

DANONE

04

rapport d'activité

Entretien avec Franck Riboud
L'aventure Danone

Santé, nutrition,
innovation, **voyage au cœur**
de Danone Vitapole, centre de R&D

Tour d'horizon des trois métiers du Groupe :
Produits Laitiers Frais,
Boissons et Biscuits

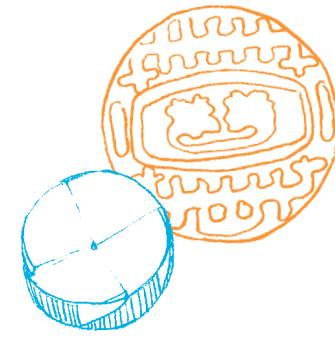
Management
Une question d'attitudes



DANONE

som maire

→ 03



DÉCRYPTAGE → 07

La croissance organique est au cœur du modèle d'entreprise que veut construire DANONE. Entretien avec Franck Riboud.



TENDANCES → 021

Innover, pour DANONE, c'est être ouvert sur le monde, les tendances, les opportunités et les avancées de la science... Tour d'horizon !



BUSINESS → 035

Zoom sur les trois métiers du Groupe DANONE : Produits Laitiers Frais, Boissons, Biscuits et Produits Céréaliés.



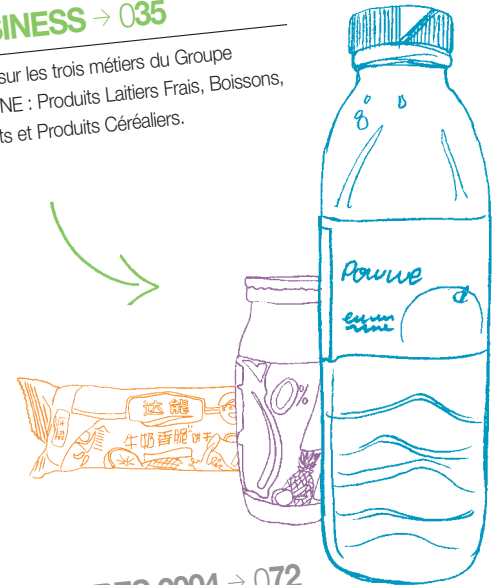
ENGAGEMENT → 055

Six éclairages pour illustrer l'engagement du Groupe en matière de responsabilité sociale et environnementale.



MANAGEMENT → 063

DANONE continue à réinventer sa politique humaine... Témoignages de managers sur quelques projets phares.



CHIFFRES 2004 → 072

+ 7,8%... La croissance organique du Groupe atteint son plus haut niveau. Retour sur les résultats financiers clés.

Y después.

Ayudarás a que tus defensas se recuperen de una prueba tan dura como el parto, después del cual tendrás que cuidar especialmente de tu hijo

y, sobre todo, de ti misma mientras sigues con el día a día.

Toma Actimel® cada mañana, y siente como sus más de 10.000 millones de L. Casei Imunitass ayudan a tus defensas.



Ayuda a tus defensas

www.actimel.es

Para informarte sobre los beneficios de Actimel, llámanos al teléfono 902.180.957

DANONE 2004



ワタシハ
ツマラナイ
オナカ。♀



毎日のバイオでおなかスッキリ、ツマラナイ。



→ **FRANCK RIBOUD**
49 ans, président-directeur
général depuis 1996. Il est
entré dans le Groupe en 1981
et y a notamment exercé
des fonctions de contrôle de
gestion, marketing et ventes,
avant d'être nommé directeur
général d'Evian, puis directeur
du Développement et des
Acquisitions et enfin
vice-président (1994).

L'aventure Danone...

Portée notamment par la conquête de nouvelles frontières géographiques, l'innovation et le développement rapide de marques incarnant la santé, **la croissance organique est le cœur du modèle d'entreprise** que veut construire DANONE.

ENTRETIEN AVEC FRANCK RIBOUD

Retour sur 2004 que vous avez qualifiée d'année historique. Quelle est votre analyse de l'activité du Groupe DANONE sur cette période ?

Franck Riboud → Par année historique, j'entends simplement que nous avons réalisé en 2004 notre meilleure performance en matière de croissance organique depuis la naissance du Groupe. 7,8% de croissance organique, c'est notre record et c'est aussi l'une des meilleures performances mondiales du secteur. C'est bien évidemment satisfaisant, d'autant que nous n'avons pas forcément été épargnés par certains « vents contraires » apparus ici ou là. Mais cela dit, au-delà de la performance, il y a deux choses qui me paraissent importantes. D'abord, c'est que nous continuions, année après année, de respecter les prévisions et les engagements que nous avons pris. Ensuite, c'est que DANONE dispose de la capacité de continuer à croître à un rythme rapide.

D'où vient, selon vous, ce potentiel de croissance ?

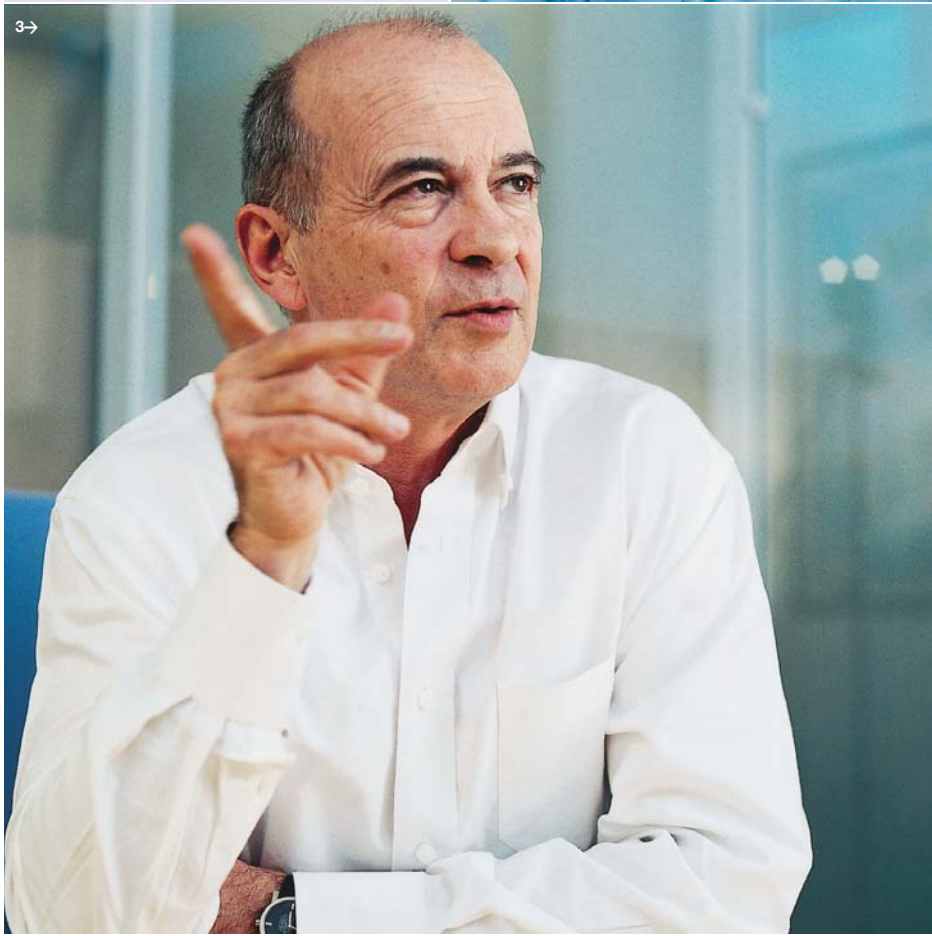
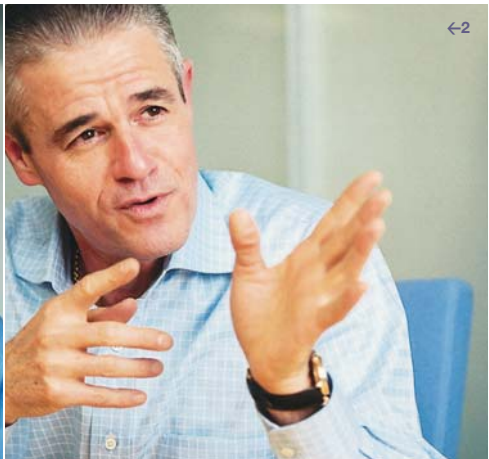
F.R. → En 2004, nos trois métiers sont en croissance. Pour bien comprendre les mécanismes du dynamisme du Groupe ces dernières années, il faut analyser les choses un peu différemment et pas forcément par métier. Globalement, notre modèle stratégique de croissance repose aujourd'hui sur trois moteurs très puissants. Il y a d'abord ce qu'on appelle nos « blockbusters » pour reprendre une terminologie

issue de l'industrie de la pharmacie. Il s'agit de quelques grands concepts de produits qui réalisent chacun plusieurs centaines de millions d'euros de ventes à travers le monde et connaissent des croissances à deux chiffres. On les trouve principalement dans les produits laitiers frais, avec, à chaque fois, un bénéfice santé fort pour le consommateur et un investissement impressionnant et régulier en Recherche et Développement. A eux seuls, par exemple, les concepts Actimel, Activia (connu sous la marque Bio en France) et Taillefine-Vitalinea croissent en moyenne de plus de 25%.

Il y a ensuite un deuxième moteur, très puissant aussi, qui est celui de nos boissons en Asie. Nous sommes leaders de l'eau en Chine et en Indonésie, et nous nous développons très fortement dans le secteur des boissons qui apportent des bénéfices santé ou fonctionnels. Les ventes ont progressé de plus de 14% en 2004.

Le troisième moteur, ce sont nos nouvelles frontières géographiques, là où nous sommes en phase de conquête de nouveaux marchés et où nous construisons le Groupe DANONE de demain : la Chine, l'Indonésie, le Mexique, la Russie et les Etats-Unis dans les Produits Laitiers Frais. En excluant dans ces pays, pour ne pas la compter deux fois, la part liée à nos blockbusters ou à nos boissons asiatiques, ces nouvelles frontières ont contribué, elles, à 16% de la croissance du Groupe. Ces trois moteurs sont réellement ●●●

“ Nous avons réalisé en 2004 notre meilleure performance en matière de croissance organique depuis la naissance du Groupe : + 7,8%.”



LECOMITÉEXÉCUTIF

→1 **GEORGES CASALA**
63 ans, directeur général Biscuits et Produits Céréaliers. Entré dans le Groupe en 1973, il a notamment dirigé Danone Italie, Dannon US et Danone France.

→2 **SIMON ISRAEL**
52 ans, néo-zélandais, directeur général Asie-Pacifique. Dans le Groupe depuis 1996, il est basé à Singapour.

→3 **JACQUES VINCENT**
59 ans, vice-président directeur général délégué. Entré dans le Groupe en 1970, il a notamment eu en charge Danone Allemagne, Italaquae (Italie), Dannon US.

→4 **FRANCK MOUGIN**
47 ans, directeur général Ressources Humaines, a rejoint DANONE en 2001 après avoir exercé plusieurs années en Grande-Bretagne.

→5 **THOMAS KUNZ**
47 ans, de nationalité suisse, directeur général pôle Boissons. Dans le Groupe depuis 1990, il a dirigé Danone Mexique, Bagley (Argentine) et Dannon US.

→6 **BERNARD HOURS**
48 ans, directeur général Produits Laitiers Frais. Il a rejoint le Groupe DANONE en 1985 et a notamment dirigé Danone Hongrie, Danone Allemagne et LU France.

→7 **EMMANUEL FABER**
41 ans, directeur général Finance, Stratégie et Systèmes d'information. Il entre dans le Groupe en 1998, comme directeur général Développement et Stratégie.



●●● impressionnants et leur potentiel reste énorme. Il s'agit clairement là de priorités stratégiques pour DANONE.

Vous parlez de bénéfice santé. En quoi est-ce un axe de développement stratégique pour le Groupe ?

F. R. → La préoccupation santé est pour ainsi dire dans les gènes de cette entreprise. Nos grandes marques, comme Danone, Evian ou LU, sont issues de préoccupations de santé, et nous avons toujours eu la conviction dans le Groupe que nourriture, boissons et santé étaient intimement liées. Le résultat, c'est qu'aujourd'hui, nous sommes reconnus, par plusieurs études convergentes, comme l'entreprise du secteur qui propose le portefeuille de produits le plus en adéquation avec la santé¹. Tout simplement parce que cela fait 90 ans que nous y travaillons. Notre stratégie est de maintenir cette longueur d'avance et de continuer à développer des produits proposant des bénéfices de santé prouvés, utiles et reconnus. Et qui, en même temps, soient bons. Avec Danone Vitapole, notre centre de Recherche et de Développement, qui fédère une communauté de plusieurs centaines de chercheurs et de développeurs dans le monde, nous bénéficions d'un outil très puissant au service de la conception de nouveaux produits et de développement de l'alimentation-santé. Le futur de ce groupe s'y construit aujourd'hui.

L'obésité est mise en avant comme un enjeu majeur de santé publique. Quelle est votre approche de cette question ?

F. R. → Le développement de l'obésité doit effectivement être considéré comme une préoccupation majeure. 300 millions de personnes sont concernées, et les chiffres sont très alarmants dans certains pays. Mais le phénomène est complexe, et l'alimentation n'est qu'une partie du problème. Même si DANONE

propose globalement des produits au profil nutritionnel équilibré, c'est une question que nous ne voulons pas éluder. Pour l'alimentation, l'enjeu de la santé est cependant plus large encore que la seule prévention de l'obésité. Aujourd'hui, pour les scientifiques et les consommateurs, les enjeux sont aussi la croissance harmonieuse des enfants (notamment dans des pays émergents), la protection (prévention des carences, contribution à l'immunité...) ou encore le développement du bien-être (confort de digestion, efficacité de l'hydratation...). Sur toutes ces questions, DANONE essaye d'apporter des réponses et s'engage de manière simple, à travers ses produits, à travers ses recherches, à travers les Instituts Danone ou encore à travers sa politique d'information des consommateurs. Et par-dessus tout, nous cherchons à multiplier les occasions de dialogue avec le monde scientifique et les consommateurs sur ces sujets complexes. Parce que la santé est, depuis longtemps, au cœur même de notre métier.

Si l'on revient à 2004, quels sont, selon vous, les points les moins satisfaisants ?

F. R. → Je pense essentiellement à la dépréciation de nos actifs dans le métier des eaux en bonbonne aux Etats-Unis et, dans une moindre mesure, en Europe. Sur ce marché, nos performances sont très bonnes dans les pays émergents, notamment en Indonésie ou au Mexique. Elles sont beaucoup plus difficiles aux Etats-Unis où le modèle économique est très différent et où le métier n'a, en réalité, pas grand-chose à voir en dehors du fait qu'il s'agit d'eau en grand contenant. Le management de DS Waters, l'entreprise dont nous détenons 49%, est en effet confronté à un contexte de marché en évolution rapide, dont nous avons peut-être mal anticipé le changement profond. C'est la raison pour laquelle nous avons comptabilisé dans ●●●

“ Notre stratégie est de continuer à développer des produits bons, qui proposent des bénéfices santé prouvés, utiles et reconnus.”

●●● nos comptes 2004 une charge exceptionnelle d'un montant significatif. Il nous fallait acter que la valeur de nos participations dans le HOD² ne pouvait plus prétendre être la même qu'il y a deux ans. Il faut maintenant mettre en œuvre une stratégie de reconquête et sans doute faire évoluer le modèle.

L'activité Biscuits a retrouvé une dynamique. Comment l'expliquez-vous ?

F. R. → En 2004, les Biscuits sont une bonne nouvelle. Nous nous étions engagés, il y a quelques mois, à traiter rapidement l'essoufflement de la croissance de ce métier et nous avons tenu cet engagement. Nous avons procédé à la cession de nos filiales au Royaume-Uni et en Irlande où notre faible part de marché nous offrait peu de perspectives. Nous avons créé une joint-venture en Amérique latine avec un acteur local majeur pour donner les moyens à l'activité de se développer régionalement. Nous avons, enfin, surtout travaillé à redynamiser nos marques et nos marchés en Europe. Au total, nos ventes progressent de 3,9% après une année 2003 sans croissance, et nos marges frôlent aujourd'hui les 10%. Nous

connaissons des progressions très fortes en Asie ou en Russie mais aussi en Europe, en particulier au Benelux, en Espagne et en France où LU a amorcé son rétablissement. Il reste encore beaucoup de travail, mais nous avons réuni les conditions d'une reprise : motivation des équipes, innovations, amélioration de la qualité, amélioration des profils nutritionnels...

Si l'on parle de géographie, la France connaît un contexte de consommation plus difficile, n'est-ce pas un handicap ?

F. R. → La situation en France fait partie de ce que j'appelle les vents contraires : atonie de la consommation, difficultés de la distribution, mouvement de baisse des prix non compensé par des hausses de volumes... Ce n'est pas satisfaisant mais, en même temps, du fait de notre rapide expansion géographique, il faut bien voir que nous sommes de moins en moins dépendants du marché français. Le fait que nos ventes progressent de près de 8% en 2004, avec la France – qui est toujours notre premier marché – pour ainsi dire en panne de croissance, est la preuve

que nous sommes en train de réussir le pari de l'équilibre géographique.

Ce nouvel équilibre géographique de DANONE semble passer par la Chine...

F. R. → La Chine aujourd'hui représente près de 9% du chiffre d'affaires du Groupe. Nous y comptons plus de 24 000 salariés, soit le quart de nos effectifs. Nous y sommes présents depuis 15 ans maintenant et sommes le numéro sur le marché de l'eau conditionnée et des Biscuits. Nous y produisons localement pour une consommation locale. Et, fait encore rare, nous y gagnons de l'argent. Nos activités y sont même légèrement plus rentables que celles de la moyenne du Groupe. Mais la Chine n'est pas la seule nouvelle frontière : nos taux de croissance sont tout aussi impressionnants au Mexique, en Indonésie, en Russie ou même aux Etats-Unis dans les Produits Laitiers Frais. Nous sommes en train de construire les bases des nouvelles frontières de demain sur le pourtour méditerranéen, du Maroc à la Turquie. Je le répète, nous construisons un équilibre. Et c'est une aventure passionnante pour tous les collaborateurs du Groupe. ●●●



●●● Vous évoquez très souvent la culture ou la manière de faire particulière du Groupe. Cette expansion géographique ne la met-elle pas en danger ?

F. R. → C'était un risque... Mais nous avons mis en place, notamment avec ce que nous appelons «DANONE Way», des systèmes qui nous permettent de diffuser cette culture et de garantir une forme de cohérence. Et surtout, nous nous sommes aperçus qu'il fallait que nous acceptions d'être «impactés» par les pays émergents, que nous acceptions d'évoluer à leur contact, en nous «frottant» à leurs différences. Nous avons énormément de choses à en retirer. Je considère que nos nouvelles frontières ne sont pas simplement des relais de croissance. Nous y apprenons

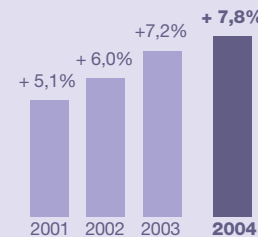
attention à ce que l'entreprise ne se sente jamais en situation de confort. Autre chose importante : maintenir la maîtrise et la responsabilité «du business» au plus près des marchés locaux. C'est la seule manière de conserver cette capacité d'adaptation et d'anticipation. Je crois enfin que la clé est dans notre capacité à mettre en place les conditions de la circulation rapide des bonnes idées d'un pays à l'autre. Et cela ne passe pas forcément par les voies hiérarchiques classiques.

Quelles sont les perspectives du Groupe DANONE pour 2005 et quelles sont vos priorités stratégiques ?

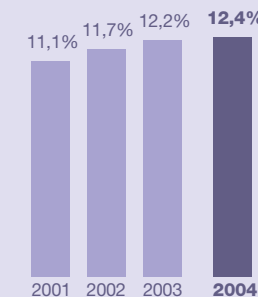
F. R. → Nous avons, pour la quatrième année consécutive, confirmé nos objectifs pluriannuels : une croissance organique de 5 à 7%, une progression de la marge opérationnelle comprise entre 20 et 40 points de base et une croissance de 10% du bénéfice net par action. Nous sommes déterminés et sereins sur notre capacité à délivrer ces résultats, même si, en raison de divers facteurs, le premier semestre 2005 sera sans doute plus difficile et nous placera plutôt dans le bas de la fourchette. Maintenant, notre priorité stratégique est

CHIFFRES CLÉS

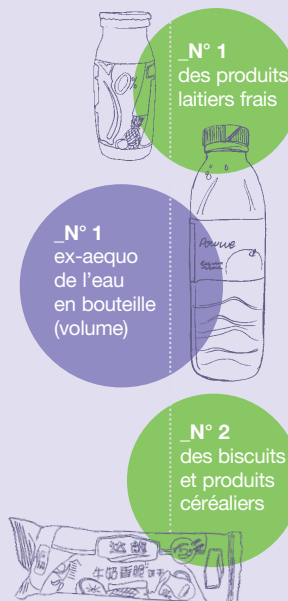
CROISSANCE ORGANIQUE DES VENTES (sur base comparable)



MARGE OPÉRATIONNELLE



POSITIONS MONDIALES



1 Source : JP Morgan, UBS et Morgan Stanley.
2 Home and Office Delivery, distribution d'eau en bonbonnes et grands contenants.

DANONE 2004

1994-2004 BSN devient DANONE

Il y a dix ans, le Groupe BSN changeait de nom et devenait le Groupe DANONE.

Un changement qui annonçait le virage stratégique de l'entreprise. En prenant le nom de sa marque internationale la plus forte, BSN, longtemps l'un des leaders européens de l'industrie du verre, se préparait en effet à accélérer son internationalisation, actait son centrage sur les métiers de l'alimentation et revendiquait clairement sa préoccupation pour la santé. Ainsi, le 7 juillet 1994, l'Assemblée générale des actionnaires approuvait l'abandon du sigle BSN et son remplacement par DANONE. Un nouveau logo est créé. L'enfant et son étoile servent dorénavant de bannière à un groupe agroalimentaire mondial. En dix ans, DANONE a quitté la totalité de ses activités non alimentaires, cédé ses métiers éloignés de son positionnement santé (comme la bière ou la confiserie), multiplié par 2 le chiffre d'affaires des produits laitiers et par 3 celui des boissons, et est passé d'une proportion de moins de 15% de ses ventes réalisées à l'international (i.e. hors Europe occidentale) à plus de 40% aujourd'hui.

