

DANONE

04

rapport de responsabilité
sociale et environnementale

La démarche
DANONE



ÊTRE RESPONSABLE → 02

- Entretien avec Franck Riboud → 02/03
- Les résultats du Groupe DANONE en 2004 → 04/05
- De l'amont à l'aval : impacts et responsabilités → 06/07
- Le modèle d'entreprise DANONE → 08/09
- DANONE Way : une démarche pour traduire concrètement les engagements → 010/011
- Gouvernement d'entreprise et organisation → 012/013
- Economie, société, environnement : le triple bilan de DANONE → 014/015

AGIR → 016

- Progresser vers des relations durables avec les fournisseurs → 016/019
- Produire dans des usines sûres et économes en ressources naturelles 020/023
- Répondre aux attentes des consommateurs en termes de sécurité et de qualité alimentaires → 024/027
- Proposer des produits accessibles aux consommateurs à faible pouvoir d'achat → 028/029
- Assurer le respect de la politique sociale dans le monde → 030/033
- Développer les compétences et offrir des parcours professionnels aux salariés → 034/037
- Construire des relations de confiance avec les différents acteurs locaux 038/041

MESURER → 042

- L'évaluation de la performance de DANONE → 042/043
- Les indicateurs de performance → 044/045
- Résultats consolidés DANONE Way → 046
- L'avis de PricewaterhouseCoopers et Mazars sur DANONE Way → 048
- Evaluation externe de la performance du Groupe DANONE → 049
- Index GRI et loi NRE → 050/052

→ RRSE 2004 : LES CLÉS DE LECTURE

Le Groupe DANONE publie un rapport de responsabilité sociale et environnementale pour la septième année consécutive.

Cette année, nous avons fait le choix de réduire le volume de la version papier et de développer les informations sur le site Web du Groupe (www.danone.com) afin d'y présenter des données plus détaillées à l'intention des différents publics. En outre, une synthèse du rapport destinée aux filiales est réalisée afin d'assurer une large diffusion de l'information en interne.

Pour faciliter la lecture, le rapport 2004 a été structuré en trois parties :

→ La première présente **les principaux impacts liés à l'activité** du Groupe DANONE ainsi que les principes, axes stratégiques et politiques mis en œuvre pour assurer un développement durable.

→ Dans la deuxième partie sont présentés **les enjeux majeurs de responsabilité et les actions menées en 2004**. En ouverture de chacun des sept chapitres, nous avons demandé à des parties prenantes d'exprimer leur point de vue. Il s'agit, bien évidemment, d'opinions qui n'engagent que les personnes interviewées. Nous les remercions très sincèrement pour leur témoignage.

→ L'ensemble **des indicateurs de résultats** a été regroupé dans la troisième partie, ainsi que l'avis des auditeurs externes et les évaluations des agences de notation. Ce rapport a été établi en utilisant la grille d'évaluation de la Global Reporting Initiative (GRI), dont nous présentons une synthèse pages 50 à 52. En outre, un accord a été conclu entre le Groupe DANONE et l'UITA (Union internationale des travailleurs de l'alimentaire) sur une liste d'indicateurs sociaux qui feront l'objet d'un suivi et d'échanges réguliers.

Entretien avec Franck RIBOUD

président-directeur général



Vous employez souvent l'expression «mondialisation de proximité». Qu'entendez-vous par là ?

Franck Riboud → Avant d'être un leader mondial dans ses métiers, DANONE est d'abord un leader local. Cette position s'acquiert par une attention permanente non seulement à la qualité des produits mais aussi à leur adéquation aux besoins nutritionnels et aux goûts locaux. La proximité est l'une des valeurs du Groupe DANONE. Elle se construit dans tous les domaines de l'entreprise : par exemple, la proximité des managers avec leurs équipes, l'attention aux conditions de travail, la capacité de dialoguer avec les partenaires sociaux ou bien encore la protection de l'environnement. Pour moi, développer la proximité, c'est créer de la valeur pour les différentes parties prenantes de DANONE dans un pays. C'est pourquoi les directions des filiales disposent chez DANONE d'une très large autonomie, bien évidemment dans le respect des principes et des règles définies par le Groupe. Ce qui est important, c'est la combinaison de cette approche locale avec les capacités d'innovation et de mise en réseau

d'une grande entreprise internationale. Cette conception est au cœur du modèle DANONE de performance économique et sociale.

Comment le Groupe DANONE parvient-il à intégrer le développement durable dans la stratégie de l'entreprise ?

Franck Riboud → Il y a d'abord un ancrage fort dans l'histoire de l'entreprise, ce que nous appelons le «double projet économique et social», qui influence profondément les réflexes et les comportements. J'ai la conviction que cette culture fait partie des atouts compétitifs de DANONE. C'est pourquoi nous mettons en œuvre depuis 2001 la démarche DANONE Way, qui offre un cadre de référence commun tout en permettant à chaque filiale de rechercher les bons ajustements dans le contexte de son business et de son pays. Ce n'est pas toujours simple, car il faut trouver les solutions qui permettent d'atteindre les objectifs économiques annuels promis à nos actionnaires tout en construisant une entreprise durable. Je suis heureux de constater que cela influence de plus

en plus notre stratégie, la conception de nos produits et le quotidien de nos équipes.

Selon vous, quelles ont été les principales avancées en 2004 ?

Franck Riboud → En 2004, nous nous sommes efforcés de mieux structurer nos politiques dans des domaines où notre responsabilité est forte. Par exemple, nous avons adopté une charte Alimentation Nutrition Santé qui rappelle les principes qui nous guident en ce qui concerne la composition des produits, leurs bénéfices santé et la communication. Le contenu de ce texte n'est pas nouveau pour nous. Il s'appuie sur l'expérience de DANONE en matière de nutrition et a permis de formaliser des règles simples et claires qui tiennent compte de l'évolution des connaissances scientifiques et des recommandations des autorités de santé publique. Sur le plan social, le projet Evolution me semble essentiel car il vise un double objectif : permettre aux salariés d'améliorer leur qualification professionnelle afin de préserver leur employabilité et permettre à nos organisations de s'adapter aux changements pour maintenir leur compétitivité. J'attends beaucoup des expériences pilotes lancées en 2004 dans une quinzaine de pays. Enfin, je citerai, en amont de nos activités, la contribution du Groupe à la préservation des eaux naturelles, avec la mise en place en 2004 d'une «politique globale de protection des ressources en eaux souterraines» qui permet une gestion à long terme des sources utilisées par le Groupe DANONE.

Sur quels points jugez-vous les résultats du Groupe notablement insuffisants ?

Franck Riboud → L'évolution de nos résultats en matière de sécurité au

travail est préoccupante. Le Groupe a toujours considéré que sécurité et conditions de travail sont la première responsabilité de l'entreprise, et c'est un domaine où il ne faut jamais relâcher la pression. Une première initiative forte a été prise en 2004 par le pôle Biscuits avec le projet Wise. Nous allons rapidement remobiliser l'ensemble des équipes pour donner l'impulsion nécessaire.

2,7 milliards d'humains vivent aujourd'hui avec moins de 2 USD par jour. Quelle peut être la contribution de DANONE aux «Millenium Goals», définis par les Nations unies pour faire reculer la pauvreté ?

Franck Riboud → Permettre à un maximum d'enfants et d'adultes dans le monde de bénéficier d'une nutrition équilibrée qui leur permet de s'épanouir. C'est notre challenge pour les prochaines années, à la fois social et économique. Nous avons déjà des expériences intéressantes en Indonésie, en Inde, en Afrique du Sud, en Chine. Je pense que nous devons aller plus loin et inventer des réponses nouvelles pour créer des produits accessibles aux consommateurs disposant des plus faibles niveaux de revenu et qui apportent un vrai bénéfice nutritionnel. Cela nécessite une approche totalement nouvelle pour comprendre les besoins, les modes de vie, comprimer les coûts de production et de distribution tout en développant une marge suffisante pour que le modèle économique soit durable. Il nous faut travailler avec les organisations qui ont une longue pratique du terrain dans ces pays. C'est pourquoi j'ai constitué autour de moi une équipe dédiée à ce projet, baptisé Dream, parce que le plus beau rêve que nous pouvons formuler pour DANONE, c'est de contribuer à la mesure de nos moyens à ce défi du XXI^e siècle.

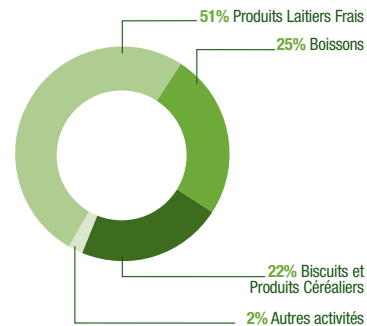
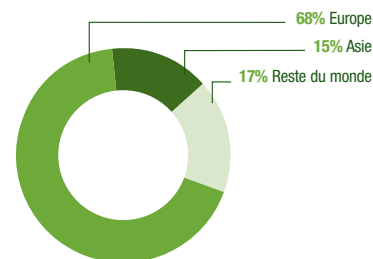


“Notre volonté : atteindre les objectifs économiques annuels promis à nos actionnaires **tout en bâtissant une entreprise durable.**”

CHIFFRES FINANCIERS 2004*
(EN MILLIONS D'EUROS)

	2003	2004	Variation
Chiffre d'affaires	13 131	13 700	7,8%
Résultat opérationnel	1 604	1 705	
Bénéfice net*	839	917	9,3%

* Hors éléments exceptionnels non récurrents.

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR PÔLE
(EN MILLIONS D'EUROS)Produits Laitiers Frais : **6 914 (+ 10,5%)**Boissons : **3 427 (+ 7%)**Biscuits et Produits Céréaliers : **3 041 (+ 3,9%)**Autres activités : **318 (+ 0,5%)**CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE
(EN MILLIONS D'EUROS)Europe : **9 354 (+ 4,6%)**Asie : **2 072 (+ 12,2%)**Reste du monde : **2 274 (+ 18,6%)**

* Pour faciliter la comparaison avec l'année 2003, les chiffres financiers clés 2004 sont exprimés en «anciennes» normes comptables françaises. 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 ou sur www.danone.com.

Les **résultats** du Groupe DANONE en 2004

En 2004, le chiffre d'affaires du Groupe DANONE s'est élevé à 13 700 millions d'euros, en hausse de 7,8% à périmètre et taux de change constants, soit la plus forte croissance enregistrée par le Groupe au cours des dix dernières années.

Le pôle Produits Laitiers Frais a eu une croissance record, tant en volume (+ 11%) qu'en chiffre d'affaires (+ 10,5%). La répartition géographique de la croissance a évolué, ce qui a permis d'absorber les difficultés conjoncturelles rencontrées sur le marché français. Plusieurs zones progressent : Amérique latine (+ 22%), Amérique du Nord (+ 17%), Europe centrale (+ 25%), Afrique du Nord et Moyen-Orient (+ 20%). Pour atteindre ces résultats, le pôle Produits Laitiers Frais s'est appuyé à la fois sur les grandes marques atouts (Actimel, Activia, Danonino, Vitalinea) et sur sa capacité à développer des produits accessibles en prix, adaptés aux besoins nutritionnels et aux goûts locaux.

Le pôle Boissons affiche une croissance organique de 7%, soutenue par deux continents qui deviennent des relais de croissance : l'Asie et l'Amérique latine. En Europe, les résultats sont mitigés, avec une croissance à deux chiffres au Royaume-Uni, le redressement des activités en Allemagne et un ralentissement de la croissance en France. Pour la dixième année consécutive, les Boissons DANONE confirment leur leadership mondial sur le segment des eaux naturelles. Pour construire de nouveaux relais de croissance, le Pôle a continué d'investir les eaux aromatisées et s'est tourné vers le segment des eaux fonctionnelles, c'est-à-dire des boissons à bénéfices bien identifiés. En Asie, la croissance a été particulièrement soutenue en Chine, en Australie et en Indonésie, en dépit de l'impact négatif du prix du PET (polyéthylène téréphtalate) pour l'emballage.

