

APPORTER LA SANTÉ PAR L'ALIMENTATION AU PLUS GRAND NOMBRE

DANONE

rapport économique et social

09

Entretien avec Franck Riboud
Écouter, réagir, accélérer

DOSSIER

REBONDIR SUR LA CRISE
TOUT EN CONSTRUISANT
LE FUTUR

Reportages
Au cœur de la Chine, escale argentine,
voyage 100% nature avec Danone



Evian Masters - RCS 795 790 113 THONON - PHOTOS : © EVIAN MASTERS/DPI/GETTY IMAGES

Evian Masters
PRÉSENTÉ PAR
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE
22 - 25 JUILLET 2010
EVIAN - FRANCE

GENERALI
SOFITEL LUXURY HOTELS
IBM
SFR
randstad
Krispie Kreme
CANAL+

Evian Royal Resort

www.evianmasters.com



DANONE 09



«De Madrid à Mexico, de Tokyo à Varsovie,

l'année 2009 a été, dans de nombreux pays où Danone est présent, à l'image des prévisions, mouvementée et contrastée. Le groupe a pris des décisions très tôt pour garder le cap dans la tempête.

Et au-delà de ces mesures ou des chiffres qui montrent que Danone a su rebondir, ce rapport vient témoigner de la réactivité des équipes, de l'implication de tous pour trouver, marché par marché, le ton juste et les réponses adaptées aux attentes de consommateurs qui changent.

Cette année encore, l'aventure Danone s'est enrichie d'initiatives et de projets qui illustrent ses convictions et concrétisent sa mission. De nouveaux partenariats, une attention particulière à son écosystème, la valorisation de ses ressources naturelles... autant de moments retracés dans ces pages à partager ensemble.»

L'équipe de rédaction

danone09.danone.com

votre rendez-vous pour prolonger cette rencontre avec celles et ceux qui participent à l'aventure Danone.

AU REVOIR DANIEL

Extrait de l'article de Lætitia Clavreul paru dans *Le Monde* du 24 mai 2009

Si la marque Danone est désormais associée au nom de la famille Riboud, c'est à une autre famille, les Carasso, qu'elle doit son existence et, pour beaucoup, son succès. Daniel Carasso, mort dimanche 17 mai à l'âge de 103 ans, aura été, chronologiquement, le deuxième héros de cette saga. C'est en 1919 que l'entreprise est créée à Barcelone par Isaac Carasso. Il lui choisit pour nom le surnom qu'il donne à son fils, Danon («petit Daniel» en catalan). Ce dernier, adolescent à l'époque, a accompagné la marque pendant plus de trois quarts de siècle.

Il était né le 16 décembre 1905 à Salonique, dans une famille juive séfarade. En 1919, son père, qui avait souhaité le retour des siens en Espagne, y lance un yaourt vanté pour ses ferments lactiques, qui facilitent la digestion. Il s'appuie sur les travaux menés au début du XX^e siècle par le Russe Elie Metchnikoff.

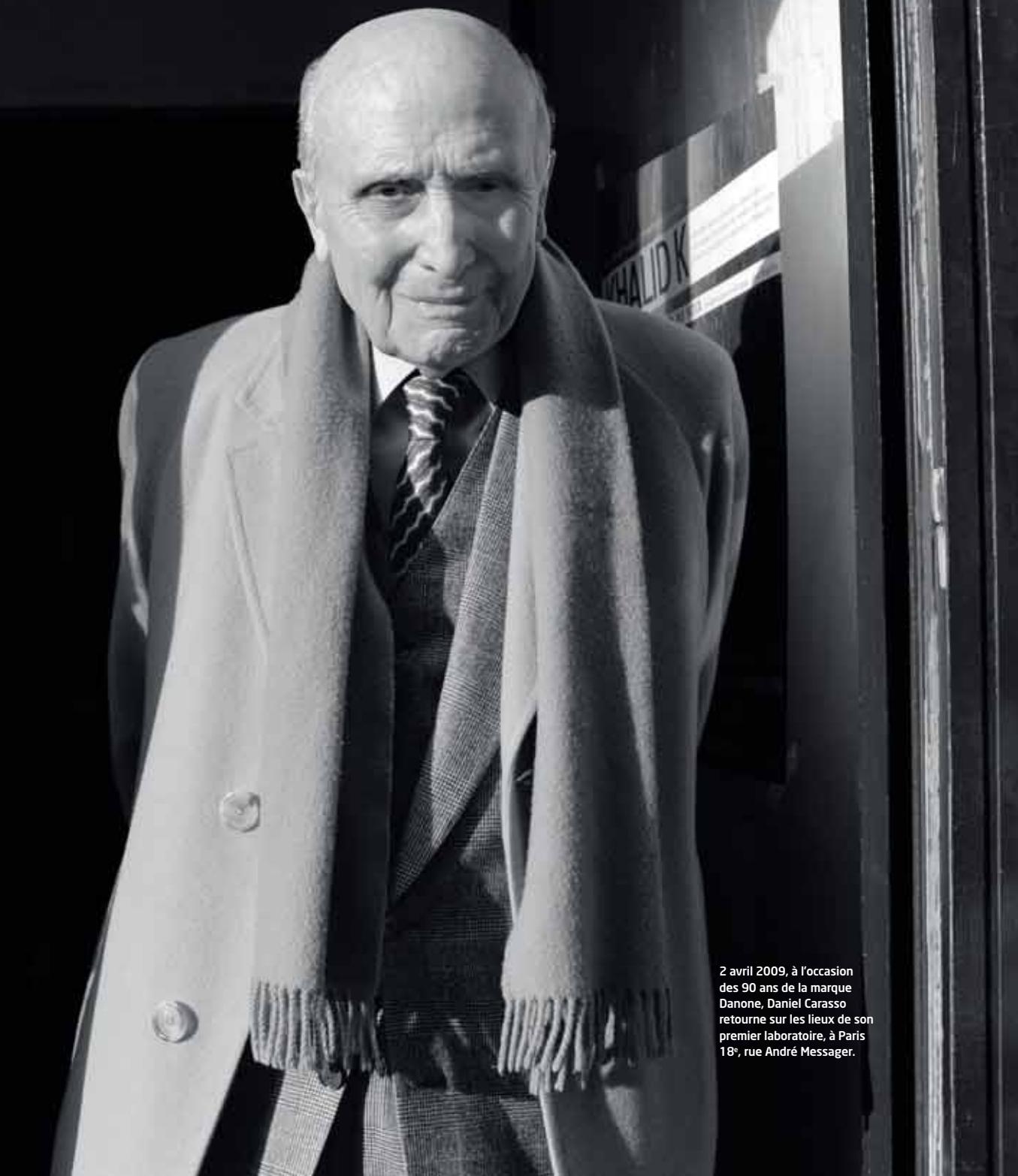
Encore aujourd'hui, le groupe Danone axe son discours sur la santé. [...] En 1929, le jeune Daniel décide de voler de ses propres ailes et lance, en France, la Société parisienne du yoghourt Danone. Le produit est alors quasiment inconnu dans l'Hexagone. [...] Pour son père, le yaourt était avant tout un produit de santé vendu en pharmacie. Lui en fera un aliment de plaisir qui intéressera une clientèle plus large : un produit industriel.

En 1941, Daniel Carasso avait dû quitter la France occupée par les nazis pour les Etats-

Unis. Il y avait développé son entreprise, qu'il avait, prononciation oblige, rebaptisée Dannon. C'est à son retour en France après-guerre qu'il lui donnera une ampleur industrielle en multipliant le nombre d'usines et de produits. Il est ainsi à l'origine de la diversification de la gamme : yaourts aux fruits, aromatisés ou produits allégés.

En 1967, il se rapproche de Gervais, le leader du fromage frais. La grande distribution s'étant fortement ancrée dans le paysage, il faut grossir encore pour conserver du pouvoir. Mais l'entreprise reste franco-française – la filiale américaine a été revendue –, ce qui ne satisfait plus Daniel Carasso. C'est là qu'intervient Antoine Riboud, à la tête du verrier BSN. Il possède déjà Evian et Kronenbourg et veut se diversifier encore dans l'agroalimentaire. «Mon rêve était de faire de Danone une marque mondiale. J'en étais à ces réflexions lorsque j'ai rencontré Antoine. Nos stratégies coïncidaient», a souvent raconté Daniel Carasso. [...]

En 1994, la multinationale a supprimé BSN et Gervais de son nom pour ne garder que Danone. La marque est aujourd'hui présente dans 50 pays et vend 51 milliards de pots de yaourt par an. Désormais restent la légende Daniel Carasso et l'ancrage de Danone dans l'innovation, en faveur de laquelle il n'aura cessé de plaider. [...]



2 avril 2009, à l'occasion des 90 ans de la marque Danone, Daniel Carasso retourne sur les lieux de son premier laboratoire, à Paris 18, rue André Messager.

Did you know?

Most family meals contain
10 times more salt than ours.



milupa

Jar Meals

is tailor-made to meet your baby's specific needs:



- ✓ No added salt
- ✓ No preservatives
- ✓ No artificial anything

...because healthy babies are happy babies

milupa.com

© BFC Emelec



19

10 Entretien

Franck Riboud revient sur l'année 2009 et sur la stratégie mise en place pour rebondir sur la crise.



54

19 Actualités 09

Panorama des initiatives et des produits qui ont marqué l'année 2009 dans les quatre pôles.

42 Dossier

En 2009, Danone a misé sur trois leviers pour sortir plus fort de la crise : la croissance des volumes, la réactivité des équipes et la valorisation de son écosystème.

54 Reportages

Immersion en Chine, en Argentine et voyage en pleine nature pour mieux connaître Danone au quotidien.

80 Société

Interviews croisées sur deux sujets majeurs : dialogue social à l'échelle mondiale; nutrition et enjeux internationaux.

90 Gouvernance

Guylaine Saucier partage ses premiers mois vécus au sein du Conseil d'administration.

96 Indicateurs

Principaux résultats financiers, sociaux, environnementaux.



54



La photo de couverture a été prise en Argentine, où Danone est numéro 1 sur le marché des produits laitiers frais et des eaux en bouteille.

Photographe : Thomas Haley

Danone 2009

07

Contributeurs



∞ Ron Oswald

Après avoir travaillé avec plusieurs syndicats en Afrique, aux Caraïbes et en Amérique centrale, Ron Oswald intègre l'UITA (Union internationale des travailleurs de l'alimentation, de l'agriculture, de l'hôtellerie-restauration, du tabac et des branches connexes), dont il est le secrétaire général depuis 1997. (lire p. 80)



∞ William Green

William Green a travaillé comme journaliste au Royaume-Uni, pour Numico aux Pays-Bas, et pour Avon Products et IBM aux Etats-Unis. Il est actuellement directeur de la Communication de la division Nutrition Médicale chez Danone. (lire p. 39)



∞ Stéphane Dupays

Après avoir pris la direction de l'usine de Longchamps en Argentine en 2006, Stéphane Dupays a été nommé directeur industriel de Danone Argentine en 2009. Il a démarré sa carrière chez Danone en 1994, en France. (lire p. 72)



∞ Myriam Cohen-Welgryn

Directrice Générale Nature au sein de Danone depuis 2009, Myriam Cohen-Welgryn est entrée dans le groupe en 1999. Elle prend la responsabilité du Marketing du pôle Biscuits en 2002, de la direction générale de Danone Irlande en 2007 avant de rejoindre le siège pour créer en 2009 la direction Nature. (lire p. 64)



∞ Ricardo Uauy

Il est actuellement professeur de nutrition en santé publique à la London School of Hygiene and Tropical Medicine au Royaume-Uni et à l'Institut de la nutrition (INTA) de l'Université du Chili. (lire p. 85)



∞ Jean-Léon Vandoorne

Correspondant AFP pendant dix ans, Jean-Léon est journaliste puis rédacteur en chef dans le groupe Les Echos, puis à L'Usine Nouvelle, LSA... avant de prendre son indépendance en tant que rédacteur et conseil éditorial.



∞ Chris Terry

Photographe pour la presse et l'édition depuis plus de 9 ans, il travaille également pour des organisations caritatives comme la Croix-Rouge britannique, Blesma, Combat Stress et Fifteen Foundation.



∞ Thomas Haley

Né dans l'Oregon, Thomas Haley a suivi comme grand reporter de nombreux événements internationaux pour Sipa Press. Depuis les années 1970, il s'est installé en France.



∞ Jacques Ponty

Jacques Ponty a rejoint Danone en 1986. Après avoir occupé plusieurs postes au sein du groupe, il a été nommé directeur général de Danone Eaux Chine en janvier 2009. (lire p. 54)



∞ Peng Qin

De nationalité franco-chinoise, Peng Qin a été nommé vice-président en 1997 de Danone en Chine, avant d'en devenir le président depuis l'été 2002. (lire p. 54)



∞ Cecilia de Pierrebourg

Cecilia a rejoint la Communication corporate de Danone Chine, à Shanghai, après son expérience à la Communication corporate du groupe (Paris). Auparavant, elle était directrice de clientèle chez Burson-Marsteller, en charge notamment de Danone. (lire p. 54)



∞ Jeffrey Lu

Après 15 ans d'expérience chez Numico Chine et chez Johnson & Johnson Chine et Royaume-Uni, Jeffrey Lu est actuellement directeur général de Danone Nutrition Infantile Chine. (lire p. 54)



∞ Jian Li

Jian Li a travaillé auprès de plusieurs entreprises de soins et de santé avant de rejoindre le groupe. Il est aujourd'hui directeur général de Danone Nutrition Médicale Chine. (lire p. 54)



∞ Isabelle Domercq

Arrivée en 1998 chez Danone, Isabelle Domercq est depuis 2006 directrice générale de Danone Produits Laitiers Frais Chine. Son expérience en Asie inclut trois ans en tant que vice-présidente Marketing de la zone Asie-Pacifique pour les Eaux et les PLF. (lire p. 54)



∞ Et aussi Nous souhaitons également remercier tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce rapport annuel 2009 : les équipes de Danone en Allemagne, Argentine, Autriche, Brésil, Bulgarie, Chine, Espagne, France, Hongrie, Italie, Inde, Indonésie, Japon, Mexique, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République tchèque, Royaume-Uni, Russie, Scandinavie, Turquie, Ukraine, Vietnam... ainsi que Benoît Angéneux, Philippe Bassin, Cécile Beliot-Zind, Elise Brissaud, Christiane Butte, Marion Cazenave, Vanessa Delrieu, Adam Ehrat, Amina El Afrit, Sandrine Fossard, Nicolas Gaußeré, Félix Goessl, Isabelle Goutorbe-Martin, Marc Grosser, Benjamin Hugonet, Christine Jean, Céline Kammerer, Emmanuel Marchant, Olivier Maurel, Dani Meyer, Guy Pelabon, Sébastien Périès, J. P. Renaud, Mario Reis, Nicolas Rolland, Ha-Jin Shin, Victor Vallet et toutes les personnes qui ont participé à ce document.



DANONE

Danone
15, rue du Helder - 75439 Paris Cedex 09
www.danone.com
Accueil

17, bd Haussmann - 75009 Paris,
tél. : +33 1 44 35 20 20
Direction de la Communication,
tél. : +33 1 44 35 20 71

N° vert actionnaires : 0800 320 323,
appel gratuit depuis un poste fixe
en France métropolitaine

Directeur de la publication
Laurent Sacchi

Rédaction en chef
Christine Gas, Armelle Jeandet

Directrice de la création
Caroline Le Mignot

Direction éditoriale et secrétaire de rédaction
Soline Hervieu, Delphine Cras

Crédits photographiques
Chris Terry, Thomas Haley/Sipa,
Jean-Charles Ast, Vincent Boreux,
Côme Courteault 2010
(www.c2prods.com), Alain Feytje,
Eric Flagny, Chau-Cuong Lê, Studio B,
Helli - Van Ingen, Getty Images, DR

Conception et réalisation
Angie (réf. RADA009)

Biéda, Danone Eaux France, Danone Produits Frais France ont signé la Charte d'engagements des annonceurs pour une communication responsable, élaborée par le comité de pilotage Développement durable de l'Union des annonceurs (UDA).



100%
Papier issu de
forêts bien gérées
FSC® C012451



Ce rapport a été imprimé sur un papier couché sans bois 100% recyclable et biodégradable, fabriqué à partir de pâtes blanchies, sans chlore, dans des sites de production certifiés ISO 9001 (qualité), ISO 14001, EMAS (environnement) et ISEG (aptitude au contact alimentaire). Ce papier ne contient pas de métaux lourds (taux inférieur à 100 ppm). Le bois utilisé pour la fabrication des pâtes provient de forêts et plantations gérées de manière responsable.

ENTRETIEN AVEC FRANCK RIBOUD

“Utiliser la crise pour accélérer”

Dans un contexte de crise, Danone a réagi en adoptant une stratégie offensive afin de renforcer les positions du groupe et d'accélérer sa croissance. Retour sur cette année particulière et les ambitions prudentes, mais fermes, annoncées pour 2010.

Propos recueillis par Laurent Sacchi Photographie de Mélanie-Jane Frey

Quelle stratégie Danone a-t-il adoptée pour traverser cette année de crise ?

Franck Riboud : Dès la fin 2008, nous avons décidé d'adopter une attitude résolument offensive par rapport à la crise. Nous ne voulions pas subir, nous contenter de faire le dos rond en attendant que passe l'orage ou simplement d'essayer de se mettre en résistance. L'attitude de Danone a été, au contraire, d'essayer d'utiliser la crise comme levier. De s'en servir pour accélérer ou initier certaines transformations et, ce faisant, de prendre de l'avance. Pour cela, nous avons fixé nos priorités très vite, dès la fin 2008 ; plus rapidement et plus clairement que beaucoup.

L'année 2009 n'avait pourtant pas très bien commencé.

F. R. : Effectivement, le premier trimestre a vraiment été ce qu'on pourrait appeler un trimestre de crise, l'un des moins dynamiques de l'histoire de Danone. Mais c'est aussi le trimestre pendant lequel nous avons mis en place les bases de notre rebond et les premières mesures de notre stratégie de crise. Et les effets ont été assez immédiats : dès le deuxième trimestre, nous avons commencé à voir les signes positifs et à retrouver de la croissance, notamment en volumes et sur tous nos métiers. Le troisième trimestre a largement confirmé et amplifié le rebond. Et nous avons terminé sur un quatrième trimestre encore meilleur, avec une croissance organique

supérieure à 5% et une progression de nos volumes de près de 9%. L'une des meilleures performances trimestrielles de l'histoire du groupe. La spirale de 2009 a donc été pour Danone une spirale vertueuse, qui nous a tirés vers le haut.

Et 2010 ?

F. R. : Nous sommes prudents. Il y a encore bien peu de lisibilité et je n'ai pas de boule de cristal. La crise financière peut ressurgir. La crise économique n'est pas terminée, et la crise sociale, liée à la montée du chômage, n'a peut-être pas encore tout à fait commencé. Mais en même temps, si l'on se concentre sur Danone, 2009 nous a apporté quelques confirmations et quelques satisfactions qui nous permettent de nous engager sur des objectifs précis : une progression de nos ventes d'au moins 5% (en données comparables), une marge équivalente à celle, record, de 2009, et une progression de 10% de notre génération de trésorerie. La prudence n'empêche pas l'ambition.

Vous avez clairement annoncé la priorité donnée aux «volumes». Qu'est-ce que cela veut dire ?

F. R. : Dès la fin 2008, nous avons décidé que l'important dans une période de crise était de soutenir la consommation de nos produits, de faire en sorte que nos clients fidèles continuent de consommer des produits Danone ou qu'ils en

...



•••

consomment même plus. Faire en sorte aussi d'en trouver de nouveaux. L'expérience des différentes crises locales que nous avons traversées dans plusieurs pays depuis dix ans nous a montré que le meilleur indicateur de bonne santé en temps de crise était le volume, c'est-à-dire tout simplement le nombre de kilos de yaourt ou de lait maternisé ou le nombre de litres d'eau minérale que vous vendez. Si vous réussissez à maintenir ou à augmenter vos volumes dans la tourmente, vous aurez une longueur d'avance irattrapable au moment de la reprise.

Et puis se focaliser sur les volumes, pour un groupe industriel, c'est aussi faire tourner les usines et maintenir l'emploi. En temps de crise, essayer de protéger l'emploi me paraît être la première des responsabilités d'une entreprise. Et c'est une responsabilité payante : restructurer une activité coûte cher ; fermer une usine coûte très cher. Notamment en période de crise. Tout faire pour l'éviter est un bon calcul pour tous.

Concrètement, comment relance-t-on les volumes ?

F. R. : La crise a fait évoluer le consommateur. Ou, plus exactement, la crise a accéléré l'évolution des modes de consommation, qui répondent aujourd'hui à des logiques de plus en plus sophistiquées. S'adapter à ces nouvelles logiques, qui sont différentes d'un marché à l'autre et même mouvantes d'un trimestre à l'autre, ne peut pas passer par une réponse uniforme, du type baisse généralisée des prix. Sur les prix, par exemple, la crise nous a révélé que les consommateurs étaient certes à la recherche de prix bas mais en même temps toujours très friands de produits à forte valeur ajoutée, même relativement

plus chers que ceux des concurrents. Pour s'adapter, il ne suffit donc pas de changer seulement un paramètre de l'équation, il faut accepter de remettre tout à plat, de remettre en question tous les schémas classiques pour mixer plusieurs types de solutions et être capable de les faire évoluer rapidement en fonction des résultats. Dans notre jargon, nous avons appelé cela le «reset», ou la réinitialisation : d'une certaine manière, nous avons remis les compteurs à zéro.

Avez-vous un exemple ?

F. R. : L'un des meilleurs exemples est sans doute celui des Produits Laitiers au Mexique, où nous souffrions beaucoup fin 2008 et où nous avons renversé la tendance de manière spectaculaire. L'équipe locale a procédé à un réajustement des prix parfois drastique sur certaines gammes (jusqu'à moins 25%) et a lancé parallèlement des innovations comme Activia en grand format ou la création d'une gamme Danone cœur de marché, très simple, qui n'existe pas vraiment au Mexique et qui a connu un démarrage extraordinaire. On a par ailleurs continué d'innover dans les produits à plus forte valeur ajoutée en lançant un «shot» Activia, une toute petite dose, qui est déjà un gros succès. Cette stratégie à plusieurs facettes a été déployée, avec des variantes, en quelques mois dans une douzaine de nos principaux marchés.

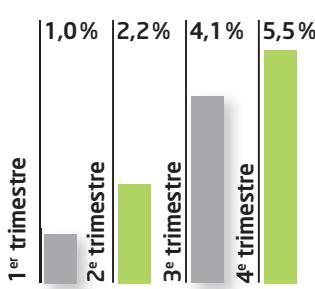
Globalement, quels auront été les résultats de ce mouvement ?

F. R. : Le succès mexicain n'est pas un cas isolé. La Pologne, par exemple, a enregistré en 2009 des taux de croissance en volumes à deux chiffres. Il est surtout important de noter que ce dynamisme ne touche pas que les pays émergents : les Etats-Unis, le Royaume-Uni ou l'Allemagne ont été très, très dynamiques. En France, les volumes repartent aussi à la hausse. Au Japon, les taux de croissance annuels sont supérieurs à 30%. Le résultat, c'est que nos parts de marché progressent dans une grande majorité de pays cette année, et, y compris en valeur, au quatrième trimestre. C'était notre principal objectif.

Positions

Croissance organique des ventes

+ 3,2% sur l'année 2009



En 2009, Danone a décidé de maintenir ses budgets de formation, ce qui s'est traduit par un nombre d'heures par salarié et par an qui est passé de 24 à 28 heures en moyenne (lire aussi page 49).

“Pour s'adapter, il faut accepter de remettre en question tous les schémas classiques.”

mon obsession quotidienne. Mon obsession première, c'est de créer plus de richesse en vendant plus de produits Danone et de le faire le plus efficacement possible. Il y a une limite mathématique aux taux de marge. Il n'y a pas de limite pour le nombre de produits Danone vendus. Et la bonne nouvelle, c'est que nous n'en avons jamais autant vendu qu'en 2009.

Toutes catégories confondues ?

F. R. : Oui. J'ai beaucoup parlé des Produits Laitiers, qui représentent près de 60% de nos ventes, mais en 2009, nos volumes et notre chiffre d'affaires ont progressé dans chacun de nos quatre métiers.

La division Eaux semble toujours fragile aux yeux de certains...

F. R. : Non, elle n'est pas fragile, et ses ventes comme sa rentabilité continuent de progresser. Il y a simplement toujours une disparité très forte entre les pays émergents, où notre croissance organique dépasse 10%, avec une explosion des volumes, et les pays matures, où les tendances de marché restent difficiles mais s'améliorent. Il faut s'habituer à cela. Mais dans ces pays, il n'y a pas de fatalité, au contraire. Même si l'objectif n'est naturellement pas d'aller chercher le même dynamisme en France, premier pays au monde pour la consommation d'eau plate par habitant, qu'en Indonésie ou au Mexique, nous allons trouver les clés. Le Royaume-Uni, qui était le marché sur lequel nous avions les pires difficultés ces derniers trimestres, avec un taux de décroissance à deux chiffres, est, par exemple, redevenu positif au cours de l'année 2009 à la fois en volumes et en valeur. Et en France, une marque comme Evian gagne à nouveau des parts de marché. En particulier grâce à l'innovation, notamment en matière de communication : avec plus de 90 millions de visionnages, le dernier épisode de la saga publicitaire de la

•••



L'Institut Danone international fédère un réseau d'instituts présents dans 19 pays* qui, depuis leur création en 1991, ont soutenu plus de 900 projets de recherche, lancé des dizaines de programmes d'éducation et organisé près d'une centaine de symposiums afin de mieux comprendre les liens entre alimentation, nutrition et santé.

*Allemagne, Argentine, Belgique, Canada, Chili, Chine, Espagne, États-Unis, France, Indonésie, Israël, Italie, Japon, Mexique, Pologne, République Tchèque, Russie, Turquie, Uruguay

“Parler de santé par l'alimentation, c'est d'abord répondre aux besoins nutritionnels locaux.”

•••

marque est ainsi devenu le film de publicité le plus vu de l'histoire sur Internet. Plus globalement, l'innovation est d'ailleurs un levier de développement très prometteur pour la catégorie, qu'il s'agisse d'innovation dans le domaine de l'emballage ou de la protection de l'environnement.

Vos deux divisions les plus récentes, la Nutrition Infantile et la Nutrition Médicale, continuent de tirer la croissance.

F. R. : Oui. C'est encore une fois le signe que cette acquisition avait un vrai sens et que nous avons réussi l'intégration. L'activité Nutrition Infantile a connu une croissance de ses ventes de plus de 7% et la Nutrition Médicale de plus de 10%. Dans le contexte actuel, ce sont des performances exceptionnelles réalisées par les équipes. Elles démontrent bien la très bonne résistance de ces catégories, même si, c'est bien évident, elles ne sont pas totalement imperméables au contexte économique.

Les taux de croissance ne sont pourtant plus à deux chiffres. Peut-on parler de tassement ?

F. R. : Beaucoup rêveraient d'un tassement de ce genre ! Pour la Nutrition Infantile en Chine, nous continuons à progresser d'environ 15%. Et si nous sommes prudents en Russie, où certains réseaux de distribution sont fragiles, nous progressons de 15% en Indonésie, de 9% en Pologne, de 7% en Allemagne et, en France, nous avons atteint une part de marché record : plus de 50%, soit 25 points d'avance sur notre premier concurrent...

Cette activité reste donc un formidable moteur de croissance. Elle correspond, notamment dans les laits, à des besoins essentiels pour la santé des enfants après l'allaitement maternel. Et nous sommes parfaitement positionnés sur cette catégorie, notamment dans des zones géographiques en fort développement démographique.

Et la Nutrition Médicale ?

F. R. : Avec près d'un milliard d'euros de chiffre d'affaires, c'est une activité qui commence à peser. Non seulement économiquement, mais aussi stratégiquement. Nous n'en sommes qu'au début de l'influence que va avoir ce métier sur Danone et réciproquement.

Vous allez créer des passerelles ?

F. R. : Il ne faut pas précipiter les choses. C'est un métier qui répond à une logique propre : des produits en grande partie remboursés par les autorités de santé publique, des temps de R&D très longs, une distribution dans les officines ou les hôpitaux... Il serait dangereux et illusoire de lui imposer le modèle de la grande consommation. J'entends dire, par exemple, à propos des travaux de nos équipes de Nutrition Médicale sur la maladie d'Alzheimer, que Danone s'apprête sans doute à lancer un yaourt destiné aux patients victimes de cette maladie. C'est bien évidemment très loin de la réalité et cela ne serait pas très responsable. Sans doute contre-productif, même. Ce qui est sûr, c'est qu'il y a dans ces découvertes

**N'ATTENDEZ PAS LE DÉGEL,
PRENEZ DE BONNES RÉSOLUTIONS.**

JANVIER 2010

Belle année 2010
avec ACTIMEL.



DPE-07-050-17183-Belgique

Le puy de Pariou (ci-contre), l'un des sommets de la chaîne des Puy en Auvergne, domine l'impluvium de Volvic.



• • •

des éléments qui nous serviront un jour ou l'autre pour des produits grand public. Je dis un jour. Et je suis très vigilant à ne pas précipiter les choses.

Votre stratégie santé a été un levier de développement très puissant pour Danone ces dernières années. N'est-elle pas de plus en plus questionnée aujourd'hui ? La réglementation européenne, par exemple, va encadrer plus strictement les allégations santé des produits alimentaires.

F. R. : Là encore, dissipons un malentendu. On a souvent eu tendance à réduire la dimension santé de notre stratégie aux aliments dits fonctionnels, des produits qui ont un effet spécifique sur telle ou telle fonction de l'organisme, comme le transit, par exemple. Il est vrai que nous avons eu nous-mêmes tendance à beaucoup communiquer sur ces produits. Mais quand on parle chez Danone de santé par l'alimentation, on parle d'abord de répondre à des enjeux fondamentaux de santé publique, qui, dans la plupart des pays du monde, sont des enjeux nutritionnels. On parle d'apporter des nutriments de base, avec des produits sains, bons, accessibles. On parle de rendre possible la consommation quotidienne de la seule boisson essentielle à la vie, l'eau. Cette stratégie santé, croyez-moi, n'est pas mise en cause.