DANONE 2004



DANONE

→ 7 JUILLET 1994 :
un nouveau logo est créé.



→ 10 FÉVRIER 2005 : RÉUNION
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION,
SIÈGE DU GROUPE DANONE
Le Conseil d'administration du Groupe
DANONE, réuni le 10 février 2005,
a examiné et approuvé les comptes
consolidés de l'exercice 2004 audités
par les Commissaires aux Comptes.

Gouvernance d'entreprise

Avec des pouvoirs élargis, le Conseil d'administration du Groupe DANONE s'affirme comme **le lieu de débat préalable** des grandes décisions stratégiques. Explications.

Deux points forts ont marqué la gouvernance d'entreprise de DANONE en 2004, dans la logique de renforcement des pouvoirs et des moyens du Conseil d'administration mis en place en 2003. Le Conseil d'administration a été consulté sur de grandes décisions et de grandes opérations du Groupe dans le domaine des acquisitions, des cessions, des budgets d'investissement, des réorganisations internes significatives... Une nouvelle autoévaluation du fonctionnement du Conseil d'administration a été menée fin 2004. Son objectif était d'évaluer la qualité des informations fournies aux administrateurs, le mode de fonctionnement du Conseil, la qualité des relations qu'il entretient avec le management du Groupe... La synthèse de cette évaluation sera faite lors d'un prochain Conseil d'administration.

L'activité du Conseil en 2004

Le Conseil d'administration aura tenu cinq réunions en 2004. Les séances ont duré en moyenne trois heures, avec un taux d'assiduité de ses membres de 85%. Outre les sujets récurrents, tels que la marche des affaires, l'examen des situations financières, de trésorerie et d'engagements, le programme de rachats et annulation d'actions, les arrêtés de comptes, le Conseil d'administration a examiné et débattu des dossiers significatifs de croissance externe et de cession à leurs différents stades d'avancement. Le Conseil s'est ainsi penché sur les opérations de cession des activités

Biscuits au Royaume-Uni (Jacob's) à United Biscuits, des activités Biscuits en Irlande (W&R Jacob Ltd) à la société Fruitfield Foods Ltd, des activités italiennes d'eau en bouteille (Italaquae) à LGR Holding.

Le Conseil s'est également intéressé au changement d'organisation des activités Eaux, avec la nomination au 1^{er} juillet de Thomas Kunz au poste de directeur général du pôle Boissons, ou encore à l'accroissement de la capacité de production de l'usine de produits laitiers frais de Tchekov, en Russie (voir page 68). Les séances du Conseil ont également été l'occasion de présentations approfondies, notamment des activités de la société japonaise Yakult Honsha, leader mondial des probiotiques, avec laquelle le Groupe DANONE a signé un accord stratégique en janvier 2004 et dont Hirokatsu Hirano est le représentant au sein du Conseil d'administration depuis le 15 avril 2004.

De manière à parfaire leur connaissance du Groupe et de son management, les membres du Conseil ont participé aux Journées d'Evian, qui réunissent, chaque année en septembre, les quelque 160 dirigeants de toutes les filiales du Groupe dans le monde et des grandes directions fonctionnelles du siège social. Ils ont aussi rencontré pendant une demi-journée, en décembre 2004, les directeurs généraux des pôles qui ont présenté en détail leurs activités et leurs stratégies.



1→



2→

3→



4→

5→

1→ HIROKATSU HIRANO
2→ CHRISTIAN LAUBIE
3→ RICHARD GOBLET
D'ALVIELLA
4→ BRUNO BONNELL
5→ JACQUES VINCENT

Entrée de deux nouveaux administrateurs

Le Conseil d'administration, qui s'est tenu le 10 février 2005, a coopté Jean Laurent en qualité d'administrateur, et a décidé de proposer la nomination de Bernard Hours au vote de l'Assemblée générale des actionnaires du 22 avril 2005. Jean Laurent, 60 ans, est directeur général de Crédit Agricole SA et président du Crédit Lyonnais. Il est administrateur indépendant selon les recommandations du rapport Bouton. Bernard Hours, 48 ans, salarié du Groupe DANONE depuis 1985, est, depuis 2001, directeur général du pôle Produits Laitiers Frais, après avoir dirigé Danone Hongrie, Danone Allemagne et LU France. ● ● ●

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration est composé de 13 administrateurs. Leur mandat est d'une durée de trois ans, renouvelable. Les administrateurs indépendants sont au nombre de 7. Le Conseil d'administration a suivi les règles du New York Stock Exchange et les recommandations du rapport Bouton pour apprécier le caractère d'indépendance des administrateurs.

A COMPTER DU 22 AVRIL 2005*, LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SONT :

→ **FRANCK RIBOUD**
49 ans, président-directeur général

→ **MICHEL DAVID-WEILL**
72 ans, président, associé-gérant, Maison Lazard, administrateur

→ **JACQUES VINCENT**
59 ans, vice-président directeur général délégué, administrateur

→ **HAKAN MOGREN**
60 ans, Deputy Chairman, Astra Zeneca, administrateur indépendant

→ **BRUNO BONNELL**
46 ans, président, Infogrammes Entertainment, administrateur indépendant

→ **EMMANUEL FABER**
41 ans, directeur général Finance, Stratégie et Systèmes d'information, administrateur

→ **JEAN LAURENT***
60 ans, directeur général, Crédit Agricole SA, administrateur indépendant

→ **RICHARD GOBLET D'ALVIELLA**
56 ans, administrateur délégué, Sofina SA, administrateur indépendant

→ **CHRISTIAN LAUBIE**
66 ans, membre du Haut Conseil du Commissariat aux comptes, administrateur indépendant

→ **HIROKATSU HIRANO***
67 ans, Adviser of the International Business Division, Yakult Honsha, administrateur

→ **BERNARD HOURS***
48 ans, directeur général pôle Produits Laitiers Frais, administrateur

→ **BENOIT POTIER**
47 ans, président du Directoire, Air Liquide SA, administrateur indépendant

→ **JACQUES NAHMIA**
57 ans, président, Pétrofrance Chimie SA administrateur indépendant

Le Conseil d'administration comprend également trois membres d'honneur ayant un rôle consultatif : Daniel Carasso (président d'honneur), Yves Boël et Jean-Claude Haas.

* Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale.

ADOPTION des normes IFRS

→ En juillet 2002, l'Union européenne a adopté un règlement imposant à toutes les sociétés européennes dont les titres sont admis sur un marché réglementé de publier, à compter du 1^{er} janvier 2005, leurs comptes consolidés selon les normes IFRS¹. Conséquences ? Tout d'abord, toutes les références historiques et les ratios changent : le chiffre d'affaires est ainsi présenté net des «rémunérations» accordées à la distribution, le goodwill n'est plus amorti, les stock-options sont constatées en charges, etc. Ensuite, certains postes du bilan doivent être évalués à leur «juste valeur», les variations de juste valeur étant constatées dans les résultats. Le Groupe a, dès 2003, entamé une démarche visant à mettre en place un calendrier de transition, identifier et chiffrer les principales différences entre les normes comptables françaises et les IFRS, adapter les systèmes d'information et former les collaborateurs du Groupe concernés par le passage aux IFRS. 2004 a été une année de transition puisque les comptes ont été préparés à la fois en «anciennes» normes et en IFRS². A partir de 2005, les publications se feront uniquement en IFRS.

1 International Financial Reporting Standards.
2 Les comptes IFRS sont disponibles dans le document de référence 2004 et sur le site www.danone.com

LE COMITÉ D'AUDIT (AU 22/04/05)

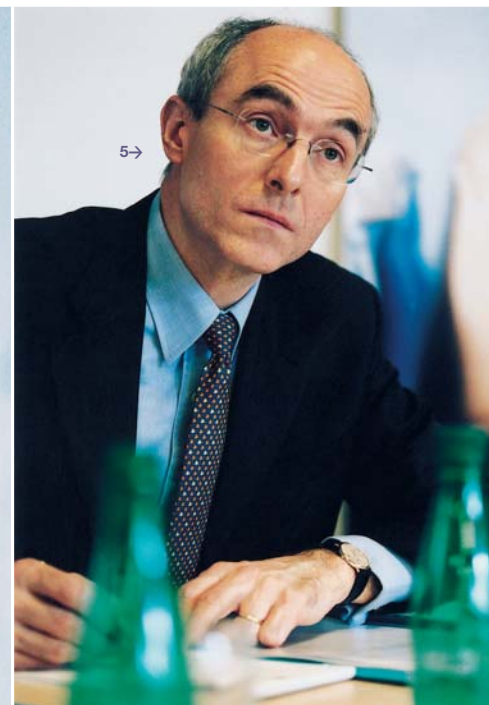
→ Benoît Potier*, président
→ Richard Goblet d'Alviella*
→ Christian Laubie*

LE COMITÉ DE RÉMUNÉRATIONS ET DE NOMINATIONS (AU 22/04/05)

→ Michel David-Weill, président
→ Jean Laurent*
→ Hakan Mogren*

* Administrateurs indépendants.

DANONE 2004



1→ MICHEL DAVID-WEILL
2→ JEAN GANDOIS*
3→ HAKAN MOGREN
4→ JACQUES NAHMIAS
5→ BENOÎT POTIER
6→ JEAN LAURENT

*Administrateur jusqu'au 22/04/2005

●●● Ces entrées font suite aux départs de Jérôme Seydoux et de Jean Gandois, qui ont souhaité mettre fin en 2005 à leur mandat d'administrateurs du Groupe DANONE.

Le Comité d'audit

Benoît Potier a été nommé président du Comité d'audit en remplacement de Jean Gandois. Benoît Potier, 47 ans, est président du directoire d'Air Liquide et administrateur du Groupe DANONE depuis avril 2003. Le Comité d'audit se compose de trois membres indépendants. Sa mission est d'examiner et de commenter les comptes sociaux et consolidés de la société avant que ceux-ci ne soient arrêtés par le Conseil d'administration. Il s'assure que les comptes ont été préparés conformément aux principes comptables suivis par le Groupe, vérifie que les procédures internes de collecte et de contrôle des données permettent de garantir la qualité de l'information fournie. Il examine éga-

lement le travail et les résultats des missions d'audit interne et externe, ainsi que les missions particulières qui peuvent être confiées aux commissaires aux comptes. En 2004, le Comité d'audit s'est réuni sept fois, dont trois fois en présence des commissaires aux comptes. Au cours de l'année 2004, le Comité d'audit a, plus particulièrement, examiné l'impact pour le Groupe de l'entrée en vigueur des nouvelles normes IFRS, les procédures mises en place afin d'effectuer le suivi et la valorisation des actifs à long terme, et les procédures de suivi et d'évaluation des risques. Enfin, le Comité a activement participé à la procédure de sélection des candidatures des commissaires aux comptes proposées au vote de l'Assemblée générale du 15 avril 2004. Le Comité a revu les critères de sélection, a examiné les candidatures proposées et s'est entretenu avec les représentants des cabinets présélectionnés.

Le Comité a formulé sa recommandation au Conseil d'administration.

Le Comité des rémunérations

Le Comité des rémunérations, composé de trois membres du Conseil d'administration, a pour mission de veiller à la cohérence de la politique de rémunération des dirigeants. Il s'est réuni trois fois en 2004 dans l'objectif de faire des recommandations au Conseil d'administration quant aux rémunérations et aux options d'achat d'actions à attribuer à la direction générale.

Au 31 décembre 2004, le Comité des rémunérations se composait des administrateurs suivants : Michel David-Weill, président, Jean Gandois et Jérôme Seydoux.

Le Comité des nominations

Le Comité des nominations est composé de trois membres du Conseil d'administration. Il exerce une mission de conseil ●●●



“J'attache beaucoup d'importance à tout ce qui relève de l'éthique.”

JEAN LAURENT, directeur général, Crédit Agricole SA

Pourquoi avoir rejoint le Conseil d'administration du Groupe DANONE ?

Jean Laurent → Le Groupe DANONE est une très belle entreprise. Ses performances sont remarquables, et sa dimension internationale est une réussite exemplaire. Il incarne, avec son président, un certain nombre de valeurs – la confiance, la transparence, l'esprit d'équipe, la dimension humaine – que je partage totalement. Je vais désormais voir fonctionner cette mécanique de l'intérieur et plus uniquement au travers de chiffres et de bilans. J'en suis très fier. Je suis aussi membre des Conseils de surveillance de M6 et d'Eurazeo en France, administrateur de la Banca Intesa en Italie, et du Banco Espírito Santo au Portugal.

Comment voyez-vous votre rôle d'administrateur au sein du Conseil d'administration du Groupe ? Et votre rôle au Comité des rémunérations et des nominations de ce Conseil ?

J. L. → J'attache beaucoup d'importance à tout ce qui relève de l'éthique et j'aurai un regard attentif sur ces sujets. A mon sens, un administrateur doit, de toute façon, exercer une liberté de parole et

une indépendance d'esprit dans le respect de la collégialité du Conseil. C'est là mon engagement. Il s'agit aussi de s'inscrire dans un échange avec l'ensemble du Conseil, auquel j'apporterais mon expérience, ma vision des affaires en tant que banquier international. Quant à mon rôle au sein du Comité des rémunérations et des nominations, il sera conforme à ses missions : faire évoluer les règles de gouvernance dans le respect des équilibres au sein du Conseil en accord avec la vie de l'entreprise, et veiller à la transparence et à la légitimité du système de rémunérations.

Quels sont, selon vous, les grands enjeux de la gouvernance d'entreprise ?

J. L. → Le partage des rôles entre le Conseil d'administration et les dirigeants dans les grandes entreprises s'est clarifié au cours des dernières années. Le Conseil a un rôle plus affirmé d'orientation stratégique et de contrôle des risques, et les administrateurs ont pris conscience de leurs responsabilités personnelles dans la marche de l'entreprise. Mais cet équilibre est propre à chaque société. Toutefois, une notion doit être toujours privilégiée : celle de la transparence qui crée la confiance.

POST-SCRIPTUM : une autoévaluation du fonctionnement du Conseil d'administration a été menée fin 2004 pour évaluer la qualité des informations fournies au Conseil, son mode de fonctionnement...

DANONE 2004

GESTION des risques Vestalis

→ Dès 1998, le Groupe DANONE a mis en place un système de management global du risque devenu une référence, notamment par l'esprit et la vision managériale qui l'inspirent. Si la démarche vise à identifier et à prévenir les risques susceptibles d'empêcher le Groupe d'atteindre ses objectifs, il ne s'agit pas pour autant de promouvoir une forme de frilosité ou d'inaction. Au contraire, l'idée est d'identifier les zones de fragilité potentielle pour pouvoir agir en connaissance de cause et optimiser la prise de risques. Pour mener à bien cette ambition, DANONE a développé un outil permettant de tracer une cartographie des risques dans chaque filiale et à l'échelon mondial. Le projet Vestalis, initié en 2002 dans trois unités pilotes, permet d'identifier tous les risques auxquels est exposée une filiale. Puis de dresser une carte de cette exposition globale en hiérarchisant les problématiques en fonction du niveau d'occurrence des risques et de leur impact financier sur l'activité du Groupe. Et, enfin, de proposer un plan d'action. Avec cette méthode, les risques peuvent être consolidés à l'échelon d'un pays ou à l'échelon du pôle, avec à la clé la définition de programmes de prévention reposant sur des standards internationaux. Le Comité d'audit du Conseil d'administration du Groupe analyse la synthèse des principaux risques significatifs ainsi repérés et assure le suivi des actions entreprises pour limiter l'exposition du Groupe. Vestalis, qui couvre désormais 95% du chiffre d'affaires annuel consolidé, a, en outre, un réel impact financier sur la marche de l'entreprise, car il permet notamment d'optimiser les décisions de couverture et de transfert des risques vers les assurances par une gestion plus fine des risques assurables et non assurables.

DANONE 2004



→ Assemblée générale du 15 avril 2004

●●● auprès du Conseil d'administration et s'est réuni une fois en 2004. En 2004, le Comité des nominations a examiné les propositions relatives au mode de fonctionnement du Conseil d'administration et à la nomination de trois nouveaux administrateurs. Au 31 décembre 2004, le Comité des nominations se composait des administrateurs suivants : Michel David-Weill, président, Benoît Potier et Jérôme Seydoux.

Le Comité des rémunérations et le Comité des nominations fusionnent

Le Conseil d'administration a décidé de regrouper, à effet du 22 avril 2005, le Comité des rémunérations et le Comité des nominations en un comité nommé «Comité de rémunérations et de nominations». Il sera composé de trois administrateurs.

Politique de rémunération des dirigeants

La rémunération des dirigeants comprend une part fixe et une part variable représentant entre 40 et 60% de la rémunération totale. La part variable est déterminée sur la base d'objectifs économiques et individuels. Pour les membres du Comité exécutif qui dirigent un pôle d'activité, la part variable est établie par référence aux objectifs inscrits au budget du pôle en matière de chiffre d'affaires, de résultat opérationnel et de free cash-flow, à laquelle s'ajoute une appréciation qualitative de la stratégie

développée au cours de l'année 2004. Pour les autres membres du Comité exécutif, la part variable est calculée par référence aux objectifs du Groupe, en termes de chiffre d'affaires, de marge opérationnelle, de free cash-flow et de bénéfice net par action, tels que communiqués aux marchés financiers. La rémunération des huit membres du Comité exécutif est examinée par le Conseil d'administration sur la base des recommandations du Comité des rémunérations. Au titre de l'année 2004, les trois membres du Comité exécutif, également membres du Conseil d'administration, ont reçu les rémunérations suivantes : Franck Riboud, président-directeur général : 2 426 860 euros, en diminution de 2,7%. Cette rémunération comprend une part fixe de 990 920 euros et une part variable de 1 435 940 euros ; Jacques Vincent, vice-président, directeur général délégué : 1 511 140 euros, en diminution de 3,1%. Cette rémunération comprend une part fixe de 760 000 euros et une part variable de 751 140 euros ; Emmanuel Faber, directeur général, Finance, Stratégie et Systèmes d'information : 786 430 euros, en augmentation de 4,5%. Cette rémunération comprend une part fixe de 440 000 euros, et une part variable de 346 430 euros.

Par ailleurs, en 2004, le Conseil a attribué un montant total de 1 919 980 options d'achat d'actions distribuées à environ 1 250 personnes. Ce système d'attribution de stock-options a pour objectif d'associer les managers du Groupe à la performance de l'entreprise sur le long terme.

L'ensemble de ces informations est détaillé dans le document de référence 2004, également disponible sur www.danone.com. ●

POST-SCRIPTUM : le gouvernement d'entreprise de DANONE a été récompensé en 2004, notamment à l'occasion des Grands Prix du gouvernement d'entreprise. Il a reçu les prix «Qualité et transparence de l'information et de la communication», «Indépendance du Conseil» et «Spécial SFAF» (décerné par la Société française des analystes financiers), ainsi que le Grand Prix du jury.

Why have an ordinary day?
Have a **NutriDay**



Only **NutriDay** yoghurt from **Clover Danone** contains all the nutrients of milk (protein, vitamins, minerals, especially calcium) and **NutriPlus**, unique live and active cultures that help your body absorb these essential nutrients. So you and your family can have balanced nutrition for a healthy, balanced life.



tendances

→ 021

Innover, pour DANONE, c'est être ouvert sur le monde, les tendances, les opportunités. **Recherche, santé, nutrition**, management ou développement vers de nouvelles géographies, autant de domaines dans lesquels les hommes et les femmes du Groupe cherchent à mettre en application cette culture de l'innovation.**





→ **Danone Vitapole au service de la nutrition et de la santé** La Recherche DANONE est structurée autour de quatre pôles de compétences majeures : • Vitavaleur (recherche sur les matières premières et les ferments) • Nutrivaleur (nutrition) • Sensovaleur (évaluation sensorielle et analyse des préférences consommateur) • Technovaleur (innovation technologique, de formulation et de réalisation de prototypes produits).

Danone Vitapole, centre de recherche Daniel Carasso est logé dans un vaste bâtiment de métal, de verre et de bois, à l'architecture audacieuse, implanté à Palaiseau, dans l'Essonne.

Sur ce site de dix hectares, près de l'Ecole polytechnique et de nombreux laboratoires publics ou privés, travaillent environ 600 personnes de 25 nationalités différentes, dont près de 500 chercheurs, développeurs et ingénieurs Qualité.

Matières premières, ferments, textures, arômes, propriétés nutritionnelles, processus de production et conditionnements sont quelques-uns des domaines d'innovation explorés à Vitapole. L'une des particularités de ce «village» scientifique et technologique est d'être doté de laboratoires pour la recherche et l'expérimentation, et de pilotes industriels, permettant de s'approcher des conditions réelles de production.

L'ambition est claire : être en permanence à l'écoute des marchés, vigilant sur l'émergence de nouveaux besoins, pour proposer aux clients et consommateurs de DANONE des produits correspondant parfaitement à leurs attentes. «Nous recevons des cahiers des charges du Marketing et devons évaluer ce qui est faisable ou non d'un point de vue nutritionnel et technologique mais aussi en termes de coût», explique Cécilia Heizenreder, chef de groupe à la «food platform» ¹, en charge des produits extrudés ² et fourrés. Cet ingénieur agro-alimentaire d'origine argentine est, avec son équipe, un des premiers maillons de l'innovation DANONE. Elle analyse les recettes, passe

au crible les processus de fabrication et valide leur faisabilité industrielle. C'est ainsi qu'a été conçu le biscuit Oro Ciok Power, lancé en Italie fin 2004. Un sandwich mariant chocolat et caramel, dont le mélange des arômes et des textures a nécessité des mois de travail et la mise en place d'une nouvelle ligne de production.

Centre d'expertise scientifique

Danone Vitapole est également un centre d'expertise scientifique pour les filiales du monde entier, un gardien du temple dans les domaines de la nutrition et de la santé. Une tâche spécifiquement dévolue à l'équipe de recherche Nutrivaleur, dirigée par Nicolas Gausserès, qui a notamment travaillé sur le dossier des régimes «low carb» ³ aux Etats-Unis. «Ces régimes suppriment tous les sucres, simples et complexes, et interdisent, en théorie, la consommation de produits laitiers, constate Nicolas Gausserès. Nous sommes donc intervenus pour aider les équipes locales à se positionner sur ce marché dans le respect des valeurs défendues par DANONE. Nous avons pu répondre à une des conséquences néfastes de ces régimes, à savoir les risques de carence en calcium, en recommandant la mise au point de yaourts low carb, à très faible teneur en sucre, compatibles avec les régimes en question, mais qui garantissent un apport en calcium.» Les équipes américaines ont ensuite développé le produit et mis au point un lait ultrafiltré à faible teneur en lactose. Résultat : le yaourt Light'n Fit Carb Control contient 80% de sucre en moins qu'un yaourt allégé habituel, et les 25 000 tonnes écoulées aux Etats-Unis

en 2004 en neuf mois ont permis à DANONE de prendre le leadership du marché.

