l'achat d'ingrédients.

2

Production Industrielle et Emballages

> Impacts

- Impact économique : Danone produit localement pour des marchés locaux : 160 sites de production, 80 143 employés à fin décembre 2008,
- Principaux impacts environnementaux des sites : consommation d'énergie et d'eau, émissions des déchets,
- Principaux impacts des emballages (6% du poids moyen des produits) : consommation de ressources non renouvelables (pétrole pour le plastique) et renouvelables (bois, papier recyclé pour le carton).

3

Transports

> Impacts

- Les transports sont sous-traités en quasi-totalité. En Europe, le fret des yaourts est assuré à 95% par camion. Le transport de l'eau, en Europe, est assuré à environ 60% par camion et à 40% par train. Un produit Danone parcourt en moyenne, en Europe, 600 km de son lieu de production à son lieu de consommation,
- Principaux impacts environnementaux : consommation d'énergie, émissions de gaz à effet de serre, polluants atmosphériques locaux et bruit.

4

Ventes

> Impacts

- Impact économique : via une présence commerciale dans 150 pays, DANONE a réalisé 15 220 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2008. Deux tiers des ventes sont réalisées en grandes et moyennes surfaces, un tiers dans des commerces de proximité,
- Principaux impacts environnementaux : consommation d'énergie et émissions de gaz à effet de serre liées aux équipements réfrigérants en magasins, émissions liées aux déplacements des clients jusqu'aux points de vente.

5

Consommations

> Impacts

- Impact économique : 4 pôles d'activité (ou métiers) en 2008 : les Produits Laitiers Frais (57 % du chiffre d'affaires), les Eaux (19 %), la Nutrition Infantile (18%) et la Nutrition Médicale (6 %),
- Principal impact environnemental : consommation d'énergie et émissions de gaz à effet de serre liées à la réfrigération des produits laitiers frais,
- Impacts sociaux : qualité/sécurité des produits, influence sur les modes de nutrition, produits accessibles.

6

Fin de cycle

> Impacts

- La consommation des produits entraîne la production de déchets d'emballages : recyclés, mis en décharge ou incinérés selon les options disponibles localement,
- Principaux impacts environnementaux : pollution des sols, de l'air et de l'eau variant avec les modes de traitement des déchets.

1

- Principaux impacts environnementaux de l'agriculture : utilisation d'engrais et de produits phytosanitaires, émissions de méthane, puissant gaz à effet de serre, liée à la fermentation ruminale des bovins. L'augmentation de la productivité agricole peut s'accompagner d'une pression sur le milieu naturel et d'une réduction de la biodiversité.
- Eaux minérales : elles proviennent de réserves naturelles dont le Groupe a l'exploitation exclusive.

> Responsabilités

- Acheter les matières premières à des prix qui assurent une rentabilité suffisante aux producteurs et un approvisionnement de qualité et compétitif aux usines, tout en assurant le respect des droits sociaux fondamentaux,
- Garantir la sécurité, la qualité et la traçabilité des matières premières,
- Connaître les conditions de travail et l'impact environnemental de la production agricole, et contribuer à leur amélioration,
- Assurer la pérennité et la protection des réserves d'eau que le Groupe exploite.

2

> Responsabilités

- Assurer le respect des droits sociaux fondamentaux et promouvoir une démarche de progrès social sur les sites du Groupe,
- Contribuer au développement économique des communautés locales,
- Maîtriser l'impact environnemental des usines,
- Réduire les emballages sans nuire aux services qu'ils rendent : sécurité des aliments, transport, conservation, information du consommateur.

3

> Responsabilités

- Minimiser l'impact lié au transport des matières premières et des produits, promouvoir des pratiques de transports respectueuses de l'environnement,
- Assurer le respect de la chaîne du froid et la traçabilité des produits.

4

> Responsabilités

- Assurer le respect de la chaîne du froid et la traçabilité des produits,
- Assurer l'accessibilité des produits (prix, distribution) en particulier dans les pays émergents.

5

> Responsabilités

- Garantir la qualité et la sécurité des produits,
- Contribuer à développer des modes de nutrition sains et répondre aux besoins locaux,
- Assurer une information transparente des consommateurs et promouvoir le dialogue avec les consommateurs.

6

> Responsabilités

- Réduire l'impact en fin de vie des emballages en intégrant ces préoccupations dès la conception et en participant à des organismes publics de collecte des déchets.

1.8 Engagements et Objectifs : le bilan de DANONE

	L'économie	Les salariés	Les consommateurs
Les principaux enjeux	<p>Danone poursuit sa stratégie de croissance qui repose sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ un portefeuille d'activités concentré sur des catégories très dynamiques au positionnement santé, ▪ un nombre volontairement limité de marques puissantes bénéficiant d'un soutien publicitaire important, ▪ une présence significative sur les marchés qui présentent les meilleures perspectives de croissance soutenue à long terme, notamment la Russie, le Mexique, l'Argentine et le Brésil, ▪ des positions de n° 1 local dans chacune de ses activités, ▪ une innovation performante axée sur les bénéfices santé, ▪ le potentiel de croissance du marché de la Nutrition Infantile et de la Nutrition Médicale. 	<p>Internationalisation rapide du Groupe depuis quinze ans : développement en Europe de l'Est, en Asie, présence accrue en pays émergents. Tout en poursuivant une internationalisation rapide avec l'ouverture de nouveaux pays (notamment émergents), le Groupe a entamé un virage stratégique en recentrant l'ensemble de son portefeuille sur des produits santé avec la cession des activités Biscuits et le rachat des activités Alimentation infantile et Nutrition médicale de Numico. A partir de ce contexte, il faut :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ mettre en œuvre une politique humaine ambitieuse en cohérence avec les valeurs du Groupe, en s'enrichissant du mélange des cultures lié à l'arrivée des nouvelles activités ; continuer à veiller à l'application stricte des principes sociaux fondamentaux et contribuer au progrès social en tenant compte de la diversité des contextes, ▪ faire face aux évolutions des marchés de l'emploi, mettre en œuvre différents leviers d'actions pour permettre aux salariés d'être mieux armés face à l'évolution des métiers : entretiens, formation, organisations du travail facilitant l'échange et l'évolution des compétences. 	<p>Garantir la sécurité et la qualité des produits</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ répondre aux attentes des consommateurs en termes de nutrition, goût, accessibilité (prix et disponibilité) et aspects pratiques (conservation, préparation), ▪ répondre aux besoins nutritionnels spécifiques de certaines catégories de consommateurs, en particulier des très jeunes enfants, personnes âgées et des personnes ayant un état de santé particulier, ▪ répondre aux enjeux de santé publique et participer à la promotion d'une alimentation variée et équilibrée ainsi qu'à la pratique régulière d'activité physique. Anticiper et s'adapter à la réglementation qui renforce les exigences pour la communication en lien avec la nutrition ou la santé, ▪ répondre aux besoins spécifiques des populations dans les pays émergents, par des produits de qualité accessibles à des consommateurs à très faible pouvoir d'achat.

Les réponses du Groupe DANONE entre 2005 et 2008

L'économie

- en 2008, un chiffre d'affaires en hausse de 8,4 % à périmètre et taux de change constants,
- la marge opérationnelle a poursuivi sa progression en 2008 pour la 13^{ème} année consécutive et s'est établi à 14,9%, en hausse de 164 points de base par rapport à l'année précédente (+ 53 points de base à périmètre et taux de change constants),
- en 2008, un bénéfice net courant par action dilué en progression de 15,1%,
- en 2008, la valeur DANONE est sélectionnée pour la 10^{ème} année consécutive dans le Dow Jones Sustainability Index, et pour la 5^{ème} année consécutive dans le classement INNOVEST des 100 entreprises mondiales les plus engagées en développement durable.

Les salariés

- en 2005, les accords signés avec l'Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentaire (UITA) ont été revus afin d'y intégrer les Principes Sociaux Fondamentaux,
- la démarche DANONE Way a été mise place au sein du Groupe Danone depuis 2001. Une nouvelle version a été développée en 2007, elle est maintenant déployée dans l'ensemble des filiales des pôles produits frais et Eaux,
- en 2008, réalisation d'un programme d'audit sur 20% du périmètre des activités couvertes par la démarche Danone Way Ahead,
- la sécurité au travail est au cœur de la politique de ressources humaines du Groupe. La politique volontariste lancée par Danone en 2004 a permis de réduire de 50 % le taux de fréquence des accidents avec arrêt,
- depuis la fin de l'année 2007, la sécurité au travail (le nombre d'accident de travail avec arrêt par million d'heures travaillées et réalisation des audits WISE) et la formation (nombre d'heures de formation par salarié) sont intégrés dans les objectifs des Directeurs Généraux et des membres de comités de Direction, en lien avec les bonus,
- en 2008, l'objectif du programme EVOLUANCE d'atteindre 24 heures de formation par salariés a été atteint,
- depuis son lancement en avril 2004, 1 044 salariés se sont engagés dans divers parcours de professionnalisation, dont 68% ont opté pour la VAE,

Les consommateurs

- en 2005, adoption et déploiement dans les filiales de la Charte Alimentation Nutrition Santé,
- développement de produits accessibles à des consommateurs à faibles revenus qui répondent aux besoins nutritionnels des pays et qui sont vendus par le biais de canaux de distribution adaptés :
- commercialisation de Danimal en Afrique du Sud, yoghourt enrichi en fer, zinc et vitamine A, pour répondre aux carences spécifiques des enfants, et vendu au prix unique de 1 rand le pot dans les « townships »,
- lancement de Mleczny Sart, petit déjeuner accessible à base de céréales et de lait pour les enfants par DANONE Pologne. Ce produit est enrichi en vitamines et en minéraux pour pallier les déficiences nutritionnelles des enfants de ce pays,
- création de circuits de distribution dans les quartiers défavorisés : « Daniladies » en Afrique du Sud, kiosques Rombok en Indonésie,
- mise sur le marché au Bangladesh de Sektidoi, un yoghourt enrichi en Fer, Zinc, Iode et Vitamine A destiné aux enfants, vendu au prix unitaire (80g) de 5 bat (6 cts €),
- poursuite de l'optimisation de la composition nutritionnelle des produits,
- la formule du produit Danonino vendu dans 15 pays est spécifiquement adaptée aux besoins nutritionnels locaux des enfants de 3-6 ans : Danonino est enrichi en calcium, vitamine D et iode en Russie alors qu'au Brésil il est fortifié en calcium, vitamine D et E, en fer et en zinc.

**Les réponses
du Groupe
DANONE
entre 2005
et 2008**

L'économie

Les salariés

Les consommateurs

- inscrire la diversité des cultures et des personnes dans l'ensemble de l'organisation, en s'appuyant sur la convention signée entre le Groupe Danone et l'UITA en juin 2007,
- le nombre de femmes dans le management est en constante progression, en 2008 il est passé de 39 % à 43 %, grâce notamment à l'apport des nouvelles divisions d'alimentation infantile et de nutrition médicale,
- progression continue des personnes handicapées (4,17 % en 2008) dans les sociétés françaises grâce à la négociation d'accord et à la création de postes de chargés de mission handicap dédiés,
- 9 000 managers et directeurs, ainsi que 22 000 employés dans 24 pays, ont participé à l'édition 2007 de l'enquête salariés « Danone People Survey » qui a lieu tous les deux ans. Le taux de retour est de 85 % pour les managers, 78 % pour les directeurs et 67 % pour les salariés. Une nouvelle édition sera lancée en mars 2009.

- poursuite des recherches sur les bénéfices des produits porteurs d'allégations santé :
 - en 2007, 16 études cliniques ont été lancées, 19 rapports d'études finalisés,
 - en 2008, 52 études cliniques ont été lancées par les 4 divisions du Groupe Danone dans une vingtaine de pays.
- dans le cadre de la mise en application de la nouvelle réglementation européenne concernant l'utilisation d'allégations nutritionnelles et/ou santé sur les produits alimentaires, le Groupe DANONE a déposé en 2008 sept dossiers auprès de l'Agence Européenne de Sécurité Alimentaire (EFSA),
- depuis 2005, développement de différents outils qui permettent de poursuivre la démarche de cadrage (positionnement, communication, composition) des marques porteuses des allégations (programme Brand Nutritional Platforms),
- en 2007, lancement d'un nouveau programme d'information nutritionnelle sur les emballages, selon le modèle proposé par la CIAA (Confédération d'Industriels de l'Alimentation) en Europe et utilisé par plusieurs acteurs majeurs du secteur alimentaire. Ces informations sont données par portion de produit, et sous la forme de contribution de la portion aux Repères Nutritionnels Journaliers pour l'énergie, les protéines, les sucres, la matière grasse, les acides gras saturés, les fibres et le sodium). En 2008, elles figurent sur environ 90 % des produits Danone en Europe,

**Les réponses
du Groupe
DANONE
entre 2005
et 2008**

L'économie

Les salariés

Les consommateurs

- en 2007, engagement du Groupe DANONE à limiter la publicité auprès des enfants (< 12 ans) en Europe aux seuls produits dont la composition nutritionnelle et le portionnement sont adaptés aux enfants. Les produits sont sélectionnés par l'utilisation du système de profilage nutritionnel TheFoodProfiler. En 2008, cet engagement a été déployé en Europe et étendu aux USA.,
- lancement de différents programmes d'éducation à la nutrition et de promotion de l'activité physique : « Faut que ça bouge » en France, centre de santé nutritionnelle en Espagne, «Bon appétit la santé » en Belgique,
- depuis 2008, mise en place d'actions de promotion de l'allaitement maternel dans plusieurs pays,
- depuis 2005, les Instituts Danone organisent régulièrement des symposiums et des conventions internationales en lien avec les problématiques de la nutrition. En 2008, au travers du réseau des 18 Instituts Danone, plus de 70 projets de recherche ont été financés (dotation totale d'environ 1 million d'euro), une quinzaine de conférences scientifiques ont été organisées dont certaines sont disponibles en ligne et une dizaine de publications (actes de conférences, livres, ...) sont parues et proposées gratuitement (www.danoneinsitute.org)

Les objectifs 2009*

<ul style="list-style-type: none"> ▪ une croissance de son chiffre d'affaires en données comparables inférieure de quelques points à l'objectif de croissance à moyen terme (cet objectif étant compris entre + 8 % et + 10 %), ▪ une progression continue de la marge opérationnelle courante en données comparables, ▪ une croissance de 10 % de son bénéfice net courant dilué par action à périmètre et à taux de change constants. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mise en place d'un Danone Leadership College qui va former 15 000 team leaders en 3 ans. ▪ prolongement des efforts en matière d'acquisition de diplômes par la validation des acquis par l'expérience (VAE). En France, l'objectif est de former, qualifier et diplômer 1 100 salariés pour la fin de l'année 2009 (en 2008 il y en avait 1 044) et ensuite 2 000 salariés à horizon 2012. ▪ développement de travaux sur les caractéristiques de leadership « à la Danone » incluant la révision des supports d'évaluation, d'identification des potentiels, accompagnement des promotions au statut de manager. ▪ lancement de la « Health University » qui vise à faire vivre la mission de Danone auprès de tous les salariés en leur proposant des outils et formations pour mieux gérer leur propre santé, et celle de leur famille et acquérir une connaissance de la science derrière les produits Danone. ▪ lancement du « Danone Inside pack » : livret qui regroupe les documents de référence du Groupe : les Principes de Conduite des Affaires, les fondamentaux du développement durable. ▪ en 2009 : premier Danone Women Leadership LAB à Evian qui va rassembler 70 personnes, dont l'objectif est de travailler sur la façon dont les hommes et les femmes vont conjuguer leurs forces au service de Danone. ▪ Open Sourcing : définir des axes prioritaires qui vont, au-delà des initiatives déjà prises par les services communs recrutement/stages/ mobilité des carrières France, et permettre ainsi de rééquilibrer les ressources humaines. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ début 2009, mise à jour de la Charte Alimentation, Nutrition et Santé avec un renforcement des engagements concernant les produits, la communication associée et institutionnelle, ▪ continuer le déploiement des fondamentaux de Danone Way, notamment aux filiales de la division nutrition infantile et médicale sur la base du nouveau référentiel, ▪ renforcer la mission de Danone consistant à apporter la santé par la nutrition au plus grand nombre par des produits adaptés au besoin des consommateurs les plus défavorisés.
--	--	--

Les objectifs 2009*

locales/expatriés, région par région, et d'identifier des opportunités de sourcing nouvelles

- lancement de travaux sur les «seniors» pour toutes les sociétés françaises du Groupe.

Objectifs Sécurité (période 2009-2011)

- étendre la démarche WISE aux activités Baby & Medical,
- intégrer les sous-traitants sur site dans la démarche, en ajoutant dans le score d'audit un 13^e élément spécifique relatif à la politique de sécurité à l'égard des sous-traitants sur site. Les scores d'audit sont désormais sur 65 points,
- étendre la démarche, aujourd'hui essentiellement focalisée sur les usines, aux activités commerciales et de distribution capillaire, avec une vigilance toute particulière apportée à la sécurité sur la route pour nos chauffeurs.

* Ces objectifs sont de nature prévisionnelle. Bien que le Groupe DANONE estime que ces objectifs reposent sur des hypothèses raisonnables, ils comportent des incertitudes, et, en conséquence, pourront différer significativement de ceux attendus.

Les principaux enjeux

L'environnement

- répondre aux besoins de consommateurs toujours plus nombreux tout en neutralisant l'impact des activités générées par les produits sur la nature.
- réduire l'empreinte environnementale de l'ensemble des produits impliquant la mobilisation de l'ensemble de la chaîne de vie des produits, en particulier l'agriculture sur deux critères fondamentaux : eau / carbone.
- préserver durablement les ressources en eau.
- réduire les déchets liés aux emballages par l'éco-conception (prise en compte de l'environnement dans la conception même de l'emballage) et contribuer à développer la prévention des déchets en contribuant aux filières de recyclage.
- produire dans des usines sûres, propres, économes des ressources naturelles, proactives sur leur environnement local.

Les fournisseurs

- Elargissement de la responsabilité des entreprises vers l'amont de leur activité :
- 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,
 - garantir par la maîtrise des approvisionnements la sécurité sanitaire des produits et assurer le développement économique des producteurs locaux autour des sites,
 - s'assurer du respect des principes sociaux fondamentaux chez les fournisseurs (Démarche RESPECT),
 - promouvoir des pratiques agricoles plus respectueuses de l'environnement au travers de guides spécifiques, du réseau de techniciens agricole Danone et d'action pilote sur l'Agriculture Raisonnée.

Les communautés locales

- Construire des relations de confiance avec les acteurs locaux et agir en faveur du développement durable de leur éco-système, élément clé de la performance globale de l'entreprise.
- des enjeux économiques : salaires versés, achats, impôts locaux,
 - des enjeux sociaux : emploi, apport de savoir-faire, formation,
 - des enjeux sociétaux : engagements au profit de la société civile.

Les réponses du Groupe Danone entre 2005 à 2007

L'environnement

- réalisation à 100% du programme 2000-2010 «Usines sobres» de réduction des consommations d'énergie thermique et électrique, ainsi que la valorisation des déchets. Réalisation à 93% du programme relatif à la réduction des consommations d'eau.
- investissements environnementaux : 90 millions d'euros sur la période 2005-2008.
- 60 % des sites du Groupe (sites industriels, sièges sociaux et centres de recherche) sont désormais certifiés ISO 14001.
- généralisation du programme de protection des ressources en eaux souterraines.
- généralisation de 4 pratiques des fondamentaux Danone Way : maîtriser les risques environnementaux, piloter la performance environnementale des sites industriels, contrôler la production/approvisionnement des matières premières stratégiques, ainsi que les impacts du packaging. Les 58 CBU évaluées présentent un taux de conformité de 43%.
- création et mise en œuvre des outils de mesure de l'empreinte Carbone et Eau dans toutes les filiales des pôles Eaux et Produits frais du Groupe. Définition des objectifs de réduction de CO₂ sur la période 2009 à 2011 et des plans nécessaires pour les atteindre.

Les fournisseurs

- qualification «Agriculture Raisonnée» de 13 exploitations laitières françaises fournissant Danone,
- suite et fin de la phase pilote de la démarche RESPECT : définition de la stratégie et des outils pratiques utilisables par les managers concernés. Réalisation de 10 audits sociaux supplémentaires par un prestataire indépendant,
- agriculture : en France, une centaine d'éleveurs laitiers travaillant pour DANONE France se sont qualifiés « Agriculture Raisonnée »,
- déploiement de la démarche RESPECT dans l'ensemble des filiales du Groupe sous la responsabilité des directions Achats. Réalisation de 11 audits sociaux supplémentaires par un prestataire indépendant,
- première « marketplace » organisée entre acheteurs et fournisseurs de DANONE sur le thème de l'innovation,
- plus de 50 audits ont été réalisés depuis le début du lancement de la démarche RESPECT et 3 sessions de travail interactives réunissant près de 150 managers,
- Danone a rejoint l'initiative AIM-PROGRESS qui vise avec d'autres entreprises de l'agroalimentaire à limiter le nombre d'audits en incitant les fournisseurs à donner accès à leurs résultats d'audits,
- pour les Pôles Produits Frais et Eaux, 250 fournisseurs à risque, au regard des Principes Sociaux Fondamentaux, ont été identifiés et sont en cours de mise sous contrôle. Un coordinateur RESPECT a été nommé dans chacun des Pôles,

Les communautés locales

- lancement en Allemagne, en France, au Japon, aux Etats-Unis par Volvic en collaboration avec l'Unicef d'une vaste opération « 1 litre pour 10 litres » destinée à financer le creusement de puits en Afrique (Mali, Niger, Ethiopie). En Indonésie, le programme 1 litre pour 10 litres a été développé en coopération avec l'ONG Action Contre la Faim. Au Mexique, c'est avec une ONG locale, Un Kilo de Ayuda, que la marque Bonafont s'est engagée dans le programme. Pour ces deux pays, le bénéfice va à des projets locaux d'accès à l'eau potable,
- en moyenne 17 millions d'euros engagés par an dans des actions de solidarité menées dans les pays où le Groupe est implanté : aide à l'enfance via la journée DANONE pour l'enfance, aide au sport via la Danone Nation Cup, soutien à la recherche en nutrition via les instituts DANONE, aide aux communautés locales recouvrant principalement le don de produits, les actions pour l'environnement et les aides d'urgence,
- mise à disposition de compétences internes auprès d'associations,
- partenariat entre l'association « Planète Urgence » et DANONE Research : 5 salariés du Centre de Recherche Daniel Carasso et du Siège sont partis en mission temporaire pendant leurs congés,
- un premier « Social Innovation Lab » a réuni 120 managers à Evian en juillet 2007. Des projets sont en cours et des enseignements ont été capitalisés,

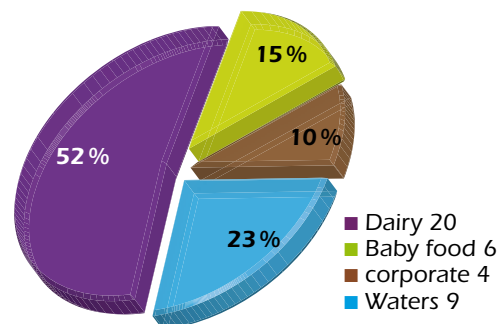
	L'environnement	Les fournisseurs	Les communautés locales
Les réponses du Groupe Danone entre 2005 à 2007		<ul style="list-style-type: none"> ▪ déploiement d'un outil d'aide au pilotage économique des exploitations laitières en France, ▪ organisation de plusieurs « Journées Innovation » réunissant fournisseurs, acheteurs et responsables R&D et marketing de Danone. Deuxième « marketplace » organisée entre acheteurs et fournisseurs de DANONE sur le thème de l'innovation. 	<p>L'objectif est de faire travailler sur une base régulière ces groupes de travail réunissant les filiales intéressées par un même thème, dans une démarche expérimentale visant à sélectionner des concepts et produire des outils opérationnels,</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ les nouveaux fondamentaux de Danone Way sont déployés, méthode d'auto-évaluation construits autour de 16 principes du développement durable (les Droits humains, les relations humaines, l'environnement, le consommateur, la gouvernance d'entreprise...) concernant les parties prenantes de Danone (salariés, consommateurs, collectivités locales, société civile sur les questions d'environnement, fournisseurs), ▪ mise en place du deuxième « Social Innovation Lab » en juillet 2008.
Les réponses du Groupe DANONE en 2008		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 100% des fournisseurs à risques identifiés en 2007 sous contrôle en 2008 : pour tous les fournisseurs identifiés comme « risqués », les visites internes (par les managers qualité, RH ou achats) ou les audits externes sont prévus, ▪ 40 audits externes réalisés dans le cadre de la démarche RESPECT, dont 38 audits initiaux et 2 audits de suivi. Ces 40 audits ont couvert 17 pays différents et ont touché au total 6746 salariés employés sur les sites des différents fournisseurs de Danone, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ la seconde édition du « Social Innovation Lab » a réuni plus de 220 personnes et a permis le partage des bonnes pratiques liées aux programmes sociétaux et la contribution aux axes de la nouvelle stratégie de Danone liés au développement durable : Partenariat avec la Nature, l'accessibilité des produits Danone aux personnes les plus pauvres, la santé par la nutrition avec un point particulier sur la santé des salariés et enfin les projets sociétaux en faveur de la société civile,

Les réponses du Groupe DANONE en 2008

L'environnement

Les fournisseurs

Les communautés locales



- 3 pôles du Groupe sont rentrés dans la démarche, dont le Pôle Nutrition Infantile qui s'est montré très actif en 2008 avec 15% des audits externes commandés,
- le déploiement de RESPECT dans les filiales de ex-Numico a commencé,
- Les premiers fournisseurs enregistrés sur une plateforme d'information et de partage Sedex commune à un nombre de grandes entreprises du secteur agroalimentaire.

- le lancement de la nouvelle démarche de programmes sociétaux « Danone Supporting Life » qui doit amener les filiales à développer des programmes dits triple bénéfice et soutenir la mission du groupe Danone. En 2008, 93 programmes sociétaux actifs ont été recensés dans toutes les filiales du groupe qui pourront entrer pas à pas dans la démarche « Danone Supporting Life ».

Les objectifs 2009*

Les objectifs 2009 sont issus du Plan Nature :

Réduction

- réduction de 5% de l'empreinte CO₂ fin 2009 par rapport à 2008 pour les activités PLF + Eaux.
- réduction de 5% de l'usage de l'eau fin 2009 par rapport à 2008 pour l'ensemble des activités du Groupe.
- mise en place du plan de réduction des émissions de carbone dans les activités Baby et Medical Nutrition

Compensation

- mise en place du Fonds Danone pour la Nature, dispositif de soutien aux compensations du Groupe au service de la restauration des zones humides.

- évolution de la démarche RESPECT pour compléter la partie sociale existante avec les parties sur l'environnement et l'anti-corruption et couvrir ainsi via RESPECT toutes les grandes thématiques de la responsabilité sociale de l'entreprise,
- élaboration, avec l'auditeur externe, de la nouvelle méthodologie de l'audit basée sur cette approche RESPECT « enrichi » pour passer des audits sociaux aux audits développement durable,
- intégration complète des pôles Nutrition Infantile et Nutrition Médicale dans le périmètre du programme avec la mutualisation des approches juridiques et des modalités de contrôle (audits),

Dans un contexte particulièrement difficile l'objectif est de maintenir l'ambition sociétale du Groupe dans le cadre des axes stratégiques définis en 2008.

- développer les programmes Danone Supporting Life avec un triple bénéfice soutenant la mission de Danone reposant sur des partenariats efficaces (notamment avec les ONG),
- déployer le programme éco-système en cas de validation par l'assemblée générale des actionnaires d'avril 2009. Ce programme de 100 millions d'euro consiste à aider plus particulièrement les entreprises partenaires de Danone et toutes initiatives en relation avec l'éco-système du Groupe à gérer le contexte économique mondial de crise,

Les objectifs 2009*

L'environnement

- mise en place des projets pilotes pour la restauration des zones humides et des sols.
- élaboration de la stratégie du Groupe pour la réduction de l'empreinte Eau et Biodiversité dans le courant de l'année 2009.

Le plan Nature 2009-2011

Le Groupe DANONE, suite à la réalisation des objectifs qu'il s'était fixé pour la période 2000 - 2010 et face aux nouveaux enjeux environnementaux a décidé d'engager un nouveau plan : le plan Nature 2009-2011.

les principes clefs de ce nouveau plan sont les suivants,

- réduire l'empreinte écologique de l'ensemble des activités liées à la fabrication des produits Danone,
- réduire l'empreinte CO₂ de 30% (en kgCO₂/kg produit) sur l'ensemble des activités (sites industriels, les emballages, les transports, les transports, la fin de vie des produits et des emballages),
- atteindre la neutralité Carbone de cinq marques majeures du Groupe Danone dont Evian fin 2011,
- permettre à toutes les filiales du Groupe d'atteindre les mêmes objectifs à l'horizon 2011, sur la réduction des émissions de carbone, la réduction des consommations d'eau et sur la préservation de la biodiversité,
- compenser ce qui ne peut être réduit en préservant les écosystèmes agricoles liés à nos produits (agropastoralisme) et les zones humides,
- engager les marques avec le consommateur sur la réduction de l'empreinte écologique de nos produits

Les fournisseurs

- systématisation du processus de suivi des résultats des audits externes par les managers achats de Danone pour les aider à réagir rapidement et efficacement à toutes sortes de non-conformités révélées,
- augmentation du nombre des fournisseurs inscrits sur la plateforme commune AIM-PROGRESS, avec l'aide des managers achats de tous les pôles du Groupe,
- réalisation des audits sociaux externes réalisés dans le cadre du programme RESPECT dans l'attente de la nouvelle méthode,

Par ailleurs, dans le contexte de difficulté actuelle le groupe a engagé une réflexion importante intitulée « Danone et son éco-système », afin de soutenir certains de ses fournisseurs. Cette démarche doit être soumise à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires avant d'être mise en œuvre.

Les communautés locales

- développer les programmes « Danone Supporting Life » avec un triple bénéfice soutenant la mission de Danone reposant sur des partenariats efficaces (notamment avec les ONG),
- déployer le programme éco-système en cas de validation par l'assemblée générale des actionnaires d'avril 2009. Ce programme de 100 millions d'euro consiste à aider plus particulièrement les entreprises partenaires de Danone et toutes initiatives en relation avec l'éco-système du Groupe à gérer le contexte économique mondial de crise.

01 La stratégie

1.9 Le modèle d'entreprise DANONE Dates clés 1972 - 2008

Les années 2000

L'année 2008

- > Après dix ans de partenariat avec la Convention Ramsar (protection des zones humides dans le monde), Danone lance fin 2008 un fonds avec l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature qui servira à replanter les mangroves.
- > Lancement de la Chaire «Social Business / Entreprise et Pauvreté» en partenariat avec l'école HEC.

2007

- > Création du fonds Danone.Communities
- > Convention Mondiale sur la Diversité signée entre le Groupe DANONE et l'UITA.
- > Le Groupe a procédé à la cession de l'activité Biscuits et Produits Céréaliers et a pris le contrôle de Royal Numico N.V, spécialisé dans l'alimentation infantile et la nutrition médicale.
- > Création du Comité de Responsabilité Sociale au Conseil d'Administration.

2006

- > Création de la société Grameen Danone Foods Limited.

2005

- > Charte Alimentation Nutrition Santé.
- > Politique globale de protection des ressources en eaux souterraines.
- > Intégration des Principes Sociaux Fondamentaux dans les conventions revisitées et signées à nouveau avec l'UITA.

2003

- > Adhésion au Global Compact des Nations Unies.
- > Danone membre fondateur de « Sustainable Agriculture Initiative ».

2001

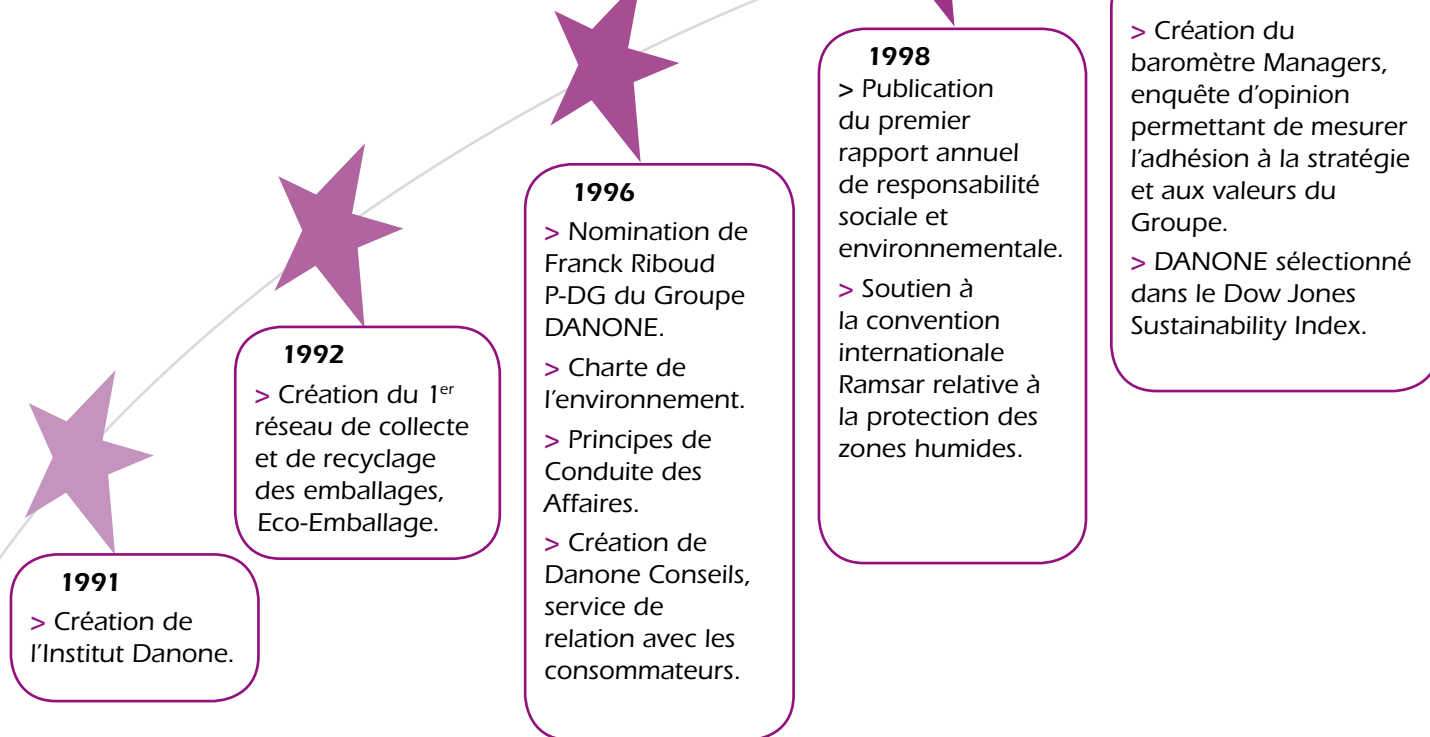
- > Lancement de DANONE Way.
- > Formalisation des Principes Sociaux Fondamentaux.

2000

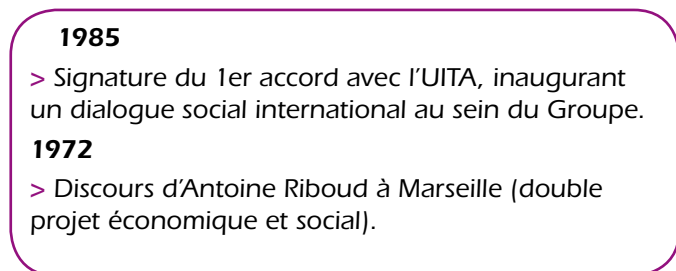
- > Plus de 70% des salariés du Groupe hors d'Europe de l'Ouest.

01 La stratégie

Les années 1990



Avant 1990



Les textes de référence

- > **Le discours d'Antoine Riboud à Marseille** (1972) constitue l'héritage culturel du Groupe. Il a été formalisé en 1974 dans le double projet économique et social.
- > **Les Principes Sociaux Fondamentaux**, fondés sur les normes définies par l'Organisation Internationale du Travail, constituent la base à respecter par toutes les sociétés du Groupe, filiales, partenaires et fournisseurs.
- > **Les conventions signées avec l'Union Internationale des Travailleurs de l'Agroalimentaire (UITA)** depuis 1985, incluant la convention Mondiale sur la diversité signée le 8 juin 2007, sont la référence du dialogue syndical international au sein du Groupe.

- > **La Charte pour l'environnement** (1996) engage le Groupe depuis la conception des produits jusqu'au recyclage des emballages dans une gestion plus respectueuse de l'environnement.
- > **La Charte Blédina de commercialisation des préparations pour nourrissons** (2005) concerne la commercialisation et le marketing des produits infantiles.
- > **Les Principes de Conduite des Affaires** (1997, révisés en 2001 et 2005) détaillent les comportements attendus des managers sur les questions telles que la corruption et les conflits d'intérêts.
- > **Les valeurs du Groupe**, formalisées en 1997 : ouverture, enthousiasme, humanisme et proximité.
- > **La Charte Alimentation Nutrition Santé** (2005) formalise les engagements du Groupe. Elle repose sur



La stratégie

cinq convictions : équilibre de l'alimentation, variété des choix, plaisir de manger ou boire, convivialité du repas et information des consommateurs.

> **La politique globale de protection des ressources en eaux souterraines** (2005) engage le Groupe dans une gestion durable de ses sources.

> **Le discours de Franck Riboud** de décembre 2008 à l'occasion de l'ouverture de la Chaire «Social Business / Entreprise et Pauvreté», en partenariat avec HEC, réaffirme le double projet économique et social porté par Danone.

Un modèle d'entreprise original ancré dans l'histoire du Groupe et réaffirmé dans le contexte actuel

En 1972, Antoine Riboud affirmait que *« la responsabilité de l'entreprise ne s'arrête pas au seuil des usines ou des bureaux. Les emplois qu'elle distribue conditionnent la vie entière des individus. Par l'énergie et les matières premières qu'elle consomme, elle modifie l'aspect de notre planète. Le public se charge de nous rappeler nos responsabilités dans cette société industrielle »*.

Cette vision a été formalisée dans le double projet économique et social, qui est la base du modèle Danone. Elle repose sur un principe simple : performance économique, attention portée aux personnes et respect de l'environnement vont de pair.

Franck Riboud réaffirme le 5 décembre 2008 lors du lancement de la Chaire Danone - HEC Entreprise et Pauvreté : *« Une entreprise n'existe et ne dure que parce qu'elle crée de la valeur pour la société dans son ensemble... La raison d'être d'une entreprise est son utilité sociale. C'est donc de servir la société, des hommes et des femmes, dans leur vie de tous les jours, à travers des produits, des services, du travail ou encore les dividendes qu'elle fournit. »*

Dans le contexte économique d'aujourd'hui, cet engagement est plus que jamais d'actualité pour faire vivre la mission de Danone : apporter la santé par la nutrition au plus grand nombre.

Pour ce faire, le Groupe a développé une culture d'entreprise très originale privilégiant la réactivité, l'adaptation et la capacité à accélérer l'innovation par le travail en réseau. Les responsabilités opérationnelles sont largement décentralisées. Les valeurs de Danone,

«humanisme, enthousiasme, ouverture et proximité», font l'objet d'une communication interne très large et l'entreprise s'efforce de les traduire dans les comportements individuels et collectifs.

Cette culture a beaucoup aidé le Groupe à se développer sur les nouveaux marchés d'Asie, Amérique Latine, Europe de l'Est, Afrique et Moyen-Orient.

En matière d'alimentation, les données culturelles jouent un rôle fondamental. L'analyse des besoins nutritionnels, des goûts et des habitudes alimentaires est une donnée phare du marketing de Danone. La direction du Groupe considère que ce modèle d'entreprise constitue un atout compétitif majeur. C'est d'abord un facteur d'efficacité collective et de motivation interne. C'est également un facteur d'attractivité, car les salariés sont de plus en plus sensibles à cette conception de l'entreprise compétitive et responsable. C'est, enfin, un puissant levier pour développer une relation de confiance entre l'entreprise et ses partenaires.

Une démarche formalisée au fil des ans

Afin d'assurer la diffusion de cette culture dans l'organisation, le Groupe s'est appuyé sur DANONEWay, une démarche d'auto-évaluation qui aide chaque filiale à intégrer performance économique et responsabilité sociale et environnementale.

Au fil des ans, la conception Danone de l'entreprise a été formalisée dans des textes qui définissent les principes et les politiques du Groupe : Principes Sociaux Fondamentaux, Principes de Conduite des Affaires, Charte pour l'Environnement, Charte Alimentation Nutrition Santé... sont quelques-uns des textes clés qui guident l'action des équipes dans le monde entier. Le dialogue avec les parties prenantes s'est peu à peu structuré. L'industrie alimentaire est au centre d'importants débats de société.

Le Groupe s'est efforcé d'organiser ses relations avec des interlocuteurs très divers, dans les sphères sociales, publiques, économiques, industrielles et scientifiques. Cette volonté de dialogue se traduit par des rencontres régulières, des communications écrites ou des collaborations avec des associations de consommateurs, de protection de l'environnement, des syndicats de salariés, des institutions scientifiques ou des pouvoirs publics. Elle s'est enrichie par des coopérations menées avec des fournisseurs, des clients



La stratégie

et des concurrents. Depuis 2004, des responsables en charge de la responsabilité sociale, de la communication externe ou des affaires publiques, ont été nommés dans les filiales. Leur rôle est d'établir des contacts durables avec les autorités publiques dans les pays où dans les pays où le Groupe opère afin d'éviter des réactions improvisées dans les situations de crise.

Au niveau du Groupe, une nouvelle organisation du développement durable est en cours de mise en place. Elle s'inscrit dans la nouvelle stratégie 2008-2011 et s'appuie particulièrement sur les axes suivants : partenariat avec la nature, accessibilité des produits au plus grand nombre, développement et engagement des salariés dans les programmes sociétaux.

Une nouvelle ambition vient dynamiser ces programmes sociétaux avec la démarche dite « triple bénéfice » (Triple Win), appelée Danone Supporting Life. Par ces actions, chaque filiale est arrivée à répondre à un enjeu de société, avec l'engagement des salariés, tout en contribuant au développement de l'entreprise dans le cadre de la mission nutrition santé de Danone.

1.10 La Danone Way : une démarche pour tenir nos engagements de manière concrète

Dans un contexte pourtant difficile, l'année 2008 aura marqué un pas supplémentaire dans le renforcement de la méthode d'évaluation des Fondamentaux de Danone. L'instabilité de l'environnement économique global renforce pour le Groupe la nécessité de consolider ses résultats sociétaux au sein d'une démarche fiable. Le Groupe se donne comme ligne de conduite d'être irréprochable sur ses Fondamentaux pour construire sur les meilleures bases possibles ses programmes locaux sociétaux.

En 2008, les Comités de Directions des filiales au travers le monde ont fixé les objectifs et validé les résultats

de l'autoévaluation. L'implication du top management permet ainsi une plus grande appropriation de la méthode. Si cette dernière est en cours d'appropriation pour les Pôles Produits Laitiers Frais (PLF) et Eaux, elle rentre progressivement dans le champs d'application des Pôles Nutrition Infantile et Médicale.

L'application des Fondamentaux suit de près l'activité du Groupe, d'amont en aval. Ainsi, les relations avec les parties prenantes sont encadrées à toutes les étapes par la méthodologie Danone Way, selon le modèle suivant :

Les étapes de l'activité Danone



Les fondamentaux correspondants

Impact environnemental des matières premières
Standards pour fournisseurs

Droits humains,
Relations humaines
Performance environnementale
Gouvernance pour les salariés

Empreinte environnementale des usines
Standards environnementaux pour fournisseurs

Qualité des produits
Standards sur la nutrition & la santé pour les consommateurs

Impact environnemental des emballages



La stratégie

Rappel de la méthode

L'objectif de l'année 2008 était de consolider la nouvelle approche lancée en 2007 et d'étendre le champ d'application de l'outil. La méthode n'a pas évolué par rapport au référentiel 2007 à l'exception de quelques modifications mineures.

Les 16 Fondamentaux sont regroupés en 5 grands thèmes : les Droits Humains, les Relations Humaines, l'Environnement, les Consommateurs et la Gouvernance.

Pour chacun des 16 Fondamentaux, les filiales définissent :

- leur niveau de politiques (pratiques formalisées et documentées mises en place) visant à évaluer la « maturité » de leur processus,
- leur niveau d'indicateurs (résultats concrets exprimés via les données chiffrées) afin d'évaluer leur performance sociétale.

En consolidant l'évaluation des politiques et des indicateurs pour les 16 Fondamentaux, chaque filiale obtient un nombre total de points qui détermine à son tour un nombre d'étoiles allant de zéro à cinq, sur la base du barème ci-contre.



Cette auto-évaluation annuelle est validée par le Comité de Direction de chaque filiale qui est aussi responsable pour fixer certains objectifs pour l'année suivante et pour mettre en place les plans d'action correspondants. Les objectifs liés aux indicateurs de performance sont fixés soit au niveau du Groupe, soit au niveau du Pôle d'activité, soit au niveau de la filiale.

Après la fermeture de la campagne annuelle, chaque filiale reçoit les résultats de son évaluation avec un nombre de points et d'étoiles, ainsi que des éléments de comparaison par rapport aux moyennes du Groupe, du Pôle et de la zone où la filiale est implantée.

Les 16 Fondamentaux, sur la base desquels les filiales réalisent l'autoévaluation, se répartissent en 5 thématiques distinctes :



La stratégie

DROITS HUMAINS

Age minimum pour travailler
et absence de travail forcé

Egalité des chances & diversité

Sécurité au travail

RELATIONS HUMAINES

Dialogue social

Temps de travail

Politique salariale

Développement et formation

ENVIRONNEMENT

Performance environnementale

Contrôle des risques environnementaux

Impact des matières premières

Impact du packaging

CONSOMMATEURS

Management de la qualité

Standards sur la nutrition et la santé

GOVERNANCE

Politique de Conduite des Affaires

Responsabilité Sociétale appliquée aux
fournisseurs

Relation avec les communautés locales

et le Centre de Recherche), ainsi que 2 filiales tests, ex Numico, qui ont réalisé en 2008 leur première auto-évaluation.

Ainsi en 2008, 18 filiales supplémentaires ont intégré le périmètre Danone Way (en 2007, 40 filiales couvrant 84% du chiffre d'affaires ont fait leur évaluation). Ces 18 nouvelles filiales se répartissent entre différentes zones géographiques (1 en Amérique, 7 en Asie, 5 en Europe de l'Ouest et 5 en Europe Centrale et de l'Est) et différents pôles du Groupe (6 dans le pôle PLF, 6 dans le pôle Eaux, et 6 autres).

Cette année le déploiement des Danone Way Fondamentaux a été lancé dans les filiales ex-Numico : des évaluations tests ont été effectuées avec les équipes d'une filiale industrielle et d'une autre filiale commerciale du Pôle Nutrition Infantile. L'outil se révèle être un bon moyen pour comprendre les standards de Danone en termes de développement durable et pour planifier la mise en place des processus développement durable de Danone.

Ce retour positif sur la méthode est largement partagé par les autres filiales du Groupe qui apprécient la possibilité, via Danone Way Fondamentaux, de mesurer simplement leur performance développement durable avec une vision multidimensionnelle.