Elle est même voulue et soutenue par les autorités de santé, les nutritionnistes, les pouvoirs publics, avec qui nous essayons d'établir un dialogue constant et constructif. Concernant la réglementation européenne sur les allégations santé, sur le principe, c'est une très bonne chose que de renforcer le niveau d'exigence sur les allégations santé des produits alimentaires. A moyen et long termes, ce n'est

certainement pas une menace pour des sociétés comme Danone qui investissent massivement en recherche et bénéficient de dizaines d'études cliniques publiées dans des revues scientifiques de référence. C'est même une opportunité. A court terme, cependant, il est prévisible que la mise en place du nouveau système demande un peu de temps de rodage. L'administration européenne croule sous le nombre de dossiers, les critères d'évaluation ne sont pas encore forcément très clairs et vont sans doute devoir être affinés et précisés dans les mois qui viennent. La procédure d'évaluation elle-même mérite peut-être d'être améliorée. Nous allons donc probablement connaître une période d'incertitude et de discussion pendant quelque temps. Mais nous saurons nous y adapter. Et si, pendant quelques mois, certains de nos produits devaient par hasard se passer d'allégation santé dans leur communication, nous saurons gérer la situation. Le succès d'Activia, par exemple, repose sur bien d'autres leviers.

En quoi la stratégie de crise que vous avez mise en place pose-t-elle les bases du développement à long terme de Danone ?

F. R. : Notre stratégie face à la crise n'est pas court-termiste ou purement circonstancielle. C'est, au contraire, une stratégie de construction. En nous focalisant sur les volumes et la part de marché, nous renforçons nos positions et créons une dynamique. En procédant à une augmentation de capital, nous avons consolidé la structure financière de ce groupe et nous nous sommes mis en situation de pouvoir saisir des opportunités de croissance externe de taille petite et moyenne. Nous continuons, par ailleurs, à investir massivement. Investir en publicité

“Investir pour réduire volontairement de 30% en cinq ans nos émissions de CO₂, c'est aussi construire le futur de l'entreprise.”

sur nos marques (nos investissements publicitaires n'ont pas baissé malgré la crise) ou investir pour ouvrir de nouveaux marchés. En 2009, nous avons ouvert la Corée du Sud, le Mozambique et démarré une première activité en Inde. En Thaïlande, nous avons construit une nouvelle usine de produits laitiers. Au Brésil, nous avons démarré l'eau. En Chine, nous avons fait l'acquisition de nouvelles capacités de production de yaourts et nous entamons la construction d'une usine d'eau minérale dans la région de Shenzhen. Nous avons des projets partout.

La Chine, justement, est-elle toujours stratégique pour Danone après la cession de votre participation dans Wahaha ?

F. R. : L'une des raisons pour lesquelles nous avons voulu tourner la page Wahaha et ne pas nous enfoncer dans un conflit qui aurait pu durer longtemps encore, c'est que nous voulions justement pouvoir nous concentrer sur la construction de notre futur dans ce pays. Nous avons de très belles sociétés en Chine, et ce, dans nos quatre métiers, avec des positions de leader national ou régional. Nous y avons des croissances très soutenues (près de + 20% en 2009) et des perspectives de développement fortes. La Chine est donc bien pour Danone un marché stratégique. Au même titre que le Brésil, le Mexique, le Japon ou la Russie.

Plus généralement, on vous prête régulièrement des velléités de croissance externe massive...

F. R. : Nous n'avons pas changé d'avis sur la question.

Nous ne visons pas d'acquisition «transformante» pour Danone, comme a pu l'être celle de Numico, par exemple. Nous visons dans nos quatre métiers des acquisitions de taille petite et moyenne.

2009 a également été une année à forte dimension sociétale pour Danone : engagements en matière d'environnement, création d'un fonds de dotation, le Fonds Ecosystème... Quelle est la logique derrière ces initiatives diverses ?

F. R. : Investir dans le sociétal, c'est aussi investir dans le futur de Danone. Quand on investit pour réduire volontairement de 30% en cinq ans nos émissions de CO₂, qu'elles soient directes ou indirectes ; quand on investit dans le dialogue social à un moment où les risques de tensions sont grandissants ; quand on continue à investir lourdement dans la formation des collaborateurs alors que la première des tentations est de couper ce type de budget ; quand, en pleine crise, on crée avec l'accord de nos actionnaires un fonds de 100 millions d'euros pour favoriser le développement économique et social dans les territoires où Danone opère, on fait preuve de responsabilité mais on investit aussi pour le futur de Danone. On se met bien sûr en résonance avec les grands enjeux de la société. Mais, ce faisant, on rend Danone plus utile, on continue de lui donner du sens. Au final, on solidifie l'édifice et on lui donne de l'avance. Et plus de chances de poursuivre une aventure unique. ■

Comité exécutif

Franck Riboud (lire p. 52)
54 ans, français,
président-directeur général

Emmanuel Faber (lire p. 52)
46 ans, français,
directeur général délégué

Bernard Hours (lire p. 47)
53 ans, français,
directeur général délégué

Jordi Constans (lire p. 25)
45 ans, espagnol,
co-directeur général
Produits Laitiers Frais

Thomas Kunz (lire p. 31)
52 ans, suisse,
directeur général Eaux

Felix Martin Garcia (lire p. 25)
49 ans, espagnol,
co-directeur général
Produits Laitiers Frais

Muriel Pénicaud (lire p. 80)
54 ans, française,
directrice générale
Ressources humaines

Pierre-André Térisse (lire p. 98)
43 ans, français,
directeur général Finances

Sven Thormahlen (lire p. 85)
53 ans, allemand,
directeur général
Danone Research



2,5 millions d'enfants entre 10 et 12 ans venant de 40 pays dans le monde participent à la Danone Nations Cup chaque année, depuis 2000.

Cette compétition internationale de foot va plus loin que l'événement sportif, en promouvant les valeurs de Danone : Humanisme, Ouverture, Proximité et Enthousiasme. Notre but est de donner l'opportunité aux enfants et à leurs familles de réaliser leurs rêves !

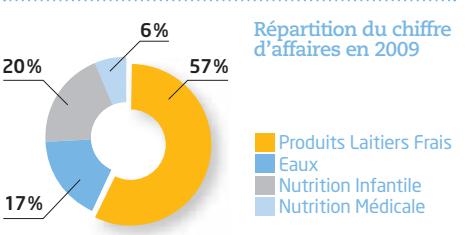
"Believe in your dreams"

Danone
10



Pilotage 09

Le chiffre d'affaires de Danone s'élève à 14 982 millions d'euros en 2009, en progression de 3,2% en données comparables. Avec une amélioration de + 61 pb, la marge opérationnelle atteint 15,3% et le résultat net a augmenté de 11,5% pour s'établir à 1,41 milliard d'euros en données comparables. Si les activités du groupe ont bénéficié de la baisse des matières premières, ces bonnes performances sont surtout le fruit de la stratégie mise en œuvre par Danone dès le premier trimestre : **miser sur les volumes en écoutant les consommateurs** aux comportements profondément bousculés par la crise. En ajustant les prix, en repositionnant les gammes et en innovant sur les formats pour les rendre plus économiques et plus accessibles. Et sans compromis sur la mission du groupe : «apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre». Cette stratégie a intégré **les engagements de Danone en matière de santé et de nutrition** : créer d'abord des produits aux profils nutritionnels adaptés aux besoins spécifiques des consommateurs et aux enjeux de santé publique locaux ; contribuer, aux côtés des 18 Instituts Danone, à l'évolution des comportements alimentaires par l'éducation et l'information. Ces mesures se sont traduites par une amélioration tout au long de l'année et **par une accélération des bons résultats au dernier trimestre 2009**, dans les quatre métiers : Produits Laitiers Frais, Eaux, Nutrition Infantile et Nutrition Médicale.



- [24 Les Produits Laitiers Frais](#)
- [30 Les Eaux](#)
- [34 La Nutrition Infantile](#)
- [38 La Nutrition Médicale](#)

Danone dans le monde

Panorama 2009



Europe centrale
13 648 employés
N° 1 pour les produits laitiers frais
N° 1 pour la nutrition médicale
19 usines

Europe occidentale
16 087 employés
N° 1 pour les produits laitiers frais
N° 1 pour la nutrition infantile
N° 1 pour la nutrition médicale
N° 2 pour les eaux en bouteille
36 usines

Asie-Pacifique
23 136 employés
N° 1 pour les eaux en bouteille
N° 2 pour la nutrition infantile
50 usines

Afrique et Moyen-Orient
4 620 employés
N° 1 pour les produits laitiers frais
15 usines

Amérique du Nord
2 401 employés
N° 1 pour les produits laitiers frais
6 usines

Amérique latine
21 084 employés
N° 1 pour les produits laitiers frais
N° 1 pour les eaux en bouteille
33 usines

Tout au long de l'année 2009, la croissance des ventes en volumes s'est accélérée dans la grande majorité des pays où Danone est présent. Même l'Europe occidentale, zone historique, la plus concurrencée et la plus développée du groupe, connaît un marché en croissance en données comparables, grâce au rebond des marchés allemand et anglais et au dynamisme de la Scandinavie et de la Suisse. En Amérique du Nord, l'activité du groupe poursuit sa progression (+ 9%* en volume au quatrième trimestre 2009), atteignant une croissance proche de celle des pays émergents ou d'implantation plus récente.

Dans ces derniers, qui représentent plus de 40% du chiffre d'affaires total de Danone – et 51% de la division Eaux –, la hausse des volumes dépasse les 10%* en Asie et en Amérique du Sud. Parmi les pays les plus dynamiques, le Mexique, (+ 14%* en 2009 par rapport à 2008), l'Indonésie (+ 12%*) et la Chine (+7%*) contribuent largement au développement des activités du groupe. Le Japon et le Brésil, pour les Produits Laitiers Frais, sont également de puissants moteurs de croissance.

Danone continue d'investir pour se rapprocher de ses consommateurs. En 2009, le pôle Produits Laitiers Frais a fait son entrée en Corée du Sud, au Mozambique, en Syrie et au Liban et a consolidé son activité en Colombie, Kazakhstan et Chili. Il a démarré une première activité en Inde et a investi dans de nouvelles unités de production en Thaïlande et en Chine. Le marché brésilien a vu l'arrivée de Bonafont, la marque mexicaine des Eaux. La division Nutrition Infantile est désormais présente au Chili, au Rwanda et au Nigeria. Le pôle Nutrition Médicale s'est implanté en Colombie, en Indonésie et en Thaïlande.

*en données comparables

Top 10
des premiers pays contribuant au chiffre d'affaires de Danone

- | |
|--|
| 1 ^{er} • France |
| 2 ^e • Espagne |
| 3 ^e • Etats-Unis |
| 4 ^e • Royaume-Uni + Irlande |
| 5 ^e • Allemagne |
| 6 ^e • Mexique |
| 7 ^e • Indonésie |
| 8 ^e • Argentine |
| 9 ^e • Russie |
| 10 ^e • Chine |

Activités

Danone affiche une croissance de ses volumes de 5,2% sur l'année en données comparables (+ 3,2%* en chiffre d'affaires) et de 8,9%* au quatrième trimestre, illustrant la réussite des mesures prises dès le début de l'année 2009.

+ 4,2%

de croissance en volumes*
(+ 7,9% en chiffre d'affaires*). La part de marché du pôle Nutrition Infantile a progressé dans la grande majorité des pays d'Europe de l'Ouest, en Russie et en Argentine.

+ 4,6%

de croissance en volumes*
(+ 1,6% en chiffre d'affaires*). La croissance du pôle Produits Laitiers Frais a été particulièrement forte aux Etats-Unis, au Brésil, en Chine et au Japon.

* en données comparables



+ 10,7%

de croissance en volumes* (+ 11,4% en chiffre d'affaires*). Le pôle Nutrition Médicale est leader en Europe avec les marques Nutricia, SHS et Milupa.

D

ès fin 2008, constatant que le consommateur évoluait et que de nouveaux éléments de marché devaient être pris en compte, Danone a misé sur le repositionnement de ses gammes, des ajustements de prix et un renforcement de sa communication pour relancer ses volumes. En priorité pour ses deux métiers des Produits Laitiers Frais et des Eaux. Des mesures qui ont porté leurs fruits sur la croissance des volumes des deux divisions Nutrition Infantile (+ 4,2%) et Nutrition Médicale (+ 10,7%), les moins sensibles à la crise, comme sur les volumes des Eaux (+ 6,2%) et des Produits Laitiers (+ 4,6%) qui se sont redressés dès la fin du premier semestre 2009.

Ces choix comportaient une part de risque, Danone ajustant ses prix tout en investissant massivement en publicité, quand d'autres réduisaient ces budgets. Mais, malgré les effets de la crise, les marques les plus fortes du groupe, aux prix les moins souples, ont également connu des niveaux de croissance élevés : les produits de la Nutrition Médicale ou Activia pour les Produits Laitiers Frais. Les marques Danacol ou Actimel se sont très bien portées tout au long de l'année. Les gammes de la Nutrition Infantile ont obtenu des gains de parts de marché significatifs... Danone sort renforcé de cette année complexe, avec des parts de marché en croissance de 0,5 point en moyenne dans ses quatre métiers en 2009. Sur ces bases, le groupe prévoit une croissance de son chiffre d'affaires d'au moins 5%* pour 2010.

Dans les Eaux, 51% des ventes sont désormais réalisées dans les pays émergents, avec de solides performances en Indonésie, en Argentine et au Mexique. Dans les Produits Laitiers Frais, la montée en puissance des pays d'implantation plus récente se confirme : la Chine, le Japon, les Etats-Unis et le Mexique se sont très bien tenus. En s'appuyant sur ses positions fortes, Danone compte poursuivre l'expansion de son pôle Nutrition Médicale en Chine, aux Etats-Unis et au Brésil, et de son pôle Nutrition Infantile en priorité en Amérique latine.

* en données comparables

PLF*

78 000

yaourts Danone sont consommés chaque minute dans le monde.

* Produits Laitiers Frais



“Les actions lancées en 2009 ont réactivé la croissance des volumes mais aussi accru la valeur de nos marques.”

Jordi Constans et Felix Martin Garcia, espagnols, co-directeurs généraux Produits Laitiers Frais

«Nous avons atteint deux grands objectifs pour 2009. Nos ventes, après un premier trimestre difficile, ont augmenté en volumes à chaque trimestre pour terminer 2009 à + 4,6%. Et nous avons gagné des parts de marché dans 70% de nos zones géographiques. Nous abordons 2010 portés par une dynamique très forte, dont les moteurs ne sont pas près de s'essouffler. Il y a d'abord notre stratégie prix.

Nous avons mené une réflexion de fond pour trouver les prix qui correspondent à la valeur de nos marques marché par marché.

Nous avons fait les ajustements en Pologne sur Actimel, aux Etats-Unis, au Mexique, où cela a permis d'accroître les volumes et le résultat global. Loin de réduire notre effort de promotion, nous l'avons accru dans d'excellentes conditions financières avec une communication plus «émo-rationnelle» sur nos marques fonctionnelles, laissant plus de place à l'émotion et au plaisir.

Autre moteur de croissance, les filiales ont développé nos gammes : Activia Breakfast en Bulgarie et au Portugal, Activia Intensely Creamy au Royaume-Uni, Activia Drink au Brésil, Bio (Activia) à la cuillère en Chine, Danimals Crush aux Etats-Unis, Danonino yaourts... Ces déclinaisons créent de nouveaux modes de consommation. Dans cet esprit, l'ouverture de la Casa Danone à Barcelone a montré notre volonté de nous rapprocher des consommateurs et de leur proposer des moments nouveaux de dégustation de nos produits. Ces actions renforcent la valeur de nos marques. En innovation de rupture, le succès de Densia (yaourt enrichi en calcium et en vitamine D pour les plus de 45 ans) en Espagne est prometteur.

Un troisième élément est une attention plus grande portée à toutes nos grandes marques locales comme Danette, Fantasia, Nutriday, Griego..., qui, à côté de nos marques phares, ont conquis des consommateurs cherchant des produits sains, abordables et sources de plaisirs simples en période de crise.

Enfin, nos efforts de productivité nous ont permis de bien réagir à la crise. Ils se lisent dans nos fortes croissances en Allemagne, au Royaume-Uni, au Japon (+ 36% en volumes), en Indonésie, aux Etats-Unis, au Brésil, au Mexique, en Chine... Cette dynamique va se poursuivre en 2010. La crise nous a rassurés. Elle a illustré l'engagement et la capacité de nos équipes à réagir.»



J.C.

F.M.G.

Inde 3

Choco+Milk, une première

Les produits laitiers Danone ont fait leur entrée en Inde avec le lancement en novembre 2009 de Choco+Milk, associant la texture smoothie et le goût chocolat. Pour l'heure, sur le seul marché d'Hyderabad, cinquième ville indienne avec un potentiel de six millions de consommateurs, Choco+Milk est déjà référencé dans près de 1 500 points de vente à fin février 2010. «Ce n'est pas une simple boisson chocolatée, c'est un smoothie au chocolat» : c'est sous ce même positionnement que Choco+Milk va s'attaquer très prochainement aux marchés de deux autres grandes métropoles indiennes, Bangalore et Chennai.

Royaume-Uni 5

Succès intense pour Activia Intensely Creamy

Un peu plus d'un an après son lancement fin 2008, Activia Intensely Creamy intensifie sa percée en proposant de nouveaux parfums, dont le très apprécié "Velvety Vanilla", élu meilleur lancement de produit de grande consommation en 2009 par *The Grocer Magazine* (principal support de la distribution au Royaume-Uni). Activia Intensely Creamy obtient des résultats bien supérieurs aux prévisions (+ 142%), ce qui lui vaut d'être déjà le n° 1 du segment des yaourts haut de gamme, avec un taux de pénétration de 36%. Représentant 14% des ventes de la gamme au Royaume-Uni, ce dessert facilitant la digestion en fin de repas a contribué à hauteur de 72% à la croissance d'Activia sur le marché britannique.

Scandinavie

40% de croissance en 2009

Danone Scandinavie, la filiale regroupant la Suède, le Danemark et la Norvège, enregistre la plus forte croissance des pays développés du groupe en 2009 : + 40%. Ses ventes ont été multipliées par 1,8 en trois ans. Trois produits majeurs ont tiré cette croissance : Activia, Actimel et Danonino, qui représentent à eux seuls 90% de ce résultat.



Nouveauté 1

Danoninho yaourt, calcium et vitamine D pour les enfants
La gamme Danoninho (fromage frais) s'agrandit avec une version yaourt disponible en portion individuelle – plus abordable que le format classique – ou en pack, accessible aux revenus les moins élevés. Plus onctueux et plus épais qu'un yaourt classique, ce nouveau Danoninho propose aux enfants de 3 à 8 ans un yaourt enrichi en calcium et en vitamine D. Cette version a été lancée sur les marchés bulgare, roumain, russe, ukrainien et brésilien, entre autres, où elle représente déjà entre 20 et 30% des ventes de Danoninho, avec un faible effet de substitution au sein de la gamme.



40 études cliniques menées sur Actimel et Activia
sont, depuis novembre 2009, consultables sur un site dédié : www.etudes.danone.com. Danone Research a souhaité diffuser plus largement une part importante de ses résultats scientifiques, jusqu'à présent exposés lors de conférences internationales ou publiés dans des revues spécialisées.

Russie

Activia toujours au top

Lancée en 2001, Activia est devenue la marque leader sur le marché russe des produits laitiers contenant du bifidus. Outre les déclinaisons des plus grands succès d'Activia en format à boire, la marque a innové à travers deux lancements cette année : une version pour petit déjeuner et un nouveau dessert, "Moment de plaisir". De quoi maintenir la bonne santé d'Activia, qui totalise déjà près de 50% des ventes de Danone en Russie.

Nouveaux marchés

Expansion géographique

Les Produits Laitiers Frais ont fait leur entrée sur de nouveaux marchés, comme la Syrie, le Liban, la Corée du Sud ou le Mozambique, où la filiale sud-africaine de Danone, a lancé les yaourts de sa marque phare Nutriday. Ces yaourts, qui peuvent être conservés à température ambiante jusqu'à trois mois dans un pays où la chaîne du froid est quasi inexistante, sont produits dans une micro-usine construite à Maputo, capitale du Mozambique. D'une capacité de 5 000 t. par an, l'usine fournit en priorité le marché mozambicain et, à terme, d'autres pays voisins de l'océan Indien.

Japon 2

Expansion grâce aux nouveaux médias

Dans son pays, qui compte 99% de foyers équipés en haut débit et 70 millions d'utilisateurs de réseaux sociaux, Danone Japon a révolutionné son approche du Web en 2009, multipliant par 13 la fréquentation mensuelle du site www.danone.co.jp. Grâce à un travail de référencement beaucoup plus qualitatif, le trafic sur le site de Danone Japon a quintuplé et les internautes sont mieux enregistrés : 700 000 nouveaux inscrits ayant détaillé leurs habitudes de consommation et leurs attentes ont rejoint la communauté Danone au Japon. D'autres opérations plus ponctuelles (auprès des blogueurs ou du grand public) ont contribué à augmenter la notoriété des yaourts Danone et en particulier de la gamme Bio (Activia au Japon). Complétant la communication de proximité menée depuis un an avec les consommateurs, très active sur les lieux de vente, cette présence «multicanal» a hissé Danone Japon parmi les tout premiers acteurs d'un marché très concurrentiel. Implanté depuis trois ans seulement, Danone détient plus de 6% de part du marché japonais des produits laitiers frais (contre 4,4% en 2008) et Bio est la 2^e marque de son segment.

Le pôle Produits Laitiers Frais a poursuivi son expansion en s'implantant sur de nouveaux marchés : la Corée du Sud, le Mozambique et, au Moyen-Orient, le Liban et la Syrie... Pour la première fois cette année, Danone a lancé une activité sur le marché indien.



Mexique 4

A business success story

Après un premier trimestre 2009 accusant une baisse du volume des ventes de 10%, Danone Mexique affiche pourtant une croissance annuelle de 13,3% par rapport à 2008. Ce retournement a été le fruit d'un plan de reconquête aussi ambitieux que volontariste, qui a misé sur des ajustements de prix, le développement de la distribution de proximité et des innovations. Parmi celles-ci, la redynamisation de la gamme des yaourts classiques Danone, le plaisir sain à un prix plus accessible, en proposant des formats adaptés à différents moments de consommation : pack version familiale, portion individuelle, grand pot économique... Le lancement d'Activia Flora, occasion de rappeler les bénéfices fonctionnels de l'ensemble de la gamme, a répondu à l'objectif de proposer un Activia moins sophistiqué et plus abordable. Autres éléments qui ont soutenu le retournement du marché : l'opération Dino City, destinée aux plus jeunes, misant sur l'attractivité du personnage à travers des figurines surprises, et une nouvelle déclinaison Danonino Jelly à prix de 1 MXP (le prix le plus bas sur ce segment au Mexique).



4,7 milliards d'euros :
c'est le chiffre d'affaires cumulé en 2009 par Activia, Actimel, Danonino, Danacol, quatre gammes phares des produits laitiers de Danone.



Bulgarie

Réveillez-vous avec Activia Breakfast

Leader en Bulgarie avec la gamme classique, Danone avait pour objectif ambitieux de lancer un nouveau produit sur ce marché national réputé très conservateur. Le lancement d'Activia Breakfast en mai-juin a donc été particulièrement étudié, mettant l'accent sur les céréales, source de croissance, un prix accessible, une communication de proximité autour du réveil, un packaging ludique avec ses deux compartiments... L'originalité du lancement a été de promouvoir un nouveau moment de consommation : le petit déjeuner, pour bien démarrer sa journée avec... Activia Breakfast. Les ventes ont dépassé de 292% les objectifs prévisionnels. Activia Breakfast représente déjà 25% du total de la marque.

Pologne

Share Your Meal : une opération durable

Lancée en 2003 pour venir en aide aux 170 000 enfants polonais souffrant de malnutrition, l'opération Share Your Meal est aujourd'hui connue de 84% de Polonais, avec le même message simple : «En achetant des produits Danone, vous contribuez à la distribution de repas gratuits.» Mené avec la Polsat Foundation, les banques alimentaires et diverses ONG, le programme «Share Your Meal» a déjà permis de servir près de 9 millions de repas gratuits. En complément, une collecte de produits alimentaires est organisée chaque année durant deux jours dans les grandes surfaces. En 2009, près de 300 personnes, pour une grande part des collaborateurs de Danone, y ont participé bénévolement.



7



8

Chine

Bio à la cuillère à Shanghai

Relancé à la mi-janvier à Shanghai à partir d'une base 100% Danone, Bio (Activia) s'est hissé en moins d'un an à la première place du segment "confort digestif" devant les produits similaires de ses concurrents locaux. Le succès du plus récent Bio à la cuillère (une version plus épaisse, complémentaire du Bio à boire vendu avec une paille) a propulsé Danone au deuxième rang du marché des produits laitiers frais à Shanghai et au troisième à Canton. En 2010, le lancement prévu de la gamme Bio à Pékin permettra à Danone de se rapprocher également des 17 millions de consommateurs que compte la deuxième ville chinoise.

Ecosystème

Ukraine Milk Communities, une filière sécurisée est née

Ukraine Milk Communities est le nom d'un des premiers projets soutenus par le Fonds Danone pour l'Ecosystème (lire aussi dossier p. 50). Ces communautés sont co-créées par Danone Ukraine et l'ONG Heifer et s'inspirent des Milking Parlors de Danone Turquie, qui fédèrent des petits producteurs de lait isolés, aux faibles revenus, au sein de coopératives agricoles. Ils sont ainsi soutenus pour la traite et la collecte, l'alimentation des vaches, les soins vétérinaires, etc. Leur professionnalisation s'en trouve renforcée, de même que la qualité du lait, le prix d'achat et leurs revenus. Vingt coopératives devraient être créées d'ici à mai 2010, améliorant les conditions de vie de 1 200 fermiers et sécurisant l'approvisionnement en lait de Danone. Soit un impact fort sur cette filière agricole et les villages impliqués.

Indonésie 7

Milkuat Pouch séduit les petits Indonésiens

En février 2009, la gamme Milkuat Pouch (boisson au lait chocolaté) a été entièrement relancée avec succès, les ventes ayant augmenté de 251% en volumes (par rapport à 2008). Plusieurs ingrédients ont participé à cette performance, et en premier lieu la sortie d'une forme alternative créant un nouveau mode de consommation : le yaourt glacé. Cette innovation, lancée sous le nom de "Frozen Ice Choco", rend Milkuat très attractif pour les enfants, avec un apport nutritionnel équivalent à la boisson d'origine. S'il rivalise avec les meilleures glaces, le nouveau Milkuat est surtout plus sain. Ensuite, le réseau de distribution a été étendu pour se rapprocher de cette cible. Enfin et surtout, son prix de 1 000 IDR ($\pm 0,10$ USD) le rend accessible aux enfants des classes défavorisées, dont le nombre est estimé à 5 millions.

Espagne 8

Densia, premier yaourt «interdit» aux moins de 45 ans

En juillet 2009, Danone Espagne a lancé un nouveau yaourt sous la marque Densia, qui contient deux fois plus de calcium (400 mg) et de vitamine D (5 μ g) qu'un yaourt traditionnel. Une réponse aux besoins nutritionnels spécifiques des plus de 45 ans, particulièrement des femmes, pour préserver leur capital osseux. Dynamisé par l'accueil réservé par les Espagnols, Densia a franchi la frontière du Portugal en octobre 2009, à l'occasion de la Journée mondiale de l'ostéoporose. Aujourd'hui, Densia est également présent en Italie, pays où des études montrent que deux tiers des Italiennes de plus de 45 ans ont un apport journalier en vitamine D insuffisant – proportion qui passe à 100% pour l'apport en calcium. (Source : INN-CA Study, INRAN, Italy.)

mamo, tato, wole wode!

...bo jest mi potrzebna, tak samo jak Tobie.

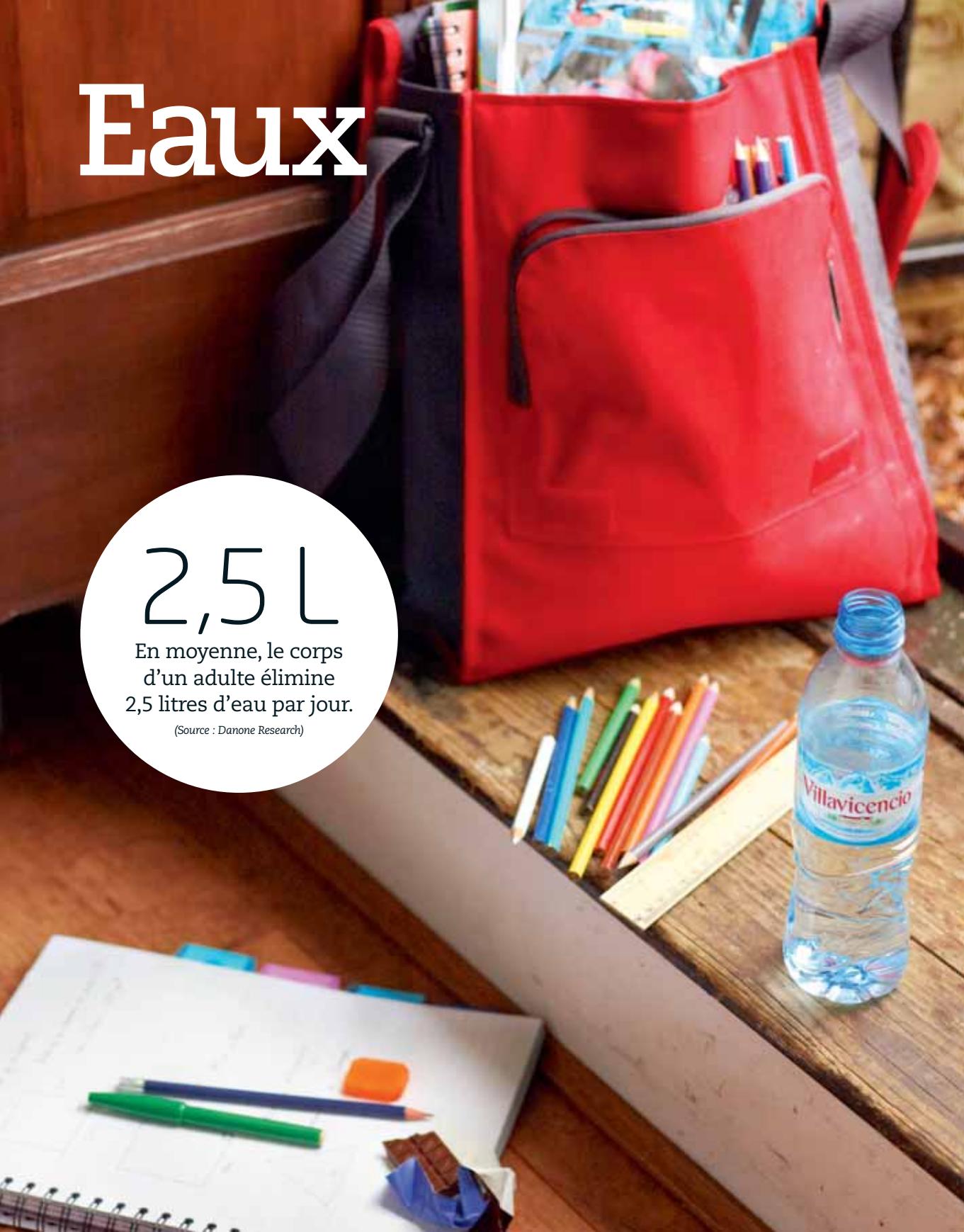


Eaux

2,5 L

En moyenne, le corps d'un adulte élimine 2,5 litres d'eau par jour.