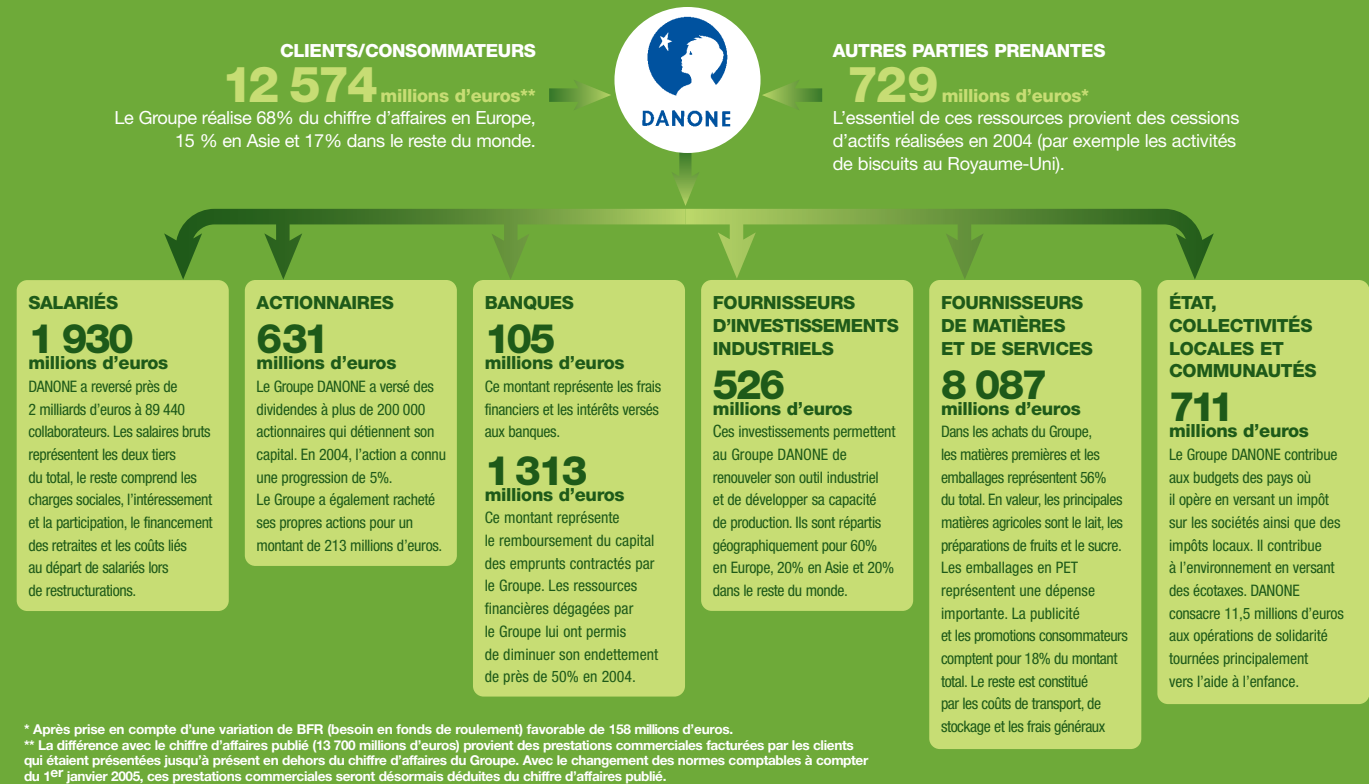
Le pôle Biscuits, après une année 2003 morose, affiche une croissance de 3,9%, supérieure au marché mondial (+ 2,5%). Après avoir restructuré son organisation industrielle en Europe, le Pôle s'est lancé dans un vaste mouvement de rénovation afin de différencier encore plus ses marques par la qualité et le goût. LU France, par exemple, a revu les recettes de 52% de ses gammes. L'objectif est de se concentrer sur les bénéfices nutritionnels du biscuit liés à la composition céréalière. Sur les nouveaux marchés, en particulier en Asie, l'objectif est de développer des produits accessibles en prix. Dans ces pays, la croissance de la consommation repose principalement sur une population nombreuse mais dotée d'un faible pouvoir d'achat.

La redistribution de valeur aux parties prenantes.

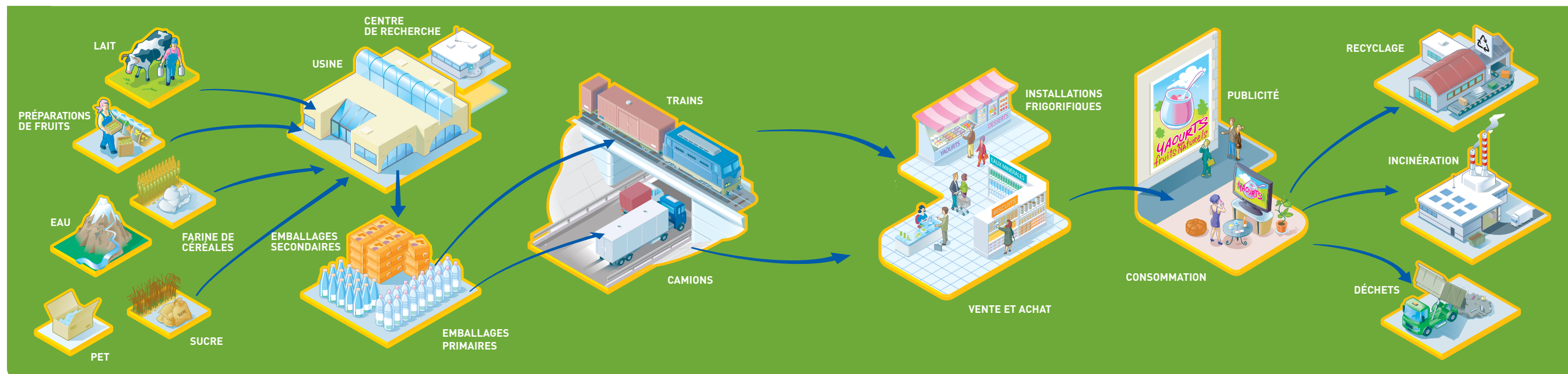
Le schéma ci-dessous synthétise les principaux flux de trésorerie enregistrés en 2004 entre le Groupe DANONE et ses principales parties prenantes. Il permet de mesurer comment est utilisé et redistribué le chiffre d'affaires réalisé par le Groupe avec ses clients et ses consommateurs. Le principal flux concerne les fournisseurs, les achats de matières premières et de services représentant 68% du chiffre d'affaires du Groupe. Les politiques mises en œuvre pour répondre aux enjeux liés aux achats sont présentées en pages 16 à 19. Les rémunérations des salariés et les charges sociales afférentes constituent le second poste de redistribution de valeur. Les effectifs du Groupe ont légèrement augmenté, passant de 88 607 en 2003 à 89 449 en 2004. Ils sont répartis pour 37% en Europe, 47% en Asie, 16% dans le reste du monde. Les pouvoirs publics (Etat, collectivités locales) et les communautés locales sont bénéficiaires des retombées de l'activité du Groupe, avec un total de 711 millions d'euros de contributions versées sous forme de taxes, impôts et dons aux associations.



Ces quatre marques représentent 60% du chiffre d'affaires du Groupe.



De l'amont à l'aval : impacts et responsabilités



APPROVISIONNEMENT EN MATIÈRES PREMIÈRES

Impacts

→ Achats de matières premières : 3,754 milliards d'euros dont 57% de matières agricoles.
→ Principale matière première agricole : le lait. DANONE travaille en direct avec 11 250 producteurs (et 3 800 via des coopératives) dans 19 pays.
→ Principaux impacts environnementaux de l'agriculture : pollution liée aux engrais ou aux pesticides, émissions de gaz.
→ Eaux minérales : elles proviennent de réserves naturelles dont le Groupe a l'exploitation exclusive.

Responsabilités

→ Garantir la sécurité, la qualité et la traçabilité des matières premières.
→ Connaître et contribuer à l'amélioration des conditions de travail et de l'impact environnemental de la production agricole.
→ Assurer la pérennité et la protection des réserves d'eau que le Groupe exploite.

PRODUCTION INDUSTRIELLE ET EMBALLAGES

Impacts

→ L'emploi : 89 449 employés. 1 930 millions d'euros versés en 2004 comprenant salaires, charges sociales, intéressement et participation, financement des retraites et coûts liés au départ des salariés lors de restructurations.
→ Principaux impacts environnementaux des sites : consommation d'énergie et rejets dans l'eau.
→ Principaux impacts des emballages (6% du poids moyen des produits) : consommation de ressources non renouvelables (pétrole pour le plastique) et renouvelables (bois, papier recyclé pour le carton).

Responsabilités

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

TRANSPORTS

Impacts

→ Les transports sont sous-traités en quasi-totalité. En Europe, le fret des yaourts et des biscuits est assuré à 95% par camion. Le transport de l'eau, en Europe, est assuré à 68% par camion et à 32% par train. Un produit Danone (yaourt ou biscuit) parcourt en moyenne, en Europe, 600 km de son lieu de production à son lieu de consommation.
→ Principaux impacts environnementaux : consommation d'énergie, émissions de gaz à effet de serre, polluants atmosphériques locaux et bruit.

Responsabilités

→ Minimiser l'impact lié au transport des matières premières et des produits.
→ Assurer le respect de la chaîne du froid et la traçabilité des produits.

VENTE

Impacts

→ 13,7 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2004. Deux tiers des ventes sont réalisées en grandes et moyennes surfaces, un tiers dans des commerces de proximité.
→ Une présence commerciale dans 120 pays.
→ Principaux impacts environnementaux : consommation d'énergie et émissions de gaz à effet de serre liées aux équipements réfrigérants en magasins, émissions liées aux déplacements des clients jusqu'aux points de vente.
→ Développement de modes de distribution originaux : DANONE est numéro 1 mondial de l'eau en grands contenants (bonbonnes).

Responsabilités

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

CONSOMMATION

Impacts

→ 3 grandes catégories de produits fabriqués par DANONE : produits laitiers frais (51% du chiffre d'affaires), boissons (25%), biscuits et produits céréaliers (22%).
→ Principal impact environnemental : consommation d'énergie et émissions de gaz à effet de serre liées à la réfrigération des produits frais.
→ Enjeux sociaux : qualité/sécurité des produits, influence sur les modes de nutrition.

Responsabilités

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

FIN DE CYCLE

Impacts

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

Responsabilités

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

DATES CLÉS 1972-2005

- 2005 • Charte Alimentation Nutrition Santé.
• Politique globale de protection des ressources en eaux souterraines.
- 2003 • Adhésion au Global Compact des Nations unies. DANONE membre fondateur de Sustainable Agriculture Initiative.
- 2001 • Lancement de DANONE Way.
• Restructuration du pôle Biscuits en Europe.
- 2000 • Plus de 70% des salariés du Groupe hors d'Europe de l'Ouest.
- 1999 • Création du baromètre Managers, enquête d'opinion permettant de mesurer l'adhésion à la stratégie et aux valeurs du Groupe.
• DANONE sélectionné dans le Dow Jones Sustainability Index.
- 1998 • Publication du premier rapport annuel de responsabilité sociale et environnementale.
• Soutien à la convention internationale Ramsar relative à la protection des zones humides.
- 1997 • Recentrage sur 3 métiers à fort positionnement nutrition santé : Produits Laitiers Frais, Biscuits et Boissons.
• 1^{re} cotation de l'action DANONE à Wall Street.
• DANONE n° 1 de l'eau en Chine.
- 1996 • Nomination de Franck Riboud P-DG.
• Charte de l'environnement.
• Principes de conduite des affaires.
• Création de Danone Conseils, service de relation avec les consommateurs.
- 1992 • Création du 1^{er} réseau de collecte et de recyclage des emballages, Eco-Emballage.
- 1991 • Création de l'Institut Danone.
- 1985 • Signature du 1^{er} accord avec l'UITA, inaugurant un dialogue social international au sein du Groupe.
- 1977 • Création des antennes emploi en charge d'accompagner les restructurations.
- 1972 • Discours d'Antoine Riboud à Marseille (double projet économique et social).

Le modèle d'entreprise DANONE

Un modèle d'entreprise original ancré dans l'histoire du Groupe

En 1972, Antoine Riboud affirmait que «la responsabilité de l'entreprise ne s'arrête pas au seuil des usines ou des bureaux. Les emplois qu'elle distribue conditionnent la vie entière des individus. Par l'énergie et les matières premières qu'elle consomme, elle modifie l'aspect de notre planète. Le public se charge de nous rappeler nos responsabilités dans cette société industrielle». Cette vision a été formalisée dans le double projet économique et social, qui est la base du modèle DANONE et repose sur un principe simple : performance économique et attention portée aux personnes vont de pair.

Le Groupe a développé une culture d'entreprise très distinctive privilégiant la réactivité, l'adaptation et la capacité à accélérer l'innovation par le travail en réseau. Les responsabilités opérationnelles sont largement décentralisées. Les valeurs de DANONE, «humanisme, enthousiasme, ouverture et proximité», font l'objet d'une communication interne très large, et l'entreprise s'efforce de les traduire dans les comportements individuels et collectifs.

Cette culture originale aide le Groupe à se développer rapidement sur les nouveaux marchés que constituent l'Asie, l'Amérique latine, l'Europe de l'Est, l'Afrique et le Moyen-Orient. Ainsi, pour Peng Qin, président de DANONE Chine, «la culture du Groupe, fondée sur l'écoute et le dialogue, a fait la différence. DANONE a su prendre le temps de comprendre le consommateur chinois». En matière d'alimentation, les données culturelles jouent en effet un rôle fondamental. L'analyse des besoins nutritionnels, des goûts et des habitudes alimentaires sont une donnée essentielle du marketing de DANONE.

La direction du Groupe DANONE considère que ce modèle d'entreprise constitue un atout compétitif majeur. C'est d'abord un facteur d'efficacité collective et de motivation interne. C'est également un facteur d'attractivité car les salariés sont de plus en plus sensibles à cette conception de l'entreprise compétitive et responsable. C'est, enfin, un puissant levier pour développer une relation de confiance entre l'entreprise et les parties prenantes.

Une démarche progressivement formalisée

Afin d'assurer la diffusion de cette culture dans l'organisation, DANONE s'appuie principalement sur DANONE Way, une démarche participative qui aide chaque filiale à intégrer performance économique et responsabilité (voir page suivante).

Au fil des ans, la conception DANONE de l'entreprise a été formalisée dans des textes qui définissent les principes et les politiques du Groupe : principes sociaux fondamentaux, principes de conduite des affaires, charte de l'environnement, charte Alimentation Nutrition Santé, sont quelques-uns des textes clés qui guident l'action des équipes DANONE dans le monde.

Le dialogue avec les parties prenantes s'est progressivement structuré. L'industrie alimentaire étant au cœur d'importants débats de société, le Groupe s'est efforcé d'organiser ses relations avec des interlocuteurs très divers, dans les sphères sociale, publique, économique, industrielle et scientifique. Cette volonté de dialogue se traduit par des rencontres régulières, des communications écrites ou des collaborations avec des associations de consommateurs, de protection de l'environnement, des syndicats de salariés, des institutions scientifiques ou les pouvoirs publics.