Danone Vitapole est également un acteur central du transfert de compétences au sein du Groupe. «L'idée n'est pas de concentrer toutes les ressources dédiées à la recherche en un seul point, mais d'aider les filiales à mettre en place des ressources locales de recherche et de développement puissantes et réactives», explique Moïse Riboh, directeur des Relations et Communications scientifiques. «Cette aide à la construction d'une stratégie d'innovation et à la réalisation de projets est particulièrement utile sur des marchés en très forte croissance, dans un contexte concurrentiel, comme l'Asie et particulièrement la Chine», souligne Moïse Riboh. Prenant appui sur le savoir-faire et l'expertise technologique des équipes locales et sur les spécialistes Développement boissons de Danone Vitapole, DANONE a lancé, en Chine, une nouvelle boisson, baptisée Maidong. Il s'agit de l'adaptation d'une boisson lancée en Nouvelle-Zélande par la filiale Frucor. «La montée en puissance rapide des marchés asiatiques exige des moyens accrus et un plus grand professionnalisme afin de saisir rapidement les opportunités nouvelles, constate Moïse Riboh. Notre rôle est d'aider nos implantations locales à acquérir ces compétences en leur transférant une partie de notre expertise sensorielle, nutritionnelle et technologique.» •

¹ Plates-formes centrales qui regroupent par pôle (Produits Laitiers Frais, Boissons, Biscuits) des expertises en matière de formulation, de process et de packaging.
² Produits à texture très légère obtenue par expansion.
³ A faible teneur en hydrates de carbone (glucides).

Vitapole

Danone Vitapole est plus qu'un lieu consacré à la recherche. C'est une communauté qui fédère plus de 800 spécialistes focalisés sur le développement d'innovations et le **renforcement du positionnement santé** du Groupe.



→ **Page de gauche en haut à gauche** : Installation du cylindre de façonnage des biscuits sur la rotative. **En haut à droite** : Série de mini-fermenteurs pour l'étude comparative de plusieurs ferments ou plusieurs milieux de fermentation. **En bas** : Pilote Biscuits. – Biscuits en sortie de cuisson : les tests permettent entre autres de dimensionner le procédé industriel avec efficacité. Ce four est le plus flexible et le plus modulable d'Europe. → **Page de droite** : Pilote bioprocédés : cet outil totalement instrumenté permet de définir les spécifications des ferments exclusifs DANONE en vue de leur utilisation optimale dans le produit fini. Ces spécifications uniques sont alors transmises aux fournisseurs désignés pour la fourniture industrielle des ferments DANONE. Par une approche combinant effet probiotique et caractéristiques organoleptiques des souches, Danone Vitapole met ainsi au point les nouveaux ferments probiotiques.



→ **Page de gauche** : Test microbiologique sur les souches probiotiques et sur les ferments pour vérifier leur pureté et les compter. → **Page de droite en haut** : Laboratoire de test biscuitier. Il s'agit d'un laboratoire où les farines sont testées pour en prédire la qualité. Ces tests prédictifs permettent d'évaluer la qualité des produits à partir des propriétés fonctionnelles des farines. L'évaluation des dimensions et de la texture du biscuit permet d'adapter les paramètres de réglage pour utiliser telle ou telle matière première. **En bas à gauche** : Test de contrôle d'étanchéité sur des pochons afin de mesurer l'intégrité des scellages. Un seul objectif : la conservation optimale du produit. **En bas à droite** : Ecran de contrôle des lignes pilotes.



Entreprendre pour la santé : c'est la mission confiée il y a plusieurs années aux 15 Instituts Danone répartis dans le monde. Fidèle à cette ambition, le Groupe est **à l'écoute des nouveaux enjeux** et multiplie les initiatives dans le domaine de la nutrition. (Lire aussi page 57)

Et votre corps sourit

Après le restaurant «DANONE +Cojean», déjà dédié à la santé et au plaisir, le Groupe ouvre, au rez-de-chaussée de son siège parisien, sa première salle de gym. Baptisée «Et votre corps sourit», elle propose de bien bouger – par opposition au beaucoup bouger – et de faire travailler sa musculature en profondeur grâce à des méthodes de gym intelligente : pilates, yoga, tai-chi, bosu... DANONE pratique depuis longtemps un discours basé sur le «bien manger». Ouvrir une salle de gym est une suite logique.

santé



Nutrition : communiquer et informer les consommateurs

L'obésité et la malnutrition sont les deux grandes problématiques nutritionnelles du XXI^e siècle. Tous les pays sont touchés. Comment en est-on arrivé là ?

Manuel Serrano Rios → La technologie a bouleversé les modes de vie. Avec l'arrivée de la télévision dans tous les foyers, y compris les plus modestes, et la généralisation de l'automobile, nous faisons moins de sport. Les nouveaux modes de consommation ont également encouragé l'émergence d'une alimentation riche en graisses et en sucres, qui séduit les jeunes. Résultat : l'obésité frappe de plus en plus tôt. En Espagne, par exemple, 13% des enfants sont concernés. La problématique de la malnutrition est différente. Faute de moyens, les habitants des pays en voie de développement ont une alimentation riche en graisses, car c'est ce qui coûte le moins cher, et pauvre en nutriments essentiels, comme les vitamines et les minéraux. Par ailleurs, on observe que, dans certains pays en plein boom économique, comme le Brésil ou la Chine, l'obésité côtoie la malnutrition.

Quelles pourraient être les solutions pour redresser la situation ?

M. S. R. → Les gouvernements, les citoyens, les scientifiques et les industries agroalimentaires doivent prendre ensemble les problèmes à bras-le-corps et s'associer pour les résoudre. Face à l'obésité, tout le monde est perdant... Le plus urgent, me semble-t-il, est d'apprendre aux consommateurs à bien manger et également à bouger plus.

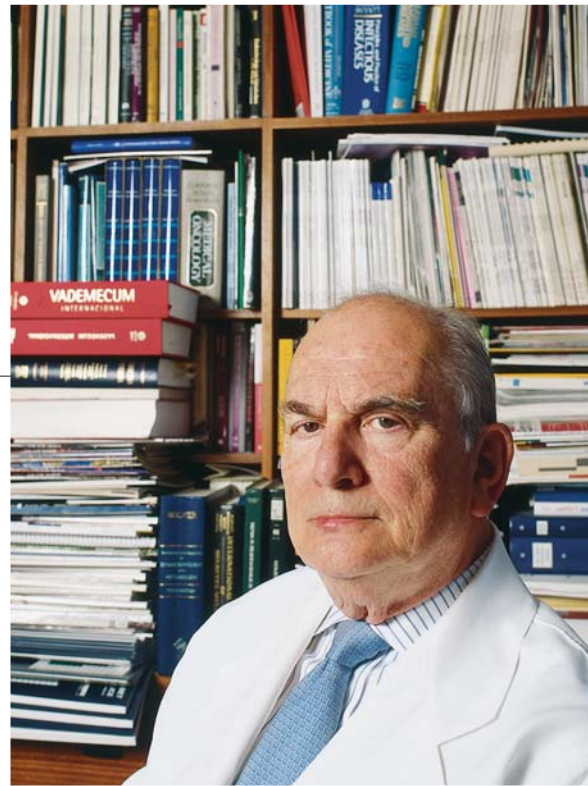
Quel rôle particulier peut ou doit jouer l'industrie agroalimentaire dans cette urgence ?

M. S. R. → Elle doit travailler avec des nutritionnistes pour développer des produits sains et à valeur ajoutée «santé». C'est ce que fait déjà DANONE avec certains de ses yaourts, par exemple. L'agroalimentaire doit aussi associer les nutritionnistes à sa communication. On ne peut pas apposer partout le slogan «Bon pour la santé» ! Une bonne communication participe à l'éducation nutritionnelle des consommateurs et doit reposer sur des

Des biscuits à valeur ajoutée nutritionnelle

L'Asie est en phase de «transition nutritionnelle» : cela signifie que la malnutrition côtoie l'obésité. En Chine, par exemple, et selon certaines études, la population ne consomme, en moyenne, que 40% des recommandations journalières en calcium, plus de 15% de la population souffre d'anémie (plus de 30% en Indonésie), 8% des enfants et 20% des adultes sont en surpoids, et 20% souffrent d'hypertension. L'un des axes stratégiques du Groupe DANONE est de concevoir des produits répondant aux besoins nutritionnels et de santé des populations locales. C'est aussi le cas des biscuits : riches en céréales, faciles

à consommer et à conserver, ils peuvent être facilement enrichis en nutriments essentiels (calcium, fer, vitamines...). Ainsi, en Asie, DANONE commercialise aussi bien des biscuits pour les personnes souffrant de carences alimentaires, comme Danone & Milk Biscuit en Chine ou Biskuat en Indonésie, des biscuits enrichis en calcium et en vitamines pour les enfants, que des produits allégés en matières grasses, comme les crackers chinois Wei Zi. D'une manière générale, 2004 a été l'année de l'accélération du lancement et du développement de biscuits à petits prix pour offrir un apport nutritionnel pour une somme modique : 1 RMB en Chine, 500 roupies en Indonésie ou 30 cents de ringgit en Malaisie, soit l'équivalent de quelques centimes d'euro.



LE PROFESSEUR MANUEL SERRANO RIOS dirige le service de médecine interne de l'hôpital San Carlos de Madrid et préside l'institut Danone en Espagne.

messages cautionnés par la communauté scientifique. On demande aux entreprises d'être responsables. Les dérives publicitaires viennent d'un manque de dialogue avec les nutritionnistes. Les industries agroalimentaires ont intérêt à commercialiser des produits réellement sains et à le faire savoir : leurs ventes ne s'en porteraient que mieux. ●

A consulter également sur www.danone.com : la charte Alimentation Nutrition Santé et le Health Commitment and Fact Book.

DANONE développe un programme scientifique «Situations nutritionnelles»

En 2002, Danone Vitapole, le centre de recherche et de développement de Groupe DANONE, lance le projet scientifique «Situations nutritionnelles». Objectif : dresser une cartographie nutritionnelle précise de huit pays pour adapter localement les produits aux besoins nutritionnels des populations. Les pays concernés sont la France, l'Italie, l'Espagne, l'Allemagne, la Pologne, les Etats-Unis, le Brésil et le Mexique. A partir de l'analyse d'études scientifiques et d'entretiens avec des experts locaux, les équipes de Danone Vitapole ont pu

identifier les carences ou les excès de l'alimentation, ainsi que les besoins et les risques nutritionnels des huit pays concernés. Ce projet s'est traduit par des rénovations nutritionnelles dans plusieurs pays, notamment sur Danonino, la gamme de produits laitiers frais pour enfants. Ainsi, par exemple, la formulation du Danonino a été enrichie en zinc au Brésil, en calcium aux Etats-Unis, en vitamine D en Pologne... En 2005, le programme sera étendu à une seconde vague de pays.



Prévenir l'obésité chez l'enfant

Au mois de juin 2004, l'Institut Danone France lançait l'opération «Ensemble, surveillons sa corpulence», un programme de sensibilisation encourageant le dépistage précoce du surpoids et de l'obésité infantile. Destiné aux professionnels de la santé et de la petite enfance et aux parents, ce programme souligne

l'importance de suivre la courbe de corpulence de l'enfant lors des consultations médicales. En effet, le tracé régulier de cette courbe permet de dépister très tôt un excès de poids. Elaboré par un comité scientifique composé de pédiatres, d'un nutritionniste et d'un médecin scolaire, et validé par le Comité de nutrition de la Société

française de pédiatrie, ce programme se décline sous la forme d'affiches proposées pour les salles d'attente, de brochures d'informations à destination des médecins et des parents. A la fin de l'année 2004, 7 000 médecins avaient déjà été sensibilisés et 150 000 brochures avaient été diffusées auprès des parents.

Faire circuler les bonnes pratiques est devenu un enjeu clé des grands groupes internationaux. Avant de développer bases de données et outils informatiques de partage complexes, DANONE travaille à **faire évoluer les attitudes et à encourager les échanges directs** entre les collaborateurs de différentes filiales.

Marketplace : un outil efficace au service du «networking»

Chez DANONE, on ne parle pas de knowledge management mais de mise en réseau. Le «networking» y est pourtant né du même besoin de résoudre le problème de la circulation de la connaissance au sein de l'entreprise. Pour la faciliter, il faut mettre en place des outils. Le concept de la marketplace, véritable marché aux bonnes pratiques, fait partie de ces outils. Il s'agit, comme sur un marché, de mettre en place pendant quelques heures des stands et des étals derrière lesquels des vendeurs proposent leurs bonnes pratiques au public. Le système existe sur la plupart des conventions et des sessions de formation, partout où des collaborateurs d'horizons différents ont l'occasion

de se retrouver. Ludiques, en apparence, ces marchés sont efficaces : depuis septembre 2003, ils ont permis à près de 1 000 managers de partager leurs compétences sur des questions touchant à tous les métiers du Groupe. Au total, ils ont provoqué environ 2 700 échanges de bonnes pratiques. Ils sont complétés depuis quelques mois par le processus inverse, baptisé «la bouteille à la mer» : ce sont les «demandeurs» qui se font connaître en affichant aux yeux de tous le problème qu'ils ont à résoudre de manière à trouver un «donneur». Au cœur de ce dispositif, on trouve l'idée de communautés internes. En effet, pour partager, encore faut-il avoir quelque chose en commun. D'où l'idée de réunir, virtuellement ou non, les managers de même métier dans des groupes ou des communautés de travail et d'échange. Aujourd'hui, un manager sur cinq participe à des communautés thématiques (R&D, qualité, achats, industrie...). Grâce au travail de médiation et d'animation d'un «facilitateur», la culture du partage s'inscrit dans la réalité quotidienne du Groupe. Une fois que les réflexes et les bonnes attitudes se mettent en place, on peut alors réfléchir à la conception et à la mise en place de technologies qui viennent faciliter les échanges, comme des portails spécialisés, des webconférences ou des chats. C'est dans cet esprit qu'a été conçu l'annuaire *who's who* du Groupe. Cet outil facilite la recherche des coordonnées des managers. Et surtout, il permet à chacun de rendre publics ses domaines d'expertises et de pouvoir être contacté pour offrir ses «bonnes recettes».



NICOLAS ROLAND, directeur du Master Intelligence Economique et Knowledge Management, professeur à l'université de Sophia-Antipolis, France.

«Networking» une nouvelle attitude dans l'entreprise

Les outils de partage de l'information et de la connaissance (ce qu'on appelle en anglais le «knowledge management») sont aujourd'hui mis en œuvre dans beaucoup de grands groupes. A quels enjeux cette tendance lourde répond-elle ?

Nicolas Roland → Le partage des savoir-faire et le développement de nouvelles attitudes d'échange sont devenus des facteurs clés de succès dans le développement des entreprises. La principale explication tient à ce que nous sommes passés d'une époque où le capital était avant tout financier à un environnement économique tellement complexe que le capital est aujourd'hui surtout intellectuel ! Car c'est la valorisation et la diffusion des richesses humaines et professionnelles des différentes filiales d'un groupe qui permettent d'acquérir la vitesse d'action et la rapidité imposées par une économie mondiale toujours plus compétitive. La pyramide des âges et le vieillissement de la population de beaucoup de sociétés occidentales jouent également un rôle important : les départs à la retraite se multiplient et posent donc la question de la transmission du savoir.

Vous parlez davantage d'attitude que d'outils concernant le partage de l'information. S'agit-il avant tout d'un état d'esprit ?

N. R. → Je crois effectivement que le succès du par-

tage des connaissances passe en grande partie par l'instauration au sein de l'entreprise d'une nouvelle culture du partage et d'un mode de dialogue différent. Beaucoup de groupes ont eu tendance à multiplier les outils de knowledge management de type portail intranet, réseau et bases de données informatiques ou annuaire avant de se rendre compte que personne ne les utilisait ! Il est donc fondamental d'impliquer l'ensemble de ses collaborateurs avant d'imaginer des outils qui, là encore, doivent accompagner la diffusion de cette nouvelle attitude de partage des connaissances.

Les entreprises d'origine européenne ont souvent été présentées comme étant en retard dans l'utilisation de ces techniques. Qu'en est-il aujourd'hui ?

N. R. → Les Etats-Unis, l'Australie et le Japon ont, il est vrai, longtemps eu plusieurs longueurs d'avance dans ce domaine, mais cet écart est aujourd'hui largement rattrapé. Grâce à une meilleure maîtrise par les salariés de certaines techniques de communication comme le Net, les réseaux... Mais surtout parce que le modèle de gouvernance européen, marqué par des relations très figées et pyramidales, évolue vers un schéma plus souple et davantage transversal. ●

Lire également p. 63 rubrique Management.



Une idée néo-zélandaise, un best-seller chinois !

«Cherche idées pour redynamiser boisson énergétique en Chine.»

Quand, Kin Yau, le directeur Marketing de Robust, a lancé son message lors d'une des premières sessions «Message in the bottle», il était loin d'imaginer que c'était le début d'un des plus gros succès de la marque. En effet, Eric Wilson, directeur Marketing de Frucor en Nouvelle-Zélande, et toute son équipe lui proposent de s'inspirer de Mizone, une boisson énergétique pour sportifs.

Un transfert de bonne pratique se met alors en place. Mizone est adaptée au goût chinois avec un apport en vitamines et bénéficie d'un design et d'un format «nomade» capable de séduire «l'homme urbain, actif et bien dans sa peau». Un an après son lancement, en avril 2003, Maidong s'est imposé comme le produit leader sur le segment des boissons énergisantes. En 2004, Robust a vendu 255 millions de litres de Maidong en Chine, soit 425 millions de bouteilles.



Le «networking» chez DANONE, c'est...

Echanger des **bonnes pratiques** ou des idées entre les managers du Groupe afin d'accroître les **performances**. Concrètement, si un manager rencontre un problème dans une région du monde, sur les **90 000 salariés** que compte le Groupe, il existe forcément d'autres personnes, à quelques pas ou à des milliers de kilomètres, qui ont rencontré la même difficulté et ont trouvé **la solution** ou une bonne partie de la solution. Tout l'enjeu est d'arriver à mettre en relation ou en réseau ces «demandeurs» et ces «donneurs». Et de mettre à leur disposition **des outils** pour qu'ils échangent plus facilement leurs «recettes».

Implanté au Mexique depuis plus de trente ans, le Groupe DANONE est aujourd'hui une des entreprises les plus dynamiques et les plus respectées du pays.



CLAUDE HELLER, ambassadeur du Mexique à Paris.

L'ambition mexicaine

En 2004, le Mexique renoue avec une croissance de 4,4%. Sur quels facteurs repose cette reprise tant attendue ?

Claude Heller → D'abord, sur la poursuite d'une gestion économique qui s'appuie sur une discipline budgétaire, une bonne maîtrise de la politique monétaire et la rigueur dans les finances publiques. Dans le contexte international, étant donné que 90% de notre commerce extérieur se fait avec l'Amérique du Nord, l'économie mexicaine a bénéficié également de la reprise économique aux Etats-Unis. Enfin, la flambée des prix du pétrole en 2004 a généré 18 milliards de dollars de recettes, ce qui n'est pas négligeable. Tous nos indicateurs sont au vert : une inflation à 5,1%, des réserves monétaires supérieures à 61 milliards de dollars, des investissements étrangers en hausse (16 milliards de dollars en 2004) et des prévisions de croissance pour 2005 aux alentours de 4%.

Le Mexique devient de nouveau attirant pour des entreprises étrangères ?

C. H. → Dans le cadre de la mondialisation, le

Mexique est un pays incontournable et offre de formidables opportunités pour les entreprises souhaitant s'implanter dans notre pays. Le Mexique représente un marché de plus de 100 millions d'habitants, à fort potentiel de développement de la demande, et un pouvoir d'achat en constante progression. Et le pays compte avec une main-d'œuvre jeune, abondante et qualifiée.

Notre économie est plus diversifiée que dans le passé ; la majeure partie de nos exportations sont des produits manufacturés et non plus des matières premières. Pour toutes les circonstances citées, le Mexique dispose aujourd'hui d'un environnement stable pour les investissements et bénéficie de la confiance des marchés internationaux.

Quels sont les avantages du Mexique par rapport à des pays comme la Chine ou l'Inde, qui attirent aussi les capitaux étrangers ?

C. H. → Avant tout, la position géostratégique privilégiée du Mexique. D'une part, être à la croisée de l'Amérique du Nord et du Sud est un atout stratégique puissant. D'autre part, le Mexique

Danone de Mexico a été élu, début 2005, meilleure entreprise où travailler au Mexique par l'organisme international *Great place to work*.

Lire aussi page 60, rubrique Engagements.

a développé un vaste réseau d'accords de libre-échange avec plus de 43 pays : l'ALENA, bien sûr, mais aussi l'Amérique latine, l'Union européenne ainsi qu'Israël ou le Japon. La constance des investissements étrangers au Mexique – 14 milliards de dollars par an en moyenne au cours des dernières années – montre l'attractivité du pays. Huitième puissance commerciale au monde et première en Amérique latine, le Mexique constitue une véritable terre d'accueil pour le commerce et les investissements.

Qu'attendez-vous des entreprises étrangères au Mexique ?

C. H. → Le gouvernement leur attribue un rôle essentiel dans la poursuite des objectifs de développement et de croissance. Nous attendons qu'elles assument pleinement leur responsabilité sociale en tenant compte des particularités du contexte mexicain. Nous sommes un pays riche mais qui doit, en même temps, relever de nombreux défis tels que la lutte contre la pauvreté et les inégalités. A ce titre, l'expérience de Danone de Mexico, par ses engagements en faveur de l'enfance, est très positive et hautement appréciée. ●

Lire également p. 60 rubrique Engagements.

DANONE au Mexique, c'est...

→ Plus de **30 années** de présence → **3 973 collaborateurs** → N° 1 sur le marché des produits laitiers frais (PLF). Principales marques : Activia, Danonino, Vitalinea → Présence dans **170 000 points de vente** → N° 1 sur le marché de l'eau en bouteille. Principales marques : Evian, Bonafont, Levite... → N° 3 sur le marché du HOD* avec 1 milliard de litres vendus, avec comme marque principale Pureza Aga → Près de **480 millions d'euros** de chiffre d'affaires (+ 19% vs 2003), dont environ 75% réalisés dans les PLF et environ 25% dans les Boissons → **21 usines**.