(Source : Danone Research)



“L'eau naturelle est la seule boisson dont le corps a besoin. Boire est notre geste santé au quotidien.”

Thomas Kunz, suisse, directeur général Eaux

«Boire plus d'eau, seule boisson dont le corps a vraiment besoin, est un message simple mais au cœur de notre stratégie.

Il nous a permis de renouer avec la croissance des ventes sur les marchés britannique, allemand et français au second semestre 2009, d'accélérer dans nos grands pays émergents. Et nous nous sommes donné comme priorité de le renforcer : promouvoir les bienfaits santé de l'eau naturelle auprès des consommateurs, surtout auprès de ceux qui choisissent de boire plus de boissons sucrées sans mesurer les effets négatifs sur leur santé. Nous allons suivre l'exemple de nos bébés d'Evian, dont le retour sur les écrans a été vu par plus de 90 millions d'internautes du monde entier.

Nous devons nous rapprocher des consommateurs pour rendre nos produits accessibles, notamment dans tous les réseaux de distribution. Ce deuxième axe stratégique porte ses fruits dans les pays émergents, qui représentent plus de 50% de nos ventes, avec une croissance de 14% en 2009 malgré la crise. Mizone, eau enrichie en vitamines, croît à un rythme de près de 40% en Chine. Aqua en Indonésie et Bonafont au Mexique, deux pays où nous détenons respectivement 50% et 40% de part de marché, sont des exemples de croissance. Le succès au Brésil de la marque mexicaine prouve que ces modèles sont exportables. Nos équipes y travaillent en développant des formats adaptés aux attentes et aux pouvoirs d'achat : par exemple, notre part de marché sur les grands volumes (contenant de 3 à 8 litres) augmente.

Autre axe prioritaire auquel je tiens, notre combat pour le développement durable. Choisir l'eau est déjà un geste pour la planète. L'empreinte CO₂ de toutes les autres boissons est bien plus élevée. Evian, dont l'engagement dans la protection de sa source et le partenariat avec Ramsar sont historiques, est une référence au sein du groupe. La marque aura réduit de 50% son empreinte carbone par litre produit entre 2001 et 2011. Par ailleurs, comme la réduction a nécessairement une limite, nous investissons dans des opérations de compensation, afin d'atteindre l'objectif de neutralité carbone fixé pour Evian fin 2011. Cette année, nous avons soutenu le projet de l'association Océanium et des populations locales pour replanter plus de 2 000 hectares de mangroves au Sénégal. C'est une impulsion contagieuse au sein du groupe.»



Asie

Mizone au-delà de la Chine

+ 30% en 2008, + 38,8% en 2009 : Mizone continue d'obtenir des résultats spectaculaires sur le marché chinois, où la marque a acquis la position de n° 1 incontesté du marché des eaux enrichies. Pour le futur, une meilleure pénétration dans les grandes villes chinoises et un élargissement de la couverture géographique devraient permettre de maintenir durablement des taux de croissance à deux chiffres. Mais la Chine n'est pas le seul territoire de conquête de Mizone en Asie. La marque obtient des résultats plus que prometteurs en Indonésie, où, trois ans après son lancement avec une formule retravaillée, Mizone a vu ses ventes progresser de près de 40% en 2009.

International 1

Succès mondial pour les bébés d'Evian

Onze ans après «Le ballet des bébés», une des campagnes préférées des Français, Evian reprend son thème de la jeunesse, cette fois-ci à l'échelle mondiale. Lancée le 3 juillet dernier, «Bébés rollers» est entrée au Guinness Book comme la publicité la plus vue sur Internet, atteignant aujourd'hui 94 000 000 de visites. Côté buzz, l'impact a été fort et positif sur l'image de la marque «source de jeunesse» et sur les ventes dans tous les pays ayant porté les bébés sur tous les écrans.

Sécurité

Le programme de sécurité Wise récompensé par DuPont

La division Eaux est récompensée pour avoir mis en place au niveau mondial une méthode de sécurité standardisée, appelée Wise, ayant permis de diviser par 6 le nombre d'accidents au cours des six dernières années. Le prix a été remis lors de la 8^e édition des DuPont Safety Awards le 4 novembre à Düsseldorf (Allemagne), dans la catégorie «Amélioration de la performance». DuPont, leader international de la sécurité, accompagne chaque année une centaine d'entreprises pour les aider à se perfectionner en la matière. Seules cinq sont récompensées.



7 milliards de litres !
Aqua, premier acteur du marché des eaux en Indonésie avec plus de 50% du marché, a commercialisé 7 milliards de litres en 2009, ce qui en fait la première marque mondiale d'eau conditionnée en volumes.

Usine mobile

Se rapprocher de ses consommateurs

En volumes, le marché mexicain du HOD (Home and Office Delivery) est l'un des plus importants au monde. Figurant déjà parmi les premiers acteurs de ce marché, la division Eaux accélère son développement sur ce segment des grands formats consignés (20 L) au Mexique grâce à un procédé innovant : l'usine mobile. Le principe est simple : deux conteneurs récupèrent, à l'aide de pompes, l'eau provenant des nappes phréatiques, et sont configurés pour recevoir un système de traitement des eaux et une ligne de production. Ils sont ensuite transportés par camion vers des sites où de nouveaux marchés sont en train d'émerger. Petites, économiques, facilement transportables, ces usines à eau mobiles permettent à Bonafont de toucher 70 000 consommateurs par semaine. Quinze unités devraient voir le jour d'ici à 2011.

R-PET

Mobilisation pour des bouteilles 100% R-PET

Dans un contexte réglementaire différent, Evian et Volvic puis Bonafont ont mis au point de nouveaux procédés pour accroître la part de R-PET dans leurs bouteilles. Objectif : 100% !

- Dès 2008, les marques Evian et Volvic ont été pionnières de l'utilisation de PET recyclé. Ainsi, les bouteilles de 1,5 L, format le plus vendu, contiennent 35% de PET recyclé, et l'objectif est d'atteindre 50% d'ici à la fin 2010. Par ailleurs, Danone Eaux France travaille au développement de bouteilles contenant 100% de PET recyclé, en se focalisant prioritairement sur les bouteilles grand volume de 8 L et 3 L. Pour soutenir cette ambition, Danone Eaux France s'implique dans l'amélioration des filières de recyclage et du taux de collecte. Un partenariat a été conclu avec une usine de production de R-PET, France Plastiques, pour sécuriser l'approvisionnement des marques Evian et Volvic.

- Bonafont a même été plus loin en lançant en 2009 la première bouteille fabriquée à 100% à partir de PET recyclé (ou R-PET), après deux années de recherche et développement industriel pour mettre au point cette innovation. Cette performance a été réalisée au Mexique, pays dans lequel le ramassage des bouteilles en plastique est devenu le métier

de toute une communauté, dont des enfants surnommés «les petits chiffronniers». En développant le projet 100% R-PET, Danone a non seulement poursuivi son action pour recycler ses bouteilles et réduire l'impact environnemental, mais il contribue également à rendre sa dignité à cette population en aidant à scolariser les enfants des rues. Pour cela, un partenariat a été mis en place avec une ONG et PETstar (producteur des bouteilles R-PET situé à Toluca, Etat de Mexico). Bonafont vend aujourd'hui 2 millions de bouteilles 100% R-PET chaque mois.

Brésil

Source d'opportunités

Danone lance au Brésil Bonafont, marque leader des eaux au Mexique. A partir d'une source d'eau minérale naturelle située à proximité de São Paulo, la division Eaux s'est appuyée sur le succès mexicain de Bonafont et sur l'expérience des équipes des Produits Laitiers Frais pour faire une entrée remarquée dans la plus grande ville brésilienne. Le lancement, très positif, a eu ce premier effet remarquable de faire «explorer» la consommation d'eau minérale dans l'Etat de São Paulo, où la consommation d'eau en bouteille par habitant est l'une des plus faibles au monde (5 litres/an) !

Le pôle Eaux représente 17% du chiffre d'affaires du groupe en 2009. Ses activités se répartissent à hauteur de 49% en Europe, 27% en Asie et 24% dans le reste du monde.



Pologne
L'eau aromatisée s'invite à table

La gamme d'eaux aromatisées Zywiec Zdrój enregistre en 2009 une hausse de 30% de ses ventes en volumes et de 17,5% de sa pénétration, grâce à la conquête de nouveaux consommateurs. L'idée à l'origine de ces résultats exceptionnels est de proposer un nouveau moment de consommation : le repas. Les Polonais trouvent généralement que l'eau manque de goût et lui préfèrent les jus de fruits pour accompagner leurs plats. Danone a donc imaginé un plan de communication à 360° suggérant que l'eau aromatisée Zywiec Zdrój est la boisson idéale à table, alliant goût délicat et légèreté. Toute la communication s'est articulée autour de cette nouvelle proposition : «Pour vos repas, vous pensez à ce que vous allez manger, mais pas suffisamment à ce que vous allez boire. Pensez à Zywiec Zdrój, une eau aromatisée qui accompagnera parfaitement tous vos repas.»

Cette invitation, première du genre à être développée dans le segment de l'eau aromatisée, a convaincu de nombreux consommateurs, qui ont modifié leur comportement : l'analyse des résultats a montré que près de 60% du volume supplémentaire des ventes provenait d'habitues des jus de fruits et nectars, et près d'un tiers des sodas.

Mexique
Bonafont reprend sa place de leader des eaux aromatisées

Avec une part de marché de 41% en 2009 (contre 27,5% en 2008), Bonafont reprend sa place de n° 1 sur le marché mexicain des eaux aromatisées après avoir été dépassé fin 2007. Cette croissance est portée par deux gammes : le relancement de Levité, eau minérale aux extraits naturels de fruits, dont les ventes ont augmenté de 35% sur l'année, et le lancement de Bonafont con jugo, eau au jus de fruits naturel. Ce retourment s'explique par une offre enrichie de nouveaux arômes de fruits et par une communication plus convaincante auprès de nouveaux consommateurs mexicains, de plus en plus sensibles à la naturalité de ces produits sans arômes artificiels et à faible teneur en sucres. Ces deux initiatives ont redynamisé le segment tout entier des eaux aromatisées au Mexique, qui, après avoir décrû en 2008 (- 8%), enregistre une augmentation de 24% fin 2009.

Responsabilité sociale
Innovation au «labo» social

Berceau des eaux d'Évian, la région française du Chablais a toujours été une terre d'expérimentation privilégiée en matière de responsabilité sociale d'entreprise (RSE). En témoigne de nouveau, en 2009, le lancement de Pousses d'avenir, jardin bio du Réseau Cocagne procurant des emplois à des adultes en réinsertion professionnelle. Toujours en 2009, le service RSDD* de la Société des Eaux d'Évian a également lancé un programme de soutien auprès de tous les salariés d'Évian en CDI intéressés par la création d'entreprise.

*Responsabilité sociale et développement durable

18 milliards de litres d'eau conditionnée (environ) ont été commercialisés par Danone en 2009, un volume qui fait du groupe le 2^e producteur mondial avec une part de marché de l'ordre de 8,5%.

Nutrition Infantile

264

bébés naissent à chaque minute dans le monde, soit près de 139 millions chaque année*.

(*Source : Population Référence Bureau, 2009)



“Nous avons gagné des parts de marché malgré un contexte de ralentissement marqué.”

Christian Neu, allemand, directeur général Nutrition Infantile

«Nous avons encore gagné des parts de marché pour finir l'année 2009 avec des ventes en hausse de 8%, un excellent résultat compte tenu d'une dynamique moins forte dans de nombreux pays.

La crise a en effet pesé sur le nombre de naissances et, donc, sur la croissance du marché dans les pays industrialisés alors qu'elle ne faiblit pas dans les pays émergents. L'Asie (+ 12%) nous tire ainsi toujours plus vers le haut. Notre équipe en Chine a fait un travail extraordinaire dans un contexte anormalement difficile. La Chine deviendra en 2010 notre premier marché devant la France, où nous avons pourtant encore progressé, avec 50% du marché, soit 20 points de plus que notre premier concurrent. L'Indonésie a fait + 15% et nous laisse espérer encore mieux. En Europe, nous avons aussi enregistré de fortes progressions en Suisse, en Pologne ainsi qu'au Royaume-Uni (+ 18%), pays où nous avons beaucoup de réserves de croissance.

Nos deux plates-formes ont enregistré d'excellents résultats. La première, dédiée à 100% aux laits à bénéfice spécifique, se positionne sur le renforcement des défenses immunitaires (sous les marques Aptamil, Nutrilon, Bebilon, Dumex...) et croît trois fois plus vite que le marché. La seconde plate-forme, «Superior Nutrition» (Bebelac, Blédina, Cow & Gate, SGM, Milumil, Bebiko...), a relancé notre gamme de produits «complete care», qui va du lait infantile nutritionnel supérieur à l'alimentation diversifiée des tout-petits (petits pots, céréales, compotes...).

Enfin, la stratégie et le travail de communication effectué pour promouvoir nos laits de croissance, plus adaptés que le lait de vache pour les 10-12 mois, sont récompensés dans de nombreux pays. Nous allons poursuivre notre travail d'éducation des mamans et des professionnels de santé pour souligner les bienfaits de ces laits de croissance en complément ou dans le prolongement de l'allaitement maternel pendant les trois à quatre premières années des plus petits.

Notre rôle est de rappeler et d'expliquer qu'un bébé n'est pas un adulte en miniature. Par ailleurs, pour contribuer aux objectifs du groupe en termes de réduction de notre empreinte carbone, nous avons fait un état des lieux afin d'établir un plan d'actions pour les trois ans à venir. Nous allons travailler à l'optimisation de nos techniques de séchage du lait et de nos emballages.» ■



R&D

Nutrition infantile et métabolisme

Des études scientifiques récentes ont montré que la nutrition pendant les périodes néonatale et de la petite enfance pouvait avoir une influence cruciale sur l'apparition de troubles métaboliques à l'âge adulte.

Certains ingrédients ou compositions nutritionnelles peuvent influencer positivement ou négativement la prédisposition à l'obésité et à d'autres maladies chroniques comme le diabète, l'asthme, ou les cardiopathies. Danone Nutrition Infantile participe à plusieurs programmes scientifiques pour mieux comprendre la programmation métabolique chez l'homme, afin de mieux décoder les bénéfices du lait maternel pour adapter nos laits infantiles en conséquence.

Chine

3

Bebelac, moteur d'un nouveau segment

Le lait infantile Bebelac, testé dans une seule province chinoise pendant six mois, a rapidement conquis 10% du marché des laits infantiles premium. La marque a été ensuite lancée en 2009 dans neuf autres provinces et s'annonce comme un deuxième produit générateur de croissance pour Nutricia en Chine, aux côtés de la marque ombrelle Dumex, leader avec 40% de part de marché de la catégorie super-premium.

Autriche

La campagne Aura d'Aptamil jugée très EFFIE-cace !

La campagne Aura d'Aptamil Autriche développée et diffusée en 2008 a reçu fin septembre le prix EFFIE de l'efficacité publicitaire. Le spot valorise les qualités intrinsèques d'Aptamil tout en misant sur l'émotion pour présenter aux mamans une marque proche, à l'écoute et pas uniquement scientifique. Les résultats ont été rapides : depuis sa diffusion, la campagne a apporté une hausse conséquente des ventes de 33% et de la part de marché d'Aptamil sur un marché autrichien globalement décroissant.



Royaume-Uni 2 Succès des marques Cow & Gate et Aptamil

Les marques de nutrition infantile Cow & Gate et Aptamil ont enregistré une croissance record au Royaume-Uni. Cow & Gate est passée de 33,4% de part de marché à 35% et Aptamil de 22,3% à 28,9% entre 2008 et 2009. Les ventes des deux marques ont progressé de 17%. Ce succès s'explique par le choix de repositionner plus clairement ces marques sur leur marché : Aptamil accompagne la croissance des plus petits à travers des laits de qualité et adaptés à chaque âge, tandis que Cow & Gate illustre le concept «complete care», offrant une gamme large depuis les laits jusqu'à l'alimentation diversifiée des plus grands. Ces gains viennent à 100% de la hausse des ventes, aucun changement de prix n'ayant été opéré.

30 articles scientifiques publiés en 2009 par la R&D Nutrition Infantile de Danone dans des revues spécialisées internationales.

France 4 Blédina : un leader en hausse sur un marché morose

L'année 2009 a été complexe pour le marché français de l'alimentation infantile, qui accuse - 2,6% en volumes*. Mais le leader, Blédina, a mieux résisté que ses concurrents à la morosité ambiante. Sa part de marché (PDM) a progressé de 1,8 point en 2009 pour s'établir à 49,4%. Blédina creuse l'écart par rapport à son principal concurrent sur ce marché, qui totalise 22,9% de PDM. De quoi nourrir de beaux espoirs pour 2010, d'autant que Blédina compte profiter de cette année pour lancer de nombreuses initiatives innovantes : positionnement sur le prénatal avec Laboratoire Gallia, travail sur une offre complémentaire entre pots et assiettes/bols, recherche d'innovations toujours plus proches du «fait maison», le tout pour faciliter la vie des mamans.

(*Source : Nielsen en CAM)



Science Danone Nutrition Infantile en vue à l'ESPGHAN

Danone Baby Nutrition s'est mis en valeur au congrès 2009 de l'ESPGHAN (European Society for Paediatric Gastroenterology, Hepatology and Nutrition), événement majeur pour les pédiatres et autres spécialistes mondiaux de la nutrition de l'enfant et du nourrisson. Organisation d'un symposium satellite sur les avancées récentes dans ce domaine, présence d'un stand interactif conçu avec Danone Nutrition Médicale et interventions, au cours des différentes conférences, du centre de recherche Danone pour la nutrition spécialisée : autant d'engagements qui ont permis à Danone Nutrition Infantile de renforcer sa crédibilité auprès de la communauté pédiatrique et scientifique.

1^{er} Danone est le leader du marché de la nutrition infantile en Indonésie, en Chine, en Malaisie et en Thaïlande. Plus globalement, dans la zone Asie-Pacifique, le groupe est le deuxième acteur du marché avec la marque Dumex.

Six pays ont représenté plus de 40% du chiffre d'affaires du pôle Nutrition Infantile en 2009 : France, Royaume-Uni, Italie, Allemagne, Pologne et Russie.



Italie 5 Les produits Mellin BabyCena et BabyBuonanotte élus produits de l'année 2009

Mellin BabyCena («dîner») et BabyBuonanotte («bonne nuit») ont gagné le grand prix «Market et Innovation - Produit de l'année 2009» en Italie, dans la catégorie «alimentation pour bébés». Pour la deuxième année consécutive, un jury composé de plus de 30 000 consommateurs italiens récompense la marque de nutrition infantile. La nouvelle gamme se concentre sur la nutrition du soir avec des boissons et des repas légers et faciles à digérer pour les bébés.

Vietnam Croissance record pour Dumex

Après cinq années consécutives de croissance à deux chiffres, Dumex enregistre en 2009 une nouvelle augmentation de ses ventes de 50%, résultat d'une stratégie centrée sur le marché super-premium. Sur ce segment, Dumex est déjà installé à la troisième place. Son objectif pour les années à venir est de renforcer la position du groupe sur le marché vietnamien via le lancement de produits plus grand public et accessibles.

Nutrition Médicale



× 3

Selon l'OMS, en 2050, la population mondiale de plus de 65 ans sera multipliée par 3, mais vivra en bonne santé moins longtemps.

(Source : OMS)

“Partout, nos marchés nous offrent d’énormes réserves de croissance.”

Flemming Morgan, britannique, directeur général Nutrition Médicale

«En 2009, nous avons de nouveau enregistré un taux de croissance à deux chiffres, un résultat très sain car entièrement dû à la hausse de nos volumes.

Nous accentuons notre pénétration dans les pays européens, avec des progressions de 9, 10 et même 11%. Nous accélérerons en Turquie et sur de nombreux marchés émergents comme le Brésil ou la Chine, où la croissance approche 30%. Nous abordons de nouveaux pays comme l'Indonésie et la Thaïlande, qui viendront nous renforcer demain.

Nos produits phares pour lutter contre la dénutrition chez les personnes âgées et fragilisées comme ceux dédiés à la nutrition médicale infantile ont tous enregistré d'excellents scores en 2009. Ce succès montre que nous sommes en train de convaincre les services de santé que nos produits, non seulement, améliorent la qualité de vie et la santé des patients mais, également, offrent un bilan économique très favorable en matière de dépenses globales de santé.

L'innovation est un autre vecteur clé de notre croissance. Nous déployons Fortimel Compact, qui offre en 125 ml le même apport énergétique et nutritionnel qu'un flacon de 200 ml. Les résultats au Royaume-Uni, en Allemagne, en Pologne ou en Belgique sont excellents, et Compact va être lancé sur tous nos marchés. Nous cherchons aussi à toucher les patients aux moyens modestes. Au Brésil, Nutridrink en format poudre est maintenant disponible dans les pharmacies à un prix abordable pour les personnes âgées, afin de les aider à lutter contre la dénutrition. Nous investissons toujours davantage en études cliniques pour démontrer sans ambiguïté les effets bénéfiques de nos produits, en quoi ils répondent aux besoins des patients et des professionnels de santé.

Après dix ans de recherche et plusieurs études cliniques, nous avons mis au point un produit nutritionnel – Souvenaid – dont les effets seraient bénéfiques sur la mémoire des patients atteints de la maladie d'Alzheimer. Après des premiers résultats très encourageants, trois études cliniques complémentaires sont en cours, dont une subventionnée par la Commission européenne. D'autres études cliniques préliminaires ont montré l'efficacité d'un autre de nos produits pour aider à freiner la dégradation de l'état de santé de malades atteints du VIH. Nos équipes scientifiques obtiennent des résultats vraiment positifs. Cet axe de recherche et développement de produits en phase avec de grandes causes de santé publique mondiales est notre priorité.»



VIH/immunité

Résultats prometteurs d'une étude clinique

En septembre, Danone Nutrition Médicale a annoncé la réussite d'une étude clinique ciblant l'action d'un nouveau concept nutritionnel, le NR100157, sur les mécanismes immunitaires des patients porteurs du VIH. Ce concept, mis au point par les chercheurs de Nutricia, agit sur le système immunitaire et la fonction barrière de l'intestin. En 2007, une étude clinique internationale a été lancée afin d'évaluer l'impact de ce concept sur la santé de plus de centaines de patients séropositifs au VIH ne prenant pas encore de traitement antirétroviral. A l'issue de 52 semaines de traitement, le taux de CD4+ (lymphocytes T4) des patients sous NR100157 était nettement inférieur à celui observé chez les patients du groupe de contrôle. La numération de CD4, indicateur de l'efficacité du système immunitaire, est désormais le principal marqueur utilisé dans le suivi de l'évolution de la maladie induite par le VIH et de l'affaiblissement de la réponse immunitaire. Les résultats de cette étude clinique constituent une avancée importante pour les équipes de recherche dédiée à Nutricia, la marque mondiale de la division Nutrition Médicale de Danone.

Marché

Succès de Fortimel Compact

Nutricia a confirmé sa position dominante sur le marché de la nutrition médicale en 2009 avec l'introduction de Fortimel Compact, boisson hyperprotéinée et hyperénergétique à boire, dont la valeur nutritionnelle pour 125 ml est équivalente à celle contenue dans une bouteille standard de 200 ml. Parce que les malades ont peu d'appétit et ont du mal à ingérer de grandes quantités, cette innovation, première du genre sur le marché, a été saluée aussi bien par les patients que par les professionnels de santé. A la fin de l'année, une forte accélération des ventes, notamment sur les marchés britannique et hollandais, a fait de Compact le produit au lancement le plus rapide de l'histoire de la division. En 2010, de nouveaux parfums et des variantes de Compact viendront renforcer son potentiel.

Soins de santé

Contribuer à maîtriser les coûts

La rapidité des innovations dans le domaine de la nutrition médicale permet à Danone d'introduire des produits ciblés afin d'aider les spécialistes de certains domaines médicaux, comme le diabète, le cancer ou les maladies respiratoires. Des produits nutritionnels tels que Diasip et Respifor deviennent ainsi de véritables acteurs dans la gestion de la maladie et de la guérison, en complément d'un traitement conventionnel, de procédures opératoires et de physiothérapie. D'autres solutions, comme Ketocal, destiné au traitement de l'épilepsie réfractaire aux médicaments, peuvent soulager les patients pour lesquels les autres traitements ont échoué. Les avantages, pour les médecins comme pour les patients, sont de meilleurs résultats cliniques et une guérison plus rapide. Dans les systèmes de soins de santé axés sur la rationalisation des coûts, l'intégration de la nutrition médicale dans des protocoles de gestion de la maladie présente un intérêt non négligeable, puisque la prise en charge de patients moins faibles et plus actifs entraîne une réduction de la durée de traitement et des séjours hospitaliers moins onéreux.

Croissance 2009

La Nutrition Médicale peu sensible à la crise

En 2009, la croissance de la Nutrition Médicale a continué sur sa lancée, malgré la crise. La division a enregistré une croissance des ventes de 11,4% en 2009 (quasi exclusivement due à une augmentation du volume d'activité), et le taux de croissance annuel sur cinq ans a atteint 12,2%. Cette croissance est largement partagée par les différentes régions géographiques et l'ensemble des catégories d'activités, mais est particulièrement remarquable dans les domaines de la pédiatrie et des allergies, et dans les activités stratégiques liées à la nutrition des personnes malades et des seniors.

Marché

Croissance très rapide au Brésil et en Chine

Au cours des cinq dernières années, les activités de la Nutrition Médicale se sont développées bien au-delà des marchés européens. En 2009, le Brésil, la Chine et la Turquie faisaient partie des 10 pays ayant le plus contribué à la croissance de la division. Un programme d'expansion géographique est actuellement mené dans trois régions (Amérique latine, Afrique/Moyen-Orient et Asie). Danone, déjà présent dans de nombreux pays à travers d'autres activités, a ainsi l'opportunité d'introduire les produits de la division Nutrition Médicale plus rapidement, à partir d'une organisation et des équipes déjà bien implantées.

15%

de la population mondiale seulement a aujourd'hui accès à la nutrition médicale selon l'OMS.

Partenariats

Sensibiliser à la malnutrition des personnes âgées

La malnutrition des seniors est un problème social autant que médical, de plus en plus répandu, quel que soit le pays. Lorsqu'une personne âgée commence à perdre du poids et à être moins active, ses proches, voire son médecin traitant, y voient souvent une conséquence du vieillissement. Pourtant, avec un apport nutritionnel adapté, les seniors peuvent rester autonomes plus longtemps, et les malades peuvent reprendre des forces pour lutter contre la maladie. Dans de nombreux pays, Nutricia a instauré des partenariats avec des associations humanitaires pour sensibiliser la population au problème de la malnutrition des seniors. Ainsi, en France, les campagnes du programme Nutrimission sensibilisent au besoin d'attention et de soins des 450 000 seniors qui vivent chez eux et souffrent de malnutrition, et des nombreuses personnes âgées placées en institution ou à l'hôpital.



R&D

Infatrina, une solution pour les enfants souffrant de dénutrition

Environ 5% des enfants dans le monde ont besoin d'un apport nutritionnel spécifique afin d'éviter des problèmes de croissance qui auront des conséquences à long terme sur leur santé. Au sein de Danone, Nutricia a mis au point la plus large gamme de produits et de formats, pour les enfants atteints de dénutrition sévère et gravement malades, parmi lesquels des concepts novateurs comme Infatrina, seule formule infantile qui répond aux directives de l'OMS. Ou encore Nutrini LEN MF, aliment hypo-énergétique, conçu pour les enfants souffrant de handicaps neurologiques.

Prévention

Dépistage des troubles du métabolisme en Turquie

Pionnier dans la mise au point de programmes de dépistage, Nutricia a développé dans la région d'Anatolie, en Turquie orientale, une opération de grande envergure afin de détecter les troubles du métabolisme dès la prime enfance. Cette opération permet de donner accès à un traitement approprié et d'apporter un suivi sur le long terme.

Fortimel Compact

Less volume, more nutrition



NUTRICIA
Fortimel
Compact



Danone rebondit sur la crise

Augmenter la croissance des volumes. Miser sur la réactivité des équipes. Aider son écosystème à se préparer aux défis de demain. Trois leviers pour que Danone sorte plus fort de la crise.