Afin de faciliter l'appropriation de la nouvelle méthode en 2008, nous avons cherché à réunir les différents contributeurs à la démarche. Ainsi, un espace Danone Way Fondamentaux sur le site intranet Danone, dédié à l'innovation sociétale, a été mis à disposition des filiales pour permettre d'échanger sur la méthode et les actions de progrès. Sur cette page consacrée aux Fondamentaux, on retrouve l'outil d'évaluation et le guide pratique de la méthode, mais aussi les contacts clés au niveau du Groupe, les forums sur différents sujets autour de Danone Way Fondamentaux, les présentations, les meilleures pratiques, les dernières nouvelles concernant la méthode...

> Périmètre d'évaluation 2008

L'année 2008 a confirmé que Danone Way fait partie intégrante de la culture Danone. Le rythme du déploiement de la méthode au sein du Groupe correspond précisément aux prévisions, avec un focus sur les filiales des Pôles Eaux et Produits Laitiers Frais.

En 2008, 58 filiales, représentant 94% du chiffre d'affaires du groupe (hors les filiales ex-Numico) ont effectué l'auto-évaluation. Parmi elles, 33 proviennent du pôle Produits Laitiers Frais (PLF), 19 du pôle Eaux et 6 autres filiales. Ces dernières comprennent entre autres Blédina qui fait cette année encore partie du périmètre, des filiales « Corporate » (le Siège mondial

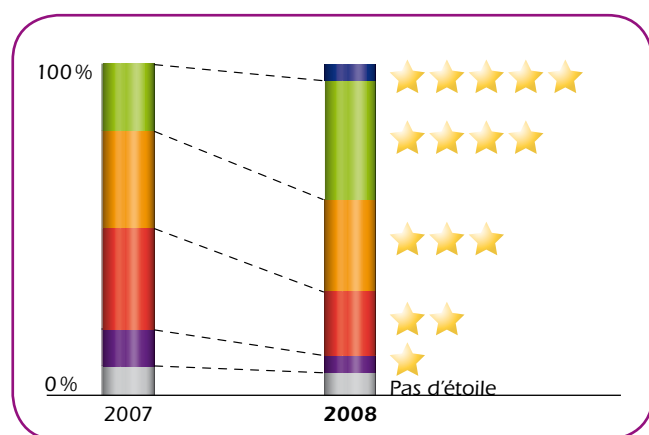
> Résultats de la campagne d'évaluation 2008

Il convient auparavant de rappeler deux points clés :

- même s'il s'agit de standards « fondamentaux », le niveau d'exigence que le Groupe s'est volontairement fixé est très élevé, surtout pour certains standards sur la nutrition et santé, la diversité, et la réduction de l'impact environnemental des fournisseurs des matières premières stratégiques,
- le périmètre d'évaluation s'est élargi en 2008 : 18 filiales de plus ont participé à Danone Way. La nouvelle méthodologie a été tout d'abord déployée au sein des plus grandes filiales (donc disposant de

ressources normalement plus importantes pour faire face aux standards Danone Way). La plupart des filiales ayant rejoint le périmètre de Danone Way en 2008 sont de petite taille et n'ont souvent pas de site de production. Au regard de l'orientation industrielle de la méthodologie et de la flexibilité restreinte des ressources dans les organisations de petite taille, il est souvent plus difficile pour ces dernières d'obtenir de bons résultats.

En termes de nombre d'étoiles (le Stars Challenge), les résultats des filiales ayant réalisé l'autoévaluation sont meilleurs en 2008.



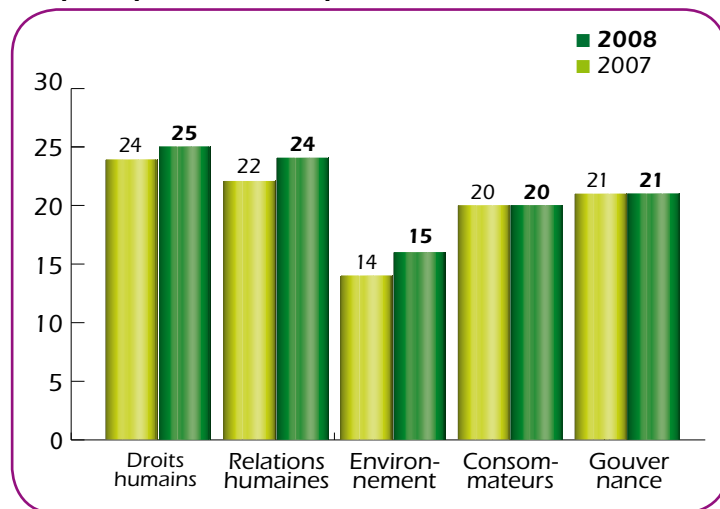
Le graphique ci-dessus montre la répartition des filiales suivant le nombre d'étoiles obtenues.

L'année 2008 marque l'attribution des « 5 étoiles » à trois filiales du Groupe, dont deux pour lesquelles le score a été confirmé par un audit Danone-KPMG.

La proportion de filiales à 4 étoiles augmente fortement. Un nombre croissant de filiales rentre dans les critères sociétaux exigés par le Groupe. La persistance d'un certain nombre de filiales à 0 ou 1 étoile s'explique par l'élargissement du champ d'application de Danone Way en 2008 (du fait des 18 filiales ayant réalisé leur première autoévaluation). Rappelons enfin que le barème d'étoiles est exigeant car afin de décrocher la première, il convient d'obtenir au moins 500 points.

Par ailleurs, même avec des standards élevés et un périmètre élargi, les résultats globaux du Groupe se sont améliorés par rapport à 2007. Aucune des 5 thématiques n'est en baisse, et 3 sur 5 sont en progression, ce qu'illustre le graphique ci-dessous (à noter : les thématiques et fondamentaux sont évalués sur un total moyen de 30 pts).

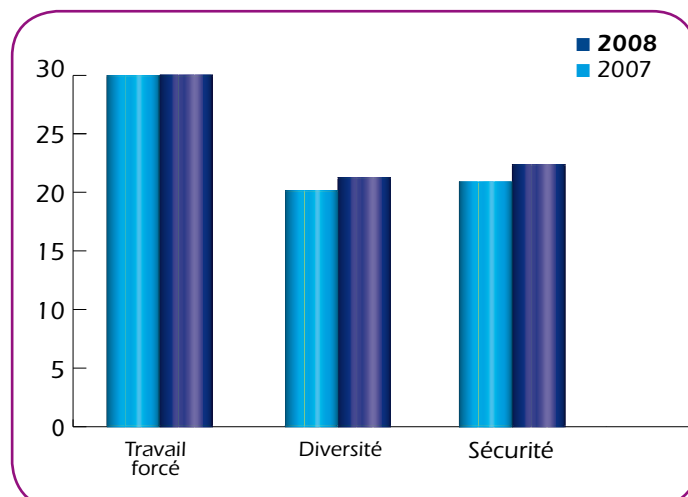
Les principaux résultats par thème :



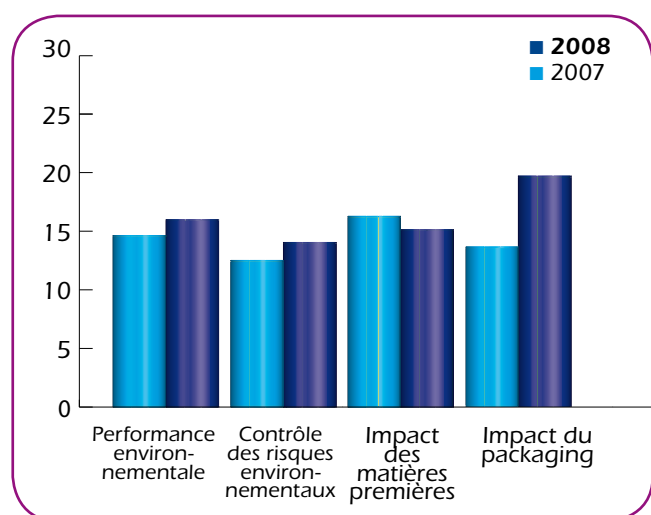
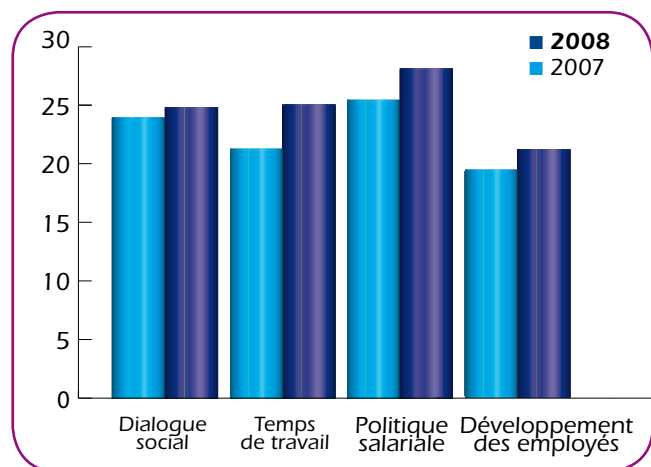
Malgré une amélioration significative par rapport à 2007, le thème qui dispose de la plus grande marge de progression reste l'environnement.

Les progrès sont dus en grande partie à l'augmentation des résultats du fondamental sur l'impact environnemental des emballages. On s'aperçoit que les efforts réalisés par le Groupe pour accélérer les initiatives dans ce domaine ont effectivement porté leurs fruits, avec notamment la mise en place d'outils de mesure et de réduction des impacts environnementaux.

> **Les Droits Humains** : les résultats 2008 ont confirmé la bonne performance des filiales sur des sujets tels que la sécurité au travail. Le Groupe va continuer à accentuer son effort en faveur de la diversité en renforçant notamment l'appréhension locale de la gestion des différences. Sur la question de la sécurité au travail, le déploiement de la méthodologie de Wise (Dupont) se poursuit avec des améliorations significatives de résultats d'audit.



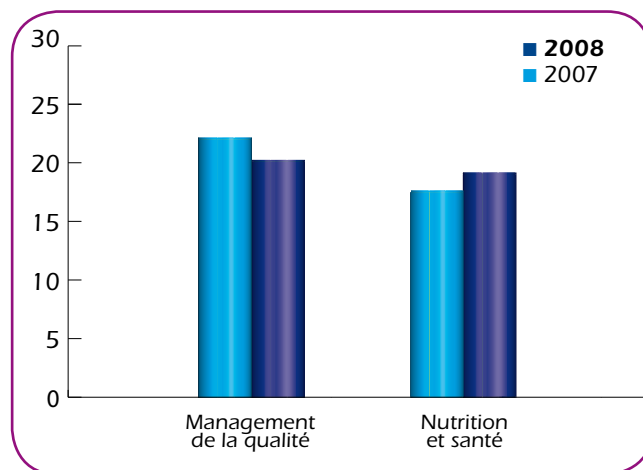
> **Les Relations Humaines** : même si les fondamentaux en matière de relations sociales et de politiques salariales ont été en général mis en place depuis longtemps, les filiales ont encore progressé sur ces thématiques en 2008. Le fondamental sur les politiques salariales confirme de très bons résultats. Cela est dû à une bonne communication interne en matière de rémunération. Le développement des salariés a par ailleurs progressé par rapport à 2007 mais reste un sujet à travailler en 2009. Notamment, les engagements en matière de formation sont difficiles à tenir avec la question des modalités de recensement des heures de formation sur le poste de travail.



> **L'Environnement** : les résultats sont en hausse par rapport à l'année précédente mais restent toutefois assez moyens comparé aux autres thématiques. La performance environnementale (consommation d'eau et d'énergie) ainsi que les risques environnementaux (outils de prévention et de suivis des risques) sont en amélioration. La réduction de l'impact des emballages étant intégrée dans de nombreux projets en 2008,

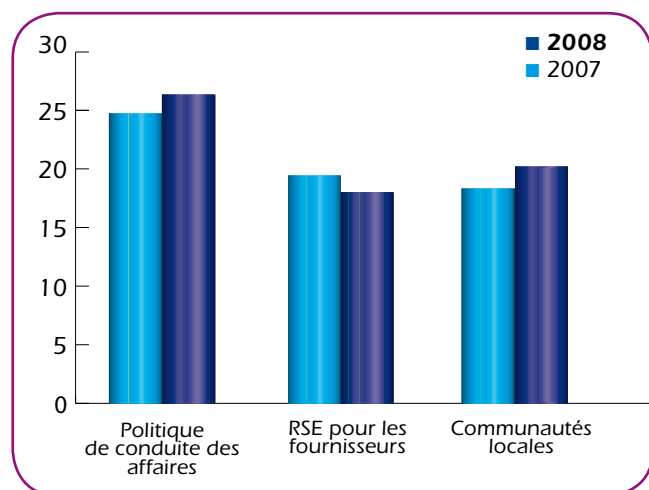
ce fondamental montre la meilleure progression par rapport à 2007. A l'inverse, le Groupe doit, pour l'année à venir, travailler sur l'impact qu'ont les matières premières sur l'environnement. Cela doit passer par l'accélération des partenariats avec les différents producteurs et fournisseurs. L'expérience Linus engagée en France avec les producteurs de lait pour améliorer la qualité du lait et réduire les émissions de méthane est un exemple d'action possible.

> **Les Consommateurs** : le fondamental en matière de gestion de la qualité des produits reste robuste, mais est en très légère diminution par rapport à 2007. Cela peut être lié au périmètre élargi de l'évaluation incluant des filiales de petite taille dans les pays en voie de développement. Cet écart n'est pas significatif pour engager des recherches approfondies à ce stade. Du fait d'un très haut niveau d'exigence en matière de politiques de nutrition / santé, la progression de ce fondamental est particulièrement appréciée et liée notamment au meilleur déploiement des BNP (Brands Nutrition Platform) qui standardisent les modalités de communication des bénéfices nutritionnels des produits.



> **La Gouvernance et les relations avec les partenaires extérieurs** : la démarche de Danone en matière de responsabilité sociétale des fournisseurs a subi de grands changements dans le courant de l'année 2008. Cela explique en partie le fait que le déploiement de ce fondamental en 2008 soit moins rapide que prévu. Ces changements sont notamment liés à l'adhésion de Danone à l'initiative AIM-PROGRESS, l'initiative menée conjointement avec d'autres grandes entreprises du secteur agroalimentaire visant à mutualiser les approches des sociétés-membres à la responsabilité sociétale des fournisseurs. Enfin, le fondamental lié aux relations avec les communautés locales a progressé en 2008, confirmant à la fois la bonne adaptation

des programmes locaux lancés par les filiales ainsi qu'un meilleur suivi (action plan, monitoring) de ces programmes. Toutefois des enquêtes internes ont révélé que les Danoners s'attendent à davantage d'implication de la part de leur filiale envers les communautés locales.



> Audits Danone Way Fondamentaux

La démarche Danone Way, depuis son lancement, est accompagnée par un système d'audits.

Aujourd'hui, l'audit de Danone Way Fondamentaux est intégré dans le processus d'audit interne du Groupe. Cependant, dans le cadre de la vérification externe de la démarche Danone Way Fondamentaux par KPMG Audit, une sélection de filiales ont fait l'objet d'audits spécifiques par les experts environnement et développement durable de KPMG Audit. Ces audits sont effectués à la fois par des auditeurs internes Danone et des auditeurs externes de KPMG qui gardent la maîtrise des résultats finaux de chaque audit.

L'objectif de l'audit dans la méthodologie Danone Way est double :

- il aide à assurer la fiabilité de l'information provenant des filiales,
- c'est aussi un moyen pour les filiales de mieux comprendre les enjeux de la méthode, les exigences du Groupe, de se familiariser aux meilleures pratiques et de se mettre dans la dynamique de progression sur les points qui demandent une attention particulière. Danone Way Fondamentaux s'affirme comme un outil de conduite du management plus qu'un outil de pure conformité.

Après deux audits test en 2007, six audits spécifiques ont été menés en 2008, permettant aux auditeurs externes de KPMG Audit d'émettre un rapport d'examen sur les politiques et les indicateurs sociaux

et environnementaux inclus dans Danone Way Fondamentaux (57 indicateurs au total). Pour établir cet avis KPMG a revu six entités Danone et vérifié le processus de consolidation du Groupe. Cet avis est publié en p. 56 à 58 de ce rapport.

> Une nouvelle version en 2009 et de nouveaux enjeux

Danone a défini les objectifs 2009 pour Danone Way Fondamentaux en prenant en compte deux éléments importants :

1/ La méthodologie Danone Way, et plus précisément la grille d'évaluation, devient plus exigeante en 2009.

La décision de modifier la méthode vient de la conviction que Danone Way Fondamentaux, rentrant dans l'ADN du Groupe, reflète la culture et la stratégie de Danone qui ne reste pas immobile. Cela implique des changements de fondamentaux sur lesquels repose Danone Way. Un travail de cohérence des différents niveaux de politiques a aussi été effectué et a eu pour conséquence un renforcement de ces niveaux.

Danone anticipe ainsi une tendance d'accroissement des standards de la responsabilité sociétale de l'entreprise. Les communautés externes, les parties prenantes et même les salariés demandent à l'entreprise de plus en plus d'attention envers ces sujets et davantage d'implication dans la recherche des éventuelles solutions aux problèmes sociétaux.

Ainsi, dans le cadre de la nouvelle méthodologie Danone Way, les filiales seront évaluées sur leurs politiques et le suivi des indicateurs concernant la santé au travail des salariés. Cela vise à mettre l'accent, au niveau des filiales, sur la mission centrale de Danone : apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre.

Les actions demandées dans le cadre de ce nouveau fondamental peuvent aller de la mise en place de systèmes d'assurance maladie complémentaires aux exigences légales dans le pays, jusqu'à promouvoir l'activité physique ou former les salariés aux principes de base sur la nutrition saine.

Un autre exemple est l'ajout dans Danone Way de politiques et d'indicateurs concernant la réduction de l'empreinte carbone. L'outil en cours de déploiement dans toutes les filiales destiné à mesurer et, à terme, réduire l'impact carbone intègre cette année les fondamentaux.

Par ailleurs, le fondamental sur la formation et le développement a été complété et intégrera en



La stratégie

2009 l'engagement individuel de développement (growth commitment) qui est une nouvelle démarche de développement professionnel responsabilisant Danone et chaque Danoner.

Les autres changements principaux de méthodologie pour l'année 2009 sont :

- de manière générale, la méthodologie a été légèrement modifiée en vue d'adapter au mieux les fondamentaux existants aux filiales du Pôle Nutrition Médicale et Infantile, tout particulièrement sur le fondamental nutrition / santé (avec les enjeux liés aux Codes de l'Organisation Mondiale de la Santé),
- les spécificités locales sont mieux prises en compte via des indicateurs locaux, obligatoires pour les fondamentaux relatifs à la diversité, à la santé et aux relations avec les communautés locales,
- le fondamental de 2008 sur le travail forcé devient en 2009 un pré-requis pour tous les fondamentaux relatifs aux droits humains et relations humaines,
- élargissement du fondamental temps de travail afin d'intégrer les managers sur l'aspect organisation du temps de travail,
- prise en compte de la démarche Aim Progress concernant la responsabilité sociétale des fournisseurs,
- intégration d'un nouvel outil de communication des documents de référence du Groupe incluant les Politiques de Conduite des Affaires (Danone Inside Pack).

2/ Préparer l'intégration des filiales ex-Numico dans la méthode Danone Way

Même si les premiers tests ont été effectués en 2008, la plupart des filiales du Pôle Nutrition Infantile et Médicale feront leur évaluation pour la première fois en 2009. Cela pourrait avoir un certain impact négatif sur les résultats globaux du Groupe. Une vingtaine de filiales devrait entrer dans le champ d'application 2009.

Prenant en compte ces deux éléments, les ambitions 2009 sont les suivantes :

- en terme de périmètre, près de 75 filiales devraient réaliser l'évaluation des Danone Way Fondamentaux. Malgré des fondamentaux plus exigeants l'ambition de voir progresser chaque filiale d'une étoile par an au moins jusqu'à atteindre les 5 étoiles est maintenue,
- la méthode va être déployée dans les filiales du Pôle Nutrition Infantile en utilisant l'expérience de Blédina (« ancienne » filiale française de Danone de la nutrition infantile) et les enseignements des deux

évaluations test effectuées en 2008 en Pologne,

- les premiers tests vont être réalisés dans les filiales du Pôle Nutrition Médicale,
- l'appropriation par les Comités de Direction et les Directeurs des Ressources Humaines notamment reste un véritable enjeu. En dehors des contributeurs / experts, il est important d'avoir leur engagement afin de tirer le meilleur de la méthode. L'incorporation dans certains bonus aidera sans doute à aller dans ce sens,
- les fondamentaux de Danone Way vont être plus largement communiqués à l'ensemble des Danoners via une brochure intitulée Danone Inside Pack qui reprend les politiques de conduite des affaires et autres documents clés pour la compréhension de l'ADN du Groupe Danone,
- les résultats de la campagne 2008 seront comparés et mis en perspective avec les résultats des enquêtes salariés prévues en 2009 afin de relever d'éventuelles incohérences.

Danone Way Fondamentaux pris en compte dans les bonus des Directeurs Généraux et de leur CODI.

Le Groupe DANONE a mis en place une partie sociétale dans le bonus de ses directeurs généraux. En 2008, il a été décidé d'intégrer pour les bonus 2009 les Fondamentaux de Danone Way dans cette partie sociétale et ce de façon mandataire pour tous les Directeurs Généraux dont la filiale a un score inférieur ou égal à deux étoiles. Pour les autres cas, le Groupe se donne le temps de décider l'extension, sachant qu'il peut être à l'initiative d'un Directeur Général de convenir de la prise en compte à titre volontaire.

02 ★ Gouvernance

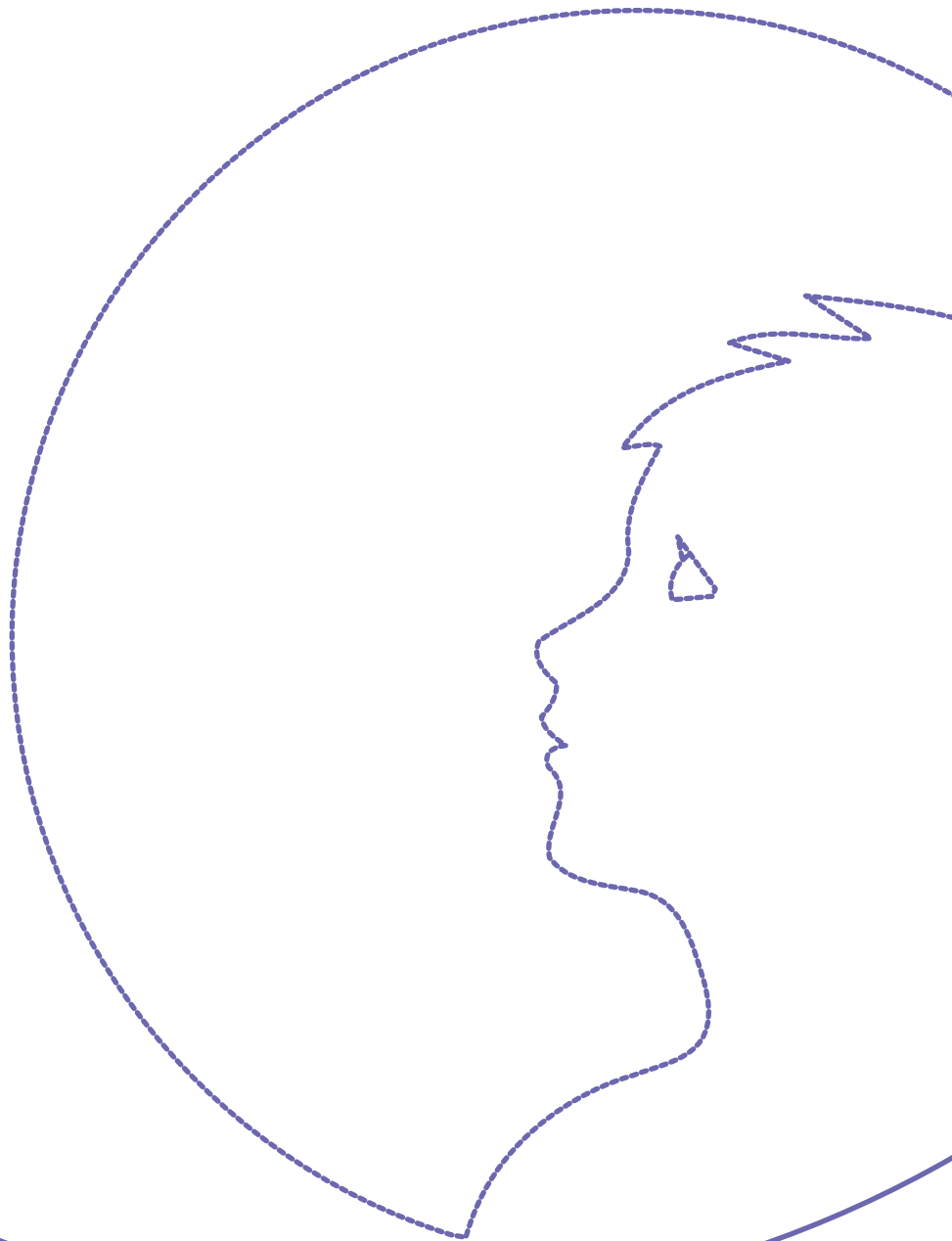
engagement externes

dialogues avec les parties prenantes

38

39

40



Gouvernance

L'information requise sur la gouvernance de la société est disponible dans le Document de Référence du Groupe DANONE. Les renvois aux pages concernées sont indiqués dans l'index GRI publié en page 49 du présent rapport.

> Gouvernance de la Responsabilité Sociale (RSE) du Groupe DANONE

Afin de l'assister dans ses décisions sur les questions de RSE, le Conseil d'Administration dans sa séance du 15 décembre 2006 a décidé de créer un troisième organe de gouvernance spécifique, le **Comité de Responsabilité Sociale**. En février 2007, le Conseil d'Administration a doté ce Comité d'un règlement intérieur détaillant ses missions et ses modalités de fonctionnement.

Il est notamment compétent pour :

- examiner les principaux risques et opportunités pour le Groupe en matière environnementale, au regard des enjeux propres à sa mission et à ses activités,
- procéder à l'examen des politiques sociales menées par le Groupe, des objectifs fixés et des résultats obtenus en la matière,
- passer en revue les systèmes de *reporting*, d'évaluation et de contrôle afin de permettre au Groupe de produire une information fiable en matière extra-financière,
- examiner l'ensemble des informations non financières publiées par le Groupe, en particulier en matière sociétale et environnementale,
- examiner une fois par an une synthèse des notations réalisées sur la Société et ses filiales par les agences de notation extra-financière,
- s'assurer de l'application des règles éthiques définies par le Groupe.

Dans le domaine des investissements à vocation sociale, le Comité a pour mission :

- d'évaluer l'impact de ces investissements pour le Groupe,
- d'examiner l'application des règles établies par le Groupe, s'agissant d'investissements ou de programmes sociaux dans les domaines liés aux activités du Groupe,
- de veiller à ce que les intérêts de la Société soient préservés, et plus particulièrement de prévenir les conflits d'intérêts éventuels liés aux relations entre ces investissements et le reste des activités du Groupe.

Le Comité de Responsabilité Sociale est composé des trois Administrateurs, dont deux ont été reconnus indépendants par le Conseil d'Administration.

Le Comité de Responsabilité Sociale en 2008

Au cours de l'année 2008, le Comité de Responsabilité Sociale s'est réuni trois fois. L'assiduité de ses membres, exprimée par le taux de présence à ces réunions, a été de 100 %.

Il a examiné :

- les orientations du projet stratégique à l'horizon 2008-2011 (New Danone) et plus particulièrement le projet sociétal au travers des axes suivants :
 - le développement des personnes, qui vise à permettre à chacun de se développer au sein du Groupe et entend faire bénéficier chaque collaborateur d'un « Growth Contract » (contrat de développement),
 - Danone pour tous, qui vise à développer des produits accessibles permettant d'augmenter le nombre de consommateurs réguliers de 700 millions aujourd'hui à 1 milliard en 2011,
 - Nature, qui vise à protéger et renouveler les ressources de la nature et à promouvoir un modèle de développement durable et éco-responsable,
 - la crédibilité santé, qui vise à s'appuyer sur des bénéfices santé incontestables.
- les projets en cours du Groupe dans le domaine sociétal. En particulier, en application de la Charte de Gouvernance de danone.communities, le Comité a été consulté et a émis un avis positif sur la conformité à cette Charte de deux projets d'investissement (1001 Fontaines et Laiterie du Berger) envisagés par le FCPR danone.communities. Il a également émis un avis favorable sur le montant pris en charge par la Société au titre de la contribution financière à danone.communities.

Par ailleurs, pour répondre aux enjeux décrits dans le présent rapport et contribuer à mettre en œuvre la stratégie 2008-2011, une nouvelle organisation du développement durable au niveau du Groupe a été décidée et est en cours de déploiement. Des sponsors membres du comité exécutif de Danone ont été désignés pour soutenir les axes liés au développement durable de cette nouvelle stratégie.

> La nouvelle organisation du développement durable du Groupe

La création d'une Direction Nature qui regroupera les programmes liés au partenariat de Danone avec la nature, et notamment les actions liées au fonds pour la nature. Pour ancrer l'ensemble de ces programmes

au cœur de l'activité de l'entreprise, cette Direction est rattachée aux deux sponsors de l'axe nature membres du comité exécutif du Groupe à savoir hiérarchiquement au Directeur Général Produits Laitiers Frais Europe de l'Ouest et fonctionnellement au Directeur Général Finance du Groupe.

Afin de développer les initiatives conduisant à apporter la nutrition au plus grand nombre, une Direction Générale « Base of the Pyramid and Social Business unit » est créée. Elle est rattachée au Directeur Général des Produits Laitiers Frais de la zone Europe Centrale/Est, Afrique / Moyen Orient, Asie, membre du comité exécutif de Danone. Seront de même intégrés dans cette nouvelle Direction les projets et programmes de danone.communities.

La création d'une Direction de la Responsabilité Sociétale qui regroupera les actions dites de conformité aux fondamentaux du développement durable et l'animation des programmes sociétaux. La culture de Danone, le double projet économique et social ainsi que l'engagement des salariés étant des aspects clés de cette Direction elle est rattachée à la Vice Présidente des Ressources Humaines du Groupe.

Pour coordonner les différentes actions de ces trois Directions est créé auprès du Directeur Général Délégué du Groupe DANONE un poste de Directeur Général «Sustainability and Shared Value Creation» qui aura en charge également la relation avec les leaders d'opinion stratégiques pour le Groupe.

Par ailleurs, trois comités dédiés sont mis en place pour appuyer les actions des Directions mentionnées ci-dessus, à savoir le comité Nature, le comité d'innovation sociale et le comité «Base Of the Pyramid».

> Missions ou valeurs, codes de bonne conduite et principes définis en interne par l'organisation sur sa performance environnementale et sociale, et état de leur mise en pratique

La démarche Danone Way a été mise en œuvre pour répondre à l'objectif de gestion de nos relations et de nos impacts avec les parties prenantes de l'entreprise, en amont et en aval (cf. partie La Danone Way). De nombreuses initiatives et démarches complémentaires ont été mises en place dans le domaine de la politique environnementale, sociale et des relations avec les fournisseurs (cf. volets indicateurs de performance relatifs à l'environnement, les droits humains, l'emploi et la formation).

Engagements externes

> Expliquer dans quelle mesure et comment l'organisation a adopté la démarche ou le principe de précaution

Danone doit garantir à ses consommateurs des produits sains et sûrs. Pour ce faire, il doit être irréprochable dans l'évaluation et la gestion des risques potentiels et réels, ainsi que dans la communication en matière de sécurité des aliments (cf. indicateurs).

> Chartes, principes ou autres initiatives volontaires d'origine extérieure, dans le domaine économique, environnemental et social, auxquels l'organisation souscrit ou donne son aval

Les engagements du Groupe DANONE, tels que définis dans ses Principes de Conduites des Affaires, reposent sur un certain nombre de principes qui font référence aux textes internationaux suivants :

- la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme,
- les conventions internationales de l'Organisation Internationale du Travail,
- les principes directeurs de l'Organisation de Développement et de Coopération Economique à l'intention des entreprises multinationales,
- le Global Compact concernant les droits de l'homme, les droits de l'homme au travail, la protection de l'environnement et la lutte contre la corruption.

Parallèlement, en 2005, les sept Principes sociaux fondamentaux issus des conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) ont été intégrés aux conventions Danone – UITA. Au-delà de ses filiales, Danone a souhaité étendre ces Principes Sociaux Fondamentaux à l'ensemble de ses fournisseurs (Programme RESPECT). (Cf. indicateurs LA et HR).

Danone est adhérent du Global Compact des Nations-Unies.

Ces engagements sont ancrés dans les valeurs du Groupe DANONE et l'esprit de la « Danone Way ». Ils s'appliquent à l'ensemble des salariés des sociétés contrôlées par le Groupe DANONE partout dans le monde.

Le Groupe DANONE s'engage à promouvoir ces principes auprès de l'ensemble des sociétés dans lesquelles il détient une participation.



Gouvernance, engagements et dialogue

> Principales adhésions à des associations professionnelles et industrielles et/ou groupes et organismes de pression nationaux ou internationaux

Voir le tableau ci-dessous.

Dialogue avec les parties prenantes

L'écoute des parties prenantes est une composante clé de la stratégie de développement durable du Groupe DANONE pour connaître les attentes de ses clients, ses consommateurs, ses salariés, ses fournisseurs, des scientifiques, des riverains de ses implantations, des représentants des pouvoirs publics et des organisations non gouvernementales.

Le tableau présenté ci-dessous résume la manière dont le Groupe DANONE travaille avec ces différentes parties prenantes. Il n'est pas exhaustif, dans la mesure où le Groupe ne consolide pas forcément en central toutes les actions menées par ses différentes filiales.

Utilisation des informations résultant de l'implication des parties prenantes

Les parties prenantes	Le mode de dialogue
Sphère sociale	
Salariés	<ul style="list-style-type: none">▪ Dialogue et négociations d'accords avec les représentants du personnel et les organisations syndicales au niveau des établissements, des sociétés et des pays,▪ Dialogue social international dans le cadre du Comité d'Information et de Consultation du Groupe DANONE,▪ Négociations et signature de conventions avec l'Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentaire,▪ Information régulière des salariés lors de réunions de sites, information via les journaux internes et les intranets,▪ Enquête de satisfaction au minimum tous les deux ans.
Consommateurs et associations de consommateurs	<ul style="list-style-type: none">▪ Réunions régulières avec les associations de consommateurs,▪ Tests produits auprès des consommateurs,▪ Information sur la nutrition via les Instituts DANONE, les sites internet, les services consommateurs des marques, les emballages, les brochures, le magazine DANONE et Vous (en France). Autodiscipline sur la publicité auprès des enfants en Europe.
Sphère publique	
Pouvoirs publics	<ul style="list-style-type: none">▪ Echanges réguliers avec les administrations et élus locaux au niveau du Groupe et des sites,▪ Contacts réguliers avec les élus et les administrations au niveau national et européen,▪ Contacts avec les organisations internationales,▪ Adhésion au Global Compact des Nations Unies et information du site internet.
Associations et ONG sociales et environnementales Organismes de promotion de la responsabilité sociale	<ul style="list-style-type: none">▪ Consultation lors de réunions régulières au niveau du Groupe (Direction du Développement Durable et de la Responsabilité Sociale, Direction des Relations Extérieures),▪ Participation à CSR Europe, IMS, l'ORSE,▪ Elaboration de documents de sensibilisation avec le Conseil National de l'Emballage (France).
Médias	<ul style="list-style-type: none">▪ Relations quotidiennes avec la presse nationale et internationale,▪ Conférences de presse.



Gouvernance, engagements et dialogue

Sphère économique	
Actionnaires	<ul style="list-style-type: none">▪ Assemblée Générale,▪ Rapport Economique et Social, Document de Référence,▪ Lettre aux actionnaires,▪ Réunions avec les actionnaires institutionnels (« road shows »),▪ Participation aux conférences du secteur agroalimentaire.
Communauté financière et agences de notation sociale et environnementale	<ul style="list-style-type: none">▪ Réunions avec les analystes financiers et extra-financiers et organisation de visites dédiées, rencontres avec des experts du Groupe DANONE,▪ Rencontres et réponse aux questionnaires des agences de notation notamment dans le cadre des indices éthiques DJSI World et STOXX, Ethibel, ASPI dans lesquels le Groupe DANONE est de nouveau sélectionné pour 2007,▪ Notations sollicitées.
Distributeurs	<ul style="list-style-type: none">▪ Participation à des organisations interprofessionnelles.
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none">▪ Partenariat avec les producteurs de lait, les coopératives et les industriels de l'amont,▪ Participation aux organisations interprofessionnelles,▪ Elaboration de guides de bonnes pratiques agricoles au sein de Sustainable Agriculture Initiative (le Groupe DANONE est l'une des 4 entreprises fondatrices de cette initiative),▪ Club Achats et Développement Durable de l'ORSE (France).
Sphère industrielle et scientifique	
Organisations professionnelles	<ul style="list-style-type: none">▪ Participation aux organisations interprofessionnelles nationales et internationales (ANIA, CIAA, GMA...).
Communauté scientifique	<ul style="list-style-type: none">▪ Contacts réguliers du Groupe avec la communauté scientifique,▪ Soutien et encouragement de la recherche en nutrition (Prix DANONE International de Nutrition remis par un jury indépendant réuni par l'Institut DANONE, participation à des programmes de recherche en nutrition : SU.VI.MAX, INCA, EU Childhood Obesity,...),▪ Collaboration de DANONE Research avec des instituts de recherche indépendants,▪ Organisation de colloques scientifiques, publications et débats par Danone Research et l'Institut. DANONE.



Gouvernance, engagements et dialogue

Des outils spécifiques de dialogue ont été développés pour accompagner les filiales du Groupe DANONE dans leurs interactions avec les différentes parties prenantes au niveau local.

- l'outil « sustainability mapping » permet de faire une analyse des enjeux et des attentes des parties prenantes de l'entreprise. Il présente également les bonnes pratiques existantes dans différents pays du Groupe. L'ensemble des filiales sont invitées à compléter le « sustainability mapping » tous les ans,
- parallèlement, une formation à l'environnement local a été développée à l'attention des directeurs d'usine.

Développée à l'origine en France, elle a été déployée en 2008 dans la zone Europe de l'Est.

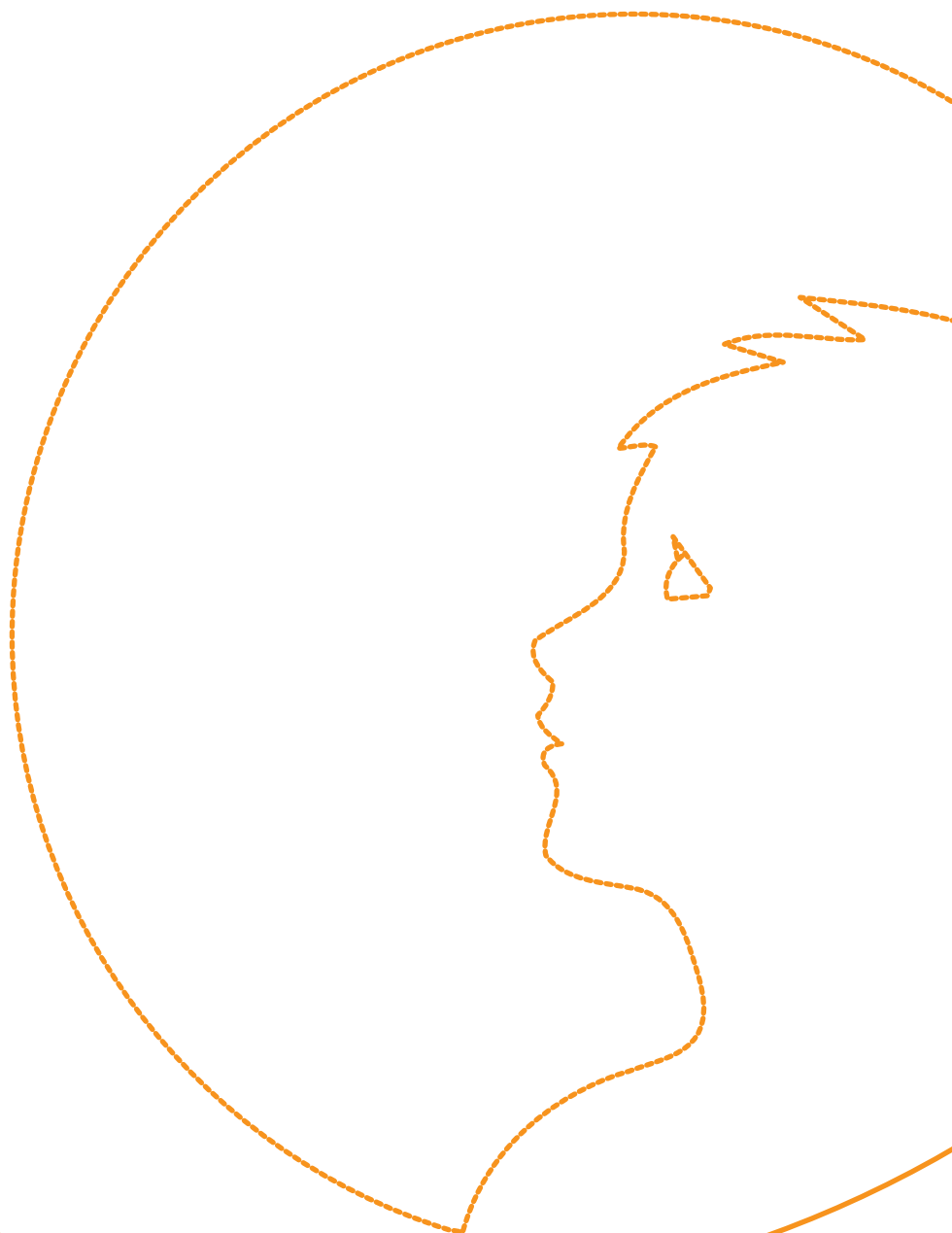
Elle permet de :

- communiquer sur le rôle et les responsabilités des directeurs d'usine vis-à-vis de l'environnement local,
- d'identifier les principales parties prenantes,
- construire les bases des plans d'action pour chaque usine.

03



Profil de l'entreprise





03 Profil de l'entreprise

Les informations **figurant dans cette partie du rapport** sont disponibles dans le Document de Référence du Groupe DANONE. Les renvois aux pages concernées sont indiqués dans l'index GRI publié en page 48 du présent rapport.

Ce rapport couvre la performance économique, sociale et environnementale du Groupe DANONE au cours de la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2008.

Les indicateurs publiés et les systèmes de management décrits dans ce rapport ont été préparés en conformité avec les lignes directrices de la Global Reporting Initiative (GRI 3). Elles donnent une présentation équilibrée et raisonnable de notre organisation économique, écologique et sociale. Les indicateurs sont présentés en respectant les intitulés de la GRI3 (exemple : EC2. Implications financières et autres risques et opportunités pour les activités de l'organisation liés aux changements climatiques).

Ils répondent, par ailleurs, aux informations demandées par la loi NRE et prennent en compte les « indicateurs sociaux annuels » que l'UITA et le Groupe DANONE ont établis ensemble en septembre 2004.

Une partie des données sociales et environnementales publiées dans ce document ont été auditées par KPMG Audit et font l'objet d'un avis publié en pages 56 à 58.

Le précédent rapport qui couvrait la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2007 avait été publié pour l'Assemblée Générale des actionnaires, qui a eu lieu le 27 avril 2008.

Les chiffres et informations communiqués dans le cadre du présent rapport le sont, sauf indications contraires, sur un périmètre mondial de sociétés contrôlées par le Groupe DANONE (liste des sociétés consolidées dans le Document de Référence), le Document de Référence et le rapport économique et social étant complémentaires et téléchargeables sur le site internet <http://www.danone.com>.

> Récompenses reçues au cours de la période de reporting

- Le Groupe DANONE a été sélectionné dans le « Dow Jones Sustainability Index » pour la dixième année consécutive. Il figure, par ailleurs, dans les principaux index de développement durable Ethibel Sustainability Index, ASPI Eurozone.
- Danone figure pour la cinquième année consécutive dans le palmarès 2008 des « 100 entreprises les plus durables au monde » de l'agence de notation extra-financière Innovest. Le Groupe est l'un des six lauréats dans la catégorie « bien de consommations ».
- En 2008, plusieurs entités du Groupe ont été élues Great Place to Work : le siège, Danone Eaux France, Danone waters and dairy UK et Danone Argentine.
- Le Groupe a reçu le trophée européen du développement durable décerné par « Orga Consultants », groupement européen de cabinets conseil en stratégie.
- Danone est selon le classement JP Morgan la première entreprise parmi les 10 plus grandes entreprises agroalimentaires en matière d'alimentation-santé à répondre à la question de l'obésité par l'alimentation.

04



Paramètres du rapport

Profil du rapport

Index du contenu du GRI

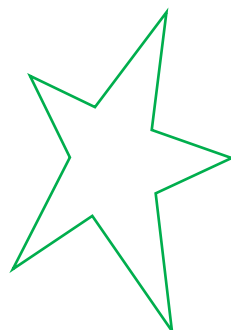
Validation par des tiers

44

44

48

56





Paramètres du rapport

Profil du rapport

> Périmètre de consolidation

Le périmètre retenu pour les données comptables consolidées du Document de Référence 2008 répond à une obligation des normes comptables IFRS. Il consiste à présenter 12 mois des activités de chaque pôle (Produits Laitiers Frais, Eaux, Alimentation infantile et médicale, et fonctions centrales). Cette définition est identique à celle retenue pour les données relatives à l'environnement et au social. N'ayant aucune données historiques pour l'alimentation infantile (hors Blédina) et médicale, les données comparables sont hors ex-Numico (base comparative 2006, 2007 et 2008). Cette règle est applicable pour le Rapport Technique de Développement Durable 2008. Aussi, chaque indicateur environnemental ou social 2008 sera communiqué sur deux périmètres différents :

- Périmètre 2 : PLF, Eaux, Baby Nutrition, Medical Nutrition,
- Périmètre 1 : PLF, Eaux, Blédina (base comparative 2006, 2007 et 2008).

Les indicateurs sociaux sont consolidés pour l'ensemble des filiales du Groupe Danone par intégration globale, quelles que soient leurs activités (sites de production, sites de recherche, bases logistiques, sièges administratifs).

Les indicateurs environnementaux couvrent uniquement les impacts des sites de production. L'impact environnemental des sièges administratifs et des bases logistiques n'est pas intégré dans le périmètre de consolidation (sauf en ce qui concerne certains indicateurs, lorsque les bases logistiques sont attenantes aux sites industriels).

Sur ce périmètre, les données sociales et les données environnementales sont intégrées à 100 % (intégration globale des données).

Compte tenu des difficultés de collecte et des disparités dans la remontée des données, les périmètres de consolidation Social et Environnemental retenus peuvent varier selon les indicateurs. Pour chaque indicateur publié sur un périmètre restreint, un taux de couverture est calculé et communiqué. Pour les données sociales, il est calculé sur la base de l'effectif inscrit total à fin 2008. Pour les données environnementales, il est calculé sur la base du chiffre d'affaire total de la production annuelle totale.