* Home and Office Delivery : distribution d'eau en bonbonnes et en grands contenants.

Équiper les points de vente en frigos pour davantage de proximité

Avec 50% de croissance en cinq ans, le marché produits laitiers frais mexicain est un marché clé pour DANONE. A condition d'être distribué dans les innombrables points de vente de détail du pays. Les ventes de ces petits commerces représentent aujourd'hui plus de 60% du chiffre d'affaires de Danone de Mexico.

A partir de 2002, l'installation de frigos devient l'un des leviers de croissance de Danone de Mexico. Objectifs : installer du froid dans les points de vente non équipés (ne proposant donc pas de produits laitiers frais) et augmenter l'espace réfrigéré existant dans d'autres. En 2004, l'installation de 27 000 frigos a généré 4 000 tonnes de volumes additionnels.

Au total, la marque Danone est ainsi présente dans 170 000 points de vente au Mexique, notamment grâce à 52 000 frigos dont elle est propriétaire.



Usine d'Irapuato : accompagner la croissance du marché mexicain

En 2004, la production de produits laitiers frais de l'usine d'Irapuato est passée de 145 000 à 210 000 t/an. L'enjeu pour Danone de Mexico ? Alimenter un marché mexicain du yaourt qui affiche une croissance de plus de 10% en 2004. La capacité de production «process et packaging»

des yaourts à boire a été doublée cette année. Ces résultats soulignent l'efficacité de l'organisation adoptée entre DANONE et son fournisseur de bouteilles, dont l'usine se situe à proximité immédiate. Un convoyeur la relie aux lignes DANONE, acheminant directement les 600 millions de

bouteilles plastiques nécessaires à la production du yaourt à boire, comme Dan'up, par exemple. Ce «wall to wall» est une première dans l'agro-alimentaire mexicain. DANONE est ainsi un modèle de performance et de flexibilité pour coller au mieux à la demande du marché.

Bonafont, l'Evian mexicaine

Le Mexique est un des nouveaux relais de croissance du pôle Boissons du Groupe DANONE. Celui-ci y est notamment implanté avec sa filiale d'eau en bouteille, Bonafont. La marque Bonafont a conquis, en quelques années, la place de numéro un du marché et le statut envié d'«Evian mexicaine». Elle est aujourd'hui secondée par une gamme d'eaux aromatisées au succès rapide et croissant

(Levite), ce qui vaut à l'entreprise d'enregistrer une croissance de 26% de ses volumes en 2004 et une hausse de son chiffre d'affaires de 30%. La force de la marque Bonafont lui a également permis de s'étendre à un nouveau segment de marché, celui des bonbonnes, particulièrement important au Mexique, qui est le second marché mondial en volume, derrière les Etats-Unis. Depuis 2004, Bonafont s'est

lancé dans le HOD*, rejoignant ainsi les autres marques, comme Pureza Aga..., qui font de DANONE l'un des trois acteurs majeurs de ce marché. En 2004, le Groupe DANONE a d'ailleurs pris le contrôle de la société Arco Iris, l'un des acteurs majeurs du HOD au Mexique.

* Home and Office Delivery : distribution d'eau en bonbonnes et en grands contenants.



business

+ 7,8% : en 2004, la croissance organique du Groupe DANONE atteint son plus haut niveau. **Tour d'horizon des trois métiers du Groupe** : Produits Laitiers Frais, Boissons, et Biscuits et Produits Céréaliers.



Nueva Font Vella Toque de Limón



036



043



049

PLF*

La santé comme moteur

En 2004, le pôle Produits Laitiers Frais a battu ses records de croissance et conforte par la même occasion sa position de leader mondial des produits laitiers. Au cœur de ce succès : le développement de concepts et de marques résolument orientés santé et une stratégie de proximité accrue avec les consommateurs.

d'une certaine manière, 2004 est l'année des records pour le pôle Produits Laitiers Frais (PLF), qui confirme son statut de moteur de croissance du Groupe. Record de volumes : le Pôle enregistre une croissance de 8,8%, soit près de 350 000 tonnes de plus qu'en 2003. Record également en terme de chiffre d'affaires. Celui-ci s'élève à 6,9 milliards d'euros, en progression de 10,5%, soit près de la moitié des ventes du Groupe. La marge opérationnelle s'établit à 13,7%, le résultat opérationnel passant de 845 millions d'euros à 947 millions d'euros. D'un point de vue géographique, ces performances sont tirées par plusieurs zones particulièrement dynamiques. La zone Amérique latine progresse, par exemple, de 22%, entraînée notamment par le Mexique, mais aussi par l'Argentine, qui gagne 75 000 tonnes en 2004 et où le Groupe renforce sa position de leader. L'Amérique du Nord confirme ses bons résultats de l'année 2003, le dynamisme combiné de Dannon et de Stonyfield ayant redonné au Groupe sa position de leader du marché aux Etats-Unis. La zone Europe centrale connaît elle aussi des progressions du même ordre : 25% en moyenne et même

plus de 50% en Russie. A côté de ces pays «émergents», dans lesquels le marché des Produits Laitiers Frais est encore en construction, les pays plus «historiques» de DANONE, essentiellement en Europe, réalisent également de bonnes performances, qu'il s'agisse de l'Europe du Sud (Espagne, Italie...) ou de l'Europe du Nord, avec l'Angleterre et l'Allemagne. Seule la situation de la France aura pu paraître moins florissante, marquée notamment au deuxième trimestre par le mouvement organisé de baisse des prix et par une consommation globalement atone dans le secteur des produits de grande consommation.

Marques atouts : des stratégies locales pour des concepts globaux

Le moteur essentiel de cette croissance est à rechercher du côté des marques atouts ou, pour reprendre une terminologie courante, des «blockbusters» : quatre grands concepts ou marques qui s'appuient sur des bénéfices santé forts et d'importants efforts de recherche, qui réalisent chacun plusieurs centaines de millions d'euros à travers le monde, et connaissent des taux de croissance réguliers à deux chiffres. ●●●

Etats-Unis : un duo gagnant

En prenant une participation d'abord minoritaire, puis majoritaire (depuis décembre 2003), dans Stonyfield, DANONE n'avait pas pour objectif de créer des synergies en fusionnant ce leader américain des produits laitiers bio avec sa filiale Dannon. L'idée était au contraire de conserver chez Stonyfield la façon particulière et différente de faire son métier. Et de ne surtout pas casser sa dynamique tout en essayant

de lui faire profiter du savoir-faire de DANONE dans certains domaines comme la R&D, les achats ou la logistique. Née dans les années 1970, portée par un fort engagement civique et une active politique de responsabilité sociale qui lui fait reverser à des causes d'intérêt public 10% de son profit annuel, Stonyfield Farm continue, toujours pilotée par le même manager, à développer son projet d'entreprise en

coordination avec Dannon, sans renier sa philosophie. Si l'on en croit les résultats, ce choix a porté ses fruits : depuis l'entrée de DANONE dans son capital, Stonyfield a plus que doublé son chiffre d'affaires et sa production. Les parts de marché cumulées de Dannon et de Stonyfield n'ont cessé de progresser : les deux marques américaines du Groupe DANONE devançant en 2004 celles de leur principal concurrent local.

FAITS marquants

NOTORIÉTÉ DE LA MARQUE

→ En 2004, selon le baromètre GfK, la marque Danone détient la notoriété la plus forte avec 33% de top of mind (1^{re} marque qui vient spontanément à l'esprit des consommateurs) loin devant ses concurrents.

PARTENARIAT RENFORCÉ AVEC MC DONALD'S

→ Depuis mars 2004, Mc Donald's, qui cherche à développer une offre de produits plus axée sur la santé, commercialise dans ses 6 200 restaurants européens le premier yaourt à la pression en Europe, Fruit & Yogurt.

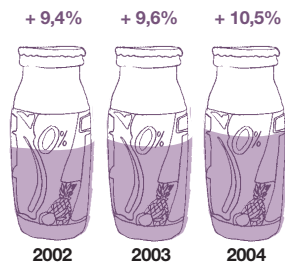
LANCEMENT DE DANACOL

→ Lancé en avril 2004, Danacol est devenu, en France, un produit de référence. Enrichi en stérols végétaux, un ingrédient naturel qui agit sur la réduction du mauvais cholestérol et participe ainsi efficacement à la prévention des maladies cardio-vasculaires, Danacol est aujourd'hui déployé dans d'autres pays européens, comme l'Espagne, la Belgique, l'Irlande ou encore le Portugal.

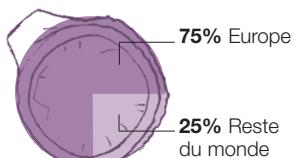
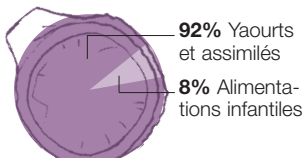
POSITION PAR PAYS*

→ N° 1 : Afrique du Nord et Moyen-Orient
→ N° 1 : Argentine
→ N° 1 : Belgique
→ N° 1 : Canada
→ N° 1 : Espagne et Canaries
→ N° 1 : Europe de l'Est
→ N° 1 : France
→ N° 1 : USA
→ N° 2 : Turquie

* En volume sur le marché des yaourts et produits assimilés.

PROGRESSION DU CHIFFRE
D'AFFAIRES*

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE

CHIFFRE D'AFFAIRES
PAR SEGMENT

MARGE OPÉRATIONNELLE



* sur base comparable

DANONE 2004

●●● Ces blockbusters développent des bénéfices santé précis et universels, même si, localement, leurs noms ne sont pas toujours identiques : Activia (Bio en France) agit sur le transit, Actimel sur l'immunité, Danonino (Petit Gervais aux fruits) sur la croissance et sur le développement de l'enfant, et Vitalinea (Taillefine, Vitasnella ou Ser dans certains pays) aide à la gestion du poids. Même si les concepts sont globaux, l'adaptation au contexte local reste clé. Initialement commercialisé en Europe occidentale, Danonino a ainsi été déployé sur des marchés émergents comme l'Argentine, le Brésil ou encore l'Arabie saoudite, grâce à des adaptations palliant des carences nutritionnelles infantiles spécifiques, chaque fois différentes d'un pays à l'autre. Porté par une communication axée sur la santé et étayée scientifiquement, Danonino est aujourd'hui distribué dans 35 pays avec un chiffre d'affaires de près de 750 millions d'euros.

Si les quatre grandes marques atouts pèsent 50% de son chiffre d'affaires, le pôle PLF n'abandonne pas pour autant sa politique de marques locales, essentielle pour entretenir et accroître la proximité avec les consommateurs. L'enjeu est d'identifier finement les besoins et les attentes des consommateurs pour mettre au point rapidement des produits adaptés. Ainsi, en janvier 2004, Dannon lance aux Etats-Unis, après seulement quelques mois de développement, la gamme Light'n Fit Carb Control, particu-

lièrement pauvre en glucides et destinée aux 60 millions d'adeptes américains du régime low carb. Le Groupe est aujourd'hui le leader incontesté de ce segment. Autre exemple, les yaourts Moufid, commercialisés au Maroc un dirham l'unité (moins de 1/10 d'euro), un pays où les familles apprécient traditionnellement les produits laitiers, mais où le prix est un frein important à la consommation : 650 000 pots sont vendus chaque jour.

Et demain ?

Cette stratégie d'accessibilité, d'adaptabilité et de proximité avec les consommateurs aide DANONE à pénétrer des marchés réputés difficiles. Ce qui permet au pôle d'envisager sereinement d'accélérer son implantation dans un certain nombre de «nouvelles frontières», comme la Chine, l'Indonésie ou la Russie et, plus généralement, toute une série de régions où la consommation de produits laitiers est encore très faible. Avec toujours comme fil conducteur la santé. Une préoccupation qui inspire les derniers lançements et les déploiements de produits réussis, comme celui de Danacol, un yaourt aidant à lutter contre le mauvais cholestérol, lancé avec succès en avril 2004 en France puis, au second semestre, en Espagne, au Portugal, en Grande-Bretagne, en Irlande et en Belgique, parfaite illustration du positionnement santé de DANONE. ●

Un logo tout sourire

L'identité de la marque Danone (PLF) évolue. Le logo Danone devait suivre. Tout l'enjeu était de lui apporter du sens, de la chaleur, de la proximité et de la modernité. Mais sans le révolutionner. Le logo de Danone est reconnu par les consommateurs et synonyme de qualité, de confiance et de santé.

Ainsi, le logo s'arrondit et se dote d'un sourire pour mieux suggérer la gourmandise, le plaisir et le bien-être. En plus d'être universel, le sourire permet de mieux exprimer l'idée que tout ce qui se fait à l'intérieur se voit à l'extérieur. Ce nouveau logo, accompagné d'une nouvelle signature «le sourire



de l'intérieur», se déploie progressivement sur tous les produits laitiers frais, dans plus de quarante pays. Et aussi sur les biscuits et les eaux commercialisés sous la marque Danone, comme, par exemple, les biscuits en Asie ou encore les eaux Taillefine/Vitalinea.

→ INDONÉSIE :
L'ENJEU DE L'ACCES-
SIBILITÉ PAR LE PRIX

Avec 10 millions de bouteilles vendues en quatre-vingts jours, le lancement de Milkual démarre bien. Une réussite qui repose sur la formule (un apport de protéines de lait enrichi de 5 vitamines et de calcium) et sur

le prix pratiqué. Dans un pays où 60% des habitants vivent avec moins de 3 dollars par jour, la question du prix devient critique. Danone Indonésie a donc développé un produit vendu 1 000 roupies* – un prix «simple» et accessible pour une majorité de consommateurs –

avec un format de 100 ml. Pour soutenir ce modèle, Danone s'est à la fois livré à un strict contrôle des coûts et s'est appuyé sur la position de Danone Aqua, leader local de l'eau en bouteille, et son réseau de distribution (lire p. 47).

* 10 centimes d'euro.



R&D
(Recherche et Développement)

À CHAQUE PAYS SON DANONINO
→ Comme les trois autres marques atouts du pôle Produits Laitiers Frais – Actimel, Activia et Taillefine/Vitalinea –, Danonino s'adapte aux modes de consommation locaux. En 2004, ce produit pour les enfants a fait l'objet d'une vaste rénovation organoleptique* et d'adaptations nutritionnelles. L'objectif est simple : proposer un produit que les consommateurs apprécient tant du point de vue du goût que de la texture. Pour identifier les attentes des consommateurs, Danone Vitapole, le centre de recherche et développement du Groupe DANONE, a mené une série d'études auprès d'enfants de 5 à 8 ans dans les 35 pays où Danonino est commercialisé. Une fois les préférences organoleptiques connues, les filiales ont fait évoluer les recettes. Ainsi, en France, Danonino, vendu sous la marque Petit Gervais aux fruits, a vu sa texture s'épaissir et ses notes fruitées se renforcer. Les ventes, quant à elles, ont augmenté de plus de 10% en 2004.

* Mettre au point une nouvelle recette ou optimiser une recette existante en recueillant les perceptions sensorielles et descriptives du consommateur à l'égard du produit.

Les Produits Laitiers Frais en chiffres

En millions d'euros	2000	2001	2002	2003	2004
Chiffre d'affaires Produits Laitiers Frais	6 530	6 928	6 276	6 185	6 914
Progression sur base comparable*	+ 6,7%	+ 6,8%	+ 9,4%	+ 9,6%	+ 10,5%
Résultat opérationnel	712	790	802	845	947
Marge opérationnelle	10,9%	11,4%	12,8%	13,7%	13,7%
Marge brute d'autofinancement	667	742	746	756	825
Amortissements	259	293	233	193	202
En % du chiffre d'affaires	4%	4,2%	3,7%	3,1%	2,9%
Investissements industriels	308	286	200	195	264
En % du chiffre d'affaires	4,7%	4,1%	3,2%	3,1%	3,8%
Effectifs	23 692	24 129	20 126	21 266	23 582

* A périmètre et taux de change constants.

Alimentation infantile : renforcement des positions de Blédina

Au-delà de l'activité produits laitiers frais stricto sensu (yaourts, fromages frais, boissons lactées...), les chiffres du pôle Produits Laitiers Frais intègrent également l'activité alimentation infantile (marque Blédina), qui pèse pour environ 8% des ventes du pôle.



Leader du marché français, la marque a encore accru en 2004 sa position de numéro un et sa notoriété. Seul acteur à développer le marché, Blédina a bénéficié du travail de proximité et de dialogue entretenu depuis plusieurs années avec les mamans et la communauté

scientifique. Blédina a également profité des fruits de ses efforts d'innovation, notamment dans le domaine des laits de croissance, avec le développement de laits probiotiques, comme Calisma, ou dans le domaine de l'alimentation diversifiée avec, par exemple, la nouvelle gamme «Les Idées de Maman», un produit qui se positionne sur un segment de marché encore inexploité – les aliments pour bébés de 8 à 12 mois – avec des recettes simples rappelant la cuisine maternelle. Fort d'une part de marché supérieure à 45% en France, Blédina a aussi vu ses ventes à l'export progresser pendant l'année 2004.

Probiotiques, les découvertes de la science

Dans la presse médicale ou grand public, au Royaume-Uni, aux Pays-Bas, en Espagne ou aux Etats-Unis, les derniers mois ont vu se multiplier les articles sur les probiotiques, ces micro-organismes vivants qui, ingérés en proportion adéquate, et selon la définition de l'OMS, exercent une action bénéfique sur la santé. Un sujet et des vertus que DANONE, pionnier en la matière, a découverts depuis longtemps, à travers ses recherches et des

lancements de produits pointus comme Activia (Bio en France) ou Actimel, deux gammes dont les bénéfices sont étayés par des études scientifiques convergentes. Le sujet des probiotiques est aussi très familier des populations asiatiques qui en consomment depuis plusieurs décennies (62% des aliments à base de probiotiques sont aujourd'hui consommés en Asie). Porté par l'intensification des préoccupations de santé et la multiplication des recherches

scientifiques, le marché des probiotiques est aujourd'hui le segment le plus dynamique du marché mondial des produits laitiers frais. Les deux marques phares de DANONE dans le domaine profitent pleinement de ce mouvement de fond : avec une croissance moyenne de 30% ces quatre dernières années, Actimel réalise, en 2004, environ 800 millions d'euros de vente, tandis qu'Activia dépasse les 650 millions de chiffre d'affaires (+ 30% en moyenne sur la même

période). L'alliance avec Yakult, n° 1 au Japon et en Asie, consolide encore l'avance de DANONE, qui détient 20% de la société japonaise. Les deux acteurs majeurs des probiotiques ont renforcé leur coopération en matière de recherche, avec la mise sur pied de tandems de chercheurs travaillant de concert sur des développements précis et la création d'un Conseil mondial des probiotiques œuvrant pour mieux faire connaître les probiotiques aux spécialistes de la santé.



→ LEADER DES PROBIOTIQUES
Actimel, Activia et Yakult (société avec laquelle DANONE collabore activement), marques leaders du marché des probiotiques.



NYHED!



KAN SPISES UDEN NOGET PÅ

Prøv en lækker ovnbagt snack med paprika eller oliven/rosmarin næste gang du skal hygge foran fjernsynet. Den kan spises helt uden noget på. Velkomme.

Boissons

vers de nouveaux relais de croissance

Le pôle Boissons a rempli ses objectifs de croissance pour 2004 (+ 7%), et ce malgré une base de comparaison très élevée liée à la canicule de 2003. Cette année a également été mise à profit pour préparer la croissance future, en investissant de nouveaux segments de marché.



FAITS
marquantsHOD* AUX ETATS-UNIS
ET EN EUROPE

→ **DANONE** a enregistré, dans ses comptes consolidés 2004, une charge exceptionnelle non récurrente d'environ 600 millions d'euros sur ses participations dans le HOD aux Etats-Unis et en Europe.

* Home and Office Delivery : distribution d'eau en bonbonnes et grands contenants.

CESSION DES ACTIVITÉS D'EAU
EN BOUTEILLE EN ITALIE

→ Le Groupe **DANONE** a conclu un accord, en novembre 2004, en vue de céder Italaquae, n° 3 du marché des eaux en bouteille en Italie, au groupe LGR Holding. Italaquae détient une part de marché de 8,5% sur un marché très concurrentiel et a enregistré un chiffre d'affaires de 150 millions d'euros en 2004.

PACKAGING : LE PÔLE
BOISSONS INNOVE EN 2004

→ Lancement d'Evian au format TetraPack en Allemagne, sortie de la nouvelle Badoit avec une bouteille d'une couleur inédite sur le marché de l'eau.

EVIAN EN CHINE

→ Mars 2004 : inauguration du spa Evian de Shanghai, qui devient la vitrine prestigieuse de la marque en Chine.

POSITION PAR PAYS *

→ N° 1 : Argentine
→ N° 1 : Chine
→ N° 1 : Espagne
→ N° 1 : Indonésie
→ N° 1 : Mexique¹
→ N° 1 : Allemagne²
→ N° 2 : France

* en volumes sur le marché.

1 Eau en bouteilles.

2 Sur le segment de l'eau plate.

en 2004, le pôle Boissons affiche une croissance organique de 7% et un chiffre d'affaires de 3,4 milliards d'euros. Ces résultats s'inscrivent pourtant dans un contexte défavorable marqué par l'augmentation du prix des matières premières et notamment du PET, dans lequel la plupart des bouteilles sont aujourd'hui fabriquées, ainsi que par l'effet négatif des taux de change (dollar US, yen) sur certaines exportations ou encore par la fraîcheur de l'été en Europe. La progression de l'activité est notamment soutenue par deux continents qui deviennent de véritables relais de croissance : l'Asie et l'Amérique latine. A elle seule, l'Asie pèse aujourd'hui près de 1,3 milliard d'euros de chiffre d'affaires et a enregistré une croissance de ses ventes de plus de 14%. L'Indonésie et la Chine, avec les marques Aqua et Wahaha, réalisent la quasi-totalité des volumes du pôle sur le continent asiatique. L'Amérique latine est, elle, entraînée par l'Argentine et la marque Ser (positionnée sur le segment de la forme et la gestion du poids), dont les volumes dépassent les 100 millions de litres (plus de 300% de croissance en 2004), et surtout par le Mexique, avec une croissance des ventes

d'environ 30%. Déjà leader sur le marché mexicain de l'eau en bouteille avec la marque Bonafont, le Groupe **DANONE** a renforcé sa présence dans le HOD (Home and Office Delivery, distribution d'eau en bonbonnes et en grands contenants) en prenant le contrôle d'Arco Iris, l'un des principaux acteurs locaux de ce marché au Mexique (lire également page 32).