Rédaction Jean-Léon Vandoorne

- 1- Volumes
- 2- Réactivité
- 3- Écosystème

1-Volumes



Le programme Reset, mis en œuvre début 2009 par le pôle Produits Laitiers Frais en France, en Espagne, au Mexique, aux Etats-Unis, en Russie, en Pologne, en Hongrie..., a favorisé l'accélération significative de la croissance des volumes et l'amélioration des parts de marché. Ci-dessus, dans un supermarché à Tokyo.

Le management de Danone l'avait annoncé à la communauté des investisseurs et analystes financiers fin 2008 : 2009, l'année de la crise, serait aussi celle de la priorité donnée à la croissance des volumes. Les volumes, c'est-à-dire tout simplement le nombre de produits vendus... En clair, 2009 ne devait pas être une année de repli mais une année d'expansion, avec un objectif : vendre plus de yaourts, de bouteilles d'eau, de petits pots ou de boîtes de lait de croissance malgré la crise. Pourquoi vouloir faire progresser les volumes,

plutôt, par exemple, que de protéger d'abord les marges ou de maintenir le chiffre d'affaires, même en vendant moins mais plus cher ?

D'abord par sens des réalités : en période de crise de consommation, de pression sur le pouvoir d'achat, il serait illusoire de chercher à vendre plus cher. Ensuite par cohérence : la stratégie de Danone depuis le début des années 2000 est de viser «le plus grand nombre», ce qui suppose d'être accessible à tous, de rechercher la foule des consommateurs plus que la valeur du pouvoir d'achat de quelques-uns.

Se focaliser sur les volumes en période de crise offre d'autres types d'avantages. L'important, en effet, quand les marchés se replient, c'est de faire en sorte que les consommateurs ne perdent pas l'habitude d'acheter vos produits, car ils ne la retrouveraient peut-être pas au moment de la reprise. Faire en sorte de maintenir «l'appétit» du consommateur pour la marque, c'est aussi aider l'activité des distributeurs, de l'hypermarché à l'épicerie de quartier, qui ont besoin de trafic et de produits qui «tournent» pour maintenir leur attractivité.

Enfin, et peut-être surtout, donner la priorité à la croissance des volumes en période difficile, c'est remplir les usines, faire tourner les lignes de production. Avec trois bénéfices essentiels en temps de crise : contribuer à une structure financière saine en répartissant les coûts fixes sur plus de volumes ; continuer d'offrir des débouchés aux fournisseurs de matières premières qui ont besoin d'écouler leur marchandise, encore plus quand elle est périssable ; et, bien évidemment, maintenir l'emploi industriel. Un dernier point qui relève de la responsabilité de l'entreprise envers ses collaborateurs mais aussi envers l'ensemble de la société, car être contraint de réduire l'emploi, c'est participer à la spirale de la crise de la consommation. Priorité aux volumes donc. Une stratégie qui s'applique d'abord aux Produits Laitiers Frais (presque 60% du chiffre d'affaires de Danone), qui imaginent, dès la fin de l'année 2008, une politique de «reset» ou «réinitialisation». L'idée est de remettre tout à plat et de soutenir les volumes par trois types d'actions simultanées. D'abord, des baisses de

prix ciblées. Il ne s'agit pas là de baisser massivement tous les prix mais de proposer certaines gammes moins cher pour s'adapter à la baisse de pouvoir d'achat d'une partie des consommateurs. Dans tous les pays, en effet, la demande est restée forte, malgré la crise, pour des produits hautement valorisés. C'est vrai pour l'électronique comme pour l'alimentaire : les volumes d'Actimel, d'Aptamil ou d'Activia, les marques les plus valorisées de Danone, ont, par exemple, continué de progresser de façon continue, malgré la crise. Mais à côté de cela, le consommateur, confronté à un problème de pouvoir d'achat, souhaite payer moins cher d'autres types de produits, notamment ceux qu'il considère comme «de première nécessité». D'où un travail fin, pays par pays, marque par marque, gamme par gamme, pour adapter les prix et pouvoir bien couvrir, avec différents produits, tout le spectre du pouvoir d'achat des consommateurs. Cela a pu se traduire dans certains cas par des ajustements légers, mais également par des baisses plus spectaculaires, pouvant aller, comme au Mexique ou en Pologne, jusqu'à moins 15% sur certaines références. Dans certains cas, il pouvait s'agir de proposer un même produit moins cher. Dans d'autres cas, d'en proposer plus pour le même prix (une promotion dite girafe dans le jargon maison : un produit plus grand pour un prix équivalent).

La stratégie de «reset» n'a cependant pas grand-chose à voir avec une politique d'appauvrissement de l'offre. D'abord parce que les hausses de volumes viennent assez rapidement compenser l'effet des baisses de prix ciblées.

Le «reset» en résumé

Début 2009, pour faire face à une tendance décroissante des marchés liée à la crise, Danone a adopté une stratégie axée sur la relance des ventes et les gains de parts de marché. Baptisée «reset», cette stratégie comportait trois volets :

1. Un rééquilibrage du portefeuille produits et un réajustement des prix pour établir, dans chaque pays, le bon prix ; le prix conforme à la réalité du marché, au pouvoir d'achat des consommateurs et à la valeur de la marque.

2. Un renforcement de la promotion et de l'animation dans les points de vente.

3. Un ajustement de la communication auprès des consommateurs pour mettre en avant la qualité des produits (goût, plaisir, bien-être) en plus des bénéfices fonctionnels. Cette stratégie de relance, accompagnée d'importants programmes de productivité, a permis une consolidation des parts de marché de Danone.

Une communication plus «émo-rationnelle»

Partie intégrante de la stratégie de «reset», la communication auprès des consommateurs met aujourd'hui en avant la qualité des produits (goût, plaisir, bien-être) en plus des bénéfices fonctionnels. En période de crise, les consommateurs ressentent le besoin de revenir un peu vers des produits plaisir.

Danette en France, Fantasia en Allemagne ou Griego en Espagne ont bénéficié de cet effort, pas seulement les marques phares. Loin de réduire son effort en promotion et publicité, Danone est allé à contre-

courant en maintenant son investissement. Négocié dans de bien meilleures conditions de marché, cet investissement lui a permis d'accroître son impact en promotion, animation des points de vente et publicité.

Accessible en inventant de nouveaux modèles

Inspiré par la Grameen Danone Foods au Bangladesh, le fonds danone.communities, créé en 2007, a pour objectif de soutenir et financer des initiatives d'entrepreneuriat social focalisées sur la réduction de la pauvreté et la malnutrition à travers le monde. Son premier objectif a été de développer Grameen Danone Foods, qui, en 2009, emploie et forme déjà 650 Shokti ladies pour distribuer le Shokti+, yaourt fortifié en micronutriments, d'un prix accessible et produit localement. L'ambition de danone.communities va au-delà. En 2008, deux nouveaux projets rejoignent cet incubateur innovant : - au Cambodge, le financement de 1 001 Fontaines, qui fournit aux populations rurales une eau potable et bon marché. En un an, 35 stations de traitement et de distribution d'eau sont déjà opérationnelles ; - au Sénégal, le soutien à la Laiterie du Berger, qui valorise le lait de 600 éleveurs peuls. En 2009, les ventes de sa nouvelle marque de produits frais, Dolima, ont doublé et dépassent les 100 tonnes de yaourts vendues par mois. Ayant également pour objectif de développer des partenariats avec des acteurs locaux, des ONG (c'est déjà le cas avec GAIN, CARE, GRET) et d'autres investisseurs (AFD et I&P par exemple) afin d'associer leurs savoir-faire à celui de Danone, huit nouveaux projets sont à l'étude pour lutter contre la malnutrition et la pauvreté à travers un modèle économique pérenne, notamment en Amérique du Sud et en Asie.

EN SAVOIR PLUS ?
www.danonecommunities.com

•••

Ensuite parce que ce mouvement s'accompagne non pas de coupes claires dans les dépenses mais, au contraire, d'un effort continu d'investissement. Parallèlement, en effet, les filiales de Danone ont maintenu et accentué deux types d'investissements : la publicité et la promotion d'un côté, et l'innovation de l'autre. Car si le consommateur souhaite parfois payer moins cher, il n'est pas prêt, quel que soit son pays d'origine, à renoncer à ces éléments de valorisation que sont la publicité et l'innovation.

Côté publicité et promotion, les dépenses ont été maintenues. Danone est partout resté l'un des premiers annonceurs locaux, renforçant sa visibilité en profitant, parfois, de la baisse des prix des espaces publicitaires ou en modifiant, dans d'autres cas, l'équilibre entre publicité classique (notamment télé) et d'autres formes de promotion comme la visibilité de proximité et la promotion sur le point de vente. Au-delà du volume de publicité, le «reset» a pu aussi consister à faire évoluer le contenu de cette publicité : le message. Les temps de crise sont en effet des temps de transformation du consommateur : celui-ci devient moins sensible à certains arguments et plus à d'autres. Même si cela varie parfois assez fortement d'un pays à l'autre, le consommateur de crise se montre par exemple souvent plus sensible à la mise en avant des qualités gustatives d'un produit alimentaire qu'à ses qualités fonctionnelles (le fait qu'il produise tel ou tel effet).

Le discours publicitaire de Danone, dans plusieurs régions, a ainsi progressivement intégré au cours de l'année 2009 moins de rationnel et plus d'émotionnel, insistant sur le plaisir ou l'humour. C'est le cas des dernières créations d'Actimel, par exemple, qui emboîtent en cela le pas aux publicités de certaines marques d'eau comme Evian, ou de la plupart des marques de nutrition infantile comme Blédina ou Cow & Gate, qui manient volontiers l'humour, la connivence et la complicité autant, sinon plus, que la démonstration. ■

Enfin, malgré la crise, l'innovation est restée une priorité importante. Tout simplement parce qu'elle est un moteur essentiel de croissance des volumes (les consommateurs continuent de chercher la nouveauté) mais aussi parce que c'est parfois le seul moyen de pouvoir répondre au besoin d'accessibilité de certains consommateurs.

Quand baisser le prix d'un produit n'est tout simplement pas possible, à moins de mettre en péril sa rentabilité et donc sa pérennité, la bonne solution est donc d'inventer un autre produit ou une gamme dont les caractéristiques, tout en restant fidèles au standard de qualité supérieure de Danone, permettent une production meilleur marché. Dans les produits laitiers, par exemple, Danone Mexique a inventé une nouvelle gamme de produits cœur de marché, ou une mini-dose d'Activia très accessible, avec dans les deux cas des résultats spectaculaires. Mais le mouvement pour plus d'accessibilité dépasse largement les produits laitiers. Initié bien avant la crise, il touche tous les métiers de Danone. Depuis les Eaux, qui proposent par exemple partout de plus en plus de gros contenants (de 3 à 8 litres), plus économiques, jusqu'à la Nutrition Médicale, dont toute la croissance du chiffre d'affaires se fait sans aucune hausse de prix.

Quant à la Nutrition Infantile, le pôle, qui a une expertise historique forte dans les produits dits premium, est engagé depuis plusieurs mois dans le développement de nouvelles gammes spécifiques bon marché. Celles-ci, complémentaires des gammes premium, permettent de développer des volumes importants, l'exemple le plus marquant étant peut-être celui de l'Indonésie, où vient d'être lancée une toute nouvelle marque, GiziKita, qui est positionnée 30% moins cher que la référence du marché. Une marque moins chère mais pas une marque au rabais, puisqu'elle apporte des bénéfices nutritionnels essentiels et parfaitement adaptés au jeune enfant comme à la future maman. ■



“Nous avons construit un Danone plus fort avec des parts de marché en croissance.”

Propos recueillis par Christine Gas auprès de Bernard Hours, directeur général délégué

Quel bilan tirez-vous de votre stratégie de relance en pleine crise ?

Bernard Hours : Elle nous a permis de sortir de la crise par le haut. Nous avons terminé l'année avec un taux de croissance en volumes qui est un des meilleurs que Danone ait jamais atteint dans un contexte difficile de crise, de chômage, et d'une certaine anxiété des consommateurs. Nous avons pris la décision d'investir au milieu de la crise, donc de trouver une solution qui passe par les volumes. On l'a fait en construisant nos marques et en faisant en sorte d'avoir à la fois des prix compétitifs, une innovation permanente avec de nouvelles extensions et formes de produits ainsi qu'une manière de communiquer repensée, qui s'adapte aux attentes des consommateurs dans ce contexte nouveau.

Nous avons construit un Danone plus fort, qui a des

parts de marché en croissance, car les quatre métiers ont gagné en moyenne 0,5 point de part de marché sur l'année 2009. Et 0,5 point, c'est beaucoup, il faut beaucoup de temps et d'énergie pour le gagner, et c'est aussi très coûteux de le perdre.

En quoi le terme anglais «afford valuity» résume-t-il bien la stratégie et la mission de Danone ?

B. H. : Notre objectif premier, c'est d'apporter de la valeur. Un produit Danone, c'est un produit auquel le consommateur associe un plus qui a bon goût et qui est sain. Ensuite, il faut effectivement qu'il soit au bon prix. Car notre mission, c'est d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. Quand on dit «au plus grand nombre», on est presque automatiquement dans une stratégie d'«afford valuity», c'est-à-dire une stratégie pour laquelle Danone s'oblige à apporter de la

valeur tous les jours, à apporter de la santé, puisque notre valeur est autour de la santé, mais une santé qui a bon goût.

Le consommateur a changé. Mais où en est son rapport aux marques ?

B. H. : Globalement, le consommateur a augmenté son exigence à l'égard des marques. Il doute davantage et, en même temps, il a plus d'attentes. La marque n'est pas seulement un produit avec une jolie couleur. Elle porte de plus en plus un certain nombre d'engagements vis-à-vis des consommateurs, dont la qualité, la traçabilité, la santé et un rapport nouveau au développement durable.

Votre communication laisse aujourd'hui plus de place à l'émotion. Pourquoi ?

B. H. : Nous avons évolué vers un mode de communication mêlant le rationnel et l'émotionnel. Nous appelons cela l'«émo-rationnel». L'exemple incontournable est la publicité des bébés d'Evian : vous avez de l'émotion parce qu'il y a des bébés, mais il y a beaucoup de rationnel dans Evian parce que nous sommes capables d'expliquer qu'Evian a mis quinze ans à traverser le glacier, que cette eau possède les meilleurs minéraux... et que la consommation régulière d'une eau comme Evian permet aux cellules du corps humain de bien fonctionner. Plus globalement, pendant la crise, les gens ont besoin de revenir vers des produits qui offrent du plaisir.

2-Réactivité



Traverser une période de crise suppose, bien sûr, de prendre les bonnes options stratégiques. Mais cela suppose aussi d'être à même de les mettre en œuvre et de les déployer très rapidement. Dans cette optique, Danone a plutôt été servi par la culture de réactivité de l'entreprise. Une culture en grande partie liée au secteur dans lequel Danone opère, les biens de grande consommation alimentaire, des produits au cycle de vie court, touchant des consommateurs traditionnellement assez changeants, le tout nécessitant des adaptations permanentes. Mais une culture également savamment entretenue et favorisée par des modes d'organisation et des processus de travail particuliers.

D'abord des structures opérationnelles courtes : des entités régionales ou continentales réduites à leur plus simple expression, pas de structures corporate par pays (du type un Danone Mexique regroupant sous une même direction transversale la filiale Produits Laitiers, la filiale Eaux, la filiale Nutrition Infantile...) mais, au contraire, des directeurs généraux des Business Units indépendants, directement connectés aux patrons mondiaux de chaque métier... Les décisions du centre sont vite expliquées, sans perte en ligne, sans intermédiaires ni déformation.

Le deuxième facteur de vitesse d'exécution tient à une forme d'organisation décentralisée. Ou plus exactement à la très forte autonomie et à la responsabilisation laissée aux filiales

La formation a progressé en nombre d'heures (+16%), soit 300 000 heures de plus dont 215 000 ont bénéficié aux ouvriers, employés, techniciens et agents de maîtrise (OETAM) du groupe.

locales. Cela peut paraître à première vue paradoxal. On pense souvent en effet qu'une organisation fortement centralisée où chacun exécute sa partition sans liberté d'interprétation avance plus vite. Mais une fois la direction donnée (en l'occurrence, ici, les volumes et les parts de marché), il est en fait plus efficace de laisser à chaque pays l'initiative, la liberté (et la responsabilité) de définir la manière dont il souhaite avancer dans cette direction et d'inventer ses propres solutions. D'abord parce que cela permet aux équipes de mieux s'approprier la stratégie et donc de s'y engager plus fortement. Et ensuite parce que cela permet une adaptation immédiate de la stratégie aux différentes spécificités locales : le fameux «think global, act local» cher aux écoles de management.

Le troisième facteur résulte du bénéfice de plusieurs chantiers d'organisation mis en route ces cinq dernières années : la culture du réseau. L'idée du programme Networking mis en place à partir de 2003 était simple : il s'agissait de favoriser la mise en relation directe, court-circuitant les voies hiérarchiques, des managers d'une même fonction travaillant sur des sujets similaires dans différents pays. Au nom d'une ambition : faire circuler plus rapidement et plus directement les bonnes pratiques d'une filiale à l'autre. Accéléré par le progrès numérique et l'utilisation des technologies dites 2.0 au service du partage et inspirées des fameux réseaux sociaux sur Internet, le mouvement explique en grande partie pourquoi un succès local fait rapidement tache d'huile d'un pays ou d'une région à l'autre. Comme cette variété d'Activia aux céréales, inventée pour le petit déjeuner par le Portugal et la Bulgarie et qui s'est en quelques mois exportée dans le monde entier. Une telle forme de promotion est particulièrement adaptée à une période de crise.

Afin de renforcer encore cette prédisposition à la réactivité, le management du groupe a décidé de mettre l'accent, dès le début de la crise, sur le management de proximité. D'abord en donnant l'exemple : Franck Riboud a ainsi consacré une grande partie de l'année 2009 à aller visiter les filiales, rencontrer les Comités de direction, maintenir le contact, rassurer sur le soutien du groupe (dans la tempête, explique-t-il, «tout capitaine doit être au plus près de ses hommes»). Ensuite en investissant délibérément dans la formation des managers de proximité. Alors que le réflexe classique est, en période de crise, de commencer par geler ou couper les dépenses de formation, Danone, à contre-courant, a fait le choix inverse de lancer le plus vaste programme de formation interne jamais engagé dans le groupe : le Danone Leadership College. Une université sans mur interne, destinée à renforcer les capacités de management des 15 000 «team leaders»* qui, cadres ou non cadres, ont la responsabilité d'animer, de motiver et de développer les équipes. De quoi faire la différence en temps normal, et plus encore en temps de crise. —

*chefs d'équipe

1^{re} place

Danone Royaume-Uni
s'est classé à la 1^{re} place des entreprises où il fait bon travailler selon l'étude 2009 Great Place to Work®.

28h

de formation en moyenne par salarié en 2009. Malgré le contexte économique difficile, Danone a augmenté son budget de formation, ce qui s'est traduit par un temps de formation par salarié et par an qui est passé de 24 heures à 28 heures en moyenne. La formation a globalement progressé de 16% en nombre d'heures. Le nombre de salariés formés, quant à lui, a progressé de 7% par rapport à 2008.

Danone Leadership College

L'ambition du Danone Leadership College est de créer les conditions de développement des salariés et de transformation de Danone en poursuivant trois objectifs : développer le leadership de tous les «team leaders»* ; contribuer à améliorer les performances du groupe et contribuer à responsabiliser l'ensemble des salariés.

Pour déployer ce programme, Danone mobilise en interne plus de 100 managers, pour qu'ils deviennent des formateurs internes et contribuent à former la plupart des «team leaders»*. En 2009, le Danone Leadership College a été déployé dans près de 36 filiales du groupe. Au total, près de 1 200 personnes ont participé à ce programme de formation.

3-Ecosystème



Danone crée en 2009, le Fonds Danone pour l'Ecosystème afin de développer et renforcer l'activité de ses partenaires directs, notamment les producteurs de lait, qui composent son écosystème.

La création du Fonds Danone pour l'Ecosystème élargit le double projet économique et social aux partenaires unis à Danone par un lien d'interdépendance : producteurs, agriculteurs, fournisseurs, distribution de proximité... Ce Fonds développera l'employabilité dans les territoires où le groupe est présent. La priorité donnée aux volumes, cela veut dire des usines qui tournent plus, des camions plus remplis, des fournisseurs plus sollicités. La croissance de Danone, c'est aussi celle de tous les partenaires qui composent son écosystème : travailleurs temporaires, services associés, fermiers, sous-traitants, entreprises de transport et de logistique.

A lui seul, l'approvisionnement en lait des usines Danone représente 60 000 emplois à temps plein chez les agriculteurs. Mais la crise a aussi fragilisé cet écosystème, et risque par

conséquent de fragiliser Danone. Car un groupe de sa taille ne peut pas se développer dans un désert économique et social, il a besoin d'avoir autour de lui des acteurs solides et pérennes. «Les frontières de Danone ne s'arrêtent pas aux portes de l'usine», déclarait déjà en 1972 son fondateur, Antoine Riboud.

C'est donc bien de l'intérêt du groupe de prendre soin de son environnement économique et social, des territoires dans lequel il opère et des acteurs avec lesquels un lien d'interdépendance s'est noué. Danone a déjà une expérience longue et variée dans ce domaine, dont l'engagement initié il y a bientôt cinq ans au Bangladesh aux côtés de Muhammad Yunus est un célèbre exemple. En 2009, le groupe a estimé que le moment était venu d'aller plus loin en rendant cette démarche plus systématique et en lui donnant plus de pérennité à travers un fonds dédié au renforcement de cet écosystème. L'objectif du Fonds Danone pour l'Ecosystème est de soutenir, de renforcer et de développer l'activité de l'ensemble des parties prenantes qui agissent en proximité forte avec ses filiales locales. Les initiatives ne viennent pas d'en haut. Le Fonds intervient exclusivement sur des actions proposées par les filiales du groupe.

A peine installé, ce Fonds a soutenu ses premiers projets. A l'initiative de Danone Produits Frais France, le Fonds soutient La Petite Reine (groupe ARES), une entreprise d'insertion qui s'est spécialisée dans la distribution de colis



Le Fonds Danone pour l'Ecosystème

Le processus de choix et de décision

1/ Le Conseil d'orientation détermine les grandes orientations stratégiques ainsi que les principes d'investissement.

2/ Les filiales identifient des projets.

3/ L'équipe du Fonds évalue les projets et constitue les dossiers de propositions.

4/ Le Comité d'innovation sociale s'assure de la cohérence des projets avec la politique Danone et l'objet du Fonds.

5/ Le Conseil d'administration décide des montants et de la nature des investissements.

6/ Le Conseil d'orientation contrôle la cohérence du portefeuille de projets et des investissements annuels.

EN SAVOIR PLUS ?
<http://ecosysteme.danone.com>
<http://www.danone.com>

Une dotation initiale de 100 millions d'euros

L'Assemblée générale de Danone a approuvé le 23 avril 2009 la création du Fonds Danone pour l'Ecosystème.

• Ce Fonds a bénéficié d'une dotation initiale de 100 millions d'euros en 2009 de la part de Danone.

A partir de 2010, il bénéficiera d'un abondement pouvant atteindre 1% du résultat net annuel de Danone pour une durée de cinq ans.

• Une évaluation de l'impact des actions engagées sera effectuée après une première période de cinq ans.



“Nous investissons pour les dix ans à venir, ni à un an, ni à trois mois.”

Propos recueillis par Armelle Jeandet auprès d'Emmanuel Faber, directeur général délégué

Créer le Fonds Danone pour l'Ecosystème en pleine crise... Cela n'a pas été difficile de convaincre vos actionnaires ?

Emmanuel Faber : Si sa création a été approuvée par 98% de nos actionnaires, c'est qu'ils ont perçu que ce n'était pas de la philanthropie et encore moins de la charité, mais une démarche cohérente. Nos actionnaires ont compris cela car ils entendent parler de Danone depuis des années sur ce terrain, et, pour certains d'entre eux, cela fait plus de dix ans qu'ils nous accompagnent, nous voient construire la mission du groupe et faire un certain nombre de choix pour cela. Je crois qu'ils réalisent que c'est comme cela que Danone se développe. Si nous avons sorti le Fonds Ecosystème d'un chapeau, sans avoir, depuis bientôt quarante ans, la référence du double projet économique et social dans tout ce que nous avons entrepris depuis, nous n'aurions pas bénéficié d'un tel soutien. Sur le long terme, pour Danone, il est essentiel de s'assurer que son écosystème restera vivant. Une fois encore, nous sommes en train d'investir pour les dix ans qui viennent, sûrement pas à un ou deux ans et encore moins à trois mois. Nos actionnaires ont bien compris cela.

Quels sont les critères de sélection des projets soutenus par le Fonds ?

E. F. : Le premier critère est le retour sur investissement en termes d'emplois. L'objectif est bien de développer l'emploi et, ce qui va avec, l'employabilité. Quand on investit un euro, combien d'emplois cet euro va-t-il permettre de créer ou de soutenir ? Le deuxième critère concerne le caractère innovant du projet. Nous voulons imaginer des solutions qui puissent au départ servir de laboratoire. Le troisième, c'est la «réplicabilité». Ce qu'une entité propose de soutenir, peut-on imaginer le faire dans 20 ou 30 autres endroits si cela fonctionne ? Le quatrième critère est le potentiel

de croissance du projet, et donc son impact à terme. Dans quelle mesure peut-il vraiment grandir et prendre de l'importance ? Et enfin, le dernier critère touche à l'humain : dans quelle mesure notre filiale concernée est-elle prête à s'engager dans ce projet et avec quelles ressources en termes de management ? Quels sont les entrepreneurs sociaux ou les ONG avec lesquels nous allons travailler ? Car, pour réussir des projets de ce type, c'est la motivation, la qualité, les compétences des personnes qui s'engagent qui vont être les éléments clés de la réussite.

Pascal Lamy, Martin Hirsch, Lourdes Arizpe, Bill Drayton, Esther Duflo et bien d'autres*... Votre Conseil d'orientation compte beaucoup de personnalités. C'est important ?

E. F. : Les personnalités qui nous ont rejoints autour du Conseil d'orientation du Fonds Ecosystème n'ont en effet pas besoin de lui pour assurer leur notoriété ! Si ces personnes ont accepté de consacrer du temps à ce projet et de prendre le risque de s'associer à nos expérimentations, c'est que, fortes de leur expérience et dans leur domaine d'expertise, elles estiment qu'il y a dans cette initiative quelque chose de tout à fait novateur et de prometteur pour l'avenir. Je pense que cette envie de créer du nouveau est LE critère de leur décision. Je trouve cela très encourageant. C'est aussi autant de responsabilité pour nous !

* Aux côtés de Franck Riboud, Emmanuel Faber, Bernard Hours et Muriel Pénicaud, membres du Comité exécutif de Danone, le Conseil d'orientation est composé de **Pascal Lamy**, directeur général de l'Organisation mondiale du commerce ; **Martin Hirsch**, président de l'Agence du service civique ; **Lourdes Arizpe**, docteur en anthropologie, Université du Mexique, membre du comité économique et social de l'ONU ; **Bill Drayton**, président-directeur général et fondatrice d'Ashoka ; **Esther Duflo**, docteur en économie, professeur au MIT et au Collège de France ; **Ron Oswald**, secrétaire général de l'UITA ; et **Gaby Bonnard**, secrétaire nationale de la CFDT.

Did you know?

Your toddler would need 20L of cow's milk to cover his daily iron needs.

★ BETC EURO RSCG

milupa

Or just 2 cups of
Complete Care Growing Up Milk

- healthy growth
- brain development
- learning skills

because healthy babies are happy babies

www.milupa.com



LA LONGUE MARCHE DE DANONE EN CHINE



L'existence d'un marché de plus d'un milliard de consommateurs suscite parfois les ambitions les plus démesurées. Mais, dans un pays qui regroupe en fait une multitude de marchés différents, l'approche de Danone se veut pragmatique, lucide, locale et à long terme.

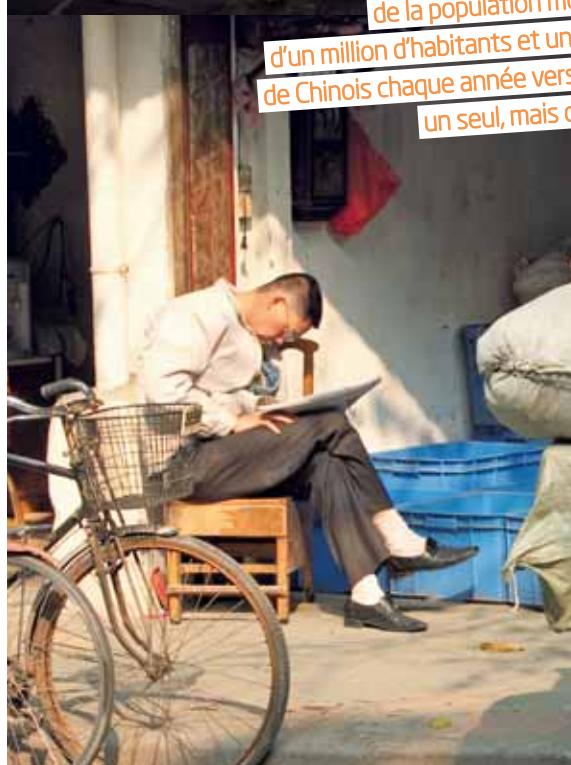
Rédaction Jean-Léon Vandoorne Photographies de Jean-Charles Ast, Thomas Haley, Vincent Boreux

La Chine, avec 1,3 milliard d'habitants, est un marché incontournable quand on a pour mission d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. Mais aussi parce que le consommateur chinois a évolué depuis qu'Antoine Riboud lui faisait découvrir le yaourt, en 1987, à travers la création d'une première joint-venture. Il s'est urbanisé, son pouvoir d'achat croît rapidement, sa curiosité également, surtout chez les moins de 30 ans, génération de «l'enfant unique». En 2009, en dépit d'un ralentissement en début d'année, le taux de croissance a dépassé 8% et devrait être au-dessus de 9% en 2010 selon les prévisions de

nombreux instituts. Si la croissance chinoise est d'abord tirée par les exportations, la demande intérieure augmente désormais rapidement, stimulée par les autorités au premier semestre 2009. La Chine est ainsi devenue cette année le premier marché automobile mondial, détrônant les Etats-Unis.