Variations de périmètre

Les variations de périmètre sont liées à des créations, des acquisitions ou à des cessions ou fermetures, totales ou partielles, de sites ou de nouvelles filiales. Pour maintenir un périmètre comparable d'une année à l'autre, les règles suivantes ont été définies pour les données sociales et environnementales :

- acquisition : les données de l'entité sont incluses dans le périmètre de consolidation à partir de la date de prise de contrôle par le Groupe (à l'exception de l'acquisition de Numico le 31.10.2007),
- création : les données de l'entité sont intégrées au périmètre à partir de la date de création,
- cession/fermeture : les données de l'entité sont retirées du périmètre de consolidation l'année de la cession ou fermeture de l'entité et sur les années antérieures (à l'exception de Frucor cédée en novembre 2008 toujours consolidée dans ce rapport pour les données sociales).

Certaines informations peuvent nous parvenir a posteriori, aussi, Danone se réserve le droit de retraiter les données historiques afin que la variation de l'indicateur soit la plus juste possible.

De plus, les entités entrées dans le Groupe en cours d'année n'ont pas reporté toutes les données sociales et environnementales.

Choix des indicateurs

Le choix des indicateurs sociaux présentés :

- répond à la politique ressources humaines du Groupe concernant le suivi des effectifs et des performances sociales en matière de gestion et de développement des collaborateurs,
- tient compte des spécificités culturelles et des disparités locales (législations nationales différentes, obligations légales variées...).

Le choix des indicateurs environnementaux présentés :

- répond à la politique environnementale et reflète les démarches de progrès des établissements ; ces indicateurs sont pertinents vis-à-vis de l'activité du Groupe,
- permet de suivre la performance environnement du Groupe sur ses enjeux majeurs.



Paramètres du rapport

Référentiel de remontée des données

Afin de garantir l'homogénéité des indicateurs sur l'ensemble du périmètre, des référentiels communs de remontée des données sociales d'une part et environnementales d'autre part sont déployés et mis à jour chaque année suite aux travaux de consolidation des données et aux commentaires des contributeurs. Ils détaillent les méthodologies à utiliser pour la remontée des indicateurs : définitions, principes méthodologiques, formules de calcul, facteurs standards. En 2007 un guide technique environnemental a été finalisé, il définit l'ensemble des indicateurs. Celui-ci est fourni en français, anglais et espagnol aux responsables environnement de chaque site industriel.

Des outils communs de collecte des données sont également en place pour faciliter la remontée des données :

- données sociales : une liasse spécifique du système de remontées des données financières Magnitude permet de collecter les indicateurs sociaux et de sécurité sur la totalité des entités du Groupe. Le cas échéant, une feuille de calcul est à la disposition des contributeurs. Par ailleurs, les indicateurs hygiène et sécurité sont suivis et consolidés au niveau Groupe sous Excel (baromètre sécurité de Groupe Danone). En cas de différences observées entre les données comptabilisées sous l'outil RH Magnitude et celles consolidées par la Direction des relations sociales (baromètre sécurité), la règle retenue par le Groupe est de prendre en compte les données suivies par la Sécurité.
- données environnementales : les indicateurs environnementaux présentés dans ce rapport sont collectés par l'outil informatique spécifique développé par la société Enablon. Le cas échéant, une feuille de calcul est à la disposition des contributeurs.

Ces deux outils présentent systématiquement les données de l'année précédente afin de faciliter la saisie des données et son contrôle.

Précisions et limites méthodologiques

Les méthodologies utilisées pour certains indicateurs sociaux et environnementaux peuvent présenter des limites du fait :

- de l'absence de définitions communes au niveau national et/ou international,
- d'estimations nécessaires, de la représentativité des mesures effectuées ou encore de la disponibilité limitée de données externes nécessaires aux calculs,

- des modalités pratiques de collecte et de saisie de ces informations.

C'est pourquoi les définitions et méthodologies utilisées des indicateurs suivants sont précisées.

Effectifs

- une fraction non significative de l'effectif manager n'est pas collectée dans le cadre de la remontée des données. En effet, le système de remontée des données reposant sur le niveau « filiale » peut parfois poser problème pour capter une partie de l'effectif en mobilité internationale (c'est-à-dire les effectifs détachés dans d'autres entités du Groupe),
- les contrats à durée déterminée et les mouvements internes au Groupe ne sont pas pris en compte dans les entrées/sorties. Aussi, les pratiques de reporting actuelles ne permettent pas le bouclage des effectifs (des écarts sont observés entre l'effectif 2008 reporté et l'effectif 2008 recalculé à partir de l'effectif 2007 et des entrées/sorties de 2008),
- la prise en compte des congés longue durée, ne sont pas toujours appliquées de façon homogène par les différentes Business Units.

Suite à l'audit des données sociales de 2007, nous avons souhaité préciser, détailler les définitions concernant les effectifs et la formation. L'idée est de pouvoir fournir à tous, les outils permettant de déterminer facilement comment comptabiliser les expatriés, ou par exemple les congés longue durée (plus de 9 mois). Nous sommes ainsi, en 2008, davantage confiants dans la diffusion de bonnes pratiques de comptabilisation des effectifs.

Consommation de matières premières

Cet indicateur est estimé à l'échelle monde sur la base des informations consolidées fournies par la direction des achats via le reporting financier (outil Magnitude). Les données monétaires sont converties en tonnages avec l'utilisation de prix moyens. Il regroupe les achats de lait, de sucres, de produits laitiers, les fruits, les farines, les matières grasses et le chocolat.

Consommation d'emballage

Cet indicateur est aussi estimé à l'échelle monde sur la base des informations consolidées fournies par la direction des achats. Les données monétaires sont converties en tonnages avec l'utilisation de prix moyens. Il regroupe les achats de plastiques rigides, de flexibles, de carton, de papier, de PET, de bouchons et de films.



Paramètres du rapport

Taux de recyclage

Le taux de recyclage des emballages des consommateurs finaux européens est calculé sur la base des données nationales sur le recyclage des plastiques et cartons fournies par Pro-Europe et pondérée par la production respective de chacun des pays. Certains pays ont un taux de recyclage supérieur à 100% car ils importent des emballages à recycler. Ceci explique l'excellent taux de recyclage affiché.

Déchets

La remontée des données sur les déchets repose sur 9 catégories distinctes de déchets (verre, PET, plastiques divers, papier/carton, bois/palettes, emballages mélangés, déchets matières, déchets industriels non dangereux et déchets industriels dangereux). Il peut ainsi arriver que certains déchets non pris en compte par les catégories ne soient pas reportés. Les quantités concernées ne sont toutefois pas significatives.

Consommation d'eau

Les consommations d'eau de forage ou d'eau de surface sont susceptibles d'être estimées lorsque les sites ne disposent pas de compteurs. Les définitions et la manière de prendre en compte les différents usages de l'eau (dont les déverses, eaux pompées et rejetées à la rivière), sont précisés dans le guide technique environnemental et l'outil informatique spécifique développé par la société Enablon. La méthode de calcul retenue par le Groupe est de soustraire les quantités d'eau entrant dans la composition des produits (eau embouteillée notamment) de la quantité d'eau prélevée sur le milieu naturel, mais des écarts de méthode peuvent subsister dans certaines Business Units.

Consommation d'énergie

Par définition, les indicateurs environnementaux couvrent uniquement les impacts des sites de production. A noter que, lorsque des centres de R&D ou autres locaux non industriels sont attenants aux sites de production, des estimations peuvent être faites par les sites de production pour ne tenir compte que des consommations d'énergie du site de production (estimation et déduction de la part des quantités d'énergie consommées par les locaux non industriels attenants au site de production).

Taux de fréquence des accidents du travail

Le taux de fréquence des accidents du travail est le nombre d'accidents avec arrêt de travail supérieur ou égal à un jour, survenus au cours d'une période

de 12 mois, rapporté à un million d'heures travaillées (données Hygiène, Sécurité, Environnement). Les indicateurs hygiène et sécurité (accidents du travail) couvrent aussi les accidents touchant le personnel intérimaire intervenant sur les sites. L'indicateur concernant les accidents mortels couvre également le personnel sous-traitant. Les accidents de trajet domicile-lieu de travail ne sont pas pris en compte dans cet indicateur. Le périmètre correspondant aux indicateurs hygiène et sécurité correspond au baromètre sécurité du Groupe Danone, soit 95,4 % de l'effectif total inscrit au 31/12/2008.

Emissions atmosphériques de CO₂

Pour les émissions directes, elles sont calculées à partir de la méthodologie et des données du Greenhouse Gas Protocol Initiative en fonction des facteurs d'émission par combustible. A préciser que les émissions de gaz à effet de serre liées aux gaz réfrigérants (CFC, HFC et HCFC) et halons sont calculées sur la base des quantités de gaz rechargées dans les installations, rechargement ayant lieu en règle générale tous les deux ans, et des pouvoirs de réchauffement globaux (PRG) de l'IPCC*. A chaque famille de gaz réfrigérants (CFC, HFC et HCFC) est affecté un unique PRG correspondant à la valeur du PRG du gaz le plus couramment utilisé sur les sites du Groupe. En ce qui concerne les émissions liées aux halons, le PRG pris pour référence est celui le plus élevé parmi ceux de la catégorie.

Les émissions indirectes résultant d'autres sources d'énergie achetées à l'extérieur, sont évaluées en fonction de facteurs d'émission spécifiques par site. Les émissions d'autres gaz à effet de serre ne sont pas significatives par rapport à celles du CO₂. Celles provenant du transport de flux de matières ne sont pas incluses dans ce total. Pour l'énergie et le CO₂, il s'agit majoritairement des données des sites industriels mais pour certains sites, les indicateurs intègrent également les données relatives à une base logistique attenante au site industriel.

* L'IPCC est l'Intergovernmental Panel on Climate Change ou Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat. Les PRG utilisés correspondent aux données du référentiel IPCC 2001, Global Warming Potential Time horizon 100 years.

Rejets dans l'eau

Les données présentées correspondent aux effluents après traitement interne ou externe. En cas d'absence d'information sur le traitement extérieur, un rendement épuratoire de 90% est considéré.

Consolidation et contrôles internes

La Direction des Ressources Humaines Groupe et la Direction Environnement Groupe au sein de la Direction



Paramètres du rapport


du Développement Durable et de la Responsabilité Sociale assurent respectivement la consolidation des données sociales et des données environnementales, sur la base des informations remontées par les sites de production et par les filiales du Groupe dans le monde.

Pour les données sociales, ces dernières sont collectées filiale par filiale. En règle générale, les données reportées sont issues des systèmes de paie mis en place dans les filiales. Une première validation est réalisée par le Directeur des Ressources Humaines de la filiale, avant consolidation.

Pour les données environnementales, ces dernières sont collectées au niveau de chaque site de production par le responsable environnement. Elles sont ensuite contrôlées et validées par le coordinateur environnement de la filiale avant d'être consolidées.

Lors de la consolidation, des contrôles de cohérence sur les données sont entrepris par la Direction des Ressources Humaines et la Direction Environnement Groupe. Ces contrôles impliquent des comparaisons avec les résultats de l'année précédente et le calcul de ratios spécifiques pour détecter les aberrations. Tout écart jugé significatif est investigué et, le cas échéant, corrigé.

Contrôles externes

Afin d'obtenir un avis externe sur la fiabilité et la robustesse de nos processus de remontée des données extra-financières, nous avons demandé à KPMG Audit de vérifier une sélection d'indicateurs sociaux et environnementaux figurant dans le présent rapport et identifiés avec le symbole suivant : . Leur rapport d'examen, détaillant les travaux effectués ainsi que leurs commentaires et conclusions, figure en pages 56 à 58.

Ajustements sur les données antérieures

Certaines erreurs de reporting sur les exercices précédents peuvent être détectées au cours du reporting de l'exercice en cours. Ainsi, certaines données concernant les exercices antérieurs ont fait l'objet de réajustements, les erreurs détectées ayant un impact significatif sur l'interprétation des résultats.



Paramètres du rapport

		Page du rapport	Péri-mètre	Page du DDR
Index et contenu du GRI				
1 STRATÉGIE ET ANALYSE				
1.1	Déclaration du décideur le plus haut placé de l'organisation		F	
1.2	Description des impacts, risques et opportunités majeurs	1-37	F	
2 PROFIL DE L'ORGANISATION				
2.1	Nom de l'organisation	43	F	
2.2	Principaux produits et/ou services et marques correspondantes		F	18 25-29
2.3	Structure opérationnelle de l'organisation, avec description des principales divisions, entités opérationnelles, filiales et coentreprises		F	133-139
2.4	Lieu où se trouve le siège de l'organisation		F	14
2.5	Nombre de pays où l'organisation est implantée et nom des pays où soit l'exploitation est majeure, soit les questions relatives au DD traitées dans le rapport s'avèrent particulièrement pertinentes		F	19-24
2.6	Nature du capital et forme juridique		F	14
2.7	Marchés où l'organisation opère avec répartition géographique, secteurs desservis et types de clients ou bénéficiaires		F	131-132
2.8	Taille de l'organisation		F	72
2.9	Changement significatifs de la taille, de la structure de l'organisation ou de son capital au cours de la période de reporting		F	14-16
2.10	Récompenses reçues en cours de la période de reporting	43	F	
3 PARAMÈTRES DU RAPPORT				
3.1	Période considérée (par exemple exercice comptable, année calendaire) pour les informations fournies	44	F	
3.2	Date du dernier rapport publié, le cas échéant	43	F	
3.3	Cycle considérée (annuel, biennal, etc)	44	F	
3.4	Personne à contacter pour toutes questions sur le rapport ou son contenu (dernière page de notre rapport) Champs et périmètre du rapport	4 COUV	F	
3.5	Processus de détermination du contenu du rapport	44	F	
3.6	Périmètre du rapport (pays, divisions, filiales, installations en crédit-bail, coentreprises, fournisseurs, par exemple)	44-47	F	
3.7	Indication des éventuelles limites spécifiques du champ ou du périmètre du rapport	44-47	F	
3.8	Principes adoptés pour la communication des données concernant les coentreprises, filiales et autres situations susceptibles d'avoir une incidence majeure sur les possibilités de comparaison d'une période à l'autre	45	F	
3.9	Technique de mesure des données et bases de calcul, y compris les hypothèses et techniques à l'origine des estimations appliquées au renseignement des indicateurs et autres informations figurant dans le rapport	44-47	F	



Paramètres du rapport

		Page du rapport	Péri-mètre	Page du DDR
Index et contenu du GRI				
3.10	Explication des conséquences de toute reformulation d'informations communiquées dans des rapports antérieurs et des raisons de cette reformulation (par exemple fusion/acquisition, modification de la période considérée, nature de l'activité, méthode de mesure)	44-47	F	
3.11	Changements significatifs, par rapport à la période couverte par les rapports antérieurs, du champ, du périmètre ou des méthodes de mesure utilisées dans le rapport.	44-47	F	
Index du contenu GRI				
3.12	Tableau identifiant l'emplacement des éléments d'information requis dans le rapport	48-55	F	
Validation par des tiers				
3.13	Politique et pratique courante visant la validation du rapport par des personnes externes à l'organisation	56-58	F	
4 GOUVERNANCE, ENGAGEMENTS ET DIALOGUE				
4.1	Structure de gouvernance de l'organisation y compris les comités relevant de plus haut organe de gouvernance (conseil d'administration ou assimilé), responsables de tâches spécifiques		F	51-53 62-71
4.2	Indiquer si le président du conseil d'administration est aussi un administrateur exécutif (et dans ce cas, indiquer ses fonctions et raisons de cette disposition)		F	52
4.3	Pour les organisations ayant un système de conseil d'administration à organe unique, indiquer le nombre d'administrateurs indépendants et/ou non exécutifs		F	52
4.4	Mécanisme permettant aux actionnaires et aux salariés de faire des recommandations ou de transmettre des instructions au conseil d'administration		NR	
4.5	Lien entre la rémunération des membres du conseil d'administration, des cadres supérieurs et des cadres dirigeants (y compris les indemnités de départ) et la performance de l'organisation (y compris sociale et environnementale)		P	54-61 75-77
4.6	Processus mis en place par le conseil d'administration pour éviter les conflits d'intérêt		F	59-61 182-183
4.7	Processus de détermination des qualifications et de l'expertise exigée des membres du conseil d'administration pour décider des orientations stratégiques de l'organisation en matière de questions économiques, environnementales et sociales	38-39	F	62-67
4.8	Missions ou valeurs, codes de bonne conduite et principes définis en interne par l'organisation sur sa performance économique, environnementale et sociale, et état de leur mise en pratique	39	F	65
4.9	Procédures définies par le conseil d'administration pour superviser la manière dont l'organisation identifie et gère sa performance économique, environnementales et sociale, et notamment les risques, opportunités, ainsi que le respect des normes internationales	31-37	F	66-70



Paramètres du rapport

		Page du rapport	Péri-mètre	Page du DDR
Index et contenu du GRI				
4.10	Processus d'évaluation de la performance propre du conseil d'administration, notamment du point de vue économique, environnemental et social		F	66
4.11	Explications sur la position de l'organisation quant à la démarche ou au principe de précaution et sur ces actions en la matière.		NR	
4.12	Chartes, principes et autres initiatives, d'origine extérieure en matière économique, environnementale et sociale, auxquelles l'organisation a souscrit ou donné son aval	39	F	
4.13	Affiliation à des associations (associations professionnelles) ou adhésion à des organisations nationales ou internationales de défense des intérêts	40-41	F	
4.14	Liste des groupes de parties prenantes inclus par l'organisation: Exemple de groupes de parties prenantes: les communautés, la société civile, les clients, les actionnaires, les fournisseurs et les salariés, autres travailleurs et leurs syndicats	40-41	F	
4.15	Base d'identification et sélection des parties prenantes avec lesquelles dialoguer.	40-42	F	
4.16	Démarche de ce dialogue, et notamment fréquence par type et par groupe de parties prenantes	40-42	F	
4.17	Questions et préoccupation clés soulevées via le dialogue avec les parties prenantes et manière dont l'organisation y a répondu	42	P	
5 APPROCHE MANAGERIALE ET INDICATEURS DE PERFORMANCE				
5.1 Volet Economique				
Performance économique				
EC1	Valeur économique directe créée et distribuée, incluant les produits, les coûts opérationnels, prestations et rémunérations des salariés, donations et autres investissements pour les communautés, les résultats mis en réserves, les versements aux apporteur	59	F	88, 90, 143, 156, 157
EC2	Implications financières et autres risques et opportunités pour les activités de l'organisation liés aux changements climatiques	59	F	
EC3	Etendus de la couverture des retraites avec des plans de retraite à prestations définies. (de base)	59	F	
EC4	Subventions et aides publiques significatives reçues	60	NR	
Présence sur le marché				
EC5	Distribution des ratios comparant le salaire d'entrée de base et le salaire minimum local sur les principaux sites opérationnels	60	F	
EC6	Politique, pratiques et part de dépenses réalisées avec les fournisseurs locaux sur les principaux sites opérationnels	61	NR	
EC7	Procédures d'embauche locale et proportion de cadres dirigeants embauchés localement sur les principaux sites opérationnels	61	F	

		Page du rapport	Péri-mètre	Page du DDR
Index et contenu du GRI				
	61 Impacts économique et indirects			
EC8	Développement et impact des investissements en matière d'infrastructures et des services, principalement publics, réalisés via une prestation commerciale, en nature ou à titre gratuit	61	NR	
EC9	Compréhension et description des impacts économiques	61	P	
5.2 Volet Environnemental				
	Matières			
EN1	Consommation de matières en poids ou en volume	64	P	
EN2	Pourcentage de matières consommées provenant de matières recyclées	64	NR	
	Énergie			
EN3	Consommation d'énergie directe répartie par source d'énergie primaire	65	P	
EN4	Consommation d'énergie indirecte répartie par sources d'énergie primaire	65	P	
EN5	Energie économisée grâce à l'efficacité énergétique	66	P	
EN6	Initiatives pour fournir des produits et des services reposant sur des sources d'énergie renouvelables ou à rendement amélioré; réductions des besoins énergétiques obtenues suite à ces initiatives	66	P	
EN7	Initiatives pour réduire la consommation d'énergie indirecte et réductions obtenues	66		
	Eau			
EN8	Volume total d'eau prélevé, par sources	67	P	
EN9	Sources d'approvisionnement en eau significativement touchées par les prélèvements	68	P	
EN10	Pourcentage et volume total d'eau recyclée et réutilisée	68	F	
	Biodiversité			
EN11	Emplacement et superficie des terrains détenus, loués ou gérés dans ou au voisinage d'aires protégées et en zone riches en biodiversité en dehors de ces aires protégées	68	F	
EN12	Description des impacts significatifs des activités, produits et services sur la biodiversité des aires protégées ou des zones riches en biodiversité en dehors de ces aires protégées	69	F	
EN13	Habitats protégés ou restaurés	70	NR	
EN14	Stratégies, actions en cours et plans futurs de gestion des impacts sur la biodiversité	70	P	
EN15	Nombre d'espèces menacées figurant sur la Liste rouge mondiale de l'UICN et sur son équivalent national et dont les habitats se trouvent dans des zones affectées par des activités, par niveau de risque d'extinction	71	NR	
	Émissions, effluents et déchets			
EN16	Émissions totales, directes ou indirectes, de gaz à effet de serre, en poids (teq CO ₂)	71	P	
EN17	Autres émissions indirectes pertinentes de gaz à effet de serre, en poids (teq CO ₂)	7	P	



Paramètres du rapport

		Page du rapport	Péri-mètre	Page du DDR
Index et contenu du GRI				
EN18	Initiatives pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et réductions obtenues	75	P	
EN19	Émissions de substances appauvrissant la couche d'ozone, en poids.	75	P	
EN20	Émissions de Nox, Sox et autres émissions significatives dans l'air, par type et par poids	75	P	
EN21	Total des rejets dans l'eau, par type et par destination	75	P	
EN22	Masse totale des déchets, par type et par mode de traitement	76	P	
EN23	Nombre total et volume des déversements accidentels significatifs	76	F	
EN24	Masse des déchets transportés, importés, exportés ou traités et jugés dangereux aux termes de la Convention de Bâle, Annexes I, II, III et VIII; pourcentage de déchets exportés dans le monde entier	76	NR	
EN25	Identification, taille statut de protection et valeur de biodiversité des sources d'approvisionnement en eau et de leur écosystème connexe significativement touchés par l'évacuation et le ruissellement des eaux de l'organisation	77	P	
Produits et services				
EN26	Initiatives pour réduire les impacts environnementaux des produits et des services, et portée de celles-ci	77	P	
EN27	Pourcentage de produits vendus et de leurs emballages recyclés ou réutilisés, par catégorie	81	P	
Respect des textes				
EN28	Montant des amendes significatives et nombre total de sanctions non pécuniaires pour non-respect des législations et des réglementations en matière d'environnement	81	F	
Transport				
EN29	Impacts environnementaux significatifs du transport des produits, autres marchandises et matières utilisés par l'organisation dans le cadre de son activité et du transport des membres de son personnel	81	F	
Généralités				
EN30	Total des dépenses environnementales par type	82	F	
5.3 Volet social				
Emploi				
LA1	Effectif total par type d'emploi, contrat de travail et zone géographique.	84	F	
LA2	Turnover du personnel en nombre de salariés et en pourcentage par tranche d'âge, sexe et zone géographique	90	P	
LA3	Prestations versées aux salariés à temps plein qui ne sont pas versées aux intérimaires, ni aux salariés en contrat à durée déterminée, ni aux salariés à temps partiel, par activités majeures	91	NR	
Relations entre la direction et les salariés				
LA4	Pourcentage de salariés couverts par une convention collective.	92	P	
LA5	Délai minimal de notification préalable à toute modification d'organisation, en indiquant si ce délai est précisé dans une convention collective	92	P	

		Page du rapport	Péri-mètre	Page du DDR
Index et contenu du GRI				
Santé et sécurité au travail				
LA6	Pourcentage de l'effectif total représenté dans des comités mixtes Direction-salariés d'hygiène et de sécurité au travail visant à surveiller et à donner des avis sur les programmes de santé et de sécurité au travail	93	P	
LA7	Taux d'accident du travail, de maladies professionnelles, d'absentéisme, nombre de journées de travail perdus et nombre total d'accidents du travail mortels, par zone géographique	93	P	
LA8	Programme d'éducation, de formation, de conseil, de prévention et de maîtrise des risques mis en place pour aider les salariés, leur famille ou les membres des communautés locales en cas de maladie grave	95	P	
LA9	Questions de santé et de sécurité couvertes par des accords formels avec les syndicats	95	NR	
Formation et éducation				
LA10	Nombre moyen d'heures de formation par an, par salarié et par catégorie professionnelle	97	P	
LA11	Programmes de développement des compétences et de formation tout au long de la vie destinés à assurer l'employabilité des salariés et à les aider à gérer leur fin de carrière	98	F	
LA12	Pourcentage de salariés bénéficiant d'entretien d'évaluation et d'évolution de carrière périodiques	99	P	
Diversité et égalité des chances				
LA13	Composition des organes de gouvernance et répartition des employés par sexe, tranche d'âge, appartenance à une minorité et autres indicateurs de diversité	103	P	
LA14	Rapport du salaire de base des hommes et de celui des femmes par catégorie professionnelle	105	P	
5.4 Volet Droits de l'Homme				
Pratiques d'investissement et d'achat				
HR1	Pourcentage et nombre total d'accords d'investissement significatifs incluant des clauses relatives aux droits de l'Homme ou ayant été soumis à un contrôle sur ce point	106	F	
HR2	Pourcentage de fournisseurs et de sous-traitants majeurs dont le respect des droits de l'Homme a fait l'objet d'un contrôle; mesures prises	107	F	
HR3	Nombre total d'heures de formation des salariés sur les politiques et procédures relatives aux droits de l'Homme applicable dans leur activité ; pourcentage de salariés formés	109	F	
Non discrimination				
HR4	Nombre total d'incidents de discrimination et mesures prises	109	F	

		Page du rapport	Péri-mètre	Page du DDR
Index et contenu du GRI				
	Liberté syndicale et droit de négociation			
HR5	Activités identifiées au cours desquelles le droit à la liberté syndicale et à la négociation collective risque d'être menacé ; mesures prises pour assurer ce droit	109	F	
	Interdiction du travail des enfants			
HR6	Activités identifiées comme présentant un risque significatif d'incidents impliquant le travail d'enfants ; mesures prises pour contribuer à interdire ce type de travail	109	F	
	Abolition du travail forcé ou obligatoire			
HR7	Activités identifiées comme présentant un risque significatif d'incidents relatifs au travail forcé ou obligatoire ; mesures prises pour contribuer à abolir ce type de travail	110	F	
	Pratiques de sécurité			
HR8	Pourcentage d'agent en charge de la sécurité ayant été formé aux politiques ou procédures de l'organisation relatives aux droits de l'Homme applicables dans leur activité	110	F	
	Droits des populations autochtones			
HR9	Nombre total d'incidents impliquant la violation des droits des populations autochtones et mesure prises	110	NR	
5.5 Volet société civile				
	Communautés			
SO1	Nature, portée et efficacité de tout programme et pratique d'évaluation et de gestion des impacts des activités, à tout stade d'avancement, sur les communautés	111	F	
	Corruption			
SO2	Pourcentage et nombre total de domaines d'activité stratégique soumis à des analyses de risques en matière de corruption	117	P	
SO3	Pourcentage de salariés formés aux politiques et procédures anti-corruption de l'organisation	117	P	
SO4	Mesures prises en réponse à des incidents de corruption	117	F	
	Politiques publiques			
SO5	Affichage politique, participation à la formulation des politiques publiques et lobbying	118	F	
SO6	Total des contributions versées en nature et en espèces aux parties politiques, hommes politiques et institutions connexes, par pays	118	F	
	Comportement anti concurrentiel			
SO7	Nombre total d'actions en justice pour comportement anticoncurrentiel, infractions aux lois anti-trust et pratiques monopolistiques; résultats de ces actions	118	F	
	Respect des textes			
SO8	Montant des amendes significatives et nombre total de sanctions non financières pour non-respect des lois et des réglementations	118	F	

		Page du rapport	Péri-mètre	Page du DDR
Index et contenu du GRI				
5.6 Volet Responsabilité des produits				
Santé et sécurité des consommateurs				
PR1	Etapes du cycle de vie où sont évalués en vue de leur amélioration les impacts des produits et des services sur la santé et la sécurité, et en pourcentage de catégories de produits et de services significatives soumises à ces procédures	119	F	
PR2	Nombre total d'incidents de non-conformité aux réglementations et aux codes volontaires concernant les impacts sur la santé et la sécurité des produits et des services, par type de résultat	124	P	
Étiquetage des produits et des services				
PR3	Type d'information sur les produits et les services requis par les procédures et pourcentage de produits et de services significatifs soumis à ces exigences d'information	124	F	
PR4	Nombre total d'incidents de non-conformité aux réglementations et aux codes volontaires concernant l'information sur les produits et les services et leur étiquetage, par type de résultat	125	P	
PR5	Pratiques relatives à la satisfaction client et notamment résultats des enquêtes de satisfaction client	125	P	
Communication marketing				
PR6	Programmes de veille de la conformité aux lois, normes et codes colonnaires relatifs à la communication marketing, y compris publicité, promotion et parrainages	126	F	
PR7	Nombre total d'incidents de non-conformité aux réglementations et aux codes volontaires relatifs à la communication marketing, y compris publicité, promotion et parrainages par type de résultat	128	P	
Respect de la vie privée				
PR8	Nombre total de plaintes fondées pour atteinte à la vie privée et de perte de données relatives aux clients	130	P	
Respect des textes				
PR9	Montant des amendes significatives encourues pour non-respect des lois et des réglementations concernant la mise à disposition et l'utilisation des produits et des services	130	F	

Légendes


DDR : document de référence (équivalent du 20 F en anglais)

F : entièrement reporté (sur le périmètre des sociétés contrôlées par le Groupe Danone)

P : partiellement reporté


NR : non reporté

> Validation par des tiers

Afin d'obtenir un avis externe sur la fiabilité et la robustesse de nos processus de remontée des données extra-financières, nous avons demandé à KPMG Audit de vérifier une sélection d'indicateurs sociaux et environnementaux figurant dans le présent rapport et identifiés avec le symbole suivant : . Leur rapport d'examen, détaillant les travaux effectués ainsi que leurs commentaires et conclusions, figure en pages 56 à 58.

Groupe DANONE**Siège social : 17, boulevard Haussmann –
75009 Paris****DANONE****Rapport d'examen de la démarche « Danone Way
Fondamentaux » et d'une sélection d'indicateurs
environnementaux et sociaux du Groupe DANONE
pour l'exercice 2008 (périmètre Produits laitiers
frais, Eaux et Blédina)**

À la suite de la demande qui nous a été faite par le Groupe DANONE, nous avons effectué un examen visant à nous permettre d'exprimer une assurance modérée sur :

- la démarche « Danone Way Fondamentaux » figurant pages 31 à 37 du rapport technique Développement Durable 2008 ;
- les indicateurs environnementaux⁽¹⁾ et sociaux⁽²⁾ relatifs à l'exercice 2008 (« les Données ») sélectionnés par le Groupe DANONE et identifiés par le signe  figurant pages 62 à 105 du rapport technique Développement Durable 2008.

Ces informations ont été préparées sous la responsabilité de la Direction du Développement Durable du Groupe, conformément au protocole interne méthodologique « Danone Way Fondamentaux » (« le Référentiel ») consultable auprès de la Direction du Développement Durable du Groupe. La note méthodologique « Paramètres du rapport » figurant pages 44 à 55 apporte des précisions sur le périmètre de consolidation, sur les définitions et sur les méthodologies de collecte et de consolidation des indicateurs publiés. Il nous appartient, sur la base de nos travaux, d'exprimer une conclusion sur les Données et sur la démarche « Danone Way Fondamentaux ». Les conclusions formulées ci-après portent sur ces seules informations et non sur l'ensemble du rapport technique Développement Durable 2008.

⁽¹⁾ Production totale, Nombre total de sites certifiés ISO 14001, Consommation d'énergie thermique, Consommation d'électricité, Consommation d'eau, Emissions totales de CO₂, Rejet final de DCO et Quantité totale de déchets générés (hors boues de STEP)

⁽²⁾ Effectifs totaux au 31 Décembre, Nombre moyen d'heures de formation par salarié, Nombre de salariés formés, Taux de fréquence d'accidents et Nombre d'accidents mortels

Rapport d'examen de la démarche « Danone Way Fondamentaux » et d'une sélection d'indicateurs environnementaux et sociaux pour l'exercice 2008

Nature et étendue des travaux

Nous avons mis en œuvre les diligences suivantes conduisant à une assurance modérée que la démarche « Danone Way Fondamentaux » et les Données ne comportent pas d'anomalie significative. Une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux plus étendus.

Nous avons, pour les informations sélectionnées et le périmètre considéré ⁽³⁾ :

- apprécié le Référentiel « Danone Way Fondamentaux » au regard de sa pertinence, sa fiabilité, son objectivité, son caractère compréhensible et son exhaustivité ;
- mené des entretiens au niveau des Direction Générale des Ressources Humaines, Direction des Relations Sociales, Direction Environnement et Direction de la Responsabilité Sociétale, auprès des personnes concernées par l'application du Référentiel ;
- mené des entretiens et réalisé des sondages sur l'application du Référentiel dans six Business Units⁽⁴⁾ pour les données sociales et la démarche « Danone Way Fondamentaux » et, dans douze usines⁽⁵⁾ de ces Business Units pour les données environnementales ; le choix de cet échantillon a été effectué en fonction de leur contribution aux données consolidées du Groupe, de leur activité et de leur implantation ;
- effectué des tests de cohérence sur la consolidation des Données et des résultats de la démarche « Danone Way Fondamentaux » ;
- revu les travaux de l'audit interne relatifs à la démarche « Danone Way Fondamentaux » qui est intervenu sur huit Business Units ⁽⁶⁾.

La contribution des entités sélectionnées représente :

- entre 17% et 25%, à l'exception d'un indicateur, pour les Données environnementales, avec une moyenne de 19%,
- entre 18% et 31% pour les Données sociales, avec une moyenne de 28%,
- et 29% pour la démarche « Danone Way Fondamentaux ».

⁽³⁾ Pôles Produits laitiers frais, Eaux et Blédina

⁽⁴⁾ Blédina, Danone Poland, Danone Spain, Danone de Mexico, Aqua Indonésie et Danone Eaux France

⁽⁵⁾ Steenvoorde, Brive*, Villefranche*, Varsovie, Aldaya*, Parets, Salas*, Sevilla*, Tres Cantos*, Irapuato, Pandaan et Amphion (Evian). * Pour ces sites, nous ne sommes pas intervenus sur place, nos travaux de vérification ont été menés au niveau Business Units.

⁽⁶⁾ Danone Belgium, Danone Canaria, Danone Germany, Danone Hungary, Danone Slovakia, Danone Ukraine, Aguas de España et Naya

Rapport d'examen de la démarche « Danone Way Fondamentaux » et d'une sélection d'indicateurs environnementaux et sociaux pour l'exercice 2008

Commentaires sur les procédures


Nous avons constaté les principales évolutions suivantes :

- Les définitions de certains indicateurs environnementaux et sociaux ont été précisées afin de garantir une meilleure compréhension de ces derniers par les interlocuteurs en charge du reporting au niveau des Business Units, notamment les définitions des indicateurs relatifs à la formation ;
- Nos travaux au niveau des entités sélectionnées ont permis de constater que le Référentiel a été globalement compris et correctement appliqué par les Business Units revues.

Par ailleurs, nous avons identifié les axes d'amélioration suivants qui devraient être pris en compte dans une démarche de progrès continu :

- Les modes de calcul et les définitions devraient encore être précisés, notamment pour l'indicateur « Consommation d'eau » afin de garantir une plus grande homogénéité des pratiques du Groupe ;
- Le dispositif interne de contrôle à chaque niveau de collecte et de consolidation, notamment en ce qui concerne les indicateurs environnementaux relatifs à l'eau, aux déchets et aux réfrigérants devrait être renforcé ;
- Il conviendrait de mettre en place un processus formalisé de réconciliation des informations relatives à la sécurité au travail communiquées d'une part par la Direction des Relations Sociales avec celles suivies d'autre part par la Direction Générale des Ressources Humaines.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les données environnementales et sociales examinées figurant pages 62 à 105, identifiées par le signe , et la démarche « Danone Way Fondamentaux » figurant pages 31 à 37 du rapport technique Développement Durable 2008 ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au référentiel mentionné.

Paris La Défense, le 17 avril 2009
KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

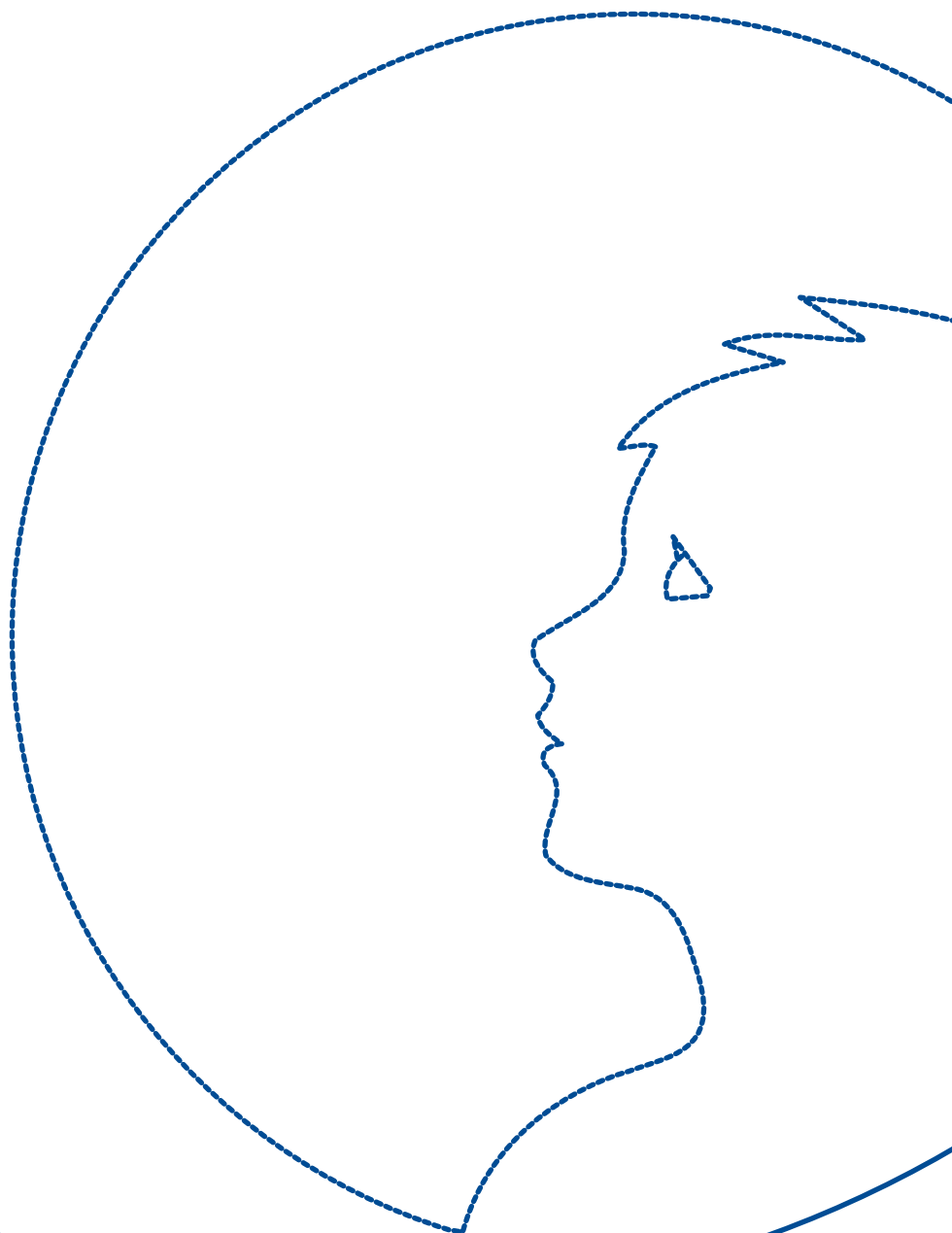


Philippe Arnaud
Associé
Responsable du département
Environnement & Développement Durable

05



Indicateurs de performance 59





5.1 Indicateurs de performance économique

Performance économique

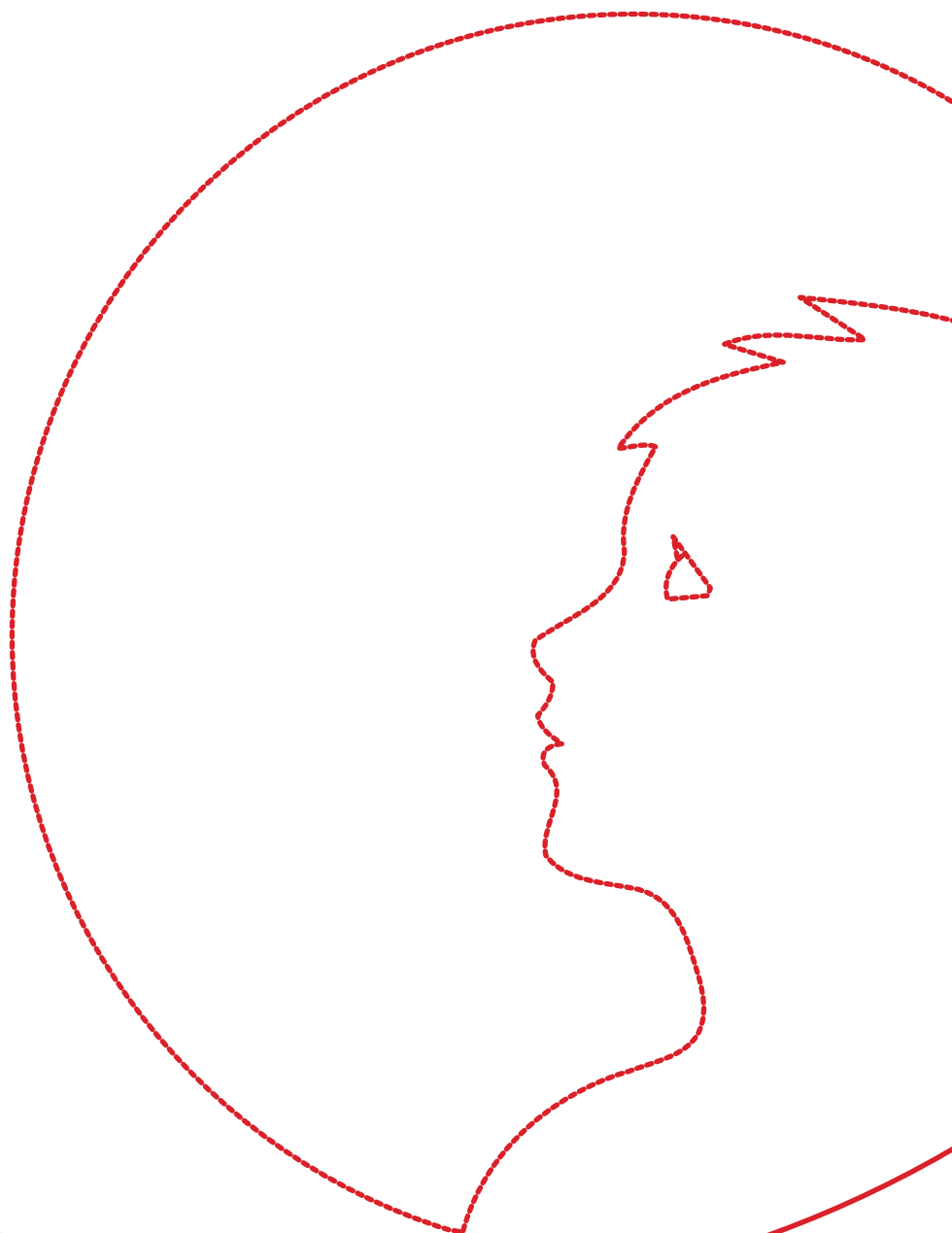
Présence sur le marché

Impacts économiques et impacts indirects

59

60

61





Indicateurs de performance

5.1 Indicateurs de performance économique

Des informations plus détaillées sur la performance économique du Groupe DANONE sont disponibles dans le Document de Référence 2008 du Groupe.

Performance économique

EC1. Valeur économique directe créée et distribuée, incluant les produits, les coûts opérationnels, prestations et rémunérations des salariés, donations et autres investissements pour les communautés, les résultats mis en réserves, les versements aux apporteurs de capitaux et aux États.

Pour les données relatives à la valeur économique directe créée, la valeur économique distribuée et la valeur économique non répartie, se rapporter au Document de Référence, chapitre 20.1, 20.2.1 et 20.2.2.

EC2. Implications financières et autres risques et opportunités pour les activités de l'organisation liés aux changements climatiques.

Les consommateurs sont de plus en plus influencés par les questions environnementales, en particulier pour tout ce qui concerne les émissions de gaz à effet de serre et la préservation des ressources en eau, thématiques souvent relayées par des ONG (Organisation Non Gouvernementale).

Les distributeurs sont également de plus en plus attentifs à la communication vis-à-vis des consommateurs, notamment pour ce qui touche à l'étiquetage de l'impact carbone sur les produits. Si le Groupe n'anticipe pas ces évolutions des consommateurs, notamment par la mise en place d'une communication environnementale, ses résultats pourraient être affectés négativement.

C'est pourquoi le Groupe s'efforce de renforcer en permanence son engagement sociétal et d'améliorer la gestion de ses activités sur l'ensemble du cycle de vie des produits.

Ainsi, le Groupe s'est doté en 2008 d'un outil de mesure de l'empreinte carbone et Eau qui a été mis à la disposition de l'ensemble des filiales des pôles Produits Laitiers Frais et Eaux. Cet outil sera progressivement déployé aux pôles Nutrition Infantile et Nutrition Médicale en 2009.

L'empreinte carbone estimée des produits du Groupe dans le monde représente un impact total de 16

millions de tonnes équivalent CO₂ (soit 0,003 % des émissions mondiales de carbone).

L'impact environnemental direct lié à l'activité industrielle du Groupe est très limitée : elle représente 11 % des émissions mondiales de carbone du Groupe. Les produits agricoles utilisés par le Groupe représentent, pour leur part, 52 % de ses émissions.

Le solde correspond à l'emballage et au transport des produits. L'emballage (18% de l'empreinte des produits) fait l'objet d'actions de prévention des ressources (réduction à la source et conception du mix emballage), de promotion du recyclage et de la réutilisation de matières recyclées. Le transport (19% de l'empreinte des produits) fait l'objet d'optimisation des types de transports utilisés, notamment par le recours accru au fret ferroviaire. Ces deux secteurs sont, pour le Groupe, de nature à renforcer l'implication de l'ensemble des fournisseurs sur ce risque.

Le Groupe n'est que faiblement impliqué dans les dispositions réglementaires du Protocole de Kyoto. Il ne possède en Europe que 4 sites soumis à un Plan National d'Allocations de Quotas. Cela s'est traduit en 2008 par un solde positif de 1 200 tonnes CO₂ que le Groupe n'a pas souhaité remettre sur le marché.

Dans le cadre de sa stratégie environnementale 2009-2011, le Groupe s'est engagé sur des mesures de réduction et de compensation volontaires de ses émissions de carbone pour neutraliser 5 de ses marques majeures.