En Europe, les résultats sont plus mitigés. Les situations varient d'un pays à l'autre, mais il faut souligner la croissance à deux chiffres enregistrée au Royaume-Uni, le redressement des activités en Allemagne et la solidité de l'Espagne, qui compensent le ralentissement de la croissance en France, fragilisée par des conditions météorologiques défavorables après un été 2003 exceptionnel, et par la baisse des prix dans la grande distribution.

Poursuivre l'innovation...

Les activités Boissons du Groupe confirment leur leadership mondial en volume sur le segment des eaux minérales et naturelles, où **DANONE** est présent avec des marques leaders comme Evian (1^{re} marque mondiale en valeur), Volvic, Wahaha (Chine), Aqua (eau indonésienne, 1^{re} marque ●●●

L'Asie-Pacifique ouvre de
nouveaux axes de développement

ENTRETIEN AVEC SIMON ISRAEL, directeur général Asie-Pacifique. Il revient sur l'année 2004 des boissons **DANONE** dans cette région qui représente 42% du chiffre d'affaires de ce métier.

Quel bilan faites-vous des
boissons **DANONE** dans
la zone Asie-Pacifique ?

S. I. → Les ventes augmentent de plus de 14% faisant de **DANONE** le leader des boissons dans la région. Pourtant, la hausse des prix du PET et l'impact négatif des taux de change sur nos exportations nous ont gênés. Mais les Boissons en Asie-Pacifique contribuent pour 15% à la croissance du Groupe affichant un chiffre d'affaires de plus de 1,4 milliard d'euros, soit 10% du chiffre d'affaires du Groupe.

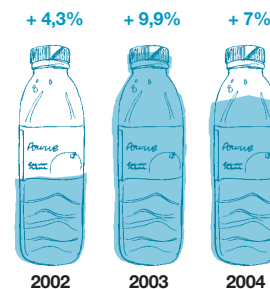
Quels sont les moteurs
de la croissance des
Boissons en Asie ?

S. I. → C'est en innovant que nous avons progressé

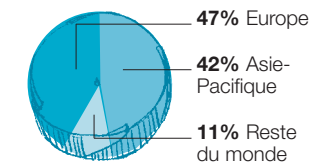
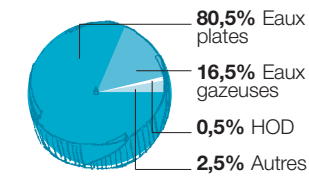
cette année. Les boissons fonctionnelles et les eaux aromatisées sont nos nouveaux axes de développement. Par exemple, en Chine, les lancements des boissons énergisantes Maidong (Robust) et G-Vital (Wahaha) nous ont permis de répondre aux attentes des «nouveaux» consommateurs chinois, urbains, sophistiqués, en quête de produits innovants et porteurs de bénéfices nutritionnels. Et le lancement en Indonésie d'Aqua Splash of Fruit, une boisson aromatisée, a significativement contribué à la croissance en volume. Nous misons énormément sur ces deux pays pour poursuivre notre développement.

Qu'en est-il de l'Australie,
de la Nouvelle-Zélande ?

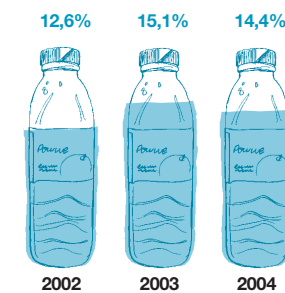
S. I. → En Nouvelle-Zélande, Frucor reste le leader des boissons énergétiques. Et aussi le leader des jus de fruits, avec une part de marché de 40%, grâce, notamment, au succès de sa marque Just Juice. En 2004, l'entreprise s'est attaquée au segment des jus de fruits pétillants (fruit based carbonated soft drinks), qui représentent une alternative saine et nutritionnelle aux soft drinks traditionnels. Frucor continue de se développer en Australie, où sa croissance atteint 3%, grâce notamment à son système de livraison directe aux clients (Direct Store Delivery).

PROGRESSION DU CHIFFRE
D'AFFAIRES *

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE

CHIFFRE D'AFFAIRES
PAR SEGMENT

MARGE OPÉRATIONNELLE



* sur base comparable

R&D (Recherche et Développement)

BADOIT ROUGE FAIT PÉTILLER ET ROUGIR LES LINÉAIRES

→ Version ultrapétillante de l'eau minérale naturelle Badoit, Badoit Rouge voit le jour en juin 2004. La stratégie de Danone Eaux France consiste à élargir le territoire de la marque Badoit au segment des eaux à sensations fortes et, ainsi, séduire et attirer vers l'eau des amateurs de soft drinks. En effet, en France, l'offre est abondante sur le marché de la fine pétillance, mais plus rare sur la sensation forte. DANONE joue alors la carte de l'innovation. Grâce à une adjonction de gaz naturel, Badoit Rouge contient deux fois plus de fines bulles. Innovants également : le packaging rouge vif, qui rompt avec les codes couleur du marché, et son emballage en PET* multicouche. Fait de Nylon et de plastique, ce PET très étanche permet une conservation des bulles optimale. En sept mois, Badoit Rouge a séduit 2 millions de foyers et vendu plus de 18 millions de litres, soit 3% de part de marché. Trois prix couronnent ce succès ! Badoit Rouge a été élu «produit de l'année» par les consommateurs français, «boisson de l'année» par les distributeurs et «Dan'Inov d'Or» par les dirigeants du Groupe DANONE.

* Polyéthylène téréphtalate.

●●● mondiale en volume) ou Bonafont (Mexique). Pour construire de nouveaux relais de croissance reposant sur des segments de marché (et non plus exclusivement sur de nouvelles frontières géographiques), le pôle a continué d'investir les eaux aromatisées en proposant des saveurs naturelles et agréables pour une consommation «plaisir». Objectif : offrir aux consommateurs soucieux d'acheter des produits «sains» des alternatives – rafraîchissantes, largement moins sucrées – aux soft drinks traditionnels.

... et la conquête de clients

Comme en 2003, les filiales à l'étranger du pôle ont accéléré le déploiement du modèle mis en place par Danone Eaux France, qui détient près de 60% de part de marché des eaux aromatisées. Leur stratégie : partir du marché historique de l'eau minérale en bouteille et étendre les territoires des marques leaders. Ainsi, Volvic a lancé Volvic Apfel en Allemagne, Volvic Splash au Royaume-Uni, et Aqua a commercialisé Aqua Splash of Fruit en Indonésie. De son côté, Danone Eaux France continue d'innover à une cadence soutenue. En 2004, Volvic Fraise, Volvic Citron, Volvic Orange et Volvic Thé vert ont ainsi vu le jour.

En Asie-Pacifique et en Amérique latine, le pôle a également placé l'innovation au cœur de son modèle de croissance pour mieux se tourner vers le segment des boissons fonctionnelles, c'est-à-dire des boissons à bénéfices bien identifiés. En effet, elles permettent de partir à la conquête de consommateurs urbains nouveaux, recherchant des produits à valeur ajoutée. C'est dans cette optique que la marque argentine Ser élargit sa gamme de boissons allégées pétillantes en lançant de nouveaux parfums, que Frucor (Nouvelle-Zélande) a lancé, toujours en 2004, une nouvelle boisson gazeuse, H2go, et surtout un jus de fruits pétillant, Just Juice Bubbles. Par ailleurs, le succès de Maidong en Chine, en 2004, semble confirmer que les boissons fonctionnelles sont amenées à devenir de puissants moteurs de croissance pour le pôle. Surtout si elles confirment qu'elles attirent des consommateurs jusque-là amateurs de soft drinks. ●

Ser en Argentine : l'alternative aux boissons gazeuses sucrées

Dans un pays où les consommateurs préfèrent les boissons gazeuses (31% de part de marché contre 13% en France ou encore en Italie) mais souhaitent faire très attention à leur ligne, Aguas Danone de Argentina semble avoir trouvé la parade. Il y a moins de deux ans était lancée une nouvelle gamme,

Ser, avec deux références : une eau plate enrichie en magnésium et en calcium et une eau légèrement pétillante et aromatisée citron vert et agrumes. L'eau plate a permis de construire le discours santé et les eaux aromatisées «light» le discours plaisir de la gamme. Cette stratégie a séduit une cible jeune et urbaine.

Résultat : avec plus de 100 millions de litres vendus en 2004 – en progression de plus de 300% par rapport à 2003 ! –, Ser est aujourd'hui numéro 2 sur le marché des boissons gazeuses allégées.

→ **AQUA EN
INDONÉSIE
ET SON RÉSEAU
DE DISTRIBUTION**
Avec ses 4 000 îles et ses 2 millions de petits points de vente, l'Indonésie est un casse-tête en matière de distribution, comme l'explique Pascal de Petrini, directeur général d'Aqua : «Le réseau routier en Indonésie est

encore relativement peu développé : pas ou peu d'autoroutes, des routes détériorées par les conditions climatiques et encombrées.» Aqua a dû bâtir un système de distribution de toutes pièces. Ainsi, l'entreprise a signé des accords avec 70 distributeurs exclusifs qui assurent 80% des livraisons

d'Aqua, qu'il s'agisse des bonbonnes de 19 litres ou des bouteilles de format traditionnel (330 ml, 660 ml et 1,5 l). Au total, ce sont 10 000 camions estampillés Aqua qui circulent, chaque jour, en Indonésie et desservent 1,3 million de points de vente.





Drink different.

Die neue und andere Art das stille, natürliche Mineralwasser
evian zu genießen – evian im neuen, pfandfreien  Tetra Pak



evian live young



Biscuits

Reconquérir, rénover, jouer la carte locale

Après un travail de consolidation, le pôle Biscuits est entré dans une phase de reconquête sur ses principaux marchés et a retrouvé la croissance en 2004... grâce notamment au respect des habitudes alimentaires de chaque culture, à la valorisation et à la rénovation de marques phares, et au développement des qualités nutritionnelles.



→ **ZOOM SUR LU FRANCE**
Pour la 1^{re} fois depuis quatre ans, les biscuits en France ont repris le chemin de la croissance. Ce redressement a notamment été obtenu grâce à une réorganisation interne qui a rapproché les équipes LU des

consommateurs et des clients, en les spécialisant par types de produits (salés, gourmands, céréales...) et par moment de consommation. Résultats : accélération de la croissance des marques atouts : Prince, Mikado, Paille d'Or, Croustilles

ou Cracotte, via une consolidation des positionnements ; une hausse des investissements publipromotionnels, et des programmes d'innovations renforcés. Enfin, un accent a été mis sur des plus petites marques, historiques comme Thé, Vandamme,

Brun, Napolitain ; ou à fort capital régional comme Rem ou encore saisonnier comme Calèche (assortiments de biscuits très appréciés au moment des fêtes), qui ont bénéficié d'une forte croissance en 2004.



'année 2003 a été considérée comme une année de transition. 2004 se présente comme l'année de reprise pour le pôle Biscuits du Groupe. L'activité affiche, en effet, un chiffre d'affaires de 3 milliards d'euros et une croissance organique de 3,9%. Ces résultats sont le fruit d'une stratégie sur mesure, adaptée à des situations de marché variées. En réalité, il n'y a pas un marché mondial du biscuit, mais une multitude de marchés locaux ou nationaux, voire régionaux. Les habitudes alimentaires sont, en effet, très différentes d'un pays à l'autre. Les goûts en matière de biscuit sont fortement marqués par les traditions culturelles. Les consommateurs de biscuit sont, par ailleurs, très attachés à leur marque historique souvent centenaire, celle avec laquelle, eux et leurs parents ont grandi : en France, le Véritable Petit Beurre (149 ans), Paille d'Or (100 ans) ; en République tchèque, Opavia (1846) ; en Russie, Bolchevik (1855) ; en Hollande, Liga (1923)... C'est pourquoi il est très difficile (et pas forcément pertinent) d'imposer des marques mondiales. L'idée est donc de faire d'abord fructifier le capital de ces marques «institutions» locales ou régionales. Cela n'empêche pas d'adapter, quand les condi-

tions s'y prêtent, certains succès locaux à d'autres marchés. Les exemples de la gamme Petit Déjeuner, de la barre Taillefine, des Mini rollos ou des biscuits Ourson, tous déployés dans de nombreux pays, témoignent que cela peut être possible. Pour adapter sa stratégie à cette réalité, le pôle Biscuits a revu son organisation et a renforcé ses équipes locales, notamment dans le domaine du marketing. Plutôt que de s'appuyer sur les fonctions centrales, le Groupe a développé des équipes décentralisées, autonomes et en prise directe et permanente avec les tendances locales de consommation. La réussite du Groupe sur les marchés espagnol et italien en 2004 confirme la pertinence de cette approche. Plutôt que d'attaquer frontalement des concurrents plus puissants, ces deux filiales ont développé des produits très différents de ceux de leurs concurrents – Petit Ecolier, Mini rollos... – et ont ainsi cumulé les positions de leader sur des niches rentables leur permettant de consolider leur position de n° 2 sur leur marché. Par ailleurs, en Russie, Bolchevik a renforcé son leadership par l'entrée sur le segment des gâteaux moelleux avec le rachat, en 2004, de Chok and Rolls. Au final, même ●●●

Les Biscuits en chiffres

En millions d'euros	2000	2001	2002	2003	2004
Chiffre d'affaires Biscuits	3 255	3 371	3 232	3 071	3 041
Progression sur base comparable*	+ 6,4%	+ 0,4%	+ 2,4%	+ 0,4%	+ 3,9%
Résultat opérationnel	282	316	317	280	301
Marge opérationnelle	8,7%	9,4%	9,8%	9,1%	9,9%
Marge brute d'autofinancement	315	308	295	232	256
Amortissements	172	183	155	145	129
En % du chiffre d'affaires	5,3%	5,4%	4,8%	4,7%	4,2%
Investissements industriels	83	93	118	110	82
En % du chiffre d'affaires	2,5%	2,8%	3,7%	3,6%	2,7%
Effectifs	28 835	30 553	27 361	23 996	20 665

* à périmètre et taux de change constants

FAITS marquants

RUSSIE
→ Janvier 2004 – **DANONE** acquiert, via sa filiale russe Bolchevik, les activités «soft cakes» du Groupe Chupa Chups, connues en Russie sous le nom de Chok and Rolls. Cette acquisition permet à **DANONE** de consolider sa position de leader sur le marché russe du biscuit et de renforcer sa présence dans les régions de l'Est du pays.

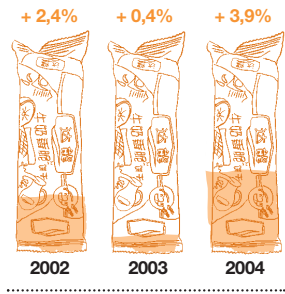
AMÉRIQUE DU SUD
→ Avril 2004 – Le Groupe **DANONE** et le Groupe Arcor, premier groupe alimentaire argentin, signent un accord en vue de fusionner en janvier 2005 leurs activités Biscuits en Amérique du Sud et former ainsi le premier acteur des biscuits dans la région.

ROYAUME-UNI
→ Fin juillet 2004, le Groupe annonce la cession de ses activités Biscuits au Royaume-Uni (Jacob's) à United Biscuits et, fin août, en Irlande (W&R Jacob Ltd.) à la société Fruitfield Foods Ltd. Ces cessions permettent au pôle de concentrer ses efforts sur des marchés où il occupe des positions concurrentielles plus compétitives.

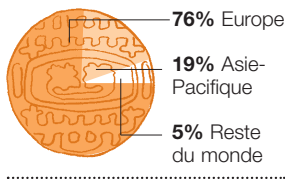
POSITION PAR PAYS
→ N° 1 : Belgique
→ N° 1 : Europe de l'Est
→ N° 1 : Chine¹
→ N° 1 : France
→ N° 1 : Inde
→ N° 1 : Argentine
→ N° 1 : Nouvelle-Zélande
→ N° 2 : Italie

¹ Danone, première marque dans le pays.

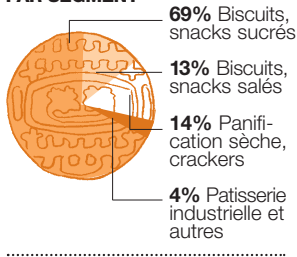
PROGRESSION DU CHIFFRE D'AFFAIRES*



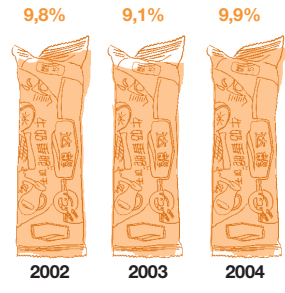
CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE



CHIFFRE D'AFFAIRES PAR SEGMENT



MARGE OPÉRATIONNELLE



* sur base comparable

●●● si cette nouvelle activité n'a été consolidée que sur une partie de l'année, le chiffre d'affaires de Bolshevik affiche une croissance d'environ 20% en 2004.

Rénover et changer la perception des biscuits

En 2004, l'un des enjeux majeurs du pôle Biscuits a été de stabiliser ses volumes sur ses marchés historiques. L'objectif a été atteint, principalement en rénovant les gammes existantes et en travaillant la perception nutritionnelle des produits. Ambition : plus de qualité et plus de goût pour se différencier très nettement des marques distributeurs et des produits vendus dans le hard discount. Ce vaste mouvement de rénovation, entamé en 2004, se poursuivra en 2005 et au final, par exemple, LU France aura revu les recettes de plus de la moitié de ses gammes. Ces rénovations et ces innovations doivent permettre de faire évoluer la perception des consommateurs vis-à-vis des biscuits, car il existe, en effet, des freins psychologiques à la consommation de cette catégorie souvent associée dans les pays occidentaux à la notion de gourmandise pure. Un des objectifs principaux est justement de rappeler et de renforcer les bénéfices nutritionnels de ces produits qui sont à la fois des aliments plaisir et nutritifs. On oublie souvent qu'ils sont riches en céréales, leur principal ingrédient, donc pleins d'énergie. Miser sur cette réalité nutritionnelle peut s'avérer un véritable levier de croissance, comme l'illustre la forte progression de Petit Beurre LU, depuis que cette marque centenaire revendique et rappelle que sa recette est constituée de 72% de céréales.

Profil nutritionnel et capital santé

L'innovation peut également jouer un rôle majeur pour faire évoluer la perception nutritionnelle vis-à-vis des biscuits. DANONE s'est ainsi engagé avec succès dans le développement de produits présentant un profil nutritionnel optimisé : poursuite du développement des allégés en matière grasse avec Taillefine, premier lan-

cement de biscuits allégés en sucre avec LU Petit déjeuner ou développement de produits à bon profil nutritionnel et intégrant des ingrédients à fort capital santé, comme des oméga 3 sur les biscottes Heudebert. Le développement du capital nutritionnel des biscuits du Groupe au Benelux a ainsi permis de renforcer le leadership de LU, malgré le développement des marques distributeurs et du hard discount.

De nouvelles frontières pour les Biscuits

Tout en stabilisant ses positions sur ses marchés historiques, le pôle part à la conquête de nouvelles frontières. En tête, l'Asie qui assure, à elle seule, plus de 50% de la croissance mondiale du marché des biscuits. DANONE a ainsi construit une nouvelle usine en Chine, à Suzhou. Équipée d'une ligne de fabrication, elle possède une capacité de production de 17 000 t/an (capacité à terme 100 000 tonnes) et fabrique les biscuits Danone & Milk, ainsi que les crackers TUC. Mais sur les marchés asiatiques, le défi est de développer des produits nutritionnels accessibles financièrement au plus grand nombre. Pour y parvenir, le Groupe crée des formats adaptés aux ressources des consommateurs avec un prix étudié en fonction des revenus moyens et des habitudes de consommation, et qui, généralement, correspondent à une pièce de monnaie locale. Par exemple, Danone Shanghai Biscuits a lancé en Chine, en juin 2004, des produits à 1 RMB (environ 10 centimes d'euro), un prix compétitif sur le marché chinois. Pour réussir dans cette entreprise, Danone Shanghai Biscuits a capitalisé sur deux marques atouts, Tuc et Danone & Milk, et a lancé un nouveau format individuel de 40 g. Huit mois après le lancement de ce nouveau format "pratique et accessible", les ventes de Danone Shanghai Biscuits ont progressé de 8% : 1 200 tonnes de biscuits supplémentaires, soit 33 millions de paquets, ont été vendus dans le pays, sans nuire aux ventes des formats existants. Même concept en Inde avec Tiger ou encore en Indonésie avec Biskuat. Une stratégie applicable à d'autres pays émergents et qui offre des perspectives nouvelles. ●

Biscuits nutritionnels : un choix stratégique en Asie

En 2004, Danone Biscuits China (DBC) réalise 85% de son chiffre d'affaires avec des produits porteurs de bénéfices nutritionnels. C'est en faisant de la nutrition son cheval de bataille que l'entreprise, créée il y a dix ans et implantée dans l'est du pays, s'est imposée comme le leader du marché chinois du biscuit. Au départ, un constat : la moitié de la population souffre d'un déficit en calcium et 15% d'anémie (due à une carence en fer)*.

Pour répondre aux besoins des Chinois, DBC multiplie les innovations à valeur ajoutée nutritionnelle depuis 1998 : Danone Milk Biscuit (un biscuit au lait enrichi en calcium et en vitamine D), Sunshine (un biscuit pour le petit déjeuner à Energie & Diffusion Progressive, enrichi en vitamines, en calcium et en fer). Prince Sandwich, (enrichi en fer et cautionné par le Public National Disease Center), les Crackers Hi Calcium Soda... En 2004,

Danone Biscuits China lance aussi Wei Zi, une nouvelle marque de crackers, enrichis en fibres, en calcium et en vitamine D, qui contiennent 30% de matières grasses de moins qu'un cracker traditionnel. En effet, dans les grandes villes de Chine, le mode de vie et de consommation évolue vite, et l'on voit apparaître des phénomènes d'obésité qui inquiètent les nutritionnistes.

*Source : 4th China Nutritional Survey 2002.