Les consommateurs chinois sont aujourd'hui friands de produits à valeur ajoutée. Le marché du lait infantile est pour l'instant tiré par les segments super premium (40% du marché) et premium (30%), au détriment des marques bon marché. Avec 20 millions de naissances chaque année, la Chine devrait devenir en 2010 le premier marché du pôle Nutrition Infantile de Danone, dont le lait haut

•••



Avec plus de 1,3 milliard d'habitants, soit un cinquième de la population mondiale, 110 villes de plus d'un million d'habitants et un exode rural qui entraîne 20 millions de Chinois chaque année vers les villes, la Chine ne représente pas un seul, mais des marchés multiples.



PLF : retour à Shanghai et Canton

Après deux décennies de présence en Chine en partenariat, Danone est reparti seul à la conquête de Shanghai et Canton avec ses yaourts Bio (Activia). Bio s'est hissé au premier rang du segment «confort digestif» à Shanghai. Bio est la marque qui a le plus animé

ce segment de marché en 2009, avec un important investissement en publicité, et a émergé dans des linéaires encombrés avec ses «murs vert Bio», de la couleur de la marque, déployés dans tous les hyper et supermarchés.

Nutrition Médicale : leader de l'alimentation entérale

Pionnière de la nutrition entérale, qui consiste à introduire l'alimentation par une sonde directement dans le tube digestif, avec 48% de part de marché, la filiale chinoise a enregistré en 2009 la plus forte hausse des ventes du pôle (+ 35%). Ses équipes coopèrent

étroitement avec la communauté scientifique et la profession médicale. Elle aborde de nouvelles pathologies comme le diabète et l'allergie au lait de vache, ce qui devrait lui permettre de maintenir sa croissance à deux chiffres dans les trois années à venir.

•••

de gamme Dumex, qui accompagne la croissance des tout-petits, est numéro 1 du segment super premium.

Un bénéfice central : la santé

Les Chinois sont traditionnellement sensibles aux bénéfices santé de leurs aliments. Les produits Danone sont ainsi particulièrement bien perçus. C'est de plus en plus le cas avec la montée du niveau de vie et la découverte des bienfaits associés aux produits laitiers, dont la consommation est aujourd'hui vivement encouragée par les pouvoirs publics alors que le lait ne faisait pas partie de la culture culinaire chinoise. Le yaourt est ainsi consommé surtout le soir, pour faciliter la digestion nocturne, et le segment du «confort digestif», sur lequel Activia (Bio en Chine) est positionné, représente à lui seul 30% du marché. Ce chiffre se comprend à la lecture du Shanghai Daily du 31 mars 2009 : 70% des citadins souffriraient de troubles digestifs. La santé, c'est également l'un des arguments

“En Chine comme au Brésil ou en Indonésie, Danone privilégie une approche équilibrée, progressive.”

mis en avant par un autre grand succès de Danone en Chine : Mizone, numéro 1 des eaux enrichies. Faible teneur en sucres, touche de fruits naturelle, ajout de vitamines : Mizone est devenue la boisson santé qui restaure, aide à maintenir son équilibre et à retrouver de l'énergie pour affronter le stress du quotidien dans ces mégalopoles qui se développent à un rythme effréné.

La Chine vue par les managers chinois

La Chine apparaît ainsi, encore plus qu'hier, comme un marché où les attentes correspondent à la mission et aux produits des quatre pôles du groupe, solidement implanté avec 9 000 salariés. Fort de ses 22 années d'expérience du marché chinois et de ses aléas, Danone y dispose d'équipes pour réussir. Des équipes chinoises qui connaissent bien le marché : les Comités de direction des deux principales filiales, Dumex et Danone Eaux Chine, ne comptent ainsi qu'un expatrié chacun.

Les changements qu'a connus la Chine ces dernières décennies ont fait naître, à côté d'une majorité de Chinois encore ruraux et pauvres, une classe moyenne aisée et urbaine. Le nombre de ces ménages à revenu moyen devrait dépasser les 100 millions en 2009 et s'élever à 612 millions en 2017 (TNS, sept. 2008).

Cent pour cent locale, l'équipe de vente et de marketing (180 professionnels de la santé) de Nutricia en Chine travaille étroitement avec les hôpitaux, les chirurgiens, les neurologues et les services d'urgences chinois pour répondre à leurs besoins. Pouvoir s'appuyer sur un centre de R&D comme celui de Shanghai, premier ouvert par Danone en Asie, est également un atout pour les filiales Eaux et Produits Laitiers Frais. Ses équipes adaptent les produits Danone aux goûts et aux besoins de santé locaux et ont ainsi pu aider Danone Produits Laitiers Frais Chine à hisser Bio au premier rang du segment

«confort digestif» sur le marché du grand Shanghai (20 millions d'habitants). Cette réussite est due aux nombreuses innovations : en termes de formats ou d'arômes (vanille, noix, aloe vera...) ; avec Bio à la cuillère (l'usage d'une cuillère est peu répandu en Chine, où le yaourt est traditionnellement consommé avec une paille). Les enquêtes consommateurs montrent que Bio est perçu comme le yaourt le plus efficace contre les troubles digestifs. La première publication en Chine par Danone d'une étude clinique démontrant les bénéfices de Bio pour les femmes souffrant de constipation a certainement aidé.

Une Chine, plusieurs marchés

Avec plus d'une trentaine de provinces et de régions ou de municipalités autonomes dont certaines dépassent 90 millions d'habitants, la Chine est une mosaïque de marchés différents, éclatés sur 9,5 millions de km² et 110 villes qui dépassent déjà le million d'habitants. Pour les marchés

Comme le Brésil, la Russie et l'Indonésie, la Chine est un pays stratégique pour Danone. Le groupe investit donc dans l'augmentation et dans la modernisation de ses capacités industrielles, dans la formation de ses collaborateurs ou encore dans le recrutement de jeunes diplômés.



•••

de grande consommation, il faut s'appuyer sur les puissants réseaux de distribution qui irriguent le territoire chinois, et notamment les provinces côtières les plus prospères.

Petit à petit, Danone grandit

Pour s'y développer, même un groupe de la taille de Danone doit adopter une approche par étapes et s'adapter à ses spécificités. L'eau en bouteille en Chine reste par exemple encore souvent consommée dans la rue. La distribution traditionnelle représente 70 à 75% des ventes. Présente dans 300 000 points de vente avec Mizone (eau aromatisée et enrichie en vitamines), Health et Evian (eaux minérales), Robust (eau purifiée), Aquarius (HOD à Shanghai), Danone Eaux Chine ne touche encore «que» 600 millions de Chinois dans 14 provinces. Sa politique priviliege en effet la qualité d'exécution plutôt qu'une expansion géographique incontrôlée. C'est vrai pour la politique

marketing, avec des campagnes publicitaires sur les chaînes de télévision locales d'une vingtaine de métropoles. C'est aussi le cas pour l'animation des réseaux de distribution par des équipes de vente continuellement renforcées et professionnalisées pour s'assurer de la bonne mise en place des produits face à la concurrence. Dumex, qui s'appuie également sur des distributeurs indépendants pour toucher les 550 millions de Chinois qui habitent dans les villes, ne fait pas autrement pour se développer. Implantée déjà dans 100% des mégalopoles et 90% des très grandes villes, elle élargit progressivement sa présence dans les villes moyennes. Et avant de lancer Bebelac à la conquête du segment premium dans huit provinces en 2009, la filiale avait pu peaufiner sa stratégie et tirer les enseignements d'un premier test dans une seule région en 2008. La filiale de Danone Produits Laitiers Frais a aussi procédé de la sorte pour réinvestir

•••

Présent à travers ses quatre métiers en Chine, Danone continue d'investir en s'appuyant sur ses marques phares à valeur ajoutée : Bio (Activia) ; Mizone, Aquarius, Robust, Health ; Nutricia, Dumex...





Dumex, l'élu des mamans chinoises

Leader en valeur et en volumes du marché de la nutrition infantile en Chine depuis 2006, Dumex poursuit son développement avec une hausse des ventes de 17% en 2009, sur un marché encore marqué par la crise de la mélamine en 2008. La mobilisation exceptionnelle de ses équipes a permis de rassurer

les clients sur la qualité et la traçabilité de sa marque super premium. Pionnière du marché du lait de croissance en Chine, Dumex a réussi le lancement du concept «complete care», alimentation diversifiée des 6 mois à 3 ans, et son développement dans le segment premium sous la marque Bebelac.

Un impératif, la fiabilité

En Chine comme ailleurs, la qualité des aliments transformés doit être irréprochable. La réglementation est devenue encore plus stricte après la crise des laits infantiles contaminés à la mélamine en 2008, qui a concerné plusieurs concurrents de Dumex. C'est d'ailleurs en grande partie dans le souci de maîtriser la sécurité alimentaire que le pôle Produits Laitiers Frais a misé sur une filière lait sécurisée, et ne travaille

le marché chinois avec ses propres forces : elle a ciblé en 2009 le grand Shanghai et la ville de Canton, marchés où elle s'était dans le passé associée à des producteurs locaux, avant d'aborder le grand Pékin en 2010.



Dumex est en tête du marché chinois en valeur et en volumes depuis 2006. Une seconde marque de lait infantile, Bebelac, a été lancée en 2009 dans huit provinces chinoises.

“Recruter pour former les managers dont Danone aura besoin demain.”

qu'avec un nombre restreint de très grosses fermes que ses experts conseillent et accompagnent. Ensemble, ils améliorent la qualité dans tous les domaines : l'alimentation du bétail, la traite et la gestion. Dans l'année qui a suivi la crise de la mélamine, Dumex a valorisé et renforcé ses actions, sécurisant ses approvisionnements et moyens de production pour rassurer les consommateurs. Un message entendu, les ventes de Dumex ayant augmenté de près de 17% en 2009. Plus globalement, la montée des attentes et des exigences ne peut que conforter la position concurrentielle de Danone, qui a déployé dans ses usines ses programmes Danone Manufacturing Way et Wise. Leur mise en route est extrêmement rapide et les audits très positifs, en raison d'une exécution bien menée.

Attirer les talents

La Chine présente la particularité d'être un pays en pleine croissance, riche de jeunes enthousiastes et bien formés, mais qui possèdent de fortes attentes. 2009, année de crise mondiale, a vu de nombreuses multinationales ralentir leurs investissements et leurs recrutements. Pour la première fois, des diplômés de bonnes universités n'arrivaient pas à trouver un emploi. Danone a au contraire accéléré ses recrutements pour former les managers dont il aura besoin demain en Chine. Le groupe a organisé deux campus dédiés à des formations managériales et fonctionnelles en 2009, dont la plupart délivrées en chinois. Les managers chinois font preuve d'une grande capacité de mobilisation. De la culture Danone, ils apprécient la liberté de décision locale, l'esprit entrepreneurial et la responsabilisation des équipes. ■

Depuis 1998, les produits de Danone Eaux sont distribués dans 14 provinces et consommés par 600 millions de Chinois.



Mizone, star du marché des eaux

Depuis la fin de l'accord de joint-venture avec le groupe Wahaha, toutes les activités Eaux de Danone en Chine sont maintenant regroupées dans une structure unique, Danone Eaux Chine. Elle est présente dans 14 provinces avec ses marques Mizone (eau aromatisée et enrichie en vitamines), Health et Evian (eaux minérales), Robust (eau purifiée), Aquarius (HOD à Shanghai). 2009 a vu le lancement de la construction d'une nouvelle usine dans la région de Shenzhen pour y conforter le leadership de Health. La filiale compte aussi sur sa force de vente renforcée par le recrutement en 2009 de nombreux

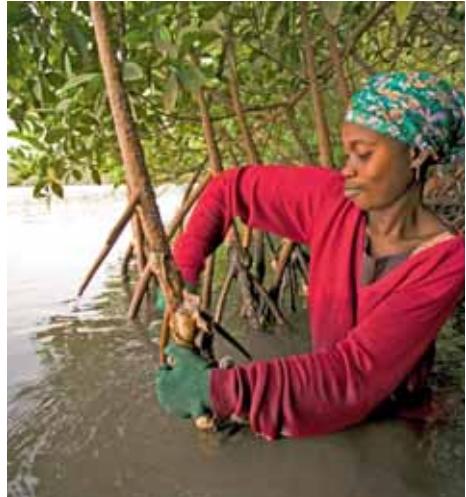
jeunes diplômés d'universités. Mizone a confirmé en 2009 son potentiel de produit phare, avec une croissance de plus de 38% (+ 30% en 2008). Mizone a bénéficié d'une rénovation marketing en profondeur et d'un travail de R&D pour améliorer ses profils organoleptiques en respectant ses bénéfices santé. Vendue dans un format généreux de 600 ml, la gamme s'est enrichie de parfums différents des boissons habituelles : à côté de la pêche, pilier de la gamme, le succès du lychee en 2009 a été suivi du lancement, déjà prometteur, de Mizone à l'ananas.

MOBILISATION CARBONE

En 2008, Danone a annoncé son ambition radicale de réduire de 30% son empreinte carbone. Une vision désormais traduite par un plan opérationnel 2008/2012 pour chaque activité du groupe.

Photographies Hellio - Van Ingen

Les mangroves ont une capacité naturelle à séquestrer du CO₂



La responsabilité environnementale fait partie de l'ADN de Danone. A un double titre. Au titre de sa mission d'abord : ses produits visent à apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. Or, l'accès à l'alimentation implique la préservation et le renouvellement des ressources, et une alimentation saine passe par des ingrédients sains, les plus naturels possibles. Au titre de sa culture ensuite : définissant le double projet économique et social, Antoine Riboud affirmait que «la responsabilité de l'entreprise ne s'arrête pas aux portes de l'usine. 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». C'était en 1972. Depuis, la prise en compte des enjeux environnementaux s'est imposée à l'ensemble de la société. Danone a formalisé et quantifié ses engagements dans le domaine en intégrant à sa démarche, dès les années 1990, la protection des ressources et en rédigeant en 1996 une charte pour l'environnement. En 2000, le groupe fixait des engagements précis pour la consommation d'eau, la maîtrise de l'énergie consommée, la réduction des déchets et du packaging...

●●●

La quasi-totalité des objectifs fixés a été atteinte dès 2008. Le groupe a alors estimé devoir passer à la vitesse supérieure : il définit cinq axes stratégiques prioritaires pour guider son action : réduire son intensité carbone, protéger la ressource en eau, repenser les emballages pour transformer à terme le déchet en ressource, promouvoir une agriculture durable et protéger la biodiversité. Danone décide de se focaliser dans un premier temps sur l'indicateur le plus synthétique : le CO₂. Le groupe s'impose un objectif ambitieux : réduire de 30% son empreinte carbone par kilo d'ici à 2012. Pas seulement son empreinte directe ou celle de ses usines, mais celle qui concerne l'ensemble de la chaîne aval du cycle de vie de ses produits, sur laquelle Danone peut agir. Pour accompagner le déploiement de cet objectif, une direction générale Nature a été créée, qui coordonne, évalue et anime les travaux à l'échelle de l'ensemble du groupe.

Lutte contre le réchauffement climatique

L'objectif de 30% de réduction de l'empreinte carbone d'ici à 2012 recouvre trois volets : la mesure fiable des émissions, leur réduction et, in fine, la compensation.

La mesure est un préalable essentiel

Danone travaille donc avec PricewaterhouseCoopers sur une méthode de mesure des émissions de CO₂ qui soit parfaitement auditabile, afin de devenir un élément fondamental des états de l'activité. En 2008, les outils d'évaluation des émissions de CO₂ dans le secteur des Produits Laitiers Frais ont été finalisés. S'inspirant de ce qui a été mis en place par le pôle Eaux – précurseur avec Evian –, ces outils sont

Rapport de progrès à long terme

	Objectifs 2000/2010	Résultats 2009
Eau (l/kg produit)	- 30%	- 35%
Total énergie (kWh/t)	- 20%	- 45%
Emballage (pack ratio)	- 10%	- 5%
Valorisation des déchets	80%	87%



également étendus aux deux divisions Nutrition Infantile et Nutrition Médicale depuis 2009. Danone dispose maintenant d'une mesure sur l'ensemble de ses activités. Ces outils, certifiés pour les eaux, sont en cours de revue critique par l'Ademe en France et par Carbon Trust en Angleterre (lire encadré p. 69). Objectif : que les «comptes carbone» du groupe soient certifiés chaque année, comme ses résultats financiers. Au-delà de Danone, les enjeux de normalisation de ces mesures sont majeurs, afin que tous les industriels parlent un langage commun.

Deuxième volet, la réduction des émissions

L'objectif du groupe en 2009 était de réduire de 5% son intensité carbone. Il a été dépassé pour atteindre 7,4%. Le mouvement engagé doit se poursuivre au même rythme en 2010 avec un objectif de - 6,5%, pour atteindre 30% de réduction en 2012. Ce résultat est obtenu grâce à une approche globale, intégrant toutes les étapes de production.

Du côté des usines, la réalisation marquante de l'année a été la mise en place de «campus énergie». Ces campus

Intensité CO₂ 2009
Objectif - 5%
Atteint - 7,4%

L'objectif 2000/2010 de réduction de la consommation d'eau des sites industriels du groupe est atteint avec un an d'avance (- 32% vs cible - 30%), en particulier grâce à la performance du pôle Eaux en 2009 (- 13%).



rassemblent les experts des usines du monde entier, qui modélisent une consommation d'énergie normative, comparent avec les consommations réelles et identifient tous les points de progrès possibles. Dans les Produits Laitiers Frais, l'initiative a permis une économie de 11% de l'énergie consommée. L'usine d'Ochsenfurt en Allemagne s'est particulièrement distinguée cette année par 47 bonnes pratiques venant majoritairement des opérateurs. Le groupe étudie le déploiement de ces pratiques dans plus de 20 sites dans le monde, notamment celles concernant l'utilisation d'énergies renouvelables, la méthanisation des déchets, la cogénération et la géothermie.

Concernant le packaging, l'initiative marquante est la réalisation du projet «foam». Cette technologie consiste à injecter de l'air dans le plastique

du packaging pour réduire sa densité et son contenu en CO₂. Elle a permis une réduction de la densité des plastiques concernés de 19%. Quarante lignes industrielles ont pris part au projet en 2009, et un total de 110 lignes pourront d'ici à 2011 intégrer cette nouvelle technologie. Particulièrement judicieuse, elle permet de conserver les autres fonctions de l'emballage : la sécurité

Les premières productions de R-PET liées au partenariat avec France Plastiques Recyclage ont été mises en service en 2009, avec pour objectif de sécuriser 50% de l'approvisionnement en R-PET d'Evian Volvic Monde.

●●●

EVIAN

Dès 1992, Evian met au centre de sa stratégie la protection de sa ressource et fonde l'Apieme (Association de protection de l'impluvium des eaux minérales d'Evian) en collaboration avec les différents acteurs locaux. En 1998, Danone signe un accord

de partenariat à long terme avec Ramsar, convention internationale de protection des zones humides qui promeut la conservation et l'utilisation raisonnée des ressources en eau. En 2009, les efforts constants de l'entreprise sont récompensés : Evian est reconnue zone Ramsar.

alimentaire, l'affichage des informations nutritionnelles sur les produits et la visibilité. Enfin, l'année 2009 a été marquée par la production de la première bouteille fabriquée à 100% à partir de PET recyclé (R-PET) au Mexique. Une technique inédite grâce à laquelle une bouteille redévie bouteille... sans produire de déchet intermédiaire, ce qui suppose une forte implication sur la filière de valorisation en aval pour sécuriser l'approvisionnement en R-PET. Après le partenariat créé au Mexique avec PETstar (producteur des bouteilles R-PET de Bonafont), une usine de fabrication de R-PET a été développée en partenariat avec France Plastiques Recyclage pour approvisionner Evian Volvic Monde et permettre d'atteindre l'objectif de 50% de R-PET à terme. Au-delà de l'usine et du produit, Danone intègre en amont **les fournisseurs** et en aval le transport. Le travail de Danone avec ses fournisseurs part du constat que 85% des émissions liées à l'activité du groupe sont indirectes. Danone a donc signé un accord pour aider ses principaux partenaires en amont à mesurer et à réduire leurs émissions avec un plan d'action sur trois ans : le Danone Carbon Pact. Vingt accords ont été signés en 2009 avec les principaux d'entre eux, soit 40% du périmètre des achats matières premières et emballage des Produits Laitiers Frais. Une démarche qui sera étendue aux autres pôles en 2010.

Côté **transports**, 2009 a vu la concrétisation du projet Marco Polo, lancé en 2008, pour l'acheminement des eaux en bouteille. Le programme a permis de substituer le rail à la route pour le transport de Volvic entre la France et l'Allemagne. Ainsi, 26 000 acheminements par camions ont été évités, soit une réduction de 30% du CO₂ émis. De nombreux autres pays testent eux aussi cette alternative.

Enfin, le troisième volet du plan d'action carbone de Danone est la compensation

Lorsque toutes les marges de réduction directe de l'empreinte carbone ont été épuisées, il reste un solde incompréhensible de CO₂. La compensation consiste alors à agir sur les leviers d'absorption naturelle du carbone par la planète. 2009 a été une



Le Fonds Danone pour la Nature créé en 2008 finance des programmes qui protègent la biodiversité, soutiennent les économies locales tout en luttant contre le réchauffement climatique.



année phare puisqu'elle a vu la première réalisation marquante financée par le Fonds Danone pour la Nature, six mois seulement après sa création effective en 2008. La marque pionnière porteuse de la première réalisation concrète est Evian : 50% de la réduction de son empreinte passera par la réduction de ses émissions directes ; l'autre moitié sera compensée. À travers ce Fonds, qui identifie et finance les projets permettant d'absorber du CO₂, le tout premier projet mené par Evian a consisté à restaurer des mangroves au Sénégal. La mangrove est en effet l'écosystème le plus productif en biomasse de notre planète, à très grande échelle. Grâce à la campagne Plante ton arbre réalisée avec les villageois de Casamance et du delta du Saloum, 36 millions de palétuviers, soit 2 000 hectares, ont été replantés avec l'ONG locale Océanium.

DJSI

En 2009, Danone a été reconnu comme l'entreprise de référence de sa catégorie en matière de reporting environnemental par le Dow Jones Sustainability Index (DJSI).

Les spécificités de la démarche Nature de Danone

Au-delà des résultats enregistrés sur les différents volets, avec aujourd'hui dix ans de recul, la démarche de Danone comporte trois spécificités. D'abord, **la place centrale des partenariats**. Le groupe n'avance pas seul mais co-crée avec des partenaires reconnus pour leur expertise tels Ramsar, l'Ademe, l'Inra et Carbon Trust ou l'UICN, ainsi qu'avec des ONG locales.

Ensuite, les démarches engagées relèvent d'**une vision intégrée**, car tout est lié : protection de l'environnement, gestion, voire restauration des ressources, localement, et développement économique et social.

Enfin, **l'intégration au cœur de nos activités** : les objectifs de réduction du carbone ont été mis dans les bonus de tous les directeurs du groupe, ce qui entraîne une mobilisation de l'ensemble des salariés de Danone.

En conclusion, l'enjeu d'une mobilisation radicale autour de la réduction du carbone n'est pas seulement de réduire l'empreinte de l'entreprise mais aussi et surtout de transformer en profondeur nos pratiques, gage de la pérennité de notre performance économique de demain. ■

EN SAVOIR PLUS ?

<http://les pieds sur terre.danone.com/>
<http://www.danone.com>

Principaux partenaires

Ramsar : convention internationale pour la protection des zones humides.
Ademe : Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie.
Inra : Institut national de recherche agronomique.

Carbon Trust : organisme privé qui accompagne les entreprises et le secteur public afin de réduire leurs émissions de CO₂ et de réaliser leur transition vers des technologies à faible émission de gaz à effet de serre.
UICN : Union internationale pour la conservation de la nature.



L'usine d'Ochsenfurt met en avant le développement durable et la réduction de la consommation des ressources naturelles. Ci-dessus : le système de récupération des protéines de lait résiduelles présentes dans les eaux usées, transformées ensuite en biogaz.

Agriculture

Dans ce domaine où les décisions sont partagées (Danone ne contrôle généralement pas sa filière laitière en amont), le groupe initie des actions pour réduire l'impact de son activité laitière avec les fermiers et les organisations agricoles. Danone, avec l'Inra et Valorex, a montré que l'ajout de lin

à l'alimentation des vaches (programme Linus depuis 2004 en France) permet de réduire les émissions de méthane de façon significative. Ce programme a été étendu en 2009 à l'Espagne et aux Etats-Unis. De plus, en 2009, le groupe publie, avec les mêmes partenaires, dans le *Journal of Dairy Science* un article établissant pour la première

Bienvenue dans notre usine





MANAGEMENT, L'EXEMPLE D'UNE USINE ENGAGÉE



Le management de proximité et le développement des collaborateurs sont deux moteurs de la performance chez Danone. Reportage à l'usine argentine de Longchamps.

Rédaction Jean-Léon Vandoorne Photographies de Thomas Haley, Côme Courteault 2010

Dans la banlieue de Buenos Aires, en Argentine, l'usine de Longchamps obtient des résultats parmi les plus élevés de Danone en matière de sécurité des salariés et de performance. C'est le résultat d'un management participatif reposant sur la responsabilisation et les initiatives des 900 collaborateurs, qui se développent et enrichissent continuellement leurs compétences.

Parmi les devoirs de tout employeur, il y en a un qui prime : assurer l'intégrité physique des collaborateurs. Chez Danone, aujourd'hui, la sécurité passe par Wise, une démarche rigoureuse progressivement déployée dans toutes les filiales depuis 2004. On aurait pu penser que les pays à longue tradition industrielle obtiendraient de meilleurs résultats que les pays émergents. Surprise, l'usine de Longchamps se place en tête de la division Produits Laitiers Frais. Il n'en fut pas toujours ainsi.

Sur le «chemin de la sécurité»

Il y a trois ans, l'usine vivait encore au rythme d'un accident avec arrêt de travail par mois et d'une centaine d'incidents par an. En 2009, cette immense unité, qui compte désormais plus de 900 salariés, n'aura enregistré aucun accident, et seulement 16 incidents. Pour obtenir un tel résultat,

...



Depuis 2004, Wise est un programme développé pour aider l'encadrement et les équipes à adopter une approche rigoureuse afin d'améliorer la sécurité. De 2006 à 2008, le taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt par million d'heures travaillées est passé dans le groupe de 7,6 à 5,2, soit une baisse de 32%. En passant de 13,4 à 4,7, la division Eaux affiche la baisse la plus impressionnante (- 77%).

Le management de Longchamps s'est d'abord appuyé sur trois programmes clés du groupe : Wise, axé sur la sécurité au travail ; DaMaWay (Danone Manufacturing Way), pour l'organisation industrielle ; et DanOwners, qui responsabilise chaque opérateur en lui confiant une mission ou une tâche précise dans un secteur de son unité. Leur application conjointe a établi une relation immédiate entre amélioration de la performance et sécurité au travail. Les équipes se sont très vite approprié cette nouvelle organisation. Si un problème apparaît, chacun peut en rendre compte et proposer des solutions pour que l'incident ne se reproduise plus. A Longchamps, le salarié est ainsi «propriétaire» de son travail, un dueño. L'usine, où 1,2 million de litres de lait sont quotidiennement transformés en yaourts, fromages frais et autres produits laitiers frais, a ainsi été «découpée» en petits secteurs à taille humaine, permettant de régler au plus près la technique et d'ajuster le comportement. Le programme DaMaWay a commencé fin 2006 par un projet pilote sur une machine impliquant 20 personnes.



Fin 2007, le projet était élargi à un secteur complet, les fromages et desserts, soit 200 personnes, pour finalement toucher toute l'usine en 2008.

Convaincre également les partenaires

Avec le déploiement parallèle de Wise, ce sont, au fil du temps, plusieurs centaines de petites améliorations qui ont été apportées aux lignes de production. La sécurité est devenue le réflexe de tous et de chaque instant. A partir du moment où un opérateur a parlé d'un problème et proposé une solution, on se doit de la respecter.

Si Danone fournit les outils, chaque filiale a toute latitude pour les adapter à son contexte si cela lui permet d'être plus efficace. Ainsi, pour ancrer encore plus profondément cette approche de la sécurité, Longchamps a fait le choix de lui donner une résonance à l'extérieur de l'usine à travers une initiative baptisée El camino de la seguridad («le chemin de la sécurité») : l'usine a été divisée en huit secteurs, chacun parrainant une école du voisinage.

•••



Le centre culturel Museo Conventillo Marjan Grum, situé dans le quartier de La Boca à Buenos Aires.



Dans une école de Buenos Aires, des enfants bénéficiant du programme «Nutrition» de la Fondation Danone en Argentine.