En 2004 a été engagée la mise en place d'un réseau de correspondants en charge des affaires publiques. L'objectif est d'établir des contacts durables avec les autorités publiques dans les pays où le Groupe opère, et non uniquement en réaction à des situations de crise. Par ailleurs, parce que le contexte réglementaire est en constante mutation, DANONE a réorganisé sa direction des Affaires scientifiques et réglementaires au sein du secrétariat général. Celle-ci a pour mission d'anticiper les sujets émergents en matière de sécurité alimentaire et de nutrition. En interne, elle accompagne les Pôles et les filiales dans l'interprétation et l'application des nouveaux textes.

L'organisation de la fonction qualité a été renforcée et profondément revue en 2004 afin de mieux intégrer la démarche qualité dans l'ensemble des processus depuis l'amont agricole jusqu'à la consommation finale. Au-delà de la conformité réglementaire des produits, les managers en charge sont responsables de l'analyse de la qualité telle qu'elle est perçue par les consommateurs.



BERNARD HOURS,
directeur général
Produits Laitiers Frais
«La croissance de
l'activité Produits Laitiers
Frais est très largement liée
aux qualités fonctionnelles

de nos marques atouts (par exemple, faciliter la digestion) ainsi qu'à leur adaptabilité aux modes de consommation locaux. Ainsi, Danonino, initialement commercialisé en Europe occidentale, a été déployé sur des marchés émergents grâce à des adaptations permettant de pallier les carences nutritionnelles infantiles. Ce produit est aujourd'hui distribué dans 35 pays avec un chiffre d'affaires de 800 millions d'euros. Autre exemple : les yaourts Moufid, commercialisés au Maroc un dirham l'unité (0,10 euro) pour qu'ils soient accessibles au plus grand nombre. Bénéfices nutritionnels et santé, adaptation locale et accessibilité sont les principaux leviers de croissance pour DANONE. »



PHILIPPE-LOÏC JACOB, secrétaire
général
«La sécurité alimentaire et
la qualité nutritionnelle sont
un prérequis pour toutes
les entreprises du secteur.

Le Groupe DANONE bénéficie dans ce domaine d'une longue histoire et d'atouts qui font partie de son «code génétique». Cela étant, il nous faut être particulièrement vigilants à tous les stades de la vie du produit depuis sa conception jusqu'à sa consommation finale. Le renforcement de la fonction qualité en 2004 répond à cet impératif. De même que la publication d'une charte Alimentation Nutrition Santé du Groupe DANONE, qui définit les règles à respecter par toutes les filiales. Je pense que le principal challenge est de savoir rester à l'écoute des nouvelles attentes, voire des inquiétudes de nos consommateurs. Le dialogue avec les parties prenantes, en particulier les associations de consommateurs, les pouvoirs publics et les ONG, est de ce point de vue indispensable.»



CHIFFRES CLÉS

90% Taux de déploiement de DANONE Way dans les filiales fin 2004.

99 Nombre de pratiques dans le livret DANONE Way 2004.

570 Nombre d'actions en cours à fin 2004.

20 Nombre d'audits DANONE Way réalisés par les cabinets PricewaterhouseCoopers et Mazars & Guérard.

49 Nombre de filiales dont les résultats consolidés sont publiés dans ce rapport.

DANONE Way : une démarche pour traduire concrètement les engagements

DANONE Way intègre tous les aspects de la responsabilité vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes : salariés, clients et consommateurs, fournisseurs, actionnaires, communautés locales et environnement.

Une démarche participative pour une entreprise durable

Fin 2004, DANONE Way avait été déployé dans 90% des filiales du Groupe. Sur tous les continents, les salariés ont été amenés à discuter de sujets aussi variés que l'égalité des chances, la formation, l'écoute des consommateurs, le respect des «principes sociaux fondamentaux» chez les fournisseurs, le recyclage des emballages ou les actions menées auprès des communautés locales.

Toute filiale qui entre dans DANONE Way entreprend une démarche de progrès continu qui l'amène à s'autoévaluer tous les deux à trois ans sur un ensemble de pratiques illustrant les différentes politiques du Groupe DANONE au regard de ses parties prenantes.

L'autoévaluation s'effectue sous la responsabilité du directeur général de la filiale et de son comité de direction. Elle s'appuie sur des groupes de travail transversaux comprenant des employés issus des différents statuts et fonctions. DANONE Way donne l'occasion de décroiser l'entreprise et permet aux salariés d'échanger sur des sujets différents de ceux auxquels ils sont confrontés quotidiennement dans le cadre de leurs fonctions.

Le résultat de l'autoévaluation permet de prendre une photographie à un instant donné de la situation de la filiale, de mesurer ses forces et ses faiblesses. Ce diagnostic sert au comité de direction à identifier des axes de progrès. Les plans d'action qui en découlent sont construits en cohérence avec l'environnement, au sens large, de la filiale.

Une démarche éprouvée sur le terrain

La participation du plus grand nombre de salariés et la transversalité sont deux des clés de succès de la démarche. Il faut y ajouter l'implication active du comité de direction de la filiale et de son directeur général, dont la responsabilité s'étend au suivi des plans d'action. Il n'existe pas de déploiement type de DANONE Way, mais

des recommandations générales concernant les étapes clés à ne pas manquer, diffusées par le Groupe sous forme d'un guide d'animation. Une seule obligation cependant : les filiales doivent impliquer au moins 10% de leurs employés.

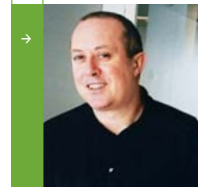
Dans ce cadre, les équipes locales s'approprient la démarche et définissent la mise en œuvre la plus efficace. Les bonnes pratiques s'échangent entre les chefs de projet dans les différentes filiales, participant ainsi à la «networking attitude» du Groupe DANONE. Ces échanges ont permis d'améliorer l'efficacité de la démarche dans les filiales qui ont renouvelé leur autoévaluation. Ces filiales ont eu une plus grande participation du personnel (de l'ordre de 30% et parfois 100% pour les petites équipes) et ont innové en matière d'animation : participation des partenaires sociaux, journée «au vert», conventions d'employés, etc.

Le choix d'une démarche d'autoévaluation sous la responsabilité de la filiale locale nécessite qu'en complément soit menée une vérification par des tiers indépendants. Depuis 2001, les cabinets PricewaterhouseCoopers et Mazars & Guérard audient cette démarche pour le Groupe DANONE. Depuis cette date, 20 audits DANONE Way ont été menés dans des filiales, afin de vérifier la fiabilité du déploiement au regard des recommandations du Groupe, et la sincérité des réponses données pour 35 pratiques, dont les résultats sont publiés depuis 2002. Au final, 94% des pratiques auditées ont vu le score qui leur avait été attribué suite à leur évaluation confirmé. Sur la base des résultats obtenus, ces audits ont donné lieu à la rédaction d'un avis publié (voir page 48).

Une démarche pour intégrer la responsabilité sociale et environnementale dans le fonctionnement de l'entreprise

Depuis son lancement, DANONE Way a permis aux filiales qui l'ont mis en œuvre de construire plus de 570 actions leur permettant de progresser dans les différents domaines. Ces actions impactent les différentes fonctions de l'entreprise, ce qui contribue au décroisement et aux échanges au sein de l'entreprise. Les sujets le plus souvent abordés concernent les ressources humaines (politique salariale, formation des employés), la qualité (animation des politiques qualité, être mieux à l'écoute des attentes des consommateurs), les achats (gestion des relations avec nos fournisseurs), l'environnement (animation de la politique environnementale, meilleure prise en compte de la problématique des emballages), mais aussi des thématiques plus transversales comme la gestion de la confidentialité, les règles éthiques ainsi que l'implication locale des filiales dans les territoires où elles opèrent.

DANONE Way permet aussi au Groupe DANONE, en consolidant l'ensemble des résultats, de visualiser les domaines dans lesquels il est nécessaire de progresser. Cette approche globale permet de faire évoluer les politiques existantes, en définissant de nouvelles ambitions et des actions plus proches des attentes des parties prenantes. Plusieurs chantiers transversaux ont ainsi démarré, sur le respect des «principes sociaux fondamentaux» chez les fournisseurs, la diversité comme levier de performance, ou sur l'amélioration de l'animation faite autour des «principes de conduite des affaires».



FRANCK MOUGIN,
directeur général des
Ressources humaines
«Lorsque le projet DANONE
Way a été lancé, il s'agissait
avant tout d'un outil
d'évaluation dans les

domaines où la responsabilité de l'entreprise est engagée. Après trois ans de déploiement dans les filiales du Groupe dans le monde, DANONE Way est devenu bien davantage : c'est une démarche managériale participative qui permet d'associer, de manière transversale, les différentes fonctions et niveaux de responsabilité. Je constate qu'aujourd'hui la plupart des équipes se sont approprié la démarche et se fixent des objectifs concrets qui visent à améliorer la performance globale de la filiale. Nous avons intégré DANONE Way dans les objectifs des dirigeants et de leurs équipes et travaillé pour mieux articuler stratégie business et développement durable. Il nous faut aller plus loin, en particulier par la formation des managers, pour que DANONE Way irrigue progressivement toute l'entreprise.»

Méthodologie d'audit et de déploiement, plans d'action.
Pour en savoir plus : www.danone.com
Rubrique «Développement durable»

LES TEXTES DE RÉFÉRENCE

→ **Le discours d'Antoine Riboud** à Marseille (1972) constitue l'héritage culturel du Groupe. Il a été formalisé en 1974 dans le double projet économique et social.

→ **Les principes sociaux fondamentaux**, inspirés des normes définies par l'Organisation internationale du travail, constituent la base à respecter par toutes les sociétés du Groupe, filiales, partenaires et fournisseurs.

→ **Les avis communs signés avec l'UITA** depuis 1985 sont la référence du dialogue syndical international au sein du Groupe.

→ **Les principes de conduite des affaires** (1997) détaillent les comportements attendus des managers sur les questions telles que la corruption et les conflits d'intérêts.

→ **La charte pour l'environnement** (1996) engage le Groupe depuis la conception des produits jusqu'au recyclage des emballages dans une gestion plus respectueuse de l'environnement.

→ **Les valeurs du Groupe**, formalisées en 1997 : ouverture, enthousiasme, humanisme et proximité.

→ **La charte Alimentation Nutrition Santé** (2005) formalise les engagements du Groupe. Elle repose sur cinq convictions fortes : équilibre de l'alimentation, variété des choix, plaisir de manger ou boire, convivialité du repas et information des consommateurs.

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

Gouvernement d'entreprise et organisation

Le gouvernement d'entreprise

Le conseil d'administration a tenu cinq réunions en 2004. L'assiduité des administrateurs, exprimée par le taux de présence à ces réunions, a été de 85%. Pour mener à bien son rôle, le conseil reçoit communication de dossiers d'information exhaustifs sur l'activité du Groupe. Cette information est complétée par des contacts directs avec les responsables opérationnels du Groupe, puisque le conseil se réunit une fois par an avec l'ensemble du comité exécutif. En 2004, le conseil a examiné les dossiers significatifs de croissance externe et de cession, tels que les opérations de cession des activités Biscuits au Royaume-Uni et en Irlande, et des activités italiennes d'eau en bouteille. Sur le plan industriel, il s'est intéressé à l'accroissement de la capacité de production de l'usine de produits laitiers frais de Tchékov, en Russie, et aux activités de la société japonaise Yakult Honsha, leader mondial des probiotiques, avec lequel le Groupe a signé un accord stratégique. Le comité d'audit s'assure que les comptes de DANONE ont été préparés conformément aux principes comptables suivis par le Groupe. Il vérifie que les procédures internes de collecte et de contrôle des données permettent de garantir la qualité de l'information fournie. En 2004, il a été amené à examiner l'impact pour le Groupe de l'entrée en vigueur des nouvelles normes IFRS et les procédures de suivi et d'évaluation des risques. Le comité des rémunérations analyse les modalités de rémunération des dirigeants. Cette rémunération comprend une partie fixe, une partie variable et des stock-options. La rémunération variable est basée sur des objectifs de performance économique ainsi que sur une appréciation qualitative de la stratégie développée au cours de l'année.

Les actionnaires

L'actionnariat de DANONE est composé de plus de 200 000 actionnaires (14% d'actionnaires individuels, 71% d'actionnaires institutionnels, 6,47% en autocontrôle et 6% d'actionnaires membres du conseil d'administration). Les salariés du Groupe sont actionnaires au travers du Fonds DANONE (1,43% de l'actionnariat). Les actionnaires ont la faculté de voter par correspondance, par Internet, ou sur place le jour de l'assemblée générale. Par ailleurs, ils peuvent poser des questions aux dirigeants du Groupe lors de cette assemblée. En 2004, le Groupe a participé à 240 réunions avec des investisseurs institutionnels. Il reçoit régulièrement les représentants des associations d'actionnaires minoritaires. Une «Lettre aux actionnaires» est publiée deux fois par an.

L'organisation au sein du Groupe

L'impulsion au plus haut niveau et des relais dans toute l'organisation

Au niveau corporate, le président du Groupe joue un rôle essentiel dans l'implication de tous dans la démarche DANONE Way. Il associe le comité exécutif du Groupe, qui décide des orientations stratégiques et évalue les politiques. Le secrétariat général coordonne les directions Juridique, Relations extérieures, Qualité et Gestion des risques. A ce titre, il est en relation avec de nombreuses parties prenantes : autorités politiques et réglementaires, associations de consommateurs, institutions scientifiques et de nutrition, etc. Le directeur général des Ressources humaines, membre du comité exécutif, supervise les actions de la direction du Développement durable et de la Responsabilité sociale. Cette direction regroupe les équipes chargées de mettre en œuvre DANONE Way, la politique environnementale, l'accompagnement des restructurations et les actions d'implication locale, le reporting et les relations avec les agences de notation. Elle s'appuie sur deux comités :

→ un comité de pilotage DANONE Way, composé de représentants de différentes fonctions : Audit interne, Achats, Commercial, Marketing, Qualité, Ressources humaines, Relations extérieures. Il se réunit tous les trois mois pour assurer le suivi du déploiement dans les filiales et l'analyse des résultats ;

→ un comité stratégique DANONE Way, composé d'une quinzaine de directeurs généraux de filiales, qui se réunit une fois par an avec Franck Riboud autour d'un thème de réflexion.