Les projets pilotes en cours ont pour finalité de soutenir la restauration d'écosystèmes combinant séquestration carbone, maintien de la biodiversité et préservation des ressources en eau. Par exemple, en restaurant et reforestant une zone humide de mangrove, fortement séquestratrice de carbone, le Groupe souhaite apporter aux populations locales des revenus issus des écosystèmes reconstitués, ainsi qu'une garantie durable de protection de la biodiversité. (Cf. Indicateurs environnementaux et Enjeux).

EC3. Étendues de la couverture des retraites avec des plans de retraite à prestations définies (de base).

Certains cadres ayant le statut de Directeur du Groupe, qui étaient sous régime de retraite de droit français au 31 décembre 2003, sont éligibles, sous certaines conditions (notamment d'ancienneté et de présence), au bénéfice d'un régime de retraite à prestations définies.

Ce système prévoit le versement d'une rente, sous conditions de présence du salarié dans le Groupe au moment du départ à la retraite, en fonction de son ancienneté et de ses derniers salaires. La rente est



Indicateurs de performance

5.1 Indicateurs de performance économique

versée après déduction de certaines pensions, correspondant, pour une première catégorie de Directeurs Groupe, à la totalité des droits de retraite qu'ils ont acquis au cours de leur vie professionnelle et, pour une seconde catégorie de Directeurs Groupe, à la totalité des droits de retraite qu'ils ont acquis du fait de la mise en place de régime de retraite supplémentaire pris en charge intégralement par la Société. Elle peut atteindre au maximum 65 % des derniers salaires. En cas de départ avant l'âge de 55 ans ou de décès avant le départ en retraite, le salarié perd l'intégralité des droits à ce régime, étant précisé qu'en cas de licenciement après 55 ans, le bénéfice de ce régime est maintenu (sous réserve de ne pas reprendre d'activité salariée). Ce régime de retraite a été fermé à tout nouveau bénéficiaire le 31 décembre 2003.

Le montant provisionné au titre de ce régime représente l'engagement du Groupe au 31 décembre 2008 pour le versement d'une rente viagère calculée avec une espérance de vie évaluée sur la base des tables par génération.

Au 31 décembre 2008, le montant total de l'engagement du Groupe au titre de ce régime de retraite, dont bénéficient les mandataires sociaux de la Société, s'élève à 32,1 millions d'euros. Le montant total versé par la Société au bénéfice des membres du Conseil d'Administration (au titre de leurs fonctions passées dans le Groupe) a été de 0,6 million d'euros en 2008.

EC4. Subventions et aides publiques significatives reçues.

Cet indicateur n'est pas suivi au niveau du Groupe DANONE.

Présence sur le marché

SUPP EC5. Distribution des ratios comparant le salaire d'entrée de base et le salaire minimum local sur les principaux sites opérationnels.

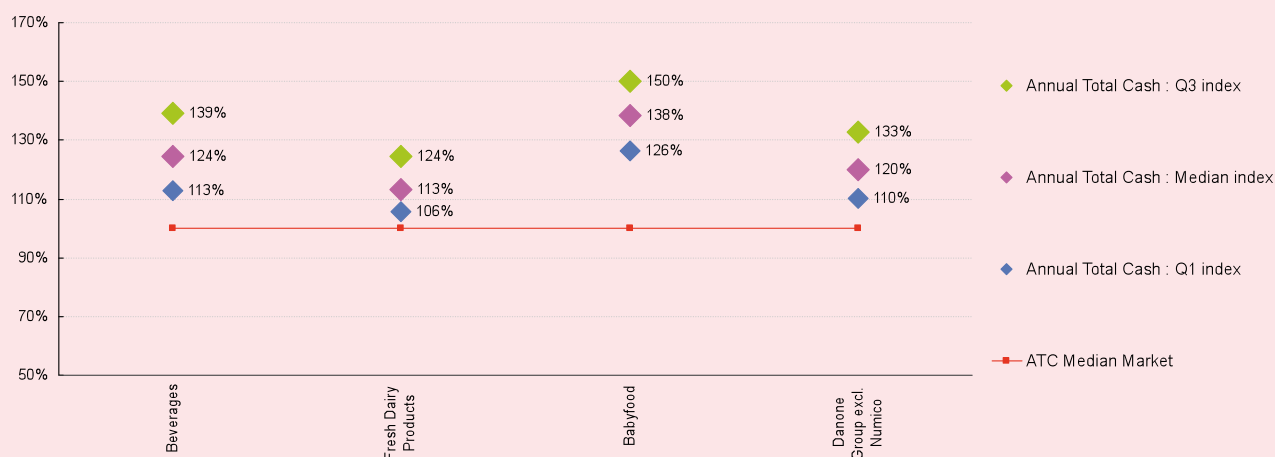
Le suivi des niveaux de rémunérations par rapport au marché local (salaire minimum) est effectué dans le cadre de la démarche d'autoévaluation Danone Way. En 2008, les filiales du Groupe estiment qu'en moyenne 95 % de leurs salariés bénéficient d'une rémunération supérieure au salaire minimum local. L'objectif du Groupe est d'atteindre 100 %.

Opérateurs de production, rémunération totale annuelle en espèces / marché

Le Groupe collecte des données qui permettent de mesurer l'application des instructions en matière de rémunération, pays par pays, pour la partie la moins qualifiée de ces catégories, les opérateurs de base.

L'objectif du Groupe est de se situer dans les bonnes pratiques des pays concernés pour des activités équivalentes.

Niveau de rémunération totale annuelle des opérateurs de production par rapport au marché



Données 2007



Indicateurs de performance

5.1 Indicateurs de performance économique

EC6. Politique, pratiques et part de dépenses réalisées avec les fournisseurs locaux sur les principaux sites opérationnels.

Cet indicateur n'est pas suivi au niveau du Groupe Danone

EC7. Procédures d'embauche locale et proportion de cadres dirigeants embauchés localement sur les principaux sites opérationnels.

Les comités de directions des filiales du Groupe sont composés en moyenne de 70% de directeurs embauchés localement et de 30% de directeurs internationaux. L'objectif de Danone à l'horizon 2011 est d'atteindre 80% de recrutements locaux pour la population directeurs. Parallèlement, chaque directeur international a pour objectif d'identifier deux remplaçants locaux potentiels.

Impacts économiques et impacts indirects

EC8. Développement et impact des investissements en matière d'infrastructures et des services, principalement publics, réalisés via une prestation commerciale, en nature ou à titre gratuit.

En Afrique du Sud, Danone a financé la création de « cinq maisons » pour les enfants atteints du cancer, à proximité des centres de traitement – financement destiné à Childhood Cancer Foundation South Africa. Dans le cadre de cette opération Danone a financé – à titre gracieux - une vaste opération de communication pour soutenir la Fondation.

EC9. Compréhension et description des impacts économique.

Avant d'être internationale, une grande entreprise est d'abord locale. Usines, bases logistiques et sièges sociaux vivent avec les territoires sur lesquels ils sont implantés.

Les enjeux sont économiques (salaires versés, achats et sous-traitance, impôts locaux...), mais également

sociétaux (emploi, apport de savoir-faire, formation, appuis aux initiatives locales, contribution à l'éducation dans des domaines d'expertise, opérations de partenariat avec l'environnement...).

La capacité de l'entreprise à développer des relations positives avec son environnement local joue un rôle non négligeable dans sa performance globale. L'entreprise doit trouver le juste équilibre entre cette implication sociétale et la finalité économique qui est sa raison d'être.

> L'engagement de Danone pour les communautés locales s'inscrit dans la ligne du « double projet économique et social », à savoir :

- connaître les acteurs locaux et développer des liens durables avec eux,
- participer au développement économique et social de son bassin d'emploi,
- développer des produits accessibles au plus grand nombre et notamment les consommateurs à faibles revenus,
- participer au maintien de l'activité et de l'emploi en réindustrialisant les sites du Groupe qui font l'objet de restructurations.

Danone a engagé dans ses filiales de nombreuses actions (I'APIEME, Volvic, AQUA,...) visant le développement économique et social des territoires sur lesquels le Groupe est implanté. (cf. Indicateurs SO1 et EN11).

Le Groupe a décidé de systématiser ces nombreuses démarches et de leur donner plus d'ampleur en créant un fonds « écosystème ». Il est, en effet, de l'intérêt même de l'entreprise de prendre soin de son environnement économique et social notamment dans un contexte de crise. Ce fonds sera alimenté par une dotation initiale de 100 millions d'euros complétée par un abondement annuel de un pourcent du bénéfice net. Il financera des initiatives diverses identifiées par les filiales dans les territoires où le Groupe opère : des programmes de développement de compétences chez les fournisseurs locaux; des créations d'activités en lien avec les métiers de Danone (micro-entreprises de distribution alimentaire par exemple...) ; des programmes d'insertion à l'emploi autour de des usines...



5.2 Indicateurs de performance environnementale

- Matières
- Energie
- Eau
- Biodiversité
- Emissions, effluents et déchets
- Produits et services
- Respect des textes
- Transport

64
65
67
68
71
77
81
81



La protection de l'environnement est un élément majeur de la politique du Groupe Danone. Les objectifs établis dès 1996 pour l'ensemble de ses filiales dans le cadre de la Charte pour l'Environnement reposent toujours sur les priorités suivantes :

- maîtriser les risques environnementaux des sites et réduire les consommations d'eau et d'énergie,
- réduire l'impact environnemental des emballages,
- protéger les ressources en eau.

Des objectifs précis pour l'environnement industriel ont été fixés par le Comité Exécutif du Groupe en septembre 2001. Ils seront désormais intégrés dans les nouveaux objectifs du plan Nature :

- conformité des sites avec la réglementation et mise sous contrôle des risques,
- réduction des consommations d'eau et d'énergie d'ici 2010,
- généralisation progressive de la certification ISO 14001.

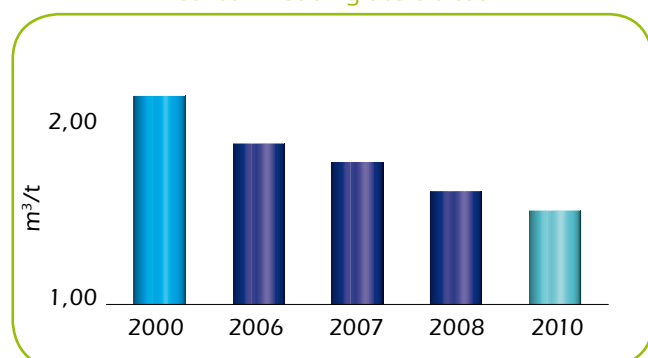
Au niveau des différentes filiales du Groupe, un réseau de correspondants environnementaux permet d'assurer le suivi et la mise en œuvre de ces objectifs.

Performances du Groupe Danone en 2008 (par rapport aux objectifs fixés par le Comité Exécutif pour la période 2000-2010)

En 2001 des objectifs chiffrés ont été fixés pour l'ensemble du Groupe pour la période 2000-2010 (programme usines sobres) :

20% de réduction des consommations d'énergie, 30% de réduction des consommations d'eau et 10% de réduction du poids des emballages des produits.

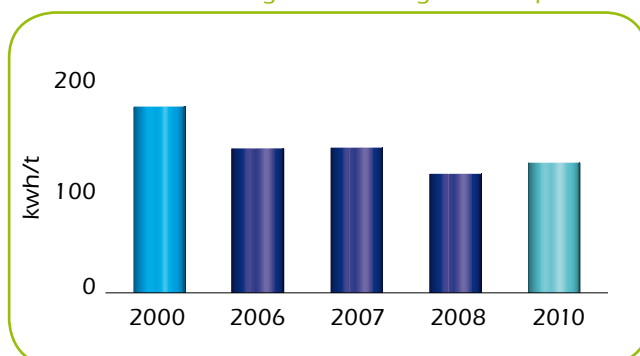
Consommation globale d'eau



Objectif 2010 : 1,56 m³/t

En 2008, 93% de l'objectif a été atteint

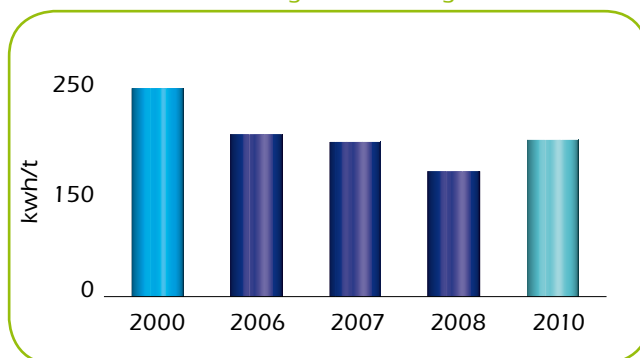
Consommation globale d'énergie thermique



Objectif 2010 : 118 kWh/t

En 2008, l'objectif a été atteint et dépassé de 8%.

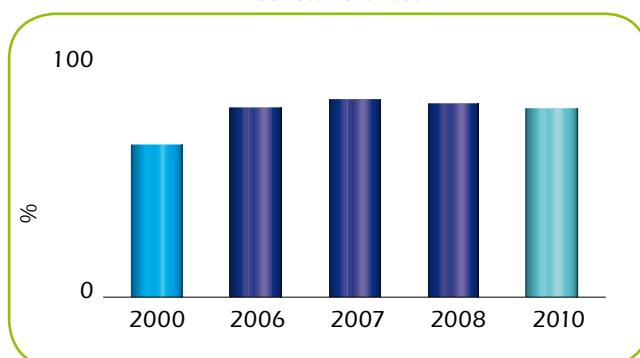
Consommation globale d'énergie totale



Objectif 2010 : 220 kWh/t

En 2008, l'objectif a été atteint et dépassé de 28,5%.

Déchets valorisés



Objectif 2010 : 80% de valorisation des déchets.

En 2008, l'objectif a été atteint et dépassé de 3%.

En 2008, le Groupe s'est doté d'un outil de mesure de l'empreinte carbone et eau qui a été déployé dans l'ensemble des filiales des pôles Produits laitiers frais et Eaux. Cet outil sera progressivement déployé en 2009 dans les pôles Nutrition Infantile et Nutrition Médicale.

L'organisation du réseau des correspondants environnementaux a été renforcée en 2008 par la nomination dans chaque filiale d'un « Carbon Master » chargé de conduire le plan Nature (mesure de l'empreinte, définition d'une ambition à trois ans) ainsi que par l'intégration de cet indicateur dans la rémunération variable des Directeurs Généraux.

Données synthétiques sur la politique environnementale de Danone :
enjeux, objectifs, moyens de mise en œuvre et de suivi.

Enjeux	Objectifs	Moyens/Outils	Indicateurs
Maîtriser les risques et réduire les impacts environnementaux des usines	Conformité réglementaire et mise sous contrôle des risques	<ul style="list-style-type: none"> audits, veille réglementaire, plans d'actions, revue budgétaire, investissements. 	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation selon la méthodologie Danone ERM : évaluation annuelle GREEN sur 17 critères, Investissements environnement.
Faire entrer la gestion de l'environnement industriel dans une dynamique d'amélioration continue	Certification ISO 14001 des usines	<ul style="list-style-type: none"> formation, réseau environnement, partage de bonnes pratiques, mise en place du reporting Enablon, nombre d'usines certifiées. 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'usines ayant lancé la certification.
Animer le plan Nature	<p>Ambition 2009-2011 : réduction de 30% l'empreinte carbone</p> <p>Fin 2011 : 5 marques neutres en carbone</p>	<ul style="list-style-type: none"> réseau « Carbon Master », mise en place d'outil de mesure worldwide certifiés par des tiers, définition de plans; d'action. 	<p>Carbone : kgCO₂/kg produit</p> <p>Water : l d'eau /kg produit</p>

En 2008, le Groupe Danone a généralisé deux actions de sa politique environnementale :

- la mesure et le pilotage de la performance environnementale des emballages (recyclabilité des matériaux, réduction du poids de l'emballage via le pack ratio), de l'agriculture (DOSE) et de l'empreinte de carbone et d'eau,
- la vérification de la maîtrise des risques environnementaux et de la conformité réglementaire dans le cadre des audits (GREEN) effectués sur l'ensemble des sites.

ATTENTION

- Pour le périmètre (1), le taux de couverture des indicateurs environnementaux 2008 couvre 95% du chiffre d'affaires sauf pour le nombre total de sites pour lequel le taux de couverture est de 100%.
- Pour le périmètre (2), le taux de couverture des indicateurs environnementaux 2008 couvre 96% du chiffre d'affaires sauf pour le nombre total de sites pour lequel le taux de couverture est de 100%.

2008(1): PLF, Eaux, Blédina

2008(2): PLF, Eaux, Baby Nutrition, Medical Nutrition

Le Groupe a construit sa politique de management environnemental autour du référentiel international de la norme ISO 14001

Les nombreux guides et outils créés à partir de cette norme permettent aux sites industriels d'avancer vers la certification. 69 sites sur 162 ont déjà été certifiés à fin de l'année 2008.

Nombre de sites certifiés ISO 14001

	2008 (2)	2008 (1)	2007 (1)
Nombre total de sites	162	140	139
Nombre total de sites certifiés ISO14001	69	60	60

2008(1): PLF, Eaux, Blédina

2008(2): PLF, Eaux, Baby Nutrition, Medical Nutrition

La démarche d'amélioration continue est soutenue par les investissements du Groupe

En 2008 les investissements pour la protection de l'environnement se sont élevés à 38 millions d'euros (contre 15 millions en 2007 et 24 millions en 2006), soit environ 6 % des investissements industriels totaux du Groupe.

Ces investissements concernent (en ordre décroissant) :

- **l'énergie** : réduction des consommations et passage à des énergies plus propres,
- **l'eau** : traitement de l'eau, stations d'épuration, réduction de consommation,
- **les déchets** : amélioration de la collecte, stockage, tri,
- **l'air** : équipements permettant de réduire les émissions atmosphériques.

Les dépenses de fonctionnement sont d'environ 36 millions d'euros en 2008 (chiffre identique à 2007, 34 millions d'euros en 2006). Elles comprennent, par ordre décroissant, la gestion des déchets, de l'eau, et les taxes autres que les cotisations sur les emballages.

Matières

EN1. Consommation de matières en poids ou en volume

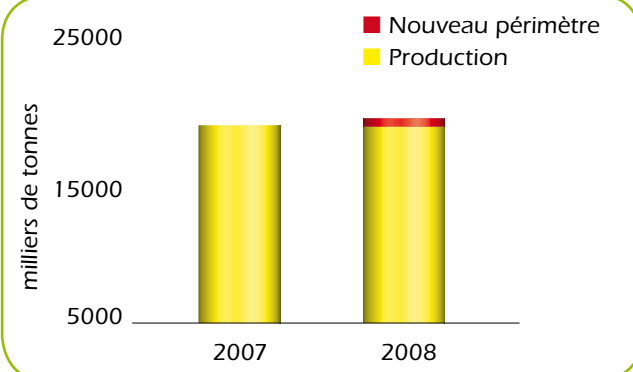
Milliers de tonnes	2008(2)	2008(1)	2007(1)
Production totale	18 935	18 420	19 065

2008(1): PLF, Eaux, Blédina

2008(2): PLF, Eaux, Baby Nutrition, Medical Nutrition

La production totale en milliers de tonne varie très peu avec l'intégration des activités de Numico, du fait de la nature de leurs produits (poudre de lait, médicaments), proportionnellement beaucoup moins importants en poids que les bouteilles et les produits frais.

Production totale en milliers de tonnes



EN2. Pourcentage de matières consommées provenant de matières recyclées

Ce type de données n'est pas consolidé au niveau du Groupe. Néanmoins, une grande partie des emballages secondaires en cartons (non en contact avec le produit consommé) sont en carton / papier recyclés.

Depuis 2008, les bouteilles d'eau minérales d'1,5 l des marques Volvic et Evian en France contiennent 25% de PET issu du gisement des bouteilles collectées auprès des consommateurs. Ce procédé est en cours de déploiement dans 5 autres pays.



Indicateurs de performance

5.2 Indicateurs de performance environnementale

Énergie

EN3. Consommation d'énergie directe répartie par source d'énergie primaire

MWh	2008(2)	2008(1)	2007(1)
Gaz naturel	1 435 846	1 175 465	1 181 507
Fuel lourd	397 306	204 297	275 656
Fuel domestique	103 443	103 316	101 489
Butane/propane	56 428	53 494	62 884
Charbon	231 802	91 426	104 579
Autres sources	9 810	9 810	4 192
Consommation d'énergie thermique	2 359 851	1 752 416 <input checked="" type="checkbox"/>	1 857 210

2008(1): PLF, Eaux, Blédina

2008(2): PLF, Eaux, Baby Nutrition, Medical Nutrition

La consommation d'énergie thermique communiquée dans le tableau EN3 inclut la vapeur achetée, présentée dans l'indicateur EN4.

EN4. Consommation d'énergie indirecte répartie par source d'énergie primaire

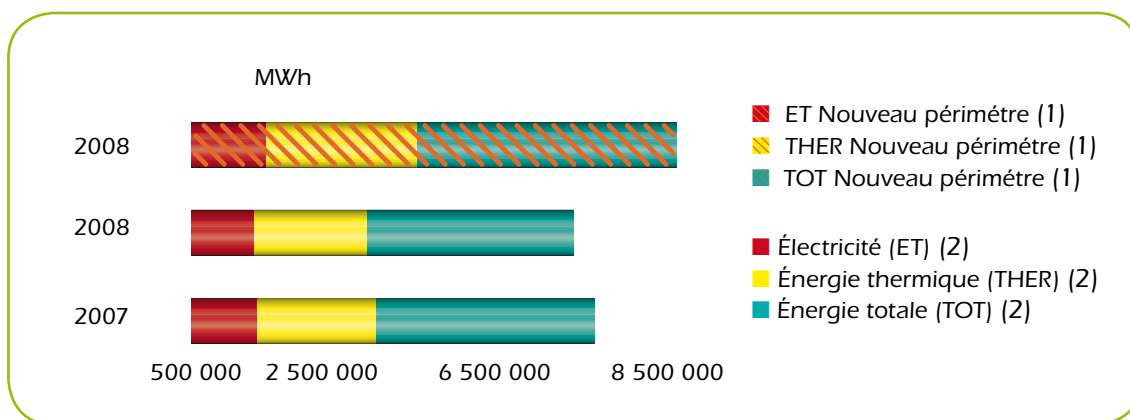
MWh	2008(2)	2008(1)	2007(1)
Vapeur achetée	125 215	114 608	126 904
Consommation d'électricité	1 654 902	1 476 084 <input checked="" type="checkbox"/>	1 525 475
Consommation totale d'énergie	4 014 753	3 228 500	3 382 685

2008(1): PLF, Eaux, Blédina

2008(2): PLF, Eaux, Baby Nutrition, Medical Nutrition

Hors intégration de Numico, à périmètre comparable (pour les activités PLF, Eaux et Blédina), on constate une diminution de la consommation d'énergie thermique. La hausse des consommations d'énergie thermique et électrique s'explique par la nature des procédés de production de l'activité nutrition infantile et médicale, fortement plus consommatrice d'énergie. Voir indicateur EN16

Consommation d'énergie par type en MWh



SUPP EN5. Énergie économisée grâce à l'efficacité énergétique

À périmètre comparable, l'énergie économisée grâce aux actions d'efficacité énergétique est de 2%. Ces mesures sont de deux natures :

> 1. L'efficacité de production

L'optimisation de la conduite de processus de fabrication des produits frais (énergie thermique).

> 2. L'efficacité d'utilisation

L'optimisation de l'utilisation de l'énergie électrique au sein du pôle Eaux dans la fabrication des bouteilles.

le cabinet Barrault Industries, sur l'ensemble de ses sites de production du pôle Produits Laitiers frais. Voir indicateur EN16.

SUPP EN7. Initiatives pour réduire la consommation d'énergie indirecte et réductions obtenues

Voir indicateur EN6

SUPP EN6. Initiatives pour fournir des produits et des services reposant sur des sources d'énergies renouvelables ou à rendement amélioré ; réduction des besoins énergétiques obtenues suite à ces initiatives

Les sources d'énergie nécessaires aux activités des sites du Groupe sont de 2 ordres : l'électricité de puissance pour la conduite des opérations de production, et l'électricité domestique pour les installations et bâtiments (éclairage, chauffage...).

L'utilisation des énergies renouvelables dans le cadre des utilisations domestiques se développe : panneaux solaires pour l'éclairage chez Stonyfield, méthanisation des déchets organiques Evian Danone France...

A ce jour, le Groupe Danone n'est pas encore engagé dans des activités « énergie renouvelable » pour l'électricité de puissance. Pour ce qui concerne l'amélioration du rendement énergétique, Danone a constitué un réseau d'experts et d'ingénieurs chargé de suivre l'efficacité énergétique, en association avec



Indicateurs de performance

5.2 Indicateurs de performance environnementale

Eau

EN8. Volume total d'eau prélevé, par source

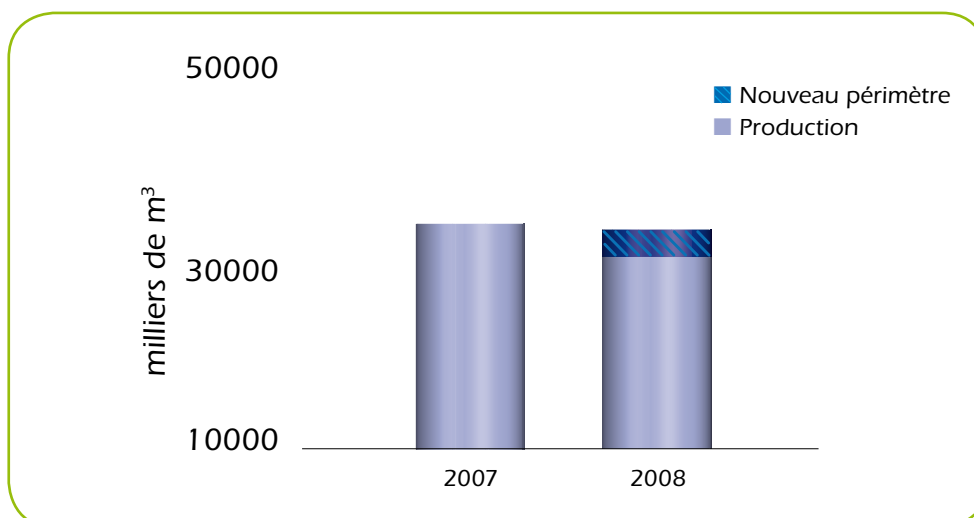
Milliers de m ³	2008(2)	2008(1)	2007(1)
Total eau prélevée sur le milieu environnant	47 973	44 712	47 727
dont :			
eau de forage	34 520	33 244	35 183
eau de ville	10 071	8 185	9 026
eau de rivière	3 382	3 283	3 518
Consommation d'eau des sites industriels	33 694	30 648 <input checked="" type="checkbox"/>	34 580

2008(1): PLF, Eaux, Blédina

2008(2): PLF, Eaux, Baby Nutrition, Medical Nutrition

À périmètre comparable (PLF, Eaux et Blédina), on constate une réduction importante, 11 %, des consommations d'eau. Au sein de l'activité Eaux cette réduction est de 15% du fait de l'optimisation de rinçage des bouteilles (passage à rinçage à l'air). Par ailleurs, les activités Baby et Medical ont faiblement impacté dans la consommation d'eau totale.

Volume total d'eau prélevé en m³





Indicateurs de performance

5.2 Indicateurs de performance environnementale

SUPP EN9. Sources d'approvisionnement en eau significativement touchées par les prélèvements

Voir l'indicateur EN8 pour les différentes origines de l'eau utilisée.

Le Groupe Danone utilise environ 17 000 milliers de m³ d'eau pour ses produits finis, provenant essentiellement des 70 sources qu'il exploite dans le monde.

Le Groupe se fixe pour objectif d'assurer la protection de la zone d'alimentation (impluvium), de la zone de transition (chemin que parcourt l'eau dans les couches géologiques) et de la zone d'émergence (zone de sortie de la source).

Par ailleurs, chaque zone d'alimentation est exploitée conformément aux règles établies par le Groupe, notamment pour ce qui concerne le maintien durable des quantités stockées. Voir les explications données à l'indicateur EN11 (page 68).

SUPP EN10. Pourcentage et volume total d'eau recyclée et réutilisée

L'eau utilisée pour la production (fabrication des produits, nettoyage des installations) est rejetée dans le milieu naturel après traitement à un taux moyen de 177 mg/l de DCO (ce qui est inférieur aux réglementations en vigueur dans les pays européens).

90% des sites industriels recyclent l'eau utilisée pour les circuits de refroidissement des lignes de production.

Biodiversité

EN11. Emplacement et superficie des terrains détenus, loués ou gérés dans ou au voisinage d'aires protégées et en zone riches en biodiversité en dehors de ces aires protégées

Des sites de production du Groupe Danone sont localisés dans des habitats riches en biodiversité, tel que le site de Villavicencio en Argentine et Salus en Uruguay.

Dans le cadre de ses programmes de protection de ses ressources en eau souterraine, le Groupe a intégré des actions de protection de la biodiversité des sites.

La mise en exploitation d'une source est liée à sa qualité intrinsèque. La source doit présenter une excellente protection géologique et naturelle. L'aquifère minéral d'Evian par exemple, est protégé par une couche imperméable de plusieurs dizaines de mètres d'épaisseur et par une durée moyenne de renouvellement de 20 ans.

Chaque source fait l'objet d'études géologiques approfondies qui sont complétées par des études environnementales pour déterminer les facteurs de risques aux alentours et mettre en place des actions de protection du patrimoine naturel et rural. Le Groupe s'appuie sur les législations locales, nationales et des accords contractuels pour assurer une garantie d'exploitation qui peut se traduire par la mise en œuvre de prescriptions contraignantes (forages interdits, activités polluantes réglementées...).

Le captage de l'eau se fait principalement par forage dans un périmètre clôturé interdit à toute personne non habilitée. Les équipements de captage assurent l'hygiène et la constance de l'exploitation, et sont adaptés à l'hydrodynamisme de la ressource. C'est pourquoi le Groupe Danone s'est entouré d'experts lui permettant d'assurer l'exploitation rationnelle et durable des sources. Pour chaque gisement exploité, le renouvellement de la ressource naturelle est le critère nécessaire et incontournable. Il n'est jamais prélevé plus que ce que la ressource peut naturellement produire.

La constance de la composition de l'eau est vérifiée par des prélèvements réguliers, confiés à des laboratoires extérieurs agréés. L'embouteillage est réalisé dans des conditions d'hygiène très stricte et la qualité de l'eau est contrôlée quotidiennement.

> Un développement local respectueux de la ressource

La protection des sources est un impératif stratégique qui ne peut se faire qu'avec les acteurs locaux et qui doit être compatible avec le développement local.

Le Groupe Danone a développé avec des associations et acteurs locaux des programmes visant à maintenir la naturalité des sites, à améliorer et à protéger l'environnement, à travailler en partenariat avec le monde agricole pour une agriculture respectueuse de l'environnement.

**APIEME : Protéger l'impluvium
des eaux minérales d'Evian**

Evian a été précurseur en créant en 1992 l'Association pour la Protection de l'Impluvium des Eaux Minérales d'Evian (APIEME), en collaboration avec les acteurs locaux : les communes de l'impluvium et d'émergences, la Chambre d'Agriculture et les pouvoirs publics.

La zone reconnue d'infiltration de l'eau qui donne naissance à l'Eau Minérale d'Evian s'étend sur 34 km² à une altitude moyenne de 850 mètres. L'impluvium a été particulièrement préservé, 85 % de la surface est constituée de forêts, de prairies naturelles et de tourbières. Les activités humaines se résument à la présence de quelques villages et d'une agriculture artisanale fondée sur la production laitière d'AOC qui reste l'activité économique principale.

Depuis 1926, année de la déclaration d'intérêt public, la Source Cachat est associée à un périmètre de protection dans lequel sont réglementées, voire interdites, les activités humaines. Cette disposition permet de protéger efficacement les émergences de risques éventuels tels que la réalisation d'excavation ou de forages.

Avec un budget d'environ 520 000 euros, financé aux deux tiers par Evian, l'APIEME soutient des actions dans trois domaines :

- préserver l'environnement naturel et rural ; à titre d'exemple l'une des premières actions de l'association a été d'étendre le réseau d'assainissement (création de stations d'épuration, études de repérage des risques...),
- développer une agriculture moderne et respectueuse de la qualité de l'eau : utilisation de fumier à la place des engrais chimiques ; suppression de l'emploi de certains phytosanitaires ... L'APIEME aide les éleveurs à mettre aux normes les bâtiments d'élevage et les ateliers laitiers,
- gérer et protéger les zones humides qui constituent l'impluvium et qui jouent un rôle d'épurateur naturel.

C'est dans ce même souci de protection de l'environnement que le Golf d'Evian applique depuis 1999 des règles strictes en matière d'entretien. Ainsi, l'utilisation des engrais chimiques a été supprimée en raison de leur influence sur l'augmentation du taux de nitrate dans les eaux.

Par ailleurs, depuis 1997, Evian a mis en place un observatoire, avec l'Institut National de Recherche en Agronomie, afin de mesurer l'efficacité des politiques existantes mais aussi de créer des indicateurs de mesure d'impact des activités humaines, comme l'évolution de la pression démographique.

> Villavicencio, une réserve naturelle en Argentine

La protection de la ressource a été garantie par la création d'une réserve naturelle qui s'étend sur 74 000 hectares, entre 900 et 3 200 mètres d'altitude. Cette réserve constitue un site exceptionnel par sa flore et sa faune.

Au siècle dernier, la région avait subi des transformations de son environnement dues à l'élevage et l'exploitation minière. Les impacts provoqués par des incendies avaient entraîné la perte d'espèces végétales et animales. La chasse a contribué à détruire la faune. Enfin un tourisme non régulé a entraîné une détérioration du milieu naturel.

La réserve naturelle Villavicencio a pour objectifs de :

- préserver les ressources hydriques de la région,
- développer l'étude des ressources et promouvoir leur conservation par l'éducation à la protection de l'environnement,
- approfondir les connaissances du patrimoine naturel, culturel, archéologique et historique,
- encourager les activités touristiques ayant un faible impact sur l'environnement.

Le projet s'est déroulé en deux étapes :

- l'aménagement de la réserve naturelle,
- l'animation, la diffusion et la promotion du tourisme écologique.

Voir indicateurs EN14, EN15 (pages 70 à 71) et le chapitre 1 (page 2).

EN12. Description des impacts significatifs des activités, produits et services sur la biodiversité des aires protégées ou des zones riches en biodiversité en dehors de ces aires protégées

De par ses activités, le Groupe Danone n'a pas d'impacts significatifs sur la biodiversité, hormis ceux décrits dans le cadre des actions de protection de ses sources (voir indicateur EN11).

Danone a mis par ailleurs en place auprès de certains de ses fournisseurs de matières premières (notamment de lait) des programmes de promotion de l'agriculture raisonnée, respectueuse de la biodiversité (programme Danone Qualité Sécurité Environnement pour le lait, Sustainable Agriculture Initiative...).



Indicateurs de performance

5.2 Indicateurs de performance environnementale

Dans le cadre de ses programmes de compensation Carbone, pilote en 2009, le Groupe Danone concilie les actions de séquestration carbone avec la restauration de la biodiversité : retour d'une activité aquatique sur les zones humides, pisciculture sur ses actions de protections des ressources en eau...

Voir indicateurs EN14, EN15 (pages 70 et 71) et chapitre 1 (page 2). Cf Convention Danone-Ramsar.

SUPP EN13. Habitats protégés ou restaurés

Le Groupe Danone n'est pas concerné par cet indicateur. Voir l'indicateur EN11 relatif au programme de protection des ressources en eau souterraine.

SUPP EN14. Stratégies, actions en cours et futurs plans de gestion des impacts sur la biodiversité

Le Groupe n'est pas concerné par cet indicateur, mais est cependant impliqué dans la protection des zones humides via son soutien à la convention de Ramsar.

Depuis 1998, le Groupe Danone apporte son soutien à Ramsar, un traité intergouvernemental pour la protection des zones humides placé sous l'égide de l'UNESCO. Depuis 1971, Ramsar a classé et protégé près de 1 400 sites, remarquables par leur biodiversité, soit plus de 100 millions d'hectares dans le monde.

Les zones humides (marais, tourbières, deltas, etc...) sont des réservoirs qui jouent un rôle fondamental dans la préservation de la ressource en eau car ils filtrent l'eau de pluie, l'épurent et alimentent les nappes souterraines. Plus de la moitié de ces zones a disparu de la planète au cours du XXe siècle ou ont été dégradées par la pollution.

Fonds Danone-Evian

En 2002, le Groupe a créé le Fonds Danone-Evian pour le patrimoine naturel de l'Eau. Les principaux objectifs de ce Fonds sont :

- développer la connaissance sur les enjeux de l'eau auprès des décideurs et du grand public,
- sensibiliser les populations locales à la gestion de l'eau, en particulier les enfants, par le développement d'outils pédagogiques,
- valoriser les actions remarquables. Depuis 1999, le Groupe remet un prix spécial aux lauréats des 3 Prix Ramsar,
- partager les bonnes pratiques de gestion des sites naturels. L'objectif est de mettre en réseau l'ensemble des acteurs du Groupe impliqués dans l'exploitation et la protection des sources.

L'impluvium Evian classé site Ramsar

Fin 2008, le Plateau de Gavot, site de l'impluvium Evian, a été classé « zone Ramsar ». Une reconnaissance internationale de l'intérêt écologique du site.

Sous l'égide de l'UNESCO, Ramsar assure le classement des zones humides à travers le monde afin de les protéger. Le classement de l'impluvium Evian par Ramsar est avant tout la reconnaissance du caractère unique de cette ressource naturelle et du long travail de préservation du site amorcé dans les années 1980. Cette classification va permettre de renforcer les plans de gestion de la zone et d'améliorer la protection des végétations locales. Classer le site de l'impluvium « zone Ramsar » garantit la protection sur le long terme.

Depuis 2008, le Fonds Danone Evian a mis en place des actions communes avec la Convention de Ramsar pour réaliser des projets d'éducation afin de favoriser l'accès à l'eau et la protection des zones humides dans trois régions des Andes et de l'Himalaya.



Indicateurs de performance

5.2 Indicateurs de performance environnementale

Les écoles de protection de l'eau

Sensibilisé à l'importance du rôle joué par les zones humides dans le monde, Evian est associé avec Ramsar (Convention internationale sur la protection des zones humides) depuis 1998 pour financer des projets de restauration de zones humides.

Dans ce cadre, Evian a créé les Ecoles de protection de l'eau en partenariat avec Ramsar et des ONG présentes sur le terrain. L'objectif est d'aider les populations à gérer de manière autonome et durable leurs ressources en eau. Ce programme vise également à préserver la qualité et la quantité d'eau pour les communautés locales et à permettre de sensibiliser les populations locales aux enjeux de l'eau, en particulier à la conservation des zones humides. Les écoles de protection de l'eau vont contribuer à la préservation et à la gestion durable de zones humides et à la restauration de leurs écosystèmes dans trois pays : Thaïlande, Népal, Argentine.

En Thaïlande, un centre de sensibilisation à la préservation de la ressource eau est en cours de développement.

Dans la zone humide de Jaaukanigas en Argentine, un plan de gestion des ressources en poissons est aussi en cours d'élaboration par les acteurs locaux afin de participer à la préservation de la biodiversité.

Enfin, au Népal, le réservoir de Jagadishpur doit être sauvegardé en formant les agriculteurs à des techniques qui nécessitent moins d'engrais et en régulant la pêche afin d'éviter la disparition des stocks de poissons. Pour compenser la baisse de revenus, cette action est complétée par le développement de nouvelles activités respectueuses de l'environnement.

SUPP EN15. Nombre d'espèces menacées figurant sur la Liste rouge mondiale de l'UICN et sur son équivalent national et dont les habitats se trouvent dans des zones affectées par des activités, par niveau de risque d'extinction

Les sites de production du Groupe Danone ne sont pas localisés dans des zones protégées et sensibles, tels que les zones protégées de l'UICN dans les catégories 1 à 4, les sites du patrimoine de l'Humanité et les réserves de biosphère.

En Octobre 2008, lors de la Conférence Officielle des Parties 10 se tenant en Corée, le Président du Groupe Danone, le Secrétaire de la Convention de Ramsar et la Présidente d'UICN International se sont engagés par un protocole à créer le « Fonds Danone pour la nature ». Sa mission est de mettre les contributions liées à la compensation carbone au service de la restauration des écosystèmes, de la biodiversité et de la pauvreté. Cf chapitre 1 (page 2).

Émissions, effluents et déchets

EN16. Emissions totales, directes ou indirectes, de gaz à effet de serre, en poids (teq CO₂)


Les efforts apportées par les filiales PLF et Eaux en 2008 sont significatifs (-6% en 1 an), mais ne permettent pas de compenser les émissions émises par les activités récemment acquises (Baby et Medical Nutrition).

Dès 2008, a été mis en place un plan d'action spécifique, « Green Plant », appliqué à l'ensemble des filiales du Groupe. Ce dispositif fera l'objet d'une attention particulière dans le cadre de la réduction des émissions de CO₂ du Groupe, en particulier pour ce qui concerne les processus de déshydratation, de stérilisation et de refroidissement local.

Tonnes (scope 1)	2008(2)	2008(1)	2007(1)
Émissions de CO ₂	521 487	367 118	394 252
Émissions de CH ₄	40	27	28
Émissions de N ₂ O	19	14	15
Émissions de CFC	0,037	0,036	0,198
Émissions de HCFC	8,234	7,487	7,784
Émissions de HFC	1,750	1,642	0,611
Émissions de Halons	0,010	0,010	0,000

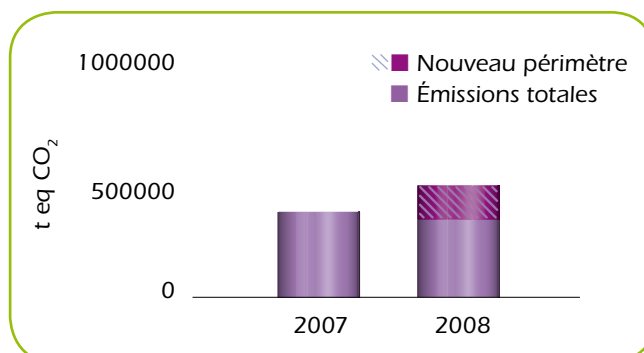
2008(1): PLF, Eaux, Blédina

2008(2): PLF, Eaux, Baby Nutrition, Medical Nutrition

Tonnes eq. CO ₂ (scope 1)	2008(2)	2008(1)	2007(1)
Emissions de CO ₂	521 487	367 118	394 252
Emissions de CH ₄	922	611	654
Emissions de N ₂ O	5 623	4 112	4 326
Emissions de CFC	392	382	2 103
Emissions de HCFC	13 998	12 728	13 232
Emissions de HFC	2 276	2 135	794
Emissions de Halons	69	69	55
Emissions totales	544 767	387 155 	415 416

2008(1): PLF, Eaux, Blédina

2008(2): PLF, Eaux, Baby Nutrition, Medical Nutrition

Emissions totales de CO₂ en t eq. CO₂ (scope 1)



Indicateurs de performance

5.2 Indicateurs de performance environnementale

EN17. Autres émissions indirectes pertinentes de gaz à effet de serre, en poids (teq CO₂)

L'analyse du cycle de vie du yoghourt (voir indicateur EN18) montre que les impacts atmosphériques potentiels sont estimés à 1,8g d'équivalent CO₂ par gramme de produit fini, avec les contributions suivantes : CO₂ (31%), CH₄ (28%), NO₂ (22%) et HFC/ HCFC (18%).

> Empreinte carbone du Groupe Danone

Au cours de l'année 2008, le Groupe Danone a effectué la mesure de l'empreinte carbone globale (scope 1, 2 et 3) de l'ensemble des filiales des pôles PLF et Eaux (Cf tableau ci-dessous), par la consolidation de 1100 mesures dans 64 filiales.

A ce jour, on obtient les estimations suivantes en g équivalent CO₂ par kg/produit. Ces données ont servi de base à la fixation des objectifs du plan Nature.

(La définition Danone du Scope 2 (zones vertes ci-joints) intègre l'ensemble des émissions liées aux activités opérations : transports, emballages, usines, distribution)

2008 Empreinte de carbone consolidée du Groupe		Empreinte carbone du Groupe, estimation consolidée									
		Lait	Autres matières premières	Emballage	Production	Logistique	Vente au détail	Fin de vie des emballages	Fin de vie des produits	Scope 2	Total
Émissions totales par CBU et par extrapolation de 95% des résultats de l'Eau et PLF	g equivalent CO ₂ par kg/ produit	304	25	105	66	70	39	7	12	260	628
	Pourcentage (%)	48%	4%	17%	11%	11%	6%	1%	2%	41%	

2008 Empreinte de carbone consolidée des filiales PLF		Empreinte carbone du Groupe, estimation consolidée									
		Lait	Autres matières premières	Emballage	Production	Logistique	Vente au détail	Fin de vie des emballages	Fin de vie des produits	Scope 2	Total
Émissions totales par CBU et par extrapolation de 90% des résultats analysés	g equivalent CO ₂ par kg/ produit	1179	99	218	199	151	133	41	45	654	1979
	Pourcentage (%)	57%	5%	11%	10%	7%	6%	2%	2%	32%	

2008 Empreinte de carbone consolidée des filiales Eaux		Empreinte carbone du Groupe, estimation consolidée									
		Lait	Autres matières premières	Emballage	Production	Logistique	Vente au détail	Fin de vie des emballages	Fin de vie des produits	Scope 2	Total
Emissions totales par CBU et par extrapolation de 95% des résultats de l'Eau et PLF	g equivalent CO ₂ par kg/ produit	0	0	66	20	42	6	-5	0	124	130
	Pourcentage (%)	0%	0%	51%	16%	33%	5%	-4%	0%	95%	

L'impact le plus important provient de l'utilisation des matières premières agricoles ; viennent ensuite l'emballage et le transport. L'impact de la production ne représente que 11%.



Indicateurs de performance

5.2 Indicateurs de performance environnementale

SUPP EN18. Initiatives pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et réductions obtenues

La mesure de l'empreinte de carbone et d'eau est effectuée à partir d'un outil développé pour l'ensemble des filiales Danone, certifié conjointement par Pricewaterhouse Coopers / Carbon Trust /ADEME.

A l'horizon 2011, le Groupe s'est fixé en objectif de réduction de -30% de ses émissions directes de CO₂. Cf chapitre 1 (page 3).