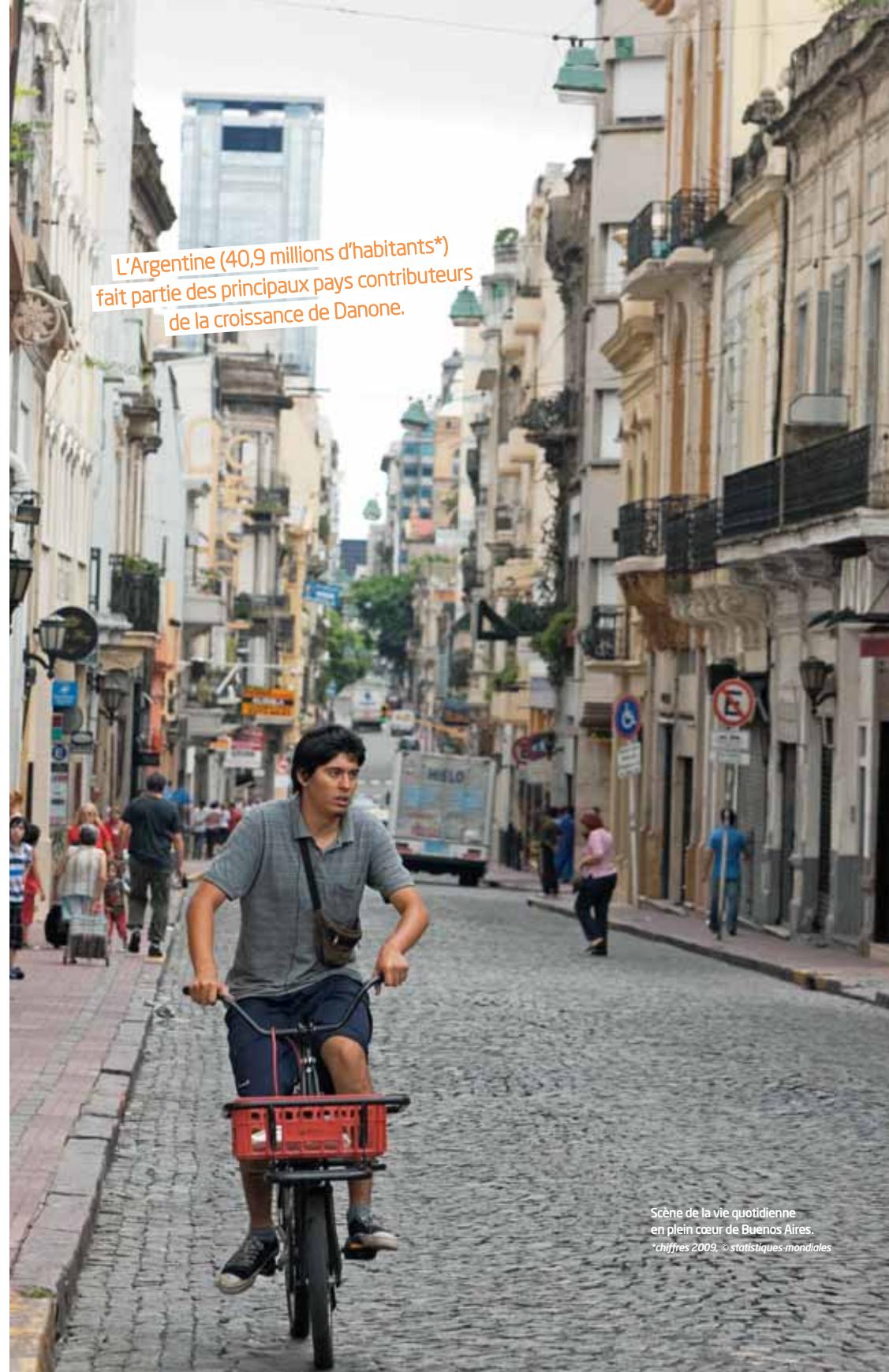
● ● ●

Quand une équipe gagne un concours interne sur la sécurité, la prime est offerte à son école filleule pour un projet qui la rendra elle-même plus sûre. Forte de ses succès, l'usine vient de se fixer un nouveau challenge : prévenir les accidents des collaborateurs sur les routes.

Des opérateurs responsabilisés

La réussite de Longchamps est d'abord celle d'un management de proximité reposant sur des petites cellules, d'une vingtaine d'opérateurs en moyenne, animées par des chefs d'équipe, ou «team leaders». Ce sont généralement d'anciens opérateurs qui ont révélé leur potentiel et ont ainsi bénéficié de promotions internes. D'autres sont d'anciens agents de maîtrise qui ont appris à adopter un management plus participatif encourageant les prises d'initiatives. Deux fois par jour, les équipes s'arrêtent pendant dix à quinze minutes pour parler d'une éventuelle anomalie ou d'une idée d'amélioration. Un compte rendu rapide est fait sur une fiche. Si la fiche est bleue, l'opérateur peut s'en charger. Si elle est rouge, le sujet relève de l'équipe de maintenance. Une fiche verte signifie que l'amélioration suggérée nécessite une étude approfondie. Cette attention constante aux détails permet d'anticiper les problèmes.

● ● ●



Construire dans la durée une «Great Place to Grow»

La politique des Ressources humaines de Danone s'inscrit dans la continuité du double projet économique et social initié en 1972. La fonction RH a pour mission de conduire les transformations et de créer les conditions pour le développement du groupe en nourrissant la culture et en faisant grandir les individus et les équipes. En 2009, quatre axes majeurs sont mis en avant :

1. Poursuivre et approfondir le dialogue économique et social
Pour être fructueux et efficace, le dialogue social doit intégrer la double dimension économique et sociale. Danone a été précurseur dans ce domaine en signant, dès 1976, huit accords avec l'UITA. Dans cette continuité, Danone a ouvert sur le plan mondial une négociation sur les conditions de travail, la santé et la sécurité. Ce dialogue est avant tout une réalité locale. Les nombreux accords signés dans les pays en sont l'illustration : par exemple, en France, l'accord-cadre portant sur la prévention du stress signé avec l'ensemble des organisations syndicales (*lire p. 82*).

2. Développer l'efficacité et nourrir la croissance

Chez Danone, les Ressources humaines ont non seulement un rôle de développement des hommes mais aussi d'amélioration de la performance. Les RH agissent partout conjointement avec les opérationnels dans les programmes d'amélioration de l'efficacité, comme DaMalWay dans le domaine industriel. L'un des leviers de la performance est le partage de bonnes pratiques, qui, depuis 2009, est soutenu par le déploiement de «Dan 2.0», qui met les nouvelles technologies au service de la culture réseau, en privilégiant la rapidité, l'agilité et la coopération transversale. Préparer la croissance et l'expansion géographique du groupe se traduit aussi par des programmes d'attraction et de développement des talents à l'international.

3. Renforcer le management de proximité

Convaincu que la transformation du groupe, et en particulier sa croissance durable, dans un monde de moins en

moins prévisible, requiert de nouvelles attitudes de leadership, Danone a lancé en 2009 un programme pluriannuel basé sur des valeurs et des attitudes communes qui vont permettre de responsabiliser et de renforcer le management de proximité pour engager et faire grandir chacune et chacun dans son rôle dans l'entreprise et en tant qu'individu. Le Danone Leadership College consiste dans un premier temps à éléver les compétences de leadership et les prises de responsabilité des 15 000 chefs d'équipe pour qu'eux-mêmes développent sur ces mêmes bases l'ensemble de leurs équipes.

4. Stimuler les projets d'innovation sociétale et créer les conditions de l'engagement des salariés

2009 a été marquée par deux faits majeurs. Le premier est la création du Fonds Ecosystème, qui a vocation à élargir le double projet économique et social en soutenant, renforçant et développant l'activité de son écosystème, c'est-à-dire l'ensemble des parties prenantes dont l'activité est impactée par Danone et qui agissent en proximité forte de ses filiales locales sur les plans économique, social et territorial (*lire p. 50*). Le deuxième est le développement de la plate-forme Danone Supporting Life, qui regroupe les différentes initiatives locales des filiales en faveur des communautés et qui a un triple impact positif important sur ces communautés, mais aussi sur le plan économique (crédibilité de la marque, environnement business...) ainsi que sur le développement, l'engagement et la fierté des salariés. L'ensemble des filiales témoignent d'une formidable énergie avec une cinquantaine de projets actifs.

C'est la cohérence de ces différentes initiatives dans la durée qui fait la force de l'action RH de Danone.

Mais elle prend véritablement son sens à travers la mobilisation du management et l'adhésion des salariés, qui, dans la Danone People Survey 2009, réalisée pour la première fois auprès de l'ensemble des salariés du groupe, affiche un taux d'engagement de 85%.



Danone People Survey 2009

Depuis 1999, une enquête d'opinion des salariés est menée tous les deux ans. En 2009, elle est adressée pour la première fois à l'ensemble des salariés du groupe. Le questionnaire, traduit en 34 langues, a été envoyé à 68 000 personnes dans 66 pays. Cette enquête a montré un fort taux d'engagement (85%), supérieur à la moyenne des sociétés de grande consommation (78%). L'engagement correspond à la mesure de l'investissement et de l'implication des salariés dans l'entreprise. De même, 85% des salariés recommandent Danone comme une entreprise où il fait bon travailler (contre 74% en moyenne pour les sociétés de grande consommation). Les résultats 2009 montrent une amélioration sensible de l'opinion des salariés de Danone depuis 2007 sur l'ensemble des critères et en particulier sur l'écart de perception entre les managers et les ETAM et opérateurs.



L'Argentine, où Danone est présent depuis 1995, est un pays en croissance constante. Le groupe occupe aujourd'hui la position de n° 1 pour les produits laitiers frais et les eaux, et celle de n° 2 pour la nutrition infantile et la nutrition médicale.

des relations étroites forment de leur côté un écosystème éducatif. L'usine accueille en permanence une dizaine de stagiaires diplômés de l'enseignement supérieur et 15 à 20 techniciens ou diplômés de premier cycle. Elle a donc la chance de disposer d'une main-d'œuvre relativement jeune et éduquée. Cette chance, c'est aussi une responsabilité. L'usine ne doit pas être seulement une «great place to work»,

“Mi fabrica es linda (mon usine est belle) est devenue l'expression des salariés de Longchamps pour qualifier leur usine.”

...

Et en cas d'incident, l'opérateur est complètement impliqué dans la recherche de la solution. En 2009, plus de 8 000 idées ont ainsi donné lieu à des améliorations sur les équipements et les process. Ce sont les petits détails qui font la différence entre «être bon» et «être excellent», et ils ne peuvent remonter qu'en raison de l'intelligence et de l'implication des 900 salariés. A Buenos Aires, les opérateurs savent qu'ils existent en tant qu'individus.

Une usine où les collaborateurs grandissent

Longchamps a vu sa production fortement augmenter en dix ans, et recrute régulièrement. L'usine attire : un opérateur qui fait de temps à autre des heures supplémentaires le samedi gagne le double du salaire moyen argentin. Tous les salariés bénéficient d'une couverture sociale et médicale gérée par les syndicats ainsi que d'une mutuelle santé. L'entreprise accompagne financièrement tout salarié qui souhaite améliorer son assurance-vie de base. Les universités et écoles environnantes avec lesquelles Longchamps entretient

une belle usine où on est heureux de travailler. Elle veut être une «great place to grow», un lieu où chaque salarié peut développer ses compétences. Ainsi, les temps de formation ont été multipliés par cinq en trois ans. Les opérateurs ont désormais droit à 24 heures par an, contre quatre heures auparavant. Le management, quant à lui, a vu ses heures de formation accrues. Au total, l'investissement formation a augmenté de 50% en trois ans.

Cette formation, au plus près du terrain, est toujours prise en charge par le responsable, qui forme ses opérateurs. A Longchamps, former est un devoir, mais également un honneur. Quand un opérateur s'est distingué en remportant l'un des nombreux concours internes comme celui de la «meilleure idée de la semaine», il peut se voir confier des responsabilités managériales. —

POLITIQUE SOCIALE

Un dialogue social mondial est-il possible ?

L'UITA*, principal syndicat international du secteur alimentaire, et Danone entretiennent des relations depuis 1976 et concluent des accords depuis 1986. En 2009, la concertation au niveau européen est devenue mondiale. Pour quels bénéfices ?

Ron Oswald, secrétaire général de l'UITA

Muriel Pénicaud, directrice générale des Ressources humaines de Danone



Que vous apporte cette relation historique, plus de vingt ans, entre l'UITA et Danone ?

Ron Oswald : Je pense que le bénéfice est mutuel. On peut discuter et résoudre des difficultés autour d'une table au lieu d'être nécessairement dans la confrontation. C'est l'occasion de débattre avec la direction d'une société internationale.

Muriel Pénicaud : Cette relation a fait progresser l'ensemble des acteurs en matière de dialogue économique et social. Elle a été une source permanente d'innovation, notamment par la création d'une plate-forme de concertation internationale avant même que les comités européens n'existent. Elle nous a notamment permis de signer huit accords mondiaux définissant un cadre général et des orientations que les acteurs locaux adaptent et mettent en place en fonction de leurs propres contextes.

*UITA : L'Union internationale des travailleurs de l'alimentation, de l'agriculture, de l'hôtellerie-restauration, du tabac et des branches connexes (UITA) est une fédération syndicale internationale regroupant 383 organisations syndicales affiliées dans 120 pays, pour un effectif total de plus de 2,6 millions de membres. Son siège est à Genève, en Suisse.

“Danone est la première entreprise avec laquelle l'UITA a pu nouer un dialogue à ce niveau global et à cette échelle.”

Ron Oswald

En 2009, le Comité d'information et de consultation (CIC) a été élargi aux pays non européens. Qu'est-ce que cela a changé ?

M. P. : Cet élargissement nous permet de développer au plan mondial un dialogue économique et social dans les quatre métiers du groupe avec, en perspective, un rapprochement de l'European Works Council de Numico d'ici à 2011. L'ouverture à l'international nous procure une vision plus globale des préoccupations et des aspirations de l'ensemble de nos salariés et nous permet notamment de développer ce dialogue dans les pays émergents, au-delà des obligations légales européennes. Avoir des délégués, par exemple, d'Indonésie, d'Argentine ou des Etats-Unis nous permet d'appréhender les sujets dans toute leur diversité et à travers leurs enjeux communs.

R. O. : Nous étions demandeurs d'une réunion mondiale. Nos adhérents ont apprécié de pouvoir dialoguer avec la direction générale de Danone. Et je pense qu'un dialogue au niveau des métiers pour les secteurs Eaux et Produits Laitiers Frais est très apprécié par les syndicats de ces secteurs. Eux comme nous le réclamions. Avec l'évolution du Comité, c'était dans la logique des choses de faire évoluer le dialogue à l'échelle mondiale. Je dois dire que Danone, comme souvent, est un peu en avance sur les autres sociétés. C'est la première entreprise avec laquelle l'UITA a pu nouer ce dialogue et à ce niveau global.

Aujourd'hui, quels sont les grands enjeux au niveau des groupes internationaux ?

R. O. : La sécurité de l'emploi est devenue le sujet numéro un pour nombre de nos adhérents.

La précarisation de l'emploi est le sujet de préoccupation majeure parce qu'elle touche à l'emploi, aux revenus familiaux et aux droits fondamentaux. Il faut évaluer jusqu'où on peut accepter les conséquences sociales de la précarisation du travail. Cette dernière prend beaucoup trop d'importance dans de plus en plus de groupes transnationaux.

M. P. : La crise et les incertitudes qu'elle a engendrées ont mis en relief deux préoccupations majeures au cœur des fondamentaux sociaux. La première est l'emploi. Or la sécurité active face à l'emploi c'est, d'une part, collectivement, la recherche compétitive des volumes et, d'autre part, individuellement, l'employabilité de chaque salarié. L'employabilité vise à investir sur les capacités de chacun pour faire face aux aléas de la vie professionnelle.

Nous devons veiller à ce que les salariés de Danone puissent trouver les moyens de se former et de développer des compétences pour leur épanouissement et leur réussite dans l'entreprise et aussi pour maintenir leur compétitivité individuelle sur le marché de l'emploi. La deuxième préoccupation concerne les sécurités en matière de conditions de travail et de santé (dont le stress et la prévention des risques psychosociaux) et la sécurité au travail, thème majeur sur lequel nous avons ouvert la négociation d'un accord mondial.

Les priorités sont-elles communes à tous les pays ou va-t-on vers une gestion de plus en plus complexe pays par pays ?

R. O. : On ne peut pas comparer les salaires entre les pays parce que les situations sont très différentes.

Muriel Pénicaud

- 1991 : conseiller auprès du ministre du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle
- 1993 : rejoint Danone comme directrice de la Formation puis comme directrice des Organisations et des Politiques de ressources humaines
- 2002 à fin 2007 : directrice générale adjointe de Dassault Systèmes en charge de l'organisation, des RH et du développement durable
- Depuis 2008 : directrice générale des Ressources humaines de Danone, membre du Comité exécutif

Muriel Pénicaud a la responsabilité de poursuivre et de déployer la démarche d'innovation sociétale engagée par le groupe. Depuis 2009, elle préside le Conseil d'administration du Fonds Danone pour l'Ecosystème. Elle est membre du Haut Conseil du dialogue social et a été récemment chargée d'une mission par le Premier ministre en France sur la prévention du stress.

• • •

En revanche, des sujets comme la sécurité et la santé sont communs, d'où l'importance de l'accord mondial en cours de négociation avec Danone. J'évoquais aussi la montée de la précarité. On cherche à trouver un accord avec la direction pour encadrer cette forme de travail dite précaire, limiter le nombre de ces contrats. Danone n'est pas ce qui se fait de pire, loin de là. Dans d'autres groupes, il y a des usines dans lesquelles 85% des personnes sont en emploi précaire. C'est inacceptable.

M. P. : Les salaires, les avantages sociaux et la situation de l'emploi se définissent localement, même s'il y a une philosophie commune. Les conditions de travail, la sécurité et la santé au travail sont des enjeux communs à tous les pays, même si le point de départ est différent. C'est pour cela, après avoir écouté les préoccupations des salariés de Danone de tous les pays au CIC, que nous avons proposé d'ouvrir une négociation avec l'UITA pour un accord mondial sur la santé, la sécurité, les conditions de travail et le stress.

C'est par la négociation qu'on arrive à gérer ces problématiques ?

M. P. : Oui, au-delà des droits fondamentaux légaux qui s'imposent, la négociation et, en amont, le dialogue sont essentiels. Pour être efficace, ce dialogue doit être économique et social, et intégrer les ambitions et les enjeux de l'entreprise.

R. O. : Nous disons aux entreprises, et même aux pays, qu'il y a un minimum de droits à respecter. Les conditions économiques et sociales varient selon les pays, mais, concernant les droits syndicaux, les droits des travailleurs,

y compris le droit à un travail décent, il n'y a pas de négociation possible.

Vous envisagez avec Danone un accord-cadre incluant la question du stress au travail. Est-ce vraiment une préoccupation ?

R. O. : En France, c'est un thème très médiatisé et très important. Le travail évolue, avec des conséquences qui sont loin d'être neutres pour les gens. Danone est la première société de l'agroalimentaire prête à discuter au niveau mondial d'un accord sur la manière dont sont traitées ces questions de stress et de santé au travail.

M. P. : Concernant le bien-être au travail, la prévention des risques psychosociaux fait partie des risques croissants dans toutes les entreprises. Nous avons signé en France, avec l'ensemble des organisations syndicales, un accord-cadre portant sur la prévention du stress. Par ailleurs, nous avons démarré une négociation mondiale sur les conditions de travail, la santé (y compris le stress) et la sécurité. Ma conviction, c'est que bien-être au travail et efficacité se renforcent mutuellement. On est là au cœur du double projet économique et social.

Pourquoi avoir proposé à Ron Oswald d'être au Conseil d'orientation du Fonds Danone pour l'Ecosystème ?

M. P. : Nous avons réuni des économistes, des responsables d'ONG et de programmes sociaux ainsi que des personnalités de la société civile. Le Fonds ayant vocation à soutenir, renforcer et développer l'activité des partenaires constituant l'écosystème de Danone, il nous a semblé important que Ron, avec toute son expérience de l'UITA, qui regroupe les syndicats de l'agroalimentaire mais aussi de l'agriculture, apporte la vision des acteurs sociaux de l'écosystème de Danone.

Pourquoi avez-vous accepté ?

R. O. : Effectivement, c'est inhabituel pour l'UITA de participer à un tel projet. On a toujours préféré s'inscrire

dans des projets sectoriels, pour ne pas donner l'impression d'accorder la préférence à une société. Mais nous avons été impressionnés, le projet du Fonds Ecosystème est tout à fait nouveau, différent, il va au-delà de la «responsabilité sociale» classique d'une société. Les filiales sont très impliquées. Nos équipes dans ces unités veulent être impliquées dans ce projet. Donc l'UITA, exceptionnellement, a accepté d'accompagner cette initiative.

Qu'est-ce qui vous paraît le plus intéressant dans l'approche de Danone ?

R. O. : Danone est une société capitaliste. Elle n'est pas philanthropique. Même si elle n'est pas toujours la seule entreprise à nous impressionner, son double projet a toujours été concret et réel. Ce qui surprend la plupart de nos membres, c'est que Danone fasse les choses par le dialogue et la négociation. Ce n'est pas le cas de toutes les sociétés. C'est ce que l'on retient le plus de Danone. Il ne s'agit pas d'être naïf, Danone a les mêmes exigences économiques que les autres. Mais la considération et le dialogue avec les salariés sont qualitativement meilleurs chez Danone que dans d'autres sociétés.

M. P. : Danone n'a pas la prétention d'être une société parfaite. Le double projet économique et social étant «l'ADN» de l'entreprise, la force de notre approche réside dans la cohérence des actions que nous entreprenons. Ce ne sont pas des initiatives qui se juxtaposeraient de manière opportuniste ou qui seraient déconnectées de nos activités. La croissance durable de l'entreprise passe par le succès de ses parties prenantes en amont comme en aval et donc par la création de valeur économique et sociale pour Danone et son écosystème. ■

Le 12 octobre 2009, Danone et l'UITA ouvrent un dialogue social au niveau mondial

Danone et l'Union internationale des travailleurs de l'alimentaire (UITA) ont officiellement, le 12 octobre 2009, l'expérimentation d'une instance de dialogue social au niveau mondial.

Leur ambition est de faire évoluer le Comité d'information et de consultation (CIC) existant afin de lui donner un véritable périmètre mondial et permettre ainsi une plus importante représentation des salariés de l'ensemble des activités de Danone dans le monde. Le CIC a été mis en place en 1996 et il fait fonction de comité d'entreprise européen. Il est né des premières réunions annuelles organisées dès 1987 entre organisations syndicales affiliées de l'UITA et la direction Danone. Dans son ancienne formule,

la représentation était essentiellement assurée au niveau de l'Europe géographique avec la présence, comme membres à part entière, de délégués syndicaux des pays d'Europe centrale et orientale et de représentants des bureaux régionaux de l'UITA (Europe, Amérique latine, Asie). Dans la formule en cours d'expérimentation, l'UITA et Danone ont pris en compte les nouvelles réalités de l'entreprise et ont aménagé la réunion annuelle du CIC sur deux axes :

- l'ouverture géographique à des représentants salariés de ses filiales en Asie (Indonésie), Amérique du Nord (États-Unis et Canada), Amérique latine (Mexique, Argentine, Brésil...) et Afrique (Afrique du Sud, Algérie...) ;

“Le dialogue social mondial doit être l'impulsion pour passer à l'acte localement.”

Muriel Pénicaud



SANTÉ & NUTRITION

Quels sont les enjeux mondiaux de nutrition ?

De nombreuses populations payent le prix d'une alimentation inadaptée. Montée de l'obésité et de l'hypertension dans les pays riches, sous-nutrition dans les pays émergents : les contrastes s'accusent. L'industrie agroalimentaire peut-elle aider à trouver des solutions ?

Ricardo Uauy, professeur de nutrition en santé publique à l'Institut de la nutrition de l'Université du Chili et à la London School of Hygiene and Tropical Medicine au Royaume-Uni
Sven Thormahlen, directeur général Danone Research

Quels sont les grands enjeux de la nutrition dans le monde ?

Pr Ricardo Uauy : Les enjeux ne sont pas les mêmes en fonction du pays où l'on naît... Dans les pays industrialisés, c'est l'obésité et ses conséquences : les maladies chroniques, comme le diabète et les maladies du cœur. Dans les pays émergents, selon le niveau de développement, c'est la sous-nutrition, le manque de vitamines, de zinc et de fer. Et il y a le problème de la dénutrition chez les jeunes enfants en Asie et en Afrique, et chez les femmes enceintes en Asie, plus particulièrement en Inde et au Bangladesh.

Sven Thormahlen : Le grand enjeu, c'est la malnutrition. D'un côté, l'obésité continue de se développer. Et de l'autre côté, il y a des carences alimentaires très importantes dans certaines régions, qui peuvent aller jusqu'à la famine, laquelle n'a toujours pas été vaincue. C'est une grande déception. Les instances internationales (OMS, Banque mondiale...) ont alerté et voulaient, en 2010, avoir vaincu la faim dans le monde. Cela reste très déséquilibré. Il y a des populations qui profitent d'une nutrition variée parfaite dans sa composition. Et puis nous avons la surconsommation en calories et la sous-consommation en nutriments, ce qui provoque l'obésité et le surpoids, ainsi que d'importantes carences.

Ces grands enjeux sont-ils bien pris en compte par les parties prenantes : les autorités de santé nationales et mondiales, la communauté scientifique et les groupes industriels ?

S. T. : Pour les deux premiers acteurs, je dirais oui. Je pense qu'il y a aujourd'hui une bonne compréhension des enjeux. Dans l'industrie agroalimentaire, les acteurs en sont à des niveaux très différents, certains en sont pleinement conscients et affichent leur position, d'autres sont très loin derrière. L'industrie agroalimentaire dans son ensemble n'a pas réussi à établir de priorités communes. Les instances réglementaires les observent et constatent que, parmi les industriels, on dit parfois tout et son

“Nos produits doivent servir les objectifs de santé publique locaux.”

Sven Thormahlen



“Une alimentation adaptée réduirait considérablement les coûts de santé.”

Professeur Ricardo Uauy



contraire, en fonction du portefeuille produits de chacun. Danone s'est exprimé depuis plusieurs années pour en faire une priorité. Nos engagements de progrès sont écrits dans notre charte Alimentation Nutrition Santé (lire encadré p. 88). Nous collaborons avec les acteurs de santé publique pour comprendre et analyser l'évolution du statut nutritionnel afin de mieux adapter le profil nutritionnel de nos produits aux besoins spécifiques des consommateurs et pour faire évoluer les marchés vers une meilleure nutrition. Danone soutient la recherche en nutrition et s'y investit. Nous essayons d'être un acteur actif dans la santé publique.

Pr R. U. : Si nous voulions vraiment créer les conditions d'une bonne croissance chez les humains, nous ne nous y prendrions pas comme nous le faisons aujourd'hui. Par exemple, dans les

élevages de poulets ou de bétail, tout est mis en œuvre pour favoriser la croissance des animaux au début de leur vie. C'est un investissement rentable à long terme. Si nous faisions la même chose chez l'homme, nous n'aurions pas les problèmes de santé actuels. La malnutrition aura un coût plus tard autant sur la santé que, plus important, sur la productivité des populations souffrant de malnutrition. Une population en bonne santé est un bon investissement pour une productivité à long terme.

Quels sont les grands domaines où un groupe comme Danone peut contribuer à trouver une solution à ces problèmes ?

S. T. : Pouvons-nous avoir les produits qui aident à enrayer le phénomène d'obésité ? Et pouvons-nous rendre nos produits nutritionnellement corrects ET accessibles ? Pouvons-nous toucher les gens qui vivent avec un très faible pouvoir d'achat ? Voici nos enjeux clés.

Danone s'est donné pour mission de créer des produits dont les bénéfices nutritionnels ou santé servent les objectifs de santé publique et apportent une réponse pertinente aux objectifs de santé des consommateurs dans tous les pays où la marque est présente. Nos équipes travaillent énormément sur la compréhension du système immunitaire. Nous nous concentrons sur la qualité nutritionnelle de nos produits.

Nous avons, en 2009, réussi à démontrer que l'association de certains nutriments peut apporter une aide pour ralentir les maladies neurodégénératives, notamment la maladie d'Alzheimer. En matière d'apports nutritionnels, je citerais l'exemple du Bangladesh. Nous attendons en 2010 le résultat de l'étude sur l'impact nutritionnel de notre yaourt Shaktidoi chez les enfants de Bogra. Enfin, une de nos contributions majeures est de travailler pour proposer et promouvoir la meilleure alimentation infantile : c'est un point fondamental de notre engagement puisque, nutritionnellement, tout se joue dans les premières années de la vie.

7^e Prix International de Nutrition Danone : des avancées remarquables

Le groupe soutient la recherche académique en nutrition afin de trouver de nouvelles pistes pour améliorer la santé des populations. Un des meilleurs exemples est l'implication du groupe à travers les Instituts Danone, dont une des missions est la promotion de la recherche, notamment avec le Prix International de Nutrition Danone. Créé en 1997 avec le soutien de la Fondation pour la recherche médicale, ce prix récompense tous les deux ans un chercheur ou une équipe de recherche pour leurs travaux remarquables en nutrition humaine. En octobre 2009, le 7^e Prix International de Nutrition Danone a été remis au chercheur d'origine belge Johan Auwerx, de l'Ecole

polytechnique fédérale de Lausanne (Suisse), lors du 19^e Congrès international de nutrition de Bangkok (Thaïlande). Ce prix a récompensé le professeur Johan Auwerx pour ses découvertes sur les mécanismes par lesquels certains nutriments « communiquent » avec nos cellules, leur donnant des ordres, un peu comme le font les hormones. Ses travaux s'intéressent plus particulièrement au mécanisme de déstockage des graisses du tissu adipeux et ouvrent la voie à de nouvelles stratégies préventives et thérapeutiques pour lutter contre l'obésité et les maladies cardio-métaboliques telles que le diabète de type 2 et l'hypertension.

EN SAVOIR PLUS ?
www.danone.com



Pr R. U. : Si l'industrie alimentaire veut encore être là dans dix ou quinze ans, elle devra faire des choses qui soient moins néfastes pour la santé des consommateurs : moins de sel, moins de sucre, plus de fibres, plus d'ingrédients de qualité. Elle doit en finir avec les graisses saturées et les remplacer par des matières grasses désaturées, des huiles végétales, de l'huile d'olive, du poisson. Les meilleures matières grasses sont aussi parfois les moins chères. Nous prenons l'habitude de consommer du sel très jeunes et nous en devenons « accros ». Moins de sel, c'est moins de cas d'hypertension, moins d'attaques et de maladies cardio-vasculaires. Si on peut réduire notre consommation de sel de 10 à 5 g et même à 3 g, on réduit de 60 à 70% le nombre de décès dus à l'hypertension. Les entreprises de l'agroalimentaire devraient le faire progressivement. Réduisez chaque année vos adjonctions de sel de 3 à 5%, et, en dix ans, vous aurez diminué de 50% la consommation de sel. Les entreprises doivent repenser leur modèle. C'est plus facile de ne rien faire. Mais si vous voulez

encore être dans le marché dans dix ans, il vous faut changer.