Les filiales ont la responsabilité d'appliquer la stratégie du Groupe en cohérence avec leur contexte local. Dotées d'une forte autonomie, elles mettent en œuvre la démarche développement durable sous la responsabilité de leurs comités de direction. Les directions de Pôles et les responsables de zones ont un rôle d'impulsion et de suivi. Ils sont étroitement associés aux évaluations DANONE Way ainsi qu'aux plans d'action, et fixent les objectifs personnels des directeurs généraux des filiales.

Le contrôle interne

Conformément à la loi Sarbanes-Oxley traitant du contrôle interne (section 104), le Groupe DANONE documente toutes ses procédures de contrôle pour être en mesure de les faire auditer avant la fin 2005. Il a travaillé en 2004 sur l'intégration des différents outils d'information et de contrôle existants : système de gestion intégrée (Themis), procédures opérationnelles par métier (les DANONE Operating Models), les systèmes de reporting de contrôle interne ainsi que DANONE Way et le système de gestion des risques Vestalis.

Le reporting social et environnemental

Le Groupe a progressivement développé des indicateurs, sur la base des lignes directrices de la Global Reporting Initiative (GRI) et de la loi française sur les nouvelles régulations économiques (NRE). En 2004, le Groupe DANONE et l'Union internationale des travailleurs de l'alimentaire (fédération syndicale internationale, ou UITA) ont défini ensemble 20 indicateurs sociaux que les deux parties s'engagent à suivre. Ces indicateurs sont un outil d'information qui alimentera les échanges avec le Groupe à partir de résultats concrets. Les données sont rassemblées en page 44. Les évaluations DANONE Way publiées en fin de rapport ont fait l'objet d'une vérification indépendante par les cabinets PricewaterhouseCoopers et Mazars & Guérard.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION EST COMPOSÉ DE :

Franck Riboud, Michel David-Weill ⁽¹⁾, Jacques Vincent ⁽¹⁾, Hirokatsu Hirano ⁽²⁾, Bruno Bonnell* ⁽¹⁾, Emmanuel Faber, Jean Laurent* ⁽²⁾, Richard Goblet d'Alviella*, Christian Laubie*, Hakan Mogren*, Jacques Nahmias* ⁽¹⁾, Benoît Potier*, Bernard Hours⁽²⁾.

Le conseil d'administration comprend également trois membres d'honneur ayant un rôle consultatif : MM. Daniel Carasso, président d'honneur, Yves Boël et Jean-Claude Haas. A l'issue de l'assemblée générale du 22 avril 2005, le conseil d'administration sera composé de 13 administrateurs, dont 7 administrateurs indépendants. Le conseil d'administration est assisté de 3 comités composés d'administrateurs : le comité d'audit, le comité des rémunérations et le comité des nominations. Ces deux derniers, à effet de la prochaine assemblée générale, vont fusionner pour former le comité des rémunérations et des nominations.

⁽¹⁾ Après renouvellement proposé à l'assemblée générale du 22 avril 2005.

⁽²⁾ Sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale du 22 avril 2005.

* Administrateur indépendant.

LE COMITÉ EXÉCUTIF EST COMPOSÉ DE :






Franck Riboud, président-directeur général, Jacques Vincent, vice-président-directeur général délégué, Georges Casala, directeur général Biscuits et Produits Céréaliers, Emmanuel Faber, directeur général Finance, Stratégie et Systèmes d'information, Bernard Hours, directeur général Produits Laitiers Frais, Simon Israël, directeur général Asie-Pacifique, Thomas Kunz, directeur général pôle Boissons, Franck Mougin, directeur général Ressources humaines.

Economie, société, environnement : le triple bilan de DANONE

Les principaux enjeux

Les réponses du Groupe DANONE en 2004

Les objectifs

<div>L'économie</div> <div></div>	<div>Le modèle DANONE de performance durable et rentable fondé sur :</div> <div><div>→ Positionnement sur trois métiers à forte valeur ajoutée.</div><div>→ Equilibre géographique entre pays développés et pays émergents.</div><div>→ Position de leader mondial construite sur des positions locales de n° 1.</div><div>→ Amélioration constante de la rentabilité des activités, et redistribution de valeur aux actionnaires et aux autres parties prenantes.</div><div>→ Ecoute constante des attentes des stakeholders.</div></div>	<div><div>→ Chiffre d'affaires en hausse de 7,8% à périmètre et taux de change constants, la plus forte croissance depuis dix ans.</div><div>→ Marge opérationnelle en hausse de 12,4%, soit + 22 points de base par rapport à 2003.</div><div>→ Bénéfice net par action, hors éléments exceptionnels non récurrents, en hausse de 11,2%.</div><div>→ Progression de 5% de l'action DANONE en 2004. La valeur DANONE est sélectionnée pour la 6^e année consécutive dans le Dow Jones Sustainability Index.</div></div>	<div><div>→ Une croissance organique du chiffre d'affaires comprise entre + 5% et + 7%.</div><div>→ Une progression de la marge opérationnelle d'environ + 20 à + 40 points de base.</div><div>→ Une progression du bénéfice net courant par action autour de + 10%.*</div></div>
<div>Les salariés</div> <div></div>	<div>Internationalisation rapide du Groupe depuis quinze ans : développement en Europe de l'Est, en Asie, présence accrue en pays émergents. Près de 90% des salariés hors de France.</div> <div><div>→ Dans ce contexte : mettre en œuvre une politique humaine ambitieuse en cohérence avec les valeurs du Groupe. Veiller à l'application stricte des principes sociaux fondamentaux et contribuer au progrès social en tenant compte de la diversité des contextes.</div><div>→ Faire face aux évolutions des marchés de l'emploi, mettre en œuvre différents leviers d'action pour permettre aux salariés d'être mieux armés face à l'évolution des métiers.</div></div>	<div><div>→ Partage d'une culture forte, renforcée par la mise en œuvre de DANONE Way (90% des filiales).</div><div>→ Sécurité au travail : un taux de fréquence de 10 accidents/million d'heures travaillées. Existence d'un comité santé-sécurité dans 80% des sites.</div><div>→ Représentation du personnel dans 95% des filiales. Dialogue social international fondé sur les accords signés avec l'Union internationale des travailleurs de l'alimentaire (UITA), revisités en 2004 pour tenir compte de l'évolution du contexte dans lequel opère le Groupe.</div><div>→ 83% des salariés ont reçu une formation en 2004.</div><div>→ Reclassement de 94% des salariés concernés par la restructuration du pôle Biscuits en Europe.</div></div>	<div><div>→ Sécurité au travail : diminuer le taux de fréquence des accidents de moitié d'ici à 2007.</div><div>→ Suivi d'indicateurs communs sur les effectifs, la formation et l'emploi avec l'UITA.</div><div>→ Développement de l'employabilité des salariés (projet Evolution).</div></div>
<div>Les consommateurs</div> <div></div>	<div>Garantir la sécurité et la qualité des produits.</div> <div><div>→ Répondre aux attentes des consommateurs en termes de besoins nutritionnels, goût, accessibilité (prix et disponibilité) et aspects pratiques (conservation, préparation).</div><div>→ Répondre aux exigences de santé publique et participer à la promotion d'une alimentation variée et équilibrée. Anticiper et s'adapter à la réglementation qui renforce les exigences pour la communication en lien avec la nutrition ou la santé.</div><div>→ Proposer des produits répondant aux besoins spécifiques des populations dans les pays émergents, et qui soient accessibles pour des consommateurs à très faible pouvoir d'achat.</div></div>	<div><div>→ Charte Alimentation Nutrition Santé.</div><div>→ Développement de produits adaptés à la diversité des goûts et des besoins nutritionnels : produits laitiers frais, biscuits et boissons enrichis en vitamines et minéraux, produits allégés en matières grasses, produits sans sucre, notamment dans les gammes pour bébé.</div><div>→ Recherche par le centre Danone Vitapole Daniel Carasso d'ingrédients favorables pour la santé.</div><div>→ Développement de produits accessibles en Indonésie, Inde, Afrique du Sud, Argentine et au Maroc.</div><div>→ Procédure de validation des communications nutrition santé.</div><div>→ Programmes d'éducation à la nutrition et de promotion de l'activité physique (Institut Danone).</div></div>	<div><div>→ Démarche de réduction des teneurs en sucre et du goût sucré dans certains produits.</div><div>→ Généralisation progressive de l'étiquetage nutritionnel.</div><div>→ Démultiplication de produits de qualité accessibles en prix.</div><div>→ Brand Nutritional Platforms : un outil de positionnement nutritionnel des marques.</div></div>
<div>Les communautés locales</div> <div></div>	<div>Construire des relations de confiance avec les acteurs locaux, élément clé de la performance globale de l'entreprise.</div> <div><div>→ Des enjeux économiques : salaires versés, achats, impôts locaux.</div><div>→ Des enjeux sociaux : emploi, apport de savoir-faire, formation.</div><div>→ Des enjeux sociétaux : engagements au profit de la société civile.</div></div>	<div><div>→ Formation des usines à l'implication dans l'environnement local.</div><div>→ Actions de solidarité menées dans les pays où le Groupe opère (11,5 millions d'euros engagés en 2004). Différents modes d'intervention : mobilisation des salariés, marketing au profit de causes sociales ou environnementales, réponse aux situations d'urgence.</div><div>→ Engagement prioritaire au profit de l'enfance : Journée DANONE pour l'enfance, Danone Nations Cup.</div></div>	<div><div>→ Mise en place du programme international DANONE Way Local Communities : formation à l'implication locale, mise en réseau des acteurs dans le Groupe et diffusion d'outils.</div></div>
<div>Les fournisseurs</div> <div></div>	<div>Elargissement de la responsabilité des entreprises vers l'amont de leur activité.</div> <div><div>→ S'approvisionner en matières premières de qualité à des prix compétitifs et qui assurent une rentabilité suffisante pour les producteurs.</div><div>→ S'assurer du respect des principes sociaux fondamentaux chez les fournisseurs.</div><div>→ Promouvoir des pratiques agricoles plus respectueuses de l'environnement.</div></div>	<div><div>→ Démarche Danone Qualité Sécurité Environnement pour le lait alliant bonnes pratiques agricoles, qualité du lait et relations durables avec les agriculteurs.</div><div>→ Certification des premières fermes «agriculture raisonnée» en France.</div><div>→ Promotion de l'agriculture durable au niveau international dans le cadre de Sustainable Agriculture Initiative (SAI).</div><div>→ Démarche Respect avec les fournisseurs : vérification de l'application des principes sociaux fondamentaux. Réalisation de plusieurs audits.</div></div>	<div><div>→ Lancement d'opérations pilotes d'agriculture durable dans les principaux pays producteurs de lait pour DANONE.</div><div>→ Création et déploiement d'un outil d'aide au pilotage économique des exploitations laitières en France.</div><div>→ Généralisation de la démarche Respect à l'ensemble des fournisseurs d'ici à 2008.</div></div>
<div>L'environnement</div> <div></div>	<div>Répondre aux besoins de consommateurs toujours plus nombreux tout en limitant l'impact des activités sur l'environnement.</div> <div><div>→ Produire dans des usines sûres, propres et économes des ressources naturelles.</div><div>→ Préserver durablement les ressources en eau.</div><div>→ Réduire les déchets liés aux emballages par l'écoconception (prise en compte de l'environnement dans la conception même de l'emballage) et la contribution aux filières de recyclage.</div></div>	<div><div>→ Programme «Usines sobres» de réduction des consommations des ressources en eau, en énergies thermique et électrique.</div><div>→ Investissements environnementaux : 16 millions d'euros, soit une progression de 14,3% par rapport à 2003.</div><div>→ 75 usines sur 199 certifiées ISO 14001, une progression de 20% par rapport à 2003.</div><div>→ Recyclage des déchets industriels : part des déchets non valorisés divisée par 4 entre 2001 et 2004.</div><div>→ Politique globale de protection des ressources en eaux souterraines.</div><div>→ DANONE partenaire de la convention Ramsar relative à la protection des zones humides.</div></div>	<div><div>→ Objectifs fixés par le comité exécutif pour 2000-2010 : – 30% de consommation d'eau et d'énergie thermique, – 20% de consommation d'énergie électrique, – 10% du poids des emballages et 80% de valorisation des déchets</div><div>→ Quantité de déchets : un objectif de diminution sera fixé en 2005.</div></div>

Interview de Johann ENGELHARD

Johann Engelhard, éleveur, travaille avec DANONE depuis 1993 et livre son lait à l'usine d'Ochsenfurt, en Allemagne. Il est membre du conseil d'administration de la coopérative laitière. Son exploitation comprend 50 hectares de terres cultivables et 40 vaches, avec un quota annuel de 300 000 kg de lait.



Quelle est la situation des exploitations laitières dans votre région ?

Johann Engelhard → La situation économique actuelle de l'élevage laitier, malgré des conditions naturelles favorables, entraîne la disparition d'exploitations. Dans notre coopérative, on manque d'exploitations qui investissent pour compenser la perte de production des exploitations qui ferment. Il faudrait coopérer plus entre agriculteurs, mettre en commun le matériel agricole, partager le travail. La jeune génération souhaite profiter de ses week-ends ! Aujourd'hui, je ne sais pas si je conseillerais à mon fils de 15 ans de prendre la suite. La pérennité des exploitations dépend également des possibilités de prêts bancaires et d'activités alternatives, comme la production de fruits dans notre région, par exemple. Mais celui qui n'a pas d'économies ou d'héritage aura du mal à obtenir un financement de son banquier, qui lui demandera d'abord : «Quelles sont tes garanties ?»