R&D (Recherche et Développement)

DES BISCUITS LU PETIT DÉJEUNER ALLÉGÉS EN SUCRE

→ En France, un foyer sur quatre achète, au moins une fois par an, des biscuits petit déjeuner. Le principal frein à la consommation porte sur leur contenu en sucre. Fort de ce constat, LU, leader du marché avec 75% de part de marché, a lancé, en juin 2004, les premiers biscuits Petit Déjeuner allégés en sucre : Chocolat et céréales et Céréales et pépites de chocolat. Pour mettre au point ces produits, les équipes de recherche et développement de Danone Vitapole se sont attachées à réduire la teneur en sucre et le goût sucré tout en renforçant l'apport nutritionnel. Ainsi, les deux nouveaux biscuits contiennent 25% de sucre en moins (par rapport à la moyenne des biscuits petit déjeuner chocolatés), plus de céréales et de fibres, et tout autant de vitamines et de minéraux. Quelques mois après son lancement, les deux nouvelles références affichent déjà de bons résultats bien supérieurs aux prévisions.

engagements

DANONE est depuis longtemps reconnu comme un groupe actif en matière de responsabilité sociale et environnementale. Cet héritage trouve depuis trois ans un support concret à travers **la démarche DANONE Way**, qui a pour vocation d'ancrer durablement les ambitions et les politiques du Groupe dans tous les domaines où sa responsabilité est engagée.



P.056



P.057



P.058



P.059



P.060



P.061

Pour en savoir plus :
se reporter au rapport
de responsabilité sociale
et environnementale
DANONE 04

a lors que les problématiques sociétales et liées au développement durable mobilisent de plus en plus les institutions publiques comme la société civile (ratification du protocole de Kyoto, charte sur l'environnement, lutte contre l'obésité, loi Sarbanes-Oxley...), DANONE poursuit une politique ambitieuse sur toutes ces questions et reste fidèle à sa tradition de responsabilité.

En matière de responsabilité et de développement durable, l'un des enjeux clés pour un groupe international est, non pas de définir de grands principes, mais de faire en sorte que partout dans le monde chaque collaborateur, et notamment les managers, se sente impliqué dans la démarche.

La «DANONE Way of doing business» a été conçue dans cet esprit. Elle offre un cadre de référence permettant aux différentes filiales de traduire sur le terrain les exigences du Groupe et d'identifier des pistes de progrès en matière de politique sociale, d'impact environnemental des sites de production ou de gouvernement d'entreprise, chaque fois en tenant compte de leur contexte local.

Outil participatif destiné à piloter la démarche

de responsabilité sociale des filiales du Groupe, DANONE Way a été conçue sous la forme d'un référentiel, accessible via un site intranet qui permet à chaque filiale de s'autoévaluer par rapport à un ensemble de pratiques touchant à tous les engagements de l'entreprise (sécurité alimentaire, politique humaine, règles éthiques...) vis-à-vis de ses parties prenantes : salariés, consommateurs, clients, fournisseurs, société civile, actionnaires. Les salariés sont associés à la démarche, tous statuts et toutes fonctions confondus. En groupes de travail, ils débattent des pratiques, aident leur Comité de direction à construire le diagnostic de leur filiale et, surtout, proposent des idées d'amélioration qui sont intégrées dans des plans d'action collectifs. Ce principe de l'autoévaluation est clé : il permet en effet aux filiales de s'approprier la démarche et de s'engager sur des objectifs de progrès qu'elles sont d'autant plus motivées à atteindre qu'elles les ont elles-mêmes identifiés.

Reconduite tous les deux ans, et complétée par des audits externes, cette évaluation permet de mesurer les progrès effectués et de se fixer de nouveaux challenges. A la fin de l'année 2004, DANONE Way a été déployée dans 60 filiales du Groupe, de la Chine au Mexique,

en passant par l'Afrique du Sud et l'Europe. La démarche DANONE Way permet de disposer d'une photographie des pratiques effectives : elle contribue à donner au Groupe une vision dynamique et régulièrement mise à jour de l'ensemble de ses politiques, valeurs et ambitions.

Un outil collectif au service d'une performance globale

Parallèlement, DANONE Way est un puissant levier de performance globale et de croissance durable pour le Groupe. En effet, la prise en considération des attentes de la société extérieure et la prévention des risques potentiels sont des facteurs clés d'adaptation et de réussite économique. La démarche DANONE Way permet de construire des relations de confiance avec l'ensemble des parties prenantes (fournisseurs, distributeurs, partenaires industriels, salariés, consommateurs, territoires). Quatre ans seulement après sa mise en place, DANONE Way s'est imposée comme un instrument de pilotage performant capable de diffuser, de partager et d'enrichir la culture DANONE fondée sur le «double projet économique et social» et l'idée qu'il ne peut y avoir de développement économique sans développement social.

Ensemble pour l'enfance

Les enfants tiennent une place à part dans l'univers DANONE. Le Groupe, dont le logo représente d'ailleurs un enfant, accompagne en effet les plus

jeunes tout au long de leur croissance à travers une très large gamme de produits. C'est donc assez naturellement que les différentes filiales ont mis en œuvre des dizaines d'actions et de programmes en faveur de l'enfance aux quatre coins du globe. Symbole de cet engagement sur le long terme, Zinedine Zidane est devenu, en juin 2004, l'ambassadeur des programmes de DANONE destinés aux enfants dans le monde. Un partenariat de onze ans – exceptionnel par sa durée et son objet – fondé sur une unique ambition : permettre «aux enfants de croire en leurs rêves». Il n'est pas question ici de publicité ou de promotion pour tel ou tel produit, juste d'une envie commune d'utiliser le levier de la notoriété du champion

et de la marque Danone pour inspirer, susciter et développer des actions en faveur de l'enfance. Bien sûr, ce parrainage mondial concerne des actions touchant au sport, notamment au football, comme la Danone Nations Cup qui permet, tous les ans, de faire rêver plus de 2,5 millions d'enfants balle au pied. Mais il touche aussi des programmes de solidarité comme la Journée DANONE pour l'enfance, qui invite, depuis trois ans, les filiales du Groupe et les salariés volontaires à soutenir des projets locaux d'aide à l'enfance. Mobilisant des centaines de collaborateurs dans 100 sites du Groupe, cette journée permet d'aider plus de 100 associations travaillant au bénéfice des enfants défavorisés dans 31 pays. Une tâche prise très au sérieux par Zinedine Zidane.



«Le plus important, pour moi, c'est de pouvoir rendre aux gens, et notamment aux enfants, le bonheur que j'ai reçu et qu'ils m'ont apporté. J'ai trouvé chez DANONE le même désir de partager, l'envie de faire rêver des milliers d'enfants et de bouger un peu les choses.» **Zinedine Zidane**

DANONE s'engage publiquement

En adoptant une charte Alimentation Nutrition Santé, le Groupe affirme ses convictions et ses engagements.

Une nutrition saine, synonyme de santé et de bien-être. Depuis la découverte des bienfaits de l'eau minérale naturelle d'Evian en 1789, la création des premiers biscuits LU riches en céréales en 1846, et la fabrication du premier yoghourt Danone en 1919, par Isaac Carasso, pour aider à lutter contre les affections intestinales, cette philosophie guide DANONE. A l'heure où l'on demande plus que jamais aux industries agroalimentaires d'être responsables et vigilantes, les convictions et engagements du Groupe sont rendus publics à travers sa charte Alimentation Nutrition Santé, portée à la fois par le centre de recherche Danone Vitapole et le secrétariat général. Fidèle à la volonté de DANONE de s'inscrire dans l'action plutôt que dans le discours, cette charte s'appuie sur des pratiques concrètes, pour la plupart ancrées depuis de nombreuses années, et sert de référence aux filiales du Groupe dans le monde.

Une charte qui s'appuie sur des engagements concrets

Tout en rappelant les grandes convictions du Groupe en matière d'alimentation, de nutrition et de santé – équilibre, variété et plaisir de l'alimentation, convivialité des repas et information des consommateurs –, la charte décrit neuf engagements clés portant autant sur les produits, la recherche, le dialogue avec les professionnels de santé, les pouvoirs publics, que sur la communication. Par exemple, DANONE s'engage, en s'appuyant sur son expertise recherche et développement, à concevoir des produits répondant à la diversité des besoins nutritionnels et des goûts. Un engagement qui s'appuie, entre autres, sur des outils concrets d'évaluation de la qualité nutritionnelle des produits, mis au point par les chercheurs de Danone Vitapole avec l'objectif d'améliorer en permanence leur profil nutritionnel.

DANONE s'engage également à partager ses connaissances et ses travaux aussi bien avec les professionnels et les pouvoirs publics qu'avec le grand public. Face aux besoins de transparence et de pédagogie des consommateurs, DANONE généralise progressivement l'étiquetage nutritionnel de ses produits et développe des services d'information (centres d'appel animés par des diététiciens, magazines d'information, sites Internet, etc.). Le Groupe s'engage aussi à ne communiquer sur des bénéfices nutritionnels ou santé que s'ils reposent sur une argumentation scientifique étayée. A titre d'exemple, plus de 30 études scientifiques attestent les effets positifs d'Actimel, d'Activia/Bio et de leurs ferments.

La charte Alimentation Nutrition Santé, avec l'ensemble des convictions et des engagements du Groupe DANONE, est en ligne sur www.danone.com.



Les Instituts Danone, depuis treize ans au service de la santé et de la nutrition

15 Instituts Danone sont aujourd'hui répartis dans le monde et regroupent, au sein de leurs conseils scientifiques, plus de 200 experts de réputation internationale. Leur mission : encourager la recherche en nutrition et contribuer à une meilleure alimentation des populations. Depuis 1991, les Instituts Danone ont soutenu plus de 600 programmes de recherche, organisé plus de 130 conférences, touchant 24 000 professionnels, et publié 72 ouvrages scientifiques.



→ **Environnement, de la parole aux actes.** Depuis les années 1970, et la création d'Eco-Emballage en France, jusqu'à aujourd'hui, avec notamment l'application de l'écoconception des packagings, DANONE met en œuvre une politique volontariste en matière d'environnement. Le Groupe s'est ainsi engagé, en juin 2001, à réduire de 10% le poids de ses emballages d'ici à dix ans. Cette politique est étroitement associée à la démarche DANONE Way, l'environnement en général et l'écoconception en particulier constituant, en effet, deux critères clés du projet.

Réduire l'impact des emballages

Conscient des enjeux majeurs que le développement humain et industriel pose à la société, le Groupe DANONE essaie d'intégrer en amont la variable environnementale. Il cherche ainsi à allier mise en conformité des sites de production, promotion d'une agriculture raisonnée et réduction de l'impact écologique des emballages. Sur ce dernier point, par exemple, des réponses nouvelles commencent à être apportées, notamment grâce au développement de l'écoconception des packagings.

«**Un cercle vertueux**»
«Notre approche se fonde sur l'idée qu'il faut agir de façon concrète tout au long du processus industriel, depuis la source jusqu'au recyclage de l'emballage du produit», explique Jean-Pierre Renaud, directeur Environnement du Groupe. «Le développement de l'écoemballage s'inscrit dans la mise en œuvre de ce cercle vertueux qui permet de réduire l'impact écologique des emballages en réduisant leur poids et les matières premières utilisées tout en diminuant les coûts de production.»

Le mouvement vers l'éco-emballage se traduit dans les faits avec plusieurs exemples, comme la réduction des emballages de Crème de Yaourt, réalisée avec succès depuis octobre 2004 et qui a généré une économie de 800 tonnes de matériaux d'emballage par an.

Démarche transversale
Ces résultats s'appuient sur un travail transversal mobilisant les équipes Recherche et Développement, Marketing et Achats du Groupe en relation avec fournisseurs.

Car, «la réussite d'un tel projet repose sur la mobilisation et la responsabilisation de tous les acteurs de la chaîne de production», insiste Jean-Pierre Renaud. L'écoemballage doit, en effet, répondre à des exigences multiples : marketing – taille d'emballage –, techniques – les pots devant assurer la conservation et la distribution du produit –, et perception du produit – la vision du consommateur ne doit pas être perturbée. Une équation à trois inconnues aujourd'hui en cours d'intégration par l'ensemble des départements du Groupe.



Accompagner les fournisseurs



Accompagner les fournisseurs vers une meilleure prise en compte des principes sociaux fondamentaux. Depuis deux ans, cet axe clé de la politique sociale de DANONE se concrétise à travers le programme Respect, engagé auprès de l'ensemble des fournisseurs du Groupe. Cette initiative implique plusieurs directions et l'ensemble des métiers du Groupe. Elle prend en compte l'extrême diversité des situations locales et privilégie la mise en place d'un dialogue constructif avec les fournisseurs.

Travail de partenariat

«Nous avons imaginé des outils pratiques permettant aux managers de mieux évaluer les conditions de travail effectives chez les fournisseurs mais surtout de travailler avec eux pour imaginer et prendre des mesures correctives lorsque certains manquements apparaissent», explique Stephan Arino, chef de projet Respect. Le respect des droits fondamentaux de l'individu au travail, tels que la non-discrimination,

la liberté d'association ou la sécurité est donc inclus dans les conditions générales d'achat des contrats établis entre DANONE et ses fournisseurs. Sur le terrain, les managers travaillent en partenariat avec les fournisseurs à l'amélioration du respect de ces principes issus des conventions internationales du droit du travail. «Tout d'abord, un diagnostic de la situation sociale de nos fournisseurs est établi par les managers locaux, notamment en visitant les sites de production, et à partir d'une liste de quinze points clés, comme la présence d'extincteurs, la mixité des salariés, la liberté de circulation dont dispose le manager dans l'usine..., précise Stephan Arino. Si cela s'avère nécessaire, nous proposons ensuite au fournisseur un audit social par un cabinet spécialisé, qui débouche, le cas échéant, sur un plan d'action et un calendrier.» L'objectif étant bien d'imaginer, en collaboration avec les fournisseurs, des réponses concrètes. Une démarche qui tend à se généraliser puisque 25 audits ont eu lieu en moins de 18 mois.

Le Mexique mise sur le double projet



Pour se développer au Mexique, DANONE mise sur son double projet économique et social. Sur place, sa réussite est en effet intimement liée à l'attention portée aux hommes et à la réalité sociale du pays. Comment traduire sur le terrain le double projet économique et social du Groupe ? Danone de Mexico s'est attelé à résoudre cette équation dès le milieu des années 1990.

Des initiatives sociales...

A l'époque, la situation est critique : le Mexique traverse une grave crise économique et l'entreprise doute. Plutôt que de définir un plan de reconquête de ses marchés uniquement fondé sur des facteurs économiques, Danone de Mexico choisit de faire le pari du développement social en s'inspirant d'une idée simple : la croissance ne viendra pas sans le développement et l'épanouissement des hommes et les femmes de l'entreprise. Une idée qui est le fondement même du double projet économique et social du Groupe, formalisé depuis 1972. Danone de Mexico multiplie alors les initiatives sociales, avec pour ambition de mieux associer et faire adhérer les salariés aux objectifs économiques

et, plus largement, selon les mots d'un manager mexicain, de faire de l'entreprise «une famille unie» face à un marché difficile.

... pérennes et productives

Aujourd'hui, la crise mexicaine reste un mauvais souvenir mais les actions sociales sont, elles, toujours d'actualité, comme en témoigne Luis Olvera, directeur des Ressources humaines de Danone de Mexico. «En 2004, nous avons reversé un pourcentage de nos ventes à des associations s'occupant d'enfants malades. Ce programme a été étendu aux enfants de nos salariés qui, faute de moyens, ne peuvent assumer des traitements médicaux particulièrement onéreux. En 2004, Danone a ainsi pris en charge les soins de 34 enfants.» Autre exemple, en 2004, Danone de Mexico multiplie les partenariats avec les universités mexicaines dans un double objectif : recruter les managers de demain et préparer les étudiants mexicains à entrer sur le marché du travail en leur exposant les besoins des entreprises ou en leur expliquant les secrets d'un entretien d'embauche réussi. Cette déclinaison mexicaine du double projet économique et social du Groupe porte ses fruits : 99% des salariés de Danone de Mexico s'estiment satisfaits de travailler chez DANONE. Par ailleurs, des études de satisfaction montrent de manière convergente que la grande majorité des consommateurs jugent que Danone est une entreprise socialement responsable. La société vient d'ailleurs d'être distinguée en étant élue «meilleure entreprise où travailler» au Mexique. Une situation qui participe pleinement à l'atteinte des objectifs économiques.

Sur le Mexique, lire aussi page 32.



→ **Dès les premiers jours qui ont suivi la catastrophe**, les filiales indonésiennes du Groupe mettaient en place une cellule de crise, DANONE for Aceh, et distribuaient des dizaines de milliers de bouteilles d'eau, de paquets de biscuits et de boissons lactées convoyés au nord de Sumatra par hélicoptère. En Inde, les équipes de Britannia se sont aussi mobilisées pour acheminer vers Andaman et les îles Nicobar plusieurs tonnes de biscuits, ainsi que d'autres denrées alimentaires, des vêtements et des tentes. La mobilisation a vite touché les autres filiales du Groupe.



Solidarité pour l'Asie

Au lendemain de la catastrophe qui a durement touché l'Asie du Sud-Est en décembre 2004, le Groupe DANONE et ses salariés se sont mobilisés pour venir en aide aux victimes du tsunami. Pour plus d'efficacité, le Groupe DANONE a souhaité d'emblée concentrer son aide vers l'Indonésie, pays le plus durement frappé et où il dispose d'une implantation

particulièrement forte, en s'engageant à distribuer gratuitement plusieurs millions de ses produits aux populations d'Aceh, dans la région de Sumatra.

Coordonner l'action

«Dès les premiers jours, nous avons mis en place une cellule de crise et un programme DANONE for Aceh, puis offert notre aide aux différentes ONG et

aux agences internationales présentes sur le terrain, explique Owen Ow, président de Danone Indonésie, car l'important, dans ces situations extrêmes, est de bien coordonner l'action de chacun.» Fin février, cette démarche, soutenue par les trois filiales indonésiennes du Groupe, avec l'aide de leur distributeur local de produits, Pak Yunus, et de l'armée, avait déjà permis d'acheminer 2 millions de bouteilles d'eau Aqua, 2 millions de paquets de biscuits Biskuat et 0,8 million de bouteilles de boissons lactées Milkkuat.

Mobilisation partout dans le monde

Par ailleurs, plusieurs salariés du Groupe ont décidé de dédier leur temps au projet, dans un environnement difficile et face à des enjeux logistiques et politiques parfois complexes. Des actions menées en «toute humilité». «Face à une telle catastrophe, nous devons rester modestes, même si nous avons, je crois, fait ce qui était attendu d'une entreprise comme DANONE», précise Owen Ow. Cette volonté de se rendre

utile a également gagné l'ensemble du Groupe, et de nombreux salariés de DANONE dans le monde ont souhaité contribuer personnellement à l'effort de solidarité. Dans le cadre de l'initiative DANONE Solidarité pour l'Asie, un partenariat avec la Croix-Rouge a été mis en place pour répondre au premier besoin des organismes humanitaires : collecter des fonds qui seront immédiatement convertis en aide matérielle appropriée à chaque situation. Fin février 2005, la mobilisation des salariés, augmentée de celle de plusieurs filiales, avait permis de récolter 420 000 euros. Ces dons ont été reversés intégralement aux différentes antennes nationales de la Croix-Rouge ou du Croissant-Rouge. Au-delà de cet effort d'urgence, la préoccupation du Groupe DANONE est aussi d'aider sur le long terme. Un programme de solidarité va être initié pour aider les écoles ; plus de 3 000 écoles ont été détruites ou endommagées à Aceh par le tsunami.

management

→ 063

Les ressources humaines au cœur de la croissance.
Développements individuel et collectif constituent
chez DANONE **un levier majeur de performance.**
Témoignages de managers sur des initiatives phares.



★ **LUCIE LE FRANCOIS,**
Supply Chain Logistics et Value Chain
(Danone Canada)



★ **DJEROUD LAHLOU,**
chef du département Industriel
(Danone Djurdjura)



★ **MALGORZATA DMOWSKA,**
directeur Logistique LU Pologne



★ **ALEXANDRA MICHALON,**
contrôleur junior (Danone water Allemagne)



★ **WANG YE RILEY,**
Supply Chain Logistics et Value Chain (Robust)



★ **EVELYNE LLAURO BARRES,**
manager Form Methodes



★ **SIMON BESTEL,**
Category Sourcing Buyer



★ **NATHALIE GRANGE**
Acheteur junior Sous traitance (Danone France)



★ **ROMAN BEKMANSUROV,**
Investments Buyer (Danone Russie)

Le Groupe DANONE a bâti une grande partie de son succès et de sa réputation internationale sur sa politique humaine et sociale. Précurseur dans le domaine de la formation ou de l'intérêt, DANONE est aussi l'une des premières entreprises à avoir signé des accords à vocation mondiale avec des organisations syndicales. Aujourd'hui, dans de nombreux pays, les filiales du Groupe sont régulièrement classées parmi les meilleurs employeurs locaux. Face à l'évolution des contextes, à l'apparition de nouveaux enjeux ou défis, DANONE continue à réinventer sa politique humaine.

Continuité et évolution

Depuis plus de trente ans, la gestion des ressources et des relations humaines repose chez DANONE sur une conviction simple : il n'y a pas de développement économique durable sans l'implication et le développement des hommes. Autrement dit, les deux sont complémentaires. Cette constance dans l'esprit n'empêche pas cependant les choses d'évoluer. Les attentes ne sont plus les mêmes aujourd'hui et de nouveaux défis apparaissent. Pour rester à la hauteur de son ambition, DANONE doit donc constamment adapter, approfondir et réinventer son modèle RH. Un modèle qui est formalisé dans un document (politique ressources humaines du Groupe DANONE) dont vient d'être présentée une nouvelle version, la quatrième version depuis 1974.

Attitudes, comportements, développement individuel

Cette nouvelle politique répond aux nouveaux défis de la stratégie et de l'environnement social de l'entreprise : internationalisation et développement dans les pays émergents, enjeux de responsabilité sociale, problématiques d'emploi dans certains pays et pénurie de ressources dans d'autres, ambition de croissance rentable et durable... L'une des grandes priorités de cette politique concerne l'employabilité. Comme nulle part dans le monde il n'est plus possible de garantir l'emploi à vie, le Groupe a développé une approche centrée sur l'employabilité ou, pour être plus précis, sur le développement de l'attractivité professionnelle de tous ses salariés. Au-delà de son engagement d'accompagner socialement les restructurations, le Groupe s'engage aussi, en amont, à développer les compétences de tous les salariés pour accompagner l'évolution des métiers et faciliter la mobilité interne et le reclassement. Une approche qui illustre la complémentarité possible des enjeux économiques et sociaux : la croissance de l'entreprise est clairement servie par l'accroissement des compétences et les collaborateurs du Groupe sont mieux armés pour évoluer et se développer à l'intérieur ou, même éventuellement, en dehors de DANONE (voir page 66).