En quoi la santé par l'alimentation et l'approche pharmaceutique se complètent-elles ?

Pr R. U. : Avant même de chercher les complémentarités entre industries agroalimentaire et pharmaceutique, je voudrais rappeler qu'une bonne alimentation réduirait considérablement le coût de la santé. Les Etats-Unis ont la meilleure médecine, mais une santé médiocre en raison de mauvaises habitudes alimentaires. La santé passe d'abord par une nutrition équilibrée et l'activité physique.

S. T. : Il y a un continuum entre la santé et la maladie. Il n'y a pas un état sain et un état malade. Comment puis-je traiter l'ensemble de la problématique santé, pas seulement la maladie quand elle est déjà là, pour m'inscrire dans la prévention ? Comment peut-on agir pour éviter les maladies ou en retarder les effets. C'est là que doit être le grand apport de l'alimentation, complémentaire

Pr Ricardo Uauy

- 1994 à 2002 : directeur de l'INTA au Chili
- 2005 à 2009 : président de l'UISN*

Il est actuellement professeur de nutrition en santé publique à la London School of Hygiene and Tropical Medicine au Royaume-Uni et à l'Institut de la nutrition (INTA) de l'Université du Chili. Sa carrière a débuté en pédiatrie et en néonatalogie, respectivement à Harvard puis à Yale. Plus tard, il a étudié la biochimie de la nutrition et le métabolisme, puis la nutrition internationale, à l'Institut de technologie du Massachusetts, où il a obtenu son doctorat.

*UISN : Union internationale des sciences de la nutrition

de l'approche purement pharmaceutique. On parle souvent du lien négatif entre alimentation et santé mais, à la base, il y a un lien éminemment positif : manger mieux doit permettre de vivre mieux.

Un grand groupe comme Danone peut-il avoir une influence à moyen et long termes sur les habitudes de consommation ?

S. T. : Oui, absolument. Je pense qu'on l'a largement démontré en Europe, où nos activités sont présentes depuis très longtemps, mais aussi dans le reste du monde. Danone a développé une politique d'informations, de conseils et de services personnalisés pour accompagner au quotidien les consommateurs ainsi que ses collaborateurs. Nous avons ainsi influencé les mœurs alimentaires de nos consommateurs. Prenons les boissons : la consommation excessive, voire exclusive, de boissons sucrées contribue à la montée de l'obésité, notamment dans des pays comme le Mexique. On peut – on doit – convaincre les consommateurs que, pour s'hydrater, il n'y a rien de mieux que l'eau.

Pr R. U. : Je redis à l'industrie agroalimentaire : réduisez le sucre, améliorez vos produits avec des ingrédients qui apportent plus pour la santé que l'inverse. Souvent, ce qui freine le passage de la boisson sucrée à l'eau, c'est le manque de goût perçu. Donc, enlevez le sucre mais pas le goût sucré, utilisez des édulcorants. Ce sont les hommes du marketing qui définissent le marché, pas des gens comme moi. Je ne suis pas contre l'industrie agroalimentaire, je ne m'oppose pas aux hommes du marketing. Mais je voudrais qu'ils se mettent au service de produits sains, de produits bons pour la santé, et qu'ils contribuent à faire bouger à court terme le modèle qu'ils suivent actuellement.

Comment les industriels de l'agroalimentaire peuvent-ils mieux travailler avec les scientifiques ?

Pr R. U. : Certains industriels sont à la recherche de bons conseils. D'autres

veulent que rien ne change. L'industrie devrait prêter attention aux préconisations des instances internationales. Avec le temps, elles deviendront des normes adoptées par les pays et, dans certains cas, elles seront à la base du droit international et du commerce. J'ai envie de dire à Danone : vous avez besoin de conseils indépendants. Si vous posez la mauvaise question, quelquefois, on vous donne la mauvaise réponse. Servez-vous de tous les avis et conseils indépendants, des directives données par les organismes internationaux. Il y a de la place pour l'innovation. La meilleure manière de faire, c'est de la faire valider par des chercheurs d'organisations internationales.

S. T. : Pour ma part, je dirais que nous devons développer encore davantage notre réseau scientifique. Nous avons des collaborations déjà importantes et historiques, comme avec l'Institut Pasteur. Nous avons de plus en plus de collaborations aux Etats-Unis et au Canada avec des écoles prestigieuses. Nous devons développer nos contacts avec le réseau scientifique de chaque pays où nous voulons réussir, parce que, là aussi, il y a des connaissances dont nous avons besoin. Plus nous irons dans des pays divers, plus nous devrons développer des produits adaptés, plus nous devrons créer des réseaux étroits avec le monde scientifique local. ■

Charte Alimentation Nutrition Santé de Danone

Plus pointue que la précédente, la charte apporte une première réponse aux préoccupations croissantes des autorités nationales et internationales sur les questions de santé publique liées à l'alimentation. Destinée autant aux parties prenantes externes au groupe qu'aux salariés, la nouvelle charte s'articule autour de cinq engagements représentatifs de la contribution de plus en plus significative de Danone à la nutrition.

1. Proposer des solutions toujours plus adaptées aux besoins et recommander

dations nutritionnels, aux goûts et aux revenus des consommateurs. **2. Développer des produits avec un bénéfice santé pertinent et scientifiquement prouvé.** **3. Informer les consommateurs de façon claire et factuelle, et communiquer de façon responsable.** **4. Promouvoir une alimentation et un mode de vie sains.** **5. Répondre aux défis majeurs des enjeux sociétaux en matière de santé et de nutrition.**

● [En savoir plus ? www.danone.com](http://www.danone.com)

Sven Thormahlen
• 2002 : rejoint Danone.
Il est actuellement directeur général Danone Research

Sven Thormahlen, 53 ans, de nationalité allemande, a reçu son doctorat en chimie synthétique organique de l'Université de Hambourg et a occupé plusieurs postes dans la recherche et le développement au sein de plusieurs organisations leaders du secteur des biens de consommation. Il a travaillé en Allemagne, aux Etats-Unis et en France. Son expérience couvre la recherche et le développement de produits, les études cliniques et l'assurance qualité.

DANONE RESEARCH, au cœur de la mission du groupe



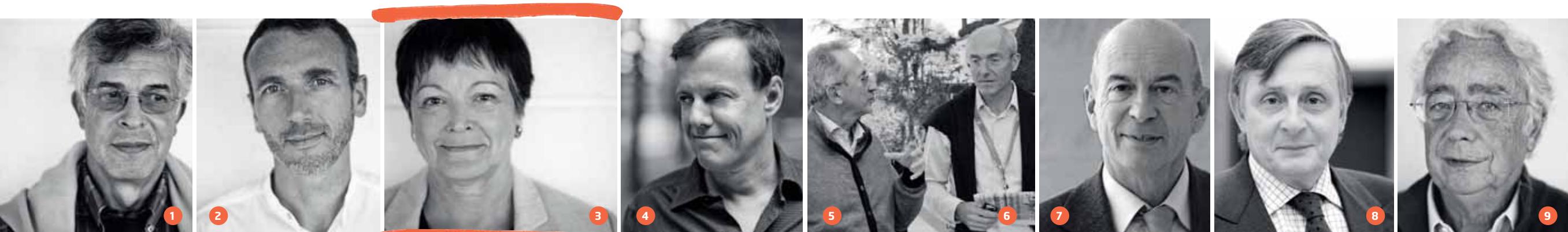
Au cœur de la stratégie de Danone, la Recherche concentre son action sur trois grands objectifs :

- renforcer les bénéfices actuels associés aux marques (santé digestive, défense du système immunitaire, croissance osseuse, gestion du poids, santé cardio-vasculaire) et en identifier de nouveaux pour bâtrir les innovations de demain
- développer des solutions pour permettre aux populations défavorisées d'avoir accès à une alimentation saine
- faire de la nutrition l'une des composantes de la prise en charge de certaines pathologies

Les compétences R&D sont réunies au sein de Danone Research, organisation mondiale présente dans une quinzaine de pays, qui rassemble plus de 1 200 employés.



**DANONE
RESEARCH**



Voir p. 95 la liste des noms de chaque membre du Conseil d'administration.

"C'EST IMPORTANT DE TRAVAILLER AVEC DES GENS QUI ONT DES VALEURS PROCHES DES VÔTRES"

Membre du Conseil d'administration de Danone depuis le 23 avril 2009, Guylaine Saucier partage ce qu'elle a découvert au cours de ses premiers mois vécus de l'intérieur.

Vous avez rejoint le Conseil d'administration de Danone en avril 2009. Pourquoi avez-vous accepté cette responsabilité ?

Guylaine Saucier : Les valeurs de Danone sont aussi les miennes, plus particulièrement celles qui touchent à la responsabilité sociale. C'est important de travailler avec des gens qui ont des valeurs proches des vôtres. Cela a beaucoup pesé dans ma décision. Et les faits ne m'ont jusqu'à présent pas donné tort.

Vous êtes et avez été dans un certain nombre de Conseils d'administration au Canada ou en France. En quoi cette nouvelle expérience est-elle différente ?

G. S. : Ce qui me frappe chez Danone, c'est sa capacité à rester «entrepreneurial» dans son approche. C'est rare pour une société de cette dimension, avec plus de

80 000 employés presque partout dans le monde. Les pouvoirs de décision sont très décentralisés. Les grandes orientations viennent d'en haut, mais elles se nourrissent énormément du terrain, et Danone a gardé cette capacité d'innover et de motiver, caractéristique de l'esprit entrepreneurial. Honnêtement, cela a été une agréable surprise, parce qu'on ne s'attend pas à ce qu'un groupe aussi important ait gardé le dynamisme de l'entrepreneur.

Vous auriez un exemple concret pour illustrer cette impression ?

G. S. : Je suis allée aux Journées d'Evian cette année, où se tient la Convention annuelle des directeurs généraux du groupe. Franck Riboud invite les membres du Conseil d'administration à y assister. C'est un souffle d'air frais ! Tous les intervenants, du siège et des pays,

s'expriment très sérieusement, mais ils nous «embarquent» avec eux. J'ai trouvé cela assez exceptionnel. Cela nous fait aussi comprendre le processus de décision, parce qu'il y a beaucoup de fonctions et donc de décisions qui sont décentralisées.

Vous parlez de la responsabilité sociale, en quoi le Conseil d'administration y contribue-t-il ou évalue-t-il cette responsabilité ?

G. S. : Avant de rejoindre le Conseil, j'étais au courant de l'action de Danone au Bangladesh, mais je pensais que c'était un projet particulier, un peu en marge. Une fois dans la société, je me suis rendu compte que ce n'était pas seulement un exemple de cette responsabilité sociale mais une façon de penser, une philosophie, c'est prégnant. La création, cette année, du Fonds Danone pour l'Ecosystème en est un autre exemple. Et, en Turquie, en Egypte, au Mexique..., le travail effectué avec les producteurs de lait locaux, pour les aider à se structurer et à faire de la qualité, encore un autre. Beaucoup de sociétés parlent de leur responsabilité sociale, mais l'assumer tout en veillant à sa rentabilité est un exercice difficile.

Ce sont des sujets que l'on évoque souvent au Conseil ?

G. S. : Justement, ce n'est pas un sujet spécifique de l'ordre du jour. Ce n'est pas spécial, c'est vraiment dans la culture et le fonctionnement de l'entreprise. C'est toujours présent dans la discussion. Cela m'a beaucoup marquée, c'était hors normes pour moi. Je ne dis pas que les autres sociétés ne se préoccupent pas de leur responsabilité sociale, mais pas forcément toujours de façon aussi intégrée que chez Danone.

Y a-t-il autre chose qui vous ait frappée chez Danone depuis que vous êtes à son Conseil ?

G. S. : Je pense à la recherche, notamment dans les

produits laitiers. Je n'imaginais pas que la recherche allait aussi loin pour adapter les produits aux besoins des communautés locales, évaluer les carences nutritionnelles en fonction de l'âge, des problèmes de santé. Derrière un produit simple comme le yaourt, il y a beaucoup de choses.

2009 a été une année très particulière pour les entreprises, avec parfois des décisions difficiles. Y en a-t-il une qui vous ait marquée en 2009 ?

G. S. : J'ai découvert un groupe qui est à la fois dynamique, innovateur, mais également prudent dans son approche pour assurer l'avenir. Par exemple, l'augmentation de capital que nous avons faite en juin : nous n'en avions pas besoin immédiatement. Mais elle a été décidée par anticipation, pour sécuriser l'avenir. A cette période-là, nous étions en avril, il était difficile de prévoir comment l'économie allait se comporter dans les deux prochaines années. C'était une décision «de précaution». Chez Danone, il y a cette articulation permanente entre un très grand dynamisme et une certaine prudence. Ce qui correspond aussi à ma façon de travailler et de penser.

Votre pratique de la gouvernance a-t-elle évolué en raison de la crise, depuis ces douze derniers mois ?

G. S. : Au cours d'un échange que nous avons eu au Conseil, Franck Riboud a souligné combien il fallait faire attention à rester au contact du terrain. Le Conseil a eu un peu le même type de réaction. Évidemment, pas pour prendre la place du management, mais un bon Conseil d'administration apporte une valeur ajoutée, une diversité d'expériences qu'il peut partager avec la direction lors des décisions stratégiques. Nous avons donc eu tendance à nous impliquer un peu plus. Cela s'est d'ailleurs vu au sein de tous les Conseils d'administration auxquels j'appartiens.



•••
On reproche souvent à la France d'avoir des Conseils d'administration trop... français. Le fonctionnement est-il différent au Canada ?

G. S. : Au Canada, les sociétés demandent à leurs Conseils de participer une ou deux fois par an pendant une journée ou deux à une réflexion stratégique approfondie. On ne parle que stratégie, ce n'est pas une réunion pour prendre des décisions, mais pour faire du «brainstorming». Quand se tiennent ensuite les réunions du Conseil, avec des discussions plus formelles sur l'avenir, les budgets, etc., c'est plus facile puisque nous sommes plus impliqués dès l'amont. Nous avons eu le temps de décortiquer la stratégie de l'entreprise, de l'analyser et de mettre à l'occasion notre grain de sel. J'aime bien fonctionner de cette façon, et je ne retrouve pas toujours cette volonté en France.

Y a-t-il un message que vous auriez envie de partager avec les salariés de Danone ?

G. S. : Gardez ce souffle, ce dynamisme que j'ai perçu chez Danone. Ce n'est pas facile, parce qu'au fil des années, on a tendance à se reposer un peu sur ses lauriers. Il y a une énergie dans cette entreprise qu'on voit rarement, et il faut trouver un moyen de la conserver.

Est-ce transposable à d'autres sociétés ?

G. S. : Je pense que c'est une caractéristique de Danone. Je n'ai pas connu M. Riboud père, mais on m'a dit que c'était une force de la nature. Probablement que l'élan initial vient de lui, et Franck a réussi à garder cette dynamique. Ce n'est jamais facile pour la deuxième génération. Je l'ai vécu quand j'ai succédé à mon père. Il faudra, le jour venu, réussir à la transmettre à la génération suivante. Ce qui est la force aujourd'hui, c'est déjà de l'avoir partagée avec tous ceux qui contribuent à faire vivre Danone. ■

Biographie de Guylaine SAUCIER

Guylaine Saucier, originaire de Noranda (Québec), est administrateur professionnel, une fonction qui se développe de plus en plus. Elle a été présidente-directrice générale du groupe Gérard Saucier Ltée, importante entreprise spécialisée dans les produits forestiers, de 1975 à 1989. Elle est également administratrice agréée de l'Institut des administrateurs de sociétés. Elle est administrateur de sociétés et a été présidente du Comité mixte sur la gouvernance d'entreprise (ICCA, CDNX, TSX) créé en 2000. Elle fait partie du Conseil d'administration de nombreuses entreprises

dont Axa Assurances Inc., la Banque de Montréal et groupe Areva, après avoir présidé de nombreux autres Conseils d'administration. Guylaine Saucier a été la première femme à être nommée à la présidence de la Chambre de commerce du Québec. Elle a joué un rôle très actif dans la collectivité à titre de membre du Conseil de divers organismes, notamment l'Université de Montréal, l'Orchestre symphonique de Montréal et l'Hôtel-Dieu de Montréal. En 2004, elle s'est vu décerner le titre de «Fellow» de l'Institut des administrateurs de sociétés et, en 2005, le 25^e Prix de gestion de l'université McGill (*lire aussi p. 95*).

«Dialoguer avec les actionnaires, un travail de tous les jours»

«Développer une bonne relation avec nos actionnaires, c'est un travail de tous les jours. C'est un dialogue de fond que nous avons, bien sûr, au travers de notre Conseil, mais aussi directement avec certains de nos très grands actionnaires, comme les fonds de gestion américains, britanniques, français, la Caisse des dépôts et consignations en France... et avec des acteurs (Proxinvest, Fi Trust...) qui travaillent de façon indépendante sur l'évolution de la gouvernance des entreprises. La création du Fonds Danone pour l'Ecosystème est un projet qui a été discuté très en amont de l'Assemblée générale avec nos plus grands actionnaires. Nous les avons appelés ou rencontrés un par un pour évaluer avec eux la pertinence de ce projet, ce qu'il signifiait pour l'entreprise. Nous avons ainsi pu ajuster certains de ses paramètres avant de le soumettre au Conseil dans sa version finale.»

Emmanuel Faber, directeur général délégué Danone

L'ACTIVITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration de Danone est composé de quatorze membres, dont huit sont indépendants. Revue de son activité et de celle de ses trois comités spécialisés.

Le Conseil d'administration a tenu en 2009 dix réunions, d'une durée moyenne d'une heure trente. L'assiduité des administrateurs a été de 86%. Les sujets récurrents, comme la marche des affaires, la situation financière et de trésorerie, les engagements financiers, les arrêtés des comptes, la communication financière, les opérations de croissance externe, de cession d'actifs ou de participations, le suivi du cours de l'action de la société, la présentation des plans stratégiques et des budgets annuels, la contribution annuelle à danone.communities, le suivi des sujets de «corporate governance» ou les comptes rendus des travaux des trois comités du Conseil ont été discutés. Le Conseil a en particulier examiné et débattu des dossiers spécifiques suivants : la revue régulière de la situation financière du groupe ; l'étude et le suivi des plans d'action pour faire face à l'évolution de la conjoncture économique ; le suivi des sujets de gouvernance d'entreprise (selon le code de gouvernance de l'Afep-Medef), dont la revue des auto-évaluations du Conseil ; les opérations de cession et acquisition ; la revue des plans stratégiques du groupe et le renouvellement des mandats des commissaires aux comptes.

Les résultats de l'auto-évaluation du Conseil d'administration effectuée en 2008 ont abouti en 2009 à une modification de son règlement intérieur afin de préciser les modalités d'une meilleure information sur la stratégie, le budget et le suivi des acquisitions. Ainsi, le Conseil d'administration doit être informé de la situation financière de la société au moins une fois par semestre. En décembre 2009, une demi-journée dédiée à la présentation et à la discussion des plans stratégiques et du budget a été organisée. En outre, les membres du Conseil participent, chaque année en septembre, aux Journées d'Evian, qui réunissent les dirigeants de toutes les filiales de Danone dans le monde.

Comité d'audit. Les missions du Comité d'audit ont été précisées par le Conseil d'administration le 17 décembre 2009. Le Comité est ainsi compétent pour examiner et commenter les comptes sociaux et consolidés de la société avant qu'ils soient présentés au Conseil d'administration. Il pilote la procédure de sélection des commissaires aux comptes de la société. Il s'assure de l'existence de systèmes de contrôle interne, d'évaluation et de gestion des risques, examine le rapport du

“Les résultats de l’auto-évaluation du Conseil d’administration ont abouti à une modification de son règlement intérieur.”

•••

président sur le contrôle interne, valide et assure le suivi du plan d’audit. En 2009, le Comité d’audit s’est réuni six fois et a été amené à examiner, notamment, les comptes du groupe et sa situation financière, les projets d’opérations financières comme l’augmentation de capital réalisée en juin 2009, les systèmes de contrôle interne, la validation des plans d’audit, les procédures de suivi et d’évaluation des risques, l’approbation d’un nouveau règlement intérieur ainsi que le pilotage et le suivi de la procédure d’appel d’offres des mandats de commissariat aux comptes.

Comité de responsabilité sociale, organe de gouvernance spécifique, créé fin 2006. Dans sa séance du 17 décembre 2009, le Conseil d’administration a adopté le nouveau règlement intérieur du Comité, qui prévoit qu’il fera désormais l’objet d’une évaluation régulière de sa performance. Le comité est notamment compétent pour examiner : les principaux risques et opportunités pour le groupe en matière environnementale ; les politiques sociales menées par le groupe. Il revoit les systèmes de reporting, d’évaluation et de contrôle pour permettre à Danone de produire une information fiable en matière extra-financière. Il examine les informations non financières en matière environnementale et sociétale publiées par le groupe. Il analyse une synthèse annuelle des notations réalisées sur la société et ses filiales par les agences de notation extra-financière, et il s’assure de l’application des règles éthiques. Concernant les investissements à vocation sociétale, le Comité en évalue l’impact pour Danone et examine l’application des règles établies par le groupe s’agissant d’investissements ou de programmes sociaux dans les domaines liés

à ses activités. Il veille à ce que les intérêts de la société soient préservés, à prévenir les conflits d’intérêts liés aux relations entre ces investissements et le reste des activités. Le Comité s’est réuni trois fois en 2009 et a examiné les axes et projets de la démarche sociétale de Danone ; la mise en place et l’évolution des fonds créés par Danone (danone.communities, Fonds Danone pour la Nature et Fonds Danone pour l’Ecosystème) ; le montant pris en charge par le groupe au titre de la contribution financière à danone.communities ; l’examen de la nouvelle charte Alimentation Nutrition Santé de Danone. Dans sa séance du 29 juin 2009, le Comité a procédé à une première évaluation de son activité, qui a conduit à une réflexion sur son positionnement, notamment par rapport au Comité d’audit. Dans sa séance d’octobre 2009, le Comité a décidé de procéder à une nouvelle évaluation de son activité, dont il sera rendu compte au Conseil en 2010.

Comité de nomination et de rémunération. **Les missions du Comité (dont deux membres sur trois sont indépendants)** consistent à : faire des propositions au Conseil d’administration en vue de la nomination de ses membres ; préparer l’examen par le Conseil d’administration des questions relatives au gouvernement d’entreprise ; conduire l’évaluation du Conseil et du Comité d’audit ; proposer les critères de détermination des éléments de rémunération des mandataires sociaux de la société ; proposer la répartition des jetons de présence entre administrateurs ; faire toute recommandation relative à la politique de rémunération appliquée par le groupe. Le Conseil d’administration du 10 février 2009 a modifié le règlement intérieur de ce Comité. Il est compétent pour préparer annuellement l’examen par le Conseil d’administration des questions relatives au gouvernement d’entreprise ; présenter la politique de rémunération des membres du Comité exécutif du groupe en présence d’un ou plusieurs mandataires sociaux ; évaluer régulièrement sa performance.

Au cours de l’année 2009, le Comité de nomination et de rémunération s’est réuni six fois. Il a notamment examiné la nomination de Guylaine Saucier en qualité de nouvel administrateur, revu les programmes de rémunération et d’avantages sociaux accordés aux mandataires sociaux et aux membres du Comité exécutif. Il a examiné particulièrement les dispositions du code Afep-Medef et le degré de conformité du groupe en la matière, l’ensemble des éléments de rémunération fixes et variables des quatre dirigeants mandataires sociaux et des autres membres du Comité exécutif, ainsi que la modification de son règlement intérieur.

Rémunération des dirigeants. La politique de rémunération des dirigeants s’appuie sur des principes collectifs en vigueur pour l’ensemble des directeurs généraux et pour plus de 1 400 managers dans le monde. Pour le président-directeur général, Franck Riboud, et le vice-président du Conseil d’administration et directeur général délégué, Jacques Vincent, ainsi que pour Emmanuel Faber et Bernard Hours, directeurs généraux délégués, la part variable économique est calculée par référence aux objectifs du groupe – en termes de chiffre d’affaires, de marge opérationnelle courante, de free cash flow et de bénéfice net courant par action, tels que communiqués aux marchés financiers –, complétée par des objectifs sociétaux du groupe et par une appréciation de la stratégie développée au cours de l’année. Au titre de l’exercice 2009, le montant global brut des rémunérations directes et indirectes versées à l’ensemble des membres du Conseil d’administration et à l’ensemble des membres du Comité exécutif s’est élevé à 21,7 millions d’euros. En 2009, les quatre dirigeants également membres du Conseil d’administration ont reçu les rémunérations annuelles (fixe, variable, avantages en nature) suivantes : Franck Riboud, président-directeur général, 2 783 970 euros ; Jacques Vincent, vice-président du Conseil d’administration et directeur général délégué, 1 529 800 euros ; Emmanuel Faber, directeur général délégué, 1 373 620 euros ; Bernard Hours, directeur général délégué, 2 863 620 euros. ■

Le Conseil d’administration est composé de 14 membres

(présentés dans l’ordre de la liste p. 90-92)

Chaque administrateur doit détenir au minimum 4 000 actions, sous forme nominative. Le mandat des administrateurs est d’une durée statutaire de trois ans renouvelable.

① Jacques Alexandre Nahmias⁽¹⁾ 62 ans, président-directeur général de Pétrofrance SA	① Richard Goblet d’Alviella⁽¹⁾ 61 ans, vice-président, administrateur délégué de Sofina SA
② Emmanuel Faber 46 ans, directeur général délégué de Danone	② Christian Laubie⁽¹⁾ 71 ans, membre du collège du Haut Conseil du Commissariat aux Comptes
③ Guylaine Saucier⁽¹⁾ 63 ans, administrateur de sociétés	③ Hakan Mogren⁽¹⁾ 65 ans, administrateur de sociétés
④ Bernard Hours 53 ans, directeur général délégué de Danone	④ Bruno Bonnell⁽¹⁾ 51 ans, président de Sorobot SAS
⑤ Franck Riboud 54 ans, président-directeur général de Danone	⑤ Michel David-Weill 77 ans, président du Conseil de surveillance d’Eurazeo
⑥ Benoît Potier⁽¹⁾ 52 ans, président-directeur général de L’Air Liquide SA	⑥ Jean Laurent⁽¹⁾ 65 ans, président du pôle de compétitivité «Finance Innovation»
⑦ Jacques Vincent 64 ans, vice-président du Conseil d’administration de Danone	⑦ Naomasa Tsuritani 66 ans, président de Yakult Materials, Co. Ltd.

Les comités du Conseil

Comité d’audit⁽²⁾ : **Benoît Potier⁽¹⁾**, président, **Guylaine Saucier⁽¹⁾**, **Richard Goblet d’Alviella⁽¹⁾**, **Christian Laubie⁽¹⁾**

Guylaine Saucier a été nommée présidente du Comité d’audit, cette nomination prenant effet à l’issue de l’Assemblée générale du 22 avril 2010. Benoît Potier a quitté le Comité d’audit à cette date.

Comité de nomination et de rémunération⁽²⁾ : **Michel David-Weill**, président, **Jean Laurent⁽¹⁾**, **Hakan Mogren⁽¹⁾**

Comité de responsabilité sociale⁽²⁾ : **Jean Laurent⁽¹⁾**, président, **Bruno Bonnell⁽¹⁾**, **Emmanuel Faber**

1. Administrateur reconnu comme indépendant par le Conseil d’administration. 2. Au 28 février 2010.

INDICATEURS 2009

+ 3,2 % *

C'est la croissance organique du chiffre d'affaires de Danone pour l'année 2009.
Cette progression résulte pour environ 5,2 % d'une croissance des volumes
et d'une évolution de - 2 % en valeur.

* en données comparables : à périmètre et taux de change constants

14,98 Mds€

Le chiffre d'affaires de Danone se répartit entre les Produits Laitiers Frais (57 %),
les Eaux (17 %), la Nutrition Infantile (20 %) et la Nutrition Médicale (6 %).

Acteur majeur de l'industrie alimentaire mondiale, Danone réalise
un chiffre d'affaires de 14 982 millions d'euros et un résultat opérationnel
courant de 2 294 millions d'euros en 2009.

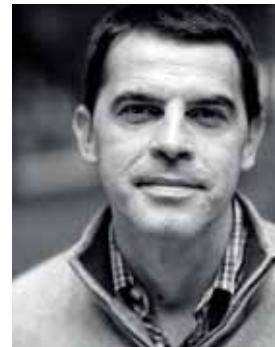
Toujours viser le long terme

Ajustements de prix et de portefeuilles produits, augmentation de capital, gains en gestion de trésorerie et productivité... les bénéfices des initiatives lancées en 2009 vont se faire sentir en 2010 et au-delà.

par Pierre-André Térisse, directeur général Finances

Quel a été l'impact de la stratégie prix et produits sur vos résultats financiers ?

Pierre-André Térisse : Notre stratégie prix et nos ajustements de portefeuilles produits ont relancé notre croissance à un rythme de près de 5% au second semestre et nous ont permis de réaliser notre objectif d'un bénéfice net par action en hausse de 10% en données comparables, conformément à nos engagements. Au-delà de 2009, cela nous a permis d'aborder 2010 bien mieux positionnés pour répondre aux attentes du consommateur.



Cette dynamique ne va-t-elle pas s'atténuer ?

P.-A. T. : Si nous nous étions contentés de baisser les prix, cela aurait eu une rémanence limitée. Mais nous avons fait bien plus que cela. Nous avons fait des réajustements globaux de portefeuilles, une action importante pour les résultats 2009, et essentielle pour préparer 2010 et au-delà. Beaucoup d'actions de 2009 ne se lisent pas encore dans les résultats. Cela vaut pour nos gains de parts de marché ainsi que pour notre augmentation de capital et le renforcement de la structure financière du groupe, qui nous permettent d'aborder l'avenir avec plus de flexibilité et de sécurité. Nos programmes de productivité nous ont également permis d'aborder 2010 avec des structures de coûts bien meilleures.