Que vous apporte la coopération avec DANONE, et quels sont les points d'amélioration ?

J. E. → Nous livrons un lait de qualité excellente. Il faut reconnaître que DANONE a été pionnier en matière d'exigence pour la production laitière. Par exemple, DANONE nous demande de conserver pendant un an un échantillon de tout aliment donné aux vaches. C'est une bonne pratique. En Allemagne, quand sont arrivées les nouvelles exigences pour la production laitière, les producteurs DANONE n'ont pas été pris au dépourvu. Que faut-il améliorer ? En premier lieu, l'aide financière. Cela demande beaucoup de travail pour garantir la traçabilité, collecter les données, calculer les plans de fumure, remplir les papiers. S'il faut acquérir un logiciel informatique supplémentaire, cela coûte de l'argent. L'aide actuelle de DANONE est insuffisante. Un autre point concerne la publicité. DANONE devrait insister davantage sur les standards de qualité du programme Danone Qualité Sécurité Environnement du lait (DQSE). Nous devons mieux en informer le consommateur. Il faudrait par exemple faire plus de journées «fermes ouvertes» où des produits seraient offerts.

Les consommateurs sont de plus en plus sensibles à l'environnement. Comment vous préparez-vous ?

J. E. → Nous avons déjà fait de grands progrès. Nous n'utilisons pas de produits phytosanitaires sur les herbages, mais ils restent nécessaires sur les terres arables, pour détruire les mauvaises herbes. L'agriculture de précision* offre la possibilité de réguler très finement l'utilisation des engrais et des pesticides au sein de chaque parcelle. Tôt ou tard, cette technique va s'imposer. Avec la réforme de la PAC** et les critères environnement de DANONE, les consommateurs doivent comprendre que nous sommes dans une démarche d'amélioration continue.

* Dans l'agriculture de précision (grâce aux technologies modernes comme le GPS), on calcule les besoins des parcelles agricoles mètre carré par mètre carré. Cela permet d'utiliser moins d'engrais et de produits phytosanitaires, et c'est l'un des outils de l'agriculture durable.

** Politique agricole commune : avec le principe d'écoconditionnalité, les aides européennes sont conditionnées par le respect de l'environnement et du bien-être animal.

Progresser vers des relations durables avec les fournisseurs

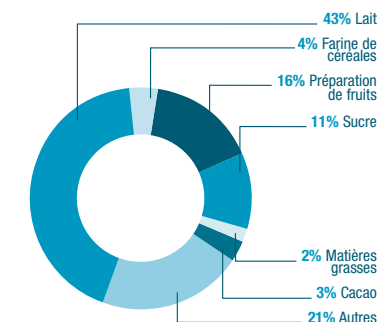
Pour s'approvisionner en matières premières, emballages, matériels et services, DANONE traite avec des milliers de fournisseurs dans le monde. Le Groupe évolue dans un contexte où la responsabilité des entreprises s'est élargie vers l'amont de leur activité. Sécurité sanitaire des produits, rentabilité économique des exploitations, conditions de travail dans les exploitations agricoles sont autant d'enjeux pour le Groupe. Même si l'influence de DANONE ne peut être qu'indirecte, le Groupe veut progresser vers des relations durables avec ses fournisseurs, notamment agricoles, et s'assure de la gestion durable de ses ressources en eau. Il a engagé avec le projet Respect une démarche pour assurer l'application de standards sociaux minimaux chez ses fournisseurs.

Le lait, principale matière première du Groupe

DANONE achète 4 milliards de litres de lait dans 21 pays différents, ce qui représente environ 1% de la production mondiale totale. Pour le Groupe, c'est la matière première la plus importante. Le lait est acheté localement auprès d'éleveurs à proximité des sites. Selon les pays, la taille et le nombre d'exploitations auprès desquelles DANONE s'approvisionne sont très différents. La relation directe avec les producteurs est privilégiée (70% des achats), car elle permet une traçabilité accrue et une meilleure maîtrise de l'approvisionnement en quantité et en qualité.

Cette relation directe ne donne toutefois qu'une marge de manœuvre limitée au Groupe sur le prix du lait, pour deux raisons. D'une part, le prix du lait est le plus souvent fixé par des accords interprofessionnels qui tiennent compte de politiques agricoles nationales ou de la politique agricole commune en Europe. D'autre part, évoluant dans un secteur très concurrentiel, DANONE ne peut se mettre en situation de non-compétitivité. Le principal critère d'achat du lait est celui de la qualité. Le Groupe achète généralement son lait à un prix très proche de celui du marché en encourageant la qualité et la régularité des livraisons par un système de primes. Les formations et les conseils aux éleveurs permettent

LES ACHATS DE MATIÈRES PREMIÈRES



% des achats en valeur

DANONE a acheté pour 2,15 milliards d'euros de matières premières agricoles dans le monde en 2004. Le lait est acheté auprès de 15 000 producteurs, en direct ou via des coopératives. Les préparations de fruits achetées par DANONE (principalement fraises et pêches) représentent environ 30% de la production mondiale. Le Groupe achète auprès d'industriels transformateurs qui eux-mêmes se fournissent auprès de coopératives agricoles ou de sociétés privées. Les préparations de fruits sont destinées à 90% au pôle Produits Laitiers Frais, et le reste à la production de biscuits fourrés. DANONE achète environ 500 000 tonnes de sucre par an, soit 0,35% de la production mondiale. Le sucre consommé dans les usines DANONE en Europe, pour moitié du sucre de betterave, provient de grandes sucreries européennes. Pour les usines situées hors de l'Europe, le Groupe achète majoritairement du sucre de canne auprès de grands groupes sucriers au prix du marché mondial. La principale céréale utilisée par DANONE est le blé, acheté sous forme de farine. Le pôle Biscuits en consomme 600 000 tonnes par an, soit 0,1% du marché mondial.

← AMÉLIORER EN PERMANENCE LA QUALITÉ DU LAIT

La démarche DQSE (Danone Qualité Sécurité Environnement) s’applique à toutes les filiales dans le monde. Concrètement, elle se présente sous la forme d’un référentiel de pratiques, qui évolue chaque année. Les audits et le travail permanent mené avec les agriculteurs permettent de :

- **vérifier la provenance du lait**, qui doit venir en permanence de vaches en bonne santé, recevant une alimentation de qualité et bénéficiant d’un suivi sanitaire ;
- **assurer une qualité régulière du lait** avec des interventions correctives immédiates en cas de problème ;
- **garantir que les conditions de production** assurent le bien-être animal et respectent l’environnement.

← LE PROGRAMME LAIT EN TURQUIE

	2002	2003	2004
Quantité de lait achetée en millions de litres	60	78	180
Nombre d’éleveurs livrant à DANONE	6 000	7 000	15 000
Germes (x 1 000/ml)	7 000	4 000	<1 000
Respect chaîne du froid (%)	85	94	98
Taux protéique (%)	3,12	3,14	3,2

Nota. – En 2004, Danone Turquie a augmenté significativement sa production en achetant une seconde usine à Gönen.

En Turquie, pays de tradition laitière (la consommation de yaourt est de 16 kg/habitant/an), la croissance rapide de la production doit être assurée, alors que la collecte du lait est encore souvent rudimentaire. Les fermes comptent un très petit nombre de vaches ; la production par bête est deux fois plus faible que la moyenne de l’Union européenne en raison d’une alimentation carencée en protéines. La démarche DANONE vise à améliorer les conditions sociales et la productivité des éleveurs d’une part, le volume et la qualité du lait livré pour les rapprocher des standards européens d’autre part. Elle passe par la formation des éleveurs et par des aides au financement pour l’équipement de froid à la ferme, avec un nouveau système de prix rémunérant mieux les efforts de qualité.

des progrès techniques qui se traduisent par une augmentation des revenus, en particulier dans les pays où la production laitière est encore rudimentaire comme en Turquie (voir encadré). DANONE s’engage dans la production laitière durable. L’amélioration des pratiques agricoles, qui est à la base de l’agriculture durable, permet de mieux gérer les exploitations et d’en améliorer la rentabilité. La démarche permet surtout de faire des économies sur les fertilisants, la consommation d’eau et les énergies non renouvelables. Le Groupe s’implique également dans le conseil économique auprès des éleveurs qui le souhaitent. Le but est d’identifier des pistes de productivité possibles. En France, par exemple, les agents de relation culture DANONE, qui assurent le suivi et l’audit des élevages, ont été formés à un nouvel outil d’audit économique. Si cette initiative se révèle intéressante, elle pourra être étendue à d’autres pays en 2005.

L’ensemble de ce travail mené avec les éleveurs est rendu possible par les relations de proximité avec les agriculteurs. Dans chaque pays, une direction Achat lait est responsable de l’achat et de l’organisation de la collecte dans les élevages. Elle conseille les éleveurs et contrôle les conditions de production. Chaque éleveur est audité régulièrement sur la base du référentiel Danone Qualité Sécurité Environnement (DQSE) établi à partir d’une analyse du risque alimentaire. Ce référentiel est une démarche de progrès permanent. En 2004, le volet environnement a été étoffé afin de prendre en compte la gestion des déchets, la réduction des consommations en eau et en énergie, la préservation de la biodiversité, la gestion et l’utilisation des déjections animales, des engrais et des produits phytosanitaires.

Une charte pour la protection des ressources en eau

L’eau est une ressource renouvelable mais inégalement répartie dans le monde et vulnérable. Précipitations, évaporation et ruissellement constituent le cycle de l’eau. Les nappes souterraines sont alimentées par ce cycle et sont l’une des principales sources d’eau pour la consommation humaine. Du fait de l’impact des activités humaines, les eaux souterraines pures deviennent rares. Leur protection demande des investissements importants afin de protéger le périmètre d’alimentation appelé impluvium. Le temps d’écoulement de l’eau peut se compter en dizaines d’années, ce qui fait de cette protection une nécessité de développement durable.

Le Groupe DANONE exploite environ 80 sources dans le monde. Sa première responsabilité est de protéger les impluviums et d’exploiter de manière rationnelle les sources. Pour chaque source exploitée, DANONE ne prélève jamais plus que ce que la ressource peut naturellement produire. Le Groupe s’appuie sur les législations nationales et coopère avec les acteurs économiques locaux, comme les agriculteurs. Les accords contractuels peuvent se traduire par des prescriptions contraignantes, comme la réglementation des activités polluantes et l’interdiction des forages. Les équipements de captage garantissent l’hygiène stricte de l’exploitation. La constance de la composition et de la qualité de l’eau est vérifiée par des contrôles quotidiens à l’embouteillage. Pour communiquer clairement sa stratégie à toutes les filiales dans le monde, le Groupe a conçu une charte intitulée «politique globale de protection des ressources en eaux souterraines», signée en octobre 2004 par Franck Riboud.

Cette politique définit l’obligation, en tant qu’exploitant de ressources naturelles et patrimoniales, de réaliser une gestion durable des eaux souterraines. Elle réaffirme les grands objectifs de protection et décrit précisément les principes d’application par l’ensemble des sociétés filiales dans le monde. Ces principes d’application font l’objet d’un diagnostic systématique pour chaque source, ainsi que de plans d’action sous la responsabilité des directions générales des filiales.

Les conditions sociales de production chez les fournisseurs : le projet Respect

Le Groupe DANONE achète et opère de plus en plus dans les pays émergents, dans des contextes culturels et socio-économiques très divers. Face à la complexité des situations et aux demandes des parties prenantes en matière de responsabilité sociale, la réponse du Groupe a été de s’investir dans une démarche de progrès en collaboration avec ses fournisseurs, pour s’assurer de l’application des principes sociaux fondamentaux (définis par DANONE sur la base des normes de l’OIT). Au-delà des stricts outils contractuels, comme l’inclusion d’une clause spécifique dans les conditions générales d’achat, le groupe projet Respect (regroupant les directions du Développement durable et de la Responsabilité sociale, de la Qualité et des Achats) a défini et testé en 2003 une méthodologie de travail visant à mieux connaître les situations locales au travers d’une première campagne d’audits sociaux externes.

En 2004, une seconde campagne d’audits a été menée chez 19 fournisseurs dans des pays considérés comme sensibles sur la question des droits humains au travail (tels que la Chine, la Thaïlande, le Pakistan). Ces audits constituent une première étape dans l’intégration des risques de manquement aux principes sociaux fondamentaux dans une stratégie globale d’achats responsables. Pour aider les managers de DANONE à mettre cette question sous contrôle, un ensemble d’outils pratiques leur est proposé (grille d’évaluation des fournisseurs à risque, livret pédagogique illustrant les principes sociaux fondamentaux, questionnaire d’autoévaluation des fournisseurs, questionnaire d’observation). Outre la poursuite des audits sociaux externes, l’année 2005 sera consacrée à favoriser l’appropriation de cette stratégie par les filiales, grâce à des campagnes d’information, des sessions de formation des managers concernés (essentiellement qualité et achats), et une large diffusion d’outils pratiques. L’objectif est de pouvoir intégrer l’ensemble de nos fournisseurs dans cette démarche à l’horizon 2008.