EN19. Emissions de substances appauvrissant la couche d'ozone, en poids

Tonnes eq. CFC (scope 1)	2008(2)	2008(1)	2007(1)
CFC	0,04	0,04	0,20
HCFC	0,45	0,41	0,43
Halon	0,10	0,10	0,00

2008(1): PLF, Eaux, Blédina

2008(2): PLF, Eaux, Baby Nutrition, Medical Nutrition

EN20. Emissions de NOx, SOx et autres émissions significatives dans l'air, par type et par poids

Tonnes eq. NOx ou SOx (scope 1)	2008(2)	2008(1)	2007(1)
Consommation de NOx	1 312	900	965
Consommation de SOx	3 202	1 570	1 991

2008(1): PLF, Eaux, Blédina

2008(2): PLF, Eaux, Baby Nutrition, Medical Nutrition

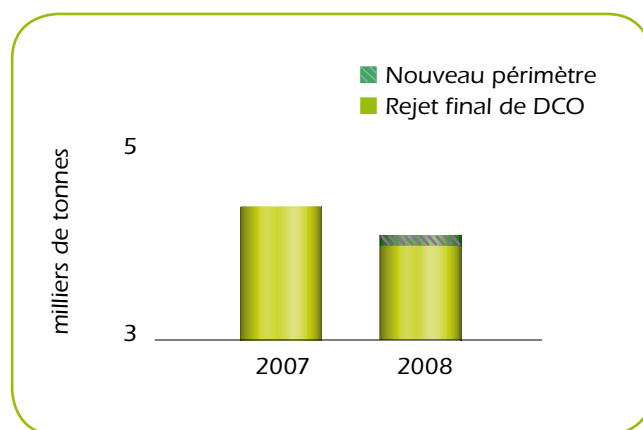
EN21. Total des rejets dans l'eau, par type et par destination

Milliers de tonnes (scope 1)	2008(2)	2008(1)	2007(1)
Rejet final de DCO	4,224	4,102 ✓	4,557

2008(1): PLF, Eaux, Blédina

2008(2): PLF, Eaux, Baby Nutrition, Medical Nutrition

Rejet final de DCO en milliers de tonnes



Réduction significative due aux actions menées dans le secteur des produits frais sur la réduction des pertes matières et l'amélioration des rendements de conduite des stations de traitement des eaux usées.

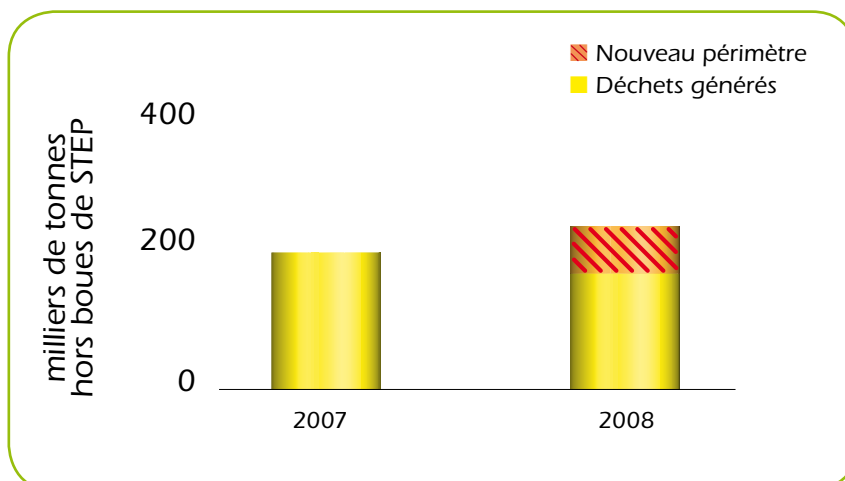
EN22. Masse totale des déchets, par type et par mode de traitement

Milliers de tonnes	2008(2)	2008(1)	2007(1)
Quantité totale de déchets générés (en milliers de tonnes hors boues de STEP)	231	162 ✓	193
Quantité totale de déchets éliminés par une filière spécifique (en milliers de tonnes hors boues de STEP)	192	126	158
Proportion de déchets éliminés par une filière spécifique (hors boues de STEP)	83%	78%	82%

2008(1): PLF, Eaux, Blédina

2008(2): PLF, Eaux, Baby Nutrition, Medical Nutrition

Quantité totale de déchets générés (en milliers de tonnes hors boues de STEP)



La diminution des déchets générés à périmètre comparable (PLF, Eaux, Blédina) est due à l'amélioration des campagnes de recyclage des déchets sur les sites industriels.

EN23. Nombre total et volume des déversements accidentels significatifs

Deux rejets accidentels de produits chimiques ont eu lieu en 2008 sur des sites du Groupe. A l'origine de ces rejets accidentels, une fuite de NaOH dans un réseau des eaux usées (100L) et une rupture de herse générant la fuite de 4 tonnes d'ammoniac dans l'atmosphère.

SUPP EN24. Masse des déchets transportés, importés, exportés ou traités et jugés dangereux aux termes de la Convention de Bâle, Annexes I, II, III et VIII; pourcentage de déchets exportés dans le monde entier

Le Groupe Danone n'est pas concerné par cet indicateur.

SUPP EN25. Identification, taille statut de protection et valeur de biodiversité des sources d'approvisionnement en eau et de leur écosystème connexe significativement touchés par l'évacuation et le ruissellement des eaux de l'organisation

Voir les indicateurs EN9, EN11 et EN 14 (pages 68 et 70)

Produits et services

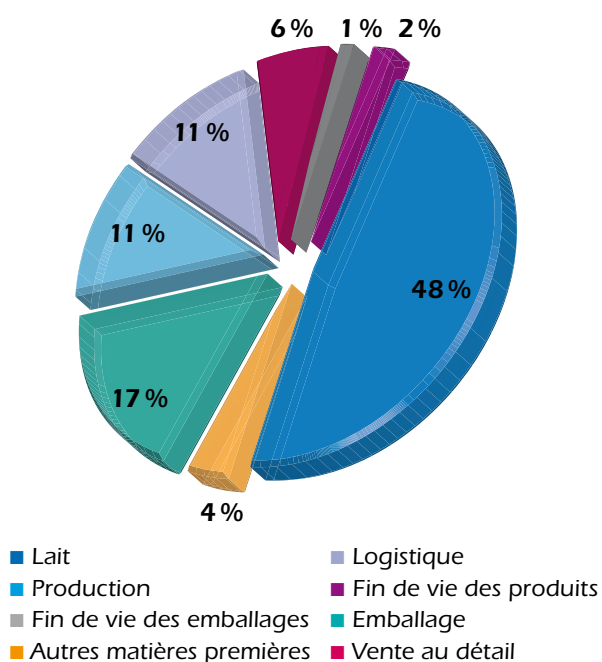
EN26. Initiatives pour réduire les impacts environnementaux des produits et des services, et portée de celles-ci

Les analyses de cycle de vie menées sur le yoghourt nature et sur l'eau minérale embouteillée ont permis de quantifier les principaux impacts environnementaux liés à ces produits, en termes de consommation d'eau, de consommation d'énergie, de gaz à effet de serre et de production de déchets.

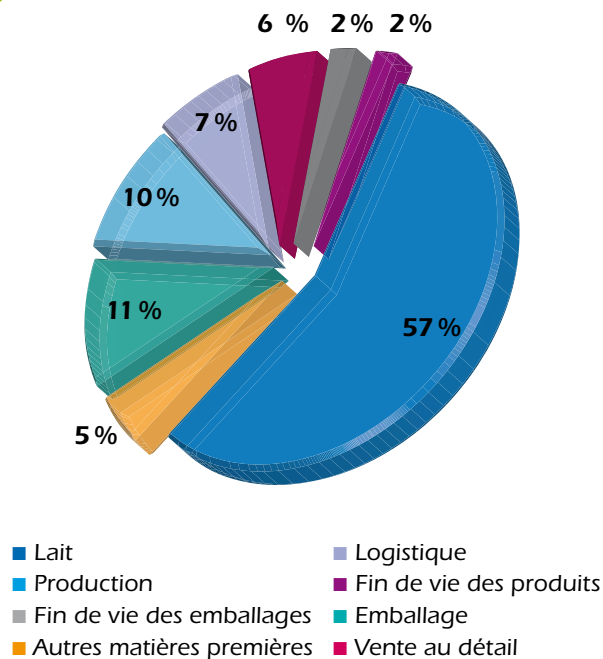
Ces études ont montré que les impacts les plus significatifs étaient indirects, car liés aux activités des fournisseurs : production agricole (lait) et production d'emballages primaires (pots de yaourt, bouteille plastique).

> L'analyse de l'empreinte carbone donne les résultats suivants :

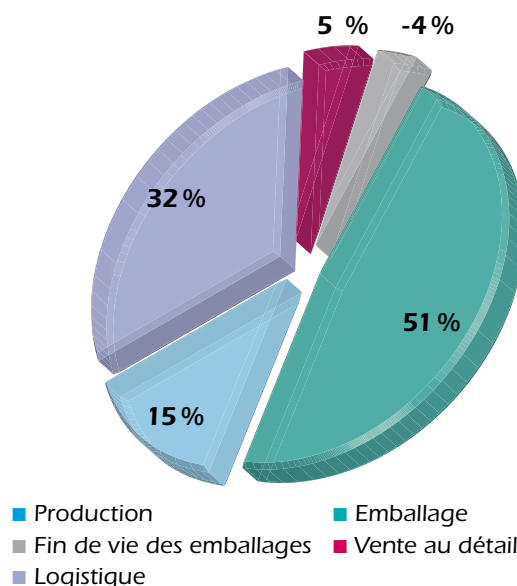
Empreinte carbone du Groupe, estimation consolidée



Empreinte carbone des activités PLF, estimation consolidée



Empreinte carbone des activités EAU, estimation consolidée



Actions mises en place par le Groupe Danone pour réduire le poids des emballages

Depuis 2001, Danone utilise les techniques d'analyses de cycle de vie (ACV) en soutien à certaines décisions stratégiques en matière de choix responsable de ses emballages. Convaincu que c'est au stade de la conception des emballages qu'une sensibilisation à l'éco-conception doit être faite, Danone a développé en interne un outil simplifié permettant aux collaborateurs en charge de la conception des produits de connaître rapidement l'impact sur l'environnement de l'ensemble du cycle de vie des produits.

En 2001, le Comité Exécutif du Groupe Danone s'est fixé comme objectif de réduire le poids moyen des emballages de 10% sur 10 ans (période 2000-2010). Pour cela, des indicateurs de suivi (ratio poids d'emballage sur poids de produit) ont été mis en place. En 2007, 34 filiales reportaient le ratio poids d'emballage sur poids de produits de 75% de leurs ventes. Entre 2000 et 2007, les ratios ont diminué de 6,7%.

Actions mises en place pour favoriser le tri et le recyclage des emballages

> La collecte et le tri dans les différents pays

Avec les cannettes métalliques et les bouteilles en verre, les bouteilles en PET sont les emballages qui font l'objet du plus haut taux de recyclage. Pour certains pays cet objectif est atteint exclusivement via les emballages en plastique commerciaux et industriels (Royaume-Uni, Hollande). Dans la plupart des autres pays européens, il est atteint par le tri des bouteilles PET via un système de collecte des emballages ménagers qui implique un effort de tri de la part du consommateur. Les systèmes « point vert » tels qu'Eco-Emballages en France, Eco-Embes en Espagne, FOST Plus en Belgique permettent aujourd'hui de collecter entre 40 et 75 % des bouteilles en plastique mises sur le marché.

Danone est membre des 23 organismes « point vert » présents en Europe et favorise l'initiative de ces organisations dans les pays à forte densité de population, comme la Turquie (CEVKO) ou le Mexique (ECOCE).

Tableau : Recyclabilité et recyclage des emballages

	2008	2007	2006	2005
Recyclabilité des bouteilles en plastique	100%	100%	100%	100%
Recyclage effectif des bouteilles en plastique	26% Europe	24,8% Europe 27	22,7% Europe	22% Europe
Recyclabilité des emballages papier et carton	100%	100%	100%	100%
Recyclage effectif des emballages papier et carton	76% Europe	73,5% Europe 27	77% Europe	100% Europe

> Le plastique PET

Depuis leur création, les matières plastiques ont permis une extraordinaire réduction de consommation de matières premières et une toute aussi importante réduction de la production de déchets. Sans les matières plastiques les volumes de déchets d'emballages auraient crûs de 185 % (Source Plastics Europ).

Des emballages à base de polymères biodégradables sont en train de voir le jour. Ils s'imposeront peut-être dans certains créneaux de l'industrie alimentaire dans les années à venir. Ces polymères sont fabriqués à base d'amidon



Indicateurs de performance

5.2 Indicateurs de performance environnementale

et peuvent être traités par compostage. Danone a été le premier en 1998 à lancer en Allemagne un yaourt dont le pot était fait en polymères biodégradables : le PLA (PolylactateAcid). Cette fabrication a été arrêtée parce que le consommateur n'a pas reconnu l'intérêt de cette innovation (le PLA n'est biodégradable que dans les conditions du compost et le coût du matériau était très élevé).

Danone mène une veille technologique dans ce domaine. Ce type de matériau doit également devenir accessible en termes de coût. Pour le secteur des boissons de nombreuses recherches sont encore nécessaires.

> Le recyclage des bouteilles en PET.

Avec l'augmentation des coûts du pétrole, le plastique PET récupéré via les collectes sélectives a aujourd'hui une réelle valeur. Il y a une très forte demande de la part de plusieurs pays dont l'Italie, la Hollande et la Chine, qui ont des besoins importants en PET. Cette demande stimule fortement la collecte des bouteilles.

La collecte urbaine et le recyclage des bouteilles PET (aujourd'hui recyclé à 51%) permet en France d'économiser 289 000 tonnes de pétrole dans les filières de transformation : articles textiles du type tapis, fourrage pour anorak, emballages non alimentaires et, plus récemment, emballages alimentaires.

Tous les emballages en plastique qui conditionnent des denrées alimentaires ou d'autres produits sont faits à partir de pétrole brut. La plupart du temps ces emballages ne sont pas recyclés comme le sont les bouteilles en PET, mais incinérés avec récupération d'énergie.

Mais il ne faut pas oublier que l'emballage remplit des fonctions indispensables pour toute denrée alimentaire préemballée :

- **conservation** : il permet de conserver les produits aussi longtemps que nécessaire, sans perte de qualité,
- **hygiène** : un bon emballage est la meilleure garantie d'une bonne hygiène,
- **diversification** : la diversification des emballages permet d'adapter le produit aux préférences, aux habitudes et modes d'utilisation du consommateur,
- **portion** : l'emballage permet d'adapter la quantité de produit aux besoins du consommateur et à la taille de sa famille,
- **transport** : un bon emballage permet que le produit soit transporté du lieu de production vers le lieu de traitement ou de consommation sans être endommagé ni subir de pertes de qualité ; les emballages permettent également l'empilage

efficace des produits sans les endommager, à l'endroit de production, pendant le transport, dans les entrepôts et au lieu de traitement ou de vente,

- **information** : l'emballage constitue le meilleur emplacement pour l'identification du produit (dénomination de vente), le mode d'emploi, toutes les indications requises par la loi (prix, poids, liste des ingrédients, tableau de composition analytique pour les eaux minérales naturelles...), les outils de gestion (code-barre, numéro d'appel du service consommateurs, adresse, etc.) et toutes les autres indications souhaitables relatives à l'environnement. L'emballage permet de communiquer avec le consommateur et constitue ainsi un support d'information.

Initiatives prises pour le Groupe Danone pour accompagner les agriculteurs vers une agriculture plus respectueuse de l'environnement.

> Programme DQSE pour les producteurs de lait

Depuis le milieu des années 1990, les relations avec les producteurs de lait ont évolué, passant d'une simple collecte de matière première à un partenariat. Le Groupe a mis en place un programme Danone Qualité Sécurité & Environnement (DQSE) qui a pour objectifs :

- la maîtrise de la qualité du lait et de sa sécurité à chaque étape de la filière (production du lait, transport, stockage). Danone a défini un ensemble de pratiques pour prévenir la présence d'agents pathogènes ou de contaminants chimiques dans le lait,
- la mise en œuvre de pratiques respectueuses du bien-être animal et de l'environnement. Le Guide Danone « Les bonnes pratiques de producteurs de lait » intègre en 2007 au suivi systématique des exploitations 10 critères environnementaux et 2 critères de bien-être animal issus des standards internationaux de l'agriculture durable et des critères européens de la Politique Agricole Commune. Cet objectif valable pour l'ensemble des pays où Danone collecte du lait en direct, s'inscrit dans la logique de la réforme de la Politique Agricole Commune en Europe (aides conditionnées par le respect de pratiques environnementales), mais va au-delà.

> Promouvoir une agriculture durable : « Sustainable Agriculture Initiative »

Le Groupe Danone est l'un des premiers groupes agroalimentaires à s'être engagé en faveur de l'agriculture durable, indispensable pour répondre aux attentes du consommateur, qu'il considère comme

une approche complémentaire à celle de l'agriculture biologique, comme en témoigne le rachat de la société Stonyfield Farm aux Etats-Unis et le lancement en France de la marque « Les 2 vaches », par Stonyfield Europe.

L'agriculture durable est une agriculture compétitive et productive qui, au delà de la qualité et de la sécurité des aliments prend en compte de manière équilibrée :

- le respect de l'environnement,
- les retombées économiques et sociales sur le milieu local,
- la rentabilité de l'exploitation.

Les études réalisées depuis 2001 sur l'analyse de l'impact environnemental du yaourt ont permis de confirmer que le passage à une agriculture durable est un levier important de réduction de ces impacts.

Depuis 2002, le Groupe Danone a établi un partenariat avec Nestlé et Unilever pour promouvoir l'agriculture durable à travers la plate-forme « Sustainable Agriculture Initiative » (SAI Platform). Elle comprend aujourd'hui 25 sociétés et a pour objectifs :

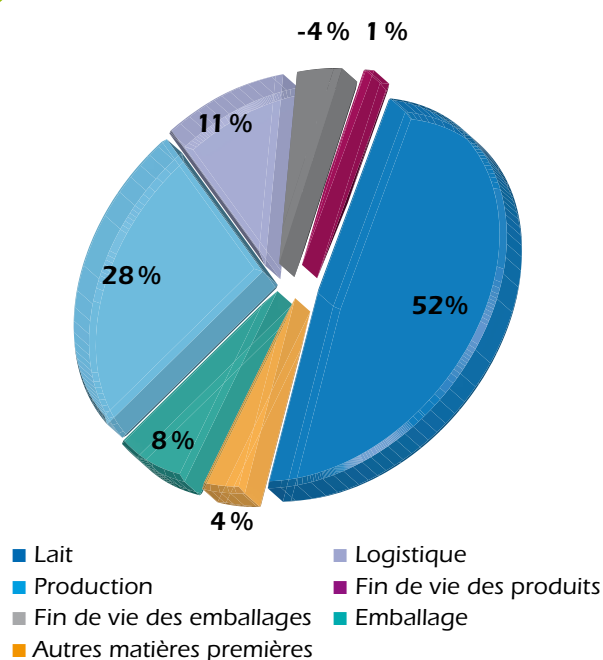
- d'acquérir et d'échanger les connaissances entre les entreprises,
- de partager les mêmes définitions de l'agriculture durable,
- de valider et de développer les pratiques de l'agriculture durable,
- de communiquer auprès des décideurs et des consommateurs,
- d'impliquer d'autres industries agro-alimentaires et acteurs de la filière agro-alimentaire.

Six groupes de travail spécialisés ont été créés au sein de SAI Platform (lait, fruits, légumes et pomme de terre, céréales, café, eau). Le Groupe Danone préside le groupe de travail céréales qui est le premier à avoir adopté les « Pratiques agricoles durables pour la production de céréales en Europe », et participe aux travaux des groupes lait, fruits et eau. Dans le cadre de ces groupes de travail, les principes de l'Agriculture durable sont déclinés en pratiques agricoles qui font l'objet pour les groupes les plus avancés d'opérations pilotes mondiales.

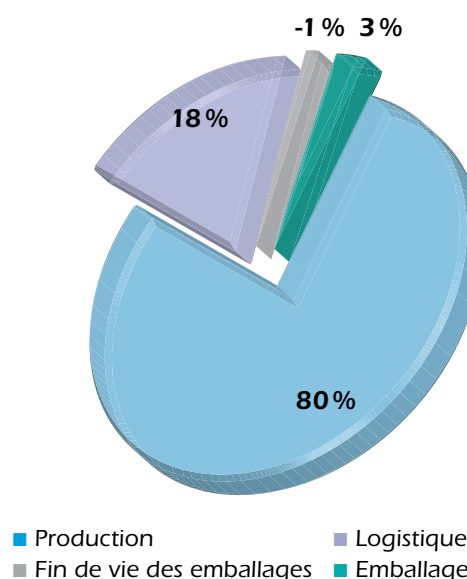
En Europe, lorsque le concept d'agriculture durable est décliné en schéma national (comme par exemple « l'agriculture raisonnée » en France) Danone en assure la promotion. En 2006 et 2007, en France, près de 150 éleveurs livrant leur lait à Danone France se sont qualifiés « Agriculture Raisonnée » ou sont en voie de l'être, après avoir été initiés à la démarche par des techniciens du Groupe.

> L'analyse de l'empreinte eau donne les résultats suivants :

Empreinte d'eau des activités PLF, estimation consolidée



Empreinte d'eau des activités du pôle EAUX, estimation consolidée



Les nouveaux objectifs de réduction des consommations d'eau seront fixés dans le courant de l'année 2009.



Indicateurs de performance

5.2 Indicateurs de performance environnementale

EN27. Pourcentage de produits vendus et de leurs emballages recyclés ou réutilisés, par catégorie

Le marché des produits vendus en Europe avec des emballages réutilisés est inférieur à 1%. Des analyses de cycle de vie, confirmées par une récente étude de l'ADEME en France, montrent que le développement des emballages réutilisables est optimum pour des circuits de distribution courts (inférieurs à 200km) incompatibles avec nos circuits de distributions nationaux.

Respect des textes

EN28. Montant des amendes significatives et nombre total de sanctions non pécuniaires pour non-respect des législations et des réglementations en matière d'environnement

Le Groupe Danone a versé en 2008 des pénalités, amendes et dédommagements de tiers relatifs aux problèmes environnementaux d'un montant total de 37 k€. Ce montant était de 84 k€ (dans 5 pays) en 2007, et 93 k€ (dans 5 pays différents) en 2006.

Transport

SUPP EN29. Impacts environnementaux significatifs du transport des produits, autres marchandises et matières utilisés par l'organisation dans le cadre de son activité et du transport des membres de son personnel

Le Groupe a défini des bonnes pratiques environnementales en matière de transport, formalisées dans un guide destiné aux services logistiques dans le monde entier :

- toute entreprise de transport qui travaille pour une société du Groupe Danone doit respecter au minimum la réglementation sociale et environnementale en vigueur dans le pays, tant pour ses dépôts que pour sa flotte de camions et leur maintenance,
- le guide propose une liste de bonnes pratiques à respecter par les transporteurs. Cette démarche peut être adaptée en fonction du contexte local,
- la filiale et ses transporteurs doivent s'engager dans une démarche de réduction des impacts des transports en agissant sur les maillons du cycle de vie.

Par exemple, dans le cas de l'eau embouteillée :

- le rail : la majeure partie des sites d'embouteillés peuvent techniquement assurer les flux ferroviaires au départ des sites de production. Le développement du transport par rail dépend du coût au km et du délai exigé par la distribution,
- tous les produits sont exportés par bateau, dont l'impact environnemental est 25 fois inférieur au camion. Un trajet France - Japon (11 000 km réparti entre 120 km en camion + 450 km de transport fluvial + 10 500 km de transport maritime en containers) est équivalent à 650 km en camion (Evian-Paris par exemple),
- Danone a mis en place des logiciels d'optimisation des palettes afin de maximiser les poids de produits transportés /surface afin de réduire les surfaces inutiles.

Tableau : Impact gaz à effet de serre sur le transport des bouteilles en g d'équivalent CO₂ par tonne de produit et par km parcouru (analyse de cycle de vie global)

Type de transport	Emissions de gaz à effets de serre en g d'équivalent CO ₂ par tonne de produit et par km parcouru sur le transport des bouteilles.
Camions (25 tonnes)	158
Transports fluviaux	45
Transport ferroviaire (Europe)	39
Transport ferroviaire (France)	24
Transport maritime (bateau)	11
Transport maritime (containers)	6

2008(1): PLF, Eaux, Blédina

2008(2): PLF, Eaux, Baby Nutrition, Medical Nutrition

En 2008 Danone a été la première entreprise privée à passer un contrat avec la Commission européenne : le programme Marco-Polo concerne la réduction des impacts environnementaux des flux de transports internationaux de 8.767.000 kms routiers. Cf Chapitre 1 (page 2).

SUPP EN30. Total des dépenses environnementales par type

Dépenses environnementales	2008(2)	2008(1)	2007(1)
Contributions payées pour la collecte/recyclage des emballages (Eco Tax /DSD)	54 387	52 069	63 498
Impôts et Taxes	7 627	7 352	5 080
Amendes & Pénalités	37	37	84
Dédommagements de Tiers	10	10	0
Coûts de traitement des déchets y compris frais de personnel	10 898	10 344	12 422
Coûts de traitement de l'eau y compris frais personnel	15 723	14 941	12 186
Coût de la réd. des émissions atmosphériques y compris frais personnel	442	435	558
Autres coûts environnementaux (consulting, ISO 14001, certification etc...) y compris frais personnel	2 135	1 929	5 904

2008(1): PLF, Eaux, Blédina

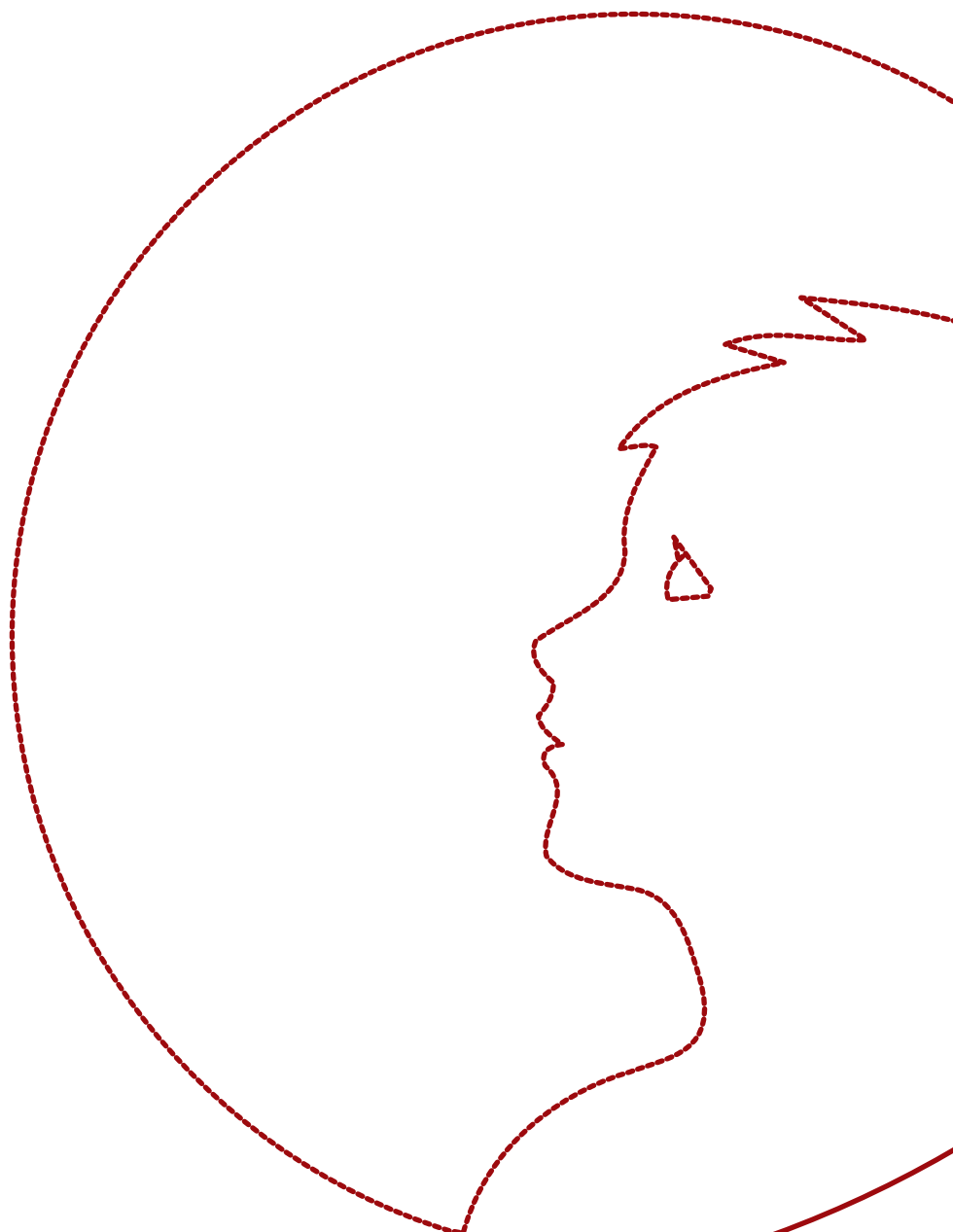
2008(2): PLF, Eaux, Baby Nutrition, Medical Nutrition



5.3 Indicateurs de performance **sociale** : emploi, relations sociales et travail décent

Emploi
Relations entre la direction et les salariés
Santé et sécurité au travail
Formation et éducation
Diversité et égalité des chances

84
91
92
95
101





Indicateurs de performance

5.3 Indicateurs de performance sociale : emploi, relations sociales et travail décent

Quels sont les enjeux majeurs pour le Groupe DANONE en matière de performance sociale ?

- l'emploi, une problématique qui touche pays développés et pays émergents, avec des enjeux très divers : turn-over dans certains pays et rareté de certaines compétences dans d'autres, choc démographique, ou encore des contextes législatifs nouveaux, notamment en Europe (emploi des seniors, recherche de la parité hommes femmes...),
- le Groupe Danone porte une attention permanente à la formation et au développement des compétences, facteur essentiel de l'employabilité,
- la mondialisation du Groupe. Le Groupe Danone emploie des salariés dans le monde entier, ce qui impose de prendre en compte la diversité des contextes sociaux mais aussi de veiller à l'application stricte des principes sociaux fondamentaux. La croissance durable doit permettre de concilier, d'une part, la responsabilité sociale, fondée sur des valeurs communes et, d'autre part, la performance économique dans un contexte où la crise touche de nombreux pays jusque là en croissance.

Comment le Groupe Danone y répond-il ?

La politique de ressources humaines veut donner aux salariés du groupe Danone les moyens de vivre leur mission au quotidien, et de se développer personnellement et professionnellement.

Dans le cadre du « nouveau Danone » (lié à l'acquisition des activités d'alimentation infantile et de nutrition médicale de Numico) cette politique humaine s'exprime à travers trois axes stratégiques :

- développer les compétences de tous les salariés, quelle que soit leur origine, leur formation de départ, leurs responsabilités dans l'entreprise ou leurs caractéristiques personnelles. Cela passe par une implication la plus large possible dans la sécurité au travail, la compréhension économique de la société et du Groupe, pour leur permettre de grandir avec lui et de participer à ses résultats. Au travers du dialogue social et de la communication de proximité dans chacun des sites, Danone développe la confiance individuelle et la cohésion d'équipe nécessaires au développement de chacun,
- développer des organisations agiles, flexibles (moins d'échelons hiérarchiques, de plus petites équipes à manager...), ainsi que des environnements de travail collaboratifs (en s'appuyant sur les nouvelles

technologies) pour permettre d'accélérer les prises de décision, de stimuler l'échange de bonnes pratiques et l'innovation,

- mettre en œuvre une entreprise socialement responsable, qui implique les salariés des sociétés du Groupe, dans tous les pays. Sur la base du volontariat, dans des initiatives en lien avec la mission santé du Groupe, permettant à la fois un bénéfice pour les communautés locales, pour les salariés en termes de fierté liée à leur engagement et pour l'entreprise en termes d'intérêt économique.

Les valeurs de Danone

Danone fait partie des entreprises qui ont une identité forte et attractive, car elle repose sur des valeurs qui lui sont propres. Les valeurs sont des principes éthiques et, comme tous principes éthiques, ceux-ci sont en partie idéaux. Ils sont déclinés en principes de comportement et largement diffusés dans l'entreprise, notamment au travers des formations, des DANONE Way fondamentaux et des référentiels de compétences managériales.

En 2009, un livret des valeurs et les comportements associés, appuyés par les différents textes de référence du Groupe, sera communiqué à l'ensemble des filiales du Groupe.

Humanisme : « l'attention portée à l'individu, qu'il soit consommateur, collaborateur ou citoyen, est au centre de nos décisions ». L'humanisme, pour DANONE, c'est le partage, la responsabilité, le respect de l'autre.

Ouverture : « la diversité est source de richesse et le changement une permanente opportunité ». L'ouverture, c'est la curiosité, l'agilité, le dialogue.

Proximité : « se rapprocher, c'est commencer à comprendre. Comprendre c'est déjà s'adapter ». La proximité, c'est l'accessibilité, l'authenticité, l'empathie.

Enthousiasme : « les limites n'existent pas, il n'y a que des obstacles à franchir ». L'enthousiasme, c'est l'audace, la passion, l'appétit.



Indicateurs de performance

5.3 Indicateurs de performance sociale : emploi, relations sociales et travail décent

Emploi

LA1. Effectif total par type d'emploi, contrat de travail et zone géographique.

Au 31 décembre 2008, le Groupe Danone comptait 80 143 salariés à travers le monde, toutes activités confondues.

Le tableau ci-dessous indique le nombre total de salariés (CDI, CDD) et leur répartition par zone géographique et par pôle d'activité. Ces données sont présentées en version historique au 31 décembre des années 2006, 2007 et 2008.

En 2007, les chiffres sont considérés sans Numico : seuls les produits laitiers frais (PLF), les eaux, les fonctions centrales et Blédina sont pris en compte.

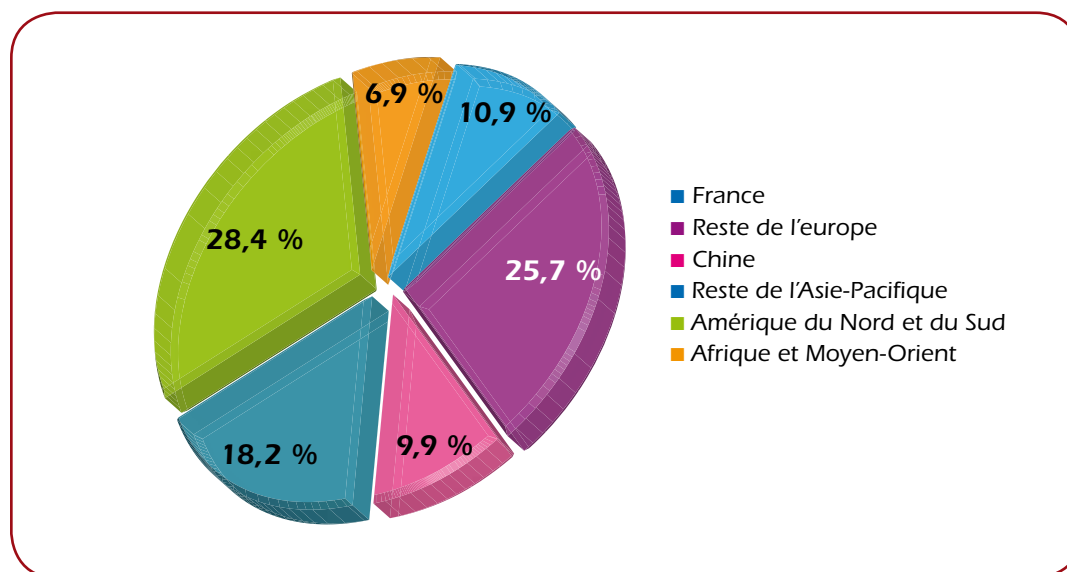
Effectifs totaux	Au 31 Décembre		
	2008	2007 (1)	2006
Nombre total de salariés (hors intérimaires)	80 143	63 793	88 124
dont managers en %	16%	13%	11%
Nombre total de salariés (hors intérimaires) – Uniquement PLF, Eaux, Blédina et Fonctions centrales	67 119 <input checked="" type="checkbox"/>		
Par Zone géographique :			
France	10,9%	11,4%	13,3%
Reste de l'Europe	25,7%	18,3%	23,5%
Chine	9,9%	7,7%	23,6%
Reste de l'Asie-Pacifique	18,2%	15,3%	15,0%
Amérique du Nord et du Sud	28,4%	26,2%	20,3%
Afrique et Moyen-Orient	6,9%	5,0%	4,3%
Total	100,0%	83,9%	100,0%
Par pôle d'activité :			
Produits laitiers frais	38,9%	38,6%	31,0%
Eaux	41,2%	41,5%	49,1%
Nutrition infantile (2)	13,9%	2,1%	1,6%
Nutrition médicale	4,4%	-	-
Biscuits (3)	-	-	16,7%
Fonctions centrales	1,6%	1,7%	1,6%
Total	100,0%	83,9%	100,0%

(1) En 2007, l'intégration tardive de Numico n'a pas permis l'alignement des définitions, interdisant de ce fait, toute consolidation.

(2) En 2006 & 2007, seul Blédina est pris en compte dans l'activité "nutrition infantile".

(3) Cette activité fut cédée en novembre 2007.

Répartition des effectifs par zone géographique en 2008



Répartitions des effectifs par contrats permanents, temporaires et intérimaires

Cette répartition entre effectif permanent et effectif temporaire (comprenant les contrats à durée déterminée et les intérimaires) a été calculée à partir des effectifs moyens (les effectifs moyens sont obtenus en faisant la moyenne des effectifs inscrits à la fin de chaque mois).

L'insertion de la nutrition infantile et médicale impacte le taux d'employés permanents, notamment en Asie-Pacifique.

Voir tableau page suivante ➤

	2008		2008 (1)		2007 (1)		2006 (1)	
	Employés permanents	Employés temporaires	Employés permanents	Employés temporaires	Employés permanents	Employés temporaires	Employés permanents	Employés temporaires
Total	83%	17%	86%	14%	85%	15%	85%	15%
Europe	88%	12%	88%	12%	87%	13%	87%	13%
Asie	74%	26%	83%	17%	81%	19%	78%	22%
Reste du monde	87%	13%	87%	13%	86%	14%	87%	13%
Par Zone géographique :								
Afrique et Moyen Orient	90%	10%	92%	8%	89%	11%	89%	11%
Asie Pacifique	74%	26%	83%	17%	81%	19%	78%	22%
Europe de l'Est	89%	11%	89%	11%	89%	11%	89%	11%
Amérique latine	85%	15%	85%	15%	85%	15%	86%	14%
Amérique du Nord	95%	5%	95%	5%	94%	6%	96%	4%
Europe de l'Ouest	87%	13%	88%	12%	86%	14%	87%	13%
Par pôle d'activité :								
Produits laitiers frais	86%	14%	86%	14%	86%	14%	87%	13%
Eaux	87%	13%	87%	13%	84%	16%	83%	17%
Nutrition infantile	69%	31%	86%	14%	83%	17%	84%	16%
Nutrition médicale	89%	11%	-	-	-	-	-	-
Fonctions centrales	93%	7%	93%	7%	93%	7%	94%	6%

(1) Uniquement PLE, Eaux, Blédina et Fonctions centrales

A périmètre comparable, c'est à dire en considérant les activités des produits laitiers frais, des eaux, des fonctions centrales et Blédina uniquement (périmètre hors ex-Numico), au cours de l'année 2008, le Groupe DANONE a moins recouru à l'emploi temporaire sur l'ensemble des zones et activités. Cela se traduit par une baisse de 6,8% par rapport à 2007. Cette analyse montre une baisse des contrats à durée déterminée (6,4% de l'effectif moyen total vs 7,9% en 2007) et une hausse des contrats d'intérim (7,4% de l'effectif moyen total vs 6,9% en 2007).



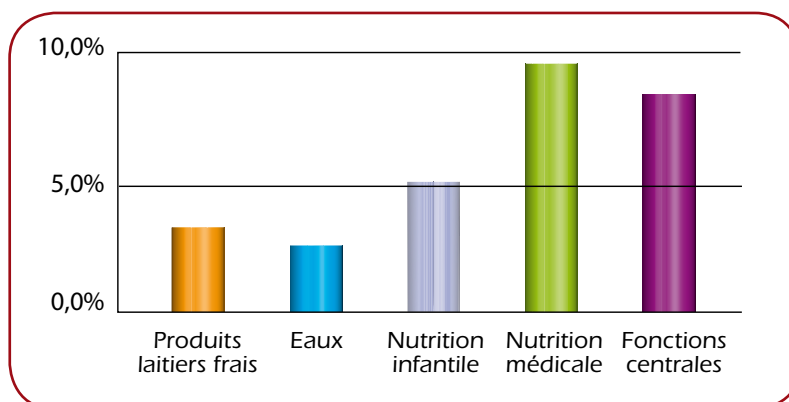
Indicateurs de performance

5.3 Indicateurs de performance sociale : emploi, relations sociales et travail décent

Répartition des emplois à temps plein et temps partiel

Temps plein / temps partiel		2008
	Employés à temps plein	Employés à temps partiel
Total	96,6%	3,4%
Europe	91,5%	8,5%
Asie	99,6%	0,4%
Reste du monde	99,6%	0,4%
Par zone		
Afrique et Moyen Orient	99,7%	0,3%
Asie Pacifique	99,6%	0,4%
Europe de l'Est	94,7%	5,3%
Amérique latine	100,0%	0,0%
Amérique du Nord	96,5%	3,5%
Europe de l'Ouest	89,0%	11,0%
Par pôle d'activité		
Produits laitiers frais	96,9%	3,1%
Eaux	97,8%	2,2%
Nutrition infantile	94,9%	5,1%
Nutrition médicale	90,6%	9,4%
Fonctions centrales	91,7%	8,3%

Taux des salariés à temps partiel par activité



Cette répartition est calculée par rapport aux effectifs inscrits au 31 décembre 2008.

On constate que la nutrition infantile a davantage recours au temps partiel, comparativement aux pôles produits laitiers frais et eaux.

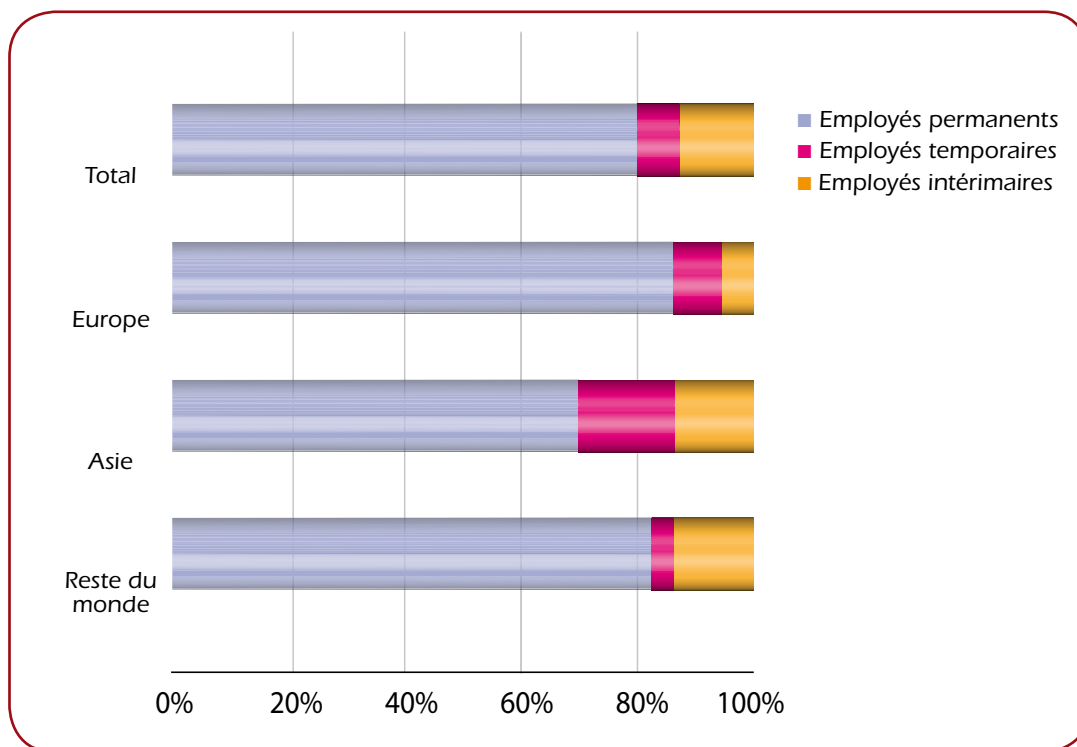


Indicateurs de performance

5.3 Indicateurs de performance sociale : emploi, relations sociales et travail décent

Contrats permanents, temporaires et intérimaires			
2008			
	Employés permanents	Employés temporaires	Employés intérimaires
Total	85%	7%	8%
Europe	90%	6%	4%
Asie	76%	14%	10%
Reste du monde	87%	2%	10%
Par zone			
Afrique et Moyen Orient	92%	2%	6%
Asie Pacifique	76%	14%	10%
Europe de l'Est	90%	6%	4%
Amérique latine	85%	2%	13%
Amérique du Nord	95%	5%	0%
Europe de l'Ouest	89%	6%	5%
Par pôle d'activité			
Produits laitiers frais	85%	4%	10%
Eaux	89%	8%	4%
Nutrition infantile	71%	12%	16%
Nutrition médicale	90%	5%	5%
Fonctions centrales	93%	6%	1%

Répartition des effectifs par nature de contrats et zones géographiques



Création nette d'emplois

A fin 2008, en données historiques, on observe une hausse de 3800 salariés, soit +5% par rapport à la fin de l'année 2007.

On constate un accroissement des effectifs au niveau de tous les pôles d'activité :

- produits laitiers frais (+ 6,1 %) avec une croissance des filiales en Russie, Moyen-Orient, Amérique latine et en Chine,
- eau (+3,3 %) avec une croissance des filiales mexicaines,
- nutrition infantile et médicale : + 6,7 %.



Indicateurs de performance

5.3 Indicateurs de performance sociale : emploi, relations sociales et travail décent

LA2. Turnover du personnel en nombre de salariés et en pourcentage par tranche d'âge, sexe et zone géographique.

Taux de rotation	2008	2008 (1)	2007 (1)
Total	22%	23%	21%
Par zone			
Afrique et Moyen Orient	12%	12%	10%
Asie Pacifique	11%	10%	9%
Europe de l'Est	31%	34%	29%
Amérique latine	40%	40%	42%
Amérique du Nord	13%	12%	18%
Europe de l'Ouest	11%	10%	8%
Par catégorie			
OETAM (ouvriers, employés, techniciens, agents de maîtrise)	23 %	24%	22%
Managers	16%	15%	16%

(1) Uniquement PLF, Eaux, Blédina et fonctions centrales

Répartition des départs	2008
Par sexe	
Femmes	21%
Hommes	79%
Par catégorie	
OETAM	88%
- dont femmes	18%
- dont hommes	82%
Managers	12%
- dont femmes	42%
- dont hommes	58%

Cet indicateur est calculé, d'après notre accord avec l'UITA, en prenant en compte les recrutements externes et les départs. Le taux de rotation sur l'année 2008 est de 22%. Celui-ci est fortement majoré par les chiffres élevés constatés en Europe de l'Est (31 %) et en Amérique Latine (40%). Le taux de rotation est cependant plus proche des 10% dans les autres zones. Sur ces zones, la pression sur les profils qualifiés, ou particulièrement sur certains postes de distribution, reste importante et Danone connaît les mêmes difficultés que les entreprises du même secteur. Il n'en reste pas moins que les filiales doivent trouver les moyens pour fidéliser leurs salariés.

A périmètre comparable, on constate une augmentation de 2 points du taux de rotation entre 2007 et 2008.