Avez-vous pu renforcer votre gestion financière ?

P.-A. T. : En 2009, nous avons réalisé une de nos

meilleures performances historiques en termes d'amélioration de flux de trésorerie. Ce qui reflète à la fois la santé fondamentalement bonne de nos activités et le potentiel d'amélioration du besoin en fonds de roulement de nos deux nouveaux métiers, la nutrition infantile et la nutrition médicale. Au niveau corporate, un focus accru sur la génération de trésorerie a contribué à cette bonne performance et a posé les bases solides de demain. Notre dette a été ramenée à un niveau qui nous laisse de la flexibilité pour des acquisitions et de nouveaux investissements sur le terrain.

Ne craignez-vous pas la volatilité croissante des prix des matières premières et des devises ?

P.-A. T. : Le risque devises est un sujet à long terme sur lequel nous agissons déjà. Une grande partie de nos coûts sont en euro. Notre croissance, elle, vient surtout des pays émergents, dont les devises sont liées au dollar. Nous allons donc adapter notre base de coûts à cette réalité : achats, coûts fixes, charges d'intérêts... Ce faisant, nous deviendrons plus proches de nos marchés et de plus en plus compétitifs. C'est la même chose pour l'environnement, sujet auquel les consommateurs sont de plus en plus sensibles. Nous avons beaucoup progressé sur ce point et allons accélérer le déploiement de nos programmes en 2010. En donnant du sens à nos actions, nous montrons que nous pouvons transformer une fois encore un risque en opportunité.

Activités et résultats	2008	2009	Variations 2009/2008
en millions d'euros			
Chiffre d'affaires	15 220	14 982	+ 3,2% ⁽¹⁾
Résultat opérationnel courant	2 270	2 294	+ 7,4% ⁽¹⁾
Marge opérationnelle courante	14,91 %	15,31 %	+ 61 pb ⁽¹⁾
Résultat net courant part du groupe	1 313	1 412	+ 11,5% ⁽¹⁾
Résultat net part du groupe	1 313	1 361	-
Résultat net courant dilué part du groupe par action	€ 2,66	€ 2,57	+ 10,2% ⁽²⁾

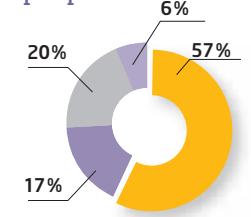
(1) En données comparables ; à périmètre de consolidation et taux de change constants.

(2) A périmètre et taux de change constants et hors effet de l'augmentation de capital réalisée le 25/06/2009.

+ 5,2 %

C'est la croissance des volumes atteinte en 2009 toutes divisions confondues.
(en données comparables)

Chiffre d'affaires par pôle



Autofinancement et investissements	2008	2009	Variations 2009/2008
en millions d'euros			
Marge brute d'autofinancement	1 699	2 092	-
Investissements industriels	(706)	(699)	-
Investissements financiers ⁽³⁾	(259)	(148)	-
Free cash flow ⁽⁴⁾	1 183	1 427	+ 20,6%

(3) Nets de la trésorerie acquise.

(4) Marge brute d'auto-financement moins variation du besoin en fonds de roulement moins investissements industriels nets des produits de cession d'immobilisations.

Structure financière	2008	2009	Variations 2009/2008
en millions d'euros			
Dette financière nette	11 055	6 562	-
Capitaux propres (y compris intérêts minoritaires)	8 700	13 309	-
Ratio d'endettement	127,1 %	49,3 %	-

Données par action	2008	2009	Variations 2009/2008
en euros			
Résultat net courant dilué part du groupe par action	2,66	2,57	+ 10,2% ⁽⁵⁾
Dividende par action	1,2	1,2 ⁽⁶⁾	-

(5) A périmètre et taux de change constants et hors effet de l'augmentation de capital réalisée le 25/06/2009.

(6) Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 22 avril 2010.

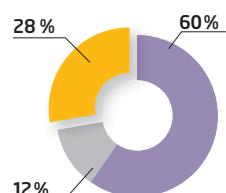
Positions

En volumes, le groupe est :

- le premier producteur mondial de produits laitiers frais ;
- le deuxième producteur mondial sur le marché des eaux en bouteille ;
- le deuxième producteur mondial de la nutrition infantile ;
- le leader européen de la nutrition médicale.



Chiffre d'affaires par zone



31 %
du chiffre d'affaires de Danone en 2009 est réalisé dans des pays qui constituent des relais de croissance : la Chine, l'Indonésie, le Brésil, l'Argentine, la Pologne, la Russie ou les Etats-Unis, résultat d'une politique de croissance visant à établir un équilibre géographique entre pays développés et pays émergents.

Europe
Asie
Reste du monde

Bourse	2008	2009
Nombre d'actions composant le capital au 31/12	513 802 144	646 990 850
Cours de l'action au 31/12 (en euros)	43,18	42,83
Capitalisation boursière au 31/12 (en millions d'euros)	22 200	27 710

CA* par pôle	2008	2009	Progression sur base comparable
en millions d'euros			
Produits Laitiers Frais	8 697	8 555	+ 1,6%
Eaux	2 874	2 578	+ 1,0%
Nutrition Infantile	2 795	2 924	+ 7,9%
Nutrition Médicale	854	925	+ 11,4%
Total groupe	15 220	14 982	+ 3,2%

* CA : chiffre d'affaires

CA* par zone	2008	2009	Progression sur base comparable
en millions d'euros			
Europe	9 524	8 960	(0,3)%
Asie	1 854	1 877	+ 11,0%
Reste du monde	3 842	4 145	+ 8,0%
Total groupe	15 220	14 982	+ 3,2%

* CA : chiffre d'affaires

ROP* courant par pôle	2008	2009
en millions d'euros		
Produits Laitiers Frais	1 224	1 244
Eaux	368	324
Nutrition Infantile	489	536
Nutrition Médicale	189	190
Total groupe	2 270	2 294

* ROP : résultat opérationnel

ROP* courant par zone	2008	2009
en millions d'euros		
Europe	1 496	1 437
Asie	313	333
Reste du monde	461	524
Total groupe	2 270	2 294

* ROP : résultat opérationnel

Marge opérationnelle courante par pôle	2008	2009	Progression sur base comparable
Produits Laitiers Frais	14,1%	14,5%	+ 24 pb
Eaux	12,8%	12,6%	+ 35 pb
Nutrition Infantile	17,5%	18,3%	+ 201 pb
Nutrition Médicale	22,2%	20,5%	(61) pb
Total groupe	14,9%	15,3%	+ 61 pb

+ 61 pb⁽¹⁾ en 2009

La marge opérationnelle courante s'est établie à 15,31 % en 2009, en hausse de + 40 points de base par rapport à 2008. A périmètre et taux de change constants, la marge opérationnelle courante a progressé de + 61 points de base. L'amélioration de la marge opérationnelle courante⁽¹⁾ du pôle Produits Laitiers Frais, de + 24 pb en 2009, provient notamment des gains de productivité réalisés au cours de l'année et de l'évolution favorable du coût des matières premières. Le pôle Eaux a enregistré une marge opérationnelle courante⁽¹⁾ en progression de + 35 pb en 2009. La progression de la marge opérationnelle courante⁽¹⁾ du pôle Nutrition Infantile, de + 201 pb, s'explique principalement par l'évolution favorable du coût des matières premières et l'effet favorable du mix produits, ainsi que par la réalisation des programmes de productivité. La marge opérationnelle courante⁽¹⁾ du pôle Nutrition Médicale est en léger recul de - 61 pb en 2009.

⁽¹⁾ En données comparables

Marge opérationnelle courante par zone	2008	2009	Progression sur base comparable
Europe	15,7%	16,0%	+ 68 pb
Asie	16,9%	17,7%	+ 82 pb
Reste du monde	12,0%	12,6%	+ 46 pb
Total groupe	14,9%	15,3%	+ 61 pb

41 %

du chiffre d'affaires total de Danone en 2009 est réalisé dans les pays émergents.

Une proportion qui s'élève à 51 % pour la division Eaux, Leader européenne, la division Nutrition Médicale réalise, quant à elle, 80 % de son activité en Europe et souhaite étendre sa couverture géographique en s'appuyant sur les positions locales fortes des autres divisions.

54 %

du chiffre d'affaires Produits Laitiers Frais est réalisé par les quatre gammes phares de la division : Activia, produit laitier fermenté ; Actimel, produit laitier probiotique ; Danonino (ou Danimals ou Petit Gervais), fromage frais enrichi destiné aux enfants, et Danacol, produit laitier anticholestérol.

59 %

du chiffre d'affaires de la Nutrition Infantile est réalisé en Europe, 31 % en Asie et 10 % dans le reste du monde. L'Indonésie, le Royaume-Uni et la Pologne sont les contributeurs les plus importants à la croissance du chiffre d'affaires en 2009.

315 M€

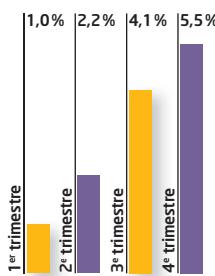
La progression du résultat opérationnel provient notamment des gains de productivité réalisés en 2009 et d'une évolution favorable du prix des matières premières, ainsi que des plus-values nettes dégagées à la suite de cessions d'activités, en particulier celle de Frucor (Eaux - Nouvelle-Zélande et Australie) pour un montant net de 315 millions d'euros, partiellement compensée par le versement de 100 millions d'euros dans le Fonds Danone pour l'Ecosystème.

+ 11,5%

Le résultat net courant part du groupe a progressé de + 11,5% en données comparables, pour atteindre 1 412 millions d'euros en 2009.



Croissance organique 2009



+ 3,2%

de moyenne annuelle groupe. La croissance s'est accélérée trimestre après trimestre grâce aux ajustements opérés sur les marchés.

Résultats	2008	2009
en millions d'euros		
Résultat opérationnel courant	2 270	2 294
Autres produits et charges opérationnels	(83)	217
Résultat opérationnel	2 187	2 511
Coût de l'endettement financier net	(439)	(264)
Autres produits et charges financiers	(145)	(225)
Impôts sur les bénéfices	(443)	(424)
Résultat net des sociétés intégrées	1 160	1 598
Résultat net des sociétés mises en équivalence	62	(77)
Résultat net des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession	269	-
Résultat net	1 491	1 521
Part du groupe	1 313	1 361
Part des intérêts minoritaires	178	160
Résultat net courant part du groupe	1 313	1 412
Résultat net courant dilué part du groupe par action (en euros)	2,66	2,57

La diminution du coût de l'endettement financier brut en 2009 provient des opérations de restructuration de la dette et de la réduction du niveau d'endettement du groupe à la suite de l'augmentation de capital réalisée le 25 juin 2009. Le taux effectif d'imposition courant est resté stable à 23,4% en 2009, contre 23,5% en 2008.

Evolution des principaux indices boursiers du 31/12/2008 au 31/12/2009 (base 100 au 31/12/2008)



L'année 2009 a continué à être une année mouvementée en général, et en particulier pour les marchés financiers. L'environnement macro-économique est resté exigeant et difficilement prévisible, ce qui a pesé sur la performance des sociétés et sur le moral des consommateurs. Les marchés financiers sont restés très volatils et prudents, en raison notamment du manque de visibilité et de l'absence de consensus sur une éventuelle reprise structurelle.

En réponse à ces incertitudes, et dans le but de renforcer sa structure financière, Danone a décidé de procéder à une augmentation de capital au cours du deuxième trimestre 2009. Cette opération,

par nature dilutive, a mécaniquement fait baisser le prix de l'action à la fin du premier semestre. Toutefois, grâce au renforcement du bilan, aux convictions des marchés financiers sur la forte résilience et le potentiel des catégories dans lesquelles Danone opère, ainsi que sur les fondamentaux solides de son «business model», le prix de l'action a pu rebondir dans la seconde moitié de l'année, soutenu par l'accélération de la croissance organique des volumes et des ventes trimestre après trimestre, ainsi que par la solidité de sa marge opérationnelle et de sa trésorerie.

Par conséquent, l'action Danone s'est appréciée de + 20,0% depuis le 1^{er} juillet 2009. Sur l'ensemble de l'année, l'action

Danone a progressé de + 5,0%. Sur la même période, le CAC 40 a progressé de + 22%, le Dow Jones Euro Stoxx 50 de + 18% et le très diversifié et défensif Dow Jones Food & Beverage Index de + 33%.



Synthèse 2009

- Croissance du chiffre d'affaires de Danone de + 3,2% en 2009⁽¹⁾.

- Croissance des volumes de + 5,2%⁽¹⁾.

- Amélioration de la marge opérationnelle courante de + 61 pb⁽¹⁾ à 15,31%.

- Progression du bénéfice net courant dilué par action de + 10,2%⁽¹⁾ (hors effet de l'augmentation de capital) à 2,57 € en 2009.

- Progression du free cash flow de + 20,6% à 1 427 millions d'euros.

- Dividende de 1,20 € par action proposé à la prochaine Assemblée générale des actionnaires.

- Objectifs 2010 conformes aux perspectives à moyen terme et stabilisation de la marge opérationnelle courante par rapport à 2009.

(1) En données comparables = à périmètre de consolidation et taux de change constants.



Données boursières au 31/12

	2006	2007 ⁽¹⁾	2008	2009
en millions d'euros				
Capitalisation boursière	30 000	31 500	22 200	27 710
en euros				
Dernier cours de l'exercice (clôture)	114,80	61,40	43,18	42,83 ⁽²⁾
Cours le plus haut de l'exercice	121,10	64,17	64,00	44,10
Cours le plus bas de l'exercice	85,20	51,30	38,60	31,22
en milliers d'actions				
Moyenne quotidienne du nombre de titres échangés	1 212	3 076	3 265	2 895

(1) Après prise en compte de la division par 2 du nominal intervenue le 1^{er} juin 2007.

(2) Après prise en compte du détachement du droit préférentiel de souscription dans le cadre de l'augmentation de capital réalisée le 25 juin 2009.

Dividende par action

	2006	2007	2008	2009
en milliers d'actions				
Nombre d'actions composant le capital	260 865	512 851	513 802	646 991
en euros				
Dividende par action	2,0	1,10	1,20	1,20 ⁽¹⁾

(1) Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 22 avril 2010.

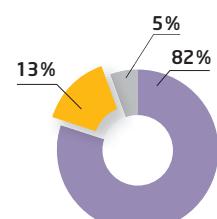
1,20 € par action

Danone a décidé de soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires qui se réunira le 22 avril 2010 la distribution d'un dividende pour l'année 2009 de 1,20 € par action. Si ce dividende est approuvé, il sera détaché de l'action le 4 mai 2010 et sera payable à partir du 7 mai 2010.

Titres au porteur identifiable au 31/12/2009

	% en capital
Investisseurs institutionnels	
France	31%
Royaume-Uni	9%
Allemagne	5%
Benelux	5%
Reste de l'Europe	6%
Etats-Unis	20%
Reste du monde	6%
Actionnaires individuels et FCPE Fonds Danone	13%
Actions propres et auto-contrôle	5%
Total	100%

Titres au porteur



■ Investisseurs institutionnels
■ Actionnaires individuels et FCPE Fonds Danone
■ Actions propres et auto-contrôle



Fiche signalétique de l'action

Principaux actionnaires au 31/12/2009

	% des droits de vote nets ⁽¹⁾
Groupe Eurazeo	4,2%
Groupe Caisse des dépôts et consignations	3,6%
Groupe Crédit Agricole SA/Predica	1,7%
FCPE Fonds Danone	2,5%
Groupe Sofina et Henex	3,8%
Public	84,2%

(1) Le nombre des droits de vote nets (ou droits de vote «exercables en Assemblée générale») est calculé en tenant pas compte des actions privées de droit de vote.

Nombre d'actions au 11/02/2010 :

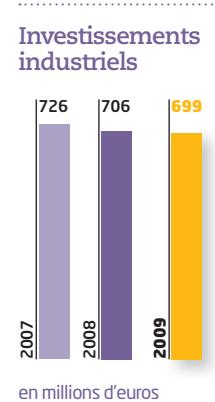
646 990 850.

Nominal :

0,25 euro par action.

Places de cotation :

Les actions de la société sont cotées sur NYSE Euronext Paris, à la Bourse suisse et sous forme d'American Depository Shares/Receipts (ADS/ADR) sur le marché américain de gré à gré selon le ratio : 1 action au prix du marché = 5 ADS.



699 M€

Les investissements industriels ont atteint 699 millions d'euros en 2009, contre 706 millions d'euros en 2008 (représentant respectivement 4,7% et 4,6% du chiffre d'affaires consolidé). Pour poursuivre son expansion géographique et accompagner la croissance des pays émergents, le groupe a maintenu en 2009 un niveau significatif de dépenses d'investissement tout en optimisant ses projets industriels à un coût inférieur par rapport à 2008.

Les montants engagés au cours de l'exercice 2009 intègrent, à hauteur de 38% du montant total, des investissements dans les pays à fort potentiel de croissance (notamment Argentine, Brésil, Etats-Unis, Chine, Indonésie et Russie) et, à hauteur de 8% du montant total, des investissements dans des pays d'implantation récente (notamment Corée du Sud et Thaïlande) ou encore dans la zone Afrique et Moyen-Orient (Arabie saoudite et Egypte).

Les montants engagés au cours de l'exercice 2008 intégraient principalement des investissements dans les pays à fort potentiel de croissance (notamment Argentine, Brésil, Canada, Etats-Unis, Chine et Indonésie) et des investissements dans des pays d'implantation récente (notamment Corée du Sud).

INDICATEURS SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX

Indicateurs sociaux	2008 ⁽¹⁾	2009	Taux de couverture 2009 ⁽²⁾
---------------------	---------------------	------	--

Effectifs totaux au 31/12 79 436 80 976 100%

Création nette d'emploi + 1 540 100%

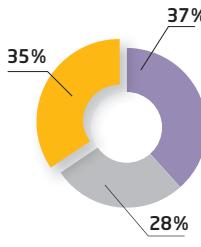
Europe (825) 100%

Asie + 1 372 100%

Reste du monde + 993 100%



Effectifs par zone



Europe
Asie
Reste du monde

Effectifs par région

Europe 39% 37% 100%

Asie 27% 28% 100%

Reste du monde 34% 35% 100%

Effectifs moyens annuels

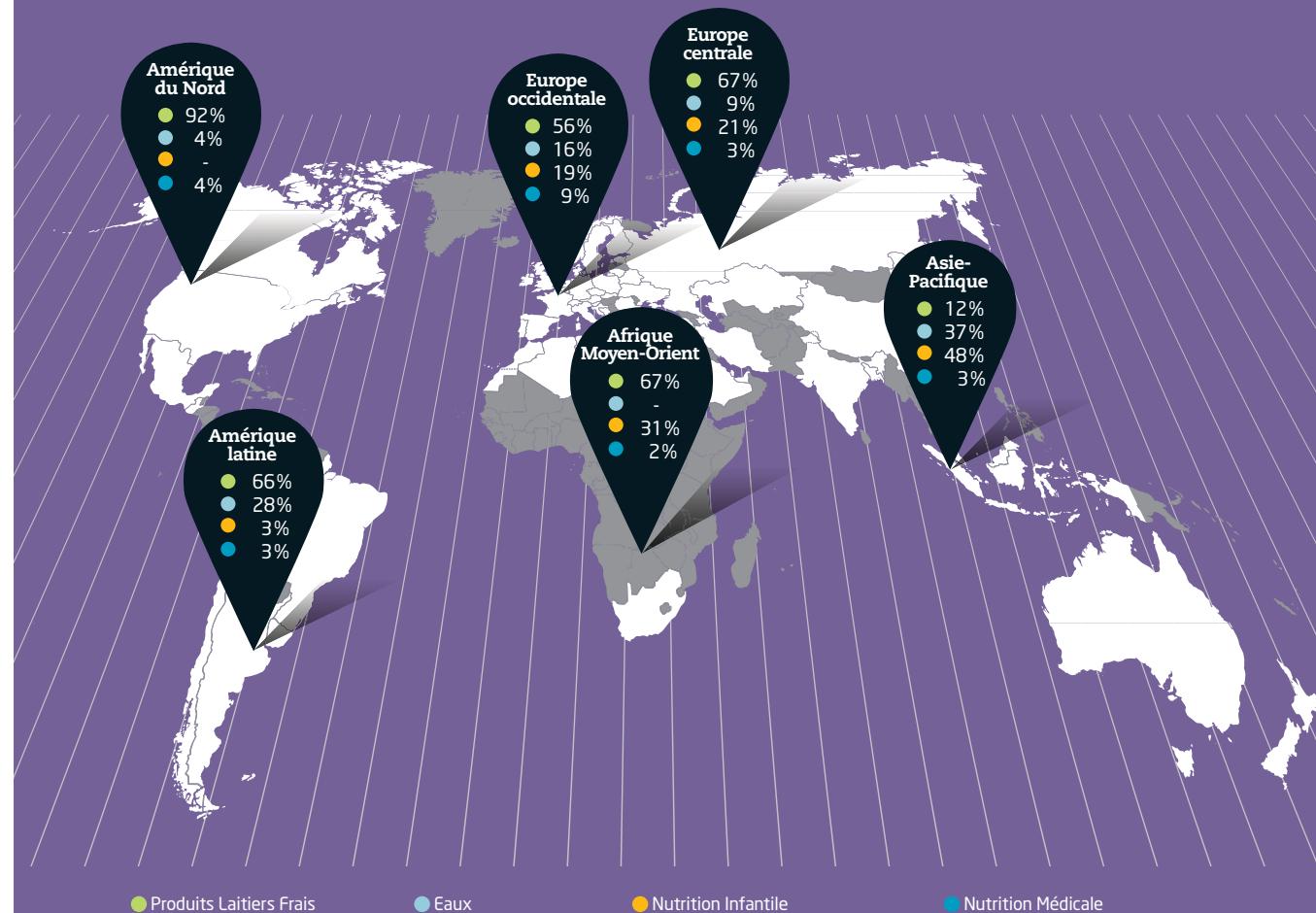
Permanents 83% 84% 100%

Non-permanents 17% 16% 100%

(1) Les données 2008 sont en base comparable.

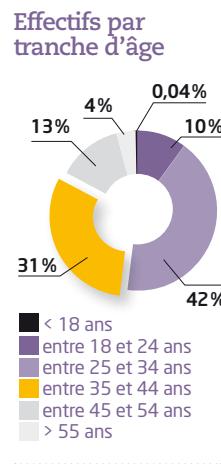
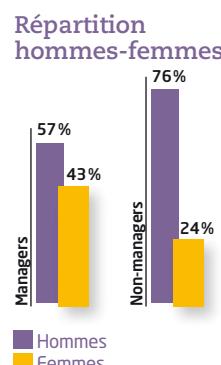
(2) Pour tenir compte des disparités de périmètre de consolidation dans la remontée des données, un taux de couverture est calculé pour chacun des indicateurs publiés, sur la base de l'effectif total des salariés Danone à fin 2009 (80 976 salariés).

Part de chaque pôle dans la réalisation du chiffre d'affaires des zones en 2009



Répartition du chiffre d'affaires par zone et par pôle en 2009 en millions d'euros

	Produits Laitiers Frais	Eaux	Nutrition Infantile	Nutrition Médicale	Total
Europe occidentale	3 945	1 102	1 330	671	7 048
Europe centrale	1 277	169	399	67	1 912
Asie-Pacifique	225	685	908	59	1 877
Amérique du Nord	1 303	60	-	51	1 414
Amérique latine	1 298	562	54	64	1 978
Afrique/Moyen-Orient	507	233	13	753	753
Total	8 555	2 578	2 924	925	14 982



(1) Les données 2008 sont en base comparable.

(2) Pour tenir compte des disparités de périmètre de consolidation dans la remontée des données, un taux de couverture est calculé pour chacun des indicateurs publiés, sur la base de l'effectif total des salariés Danone à fin 2009 (80 976 salariés).

(3) Sur un périmètre des filiales d'au moins 100 salariés au 31 décembre 2009.

(4) Sur le périmètre du baromètre sécurité groupe.

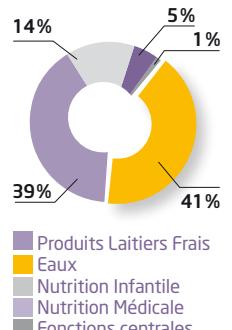
(5) Elue ou désignée par une organisation syndicale.

Indicateurs sociaux (suite)	2008 ⁽¹⁾	2009	Taux de couverture 2009 ⁽²⁾
Effectifs salariés inscrits au 31/12			
Managers	16%	16%	100%
Non-managers	84%	84%	100%
Managers hommes	57%	57%	100%
Managers femmes	43%	43%	100%
Non-managers hommes	76%	76%	100%
Non-managers femmes	24%	24%	100%
Effectifs inscrits au 31/12 par tranche d'âge			
< 18 ans	0,04%	0,04%	100%
entre 18 et 24 ans	11%	10%	100%
entre 25 et 34 ans	43%	42%	100%
entre 35 et 44 ans	30%	31%	100%
entre 45 et 54 ans	13%	13%	100%
> 55 ans	3%	4%	100%
Taux de rotation du personnel permanent sur effectif total			
	22%	20%	100%
Politique sociale et sécurité			
% de filiales dont les salariés sont couverts par une convention ou des accords collectifs multidomaines	70%	73%	95,1% ⁽³⁾
% de salariés bénéficiant d'une représentation collective ⁽⁵⁾	83%	84%	95,1% ⁽³⁾
Nombre de conflits avec arrêt du travail	49	33	95,1% ⁽³⁾
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	909	719	98,1% ⁽⁴⁾
Nombre d'accidents mortels	5	5	98,1% ⁽⁴⁾
Taux de fréquence des accidents du travail	5,3	3,9	98,1% ⁽⁴⁾
% de salariés couverts par une protection risques majeurs (décès/inaptitude)	92%	92%	100%
% de filiales dont les salariés bénéficient d'un dispositif de partage collectif des résultats	34%	41%	100%

Indicateurs sociaux (suite)	2008 ⁽¹⁾	2009	Taux de couverture 2009 ⁽²⁾
Nombre de salariés ayant bénéficié dans l'année de formation(s)			
	69 743	75 000	100%
Managers	10 365	11 884	100%
Non-managers	59 378	63 116	100%
Nombre moyen d'heures de formation dans l'année par salarié			
Managers	24	28	100%
Non-managers	36	41	100%
Non-managers	22	25	100%

(1) Les données 2008 sont en base comparable.

Effectifs par pôle



Indicateurs environnementaux

	Total groupe 2009
Production (en milliers de tonnes)	22 587
Sites industriels⁽¹⁾	
Nombre total de sites	159 ⁽²⁾
Taux de couverture	85% ⁽³⁾
Nombre total de sites certifiés ISO 14001	85
Consommation d'énergie thermique (en milliers de MWh)	2 116
Consommation d'électricité (en milliers de MWh)	1 573
Consommation d'énergie totale (en milliers de MWh)	3 690
Quantité totale de déchets générés (en milliers de tonnes, hors boues de station)	238
Quantité totale de déchets éliminés par une filière spécifique (en milliers de tonnes, hors boues de station)	214
Proportion de déchets éliminés par une filière spécifique (hors boues de station)	86%
Consommation totale d'eau (en milliers de m ³) ⁽⁴⁾	33 334
Rejets de DCO (demande chimique d'oxygène) au milieu naturel (en tonnes) ⁽⁵⁾	5 139
Nombre de rejets accidentels significatifs (produits chimiques et hydrocarbures)	2
Emissions de gaz à effet de serre (CO ₂ , CH ₄ , N ₂ O, CFC..) (en milliers de tonnes équivalent CO ₂)	499
Emissions de SOx (oxydes de soufre) en tonnes équivalent SO ₂	3 359
Emissions de NOx (oxydes d'azote) en tonnes équivalent NO ₂	1 331
Emissions de substances appauvrisant la couche d'ozone (en kg équivalent CFC)	801

Une sélection d'indicateurs, publiée dans le rapport Développement Durable 2009 de Danone*, a fait l'objet d'un rapport d'examen limité par KPMG Audit.

* L'ensemble des indicateurs, le rapport d'examen limité de KPMG Audit ainsi que les données 2009 et 2008 à périmètre comparable sont disponibles dans le rapport de développement durable sur www.danone.com, rubrique «développement durable», «coin des experts».

(1) Pour certaines unités, ces données peuvent également intégrer la base logistique, notamment lorsque celle-ci est attenante au site industriel.

(2) Au 31/12/2009, le nombre de sites de production des entités du groupe est de 167.

(3) 85% de couverture représente 98% du chiffre d'affaires.

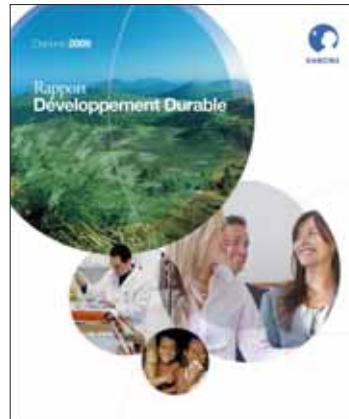
(4) Eau consommée par les usines, en dehors de l'eau mise en contenant.

(5) 58% de couverture représente 97% de la DCO.

POUR EN SAVOIR PLUS :



Document de Référence à télécharger
sur <http://finance.danone.fr>.



Rapport de Développement Durable
à télécharger sur www.danone.com,
rubrique «développement durable»,
«coin des experts».



Vous pouvez également consulter
le rapport annuel interactif sur le site
Internet du groupe : www.danone.com
ou sur le site : danone09.danone.com



SITES DÉDIÉS DE DANONE

www.danone.com - lespiedssurterre.danone.com -
ecosystème.danone.com - www.etudes.danone.com
www.danonecommunities.com - www.institutdanone.org

POUR SES 90 ANS, DANONE CRÉE

DANONE
~Origines~



À DÉGUSTER D'ABORD. À COLLECTIONNER ENSUITE.



POUR VOTRE SANTÉ, ÉVITEZ DE GRIGNOTER ENTRE LES REPAS. WWW.MANGERBOUGER.FR