D'une manière générale, la formation demeure l'un des grands enjeux de performance des années à venir. Notamment pour les managers qui ont la charge de mobiliser, de motiver et de

développer leurs collaborateurs. Une filière complète de management, lancée en 2004, contribuera ainsi à répondre à cet enjeu clé. Plus que de développer tel ou tel savoir-faire technique, l'idée est de fournir à tous un langage commun de management et de développer des attitudes et des comportements en lien avec les valeurs du Groupe, à tous les niveaux. L'accent est, par ailleurs, mis sur le développement individuel, au-delà des strictes considérations professionnelles. Une orientation qui repose sur un constat simple : les résultats d'une entreprise sont directement impactés par sa capacité à favoriser l'épanouissement personnel de ses collaborateurs et donc à prendre en compte leurs aspirations individuelles. L'analyse des résultats du baromètre managers, une enquête d'opinion adressée tous les deux ans aux 8 500 managers, confirme très clairement ce lien.

La conviction que ce sont vraiment les attitudes et les comportements qui font la différence inspire aussi une autre des priorités de DANONE en matière d'organisation et de ressources humaines : le développement du «networking» ou du fonctionnement en réseau. En effet, l'échange spontané des bonnes pratiques issues du monde entier doit devenir une norme de comportement de tous les managers du Groupe (lire page 30). Le succès de ce «networking» ne repose pas moins sur des procédures et des méthodes que sur la capacité d'ouverture de chaque individu. Une approche parfaitement emblématique de la philosophie DANONE en termes de relations humaines. ●

Alors que beaucoup d'entreprises ont fait le choix de regrouper leurs différentes formations au sein d'un même lieu, DANONE a pris une option différente, celle d'une université non pas virtuelle mais itinérante, plus souple, plus fluide et plus en prise avec les différentes régions du monde.

L'idée de Danone Campus est simple : regrouper plusieurs fois par an sur une semaine et en un même lieu la majeure partie des formations de managers, disséminées à travers le monde. Avec une dimension innovante : l'endroit de ces campus n'est jamais le même. Buenos Aires, Paris, New York, Evian, Marrakech... Campus passe d'un continent et d'une latitude à l'autre. Les avantages de la formule sont multiples. La concentration des formations en un même lieu permet de multiplier les occasions de rencontres entre managers de pays et de fonctions différents et, à côté des formations classiques par métier, ouvre la possibilité d'organiser des sessions communes sur des sujets transversaux de management. Après des ateliers spécialisés, commerciaux, marketers, acheteurs ou responsables des ressources humaines se retrouvent pour écouter un intervenant leur parler de recherche ou de responsabilité sociale. Deuxième avantage : s'installer une semaine dans un pays permet également d'organiser un contact plus direct et toujours différent avec les activités locales de DANONE et de mieux apprécier la réalité et la spécificité de telle ou telle région ou de tel ou tel pays. Troisième avantage : l'université n'a pas de structure lourde et permanente à gérer et à rentabiliser. Trois ans après la première

édition, Campus continue de relever, trois ou quatre fois par an, le pari de ces universités itinérantes. Concrètement, un Campus Danone réunit plusieurs centaines de managers issus de tout horizon professionnel et géographique du Groupe. La 12^e édition, organisée en décembre 2004 au Maroc, a rassemblé plus de 430 managers, juniors ou membres de comités de direction, représentant plus de neuf fonctions. Avec, d'une part, des séminaires par métier élaborés avec des universités ou des consultants de renom et adaptés aux différents niveaux de managers et, d'autre part, des ateliers de formation générale au management, à destination de l'ensemble des participants, comme «coaching et développement» ou «formation des formateurs», qui prolongent le programme Odyssée de développement individuel des managers de DANONE. Enfin, les managers de la Centrale Laitière du Maroc, qui gèrent l'activité Produits Laitiers Frais de DANONE dans le pays, ont présenté leurs initiatives dans le domaine du développement durable. Le leitmotiv de ces formations est simple : aider chacun à se développer et, surtout, base du management, apprendre à devenir support du développement de ses équipes. Au-delà de la richesse des formations, «Campus est un formidable carrefour d'idées et d'échanges», analyse Franck Mougin, directeur général des Ressources humaines, «et un relais clé dans la diffusion de la culture de management». La «networking attitude»* prend sa pleine dimension. Les outils, comme les «forums», facilitent le partage des savoirs et des expériences, et des moments d'échanges plus informels rythment la vie des campus.

* Manière d'échanger des bonnes pratiques ou des idées entre les managers du Groupe afin d'accroître les performances.

ADAPTÉ À TOUS LES NIVEAUX DE RESPONSABILITÉ

→ Adapter ses produits aux attentes d'un marché local, mieux gérer ses stocks, imaginer les succès commerciaux de demain, entreprendre une campagne de recrutement... Voici quelques-uns des thèmes abordés de manière très pratique par les participants lors de Campus.

Créés pour offrir des outils directement utilisables, les séminaires de formation sont adaptés aux problématiques de chacun : ainsi, les juniors appréhendent les «fondamentaux» de la fonction, les managers expérimentés bénéficient de filières de formation «advanced», enfin, les directeurs profitent des séminaires «excellence», qui leur permettent de renouveler le portefeuille de compétences métier et management et de partager les meilleures pratiques.

Campus

l'université d'entreprise itinérante

Des programmes de formation basés sur le quotidien...

«Pragmatisme et interaction. Ces principes guident depuis toujours la conception des formations métier et management que nous proposons sur Campus. Elaboré et animé en collaboration par un intervenant externe et un manager expérimenté du Groupe, le contenu des formations privilégie la mise à niveau des outils opérationnels, tout en intégrant les problèmes quotidiens. Nous recherchons

à donner un certain nombre d'informations théoriques clés, mais surtout à transmettre un vocabulaire commun et des outils très concrets. La participation directe est au cœur de notre démarche pédagogique. Il est ainsi parfaitement possible de modifier le programme d'une session pour répondre à un problème ou à une situation, évoqués par l'un des participants.»



★ NICOLAS THUILLIEZ, du cabinet Proconseil, anime des formations Qualité au sein de Campus.



★ MATHIEU VALLÉE, Supply Chain manager chez LU France.

...offrant des outils très concrets

«Fondé sur des bonnes pratiques du business, Danone Campus permet aux managers d'acquérir des outils directement applicables. Sur le plan pratique, Mathieu Vallée, Supply Chain manager chez LU France, a ainsi trouvé des exemples concrets de management de la complexité résultant du nombre élevé de références (nombreuses food formes, parfums, conditionnements...).

Même chose au niveau de la gestion des équipes. Ainsi, Selma Chouni a fait passer, lors des nombreux jeux de rôle, un entretien d'embauche à Michel Tobaldo, directeur des Achats de Danone Italie, de plus de 30 ans son aîné et qui gère plusieurs centaines de cadres ! Un exercice passionnant pour elle, basé sur un échange entre l'expérience du manager et les attentes d'un jeune cadre.»

Programme d'inspiration mondiale adapté à l'échelle locale, Evolution a pour ambition de développer l'employabilité des salariés du Groupe, les non-managers entre autres. Le projet repose en partie sur un nouveau contrat entre DANONE et ses collaborateurs.

Dans un contexte économique où les métiers évoluent vite et où l'emploi ne peut plus nulle part être garanti à vie, le programme Evolution, lancé en 2004, poursuit un double objectif : assurer la performance de l'entreprise en développant continuellement les compétences des collaborateurs, et favoriser la sécurité active de l'emploi en encourageant la mobilité et la progression professionnelles. La particularité d'Evolution est de s'adresser aux non-managers. «Les non-managers représentent 79 000 personnes dans le monde, soit 88% des salariés du Groupe, explique André Mathieu, directeur du Développement des organisations. Ils occupent pour la plupart des postes d'opérateur, d'agent administratif et d'employé commercial.» Or, il y avait à leur disposition moins d'outils de gestion de carrière que pour les managers. Par exemple, alors que la grande majorité des 8 500 managers du Groupe bénéficient d'un entretien d'évaluation annuel formel, ils étaient moins de 20% parmi les non-managers à avoir eu un entretien de développement au cours des trois dernières années. «Une situation classique qui n'est absolument pas satisfaisante», estime Franck Mougin, directeur général des Ressources humaines du Groupe. D'où Evolution. L'objectif du programme est de préserver et d'améliorer l'attractivité

professionnelle des salariés, en interne tout d'abord, et vis-à-vis de l'extérieur. Pour cela, quatre types d'actions complémentaires sont utilisés : le développement de la formation, l'adaptation des organisations, la formalisation des parcours professionnels et les partenariats. Un référentiel de bonnes pratiques et une série d'indicateurs permettent de faciliter et de mesurer le déploiement. «Ils sont issus de pratiques locales existantes», précise André Mathieu.

La coresponsabilité

D'ici à 2008, toutes les filiales devront avoir mis en place des programmes concrets pour atteindre cinq objectifs majeurs : la maîtrise des compétences de base (lire, écrire, compter) par chaque employé (ce qui n'est pas le cas dans bon nombre de pays où DANONE s'est récemment développé) ; le bénéfice d'au moins 23 heures de formation par an ; la généralisation d'un «passport de compétences» précisant par écrit les postes qu'il a occupés, les compétences qu'il y a développées et les formations qu'il y a suivies ; un entretien individuel de développement tous les ans ; et enfin une possibilité de mobilité tous les cinq ans. Evolution repose également sur un nouveau «contrat» entre le Groupe et ses collaborateurs. «Le programme est guidé par une logique de coresponsabilité, indique André Mathieu. Employeur et employé contribuent à accroître la sécurité de l'emploi, l'un crée les conditions de travail favorables au développement des compétences, l'autre est responsable de sa progression professionnelle.» Le second principe qui sous-tend le programme est celui de son adaptation au contexte et aux pratiques locaux.

Une application locale

«Si l'ambition d'Evolution est mondiale, son application ne peut être que locale.» Chaque filiale met en œuvre les différents axes du programme en intégrant les spécificités de ses bassins d'emploi pour favoriser telle ou telle action. Ainsi, la Centrale Laitière du Maroc a lancé un programme d'alphabétisation de ses employés (lire encadré p.67) pour combattre l'illettrisme. En Russie, le marché de l'emploi est très dynamique, il s'agit donc avant tout de recruter, de former et de retenir la main-d'œuvre (lire page 68). En France, les enjeux sont encore différents : le Groupe a créé Evoluance, une adaptation d'Evolution, qui offre des formations diplômantes. Les salariés peuvent faire valider leurs acquis par un diplôme de l'Education nationale, de type BTS par exemple. 423 salariés du Groupe en bénéficient. Si la situation est différente dans chaque pays, la totalité des employés du Groupe sera concernée par Evolution dans les quatre années à venir.

QUELQUES CHIFFRES

16 sites pilotes à travers le monde

23 heures : c'est l'objectif minimum d'heures de formation par salarié et par an

LE PROGRAMME EVOLUANCE EN FRANCE, C'EST :

423 salariés en formation diplômante (sur plus de 30 diplômes différents) dans le cadre du programme Evoluance en France.



★ XIANGDONG ZHANG, directeur des Ressources humaines Danone Biscuits China.



★ ABDELALI BENNAJI, directeur des Ressources humaines de l'usine Sale de la Centrale Laitière du Maroc.

Développer la gestion des compétences

«En tant que filiale pilote d'Evolution, ce programme nous a beaucoup apporté, même si notre problématique actuelle est davantage le recrutement que l'employabilité des salariés. Une évaluation de l'organisation et des processus de nos trois usines a mis en avant que, pour progresser, il fallait mettre l'accent sur le développement des hommes et la gestion des carrières.

Une classification des postes a alors été mise en place dans une des usines, afin de mettre en adéquation les postes et les compétences des salariés. Nous généralisons également le passeport de compétences. Ces démarches vont permettre d'attirer les talents sur le marché, de développer les compétences des salariés et de favoriser la mobilité interne.»

Renforcer la polyvalence des opérateurs

«Nous avons lancé, il y a quatre ans, un programme d'alphabétisation en langue arabe. Parmi nos 250 salariés, tous excellents techniciens, beaucoup sont analphabètes. Nous avons basé notre programme sur des modules fonctionnels, ce qui a beaucoup motivé les opérateurs. Ces modules, qui reposent sur des bonnes pratiques de fabrication, d'hygiène

et de qualité, ont pour objectif de renforcer la polyvalence des opérateurs, devenue indispensable. Tout le monde est gagnant : l'employeur, car les employés sont plus performants et davantage impliqués dans le projet d'entreprise, et l'employé, qui peut s'améliorer et faire évoluer sa carrière.»

Evolution

le défi de l'employabilité des salariés

LE MARCHÉ DES PRODUITS
LAITIERS FRAIS EN RUSSIE

+ 7%, c'est
la croissance moyenne annuelle
sur quatre ans

7 kg par an, c'est
la consommation par habitant

DANONE EN RUSSIE

2 245 employés
(plus de 30 diplômes différents)

2 usines

217 millions d'euros
(+ 63% vs 2003) de chiffre
d'affaires (Russie + Ukraine).

Le Groupe est n° 2 avec
une part de marché en valeur
supérieure à

20%

Principales marques :

Danissimo (1999), Rastishka (2000),
Activia (2001), Actimel (2002)

En période de croissance rapide, le plus difficile est de faire face aux enjeux de ressources humaines : recrutement, formation, ou encore enrichissement des responsabilités. L'agrandissement de l'usine de Tchékov, en Russie, qui vise à multiplier par trois sa capacité de production en trois ans, en est un bon exemple. Les ressources humaines doivent s'adapter à la nouvelle donne industrielle.

A 40 kilomètres de Moscou, l'usine de Tchékov emploie 300 personnes et fabrique 80 000 tonnes de produits laitiers par an (Danonino, Activia, fromage frais...). Une production qui ne suffit plus à répondre à la demande du marché, comme l'explique Jim Dwyer, directeur général de Danone Russie. «Le marché des produits laitiers croît de 14%, et nos volumes ont augmenté de 45% en 2004. Il fallait donc redimensionner notre outil industriel.» Avant d'envisager une troisième usine PLF en Russie, le Groupe décide d'utiliser le potentiel d'agrandissement de Tchékov et d'augmenter la production à 170 000 tonnes d'ici à avril 2005, en y ajoutant notamment une ligne de fabrication d'Actimel, opérationnelle dès le mois de mars. En 2007, l'usine devrait produire jusqu'à 350 000 tonnes de produits laitiers par an. «La réussite du nouveau Tchékov est autant un défi en matière de ressources humaines et de management qu'un challenge industriel. Comment, en effet, accompagner les changements industriels avec les ressources adéquates dans un pays où les jeunes diplômés sont nombreux et bien formés mais manquent, la plupart

du temps, de connaissances pratiques et où le turnover est très élevé ?», s'interroge Jean-Christophe Laugée, directeur des Ressources humaines de Danone Russie. Avec plus de 120 postes à pourvoir en quelques mois, 300 avant la fin 2006, c'est un défi !

Danone Russie a décidé de résoudre cette équation complexe dans l'esprit du double projet économique et social, en favorisant la promotion interne, le recrutement de jeunes locaux, et en mettant en place un plan de formation ambitieux. 34 postes d'agent de maîtrise – clé de voûte de la nouvelle organisation qui repose sur des unités de production autonomes – ont ainsi été pourvus en interne dans le cadre de promotions. L'enjeu est clair : fidéliser les talents et offrir des perspectives d'évolution. Pour les collaborateurs fraîchement recrutés, Danone Russie a bâti un système de sélection fondé sur des critères stricts, telles la capacité à évoluer en interne ou la volonté de maîtriser des compétences et une activité polyvalentes. D'importants efforts de formation ont été engagés, seule façon d'accompagner les collaborateurs face aux nouveaux processus industriels. «Les formations ont débuté en septembre 2004. Elles proposent des modules sur les standards de qualité du Groupe et sur la sécurité, commente Stéphane Batoux, directeur des Opérations de Danone Russie. Nous avons capitalisé sur l'expérience des filiales voisines : par exemple, une dizaine de collaborateurs sont partis se former au processus très spécifique de fabrication d'Actimel en Pologne et ont ainsi pu profiter du savoir-faire et de l'expérience de leurs collègues polonais en la matière.»



★ JEAN-CHRISTOPHE LAUGÉE,
directeur des Ressources humaines, Danone Russie.

Fidéliser et développer les collaborateurs

«Agrandir l'usine a été l'occasion de repenser la politique de ressources humaines afin de fidéliser les collaborateurs et de les convaincre que faire carrière chez Danone Russie est un bon choix. Nous avons donc mis en place un système de classification et de rémunération des salariés en fonction du poste et des compétences maîtrisées. Les formations

nous ont, elles, permis de développer des profils polyvalents. Dorénavant, les agents de maîtrise sont capables de travailler sur au minimum deux processus différents. Enfin, de façon plus générale, nous avons profité des travaux pour améliorer les conditions de travail en rénovant les espaces collectifs, comme les vestiaires ou les salles de réunion.»

Faciliter le transfert de compétences

«Dès mars 2005, Tchékov sera la seule usine du Groupe à maîtriser autant de technologies laitières : Actimel, yaourts à boire, yaourts traditionnels, fromage frais... Pour réussir ce passage, le développement des compétences est essentiel. C'est pour cette raison que, depuis le second semestre 2004, nous mettons l'accent aussi bien sur les formations techniques aux nouveaux pro-

cess et aux standards de qualité que sur le développement des compétences de gestion des collaborateurs. Pour faciliter le transfert des compétences, nous avons même construit au sein de Tchékov un centre de formation (learning center) équipé de postes Internet en accès libre et d'une bibliothèque où les opérateurs peuvent consulter des ouvrages de management en russe.»



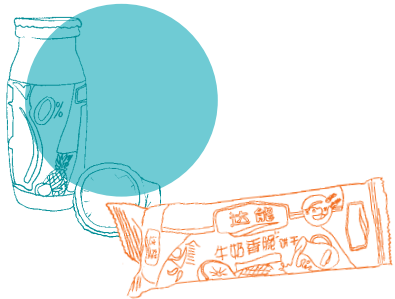
★ VLADIMIR MYAKOTIN,
chef du projet d'agrandissement de l'usine de Tchékov.

Adapter

les talents aux besoins du «business»



Véritable Petit Beurre : 72 % de blé.



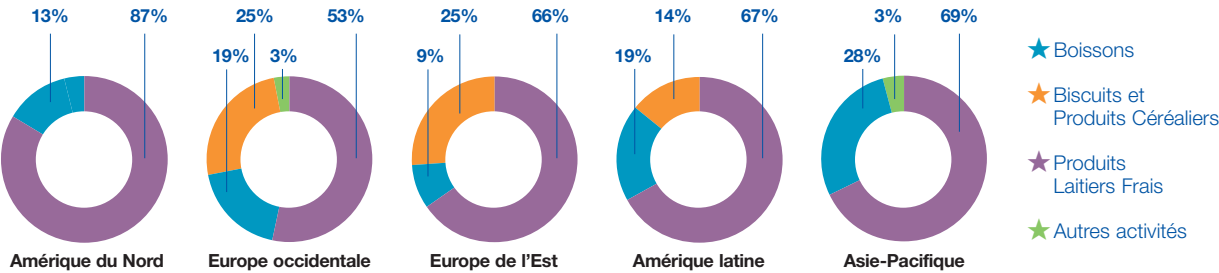
→ CHIFFRES FINANCIERS CLÉS*	2003	2004	VARIATIONS
en millions d'euros			
Chiffre d'affaires	13 131	13 700	7,8% ¹
Résultat opérationnel	1 604	1 705	
Marge opérationnelle	12,2%	12,4%	22 pb
Bénéfice net hors éléments exceptionnels non récurrents	839	917	+ 9,3%
Eléments exceptionnels non récurrents	0	(600)	
Bénéfice net (part du Groupe)	839	317	
Marge brute d'autofinancement	1 460	1 628	
Investissements industriels	543	526	
Free cash-flow ²	1 110	1 260	
Investissements financiers	1 088	98	
Bénéfice net par action hors éléments exceptionnels non récurrents	3,22	3,58	+ 11,2%
Dividende par action (en euros) ⁴	1,23	1,35 ³	+ 10,2%
Retour sur capitaux investis	12,7%	14,4%	
Dette financière nette	2 692	1 385	
Capitaux propres (y compris intérêts minoritaires)	5 528	5 294	
Ratio d'endettement	49%	26%	
Nombre d'actions composant le capital au 31/12 (en milliers) ⁴	269 950	268 095	
Cours de l'action au 31/12 (en euros) ⁴	64,7	67,95	
Capitalisation boursière au 31/12 (en millions d'euros)	17 464	18 217	

(*) A compter du 1^{er} janvier 2005, toutes les données financières seront publiées en nouvelles normes internationales IFRS (International Financial Reporting Standards). Les comptes 2004 en IFRS sont disponibles dans le document de référence 2004 ou sur www.danone.com. – (1) A périmètre et taux de change constants. – (2) Inclut les effets du programme de cession de créances. – (3) Montant soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 22 avril 2005. – (4) Les chiffres de l'exercice 2003 ont été retraités pour prendre en compte la division de la valeur nominale de l'action intervenue en juin 2004.

→ CA ET MARGE OPÉRATIONNELLE SUR 5 ANS	2000	2001	2002	2003	2004
en millions d'euros					
Chiffre d'affaires	14 287	14 470	13 555	13 131	13 700
Progression publiée	+ 7,5%	+ 1,3%	(6,3%)	(3,1%)	+ 4,3%
Progression sur base comparable ¹	+ 7,0%	+ 5,1%	+ 6,0%	+ 7,2%	+ 7,8%
Marge opérationnelle	10,8%	11,1%	11,7%	12,2%	12,4%

(1) A périmètre et taux de change constants.

→ RÉPARTITION DU CA PAR PÔLE ET PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



→ CHIFFRE D'AFFAIRES PAR PÔLE

	2003	2004
en millions d'euros		
Produits Laitiers Frais	6 185	6 914
Boissons	3 557	3 427
Biscuits et Produits Céréaliers	3 071	3 041
Autres activités alimentaires*	318	318
TOTAL GROUPE	13 131	13 700

(*) Les autres activités alimentaires comprennent les activités sauces du Groupe en Grande-Bretagne (HP Foods), aux Etats-Unis (Lea Perrins) et en Chine (Amoy). Elles ont connu une croissance de leur chiffre d'affaires de 0,5% en données comparables et représentent environ 2% des ventes du Groupe.