Indicateurs de performance

5.3 Indicateurs de performance sociale : emploi, relations sociales et travail décent

SUPP LA3. Prestations versées aux salariés à temps plein qui ne sont pas versées aux intérimaires, ni aux salariés en contrat à durée déterminée, ni aux salariés à temps partiel, par activités majeures

Cet indicateur n'est pas suivi au niveau central.

Relations entre la direction et les salariés

> Dialogue social

En 2008, le Groupe a mené une enquête afin de connaître les caractéristiques du dialogue social. Celle-ci a mis en évidence l'existence d'une représentation du personnel dans la quasi-totalité des filiales ainsi que l'organisation de réunions avec le personnel. Ces dernières ont principalement pour objet l'information ou la consultation du personnel. Les thèmes le plus souvent abordés dans le cadre des accords collectifs négociés avec les syndicats ou les représentants du personnel sont la rémunération, la durée et les conditions de travail, ainsi que la sécurité au travail. Cette enquête est en cours de mise à jour à l'occasion de l'acquisition des sociétés des pôles Nutrition Infantile et Nutrition Médicale.

Par ailleurs, depuis 1996, le Comité d'Information et de Consultation du Groupe (CIC) se réunit une fois par an. Il est composé, d'une part, de syndicalistes salariés du Groupe, de permanents syndicaux nationaux et, d'autre part, de la Direction Générale des Ressources Humaines et des Directeurs opérationnels en fonction des sujets traités. Il comporte en outre des observateurs membres de l'Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentation (UITA).

Une réflexion est en cours pour faire évoluer nos instances internationales, notamment pour tenir compte des facteurs suivants :

- l'intégration de Numico au sein des instances du Groupe Danone à compter de fin 2010, avec l'impératif de fusionner le CIC et l'European Works Council de Numico en un seul Comité d'Entreprise Européen Groupe Danone,
- la cession du pôle Biscuits et ses conséquences sur le poids des différents pays,
- la nouvelle géographie pour le Groupe Danone, avec une présence importante dans les pays hors Europe (Asie et Amérique notamment) qui nécessite d'envisager les modalités d'une représentation du personnel au sein d'une instance à périmètre mondial,
- la volonté partagée d'articuler dialogue social et dialogue économique au sein des instances de

concertation, et de renforcer les échanges organisés par grands métiers du Groupe (Produits Laitiers Frais, Eaux, Nutrition infantile, Nutrition Médicale).

Des discussions ont été entamées avec l'UITA fin 2008 pour faire évoluer les instances de concertation, si possible au cours de l'année 2009.

Depuis 1985, l'UITA est l'interlocuteur de Danone pour tout ce qui a trait au dialogue social international. Plusieurs conventions ont été signées, sur différents sujets : l'égalité des hommes et des femmes sur le lieu de travail, la disponibilité d'informations économiques et sociales, la reconnaissance des droits syndicaux, l'information des représentants du personnel en cas de modification d'activité affectant l'emploi et les conditions de travail. En 2007, une convention sur la diversité a été signée, d'application mondiale. Le suivi de sa mise en œuvre sera assuré par des indicateurs particuliers élaborés avec l'UITA. Une première présentation des réalisations aura lieu au cours de la réunion du CIC du mois d'octobre 2009.

Le suivi de l'application des conventions continuera d'être assuré par différents canaux :

- une remontée des informations par les syndicats locaux directement au siège de l'UITA à travers un processus, démarré en 2008, d'évaluations conjointes sur les conventions et les actions de communication sur celles-ci, notamment sur le pôle Nutrition Infantile et Nutrition Médicale,
- la nomination en 2006 d'un représentant à plein-temps de l'UITA auprès du Groupe avec l'organisation de visites conjointes Danone/UITA dans différents sites de sociétés dans le monde entier (première visite en 2008),
- un processus de reporting social appliqué aux sociétés du Groupe suivant 20 indicateurs sociaux définis conjointement par le Groupe et l'UITA ; qui sont diffusés et commentés pendant la réunion du CIC aux participants dans leur langue,
- un comité de pilotage UITA – Groupe Danone qui se réunit chaque trimestre pour s'assurer de la bonne application des conventions. Ces conventions sont largement diffusées dans les filiales du Groupe et publiées dans vingt langues afin d'être plus facilement comprises et mises en œuvre.

Au-delà de ses filiales, le Groupe a communiqué les Principes Sociaux Fondamentaux (cf page 106) à l'ensemble de ses fournisseurs. Il a pour cela initié en 2003 la démarche « Respect », afin de se donner les moyens de faire appliquer ces Principes à l'ensemble de ses fournisseurs (cf. Indicateur HR1, HR2, HR3).



Indicateurs de performance

5.3 Indicateurs de performance sociale : emploi, relations sociales et travail décent

LA4. Pourcentage de salariés couverts par une convention collective.

Les tableaux ci-dessous donnent des informations relatives au pourcentage de Business Units (BU) et de salariés couverts par une convention collective. À périmètre comparable on constate une augmentation de 4% des salariés couverts.

% de Business Units couvertes par une convention collective	2008	2008 (1)	2007 (1)
% de B.U	77%	78%	75%

(1) Uniquement PLF, Eaux, Blédina et fonctions centrales

% de salariés couverts par une convention collective	2008	2008 (1)	2007 (1)
% de Salariés	88%	90%	86%

(1) Uniquement PLF, Eaux, Blédina et fonctions centrales

LA5. Délai minimal de notification préalable à toute modification d'organisation, en indiquant que ce délai est précisé dans une convention collective.

Le groupe Danone a conclu avec l'UITA une convention d'application mondiale spécifique relative aux modalités de consultation des représentants des salariés en cas de modifications d'activités ayant des conséquences sur l'emploi (mai 1997). Cette convention a été révisée en 2005.

Santé et sécurité au travail

Le Groupe s'est engagé depuis 2003 à donner une impulsion plus forte à sa politique santé-sécurité, et à se rapprocher des meilleurs du secteur en terme de résultats.

Cette politique volontariste a permis de diminuer de 50% le taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail du Groupe Danone entre 2004 et 2008. Elle s'appuie sur les leviers suivants :

- une implication forte du management, soutenue par des objectifs de diminution du taux de fréquence des accidents du travail inscrits dans les bonus des Directeurs Généraux et des Directeurs,
- une démarche d'amélioration continue de la culture sécurité (WISE), à base d'une méthodologie éprouvée (apportée par Du Pont de Nemours, la référence en matière de sécurité industrielle) et de la conduite d'audits réguliers au sein des usines et des différents sites (environ tous les 18 mois). 60 audits ont été réalisés en 2008, plus de 100 sont planifiés sur 2009. Au-delà du score (note sur 60) reçu par chaque site à l'issue de l'audit et qui permet d'identifier les zones de risque et les marges de progrès, chaque site audité reçoit à l'issue de l'audit une liste de recommandations à mettre en place pour développer la culture sécurité et l'ancrer dans le management au quotidien,
- un baromètre mensuel détaillé par filiale et pôle, permettant de suivre au plus prêt la progression des différentes entités,
- des réunions régulières de coordination des responsables sécurité des différentes zones, avec pour objectif de partager les bonnes pratiques et de développer en commun des standards de sécurité,
- des formations régulières d'auditeurs sécurité (formation de 20 auditeurs en Asie).

Pour les années 2009-2011, des priorités ont été fixées par le Safety Steering Committee du Groupe, nouvelle instance de pilotage de la politique sécurité du Groupe :

- étendre la démarche WISE aux activités nutrition infantile et médicale,
- intégrer les sous-traitants sur site dans la démarche, en ajoutant dans le score d'audit un 13^e élément spécifique relatif à la politique de sécurité à l'égard des sous-traitants sur site. Les scores d'audit sont désormais sur 65 points,
- étendre la démarche, aujourd'hui essentiellement focalisée sur les usines, aux activités commerciales et de distribution capillaire, avec une vigilance toute particulière apportée à la sécurité sur la route pour nos chauffeurs,
- poursuivre une réduction significative du taux de fréquence Groupe et l'amener au niveau des meilleurs.



Indicateurs de performance

5.3 Indicateurs de performance sociale : emploi, relations sociales et travail décent

A l'appui de ces ambitions, un certain nombre de moyens ont été prévus :

- montée en compétence de nos auditeurs internes, de façon à ce qu'ils soient en mesure d'auditer des sites déjà bien avancés en matière de sécurité,
- constitution d'une Safety Project Team, dont le rôle est notamment d'accélérer le développement de standards sécurité Monde et la formulation de bonnes pratiques, à déployer ensuite sur l'ensemble des sites,
- poursuite et généralisation des audits sécurité.

SUPP LA6. Pourcentage de l'effectif total représenté dans des comités mixtes Direction-salariés d'hygiène et de sécurité au travail visant à surveiller et à donner des avis sur les programmes de santé et de sécurité au travail.

2008	Salariés ayant des comités santé-sécurité	Salariés ayant des réunions sécurité tous les trimestres (parmi les BU qui ont un comité sécurité)
% de salariés	85%	79%

Les comités santé-sécurité veillent au bon maniement des machines et des installations ainsi qu'à la conformité aux normes et standards. Le management de la sécurité passe par l'engagement visible des équipes de direction sur le terrain, par la formation et par l'instauration des dialogues sécurité entre opérateurs et managers.

LA7. Taux d'accidents du travail, de maladies professionnelles, d'absentéisme, nombre de journées de travail perdues et nombre total d'accidents du travail mortels, par zone géographique.

La méthode de calcul des accidents du travail est basée sur le nombre d'accidents avec arrêt d'au moins un jour rapporté au nombre d'heures travaillées en millions, et incluant les accidents des CDD, intérimaires, stagiaires.

Taux d'accidents du travail			2008		2008 (1)		2007 (1)	
	Taux de fréquence d'accidents	Nombre d'accidents du travail avec arrêt	Taux de fréquence d'accidents	Nombre d'accidents du travail avec arrêt	Taux de fréquence d'accidents	Nombre d'accidents du travail avec arrêt	Taux de fréquence d'accidents	Nombre d'accidents du travail avec arrêt
Total	5,2	897	5,2 <input checked="" type="checkbox"/>	755	6,0	720		
Par zone								
Afrique et Moyen Orient	4,6	60	4,8	60	6,1	55		
Asie Pacifique	1,2	65	1,0	38	2,1	85		
Europe de l'Est	3,5	79	2,5	42	3,9	58		
Amérique latine	6,4	330	6,4	329	7,1	208		
Amérique du Nord	6,9	23	6,1	19	5,4	20		
Europe de l'Ouest	11,8	340	11,9	267	12,9	294		
Par pôle d'activité								
Produits laitiers frais	4,9	305	4,9	305	6,2	358		
Eaux	4,7	354	4,7	354	4,9	275		
Nutrition infantile	5,2	123	11,0	32	12,1	35		
Nutrition médicale	9,0	51	-	-	-	-		
Fonctions centrales	18,5	64	18,5	64	15,6	52		

(1) Uniquement PLF, Eaux, Blédina et Fonctions centrales



Indicateurs de performance

5.3 Indicateurs de performance sociale : emploi, relations sociales et travail décent

Le taux de fréquence d'accidents du travail s'élève à 5,2. Les taux de fréquence des pôles Nutrition Médicale et Nutrition Infantile sont plus élevés, car ils débutent leur démarche sécurité. Les résultats devraient s'améliorer significativement l'an prochain.

	2008(1)	2007 (1)
Nombre d'accidents mortels	11 <input checked="" type="checkbox"/>	5

(1) Uniquement PLF, Eaux, Blédina et Fonctions centrales

Ces 11 accidents mortels concernent 6 salariés Danone et 5 salariés en sous-traitance. Il s'agit en majorité d'accidents de la route. Ils ont eu lieu au Maroc, en Algérie, en Arabie Saoudite, en Indonésie, au Mexique et en Ukraine.

En 2007, les 5 accidents mortels concernent des salariés des sous traitants, et ont eu lieu en Indonésie, au Mexique, en Russie, au Brésil et en France.

LA8. Programme d'éducation, de formation, de conseil, de prévention et de maîtrise des risques mis en place pour aider les salariés, leur famille ou les membres des communautés locales en cas de maladie grave

En 2008, 99% des salariés disposaient d'une assurance contre les risques majeurs (décès, invalidité) et 96% d'une couverture santé. Parallèlement, des programmes de santé au travail sont organisés dans les différentes filiales.

Par ailleurs, en fonction des contextes locaux des actions spécifiques sont engagées : vaccination gratuite pour tous les salariés contre la grippe en Russie, campagne de sensibilisation et d'accompagnement sur le virus HIV en Afrique du Sud.

**Danone Clover Afrique du Sud :
le programme « Stay ALHIVE » pour soutenir
les salariés atteints du virus du sida.**

Près de 70% des salariés se sont engagés dans le programme de dépistage du sida avec, dans 15% des cas, leur conjoint. La démarche consiste dans un premier temps à proposer un dépistage systématique.

Un accompagnement confidentiel des salariés atteints est assuré par des conseillers spécialisés et des traitements peuvent être dans certains cas financés avec la contribution de l'entreprise.

SUPP LA9. Questions de santé et de sécurité couvertes par des accords formels avec les syndicats

Cet indicateur n'est pas suivi au niveau du Groupe.

Formation et éducation

Dans un contexte où les enjeux de compétitivité se sont durcis, où les notions de qualité, d'innovation, de respect des délais jouent un rôle croissant, où la conduite de machines informatisées se substitue progressivement aux tâches manuelles, la performance globale de l'entreprise est corrélée à la compétence et à l'implication collective des opérateurs. De même, la prise en compte des attentes individuelles des salariés en matière de formation et d'évolution professionnelle est un facteur clé de leur engagement et donc, de la performance de l'entreprise.

Depuis plus de dix ans, le Groupe Danone a mis en place pour les managers des formations par métiers appelées « Filières » qui se sont progressivement internationalisées, dans le cadre du Danone Campus. Version Danone de l'université d'entreprise, il permet de conjuguer développement des compétences et développement des réseaux entre managers relevant des diverses fonctions et de tous les pays.

Le concept est simple. Il s'agit de réunir pendant cinq jours, cinq ou six fois par an, dans un lieu différent à chaque fois, 200 à 300 managers. Les formations métiers sont complétées par une session transversale commune à tous les participants où est étudiée la stratégie du Groupe, avec la participation d'un membre du Comité exécutif ainsi que celle de directeurs généraux des sociétés locales.

En 2008, l'offre de formation internationale "Learning by Danone" a permis de former plusieurs milliers de managers dans le monde, dont 1678 sur les 11 Danone Campus organisés à travers le monde : 5 en Asie pacifique, 1 en Amérique, 1 en Afrique et 4 en Europe, dont le dernier en décembre à Evian.



Indicateurs de performance

5.3 Indicateurs de performance sociale : emploi, relations sociales et travail décent

La politique de formation et de Learning du Groupe est pilotée grâce au réseau de Directeurs des Ressources Humaines et de Responsables de Développement Organisations des filiales. Grâce à ce réseau, les besoins communs de formation sont identifiés en amont et des formations pilotes sont mises en place avant d'être déployées plus largement. En France, un "collège des compétences" qui mutualise les offres de formation pour les cadres et agents de maîtrise a été créé en 2008. Ce collège a formé plus de 1000 salariés au management, à l'efficacité professionnelle et a lancé en fin d'année une université des ventes qui va proposer des sessions de professionnalisation des vendeurs partagées entre toutes les sociétés du Groupe en France (soit 4 sociétés).

Une des difficultés actuelles du Groupe est de déployer plus largement certaines de ces formations pilotes dans le monde entier. Pour cela, des "modules clé-en-main" (Danone Learning Solutions) sont proposés, la filiale devant traduire et ajuster le programme avec éventuellement un partenaire local si besoin. A ce jour, Danone dispose de plus de 20 modules portant par exemple sur la formation des vendeurs (chefs de secteur) et des superviseurs de force de vente de proximité, les techniques d'innovation et de créativité, la création d'équipes performantes...

Pour 2009 un module Groupe portant sur la santé et notamment les aspects nutritionnels au travail sera déployé.

La démarche de « learning » se décline aussi dans les différentes filiales au travers des plans de formation locaux spécifiques. Par exemple :

Danone Russie : l'université du management s'étend peu à peu à l'ensemble des Danoners

En 2008, la démarche de Danone Russie a été d'étendre les formations managériales mises en place pour les cadres aux populations d'agents de maîtrise mais aussi à certains employés.

Ainsi 6 programmes de formation, incluant notamment le management d'équipe, convaincre son auditoire, mais aussi les techniques de base de vente et de négociation, ont été mises en place.

Le déploiement a prioritairement concerné les équipes commerciales : près de 470 personnes ont été formées, ce qui représente 8 800 heures de formation. La moyenne des évaluations de ces formations par les participants a été de 3,76 sur une échelle de 4.

Enfin un système de e-learning contenant 12 programmes dans les domaines de l'informatique, de la gestion du temps de travail (...) a été utilisé par plus de 500 personnes.

En 2009 les équipes logistiques devraient bénéficier des programmes mis en place pour les équipes commerciales.

Danone Belgique : formation pour tous sur le leadership de situation

En 2008 Danone Belgique a développé une formation pour sa population employés nommé SSL (Self Situational Leadership). Ce programme de deux jours a pour but d'appréhender les principes du Leadership de situation et d'aider les participants à la prise d'initiatives dans le cadre de leur fonction.

Les modèles et théories utilisées sont les mêmes que ceux enseignés aux managers. Ainsi un langage commun et des pratiques communes se mettent en place.

Deux sessions pilotes (en Néerlandais et Français) ont été réalisées et en 2009 un déploiement plus large est prévu.



Indicateurs de performance

5.3 Indicateurs de performance sociale : emploi, relations sociales et travail décent

Danone Mexique : professionnaliser les « team leaders »

L'approche 2008 a conduit à se focaliser sur les compétences managériales des « teams leaders » (managers et agents de maîtrise). Ce programme est structuré en trois modules : connaissance de soi, management des équipes et négociation et gestion du conflit.

675 personnes ont suivi le premier module pour Danone Produits frais et Bonafont (Eau en bouteille). Le déploiement doit se poursuivre pour les deux autres modules en 2009.

Recruter des jeunes managers attirés par les valeurs de Danone

En 2003, le jeu de simulation international TRUST a été conçu pour les étudiants des universités, écoles de management et écoles d'ingénieurs. TRUST leur offre la possibilité de manager une filiale Danone fictive en visant des objectifs de performance économique et en prenant en compte les impératifs sociétaux et environnementaux ainsi que les fondamentaux Danone Way. TRUST permet aux étudiants de mieux faire connaître le Groupe, son projet d'entreprise, sa manière de gérer les affaires. Il permet aussi d'identifier des profils de futurs managers qui partagent notre culture et nos valeurs. En 2008, 12 pays ont participé à ce concours, 5000 étudiants se sont inscrits, 1300 ont été sélectionnés pour jouer, venant de 90 universités. Parmi les participants, 65 étudiants ont pu être recrutés.

En 2008, une nouvelle campagne internationale de communication recrutement et de développement de notre marque employeur a été lancée. Cette campagne « Something special inside », que les sociétés du Groupe peuvent décliner en local, montre, à travers plusieurs visuels, en quoi Danone est unique : le double projet économique et social, la mission santé, l'ouverture sur le monde et l'autonomie de ses collaborateurs qui leur permet de prendre des initiatives et de faire valoir leur personnalité. Cette campagne est déployée en interne mais aussi en externe sur le site danonepeople.com, les sites emplois, les forums étudiants...

LA10. Nombre moyen d'heures de formation par an, par salarié et par catégorie professionnelle

Nombre moyen d'heures de formation	2008	2008 (1)	2007 (1)
Total	25	25 <input checked="" type="checkbox"/>	20
OETAM	22	22	16
Managers	37	42	41

(1) Uniquement PLF, Eaux, Blédina et Fonctions centrales

En 2008, le nombre d'heures de formation par salarié était de 25 heures par an, soit une progression de 25% entre 2007 et 2008. Une forte progression est constatée sur la catégorie OETAM, le nombre d'heure moyen par salarié a augmenté de 36%.

Nombre moyen d'heures de formation (2008)	Eaux	Produits Laitiers Frais	Nutrition infantile	Nutrition Médicale	Autres
Total	24	25	24	31	24
OETAM	22	21	23	37	25
Managers	46	44	28	17	24

Nombre de salariés formés	2008	2008 (1)	2007 (1)
Total Salariés formés	70 458	60 656 <input checked="" type="checkbox"/>	50 458
OETAM	59 966	52 534	43 179
Managers	10 492	8 122	7 279

(1) Uniquement PLF, Eaux, Blédina et Fonctions centrales

Le nombre de salariés ayant bénéficié d'une formation en 2008 a progressé (16%) principalement au bénéfice des ouvriers, employés, techniciens et agents de maîtrise : 19%.

2008	Nombre moyen d'heures de formation	Nombre de salariés formés
Par zone		
Afrique et Moyen Orient	19	3 010
Asie Pacifique	25	20 691
Europe de l'Est	24	11 449
Amérique latine	27	19 968
Amérique du Nord	24	2 079
Europe de l'Ouest	24	13 261

Proportion des salariés formés

% de salariés formés	Total	Managers	OETAM
Eaux	97%	93%	98%
Produits Laitiers Frais	85%	91%	84%
Nutrition infantile	76%	79%	75%
Nutrition Médicale	78%	58%	87%
Total Groupe	88%	84%	89%

SUPP LA11. Programmes de développement des compétences et de formation tout au long de la vie destinés à assurer l'employabilité des salariés et à les aider à gérer leur fin de carrière

L'employabilité continue

Le programme EVOLUTION lancé en 2005, se décline autour de plusieurs outils (notamment un diagnostic dont l'objectif est de définir les actions les mieux adaptées à chaque situation, depuis le développement de l'alphabétisation jusqu'à l'obtention de diplômes professionnels en passant par le développement d'organisations qui améliorent la performance collective et la compétence individuelle...) et de 5 points clefs :

- 24 heures de formation annuelle en moyenne pour chaque salarié,
- maîtrise des compétences de bases (lire, écrire, communiquer, maîtriser les règles de base de sécurité, maîtriser les règles de base de la qualité),
- un passeport de compétences pour chaque ouvrier et employé (qui permet de conserver la trace des formations suivies, qualifications acquises et changements de poste),
- un entretien professionnel au moins tous les 2 ans,
- un changement de poste proposé au moins tous les 5 ans.

Depuis début 2008 et pour la première fois, les directeurs généraux ont vu leur bonus en partie basés sur un objectif d'heures de formation en moyenne par salarié.

A fin 2008, les indicateurs de mesure atteignent les chiffres suivants :

- 89% des salariés (ouvriers, employés, agents de maîtrise) ont reçu au moins une formation,
- le nombre d'heures de formation en moyenne par salarié est 25 heures par an mais seulement de 22 heures pour les OETAM,
- 20% des salariés (OETAM) bénéficient d'un passeport de compétences,
- 99% des salariés maîtrisent les compétences de base (lire, écrire, compter, s'exprimer, comprendre des instructions simples en matière de qualité et de sécurité au travail),
- 78% des salariés ont bénéficié d'une offre de changement de poste dans les 5 dernières années.



Indicateurs de performance

5.3 Indicateurs de performance sociale : emploi, relations sociales et travail décent

81% de l'ensemble des salariés ont reçu, au moins 24 heures de formation : 74% pour la catégorie managers et 83% pour la catégorie OETAM.

Le programme EVOLUANCE en France, à destination des opérateurs, agents de maîtrise et des employés :

- depuis son lancement en avril 2004, 1044 salariés se sont engagés dans divers parcours de professionnalisation dont 68% ont opté pour la VAE (validation des acquis de l'expérience, système qui permet d'obtenir un diplôme de l'éducation nationale sur la base d'un dossier de présentation de son expérience professionnelle),
- les salariés entrés dans ces programmes ont de 24 à 59 ans (44% d'entre eux ont plus de 45 ans) et sont à 36% des femmes,
- 770 d'entre eux ont déjà obtenu leur diplôme, soit un taux de réussite de plus de 95%. De plus, près de la moitié des diplômés ont évolué professionnellement et 10% se sont engagés dans une formation complémentaire.

Les diplômes obtenus vont du certificat de formation générale jusqu'au brevet de technicien supérieur en passant par le baccalauréat professionnel, soit au total plus de 50 diplômes différents.

La Société Evian, dans le cadre des accords signés en matière de diversité, a mis en place un programme de formation qualifiante pour des femmes, pour leur permettre d'accéder à des postes techniques de conduite de machines automatisée. Cette action qui a permis à 24 femmes d'obtenir un diplôme technique a été inscrite dans le premier contrat d'égalité des chances signé en Région Rhône Alpes.

Afin de lutter contre les stéréotypes au sein de cette usine majoritairement masculine, une sensibilisation à la mixité a démarré l'an dernier, celle-ci a déjà touché plus de 200 salariés.

La gestion des âges

La problématique de la démographie étant plus particulièrement sensible dans les pays européens, un guide pratique d'identification des enjeux et d'aide à la mise en place de plans d'action, le « hand book senior » a été réalisé en 2005, à destination des usines. Basé sur des études terrain réalisées dans 5 usines européennes et élaboré avec la collaboration du médecin coordinateur des filiales françaises du groupe, ce guide aborde 4 problématiques :

- la santé et les conditions de travail,
- le développement des compétences,
- la motivation des seniors,
- le coût de la main d'œuvre.

Ce guide qui permet aux équipes des usines de construire un plan d'action approprié en fonction de leur contexte local s'inscrit dans le cadre du projet EVOLUTION, dont l'objectif est d'assurer à tous les salariés leur employabilité tout au long de leur vie professionnelle.

L'usine de Badoit, dont la moyenne d'âge des salariés est la plus élevée (46 ans), est un exemple de conduite d'un plan d'action pluri dimensionnel (gestion des compétences, changer le regard sur les seniors et conditions de travail) qui a un impact sur la performance et l'ambiance de l'usine : en donnant la parole aux salariés, en impliquant tous les acteurs (médecin du travail, organisations syndicales, management, ergonomes...) et en donnant la parole aux seniors pour bâtir des solutions personnalisées.

Toutes les sociétés françaises ont démarré un dialogue sur les seniors avec leurs organisations syndicales, dans le cadre des négociations obligatoires sur la gestion des emplois et compétences, ou dans le cadre d'accords sur la diversité.

SUPP LA12. Pourcentage de salariés bénéficiant d'entretien d'évaluation et d'évolution de carrière périodiques

RDP : entretien annuel d'évaluation des performances

IDP : entretien d'évolution de carrière

	2008	2008 (1)	2007 (1)
% des Managers ayant eu un RDP	88 %	89 %	81 %
% des Managers ayant eu un IDP	66 %	73 %	69 %
% OETAM ayant bénéficié d'un IDP depuis moins de 2 ans	42 %	39 %	23 %

(1) Uniquement PLF, Eaux, Blédina et Fonctions centrales

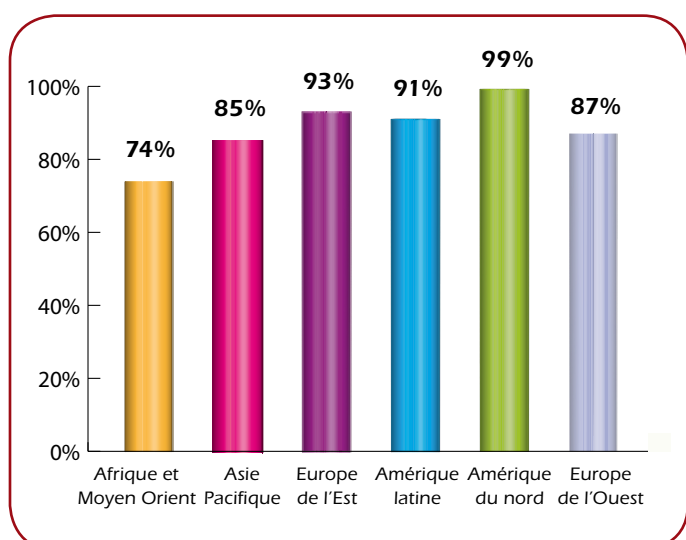


Indicateurs de performance

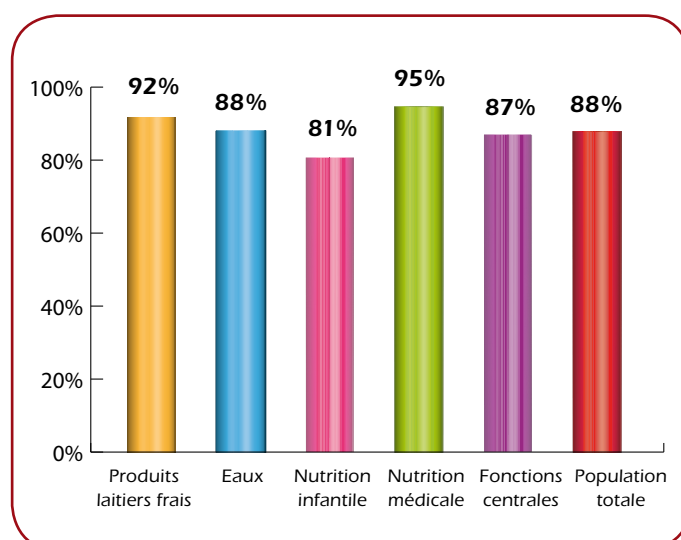
5.3 Indicateurs de performance sociale : emploi, relations sociales et travail décent

	RDP Managers	IDP Managers	IDP OETAM depuis moins de 2 ans
Par zone			
Afrique et Moyen Orient	74%	49%	33%
Asie Pacifique	85%	61%	56%
Europe de l'Est	93%	67%	43%
Amérique latine	91%	73%	23%
Amérique du Nord	99%	74%	28%
Europe de l'Ouest	87%	66%	54%
Par pôle d'activité			
Produits laitiers frais	92%	78%	32%
Eaux	88%	70%	42%
Nutrition infantile	81%	55%	65%
Nutrition médicale	95%	44%	64%
Fonctions centrales	87%	57%	86%

Pourcentage de managers ayant eu un RDP en 2008



Pourcentage des managers ayant eu un RDP en 2008





Indicateurs de performance

5.3 Indicateurs de performance sociale : emploi, relations sociales et travail décent

En 2008, le pourcentage de managers ayant bénéficié d'un entretien d'évaluation de performance (RDP) est de 88%. À périmètre comparable, on constate une augmentation de 8 points entre 2007 et 2008. Plus précisément, ce sont les zones Amérique du Nord et Europe de l'Est (respectivement 99% et 93 % de leurs effectifs) et les activités Nutrition médicale et Produits laitiers frais (respectivement 95 et 92 % de leurs effectifs) qui présentent les chiffres les plus importants.

Le pourcentage de managers ayant bénéficié d'un entretien d'évolution de carrière (individual development plan) s'élève à 66% soit, à périmètre comparable, une progression de 4 points entre 2007 et 2008. Plus précisément, ce sont les zones Amérique du Nord et Amérique Latine (respectivement 74 et 73% de leurs effectifs) et les activités Produits laitiers frais et Eaux (respectivement 78 et 70% de leurs effectifs) qui ont le plus généralisé ces entretiens.

Le pourcentage d'OETAM ayant bénéficié d'un entretien de d'évolution de carrière depuis moins de 2 ans, est de 42%. Ce sont les zones Europe de l'Est, Amérique latine et Amérique du Nord (respectivement 86, 65 et 64% de leurs effectifs) qui ainsi que les fonctions centrales (86% des effectifs) qui ont le mieux généralisé cette pratique. Celle-ci permet à chacun de se projeter dans l'avenir et d'échanger sur son projet professionnel, tout en étant assuré que Danone va mettre en œuvre les moyens adéquats pour y parvenir.

Diversité et égalité des chances

L'approche diversité de Danone fait partie intégrante de la politique des relations humaines du Groupe. Elle vise à :

- développer et valoriser les compétences de chacun au sein de l'entreprise, quelles que soient les caractéristiques personnelles au niveau individuel,
- servir l'innovation et la proximité avec les consommateurs par la mixité, la diversité des parcours et des organisations du travail, au niveau collectif.

Les engagements du Groupe :

- « La diversité est source de richesse » fait partie des valeurs de Danone (Ouverture),
- un accord mondial Diversité a été signé en Juin 2007 avec les partenaires sociaux internationaux du Groupe, l'Union internationale des travailleurs de l'alimentaire (UITA). Cette convention rappelle que la lutte contre toute forme de discrimination est un préalable et met l'accent sur l'égalité des chances et l'équité en matière de recrutement, de promotion et de rémunération pour tous les salariés, quelque soit leur statut,
- en 2008, Danone et l'UITA se sont mis d'accord sur le contenu d'une enquête mondiale qui sera lancée en Juin 2009 pour analyser la façon dont les filiales se sont appropriées l'accord en tenant compte de leur contexte local (cultures, situation économique et sociale, problématiques et législations particulières) et collecter les bonnes pratiques.

En 2008 plusieurs groupes de travail, formations et rencontres ont eu lieu, rassemblant plusieurs dizaines de salariés, de tous niveaux, fonctions et sociétés, qui ont permis de dialoguer avec les membres du Comité Exécutif, d'approfondir les axes de travail identifiés dès 2006, de valoriser les bonnes pratiques et de prendre de nouvelles initiatives qui commencent à porter leurs fruits :

- l'ouverture du recrutement sur des sources diversifiées de candidatures,
- l'accès des femmes aux positions les plus élevées de la hiérarchie,
- l'insertion des personnes handicapées dans les pays où il existe une législation.



Indicateurs de performance

5.3 Indicateurs de performance sociale : emploi, relations sociales et travail décent

> L'ouverture des sources de recrutement

L'ouverture des sources de recrutement se poursuit, permettant d'ouvrir des embauches à des profils différents, par le biais de partenariats et d'opérations spécifiques comme par exemple « nos quartiers ont des talents », la « Nuit Universel » destinée aux commerciaux et « DANONE Explorer » destiné aux métiers techniques.

En 2008 :

- une convention de partenariat a été signée avec l'Université de Villetaneuse, université proche du siège social de Danone France, dont l'objectif est de proposer des stages aux étudiants, de dispenser des cours et de permettre la connaissance des métiers de Danone,
- Le groupe Danone a signé le Plan Espoir Banlieue proposé par le Ministère de l'emploi, qui engage l'entreprise dans une démarche pro active vis-à-vis des jeunes des zones relevant de la politique de la ville. Danone, dans le cadre de ce plan à 3 ans, s'est engagé à faire progresser le taux actuel de 8% de jeunes issus de ces quartiers dans ses embauches, jusqu'à 10%.

De nouvelles méthodes d'évaluation sont également utilisées par plusieurs sociétés, celles-ci permettent de se centrer sur les aptitudes et la personnalité plus que sur le diplôme. C'est ainsi que ROBUST, filiale de Danone en Chine, a été récompensée par le trophée interne DANINOV section « salariés », pour sa double action d'ouverture de son recrutement de commerciaux aux universités de province et d'évaluation des aptitudes par la méthode dite des habilités.

> L'accès des femmes aux postes plus élevés

Le nombre de femmes directrices a à nouveau progressé en 2008 et ce depuis 4 ans. Les fonctions dans lesquelles elles sont les plus représentées sont la communication, le marketing, les relations humaines et la qualité. Elles sont moins nombreuses dans les fonctions de production et d'achats, ou

encore l'informatique. Elles peinent encore un peu à accéder aux positions de direction générale. Plusieurs programmes de formation leur sont dédiés « Leadership au Féminin », des réseaux commencent à se mettre en place et les expériences de mentoring qui ont eu lieu en 2007 et 2008 ont prouvé leur efficacité et seront étendues.

> L'insertion des personnes handicapées

Les sociétés françaises du groupe, suite aux accords qu'elles ont signés et dans la ligne des engagements qu'elles ont pris en signant la charte diversité, ont également progressé dans l'insertion des personnes handicapées (4,17% des effectifs en 2008, contre 3,1% en 2007). Cette progression continue depuis 3 ans, s'explique notamment par la négociation d'accords et la création de postes de chargés de missions handicap dédiés.

Danone Espagne a adopté une approche Diversité originale en mettant en place un groupe de travail multi disciplinaire pour mener un diagnostic quantitatif et qualitatif avant de rédiger une charte signée par tous les membres du Comité de Direction. Une commission égalité des chances a été mise en place pour en suivre l'application.

Danone participe également depuis plusieurs années à différents travaux au niveau européen, en particulier dans le cadre de CSR Europe, où un Laboratoire Diversité s'est mis en place en 2007 :

- un travail collaboratif avec d'autres sociétés européennes et des associations, a abouti à un ensemble d'outils qui sont en ligne sur le site CSR Europe www.csr.org,
- Danone Belgique a pour sa part accueilli des rencontres sur le thème des seniors entre responsables opérationnels et responsables ressources humaines de plusieurs sociétés belges.



Indicateurs de performance

5.3 Indicateurs de performance sociale : emploi, relations sociales et travail décent

LA13. Composition des organes de gouvernance et répartition des employés par sexe, tranche d'âge, appartenance à une minorité et autres indicateurs de diversité

Globalement les femmes représentent 27% de l'effectif total.

Une femme a été nommée au Comité Exécutif en février 2008, Muriel PENICAUD, en tant que Directrice générale des ressources humaines.

Il n'y a pas de femmes au conseil d'Administration au 31 décembre 2008.

	Femmes			Hommes		
	2008	2008(1)	2007(1)	2008	2008(1)	2007(1)
Total Managers	43%	39%	39%	57%	61%	61%
Dont Directeurs et Dirigeants	24%	23%	23%	76%	77%	77%
Dont Dirigeants	11%	9%	14%	89%	91%	86%
Dont autres managers	44%	41%	40%	56%	59%	60%

(1) Uniquement PLF, Eaux, Blédina et fonctions centrales

La part des femmes dans le management continue de progresser, passant de 39% à 43%, notamment par l'apport des nouvelles divisions d'alimentation infantile et de nutrition médicale.

Répartition des effectifs par tranches d'âge, en pourcentage tous statuts confondus :

	2008	2008 (1)	2007 (1)
< 18 ans	0,04%	0,04%	0,07%
De 18 à 24 ans	11%	12%	12%
De 25 à 34 ans	43%	43%	43%
De 35 à 44 ans	30%	30%	30%
De 45 à 54 ans	13%	12%	12%
> 55 ans	3%	3%	3%

(1) Uniquement PLF, Eaux, Blédina et fonctions centrales

En 2008, environ 84% des salariés ont moins de 45 ans. A périmètre comparable, nous restons dans le même ordre de grandeur: l'intégration de l'alimentation infantile et médicale n'a donc pas profondément impacté la pyramide des âges du Groupe.

Indicateurs de performance

5.3 Indicateurs de performance sociale : emploi, relations sociales et travail décent

TOUS	< 35	35 à 45	> 45
Afrique et Moyen-Orient	55%	23%	21%
Asie Pacifique	55%	24%	21%
Europe de l'Est	56%	21%	22%
Europe de l'Ouest	58%	25%	17%
Amérique Latine	53%	15%	32%
Amérique du Nord	53%	15%	32%

MANAGERS	< 35	35 à 45	> 45
Afrique et Moyen-Orient	52%	23%	25%
Asie Pacifique	50%	16%	34%
Europe de l'Est	51%	25%	24%
Europe de l'Ouest	52%	26%	22%
Amérique Latine	51%	18%	31%
Amérique du Nord	52%	22%	26%

OETAM	< 35	35 à 45	> 45
Afrique et Moyen-Orient	56%	24%	21%
Asie Pacifique	55%	25%	20%
Europe de l'Est	58%	21%	22%
Europe de l'Ouest	59%	24%	17%
Amérique Latine	54%	13%	33%
Amérique du Nord	53%	11%	36%



Indicateurs de performance

5.3 Indicateurs de performance sociale : emploi, relations sociales et travail décent

La répartition des effectifs par zone géographique est plutôt équilibrée, en particulier au niveau des moins de 35 ans. Les zones Amérique sont par contre celles qui comptent le plus grand nombre de salariés de plus de 45 ans (32 % d'employés pour l'Amérique Latine et l'Amérique du Nord).

La répartition des effectifs par âge et par catégorie (managers/staffs, supervisors et workers) est également assez équilibrée entre les zones et les activités.

LA14. Rapport du salaire de base des hommes et de celui des femmes par catégorie professionnelle

Le groupe Danone a mis en place un processus d'analyse d'équité des rémunérations qui permet de comparer les niveaux de rémunération par grade, par fonction, par genre, et par statut entre les filiales. La base de comparaison est effectuée à partir des données du marché, de la concurrence, du pays et du contexte économique. Les écarts constatés doivent être objectivés. Pour les femmes on observe un écart défavorable d'en moyenne 3% qui s'explique principalement par la différence d'âge et de séniorité dans les postes occupés.



5.4 Indicateurs de performance sociale : Droits de l'homme

Pratiques d'investissement et d'achat

106

109

109

109

110

110

110

Non discrimination

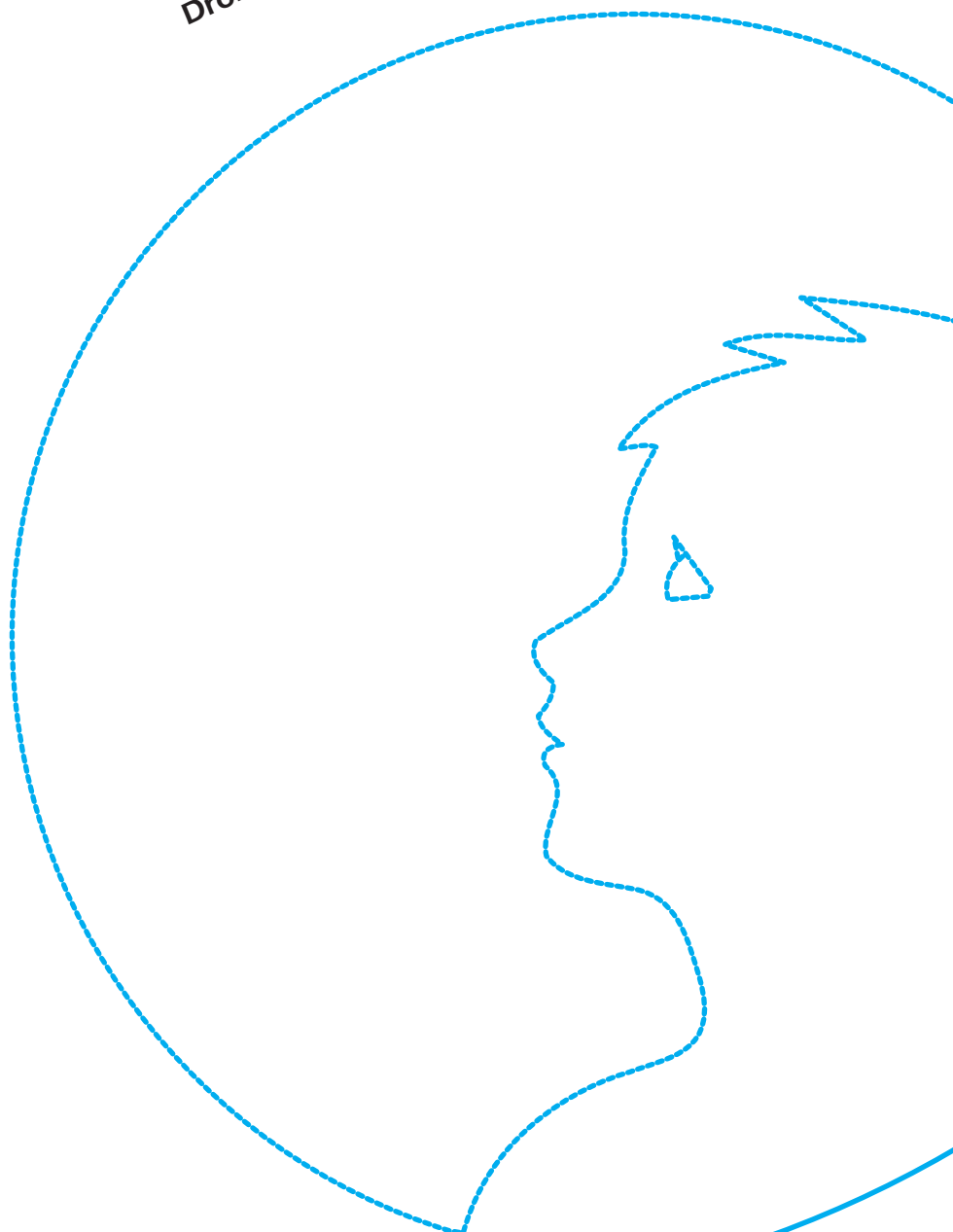
Libertés syndicales et droit de négociation

Interdiction du travail des enfants

Abolition du travail forcé ou obligatoire

Pratiques de sécurité

Droits des populations autochtones



Pratiques d'investissement et d'achat

HR1. Pourcentage et nombre total d'accords d'investissement significatifs incluant des clauses relatives aux droits de l'Homme ou ayant été soumis à un contrôle sur ce point

Dans un contexte de forte internationalisation, avec une présence de plus en plus forte dans les pays émergents, le Groupe DANONE et l'UITA ont décidé de revoir, en octobre 2005, le contenu de l'ensemble de leurs 6 conventions (1) en vue d'une application mondiale. Les 7 Principes Sociaux Fondamentaux (2) issus des conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) y ont été intégrés pour servir de socle à ces conventions et aux conventions futures.

Au-delà de ses filiales, le Groupe DANONE a souhaité étendre ces Principes Sociaux Fondamentaux à l'ensemble de ses fournisseurs.

C'est pourquoi il a initié la démarche RESPECT, qui vise à se donner les moyens de faire appliquer les Principes Sociaux Fondamentaux à l'ensemble de ses fournisseurs. La méthodologie de RESPECT a été élaborée avec une société internationale reconnue dans le domaine de l'audit social. Par ces mesures, le Groupe DANONE souhaite renforcer, développer et diffuser sa culture sociale dans un contexte d'internationalisation rapide.

Le Groupe DANONE traite avec des milliers de fournisseurs dans le monde. Les liens avec ces fournisseurs s'inscrivent dans un contexte où la responsabilité des entreprises s'est élargie à l'amont de leur activité, même si leur influence ne peut être qu'indirecte : la prise en compte du respect des droits de l'homme intervient donc nécessairement dans les décisions d'investissement et d'achat.

L'application des Principes Sociaux Fondamentaux est contrôlée au travers du programme RESPECT par :

- la signature d'une clause spécifique intégrée dans les Conditions Générales d'Achats qui engage les fournisseurs à respecter les 7 principes sociaux fondamentaux et à laisser Danone contrôler l'application de cette clause, notamment via les audits sociaux
- une auto-évaluation au moyen d'un questionnaire dédié
- des visites réalisées par des managers qualité
- des audits sociaux externes

Les 7 principes sociaux fondamentaux sont :

1. TRAVAIL DES ENFANTS

La société ne recourt pas au travail des enfants âgés de moins de 15 ans

Lorsque la loi précise un âge plus élevé en dessous duquel le travail est interdit ou lorsque l'âge de la scolarité obligatoire est supérieur à 15 ans, c'est le dernier qui s'applique.

Les programmes éducatifs (du type formation par la voie de l'alternance) n'entrent pas dans cette interdiction.

2. TRAVAIL FORCÉ

La société ne recourt pas au travail forcé ou obligatoire, c'est à dire tout travail ou service exigé d'une personne sous la menace d'une peine quelconque ou pour lequel la personne n'a pas donné son consentement.