PROTÉGER L’EAU DE KUBANG

La source Kubang, l’un des plus grands sites de production d’eau en bouteille de la société Aqua en Indonésie, se situe aux pieds des volcans de Salak à l’ouest de Java. L’usine Mekarsari emploie près de 1 300 salariés et produit 870 millions de litres d’eau par an. On estime que l’impluvium de la source est réparti sur un territoire situé entre 450 et 2 210 mètres d’altitude. Pour protéger la source d’éventuelles pollutions liées à l’urbanisation et à l’activité agricole, Aqua a créé, en 1994, le parc de conservation de Kubang. La société a acquis et a aménagé 13 hectares de terrain autour de la source pour prévenir tout type d’activité polluante à proximité des points de captage. L’accès à cette zone est strictement limité, et les captages sont tous clôturés, pour éviter des risques de contamination. Des arbres ont été plantés pour favoriser la fonction d’infiltration du sol et assurer la bonne qualité de l’eau exploitée. Par ailleurs, grâce aux taxes payées pour l’exploitation de l’eau et aux emplois créés, Aqua contribue au développement local. Convaincue de l’importance de la protection de la ressource, Aqua envisage de contribuer à la reforestation sur une zone plus vaste, autour des volcans de Salak.



Agriculture durable, ressources en eau, audits sociaux, Respect.

Pour en savoir plus : www.danone.com
Rubrique «Développement durable»

Interview de Catherine GESLAIN-LANÉELLE

Catherine Geslain-Lanéelle est vice-présidente de l'EFSA*, institution chargée de l'évaluation des risques liés à l'alimentation «du champ à l'assiette». Elle a travaillé plusieurs années pour la Commission européenne dans le domaine de l'évaluation et de la gestion des risques.



Quelles sont les évolutions actuelles en matière de risques alimentaires ?

Catherine Geslain-Lanéelle → Les systèmes d'évaluation et de gestion des risques sanitaires liés à l'alimentation ont profondément évolué dans l'Union européenne au cours des dix dernières années. Il y a une grande diversité de dispositifs nationaux, mais ils sont tous caractérisés par le renforcement des structures. Il y a aussi maintenant une séparation entre, d'une part, l'évaluation (quels sont les risques ?) et, d'autre part, la gestion des risques (la mise en œuvre des moyens de maîtrise de ces risques). Pour les entreprises comme pour les acteurs de la chaîne alimentaire, cela permet de mieux comprendre le processus des décisions publiques. C'est une garantie de transparence. Cette clarification des processus publics est intervenue à la suite des différentes crises alimentaires. Le défi, maintenant, est d'articuler les systèmes nationaux et européens, pour continuer à améliorer la qualité sanitaire des aliments et renforcer la confiance des consommateurs.

Qu'en est-il des risques liés à l'environnement ?

C. G.-L. → Les préoccupations en matière de sécurité alimentaire liées à l'environnement sont plus récentes. La dimension environnementale n'a toutefois pas été oubliée lors de la création de l'EFSA, qui s'adjoindra les expertises nécessaires pour intégrer la protection de l'environnement à son évaluation des risques liés aux OGM. Les principales difficultés sont l'organisation de l'expertise et la prise en compte dans les processus de décision. Au niveau européen, nous sommes moins avancés. Il me semble que, vu de l'extérieur, les entreprises ont plus d'outils et de méthodologie. Les entreprises du secteur agroalimentaire sont particulièrement sensibilisées, car elles utilisent des matières premières dont la qualité dépend beaucoup de l'environnement dans lequel elles sont produites.

Comment voyez-vous le mode de fonctionnement entre autorités publiques et secteur privé ?

C. G.-L. → C'est une question importante sur laquelle l'EFSA a commencé à travailler dès sa création. Les acteurs économiques restent les premiers responsables de la sécurité des produits qu'ils mettent sur le marché. Les gestionnaires et les évaluateurs des risques doivent travailler avec eux. La connaissance qu'ont ces acteurs des procédés de fabrication, du fonctionnement de la chaîne alimentaire mais aussi de leurs dispositifs d'autocontrôle peut être précieuse. Mon expérience avec les entreprises, mais aussi avec les consommateurs, montre que la clé du succès repose sur un dialogue permanent, et non pas seulement lorsqu'il y a une crise. Les intérêts ne sont pas toujours les mêmes au même moment, mais chacun doit comprendre les contraintes de l'autre. C'est la seule manière de construire la confiance.

* EFSA : European Food Safety Authority.

Produire dans des usines sûres et économes en ressources naturelles

DANONE fabrique ses produits dans 199 usines dans le monde. L'enjeu pour le Groupe est de produire dans des usines sûres, propres et économes en ressources naturelles. Pour cela, il agit dans plusieurs domaines : la maîtrise des risques, tant au niveau de l'environnement que de la sécurité alimentaire ; les économies de ressources naturelles ; la gestion de la politique environnement. Le Groupe DANONE a développé une démarche de qualité globale pour ses sites et oriente son action de manière à anticiper les risques. Par ailleurs, il étend son champ d'action en amont et en aval de son activité industrielle.

La sécurité alimentaire, première responsabilité de DANONE

La gestion des risques est commune aux trois Pôles du Groupe. Elle permet de piloter l'ensemble des risques à toutes les phases de la production, depuis les matières premières jusqu'à la vente. Plus de 2 500 managers en ont la charge : qualitiens, développeurs, acheteurs, industriels et logisticiens. Le processus implique la direction de la Qualité Groupe, le Centre de sécurité des aliments (CSA), les directions Qualité des Pôles et des filiales, jusqu'aux usines. En 2004, la politique de sécurité alimentaire a été redéfinie dans des documents de référence, appelés directives. Ces directives traitent des aspects fondamentaux de la sécurité alimentaire, en particulier la traçabilité, l'analyse des risques, les allergènes et la biovigilance. L'amont du pilotage des risques (quelles sont les caractéristiques des risques connus, quels sont les nouveaux risques ?) est de la responsabilité du Centre de sécurité des aliments (CSA). Une surveillance scientifique permet d'intégrer l'évolution des connaissances scientifiques. Le CSA, en collaboration avec les Pôles, hiérarchise les risques selon leur gravité et leur occurrence. Cette étape permet d'identifier les risques spécifiques des Pôles, qui sont fonction des ingrédients utilisés et des processus de fabrication. Les risques sont classés en quatre catégories : chimiques, physiques, microbiologiques et allergiques. En aval, le pilotage des risques est pris en charge par les responsables Qualité.

→ CHIFFRES CLÉS

→ Certification ISO 14001

37,6% des usines DANONE faisant partie du périmètre consolidé sont certifiées.

→ Qualité et sécurité alimentaires

150 contrôles (organoleptiques, physico-chimiques, microbiologiques) effectués par heure, sur chaque ligne de production de produits laitiers frais.

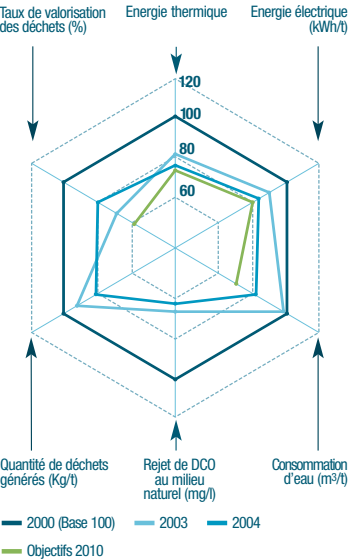
250 contrôles de laboratoire (microbiologiques et chimiques) sont réalisés à Evian en une journée de production, soit 5 millions de litres.

250 contrôles de conformité sont réalisés en usine pour produire la quantité moyenne de biscuits DANONE présents dans un linéaire de supermarché.

INDICATEURS ENVIRONNEMENT :
LES RÉSULTATS
ET LES OBJECTIFS DE DANONE

Le bilan de la réduction de l'impact
environnemental entre 2000 et 2004
pour l'ensemble des sites industriels
fait apparaître les résultats suivants :

- énergie thermique : - **25%**
(objectif 2010 : - 30%) ;
- énergie électrique : - **15%**
(objectif 2010 : - 20%) ;
- consommation d'eau : - **8%**
(objectif 2010 : - 30%) ;
- rejet de DCO au milieu naturel : - **45%**
(un objectif sera fixé en 2005) ;
- quantité de déchets générés : - **19%**
(un objectif sera fixé en 2005) ;
- taux de valorisation des déchets : **27%**
(objectif 2010 : 80%).



Les moyens de contrôle sont les cahiers des charges fournisseurs, les visas de sécurité alimentaire, les audits et les analyses (amont et interne), les bonnes pratiques de fabrication et d'hygiène, et enfin la traçabilité (amont, interne et aval).

La réduction des impacts de l'activité industrielle,
cœur de la politique environnementale

Depuis 1995, DANONE a mis en œuvre un programme Usines sobres dont l'objectif est de réduire les consommations d'eau et d'énergie des usines, de limiter la production des déchets et de développer leur valorisation. Les résultats de ce programme sont mesurés par des indicateurs qui figurent en fin de rapport. Les investissements environnementaux (16 millions d'euros, soit une hausse de 14,3% par rapport à 2003) ont été affectés en priorité à l'épuration des eaux avant sortie d'usine et à la diminution de la consommation en énergies fossiles. En 2004, l'impact environnemental a été réduit de manière significative (voir encadré). Les impacts du protocole de Kyoto sur les activités industrielles sont limités à quelques sites soumis à quota en Europe. Le Groupe DANONE, au-delà de ces obligations, contribue à réduire les émissions de gaz à effet de serre dans ses installations de froid.

L'animation sur le recyclage des déchets industriels a permis, en trois ans, de diviser par 4 les déchets non valorisés, soit en partenariat avec les fournisseurs (emballages, matières premières), soit par des solutions internes de séparation des matériaux pour les rendre compatibles avec des filières de valorisation. Pour réduire encore l'impact de l'activité industrielle, le programme environnement du Groupe ne se limite pas à assurer la conformité réglementaire mais vise à réduire les risques. Il est intéressant, par exemple, de connaître les conditions de prévention des feux dans la nature pour permettre d'évaluer les risques de pollution liés à l'écoulement des eaux d'extinction. Le programme environnement couvre non seulement l'activité propre de DANONE, mais aussi les activités «supply chain» et de sous-traitance. Ainsi, le Groupe a obtenu les premières certifications ISO 14001 de bases logistiques (transport et stockage de produits) en Europe et en Amérique du Sud. Les fournisseurs font l'objet d'une évaluation annuelle sur le respect de la politique environnementale dans les sites certifiés ISO 14001.

Le Groupe DANONE s'est fixé trois priorités pour 2005 en matière de réduction d'impact environnemental. Le programme Usines sobres sera révisé pour limiter les émissions de gaz à effet de serre et le recours aux énergies fossiles à hauteur de 4% par an. L'écoconception, c'est-à-dire la prise en compte de l'environnement dans la conception des produits, fera l'objet d'une création d'outils pour aider les managers dans leur travail. Enfin, la diminution de l'impact environnemental des transports constituera le troisième axe de travail pour le Groupe DANONE.

L'animation du programme environnemental,
pour faire participer tous les acteurs

Le programme environnemental fait l'objet d'un reporting systématique par l'ensemble des filiales. En 2004, le pilotage des indicateurs en usine est devenu mensuel. Un effort particulier en communication interne a été réalisé pour faciliter

la compréhension des résultats de chaque site et fixer des objectifs de progrès adaptés au contexte local. L'analyse des risques et de la conformité réglementaire est, elle, vérifiée annuellement. Les sites intègrent les critères environnementaux dans l'organisation des postes de travail (rangement, déchets, etc.). Les opérateurs en usine qui travaillent sur les lignes de production bénéficient d'une formation à l'environnement chaque année. Celle-ci aborde différents points comme les exigences environnementales du site, la contribution aux performances du Groupe et les actions au poste de travail. Dans le monde, 75 correspondants environnement ont pour rôle d'animer et de diffuser la politique dans les sites. Les sites du Groupe travaillent régulièrement avec les collectivités locales lorsque de nouvelles installations industrielles sont réalisées, en particulier sur les consommations d'énergie et le traitement des eaux qui impactent l'environnement local.

L'intégration des systèmes de gestion de l'environnement,
pour être plus efficace

Le référentiel ISO 14001 est la norme internationale pour l'environnement, à laquelle se réfère le Groupe DANONE. Elle permet de vérifier le bon fonctionnement des processus de production. Sur les sites faisant partie du périmètre consolidé du Groupe, 75 usines sont certifiées ISO 14001 en 2004, soit une progression de 17% par rapport à 2003. Le Groupe fait réaliser des audits qui ont pour objectif de valider les résultats obtenus dans les domaines tels que la sécurité alimentaire, l'impact environnemental, la satisfaction des clients et la sécurité des hommes. Ces audits permettent de mesurer l'évolution de la performance de DANONE.

Pour rendre le management des sites industriels plus efficace, le Groupe DANONE s'oriente vers un seul et unique système de management, intégré au niveau des filiales et des sites regroupant les différentes certifications. Ce management intégré va permettre de vérifier de manière transversale les revues de direction, les plans d'action correctifs et préventifs, le traitement des non-conformités, la formation, la documentation et, enfin, l'analyse des risques.

COMMENT LES USINES
DE PRODUITS LAITIERS FRAIS
TIENNENT COMPTE
DE L'ENVIRONNEMENT

Les usines qui fabriquent les produits laitiers frais représentent 54% de l'eau consommée par le Groupe et 89% de la charge polluante à traiter. La pollution d'une usine de produits laitiers est constituée par les eaux de lavage des installations et les pertes de produits au cours de la production. DANONE mène trois types d'actions pour que ces usines aient moins d'impact sur l'environnement :

→ **Réduire l'eau consommée**
L'objectif pour le Groupe est de - 30% entre 2000 et 2010. La consommation a d'ores et déjà été réduite de 3,6% dans les usines du pôle Produits Laitiers Frais. Dans les sites, les consommations sont suivies pour chaque atelier de production. Des campagnes visuelles sont menées régulièrement dans les usines.