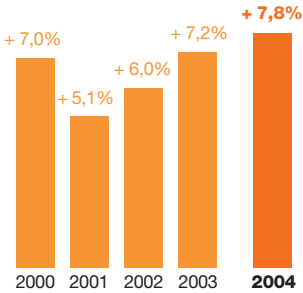
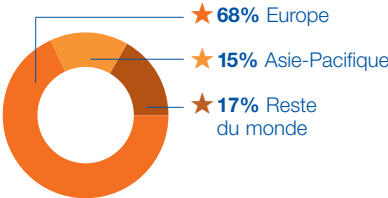
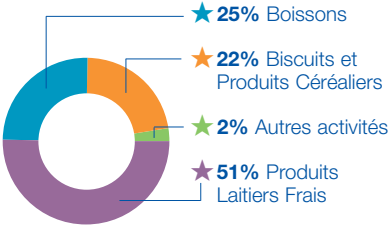
→ CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	2003	2004
en millions d'euros		
Europe	8 876	9 354
Asie-Pacifique	1 957	2 072
Reste du monde	2 298	2 274
TOTAL GROUPE	13 131	13 700

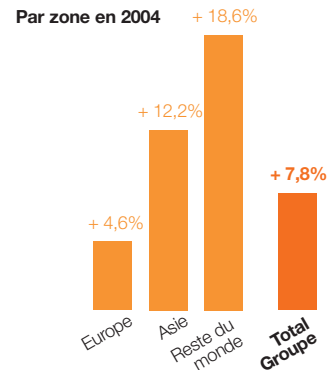
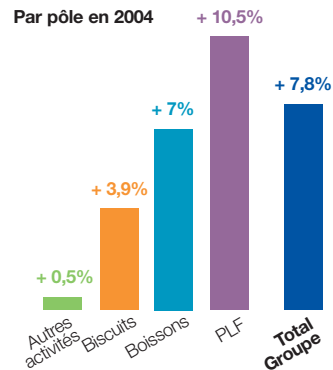
→ CROISSANCE DES VENTES SUR BASE COMPARABLE DE 7,8%

Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'est élevé en 2004 à 13 700 millions d'euros, en hausse de + 4,3%. Les taux de change ont eu un impact négatif de - 2,3%, et les variations de périmètre ont eu un effet défavorable de - 1,2%. La performance de l'année 2004 est à mettre en perspective d'un contexte de hausse sensible du prix des matières premières, principalement du PET en Asie et en Europe, et de l'impact négatif des taux de change (dollar US, yen) sur les exportations du pôle Boissons.

Les conditions météorologiques en Europe à l'été 2004 et la mise en œuvre de l'accord général sur la baisse des prix en France ont également pesé sur la marge du second semestre. A périmètre et taux de change constants, **les ventes ont progressé** de + 7,8% sur l'ensemble de l'année 2004, soit la plus forte croissance enregistrée par le Groupe au cours des dix dernières années. La croissance organique de + 7,8% se décompose en un effet volume de + 5,7% et un effet valeur de + 2,1%.



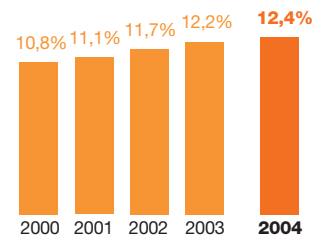
→ CROISSANCE DES VENTES SUR BASE COMPARABLE



→ PROGRESSION DE LA MARGE OPÉRATIONNELLE À 12,4%

La **marge opérationnelle** a poursuivi sa progression en 2004, pour la dixième année consécutive, et s'est établie à 12,4%, en hausse de + 22 points de base par rapport à 2003. Les changements du périmètre de consolidation ont eu un impact légèrement

défavorable sur la marge opérationnelle (principalement la déconsolidation des activités HOD du Groupe aux Etats-Unis, la consolidation des activités du Groupe en Turquie et la cession des activités Biscuits du Groupe au Royaume-Uni et en Irlande).



→ MARGE ET RÉSULTAT OPÉRATIONNELS PAR PÔLE

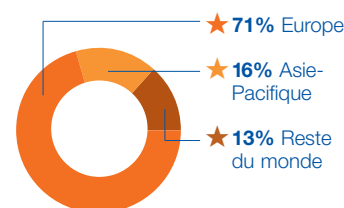
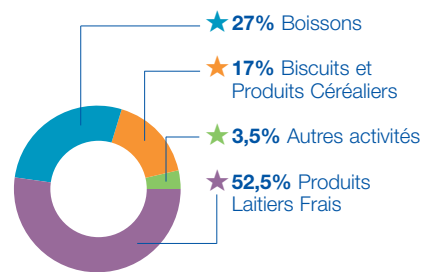
en millions d'euros

	Marge 2003	Marge 2004	Résultat 2003	Résultat 2004
Produits Laitiers Frais	13,7%	13,7%	845	947
Boissons	15,1%	14,4%	537	494
Biscuits et Produits Céréaliers	9,1%	9,9%	280	301
Autres activités alimentaires	17,9%	19,2%	57	61
Frais centraux			(115)	(98)
TOTAL GROUPE	12,2%	12,4%	1 604	1 705

→ MARGE ET RÉSULTAT OPÉRATIONNELS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

en millions d'euros

	Marge 2003	Marge 2004	Résultat 2003	Résultat 2004
Europe	14,0%	13,6%	1 244	1 275
Asie-Pacifique	14,3%	14,0%	279	290
Reste du monde	8,5%	10,5%	196	238
Frais centraux			(115)	(98)
TOTAL GROUPE	12,2%	12,4%	1 604	1 705



→ PRINCIPALES DONNÉES

Activités et résultats (en Me)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Chiffre d'affaires consolidé	12 797	13 488	12 935	13 293	14 287	14 470	13 555	13 131	13 700
Croissance des ventes sur base comparable	+ 2,6%	+ 2,3%	+ 4,6%	+5,7%	+ 7%	+ 5,1%	+ 6%	+ 7,2%	7,8%
Résultat opérationnel	1 140	1 224	1 293	1 391	1 550	1 609	1 590	1 604	1 705
Marge opérationnelle	8,9%	9,1%	10%	10,5%	10,8%	11,1%	11,7%	12,2%	12,4%
Bénéfice net (part du Groupe)	516	559	598	682	721	132	1 283	839	317

Autofinancement et investissements (en Me)

Marge brute d'autofinancement	1 212	1 229	1 327	1 423	1 558	1 611	1 578	1 460	1 628
Investissements industriels	684	797	711	703	798	737	603	543	526
Investissements financiers	1 140	470	485	934	2 849	1 071	495	1 088	98
Free cash-flow ¹	528	537	647	622	624	1 503*	1 038*	1 110*	1 260*

Structure financière (en Me)

Capitaux propres (y compris intérêts minoritaires)	6 895	7 268	7 297	6 867	8 019	6 727	5 816	5 528	5 294
Dette financière nette	3 289	2 752	2 873	3 119	4 401	4 827	2 269	2 692	1 385
Ratio dette financière nette/capitaux propres	48%	38%	39%	45%	55%	72%	39%	49%	26%

Bourse

Cours de l'action au 31/12 (en e) ⁴	28	42	61	59	80	69	64	65	68
Nombre d'actions composant le capital au 31/12 (en milliers) ⁴	290 556	292 288	295 700	296 544	298 172	282 066	274 670	269 950	268 095
Capitalisation boursière au 31/12 (en Me)	8 005	11 964	17 971	17 347	23 943	19 322	17 606	17 466	18 217

Données par action (en e)

Bénéfice par action (dilué) ⁴	1,8	1,9	2,05	2,35	2,55	0,49	4,72	3,22	1,25
Bénéfice net par action avant amortissement des goodwill ⁴	2,05	2,25	2,38	2,70	3,05	1,06	5,17	3,59	1,61
Dividende net par action (hors avoir fiscal) ²	0,65	0,71	0,75	0,88	0,95	1,03	1,15	1,22	1,35 ³

Effectifs

Effectifs totaux	81 579	80 631	78 945	75 965	86 657	100 560	92 209	88 607	89 449
Europe occidentale	50 770	44 863	42 170	33 764	28 023	28 302	23 857	23 490	22 492
Hors Europe occidentale	30 809	35 768	36 775	42 201	58 634	72 258	68 352	65 117	66 957

(*) Inclut l'effet des créances cédées dans le cadre du programme de titrisation.

(1) Marge brute d'autofinancement – variation du besoin en fonds de roulement – investissements industriels.

(2) Hypothèse de 50%, selon la législation applicable au bénéficiaire.

(3) Après approbation par l'Assemblée générale des actionnaires.

(4) Les données antérieures au 15 juin 2004 ont été retraitées afin de tenir compte de la division par deux du nominal de l'action intervenue à cette date.

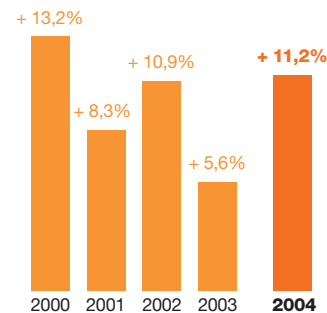
→ PROGRESSION DU BÉNÉFICE NET PAR ACTION DE + 11,2%*

Le **bénéfice net** passe de 839 millions d'euros en 2003 à 917 millions d'euros en 2004, hors charges exceptionnelles de 600 millions d'euros sur les participations du Groupe dans le HOD aux Etats-Unis et en Europe. Hors éléments exceptionnels non récurrents, le bénéfice net progresse de + 11,2% en 2004.

Le **bénéfice net par action** (dilué) s'élève à 1,25 euros. Le bénéfice net par action (hors éléments exceptionnels non récurrents) est de 3,58 euros.

(*) Hors éléments exceptionnels non récurrents

CROISSANCE DU BNPA



→ IMPLANTATION AU 31/12/2004

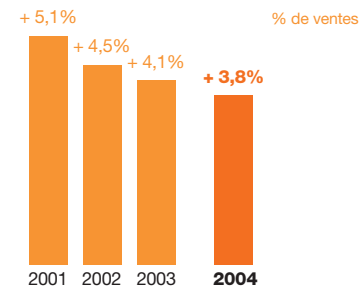
200 usines dans le monde
120 pays
 Présence commerciale

→ UNE SITUATION FINANCIÈRE SOLIDE

La **dette financière nette** est passée de 2 692 millions d'euros au 31 décembre 2003 à 1 385 millions d'euros au 31 décembre 2004, soit un ratio d'endettement net sur fonds propres de 26%.

Les investissements industriels se sont élevés à 526 millions d'euros. Soit 3,8% du chiffre d'affaires en 2004, contre 4,1% en 2003.

INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS



→ EFFECTIFS AU 31/12/2004

★ **33 452** personnes en Europe
 ★ **41 027** personnes en Asie-Pacifique
 ★ **14 970** personnes dans le reste du monde

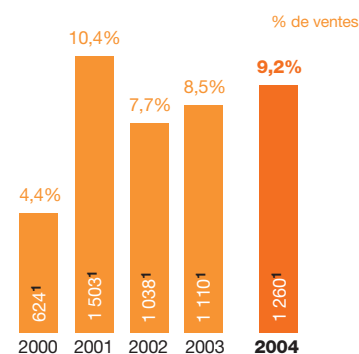
Soit un effectif total de

★ **89 449**

→ POURSUITE DE L'AMÉLIORATION DU FREE CASH-FLOW

Le **free cash-flow** a continué de progresser en 2004 (+ 13,5% par rapport à 2003)*, sous l'effet conjugué de l'optimisation du besoin en fonds de roulement et de la maîtrise des investissements industriels.

CROISSANCE DU FREE CASH-FLOW*



(*) Inclut l'effet de créances cédées dans le cadre du programme de titrisation - (†) en millions d'euros

→ POSITIONNEMENT MONDIAL AU 31/12/2004 ET CONSOMMATION PAR HABITANT ET PAR AN



N° 1
des produits
laitiers frais

CONSOMMATION PAR HABITANT
(EN KILOS/PAR AN)

- 4,3 : moyenne mondiale
- 24,8 : Europe occidentale
- 4,8 : Europe de l'Est
- 14,7 : Amérique du Nord
- 4,4 : Amérique latine
- 1,5 : Asie-Pacifique
- 1,3 : Afrique du Nord et Moyen-Orient



N° 1
ex-aequo
de l'eau
en bouteille
(volume)

CONSOMMATION PAR HABITANT
(EN LITRES/AN)

- 22 : moyenne mondiale
- 101 : Europe occidentale
- 22 : Europe de l'Est
- 69 : Amérique du Nord
- 52 : Amérique latine
- 9 : Asie-Pacifique
- 10 : Afrique du Nord et Moyen-Orient



N° 2
des biscuits
et produits
céréaliers

CONSOMMATION PAR HABITANT
(EN KILOS/PAR AN)

- 1,9 : moyenne mondiale
- 6 : Europe occidentale
- 2,3 : Europe de l'Est
- 8,9 : Amérique du Nord
- 4 : Amérique latine
- 0,8 : Asie-Pacifique
- 0,4 : Afrique du Nord et Moyen-Orient

→ CHIFFRE D'AFFAIRES DES DIX PREMIERS PAYS

→ France : 3 600 millions d'euros	→ Grande-Bretagne & Irlande : 813 millions d'euros	→ Mexique : 480 millions d'euros
→ Espagne & Canaries : 1 559 millions d'euros	→ Italie : 651 millions d'euros	→ Argentine : 352 millions d'euros
→ Chine : 1 088 millions d'euros	→ Benelux : 554 millions d'euros	
→ USA : 838 millions d'euros	→ Allemagne : 543 millions d'euros	

→ POUR PLUS D'INFORMATION

se reporter au document
de référence : **DANONE04**



→ UNE RELATION DE CONFIANCE

Sur l'ensemble de l'année 2004, la CAC 40 et l'Euro Stoxx ont progressé respectivement de + 7,4% et + 6,9%, la hausse du prix du baril de pétrole et de la parité euro-dollar ayant pesé sur les Bourses européennes au second semestre de l'année.

En hausse de + 5,0% sur l'année 2004, le titre DANONE a surperformé l'indice sectoriel de l'agroalimentaire (en progression de + 4,6%).

Cette performance reflète la solidité du modèle de croissance du Groupe, qui lui permet de générer une croissance organique forte, supérieure à celle de ses concurrents, et d'améliorer sa rentabilité en dépit d'un contexte économique peu favorable en France, et de hausses significatives des matières premières.

Sur la période 1999-2004, le rendement annuel moyen du titre a été de + 4,8%*. Dans le même temps, la performance d'un échantillon des principales valeurs du secteur ne progressait que de 1,9%¹.

La Direction générale a continué d'établir un dialogue permanent avec les analystes et les investisseurs avec environ 300 contacts au cours de l'exercice 2004.

(*) Source : Bloomberg du 31/12/1999 au 31/12/2004.
(1) L'échantillon est composé de Unilever, Nestlé, Cadbury Schweppes, General Mills, Kellogg's, PepsiCo, Coca-Cola (calculé sur des cours convertis en euro).

Pour plus d'informations
www.danone.com

Information financière
17 bd Haussmann, 75009 Paris

Numéro Vert Actionnaires :
0800 320 323

Courrier électronique :
finance@danone.com

Rachat et annulation d'actions
Annulation d'actions en février 2004 :
2,6 millions d'actions.

Rachat d'actions Groupe en 2004 :
3,4 millions d'actions.

Autocontrôle au 31/12/2004 :
17 328 719 titres.

Rappel des principales règles
régissant les rachats
et annulations d'actions en France
Pas plus de 10% du capital en circulation
autocontrôlé à un instant donné.

Pas plus de 10% du capital annulable
tous les 24 mois.

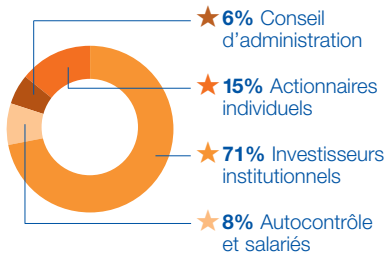
Ces deux autorisations sont votées
en Assemblée générale.

→ RÉPARTITION DU CAPITAL (AU 31/12/2004)

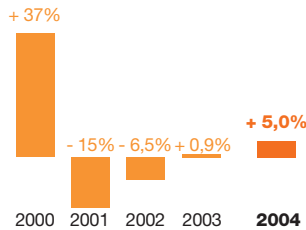
Le capital du Groupe DANONE se répartit
comme suit :

Investisseurs institutionnels **71%**
- France 29%
- États-Unis 15%
- Royaume-Uni 9%
- Autres 18%

Actionnaires individuels **15%**
Conseil d'administration **6%**
Autocontrôle et salariés **8%**



→ ÉVOLUTION DU TITRE



→ FICHE SIGNALÉTIQUE DE L'ACTION GROUPE DANONE

Nominal : 0,5 € par action (au 31/12/2004)

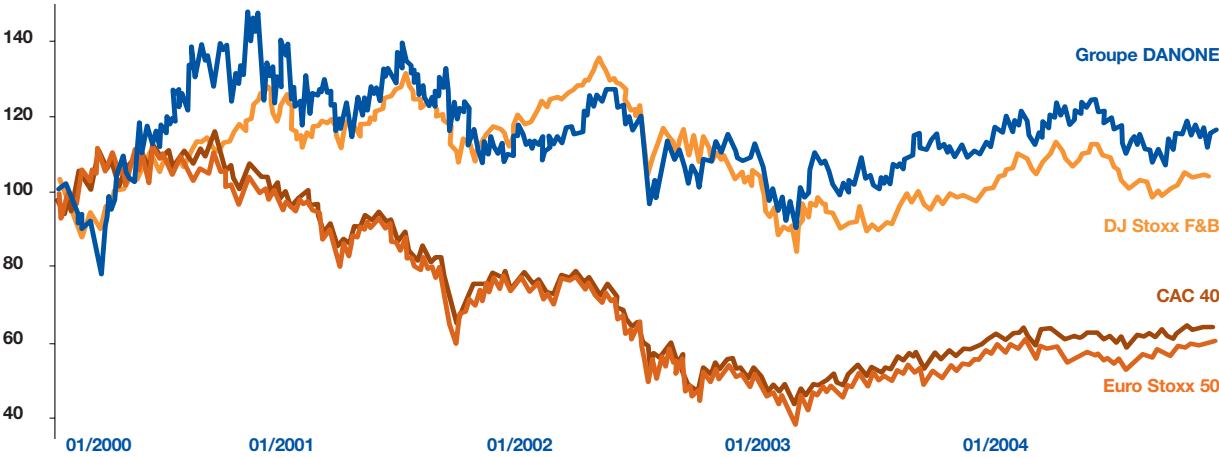
Nombre d'actions : 268 095 520 (au 31/12/2004)

Places de cotation : les actions de la Société sont cotées sur Euronext Paris, la Bourse suisse SWX Suisse Exchange, et au New York Stock Exchange sous forme de American Depositary Shares («ADS»)

→ PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

au 31/12/04	% du capital	% des droits de vote
Eurazeo	3,66%	7,16%
Caisse des dépôts et consignations	2,88%	2,82%

→ ÉVOLUTION DES PRINCIPAUX INDICES (DU 01/01/2000 AU 31/12/2004)



→ DONNÉES BOURSIÈRES AU 31/12/2004

	2000	2001	2002	2003	2004
en milliers d'euros					
Capitalisation boursière au 31/12	23 943	19 322	17 606	17 466	18 217

en euros

Dernier cours de l'exercice (clôture) ⁴	80	69	64	65	68
Cours le plus haut de l'exercice ⁴	87	82	75	69	73
Cours le plus bas de l'exercice ⁴	46	62	55	52	62

en milliers d'euros

Moyenne quotidienne du nombre de titres échangés ⁴	1 200	1 180	1 574	1 599	1 271
---	-------	-------	-------	-------	-------


→ RÉSULTAT PAR ACTION AU 31/12/2004

	2000	2001	2002	2003	2004
en milliers d'actions					
Nombre d'actions composant le capital ⁴	298 172	282 066	274 670	269 950	268 095
Nombre d'actions retenues dans le calcul du BNPA dilué ⁴	282 746	285 394	274 482	263 196	257 883

en euros

Bénéfice net dilué par action ³	2,55	2,76	3,06	3,22	3,58
Progression du BNPA ³	13,2%	8,3%	10,9%	5,6%	11,2%
Dividende net par action (hors avoir fiscal) ²	0,95	1,03	1,15	1,22	1,35 ¹
Ratio de distribution ³	37% ³	38% ³	36% ³	37%	37%

(1) Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires. – (2) Selon la législation applicable au bénéficiaire, calcul réalisé sur la base d'un avoir fiscal de 50%. – (3) Calculé sur la base du résultat net hors éléments exceptionnels non récurrents. – (4) Les données antérieures au 15 juin 2004 ont été retraitées afin de tenir en compte la division par deux de la valeur nominale de l'action intervenue à cette date.



AMÉRIQUE DU NORD
CA 1,1 milliard d'euros
8% du chiffre d'affaires
N° 1 dans les PLF
N° 1 en HOD
6 645 employés

EUROPE OCCIDENTALE
CA 8,2 milliards d'euros
60% du chiffre d'affaires
N° 1 dans les PLF
N° 1 dans les biscuits et produits céréaliers
N° 2 dans l'eau conditionnée
22 492 employés

EUROPE DE L'EST
CA 1,2 milliard d'euros
9% du chiffre d'affaires
N° 1 dans les PLF
N° 1 dans l'Eau conditionnée
10 960 employés

AMÉRIQUE LATINE
CA 1,1 milliard d'euros
8% du chiffre d'affaires
N° 1 dans les PLF et l'eau conditionnée
N° 2 dans les biscuits et produits céréaliers
7 892 employés

AFRIQUE ET MOYEN-ORIENT
N° 1 dans les PLF en Afrique du Sud

Le Groupe détient des participations significatives dans des sociétés occupant de fortes positions en Arabie saoudite, au Maroc, en Tunisie, en Algérie et en Israël.

ASIE-PACIFIQUE
CA 2,1 milliards d'euros
15% du chiffre d'affaires
N° 1 dans les biscuits et produits céréaliers et dans l'eau conditionnée
41 027 employés