3. NON-DISCRIMINATION

La société, en conformité avec la législation nationale, s'interdit toute pratique discriminatoire.

On entend par discrimination toute distinction, exclusion ou préférence qui a pour effet de réduire ou d'altérer l'égalité des chances ou de traitement

Elle peut être fondée sur la race, la couleur,

le sexe, l'orientation sexuelle, la religion, l'opinion publique, l'âge, la nationalité, les responsabilités familiales ou autres considérations.

4. LIBERTÉ D'ASSOCIATION ET DROIT DE NÉGOCIATION COLLECTIVE

La société reconnaît et respecte le droit d'association pour les salariés, qui peuvent désigner librement leurs représentants.

Elle reconnaît également le droit de négociation collective.

La société s'assure que les représentants du personnel ne font l'objet d'aucune discrimination.

5. SANTÉ, SECURITÉ AU TRAVAIL

La société s'assure que le poste de travail et son environnement ne nuisent pas à l'intégrité physique et à la santé du salarié.

La réduction des causes d'accident et l'amélioration des conditions de travail font l'objet d'actions suivies.

Les installations sanitaires, la cantine ainsi que les locaux d'hébergement fournis par la société sont construits et entretenus conformément aux normes prévues par la législation en vigueur dans le pays.

La société doit au minimum fournir l'eau potable, des toilettes propres et en nombre suffisant, une ventilation efficace, des sorties de secours, des lieux de travail correctement éclairés et un accès aux soins médicaux.

6. TEMPS DE TRAVAIL

La société doit s'assurer que les lois nationales concernant la durée du travail sont appliquées, y compris pour les heures supplémentaires.

Les salariés bénéficient au minimum d'un jour de repos par semaine, sauf en cas de circonstances exceptionnelles et pour une période limitée.

7. RÉMUNÉRATION

La société s'assure que :

- aucune rémunération n'est inférieure au minimum légal fixé par le pays
- tous les salariés reçoivent un bulletin de salaire
- les salariés sont convenablement rémunérés, en référence aux salaires pratiqués dans le pays
- les heures supplémentaires sont systématiquement rémunérées à un taux supérieur au taux horaire normal.



Indicateurs de performance

5.4 Droits de l'Homme

La démarche RESPECT se décline selon 3 niveaux, chacun ayant ses propres outils :

- **Communication interne** auprès des différents managers intervenant dans la démarche. Ceux-ci pourront utiliser le livret « FSP at a glance », qui donne, pour chaque Principe Social Fondamental, des exemples simples de situations à risque qui peuvent être rencontrées dans des usines,
- **Information des fournisseurs**, en utilisant les Principes Directeurs pour des Achats Responsables. Ce document reprend les points majeurs auxquels les fournisseurs doivent se conformer au regard des Principes Sociaux fondamentaux, du respect de la législation environnementale, de l'éthique des affaires et de qualité et sécurité alimentaire des fournitures,
- Processus d'analyse **du risque** de non-conformité des fournisseurs au regard des Principes Sociaux Fondamentaux.

Le processus d'analyse du portefeuille des fournisseurs est basé sur 4 grandes étapes :

- **Identification** des fournisseurs qui pourraient présenter des risques de non-conformité au regard des Principes Sociaux Fondamentaux, selon deux critères principaux, à savoir la localisation des usines produisant pour le Groupe dans un pays risqué d'un point de vue des droits humains, et le poids de la main d'œuvre non-qualifiée,
- Réalisation d'une **première évaluation du risque** de non-conformité dans les usines, réalisée lors des audits qualité fournisseurs menés par des managers du Groupe,
- En fonction des conclusions de cette première évaluation, lancement d'un **audit social externe** mené par un cabinet spécialisé dans ce domaine,
- Définition et suivi des **plans d'actions correctives** le cas échéant et planification d'un audit de contrôle.

Les managers achats doivent désormais :

- S'assurer que leurs fournisseurs sont informés des exigences du Groupe à propos du respect des Principes Sociaux Fondamentaux,
- Valider que ces Principes Sociaux Fondamentaux sont effectivement pris en compte dans tous les contrats (qu'ils soient nouveaux ou renouvelés),
- Identifier quels sont leurs fournisseurs à risque au regard du respect des Principes Sociaux Fondamentaux, et les contrôler, en utilisant la méthodologie et les outils définis et testés lors de la phase pilote,
- En cas de réalisation d'un audit social externe, s'assurer du suivi des plans d'actions correctives.

Trois autres fonctions sont amenées à intervenir dans la mise en œuvre de la démarche, à la demande des acheteurs. Il s'agit de la Qualité, des Ressources Humaines et du Juridique.

Le Comité RESPECT constitué des Directeurs Achats des différents pôles de la Direction du Développement Durable et de la Direction des Affaires Sociales se réunit deux fois par an pour s'assurer de la bonne mise en œuvre de la démarche, et analyse les résultats consolidés des audits menés chaque année. Depuis le début de l'année 2006, la démarche RESPECT est déployée dans l'ensemble des filiales du Groupe, sous la responsabilité des différentes directions Achats locales et centrales. Tous les contrats passés avec des fournisseurs incluent une clause sur le respect des droits sociaux fondamentaux (« PSF clause »).

En juin 2007, le Groupe DANONE a choisi de rejoindre l'initiative AIM-PROGRESS avec d'autres entreprises agro-alimentaires pour :

- bénéficier d'une plate forme commune permettant d'accéder, sur accord, du fournisseur, à des résultats d'audit existants ce qui permettra d'éviter la multiplication d'audits.
- ouvrir les champs d'audit aux questions d'environnement et de conduite des affaires.

Pour l'évolution de l'initiative RESPECT liée à l'adhésion du Groupe à AIM-PROGRESS voir chapitre sur les enjeux fournisseurs (page 22).

HR2. Pourcentage de fournisseurs et de sous-traitants majeurs dont le respect des droits de l'Homme a fait l'objet d'un contrôle ; mesures prises

A ce jour, l'ensemble des fournisseurs des pôles Eaux et Produits Laitiers Frais concerné par RESPECT est sous contrôle et fait l'objet d'une analyse dans le cadre d'une cartographie des fournisseurs à risque.

Pour les fournisseurs présentant des « risques », l'acheteur peut opter en fonction de la nature du risque pour : une visite de contrôle réalisées par les managers qualité, achats ou ressources humaines de Danone à l'aide d'un guide de contrôle, soit un audit approfondi externe effectué par une entreprise partenaire d'audit. Suite à cette visite ou à l'audit, un rapport est élaboré avec les éventuelles non-conformités. Ces non-conformités sont catégorisées sur une échelle de criticité. Les audits externes sont bien entendus plus approfondis et les résultats de chaque site audité sont comparés aux situations qui prévalent en moyenne dans le secteur d'activité et dans la région concernée. La conformité aux lois sociales locales est également intégrée à l'audit.

Le plan d'action approprié est construit conjointement par le manager achats Danone et le fournisseur, cas par cas.

Un suivi plus structuré des résultats d'audits est en train d'être mis en place sur la base de l'expérience du Groupe en termes d'audits sociaux.

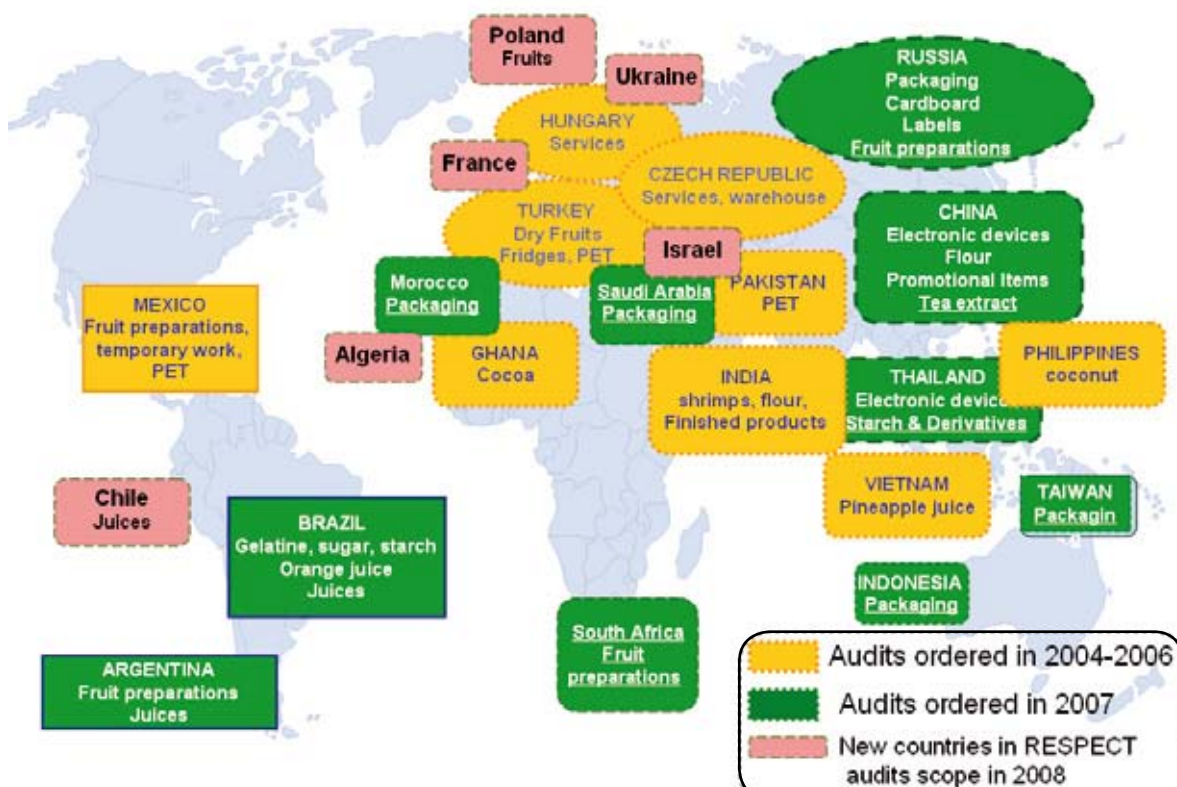
Le plan d'action, en fonction du caractère des non-conformités trouvées, peut prévoir un audit de suivi effectué dans la période entre 3 mois et 1 an pour contrôler la mise en place des actions correctives. Bien évidemment, certaines non-conformités seront plus facilement corrigées que d'autres tant en coût qu'en délai de réalisation, notamment dans le domaine de la santé et sécurité au travail. En revanche, pour d'autres sujets, comme le respect des horaires de travail et de la rémunération, le coût de mise en conformité peut être important et poser alors un problème de compétitivité pour l'usine concernée. En fonction des situations, cette mise en conformité devra donc être gérée dans le temps, afin de mieux prendre en compte d'éventuels coûts additionnels, voire de les éviter par une meilleure organisation.

L'esprit sur lequel RESPECT a été construit est le principe de l'amélioration continue - pour Danone, comme pour fournisseur, avec l'objectif de faire progresser les fournisseurs qui en ont besoin et qui ont la volonté de progresser. La présence de non-conformités sur un site ne signifie donc pas un arrêt brutal de toute relation commerciale. En revanche, si le fournisseur concerné refuse, après dialogue, de mettre en œuvre les mesures correctives adéquates, le Groupe DANONE se réserve alors le droit de cesser toute activité avec ce fournisseur.

En 2008, 40 audits externes ont été réalisés dans le cadre de la démarche RESPECT, dont 38 audits initiaux et 2 audits de suivi. Ces 40 audits ont couvert 17 pays différents et ont touché au total 6746 salariés employés sur les sites des différents fournisseurs de Danone. Les premiers audits RESPECT ont été réalisés dans 6 pays : Pologne, Ukraine, France, Israël, Algérie, Chili.

Nous n'avons pas établi un suivi des visites internes, ce qui reste une question à traiter si possible en 2009.

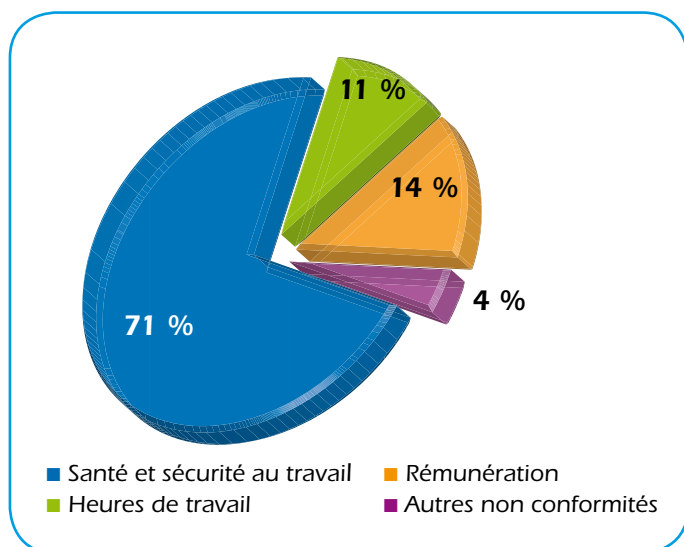
Sur la période 2004-2008, 90 audits ont été effectués



Evaluer les conditions de travail se fonde sur une approche qualitative, qui demande finesse et intelligence des situations. Ce qui est évalué au travers de ces audits (la bonne application des Principes Sociaux Fondamentaux) implique beaucoup de facteurs humains. D'où l'importance de combiner revues documentaires, visites sur place, et entretiens avec les employés.

Les principaux résultats obtenus en 2008 sont les suivants :

Sur l'ensemble des non-conformités relevées, la grande majorité porte sur la santé et la sécurité au travail (systèmes incendie manquants ou non vérifiés, sorties de secours non indiquées, absence de formation aux premiers secours...). Viennent ensuite les non-conformités liées au respect des législations locales sur la rémunération (absence de bulletin de paie, paiement partiel ou absence de paiement des heures supplémentaires...) et enfin celles liées au temps de travail.



HR3. Nombre total d'heures de formation des salariés sur les politiques et procédures relatives aux droits de l'Homme applicable dans leur activité; pourcentage de salariés formés.

On peut considérer que 100% des acheteurs ont été formés à la démarche RESPECT soit au début en séance de formation, soit lors de réunions en internes.

L'adhésion au Global Compact est communiquée dans l'entreprise ainsi que les conventions signées avec l'UITA incluant les 7 Principes Sociaux Fondamentaux issus des conventions internationales de l'organisation internationale du travail.

La démarche DANONE Way fondamentaux communiquée à l'ensemble des comités de direction intègre une évaluation sur toutes les questions relatives aux droits de l'homme au travail découlant des conventions internationales de l'Organisation internationale du Travail.

Non discrimination

HR4. Nombre total d'incidents de discrimination et mesures prises

Aucun cas n'a été identifié à ce jour

Libertés syndicales et droit de négociation

HR5. Activités identifiées au cours desquelles le droit à la liberté syndicale et à la négociation collective risque d'être menacé; mesures prises pour assurer ce droit.

Une procédure d'alerte existe au niveau de l'UITA, liée à l'accord sur le droit syndical négocié avec les partenaires sociaux internationaux. Dans ce cadre nous n'avons pas de retour critique.

A noter que deux nouvelles filiales se sont dotées d'instances syndicales en 2008.

Interdiction du travail des enfants

HR6. Activités identifiées comme présentant un risque significatif d'incidents impliquant le travail d'enfants; mesures prises pour contribuer à interdire ce type de travail

Le respect de ce principe est contrôlé via la démarche Danone Way Fondamentaux (pages 31 à 37). Danone demande à ses filiales de mettre en place toutes les procédures et moyens nécessaires pour assurer qu'il n'y ait pas de travail d'enfants sur les sites. Toutes les filiales qui ont réalisé l'évaluation des fondamentaux en 2008 sont au score de conformité maximum sur ce fondamental.

Par ailleurs, l'interdiction du travail d'enfant est incluse dans les 7 principes sociaux fondamentaux de Respect et aucun audit n'a révélé de risque sur ce sujet.



Indicateurs de performance

5.4 Droits de l'Homme

Abolition du travail forcé ou obligatoire

HR7. Activités identifiées comme présentant un risque significatif d'incidents relatifs au travail forcé ou obligatoire; mesure prises pour contribuer à abolir ce type de travail.

Cet aspect est traité par la même approche que pour l'indicateur sur le travail des enfants

Droits des populations autochtones

SUPP HR9. Nombre total d'incidents impliquant la violation des droits des populations autochtones et mesure prises

Ce critère ne s'applique pas aux activités du Groupe Danone

Pratiques de sécurité

SUPP HR8. Pourcentage d'agent en charge de la sécurité ayant été formé aux politiques ou procédures de l'organisation relatives aux droits de l'Homme applicables dans leur activité

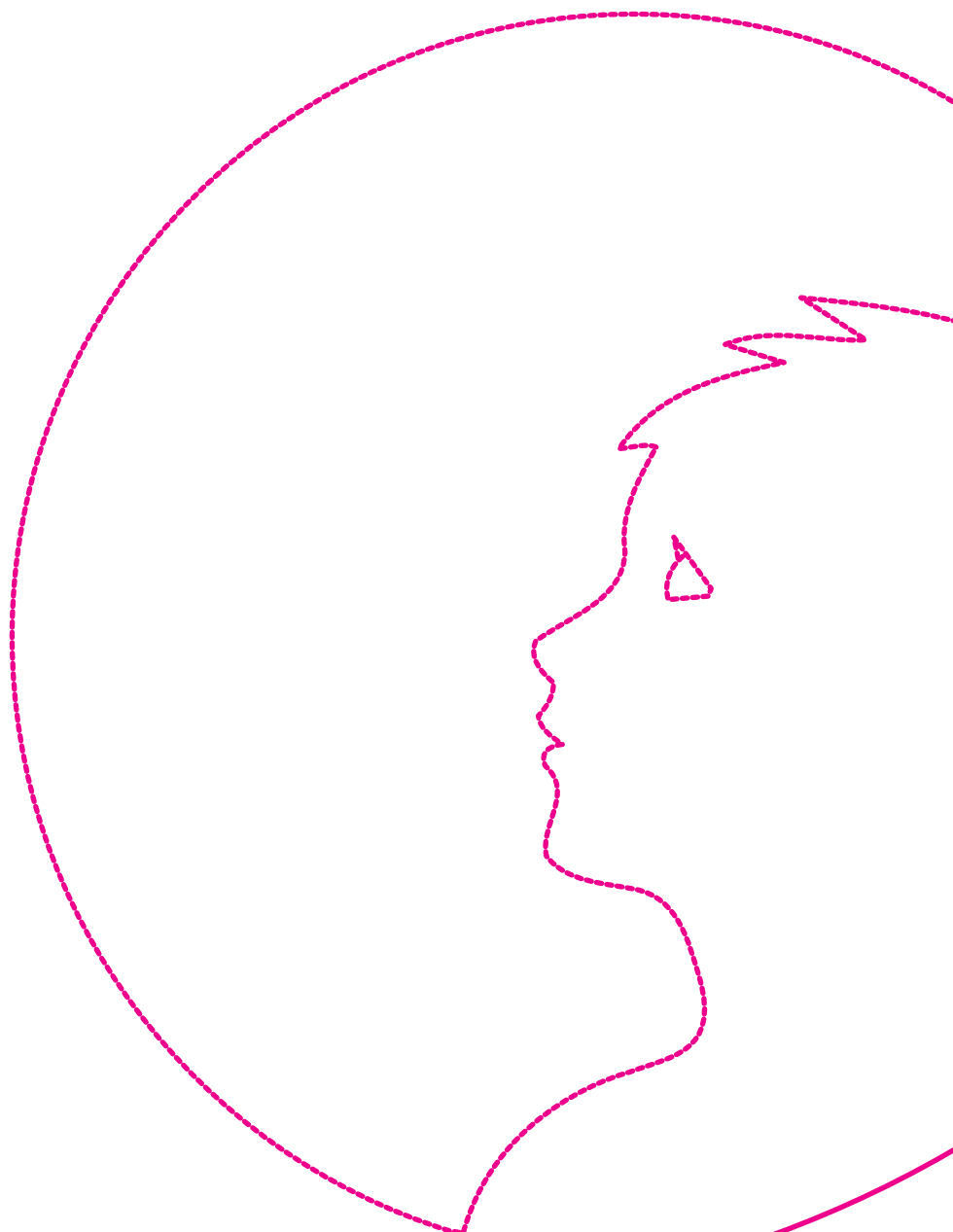
Les prestataires de service en matière de sécurité s'engagent sur le respect des principes sociaux fondamentaux de la méthode respect et font par ailleurs l'objet d'une vérification par le Responsable du Groupe sur la Sécurité des biens et des personnes.



5.5 Indicateurs de performance sociétale

Communautés
Corruption
Politiques publiques
Comportement anticoncurrentiel
Respect des textes

111
117
118
118
118





Indicateurs de performance

5.5 Indicateurs de performance sociétale

Communautés

Avant d'être internationale, une grande entreprise est d'abord locale. Usines, bases logistiques et sièges sociaux vivent avec les territoires sur lesquels ils sont implantés.

Les enjeux sont économiques (salaires versés, achats et sous-traitance, impôts locaux...), mais également sociétaux (emploi, apport de savoir-faire, formation, appuis aux initiatives locales, contribution à l'éducation dans des domaines d'expertise, opérations de partenariat avec l'environnement...).

La capacité de l'entreprise à développer des relations positives avec son environnement local joue un rôle non négligeable dans sa performance globale. L'entreprise doit trouver le juste équilibre entre cette implication sociétale et la finalité économique qui est sa raison d'être.

> Comment le Groupe DANONE y répond-il ?

L'engagement pour les communautés locales s'inscrit dans la ligne du « double projet économique et social », à savoir :

- connaître les acteurs locaux et développer des liens durables avec eux,
- participer au développement économique et social de son bassin d'emploi,
- mener des actions en faveur de la santé par la nutrition, notamment à l'égard des populations les plus exposées (dont les enfants),
- être partenaire d'instructions clés dans le domaine de la solidarité et du développement durable,
- participer au maintien de l'activité et de l'emploi en réindustrialisant les sites du Groupe qui font l'objet de restructurations.

SO1. Nature, portée et efficacité de tout programme et pratique d'évaluation et de gestion des impacts des activités, à tout stade d'avancement

> Connaître son environnement local

Depuis 2006 un manuel permettant de cartographier les acteurs locaux est à disposition des responsables de sites. Il définit les bonnes pratiques existantes dans différents pays du Groupe. En 2007, il a été décidé de recréer une formation à l'environnement local pour les directeurs d'usine qui existait pour la France. Cette formation a été déployée en 2008 dans la zone Europe de l'Est. Elle a impliqué une quinzaine de directeurs d'usine et a permis de :

- communiquer sur le rôle et les responsabilités des directeurs d'usine vis-à-vis de l'environnement local,
- d'identifier les principales parties prenantes,
- construire les bases des plans d'action pour chaque usine.

En 2009, cette formation doit être à nouveau revue pour prendre en compte les commentaires des participants de l'édition précédente avant d'être étendue à d'autres zones où le Groupe est présent.

Favoriser le développement social de son bassin d'emploi : Volvic, fortement impliquée dans « l'écosystème » auvergnat

L'intégration dans l'environnement local a toujours été une priorité pour Danone. En effet, la première responsabilité d'une entreprise en tant qu'employeur est de participer au développement de son bassin d'activité, mais aussi d'aller au-delà de sa responsabilité sociale à l'égard de ses salariés.

Par exemple, au sein du Groupe Danone, La Société des Eaux de Volvic, en tant qu'employeur majeur de la région Auvergne, joue un rôle essentiel d'animateur, et même d'initiateur, d'actions favorables au développement économique et sociétal du bassin d'emploi local.

Pour Volvic, le développement durable en Auvergne passe par une politique volontariste en association avec des partenaires locaux également impliqués localement tels que Michelin, Limagrain, EDF, Suez, les CCI ... Cette politique permet de mettre en œuvre des solutions comme par exemple un dispositif d'aide à la décision et de partage d'expérience pour les créateurs d'entreprise et les PME de la région.





Indicateurs de performance

5.5 Indicateurs de performance sociétale



Autres exemples : les actions d'insertion et de formation par alternance pour près de 50 jeunes en 2008 ; les actions en faveur de la diversité auprès des jeunes des quartiers sensibles de Clermont-Ferrand dans le cadre du plan Espoir Banlieues ; l'intégration de 10 jeunes par le biais de contrats d'interim avec la Fondation de la 2^{ème} Chance ; ou encore l'engagement en faveur des travailleurs handicapés avec l'embauche de 68 travailleurs handicapés (13% de plus que le seuil réglementaire).

L'implication de Volvic s'effectue en collaboration avec les communes (notamment le CEPIV*), les institutionnels, les associations sportives (l'ASM**) et culturelles.

Toutes ces initiatives contribuent efficacement au développement régional de manière durable.

Par ailleurs, l'usine de Volvic est fortement engagée sur des actions environnementales dans le cadre de la protection de l'impluvium, sur des actions en faveur de l'éducation nutrition santé (51^{ème} édition du cross nature avec une inscription gratuite qui cette année a permis la participation de 1000 enfants), ainsi que sur les actions liées au programme 1 Litre pour 10 Litres (voir ci-dessous).

*Comité Environnement pour la Protection de l'Impluvium de Volvic

**Club de Rugby de Clermont-Ferrand, TOP14

> Danone AQUA Lestari : un modèle participatif favorisant le développement local

L'usine AQUA de Klaten est située au pied d'un volcan au Centre de Java (Indonésie). Elle est au cœur du grenier rizicole de cette île, la plus peuplée au monde. Avec 700 employés, dont 85% viennent des villages alentours, l'usine a mis en bouteille 630 millions de litres d'eau en 2008. Les salaires et taxes versés, les activités générées par la production et le transport de cette eau précieuse font de l'usine un poumon économique pour la région, de tradition rurale.

Toutefois, l'environnement dans lequel AQUA opère dépend d'un équilibre fragile. La pression sur les ressources en eau monopolisées par une riziculture intensive, la dégradation alarmante du milieu naturel, une coordination entre acteurs limitée, les difficultés quotidiennes auxquelles font face les paysans, les mutations sociales, les enjeux politiques, sont autant de facteurs pouvant perturber la pérennité de son activité.

Depuis 2006, Danone AQUA s'efforce d'harmoniser profit, protection de l'environnement et progrès social en investissant avec et pour les communautés locales et en développant des solutions durables sur la base de modèles participatifs innovants. Reforestation (par des modèles agro forestiers communautaires de 80 hectares de terres dégradées sur l'impluvium), soutien à la gestion intégrée des périmètres irrigués, développement de l'agriculture organique, accès à l'eau et assainissement, éducation environnementale (jeu RAMSAR, pépinières dans les écoles)...

Toutes ces actions reposent essentiellement sur la capacité des villageois à s'approprier la gestion de ces projets. La formation et l'accompagnement d'une communauté, de la conception à l'évaluation, sont la clef du succès.

Pour mettre en œuvre de tels programmes, AQUA travaille avec divers partenaires, allant de l'ONG locale au CIRAD (Centre International de Recherche Agricole pour le Développement), et en lien étroit avec le ministère de l'agriculture indonésien. Engager les autorités locales est un défi quotidien. Pour y parvenir, plus de 150 salariés participent à l'exécution et la gestion de ces programmes.

Les modèles d'actions sont conçus pour être repris soit localement par d'autres acteurs, soit par AQUA sur d'autres sites de productions. Près de 800 k€ ont été investis à Klaten sur 4 ans. AQUA a obtenu en 2008 l'autorisation d'augmenter sa production de 30%.

Par ailleurs, Evian poursuit sa collaboration avec l'ouverture d'un parcours de visite au sein de l'usine d'Amphion qui aborde les questions liées à la protection de l'impluvium et les différentes initiatives de développement durable. Ce parcours de visite est ouvert notamment aux écoles et universités de la région.

> Construire des initiatives sociétales durables

Dès 2004, une démarche complémentaire à la démarche d'évaluation des filiales DANONE Way a été proposée aux filiales qui le souhaitent afin de mieux connaître l'image donnée par DANONE sur un territoire donné.

En 2007, la démarche DANONE Way proposait aux filiales l'outil « sustainability mapping » permettant de faire une analyse des enjeux et des attentes des parties prenantes de l'entreprise.

Fin 2008 le groupe a décidé de fédérer les initiatives sociétales des filiales autour d'une nouvelle ambition sous le nom « Danone Supporting Life ». Cette nouvelle approche est décrite ci-dessous.



Indicateurs de performance

5.5 Indicateurs de performance sociale

> Les initiatives sociétales dans les différentes filiales du Groupe

Depuis les années 2000 le groupe a accéléré ses différentes initiatives de solidarité. Ainsi, les programmes « children hours » relayés par « children days » ont été déployés dans la plupart des filiales. Par ailleurs, les actions via les produits se sont développées comme moyen d'engager le consommateur dans le soutien de causes sociétales sur la base d'un mécanisme simple de réversion d'une partie du prix de vente à une institution caritative, ou par le soutien direct de Danone à une action portée par une institution caritative. Ainsi le programme « 1 Litre pour 10 Litres » lancé en 2005 par Volvic Allemagne a été par la suite déployé en France, au Japon, en Indonésie, au Mexique...

Ces programmes sont relayés jusque dans les usines. Pour reprendre l'expérience de l'usine de Volvic France, cette dernière a accueilli et formé 5 jeunes Nigériens pendant un an, en collaboration avec l'Agence de Formation Professionnelle en Alternance de Montluçon, en vue de l'obtention d'un diplôme et l'acquisition de compétences directement utilisables au Niger concernant la gestion de l'eau et l'exploitation des nappes ou sources.

Par ailleurs, les équipes locales ont lancé une opération de sensibilisation « 1 dessin – 1 kit scolaire pour le Niger » à l'occasion d'un match de rugby au stade Marcel Michelin, devant 15 000 spectateurs. Pour chaque dessin récolté, un kit scolaire a été envoyé au Niger. L'opération a été animée par des salariés de Volvic, les étudiants Nigériens en formation à l'usine, et des représentants de l'Unicef Clermont-Ferrand. L'usine prévoit de poursuivre ces initiatives en 2009.

> Fin 2008, le Groupe a recensé 93 programmes actifs et 24 projets en cours de construction

Comme indiqué dans le tableau ci-dessous, les principales actions concernent la solidarité sociale, l'environnement, la nutrition ou encore le domaine médical. Un grand nombre de ces actions ou projets sont en faveur de l'enfance. Certaines ont cependant des bénéfices multiples pour l'ensemble de la société civile.

Pôles et Zones	Total	Solidarité Sociale	Environnement	Nutrition	Médical
Produits frais	50	23	2	21	4
Eaux	19	5	5	9	0
Nutrition infantile et médicale	48	33	0	14	1
Total	117	61	7	44	5

Danone Supporting Life : une nouvelle démarche, une nouvelle ambition

Comment rendre durables et plus « impactantes » les actions sociétales de chaque filiale ?

En analysant les 93 programmes actifs, on constate que les initiatives les plus abouties sont celles qui apportent un triple bénéfice.

Tout d'abord le programme contribue à aider une cause importante au sein de la société civile. Il bénéficie aussi à l'entreprise en termes de soutien à son activité. Enfin, la participation des salariés renforce l'engagement et l'adhésion des équipes tout en donnant un sens particulier au programme.

Etre capable de mesurer chacun de ces 3 bénéfices à l'aide des indicateurs appropriés est essentiel pour faire vivre le programme. Construire des partenariats avec les ONG qui disposent d'une expertise importante est aussi un facteur de réussite.





Sur ces bases du « triple bénéfice », Danone a lancé fin 2008 la démarche « Danone Supporting Life », au service de ses missions nutrition/santé et du partenariat avec la nature. Cette démarche regroupe toutes les initiatives et programmes soutenant la mission du Groupe. Elle consiste à identifier les programmes de référence et à lancer de nouvelles initiatives telles que Les Cruceros au Mexique, les Daniladies en Afrique du Sud, le programme « Share your meal » en Pologne ou encore Skrikandi en Indonésie pour la nutrition infantile...

La vice Présidente des Ressources Humaines du Groupe supervise cette démarche et un Directeur Général soutient les initiatives au sein de chacun des 4 pôles du groupe. Le Comité d'Innovation Sociétale (page 10) en assure la cohérence globale.

L'accompagnement des projets d'innovation sociétale est soutenu par la mise en place d'une organisation spécifique (cf page XX). Les outils qui avaient été construits pour accompagner les initiatives précédentes doivent être revus en 2009. Un site intranet « Danone Social Innovation Network » regroupe l'ensemble des bonnes pratiques. Il constitue la première étape de la création d'une communauté interne « d'experts » et de contributeurs sur ces sujets. A ce jour, 165 personnes sont déjà répertoriées sur ce site. La nouvelle technologie d'échange sur la base d'une plateforme web 2.0 est en cours de préparation.

Par ailleurs, Danone, soucieux de développer avec les associations et les ONG des partenariats « gagnant-gagnant », a mis en place une formation à l'attention des personnes en charge de ces projets. Celle-ci doit intégrer en 2009 la nouvelle approche « Danone Supporting Life ». En 2008 une vingtaine de responsables marketing ont suivi cette formation.

Enfin, le « Social Innovation Lab » qui avait réuni plus de 100 personnes en 2007 pour échanger sur les enjeux du développement durable et la stratégie de Danone, a réuni en 2008 plus de 220 collaborateurs du Groupe. Un des thèmes de travail était dédié aux critères de succès des projets sociétaux.

> Un exemple de démarche « Danone Supporting Life » : les pôles nutrition infantile et médicale

Depuis 2006, les équipes de la nutrition infantile et médicale ont développé un partenariat global avec l'ONG « SOS Villages d'Enfants » qui soutient plus d'un million de familles dans le monde entier. En 2008, plus de 700 000 euros ont été levés grâce à ce programme.

Pour répondre à l'ambition du triple bénéfice, ce partenariat est en train d'évoluer : ce qui implique pour les programmes existants de nouvelles initiatives en lien avec la mission de nutrition et santé du groupe, notamment avec la participation des partenaires médicaux. Le partenariat avec Danone dans le domaine de la lutte contre la malnutrition des familles, ou l'aide aux jeunes mères, repose sur la mise en commun des compétences complémentaires des deux partenaires.

Pour appuyer ces démarches, chaque filiale concernée a nommé un « ambassadeur Danone Supporting Life » qui anime les initiatives de collecte des fonds et contribue à l'engagement des salariés dans des actions de volontariat. Deux exemples de programmes

en cours de modification : la Suisse pour la branche infantile et le Brésil pour la branche médicale.

Par ailleurs, de nouveaux projets en Indonésie et en France consistent à impliquer de nouveaux partenaires pour la branche infantile afin de développer des solutions nutritionnelles (produits et programmes d'éducation) adaptées aux besoins des familles ou des personnes en difficulté. Ces projets seront confirmés en 2009.

L'approche Danone Supporting Life est aussi décrite dans le rapport annuel économique et social.

> Créer des opportunités de réinsertion professionnelle et sociale au travers de programmes sociétaux

Diverses initiatives existent sur ce thème en Afrique du Sud, au Bangladesh et au Mexique pour créer des réseaux de vente de proximité en y intégrant des personnes en difficulté d'insertion.

Ces initiatives sont dépendantes de la viabilité économique de ces nouveaux canaux de distribution.



Indicateurs de performance

5.5 Indicateurs de performance sociétale

En 2009, le programme « cruceros » va être relancé au Mexique. Actuellement, 120 cruceros vendent les produits frais mais aussi les bouteilles d'eau de Bonafont, au carrefour des axes routiers. Cette force de vente doit se développer avec un programme de vente à domicile dans les quartiers les plus pauvres en s'appuyant sur des communautés de vente issues de ces mêmes quartiers. Un programme de réinsertion des personnes embauchées avec l'aide d'une association membre du réseau Ashoka contribue à la réussite de ce programme.

> La DANONE Nations Cup : une expérience ancrée dans l'ADN du Groupe

Chaque année, cette initiative permet à 2,5 millions d'enfants venant de 40 pays de participer à la DANONE Nations Cup, un tournoi de football international agréé par la FIFA et soutenu localement par chaque Fédération Nationale qui rassemble des équipes de benjamins (garçons et filles âgés de dix à douze ans). Ce programme mondial est porté par la marque DANONE, et est parrainé par Zinedine Zidane. L'ensemble des recettes de la Nations Cup est reversé à ELA (Association Européenne contre les Leucodystrophies).

Comme chaque année, la compétition 2008 est allée plus loin que l'événement sportif, en promouvant les valeurs de Danone: Humanisme, Ouverture, Proximité et Enthousiasme, mais aussi le sport et, plus généralement, les activités physiques. L'objectif est de donner l'opportunité aux enfants et à leurs familles de réaliser leurs rêves et de vivre une expérience multiculturelle très particulière lors de la finale au Parc des Princes à Paris. En 2008 cette finale a rassemblé 540 enfants, 21 000 spectateurs et plus de 250 journalistes. 5 nouveaux pays ont rejoint l'aventure : Egypte, Guatemala, Inde, Ile Maurice et Qatar. L'équipe de France a réalisé son rêve en remportant cette 9ème édition, devant leur champion du Monde Zinedine Zidane.

Forte de son expérience, la DANONE Nations Cup a décidé de fêter sa dixième édition au Brésil, à Sao Paulo, en Octobre 2009.

> Danone World Cup, une vraie coupe de football pour les Danoners

La Danone World Cup est un championnat de football qui a lieu tous les 2 ans et qui est ouverte à tous les salariés du Groupe. Cet événement est la plus grande action de "Team Building" qui rassemble tous les participants dans une expérience unique autour du sport mais aussi de la mission, des valeurs et des produits de Danone. Cette année 10 000 employés de 125 filiales ont pris part à la compétition. L'édition 2008 a notamment contribué à faire découvrir aux employés des pôles nutrition médicale et infantile la culture du Groupe, mais aussi pour les équipes des pôles eaux et produits frais de rencontrer leurs nouveaux collègues

La finale internationale de la Danone World Cup, s'est jouée à Miami du 14 au 16 novembre 2008. 76 équipes de Danoners issues de 45 pays y ont été présentes, soit 900 salariés. L'édition 2008 est un record de participation avec l'arrivée de 10 nouveaux pays : Chili, Grèce, Autriche, Finlande, Suède, les 3 pays Baltes, Thaïlande et les UEA (l'Union des Emirats Arabes).



Indicateurs de performance

5.5 Indicateurs de performance sociétale

Accompagnement des restructurations

Le Groupe Danone travaille constamment à améliorer son efficacité de manière continue, à la fois pour gagner en performance, mais aussi pour anticiper les adaptations nécessaires aux évolutions du marché, des projets, de la concurrence, et ce en terme d'organisation, d'emploi et de compétences. Cette volonté de marier vision à court et moyen terme se traduit parfois par des décisions difficiles en matière d'emploi, mais pour le Groupe Danone, ce type de décision doit se prendre quand l'entreprise se porte bien et qu'elle a le temps et les moyens d'en prévenir et d'en gérer avec responsabilité les conséquences sociales et humaines.

Dans la conduite de projets de restructuration, le Groupe Danone s'appuie sur un certain nombre de principes et de Conventions qui sont au cœur du double projet économique ET social qui anime les équipes de Danone depuis bientôt 40 ans, et notamment :

- la mise en place de démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences afin d'identifier avec les représentants du personnel, en fonction de scénarios d'activité, les mesures d'adaptation des organisations industrielles nécessaires aux évolutions du marché et à même de préserver au maximum les emplois,
- la consultation des organisations syndicales de salariés ou à défaut la représentation du personnel en cas de restructuration ou de toute modification affectant l'emploi ou les conditions de travail (Convention Danone/UITA applicable à l'ensemble des sociétés du Groupe), et ce tant pour expliquer les raisons de la décision, mais aussi pour envisager toutes les solutions alternatives au licenciement,
- la recherche de solutions de reclassement en interne au sein d'autres entités du Groupe Danone,
- la prise en compte de l'impact des décisions sur le territoire concerné, avec recherche de solutions de ré-industrialisation, d'essaimage, de maintien de l'emploi local, de création d'entreprise, en lien avec les acteurs locaux.

Au cours de l'année 2008, le Groupe a procédé aux restructurations suivantes :

Conséquences des difficultés rencontrés sur le marché de l'eau.

Danone Waters UK :

51 postes ont été supprimés suite aux difficultés rencontrées sur le marché. La moitié des départs a été réalisée au travers de départs volontaires, l'autre moitié par des mobilités internes et des fins de CDD.

Evian Volvic Monde :

Un projet de relance et de réorganisation des activités Evian Volvic Monde visant à reconquérir un positionnement sur le marché des eaux en bouteille et de sauvegarder la compétitivité et d'assurer le développement des marques pour les années à venir. Il prévoit notamment un recentrage de l'organisation autour d'une entité unique Evian Volvic Monde, à vocation internationale, simplifiée et allégée dans ses processus de décision. La mise en œuvre du projet de la nouvelle organisation a entraîné la suppression de 59 postes sur la Société Anonyme des Eaux Minérales d'Evian (SAEME), gérée pour moitié par suppression définitive de postes gelés, et pour moitié par mobilité interne au sein du Groupe Danone.

Par ailleurs, Danone Eaux France s'est désengagé de l'exploitation et la commercialisation de l'eau Arvie, sans aucun impact sur l'emploi.

Conséquences de l'achat de la société Numico

Suite à l'acquisition par le Groupe Danone des Sociétés MILUPA/NUTRICIA, NUTRICIA Nutrition Clinique, SD France et NUTRICIA France dans le cadre du rachat du Groupe NUMICO NV, la Commission Européenne a donné son autorisation à cette offre publique d'achat, à la condition que le Groupe Danone cède en France les Sociétés MILUPA NUTRICIA et SD France dont l'activité est exclusivement de la Nutrition Infantile

Après information et consultation des Représentants du Personnel de l'Unité économique et sociale et validation de la Commission Européenne et de la DGCCRF, les Sociétés MILUPA NUTRICIA et SD France ont donc ainsi été cédées le 30 Juin 2008 au Groupe LACTALIS, avec pour incidence, à compter du 1er Juillet 2008, le retrait des Sociétés MILUPA NUTRICIA et SD France de l'Unité Economique et Sociale à laquelle appartient la Société NUTRICIA France.

Les baisse significative des effectifs de l'UES et la fin de l'accord de prestations de services avec le Groupe LACTALIS à compter du 30 Juin 2009 a conduit à une réorganisation des services supports de la société NUTRICIA SA avec pour conséquence une suppression de 10 postes.

Restructuration Danone Brésil

Danone Brésil a revendu son usine de Guaratingueta à la société LAEP afin de concentrer toute la production de yoghourt sur l'usine de Poços de Caldas, située à 240 km.

Danone a proposé 46 postes de travail à Poços pour les salariés qui accepteraient la mobilité, et LAEP a repris 120 salariés sur les 170 présents au moment de l'annonce.



Indicateurs de performance

5.5 Indicateurs de performance sociétale

Une cellule d'aide au reclassement a été mise en place pour accompagner les salariés restants. Cette solution a permis d'éviter la fermeture de l'usine et de maintenir une partie de l'emploi.

Corruption

En 2005, les Principes de Conduite des Affaires de Danone ont été revus. Ils sont à nouveau en cours de révision pour la diffusion d'une nouvelle version en 2009. Y sont d'ores et déjà intégrés les textes fondateurs tels que la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, le rappel des engagements de Danone vis-à-vis du Global Compact, les lignes directrices de l'OCDE ainsi que les Principes Sociaux Fondamentaux dans lesquels il est fait directement référence à la lutte contre la corruption.

Les Principes de Conduite des Affaires ont été distribués à tous les directeurs et managers (et dans certaines filiales plus largement encore) par les Directions des Ressources Humaines de filiales, avec des animations spécifiques de telle sorte que tous les salariés soient informés. Cette thématique est intégrée dans l'auto-évaluation Danone Way, par l'enquête d'opinion interne biannuelle, ainsi que par l'audit interne chaque fois qu'une mission d'audit dans les filiales aborde ces sujets.

Depuis 2006 les directeurs et tous les managers signent une clause spécifique dans leur contrat d'embauche, indiquant qu'ils ont pris connaissance des Principes de Conduite des Affaires, qu'ils s'engagent à les respecter et, si cela est pertinent, à les faire respecter par leurs équipes. Différents moyens ont été mis à disposition pour permettre une appropriation efficace de ces principes (présentations, affiches, livrets de Q&R...).

Par ailleurs, un programme spécifique pour éviter les fraudes a été élaboré en 2006 et enrichi chaque année depuis lors. Un livret de sensibilisation a été diffusé au Comité de Direction de toutes les filiales recommandant, entre autres, une évaluation annuelle du risque de fraude et corruption en CBU.

Il existe également un reporting semestriel des allégations et cas avérés de fraude, dans lequel les cas de corruption sont classés comme « fraude significative », quel que soit leur montant, afin d'obtenir toutes les informations sur ce type de situation.

Enfin, depuis 2005, un système d'alerte ouvert à tous les salariés, DIALERT, a été mis en place pour leur permettre de signaler de manière confidentielle et directement au management du Groupe des manquements :

- aux principes et procédures de contrôle interne en vigueur dans le groupe Danone,
- aux règles comptables et financières pouvant affecter la fiabilité des comptes et de la situation financière de sa société ou d'une autre société du Groupe DANONE,
- aux règles anti-corruption. La visibilité de ce dispositif d'alerte éthique est vérifiée à l'occasion de chaque audit en filiale. Il existe un point de contrôle interne (au sein du référentiel DANgo) qui porte sur ce sujet et sur lequel chaque CBU doit s'auto-évaluer chaque année.

Depuis 2008, le système DIALERT est étendu aux fournisseurs de DANONE (envoi d'un courrier par les filiales à tous les fournisseurs significatifs et inclusion systématique dans les documents d'appels d'offre) afin de leur permettre de reporter de façon confidentielle tout cas de manquement aux règles de PCA vis-à-vis d'eux-mêmes (en particulier d'éventuels cas de corruption).

SO2. Pourcentage et nombre total de domaines d'activité stratégique soumis à des analyses de risques en matière de corruption

Tous les CODI de filiales doivent réaliser chaque année une évaluation des risques de fraude, qui comprend le sujet de la corruption (cf. texte ci-dessus)

SO3. Pourcentage de salariés formés aux politiques et procédures anti-corruption de l'organisation

Tous les salariés doivent être informés sur les PCA et DIALERT chaque année (cf. texte ci-dessus). Les Comités de direction des filiales jouent un rôle de sensibilisation permanent.

SO4. Mesures prises en réponse à des incidents de corruption

Condamnation ferme de DANONE de toute pratique de corruption.



Indicateurs de performance

5.5 Indicateurs de performance sociétale

Politiques publiques

SO5. Affichage politique, participation à la formulation des politiques publiques et lobbying

Le Groupe considère le lobbying comme une action positive visant à fournir aux politiques et aux législateurs l'information qui leur est nécessaire pour faire face aux enjeux actuels et définir un contexte législatif et réglementaire adapté à un environnement de plus en plus complexe. A cet effet, le Groupe a mis en place une équipe restreinte chargée des affaires extérieures qui coordonne les actions menées tant directement que par l'intermédiaire des associations professionnelles compétentes.