→ **Réduire la pollution à la source**
L'objectif est de réduire les pertes de produits au cours de la fabrication avec un impact positif sur l'environnement, sur les coûts de matières premières et sur les coûts d'exploitation des stations d'épuration.

→ **Augmenter les performances des stations d'épuration des eaux usées**
DANONE apporte une exigence accrue sur la qualité du rejet final et implante des stations d'épuration quand des usines locales n'en sont pas équipées. Les rendements d'élimination atteignent aujourd'hui 95%.

Interview du Pr Philip JAMES

Philip James préside l'International Obesity Task Force, un groupe de travail chargé de rédiger le premier rapport de l'OMS* sur l'obésité. Il a également dirigé et rédigé, en 2000, le rapport de la Commission des Nations unies sur les questions mondiales liées à la nutrition.



Quels sont les principaux enjeux de la nutrition, aujourd'hui ? L'obésité est-elle le seul problème ?

Philip James → Cela fait quarante ans que je travaille sur la nutrition, et l'obésité n'en est qu'un des aspects. Il faut dire que nous menons aujourd'hui des vies plus sédentaires. Des enquêtes de l'OMS ont révélé que, outre la malnutrition, les maladies cardio-vasculaires étaient le problème numéro 1 dans le monde. Ces maladies sont liées à l'alimentation, et à l'obésité en partie. De nouvelles études ont montré que les carences en fruits et en légumes favorisaient la tension artérielle et le cancer. L'augmentation de ces maladies est due en partie à l'insuffisance dans l'alimentation des «bons» acides gras oméga 3, contenus dans le poisson et les légumes. Les boissons riches en sucre sont de plus en plus considérées comme favorisant l'obésité.

Les gens sont-ils bien informés sur la nutrition ?

P. J. → Pas assez, mais l'éducation ne suffit pas. Nombre de mes confrères ne seraient pas capables d'expliquer les connaissances les plus récentes en matière de nutrition. Comment voulez-vous que le grand public comprenne des notions aussi simples que les différents acides gras ou sucres ? Prendre cela en compte dans l'étiquetage des produits est très important. Mais il y a d'autres facteurs : le prix et la rapidité de préparation sont ce qui motive le choix des gens au premier chef. Enfin, la pression sur les prix a rendu la viande, la graisse et le sucre relativement bon marché.

Quel rôle peut jouer un groupe agroalimentaire en matière de nutrition et de santé ?

P. J. → Le rôle d'un groupe alimentaire est de proposer des produits de haute qualité, tant sur le plan des goûts des consommateurs que sur le plan nutritionnel et de santé. Les produits sains sont indéniablement amenés à se développer. L'autre question est :

les gens aiment-ils réellement le sel, le gras et le sucre ? C'est en partie vrai, mais génétiquement faux. L'homme est apparu en Afrique, un continent où ces ingrédients étaient rares. Un enfant ayant reçu une alimentation équilibrée appréciera la saveur des fruits et des légumes. La prédilection pour les aliments sucrés, gras et salés s'explique par leur consommation dès l'enfance et par la publicité. C'est un cercle vicieux. Il faudra du temps pour changer cela. L'industrie alimentaire est un peu trop vite montrée du doigt. Je n'ai pas de réponse immédiate à apporter, mais je crois que nous, experts, pouvoirs publics et industrie alimentaire, nous devons œuvrer ensemble à améliorer la qualité des produits, à faire en sorte que leur composition soit lentement – mais sûrement – modifiée dans la bonne direction. A mon avis, ce n'est qu'à ce moment-là que les consommateurs se réconcilieront avec la saveur des aliments traditionnels. Je suis persuadé que DANONE, une entreprise responsable, a à cœur de se positionner comme un groupe soucieux de la qualité de ses produits, sensible à l'environnement et à la nutrition.

* OMS : Organisation Mondiale de la Santé.

Répondre aux attentes des consommateurs en termes de sécurité et de qualité alimentaires

La première responsabilité d'une entreprise alimentaire est de répondre aux attentes des consommateurs en termes de sécurité et de qualité des aliments. La nutrition et les questions liées à l'alimentation sont devenues des enjeux de santé publique. Complexes, elles sont liées également à la génétique et aux modes de vie. DANONE a un rôle à jouer pour favoriser une alimentation plus saine, en collaboration avec les pouvoirs publics, l'école, les consommateurs, les médias et les professionnels de santé.

Autre enjeu important pour DANONE : les emballages. Les consommateurs sont à la fois exigeants sur la protection du produit, fonction essentielle de l'emballage, et sensibles à l'impact qu'il peut avoir sur l'environnement. Le Groupe travaille à la réduction des déchets liés aux emballages.

Une politique qualité renforcée en 2004

Le Groupe a construit une politique qui est partagée par l'ensemble des collaborateurs en charge de la qualité. Le management de la qualité est organisé suivant les référentiels internationaux ISO 9000, et, bientôt, ISO 22000, qui a la particularité d'être applicable à toute la chaîne de production, des matières premières aux produits finis.

Au niveau corporate, la direction Qualité élabore la politique qualité du Groupe : définition de standards, de systèmes et d'indicateurs de performance cohérents entre les différents Pôles. Les pôles Produits Laitiers Frais, Biscuits et Boissons ont pour mission de traduire cette politique en fonction de la spécificité des métiers (processus de fabrication, nombre d'ingrédients, sources d'approvisionnement, etc.). La filiale applique la politique en se conformant aux législations nationales et a la responsabilité de traduire les attentes des consommateurs dans le développement des produits.

La fonction qualité a revu son organisation et redéfini les profils de compétence. Elle couvre aujourd'hui l'ensemble des domaines suivants : matières premières et emballages, sécurité alimentaire, réglementation, gestion des crises

CHIFFRES CLÉS

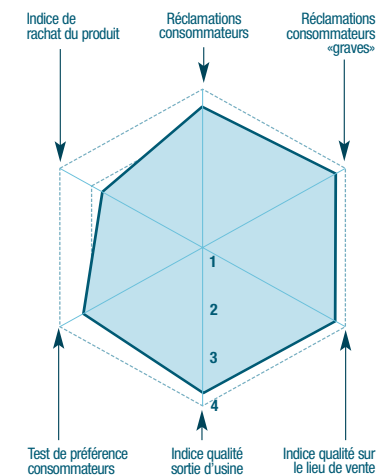
1991 Création du premier Institut Danone. Depuis, les Instituts Danone ont soutenu plus de 600 programmes de recherche.

15 Instituts Danone dans le monde. Pour en savoir plus : www.institutsdanone.com.

70 programmes en lien avec la nutrition, développés par les Instituts Danone pour le grand public.

INDICATEUR QUALITÉ DANONE : LE «CONSUMER SATISFACTION RADAR»

Cet indicateur intègre différents critères. Aujourd'hui appliqué aux dix principales marques de produits laitiers frais et de biscuits de DANONE, il permet de mesurer la conformité aux spécifications DANONE et aux attentes des consommateurs.

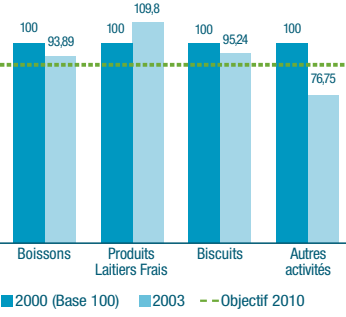


Chaque critère fait l'objet d'une évaluation de 1 à 4. Le niveau 4 correspond à un niveau d'excellence, le niveau 1 est le moins satisfaisant. Une réclamation grave est celle liée à la santé du consommateur et/ou pouvant générer une crise. L'indice qualité sortie d'usine mesure la conformité du produit avec ses spécifications clés. L'indice qualité sur le lieu de vente permet de mesurer l'impact du transport et de la manutention sur le produit. Le test de préférence consommateurs compare le produit DANONE avec ceux des principaux concurrents. Enfin, le taux de rachat mesure la fidélité des consommateurs.

LES 9 ENGAGEMENTS
DE LA CHARTE ALIMENTATION
NUTRITION SANTÉ

- 1 **Gammes de produits** : développer des produits adaptés aux diversités des goûts et des besoins nutritionnels.
- 2 **Dialogue avec les scientifiques** : entretenir une relation permanente avec la communauté scientifique.
- 3 **Appui à la recherche** : soutenir et encourager la recherche en nutrition santé.
- 4 **Partage des connaissances** : partager les connaissances et les travaux avec le monde scientifique, les professionnels de la santé et le public.
- 5 **Collaboration avec la société civile** : entretenir le dialogue et la concertation avec les institutions publiques et les organisations concernées par les questions de consommateurs.
- 6 **Information des consommateurs** : informer les consommateurs de manière claire et transparente.
- 7 **Allégations nutritionnelles et de santé** : communiquer sur des bénéfices nutritionnels ou de santé, seulement si ces derniers reposent sur une argumentation scientifique étayée.
- 8 **Publicité** : poursuivre les efforts pour une communication publicitaire responsable en matière de nutrition et de santé.
- 9 **Activité physique** : encourager auprès des consommateurs et des collaborateurs la pratique d'activités physiques régulières.

POIDS DE L'EMBALLAGE PAR
RAPPORT AU POIDS DU PRODUIT



Cet indicateur montre l'évolution, depuis 2000, des dix principaux produits de chaque filiale en Europe.

et des systèmes qualité. Le Groupe recommande que, dans chacune des filiales, le directeur Qualité reporte au directeur général. Un comité Qualité doit être créé au niveau de la filiale. Il a pour mission de traiter les réclamations des consommateurs et de décider des mesures correctives à prendre.

Les responsables Qualité, qui s'assuraient en priorité de la conformité réglementaire des produits, doivent être des managers capables d'anticiper et d'analyser les attentes des consommateurs. Pour développer ces compétences, des formations nouvelles ont été mises en place, avec notamment comme objectif de mieux faire comprendre le lien entre la perception des consommateurs et la qualité des produits.

Une nouvelle charte Alimentation Nutrition Santé

En mars 2005, le Groupe a formalisé, dans une charte Alimentation Nutrition Santé, les convictions et les engagements qui l'animent dans ce domaine. Au nombre de neuf, les engagements concernent les sujets sur lesquels l'entreprise peut agir pour la nutrition et pour la santé des consommateurs (voir encadré). De portée mondiale, cette charte sert de référence à tous les collaborateurs. Elle permet d'orienter les efforts du Groupe sur la formulation des produits. Elle insiste sur la concertation avec toutes les parties prenantes et rappelle les règles déontologiques que DANONE s'impose en matière d'information et de communication.

Des produits adaptés aux goûts et aux besoins nutritionnels

Les questions sur la qualité nutritionnelle des aliments ne peuvent occulter les attentes des consommateurs en termes de goût et de plaisir. Le goût est, en effet, l'un des premiers critères de choix du consommateur quand il achète un aliment ou une boisson. Diminuer les sucres ou les matières grasses est un processus qui prend du temps. Pour les sucres, par exemple, qui ont un rôle majeur dans la texture et le goût des aliments, le Groupe a adopté une démarche progressive de réduction des teneurs et du goût sucré dans certains produits, pour concilier nutrition et plaisir.

Pour développer des produits adaptés à la diversité des goûts et des besoins nutritionnels, le Groupe s'appuie sur son centre international de recherche et développement, le centre Danone Vitapole Daniel Carasso, et fait progresser la qualité des produits au fur et à mesure de l'avancée des connaissances scientifiques. Par exemple, les recettes de Danonino (Petit Gervais), l'une des 4 principales marques du pôle Produits Laitiers Frais, ont été enrichies en vitamines et en minéraux dans 12 pays, pour répondre aux déficiences nutritionnelles dont souffrent les enfants. La qualité des matières grasses a été améliorée dans plusieurs gammes de biscuits, grâce à l'utilisation d'huile de colza (riche en oméga 3). Des produits sans sucre ou avec moins de sucre sont proposés aux consommateurs, notamment les petits pots et les compotes pour bébés. DANONE travaille aussi sur la recherche d'ingrédients actifs favorables à la santé et sur la démonstration scientifique de leurs effets : probiotiques spécifiques – ferments vivants – comme ceux présents dans Bio/Activia ou Actimel.

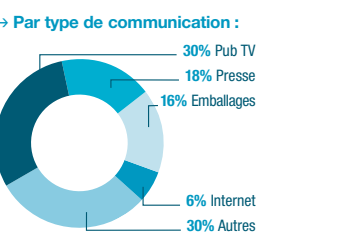
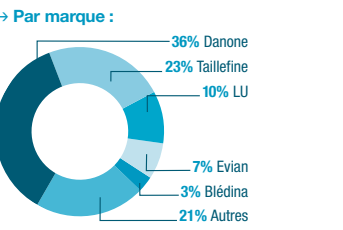
La communication aux consommateurs

L'impact de l'alimentation sur la santé exige d'être vigilant et clair dans la communication. Le Groupe a mis en place, fin 2002, une procédure de validation des communications nutrition et santé (voir encadré). Le Groupe s'efforce aussi d'informer le consommateur de manière claire sur les étiquettes des produits. Il généralise progressivement l'étiquetage nutritionnel qui, en 2004, concerne en Europe : 100% des emballages de boissons, 65% de ceux des biscuits et 95% de ceux des produits laitiers frais. Le Groupe DANONE met en œuvre des actions pour promouvoir l'activité physique. Plusieurs programmes ont été menés via les marques pour enfants du pôle Biscuits en 2004. Les Instituts Danone développent des programmes d'éducation, comme celui lancé en France, «Ensemble, surveillons sa corpulence», pour aider les parents à prévenir l'obésité infantile.