SUPP SO6. Total des contributions versées en nature et en espèces aux parties politiques, hommes politiques et institutions connexes, par pays

Comme indiqué dans les Principes de Conduite des Affaires de Danone, l'utilisation des fonds ou autres actifs du Groupe, directement ou indirectement, au bénéfice d'organismes à caractère politique, ne peut éventuellement intervenir que dans le cadre des lois et règlements en vigueur dans chaque pays et repose sur un principe de transparence. Cette utilisation n'est possible qu'après accord formel du management. En 2009, cette règle sera encore rendue plus restrictive.

En revanche, Danone encourage ses salariés à s'impliquer dans la vie locale et associative.

Comportement anticoncurrentiel

Le rappel de l'interdiction des pratiques anticoncurrentielles a été renforcé dans les Principes de Conduite des Affaires de Danone. Le Groupe attend de ses salariés qu'ils respectent les règles applicables en matière de concurrence. Aucun accord ou arrangement ne peut intervenir avec les concurrents visant à amoindrir la libre concurrence.

Les Principes de Conduite des Affaires ont été distribués à tous les directeurs et managers (et dans certaines filiales plus largement) par les Directions des Ressources Humaines de filiales, lesquelles ont confirmé avoir accompagné cette distribution d'animations adéquates de telle sorte que tous les salariés soient informés.

Depuis cette date, non seulement les directeurs mais tous les managers signent une clause spécifique dans leur contrat d'embauche, indiquant qu'ils ont pris connaissance des Principes de Conduite des Affaires, qu'ils s'engagent à les respecter et, si applicable, à les faire respecter par leurs équipes.

Une sensibilisation spécifique est effectuée d'une part auprès des acheteurs par la diffusion régulière d'un Code spécifique à la fonction Achats, plus détaillé, et d'autre part des responsables grands-comptes en liaison directe avec la Grande distribution. Parallèlement des programmes de formation sont réalisés de manière régulière auprès des responsables achat et des membres des CODI.

SUPP SO7. Nombre total d'actions en justice pour comportement anticoncurrentiel, infractions aux lois anti-trust et pratiques monopolistiques; résultats de ces actions

A ce jour plus aucune action en justice n'est en cours.

Respect des textes

SO8. Montant des amendes significatives et nombre total de sanctions non financières pour non-respect des lois et des réglementations

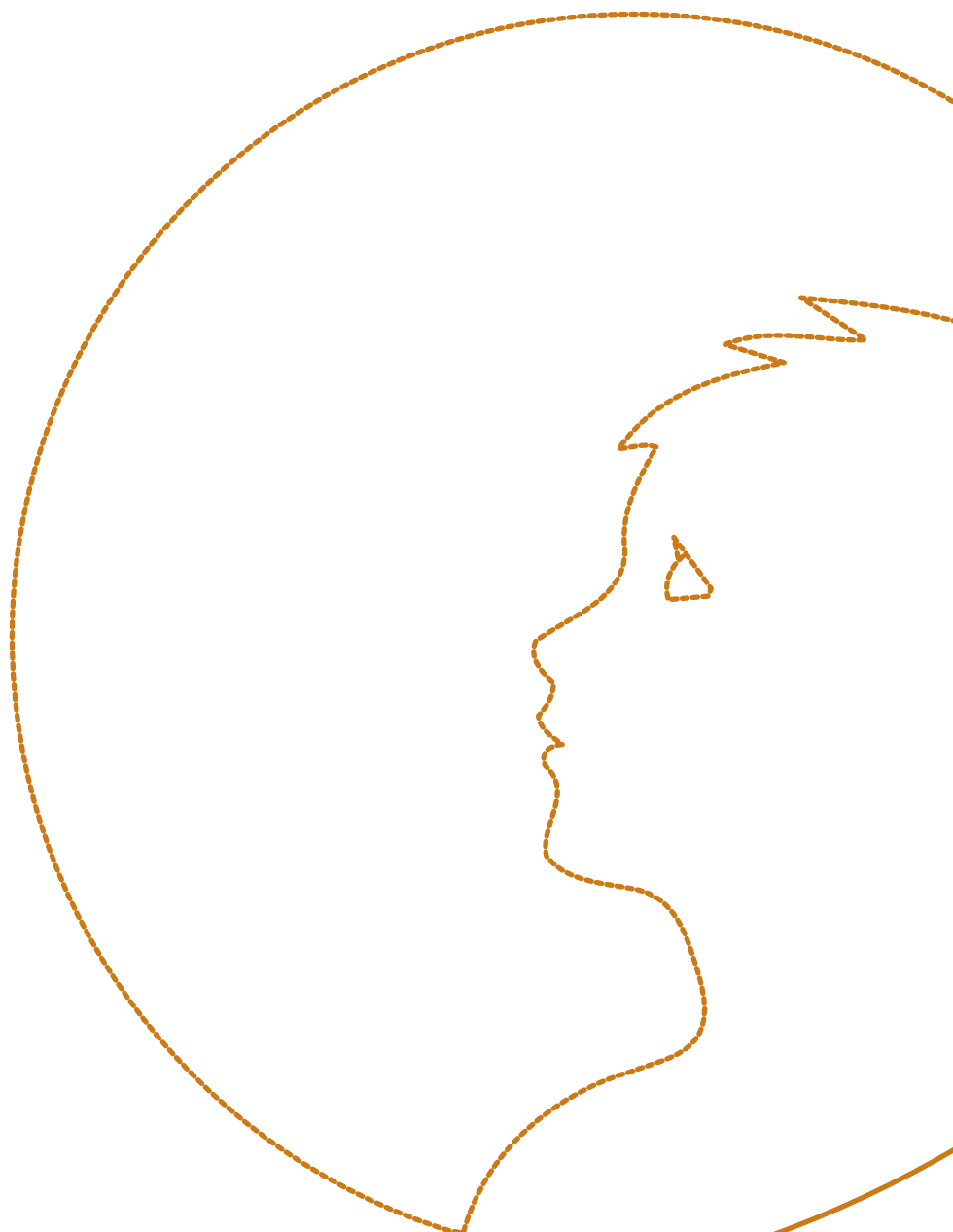
Au niveau du Groupe DANONE aucune amende et/ou sanction non financière significative n'a été recensée pour non-respect des lois et des réglementations.



5.6 Indicateurs de performance du fait de la **responsabilité** **des produits**

Santé et sécurité des consommateurs
Étiquetage des produits et des services
Communication marketing
Respect de la vie privée
Respect des textes

119
124
126
129
130





Indicateurs de performance

5.6 Indicateurs de performance du fait de la responsabilité des produits

Santé et sécurité des consommateurs

PR1. Étapes du cycle de vie où sont évalués en vue de leur amélioration les impacts des produits et des services sur la santé et la sécurité, et en pourcentage de catégories de produits et de services significatives soumises à ces procédures.

La sécurité

Le Groupe Danone a construit une politique Qualité et Sécurité Alimentaire qui est partagée par l'ensemble des collaborateurs en charge de la qualité. Le management de la qualité est organisé suivant les référentiels internationaux ISO 9000 et ISO 22000 qui ont la particularité d'être applicable à toute la chaîne de production, des matières premières aux produits finis. Au niveau Corporate, la direction Qualité élabore la politique qualité du Groupe : définition de standards, de systèmes et d'indicateurs de performance cohérents entre les différents Pôles.

Les Pôles Produits Laitiers Frais, Eaux, Alimentation Infantile et Nutrition Médicale traduisent cette politique en fonction de la spécificité des métiers (processus de fabrication, nombre d'ingrédients, sources d'approvisionnement, etc.). Chaque filiale applique la politique en se conformant aux législations nationales et est responsable de la traduction des attentes des consommateurs dans le développement des produits.

Par ailleurs, le Groupe Danone doit garantir à ses consommateurs des produits sains et sûrs. Pour ce faire, il doit être irréprochable dans l'évaluation et la gestion des risques potentiels et réels, ainsi que dans la communication en matière de sécurité des aliments. Au sein du Groupe, cette mission est confiée à la direction de la Sécurité des Aliments, qui a un triple rôle :

- définir la politique sécurité alimentaire du Groupe Danone,
- identifier, évaluer et contribuer à la maîtrise des risques émergents et existants,
- coordonner le management et mesurer le niveau de maîtrise de la sécurité alimentaire du Groupe Danone.

Cette politique s'exprime à travers des documents de référence (ou Directives) qui précisent la position du Groupe sur des sujets clés, explicitent la réglementation ou définissent les bonnes pratiques entre les Pôles.

La sécurité alimentaire au sein du Groupe Danone implique la Direction Sécurité des Aliments Groupe (intégrée à la direction de la Qualité Groupe), le Centre de Sécurité des Aliments (CSA), la Direction Qualité des Pôles et la Qualité Usines. L'amont du pilotage des risques est de la responsabilité du CSA.

Le Groupe Danone a mis en place une méthode de gestion des risques commune à tous les Pôles du Groupe. Elle permet de piloter l'ensemble des risques susceptibles d'être véhiculés par les produits à toutes les phases de leur cycle de vie, de la conception à la production.

Le Centre de Sécurité des Aliments est le centre d'expertise du Groupe pour anticiper et évaluer les risques biologiques, chimiques, physiques et allergènes. Il a pour missions :

- d'identifier et évaluer les risques,
- de contribuer à la mise sous contrôle des risques,
- de mettre à disposition et diffuser les connaissances du CSA
- de participer à la gestion des crises.

Le CSA assure, en collaboration avec chaque Pôle, la hiérarchisation des risques selon leur gravité et leur occurrence. Cette étape permet d'identifier les risques majeurs spécifiques à chaque Pôle. Les risques sont classés en quatre catégories : chimiques, physiques, microbiologiques et allergiques. Une surveillance scientifique active, avec l'aide d'experts internationaux, permet d'identifier et de caractériser au plus tôt les dangers émergents et d'intégrer l'évolution des connaissances scientifiques. Les directeurs qualité des Pôles déterminent les objectifs et les moyens de mise sous contrôle des risques. Les filiales s'approprient les plans de contrôle et les renforcent si nécessaire pour répondre aux spécificités de leur activité et de leur environnement local. Ils disposent pour cela d'outils conçus par la direction de la Qualité de chacun des Pôles.



Indicateurs de performance

5.6 Indicateurs de performance du fait de la responsabilité des produits

La définition globale des objectifs et moyens de maîtrise des risques est établie au niveau du Groupe Danone (corps étrangers, allergie...), de manière spécifique au niveau du Pôle (bonnes pratiques de fabrication...), puis au niveau des filiales (nettoyage et désinfection des usines, identification des points critiques). L'ensemble des moyens de maîtrise de la sécurité des aliments est régulièrement audité afin d'en assurer l'efficacité et la pertinence.

La santé

La santé fait partie de l'histoire des plus grandes marques de Danone, illustrée par sa devise : « Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre ».

Ses exigences en matière de nutrition et santé sont érigées en véritables principes de gouvernance. Ceux-ci reposent sur 3 principes : approche scientifique rigoureuse, autodiscipline, et concertation avec les autres parties prenantes.

Ces engagements sont déclinés dans la charte « Alimentation, nutrition & santé » qui guide au quotidien le travail de chaque salarié de Danone. Celle-ci est régulièrement mise à jour pour tenir compte des dernières évolutions scientifiques et sociétales. Elle s'articule autour de 4 grands axes :

- l'adaptation continue des produits afin de répondre aux besoins de chacun,
- la pertinence et la fiabilité des bénéfices des produits en matière de santé,
- une communication transparente, facilement accessible et responsable,
- la promotion de l'éducation alimentaire et d'un mode de vie sain.

Le respect des engagements de la charte « Alimentation, Nutrition & Santé » est évalué au niveau de chaque filiale au travers de la démarche d'autoévaluation Danone Way, dont un des 16 fondamentaux est entièrement consacré à la santé des consommateurs. Chaque filiale est évaluée en termes de politique menée dans ce domaine et d'indicateurs démontrant l'implantation concrète de programmes locaux.

La mise en œuvre des engagements en matière de nutrition et de santé s'appuie sur un ensemble d'outils développés par les experts de Danone Research.

En 2008, 100% des projets de recherche étaient focalisés sur des objectifs liés à la nutrition et/ou la santé.



Indicateurs de performance

5.6 Indicateurs de performance du fait de la responsabilité des produits

Outils développés par Danone pour répondre aux engagements santé et nutrition du Groupe

1. Elaboration de guidelines nutritionnels

Dans le strict respect des réglementations internationales, régionales et nationales relatives à chaque catégorie d'aliment (aliments courants, aliments destinés à une population spécifique), et sur la base des recommandations émises par les organisations officielles (OMS, FAO) et des exigences du Groupe Danone, Danone Research a élaboré des cadres pour la mise en œuvre d'ingrédients et la composition nutritionnelle de catégorie de produits (produits laitiers, produits pour les seniors, les enfants, les nourrissons...), tels que :

* **International Nutritional Frameworks** : cet outil indique, par exemple, que les produits laitiers doivent contenir au moins 70% de lait (la réglementation exige que les produits laitiers contiennent un minimum de 50% de lait). Les produits laitiers destinés aux enfants de plus de 3 ans doivent apporter au minimum 120mg de calcium pour 100g.

* **Baby Nutrition Standards** : ces guidelines indiquent, par exemple que les plats préparés pour bébés contiennent un maximum de 150 mg de sodium/100g (soit 25% de moins que la teneur maximum réglementaire), et ceux destinés aux nourrissons de moins de 6 mois ne contiennent pas de sel ajouté, afin de ne pas développer l'appétence des bébés pour le sel. Dans les desserts destinés à une consommation quotidienne, la quantité de sucres ajoutés est limitée selon l'âge de l'enfant (5g/100g après 6 mois, 6.5g/100g pour les 8-10 mois, 7g/100g après 12 mois) afin de développer leur stimulation sensorielle sans les habituer au goût très sucré. Les laits de croissance sont conçus de façon à répondre spécifiquement aux besoins des enfants de 12 mois à 3 ans avec un taux protéine plus bas (2.0-2.5g/100kcal) que le lait de vache (3.5g/100kcal) et une teneur en fer 25 fois supérieure.

Des guidelines pour la composition nutritionnelle (Brand Nutritional Guidelines) ont également été conçus pour les marques majeures des produits laitiers du Groupe (Actimel, Activia, Danonino, Vitalinea, Danacol, etc.). Par exemple, les produits laitiers de la gamme Vitalinea (Taillefine en France) doivent avoir un contenu en énergie d'au moins 30% inférieur à celui d'un produit standard équivalent, ne doivent pas contenir de matière grasse et contenir au maximum 2g des sucres ajoutés par 100g.

2. Identification des enjeux locaux de nutrition et de santé

Afin de proposer des produits adaptés aux besoins des consommateurs, le Département Nutrition de Danone Research réalise régulièrement, sur la base de données bibliographiques et d'avis d'experts, la cartographie des enjeux de nutrition et santé en prenant en compte le sexe (homme, femme), l'âge (enfant, adolescents, adultes, seniors), le statut de santé (femme enceinte), etc. A fin 2008, ces « Nutripacks » étaient disponibles dans 24 pays dans lesquels le Groupe Danone est implanté et réalise près de 75% de son chiffre d'affaire.

Lorsque localement aucune donnée n'est disponible, le Groupe Danone peut soutenir des études scientifiques locales : ainsi, en 2008, Danone Brésil a réalisé, en collaboration avec 12 institutions de recherche brésiliennes, une étude sur les apports nutritionnels des 4-6 ans auprès de 3000 enfants. Cette étude a montré qu'une majorité des enfants ont des apports nutritionnels inférieurs aux recommandations, en particulier pour le calcium (57% des enfants), la vitamine D (63%), les fibres (90%) et en vitamine E (25%).

3. Evaluation nutritionnelle des produits

Le département Nutrition de Danone Research réalise de façon continue l'évaluation nutritionnelle du portefeuille de produits (en particulier produits laitiers en 2008) et des produits concurrents. Ce programme « Nutriprogress » a pour objectif d'élaborer, si nécessaire, des plans d'action d'adaptation de la qualité nutritionnelle des produits du Groupe afin de répondre à l'évolution des enjeux de nutrition et/ou de santé et d'assurer la supériorité nutritionnelle de ces produits par rapport aux produits concurrents. En 2008, près de 2000 recettes de produits laitiers frais représentant plus de 80% du chiffre d'affaires de la division ont été analysés et plus de 400 plans d'action définis, visant à des réductions de sucre et de matière grasse, et/ou enrichissement en vitamines et minéraux. Ainsi, 1400 tonnes de matière grasse et 5500 tonnes de sucre ont été retirées des produits laitiers frais en 2008.



Indicateurs de performance

5.6 Indicateurs de performance du fait de la responsabilité des produits

4. Formulation/reformulation des produits

Les plans d'action de reformulation nutritionnelle sont mis en œuvre par les centres R&D des filiales du Groupe Danone sur la base des plans d'actions définis précédemment au point 3. En 2008, Danone Brésil a réalisé un important travail de reformulation de Danonino, le produit laitier destiné aux 3-6 ans, en l'enrichissant en calcium (340mg/100g soit 50% des apports recommandés) et en vitamine E (1.5mg soit 15% des apports recommandés), en conservant sa teneur en vitamine D (fer et zinc), en supprimant l'enrichissement en vitamine A, tout en préservant les qualités organoleptiques du produit appréciées par les enfants. Danonino, c'est aujourd'hui 9 formules différentes, offrant un contenu nutritionnel spécifiquement adapté aux enjeux du pays dans lequel il est vendu.

5. Identification et démonstration des bénéfices santé des produits

Les bénéfices pouvant être apportés par les produits du Groupe sont identifiés par Danone Research sur la base des enjeux majeurs de santé identifiés dans les Nutripacks ainsi qu'à partir d'études spécifiques et/ou d'avis d'experts indépendants. Dans le domaine de la nutrition infantile, une équipe de recherche est dédiée depuis 30 ans à la compréhension de la composition et des bénéfices du lait maternel.

Des études (in vitro, in vivo, cliniques) sont réalisées sur les produits pour étudier leur efficacité. Pour les formules infantiles et les produits de nutrition médicale, les études évaluent également l'acceptabilité des produits ainsi que les mécanismes mis en jeu dans leurs effets. Les protocoles de ces études sont définis en collaboration avec les meilleurs experts scientifiques externes. Leur réalisation est menée par des CRO (Contract Research Organisation) reconnus en conformité avec les Good Clinical Practices (norme internationale de qualité scientifique et éthique). Les résultats sont analysés en collaboration avec les experts ayant participé à l'élaboration des protocoles et généralement publiés dans des revues scientifiques internationales à comité de lecture. En 2008, 52 études cliniques ont été lancées par les 4 divisions du Groupe Danone dans une vingtaine de pays. Ces études ont permis de construire/renforcer les dossiers scientifiques relatifs aux allégations faites sur les produits. Dans le cadre de la mise en application de la nouvelle réglementation Européenne concernant l'utilisation d'allégations nutritionnelles et/ou santé sur les produits alimentaires, le Groupe Danone a déposé en 2008 sept dossiers auprès de l'Agence Européenne de Sécurité Alimentaire (EFSA).

6. Contrôle de la qualité des produits afin d'assurer leur efficacité jusqu'à la fin de leur durée de vie

L'ensemble des critères de qualité (quantité d'ingrédients actifs tels ferments, oligo-fructo-saccharides, minéraux, vitamines, etc.), et les conditions de consommation (quantité, fréquence) nécessaires pour assurer l'efficacité des produits porteurs d'allégations nutritionnelles et/ou santé est consigné dans les « Brand Nutritional Platform » définis par Danone Research et traduits par chaque filiale.

Le département Qualité de chaque filiale mesure régulièrement la teneur en ingrédients actifs des produits en fin de durée de vie et vérifie que des conditions de consommation sont correctement communiquées aux consommateurs.

> Une offre de produits destinés au plus grand nombre

En 2008, dans la lignée du projet lancé au Bangladesh avec Muhammad Yunus, Prix Nobel de la Paix, inventeur du micro-crédit et fondateur de la Grameen Bank, le Groupe Danone a élargi son offre de produits destinés à apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre, notamment aux populations démunies ou à faibles revenus. Ainsi, deux nouvelles initiatives soutenues financièrement par le fonds danone.communities ont vu le jour : un projet dans le domaine de l'eau au Cambodge, et un projet dans le domaine des produits laitiers au Sénégal :

- 1001 Fontaines » permet à des villages isolés du Cambodge d'accéder à une eau potable, évitant ainsi à leurs habitants de boire l'eau des mares à l'origine de maladies diarrhéiques et d'une surmortalité infantile.

Ce programme utilise un procédé de traitement par ultraviolet alimenté par l'énergie solaire pour purifier l'eau de ces mares. 20 fontaines existent aujourd'hui. L'eau est traitée puis distribuée, à un prix inférieur à 1 centime d'euro le litre, à plus de 15 000 villageois fin 2008.

- La société sénégalaise « La Laiterie du Berger », est une laiterie qui valorise le lait frais des éleveurs Peuls. Dans un contexte où le lait importé sous forme de poudre représente l'essentiel de la consommation de lait du pays, cette initiative favorise la relocalisation de l'élevage du bétail au Sénégal. Des produits de qualité apportant tous les bénéfices nutritionnels des produits laitiers (lait pasteurisé, lait caillé, yaourt) sont ainsi vendus à un prix compétitif sur le marché sénégalais.



Indicateurs de performance

5.6 Indicateurs de performance du fait de la responsabilité des produits

La recherche : Danone Research

La Recherche & Développement du Groupe est un élément essentiel de la politique de croissance rentable du Groupe.

L'année 2008 s'est caractérisée par l'intégration de deux nouveaux métiers mondiaux à très forte dimension de recherche & développement, la Nutrition Infantile et la Nutrition Médicale. Cette intégration a permis l'accueil de nouvelles équipes de recherche, la mise en place d'une nouvelle organisation, la définition de nouvelles priorités et la réaffirmation d'une ambition unique dans l'univers de l'alimentation.

Désormais, Danone Research, l'organisation qui regroupe toutes les ressources de recherche & développement du Groupe à travers le monde, s'articule autour de deux pôles scientifiques majeurs : le centre de recherche Daniel Carasso, situé à Palaiseau en région parisienne, et le centre de recherche situé à Wageningen aux Pays-Bas dans la « Food Valley ». En tenant compte des diverses organisations satellites réparties sur plusieurs continents, la recherche & développement du Groupe s'appuie sur l'expertise et les compétences complémentaires de plus de 1 200 collaborateurs dans le monde.

Danone Research travaille sur les futures innovations dans le domaine de la santé, participe à la mise au point des dossiers scientifiques destinés à soutenir les allégations santé des produits existants, tout en améliorant leur profil nutritionnel et en s'assurant de leur qualité organoleptique. Cette démarche est menée dans le respect d'une politique de sécurité alimentaire sans concession et en élaborant des processus de production novateurs au service de la politique globale de réduction des coûts.

La mission des équipes locales est triple : (i) adapter les produits (en termes de texture, parfum, taille, emballage, etc.) afin de satisfaire au mieux les habitudes de consommation locales et (ii) développer des produits spécifiques pour leur marché.

Le Groupe a développé une expertise scientifique dans les domaines suivants :

- la recherche sur les ferments et les probiotiques, réalisée à partir d'une collection de souches de 4 500 bactéries lactiques et végétales et qui confère au Groupe un potentiel considérable en matière d'innovations produit. La recherche & développement s'y consacre, en utilisant notamment les techniques récentes de la génomique et de la robotique, pour identifier et sélectionner les souches probiotiques de demain;

- la recherche sur les prébiotiques, ces nutriments non digestibles qui favorisent la croissance de bactéries de notre microbiote intestinal, comme les bifidobactéries. Numico a fait de la recherche sur les prébiotiques un axe stratégique fort de son développement, notamment pour la Nutrition Infantile ;
- la nutrition et la physiologie humaine : il s'agit de traduire, dans les produits du Groupe, les règles générales de nutrition définies pour l'alimentation, lesquelles sont en constante évolution. Cela couvre également l'étude du rôle de l'alimentation sur la santé et de son impact sur les fonctions du corps : digestion, croissance osseuse, défenses immunitaires, système cardio-vasculaire, performances mentales ;

Il s'agit enfin d'identifier les contextes nutritionnels et de santé publique des différents pays dans lesquels Danone est présent, afin de développer des produits adaptés, contribuant ainsi à combler certaines carences et corriger des excès, mais aussi d'influer sur les comportements alimentaires ;

- la validation des allégations santé, qui repose sur la mise en place d'études cliniques réalisées sur les produits finis selon des standards aussi rigoureux que ceux utilisés dans l'industrie pharmaceutique ;
- la science du consommateur, qui vise à analyser les comportements du consommateur et à s'imprégner de ses habitudes pour développer des produits innovants. Pour établir une relation de proximité entre les consommateurs et les chercheurs, un espace dédié a été créé en 2006 au sein du centre Daniel Carasso.

Pour mener ses recherches, le Groupe collabore régulièrement avec des entités extérieures, telles que des universités et des organismes de recherche publics spécialisés. Le Groupe bénéficie de l'expertise de comités scientifiques externes sur les thématiques stratégiques, comme les probiotiques ou l'Eau, ainsi que sur les marques santé (comme Activia, Actimel, Danacol, Vitalinea). Par ailleurs, le Groupe entretient un contact permanent avec la communauté scientifique pour mieux comprendre les problématiques de santé et de nutrition et pour rester à la pointe des progrès de la recherche. Ce dialogue permanent avec les scientifiques et l'appui à la recherche constituent deux des engagements pris par le Groupe dans sa Charte Alimentation Nutrition Santé.



Indicateurs de performance

5.6 Indicateurs de performance du fait de la responsabilité des produits

En 2008, les équipes de recherche & développement du Groupe ont notamment mis en œuvre les réalisations suivantes :

- le lancement d'études cliniques autour des bienfaits de l'eau minérale, plus particulièrement dans le domaine élimination et du rôle de l'hydratation sur la physiologie et le bien-être ;
- pour la 5^{ème} année consécutive, la poursuite du partenariat avec l'Institut Pasteur à Paris, consacré à l'étude des probiotiques ;
- la signature de partenariats de recherche avec l'Université de Washington aux Etats-Unis portant sur les interactions entre génome humain et bactéries intestinales ;

Par ailleurs, dans le cadre du soutien à la recherche en nutrition, 17 Instituts Danone (institutions indépendantes à but non lucratif) dans le monde ont pour mission de contribuer au développement des connaissances sur les liens entre l'alimentation, la nutrition et la santé. Leurs programmes d'actions vont du soutien à la recherche scientifique, à l'information et la formation des professionnels de la santé, ainsi qu'à l'éducation du public. Les Instituts Danone rassemblent des experts indépendants de grande réputation (chercheurs, médecins, diététiciens) couvrant tous les aspects de l'alimentation et de la nutrition (biologie, médecine, sciences humaines, comme la psychologie et la sociologie).

Enfin, le Groupe a créé un prix international récompensant les programmes de recherche en matière de nutrition ou ceux apportant une contribution majeure à la santé publique.

En 2008, le Groupe a investi 198 millions d'euros au titre de ses activités de recherche & développement, soit 1,3 % de son chiffre d'affaires (121 millions d'euros en 2007).

SUPP PR2. Nombre total d'incidents de non-conformité aux réglementations et aux codes volontaires concernant les impacts sur la santé et la sécurité des produits et des services, par type de résultat.

Les indicateurs de performance liés à la sécurité alimentaire (Food Safety Index) sont suivis quotidiennement au niveau des sites de production et sont consolidés et analysés au niveau de chaque Pôle (PLF, Eaux, Baby, Medical) par les directions Qualité concernées. Dès lors que la santé des consommateurs est menacée de façon grave et immédiate, le Groupe Danone procède à des retraits de produits.

Les "incidents" ne sont pas consolidés au niveau corporate. Seuls les événements significatifs, qualifiés de "crises", font l'objet d'un compte-rendu. Seules deux ou trois « crises » directement et effectivement liées aux produits du Groupe ont été répertoriées dans les trois dernières années.

Étiquetage des produits et des services

PR3. Type d'information sur les produits et les services requis par les procédures et pourcentage de produits et de services significatifs soumis à ces exigences d'information.

La totalité des produits fabriqués par le Groupe Danone a un étiquetage conforme à la réglementation. Les produits laitiers et les boissons (hors eaux minérales naturelles) fournissent en outre aux consommateurs des informations nutritionnelles telles que définies dans la Charte d'Information Nutritionnelle du Groupe Danone :

- sur l'avant des emballages une icône est affichée fournissant la quantité d'énergie par portion (exprimée en kcal) ainsi que la contribution d'une portion aux Repères Nutritionnels Journaliers (RNJ ou GDA en anglais) en énergie exprimée en %,
- sur le dos de l'emballage est affiché un tableau indiquant la quantité d'énergie, de protéines, de glucides dont les sucres, de lipides dont les saturés, en fibres et sodium par 100g et par portion (exprimée en kcal pour l'énergie et en g pour le reste), ainsi que la contribution d'une portion aux Repères Nutritionnels Journaliers (RNJ ou GDA en anglais) en énergie,



Indicateurs de performance

5.6 Indicateurs de performance du fait de la responsabilité des produits

protéines, glucides dont sucres, lipides dont saturés, fibres et sodium, exprimée en %,

■ ces mêmes informations sont également disponibles via le service consommateurs (adresse postale, centre d'appel), un site web et/ou des documents imprimés.

À la fin de l'année 2008, dans les pays de l'EU, près de 90% des produits éligibles (produits laitiers frais et boissons) du Groupe Danone portaient sur leur emballage ces informations nutritionnelles conformes au schéma d'étiquetage nutritionnel défini par la CIAA (Confédération Européenne de l'Industrie Alimentaire) et adopté en Europe par de très nombreux acteurs de la filière alimentaire.

Le Groupe Danone encourage en outre ses filiales hors EU à déployer ce schéma d'information nutritionnelle lorsque aucune réglementation locale ne s'y oppose.

SUPP PR4. Nombre total d'incidents de non-conformité aux réglementations et aux codes volontaires concernant l'information sur les produits et les services et leur étiquetage, par type de résultat.

Les "incidents" ne sont pas consolidés au niveau corporate. Seuls les événements significatifs, qualifiés de "crises", font l'objet d'un compte-rendu. Seules deux ou trois « crises » directement et effectivement liées aux produits du Groupe ont été répertoriées dans les trois dernières années.

SUPP PR5. Pratiques relatives à la satisfaction client et notamment aux résultats des enquêtes de satisfaction client.

Favoriser l'écoute et la proximité avec les consommateurs

La principale mission du service consommateurs / centre de conseils consommateurs Danone est de développer et d'entretenir des relations avec les consommateurs. Il est un outil d'information sur l'entreprise mais aussi un outil de conseil. Il permet de recueillir les remarques, suggestions et réactions des consommateurs. C'est un service de proximité. Il a pour objectif de répondre rapidement aux demandes et de créer de la valeur ajoutée pour les marques.

Ce service répond à toutes les questions sur les produits et les marques, et plus généralement sur la nutrition et la diététique. Il prend en charge les réclamations liées à la qualité des produits.

Danone Conseils a fait face à une évolution de la nature des questions des consommateurs. Les questions liées à la qualité des produits sont aujourd'hui moins nombreuses alors que celles relevant de la responsabilité de l'entreprise ou de la publicité sont en hausse.

En France, le service consommateur Danone Conseils génère environ 80 000 contacts par an, téléphone, courrier et email confondus. Son périmètre de responsabilité concerne l'ensemble des produits du Groupe Danone vendus sur le marché français.

Danone Conseils est joignable via un numéro de téléphone (0810 11 12 13) inscrit sur les emballages ou via le site internet 24 heures sur 24. L'adresse postale des services consommateurs des filiales du Groupe est également présente sur les emballages.

Les services consommateurs de Danone en France accessibles aux sourds

Les CBU françaises Danone (Produits Laitiers Frais, Eaux, et Nutrition Infantile) se sont associées en Décembre 2008 à la société GuideCaro afin de faciliter l'accès de leurs services consommateurs aux personnes sourdes et malentendantes.

Celles-ci bénéficient désormais de tous les services proposés à l'ensemble des consommateurs, via l'un des 6 médias de communication (webcam, tchat, sms, fax, email, ...) disponibles sur les sites www.danoneetvous.com et www.bledina.com.

Une première en Europe !



Indicateurs de performance

5.6 Indicateurs de performance du fait de la responsabilité des produits

Communication marketing

PR6. Programmes de veille de la conformité aux lois, normes et codes volontaires relatifs à la communication marketing, y compris publicité, promotions et parrainages.

L'ambition du Groupe Danone d'être un acteur concret de santé publique l'expose à des attentes fortes de toutes les parties concernées, notamment en matière de publicité.

Le Groupe Danone, en tant qu'entreprise alimentaire, considère comme primordiale la cohérence entre les messages publicitaires et la réalité de ses produits en termes de composition nutritionnelle et d'effet bénéfiques pour la santé. Il s'est fixé pour objectif que sa communication publicitaire soit pertinente, fiable et facilement compréhensible par les consommateurs auxquels elle s'adresse. Pour cela, il a mis en place des outils et des procédures spécifiques.

Outils et procédures développés par Danone pour développer une communication marketing pertinente, fiable et facilement compréhensible

La procédure de validation des publicités porteuses d'allégations

Le Groupe s'engage à ne communiquer sur des bénéfices nutritionnels ou santé que si ces derniers reposent sur une argumentation scientifique étayée. Toute communication porteuse d'une allégation santé et/ou nutrition fait l'objet d'une procédure de validation interne, impliquant de nombreuses fonctions (marketing, R&D, qualité, réglementaire, juridique, etc.) dans l'objectif de :

- garantir une information juste aux consommateurs,
- sensibiliser les services marketing, qualité, réglementation, etc. aux problématiques de nutrition et aux enjeux sociétaux,
- protéger la réputation du Groupe et assurer la cohérence des messages,
- mettre en place des règles de bonne conduite pour le Groupe, même si l'appréciation reste en partie subjective et locale.

Cette procédure concerne toutes les formes de communication : spots TV, radio, emballages, brochures, sites internet etc.

Les guidelines de communication : des cadrages pour traduire la science en bénéfices pour les consommateurs

Ces guides de communication, destinés aux équipes marketing et aux agences de publicité locales, sont utilisés pour préparer les communications des produits porteurs d'allégations nutritionnelles et/ou santé. Ils présentent, pour les marques majeures du Groupe Danone (Vitalinea, Actimel, Activia, Danonino, Danacol,...), les fondements scientifiques des produits et les conseils et règles à respecter pour les traduire en bénéfices pour les consommateurs (allégations, visuels et représentations graphiques illustrant les bénéfices, description des arguments scientifiques...). Ils sont préparés par des équipes multidisciplinaires comprenant notamment la recherche, le développement, les affaires santé, les affaires scientifiques et réglementaires.



Indicateurs de performance

5.6 Indicateurs de performance du fait de la responsabilité des produits

Par exemple :

- l'image (dessin, film...) de l'action d'Actimel sur les capacités de défense de la paroi intestinale, ou encore la courbe traduisant l'action de Danacol sur le cholestérol, peuvent être exprimées selon diverses voies créatives, mais doivent respecter les consignes décrites dans les guidelines, fidèles aux réalités scientifiques,
- l'expression des bénéfices des produits est strictement cadrée : ainsi, les guidelines de communication pour Activia rappellent qu'il est possible de valoriser l'action d'Activia sur le transit, en aucun cas sur la digestion, la purification ou la détoxification par exemple.

Les programmes de communication spécifiques

La division Nutrition Infantile développe des programmes de communication destinés aux parents afin d'apporter des conseils sur l'alimentation des bébés spécifiques à chaque étape de leur développement, et contribuer ainsi au développement du capital santé de l'enfant tout en aidant les parents dans leur éducation alimentaire.

Le programme « Feeding for Life » inclut en outre des principes d'étiquetage des produits (symbolique) destinés à expliquer de façon simple et compréhensible les bénéfices spécifiques des produits, en fonction de l'âge des enfants.

Par ailleurs, les produits de nutrition infantile et de nutrition médicale communiquent de façon régulière auprès des professionnels de santé à l'aide de multiples outils (documents, site web, conférences, etc.), afin de les informer systématiquement des atouts spécifiques des produits sur la base des travaux et preuves scientifiques les plus récents.

Le respect des codes de bonnes pratiques reconnus par les parties prenantes

Dans toutes les formes de communication (emballages, publicité, brochures...), le Groupe est favorable à des principes d'autodiscipline et à l'application de codes de bonnes pratiques reconnues par les parties prenantes tels que celui de l'International Chamber of Commerce (au niveau mondial), de la CIAA (au niveau Européen) du PAOS (en Espagne) ou encore de l'ARPP (en France).

Toute la communication publicitaire de ses marques doit respecter les principes suivants :

- ne pas induire le consommateur en erreur sur les avantages liés à la consommation du produit,
- ne pas inciter à une consommation excessive ou à s'alimenter de façon inconsidérée tout au long de la journée,
- ne pas encourager l'inactivité ni la mauvaise hygiène de vie,
- ne pas dévaloriser ou minimiser l'autorité ou les conseils des parents en matière de consommation des produits.

En 2005, Blédina a mis en place une Charte de commercialisation concernant la commercialisation et le marketing des produits infantiles et des préparations pour nourrissons. Comme indiqué dans cette Charte, Blédina soutient totalement les recommandations du Code de l'OMS sur le « Marketing sur les substituts de lait maternel ». Blédina suit ces recommandations selon les modalités d'application définies par les réglementations locales en vigueur, ou en l'absence de réglementation.

Au cours de l'année 2007, Blédina a porté de 4 mois à 6 mois l'âge recommandé de début de consommation de tous les aliments de complément (céréales et aliments pour bébés) commercialisés dans tous les pays hors Europe. Afin de s'assurer du respect de la Charte Blédina tout au long de la Supply Chain, des moyens de contrôle ont été mis en place, via des audits externes réalisés par la société SGS ICS.

En 2008, suite au rachat de Numico, Danone a lancé un travail important d'information et de sensibilisation auprès de l'ensemble de ses équipes sur les enjeux du respect du Code de l'OMS. Cela s'est traduit par la réalisation de plans d'actions propres à chaque entité qui vont permettre d'aligner les différentes pratiques dans les différents pays.

De plus, des dispositifs spécifiques de formation et de mesure ont été déployés pour que cette problématique soit prise en compte au niveau de chacun des pays et de chacune des équipes.



Indicateurs de performance

5.6 Indicateurs de performance du fait de la responsabilité des produits

L'engagement sur la publicité destinée aux enfants

Conscient du rôle que peut jouer la publicité dans le choix des produits alimentaires par les enfants, le Groupe Danone a pris l'engagement en décembre 2007 dans le cadre de l'**EU Pledge** de réduire la publicité pour ses produits auprès de cette catégorie de consommateurs dans tous les pays de l'EU.

Pour les supports (TV, radio, presse, internet) et actions dont la cible est majoritairement composée d'enfants de 3 à 12 ans - et lorsqu'il n'existe pas de programme d'auto-limitation reconnu par les autorités nationales (tel le PAOS en Espagne) -, le Groupe Danone a décidé de limiter sa communication aux produits dont la formulation et le type de portions sont adaptés aux besoins de cette tranche d'âge, en ligne avec les priorités de santé publique (sur la base des critères de TheFoodProfiler). Parallèlement, il s'est engagé à ne pas faire de publicité dans les écoles, ne pas utiliser de personnages réels ou de fiction issus de films, dessins animés, émissions télévisées ou ouvrages imprimés, à ne pas effectuer de distribution promotionnelle dans les écoles et à ne pas apposer d'affichage à proximité des écoles.

En 2008, le Groupe Danone a étendu aux USA son engagement de limiter la publicité auprès des enfants dans le cadre de la **Children's Food and Beverage Advertising Initiative** sur la base de critères nutritionnels reconnus par les parties prenantes locales.

Le Groupe Danone s'est engagé également à mettre en œuvre ces engagements dans les pays de l'EU et aux USA à partir du 1er janvier 2009. Dans les pays de l'EU, des agences indépendantes ont été mandatées par l'**EU Pledge** pour vérifier le respect de ceux-ci ; les résultats seront rendus publics au cours de l'année 2009.

L'engagement des Instituts Danone pour l'information et l'éducation

Depuis 1991, le Groupe Danone a soutenu la création des Instituts Danone, entités indépendantes à but non lucratif dont la mission est de développer les connaissances sur les liens entre alimentation, nutrition et santé au travers du soutien à la recherche, l'information et la formation des professionnels de la santé et de l'éducation du grand public.

Au cours de l'année 2008, un nouvel Institut a été créé. Il rassemble 3 pays d'Amérique Latine (Argentine, Chili, Uruguay) autour d'actions phares d'éducation des professionnels dans le domaine de la nutrition de l'enfant.

Toujours en 2008, à travers le réseau des 18 Instituts Danone, plus de 70 projets de recherche ont été financés (dotation totale d'environ 1 million d'euro), une quinzaine de conférences scientifiques ont été organisées (dont certaines sont disponibles en ligne) et une dizaine de publications (actes de conférences, livres, ...) ont été éditées et sont proposées gratuitement (www.danoneinsitute.org)

SUPP PR7. Nombre total d'incidents de non-conformité aux réglementations et aux codes volontaires relatifs à la communication marketing, y compris publicité, promotion et parrainages par type de résultat.

Les "incidents" ne sont pas consolidés au niveau

corporate. Seuls les événements significatifs, qualifiés de "crises", font l'objet d'un compte-rendu. Seules deux ou trois « crises » directement et effectivement liées aux produits du Groupe ont été répertoriées dans les trois dernières années.



Indicateurs de performance

5.6 Indicateurs de performance du fait de la responsabilité des produits

Respect de la vie privée

Les consommateurs attendent de Danone des clés de compréhension sur la nutrition, des conseils pour élaborer au quotidien une alimentation répondant à leurs besoins, et des informations sur les produits du Groupe. Danone dispose de différents outils lui permettant de construire une communication relationnelle avec eux. Il s'assure de la protection de la vie privée des consommateurs et respecte dans tous les pays les lois nationales relatives à la protection des informations personnelles dans la gestion de ces outils.

1 - La base de données consommateurs

Une base d'abonnés contient l'ensemble des noms et adresses des consommateurs auxquels sont adressées les informations et les offres du Groupe et des marques, en version imprimée ou électronique.

A tout moment, le consommateur peut suspendre son abonnement en le signalant simplement au centre de gestion indiqué dans les messages qui lui sont adressés. En France, la base comprend 4 millions de foyers. Elle est régulièrement mise à jour. Les réponses aux questions posées aux consommateurs sont basées sur le volontariat et permettent d'adapter au mieux les offres aux souhaits des consommateurs. Ne sont collectées comme données obligatoires que les informations minimales : nom et adresse. Les informations socio démographiques (composition du foyer), et les informations liées aux comportements de consommation ont un caractère optionnel. Les informations à caractère sensible telles que le numéro de carte bancaire ne sont pas demandées.

2 - Le site internet

Il existe au sein du Groupe Danone une centaine de sites de marques. Dans la plupart des cas, il s'agit de sites promotionnels ou commerciaux.

Le site **Danoneconseils.com** créé en France il y a 10 ans a la particularité d'avoir développé une information générale sur la nutrition. Il a reçu plus 3,4 millions de visiteurs uniques par an en 2007.

Le site fonctionne selon le système opt-in : c'est au consommateur de faire la démarche de figurer dans la base de données. Le consommateur doit en outre cocher une case autorisant formellement Danone à communiquer avec lui. Il a été remplacé en 2006 par le site **Danoneetvous.com**.

3 - Le print

En France, Danone publie le magazine « **Danone et vous** » qui est diffusé à environ 3 millions d'exemplaires trois fois par an. Ce magazine comporte des informations sur les produits du Groupe et des conseils en nutrition. Le consommateur peut s'abonner soit via le site internet soit en appelant le call center.

4 - Les études consommateurs

Les études permettent au Groupe Danone de connaître avec précision plusieurs données telles que la qualité des produits perçue par le consommateur ; les attentes en matière de nouveaux produits ; l'opinion sur les outils d'information tel que le magazine Danone et vous ; l'opinion et la compréhension des publicités. Les sociétés d'étude garantissent l'anonymat des réponses. Seuls sont transmis à Danone les résultats globaux.

5 - Le centre d'appels

La principale mission du centre d'appels est de développer et entretenir des relations avec les consommateurs. Il est un outil d'information sur l'entreprise et également un outil de conseil. Il permet de recueillir les remarques, suggestions et réactions des consommateurs. Le centre d'appel est considéré par Danone comme un service de proximité. Il a pour objectif de répondre vite aux demandes, et de créer de la valeur ajoutée pour les marques à travers le service offert.

Ce service répond à toutes les questions sur les produits et les marques, et plus généralement aux questions sur la nutrition et la diététique. Il prend en charge les réclamations liées à la qualité des produits. Danone Conseils a fait face à une évolution de la nature des questions des consommateurs. Les questions liées à la qualité des produits, sont comparativement moins nombreuses aujourd'hui, alors que celles relevant de la responsabilité de l'entreprise ou de la publicité sont en hausse.

En France, le service consommateur Danone Conseils génère environ 80 000 contacts par an, téléphone, courrier et email confondus. Son périmètre de responsabilité concerne l'ensemble des produits du Groupe Danone vendus sur le marché français.

Danone Conseils est joignable via un numéro de téléphone **(0810 11 12 13)** inscrit sur les emballages ou via le site internet 24 heures sur 24. L'adresse postale des services consommateurs des filiales du Groupe est également présente sur les emballages.



Indicateurs de performance

5.6 Indicateurs de performance du fait de la responsabilité des produits

Le consommateur a le choix de laisser ou non ses coordonnées. Celles-ci sont utilisées, avec son accord, pour l'envoi de documentations, de brochures (conseils diététiques, recettes...) ou bons d'achat en cas de réclamation. Aucun système de relance n'est prévu. Tout consommateur peut demander à tout moment le retrait de ses coordonnées de la base, ce qui lui est rappelé dans chaque courrier qu'il reçoit de Danone Conseils.

SUPP PR8. Nombre total de plaintes fondées pour atteinte à la vie privée et de perte de données relatives aux clients.

Cet indicateur n'est pas consolidé au niveau du Groupe.

Respect des textes

PR9. Montant des amendes significatives encourues pour non-respect des lois et des réglementations concernant la mise à disposition et l'utilisation des produits et des services

Au niveau de Danone aucune amende significative n'a été recensée pour non-respect des lois et des réglementations relatives à l'utilisation de ses produits.



La conception, la coordination et la rédaction de ce rapport ont été réalisées par la direction de la Responsabilité Sociétale.

Ce rapport est le produit d'un dialogue permanent avec nos parties prenantes. Nous vous invitons à partager vos commentaires et idées sur la manière dont le Groupe Danone peut améliorer sa démarche,

Via notre site internet :

www.danone.com

Ou par courrier :

Groupe Danone

Direction de la Responsabilité Sociétale
15, rue du Helder 75439 PARIS cedex 09 - France

Contacts :

Bernard GIRAUD

Vice President

Sustainability and Shared Value Creation

Jean-Christophe LAUGEE

Directeur de la responsabilité sociétale

Jean-Pierre RENNAUD

Directeur de l'environnement

Olga ROZHNOVA

Manager Développement Durable



DANONE

Groupe Danone - 15, rue du Helder 75439 PARIS cedex 09 - France

Visiteurs : 17 boulevard Haussmann - 75009 PARIS

Tél : +33 1 44 35 20 20

www.danone.com