Le Groupe DANONE engagé dans la réduction des déchets liés aux emballages

Le Groupe s'est fixé un objectif de réduction de 10% du poids de ses emballages pour la période 2000-2010. Cet objectif est actuellement tenu, mais les tendances de développement des produits conduisent à renforcer les actions menées. Le tonnage des déchets ménagers décroît dans certains pays, comme la France, grâce à la réduction à la source. Mais le nombre total d'emballages tend à augmenter avec l'évolution de la démographie et des modes de vie : augmentation de la population vivant seule, diminution du temps consacré à la préparation des repas, des facteurs qui favorisent l'emballage individuel. Réduire les déchets liés aux emballages amène DANONE à prendre en compte l'environnement dans la conception même de l'emballage, un travail qui repose sur trois axes. Le premier axe concerne l'innovation. La conception des produits et des emballages intègre aujourd'hui des composantes environnementales. Par exemple, le pôle Biscuits valide un emballage nouveau sur neuf points, dont la capacité des matériaux à être séparés pour les filières de recyclage, et l'existence de filières de recyclage. Le centre de recherche Danone Vitapole Daniel Carasso assure une veille technologique sur les nouveaux matériaux, sur leur capacité à intégrer les filières de recyclage et à être bien acceptés par le consommateur. Le deuxième axe est la réduction à la source du poids des emballages. Le Groupe analyse les possibilités de réduction sans que cela compromette la fonction essentielle de protection du produit et sa capacité à passer dans les lignes de conditionnement. La bouteille d'Actimel, par exemple, est passée de 7,6 à 7 grammes, ce qui a engendré une diminution de 12 000 tonnes des consommations de plastique sur deux ans. Le troisième axe est le recyclage. En 2004, 35 filiales du Groupe contribuent aux programmes de collecte et de valorisation des emballages pour un montant de 80,7 millions d'euros, soit 1,2% du chiffre d'affaires net des filiales concernées. DANONE collabore aux programmes de communication et de formation dans 11 pays et assure le financement des systèmes privés «Green Dot» (point vert) qui permettent aux collectivités locales d'assurer la collecte et la valorisation des déchets ménagers.

BILAN 2004 DE LA PROCÉDURE
DE VALIDATION
DES COMMUNICATIONS
NUTRITION SANTÉ



En % des communications validées par le secrétariat général en 2004.

Cette procédure s'applique à toutes les formes de communication : publicité, emballages, brochures, etc. L'objectif est d'assurer la rigueur des messages aux consommateurs, grâce à une validation à trois niveaux : filiale, directeur Qualité du Pôle et, le cas échéant, secrétariat général du Groupe. En 2004, près de 2 800 communications ont été validées par les Pôles, et 250 par le secrétariat général, qui les a amendées dans 12% des cas. Les amendements portaient principalement sur la cohérence entre les allégations nutrition santé et les dossiers scientifiques associés à ces derniers.



Etiquetage, respect de la vie privée des consommateurs, Institut Danone.

Pour en savoir plus : www.danone.com

Rubrique «Développement durable»

Interview de Jayaseelan NAIDOO

Jay Naïdoo préside Global Alliance to Improve Nutrition (GAIN), une ONG ayant pour mission la lutte contre les carences en vitamines et en sels minéraux par l'enrichissement des aliments de base. Cet ancien ministre du gouvernement de Nelson Mandela préside aujourd'hui la Banque de développement d'Afrique du Sud.



Quels sont les principaux défis alimentaires, aujourd'hui ?

Jay Naïdoo → La malnutrition, principalement. Le but de GAIN est de lutter contre les carences en vitamines et en sels minéraux, qui touchent 2 milliards de personnes dans le monde. Si rien n'est fait, ces carences coûteront 180 milliards de dollars à l'économie mondiale sur les dix prochaines années, en gênant le développement des capacités intellectuelles et des défenses immunitaires des personnes exposées. Elles augmentent la mortalité maternelle et infantile. L'Afrique subsaharienne et l'Asie du Sud sont les régions les plus touchées. Il faut donc, en priorité, sensibiliser les chefs d'Etat, les dirigeants d'entreprise et la société civile. L'industrie agroalimentaire et les groupes de défense des consommateurs constituent un relais d'opinion essentiel pour la mobilisation des ressources et l'esprit d'innovation, nécessaires pour en finir une fois pour toutes avec ce fléau.

En affectant la santé des enfants, les carences entravent leurs capacités d'apprentissage. Comment y remédier efficacement ?

J. N. → Les carences n'existent plus dans les pays industrialisés grâce à des stratégies éprouvées et à faible coût comme l'enrichissement des produits alimentaires. Cette solution permet aux enfants de grandir et d'apprendre dans des conditions optimales. Notre objectif est d'améliorer, d'ici à 2007, l'état nutritionnel de la population dans 40 pays en voie de développement, principalement par l'enrichissement des produits alimentaires courants. L'efficacité d'une telle action ne se nourrit pas uniquement des progrès techniques et scientifiques, mais repose aussi sur la capacité de collaboration entre les principaux intervenants. Le consommateur décide d'acheter un produit enrichi uniquement si ce dernier est sûr, disponible et abordable, et s'il a la même texture et le même goût que son équivalent non enrichi.

A votre avis, quel est le rôle d'un groupe comme DANONE dans la lutte contre les carences alimentaires ?

J. N. → Ces dernières années, le secteur agroalimentaire a pris de nombreuses initiatives dans ce domaine, concluant des partenariats avec des agences de développement, la société civile et les gouvernements. Ces partenariats doivent être justifiés économiquement, pour l'entreprise comme pour l'ONG. Chaque partenaire doit aussi comprendre que ces projets nécessitent plus de temps que des projets traditionnels. Mieux vaut donc tester ses capacités à travailler ensemble sur un petit projet pilote aux résultats immédiats, afin de rester motivé. DANONE doit mettre au point des produits abordables pour les pauvres. Le Groupe a quelques réussites à son actif dans les pays en développement, mais il peut mieux faire avec un vrai modèle économique innovant. L'enrichissement d'un produit ne coûte pas cher au fabricant, mais augmente le coût du produit, dont la marge bénéficiaire est déjà mince. Grâce à votre notoriété, vous pouvez mobiliser décideurs et opinions publiques sur les carences en vitamines et en sels minéraux. Soyez les champions de notre cause !

Proposer des produits accessibles aux consommateurs à faible pouvoir d'achat

Le Groupe DANONE est présent depuis quinze ans dans plusieurs pays émergents, notamment en Chine, en Indonésie, en Inde, au Maghreb et en Afrique du Sud. Dans ces pays, la vente de produits alimentaires de qualité se heurte à la faiblesse du pouvoir d'achat des populations. Aujourd'hui, le Groupe réalise 24% de ses ventes en Asie, en Amérique latine et en Afrique/Moyen-Orient. Il travaille à un nouveau modèle économique pour rendre ses produits accessibles à des consommateurs à faibles revenus. L'équation est complexe à résoudre car DANONE s'est développé à l'origine en Europe, où le pouvoir d'achat est comparativement élevé. Pour y parvenir, le Groupe s'est engagé dans une démarche appelée Affordability. Son objectif est de commercialiser des produits conformes aux critères de qualité et de sécurité alimentaires du Groupe, à forte valeur ajoutée nutritionnelle, pour répondre aux besoins des populations, mais à des prix accessibles.

La démarche Affordability est développée à partir de bonnes pratiques repérées et analysées dans le Groupe. Cela a permis d'identifier des éléments clés de réussite. L'ensemble des coûts de production et de structure doit être comprimé pour atteindre le prix accessible. Les produits doivent être adaptés aux modes de consommation locaux : les achats sont effectués au jour le jour, et les dépenses unitaires sont très faibles. Pour cette raison, des niveaux symboliques de prix ne doivent pas être dépassés : 1 renminbi en Chine, 1 dirham au Maroc, 1 000 roupies en Indonésie, etc. Il est nécessaire de tenir compte aussi des particularités des circuits de distribution. Les petits commerces de proximité, nombreux, dispersés géographiquement et difficiles à approvisionner, sont prédominants. Ayant de faibles capacités de stockage et une trésorerie limitée, ils doivent être approvisionnés souvent. DANONE s'efforce de construire dans ces pays de véritables marques, synonymes de qualité nutritionnelle élevée, et non des produits au rabais. Le lancement du biscuit Biskuat est d'ores et déjà un succès en Asie. Plusieurs expériences pilotes sont en cours à travers le monde, comme le lancement d'un yaourt à 1 rand en Afrique du Sud ou le yoghourt Moufid à 1 dirham au Maroc. Leur réussite servira de base à la construction du nouveau modèle DANONE dans les pays émergents.



BISKUAT, UN PRODUIT ACCESSIBLE EN INDONÉSIE

En Indonésie, DANONE est leader sur le marché de l'eau (avec plus de 40% de part de marché) et numéro deux des biscuits. Dans ce pays, où la consommation quotidienne de produits DANONE est la plus importante au monde en volume, le Groupe est présent avec une gamme de produits spécialement conçus pour un marché où la majorité de la population vit avec moins de 2,30 euros par jour. En 1999, il lance les biscuits Biskuat, enrichis en calcium et en vitamines. Vendu au prix de 500 ou 1 200 roupies selon les formats (soit 5 ou 12 centimes d'euro), Biskuat est un produit nutritif accessible à tous. En 2004, le Groupe a lancé une boisson lactée baptisée Milkkuat, également enrichie en calcium et en vitamines. La bouteille de 100 ml de Milkkuat est vendue 1 000 roupies. Le résultat : trois mois après son lancement, plus de 10 millions de bouteilles ont été vendues, permettant à DANONE d'atteindre 11% de part de marché.



Affordability, nutrition.

Pour en savoir plus : www.danone.com
Rubrique «Développement durable»

Interview de Ron OSWALD

Ron Oswald est secrétaire général de l'UITA*. Depuis un premier accord signé en 1988, six avis ont été signés entre l'UITA et le Groupe DANONE, qui servent de cadre au dialogue social international.



L'UITA a exprimé un point de vue critique sur le concept de responsabilité sociale de l'entreprise. Pourquoi ?

Ron Oswald → Selon nous, il est essentiel pour l'entreprise, non pas de définir unilatéralement le cadre de fonctionnement de sa «responsabilité sociale», mais de respecter les droits existants. Je ne crois pas souhaitable que l'entreprise redéfinisse elle-même ce qu'elle doit ou ne doit pas faire. Je caricature un peu la situation, mais ce n'est pas l'entreprise qui a des devoirs, ce sont les salariés qui ont des droits. Ces droits fondamentaux sont définis dans les conventions de l'OIT, mais aussi dans les lignes directrices de l'OCDE sur les entreprises multinationales et, le cas échéant, dans les accords internationaux, par exemple ceux conclus entre DANONE et l'UITA.

Quels ont été en 2004 les principaux faits marquants dans les relations entre l'UITA et DANONE ?

R. O. → De nombreux progrès ont été accomplis, en particulier sur l'application à l'ensemble des activités de DANONE des accords signés entre le Groupe et l'UITA. Une divergence sur le champ d'application géographique des accords, conçus à une époque où le Groupe était présent essentiellement en Europe, a été résolue, permettant leur application mondiale en tenant compte des contextes très différents. Quel que soit le pays dans lequel le salarié exerce son activité, il a des droits et doit pouvoir bénéficier de la démarche de progrès, initiée avec DANONE. Le deuxième point positif concerne les fournisseurs. Le Groupe s'engage sur ses activités propres et demande à ses partenaires de respecter les droits fondamentaux définis par les conventions de l'OIT, faute de quoi l'entreprise est prête à remettre en cause ses liens commerciaux. Le troisième point concerne la sous-traitance, avec la signature d'une charte visant à traiter les salariés en partenaires, sur un pied d'égalité avec ceux de DANONE. L'UITA veut aller plus loin et réfléchir aux raisons et aux modalités de cette externalisation.

Comment s'assurer de l'application sur le terrain des accords et des droits sociaux ?

R. O. → C'est un sujet important. Nous ne pouvons nous contenter de coucher sur le papier des principes, sans nous donner les moyens de vérifier la réalité sur le terrain. Nous ne sommes pas convaincus par le recours à des auditeurs externes, qui sont, par définition, extérieurs à l'entreprise et, bien souvent, au monde social. Nous avons évoqué l'an dernier le suivi d'indicateurs sociaux. Ceux-ci sont maintenant définis. Les chiffres en eux-mêmes ne présentent pas d'intérêt, mais ils permettent de dégager des tendances. Le comité d'information et de consultation, instance de dialogue entre le syndicat et la direction du Groupe, disposera ainsi d'indicateurs pour mieux appréhender le fonctionnement et les résultats du Groupe DANONE.

* UITA : Fédération syndicale internationale représentant le secteur de l'alimentation, présente dans 120 pays.

Assurer le respect de la politique sociale dans le monde

Le Groupe DANONE a bâti une grande partie de son succès et de sa réputation sur sa politique humaine. Celle-ci est devenue un atout compétitif évident et une source de cohésion. Parce que le Groupe a évolué géographiquement et dans ses métiers, le défi pour DANONE est de rester conforme à l'esprit et à l'ambition de sa politique humaine, tout en tenant compte de la diversité des contextes.

Respecter les principes sociaux fondamentaux et s'engager dans une démarche de progrès

En matière de politique humaine, le Groupe DANONE a déterminé différents niveaux d'ambition, correspondant au degré de contrôle qu'il peut exercer. Les filiales contrôlées et managées par le Groupe sont tenues de mettre en œuvre les 6 axes de la politique humaine du Groupe, qui sont intégrés dans la démarche de progrès DANONE Way (voir page 10).

Avec les sociétés partenaires, liées au Groupe par un pacte d'actionnariat mais dont le management n'est pas assuré par lui, sont signés des engagements de progrès qui permettent de fixer des objectifs allant au-delà des «principes sociaux fondamentaux» (PSF), dans des domaines tels que santé-sécurité au travail, formation et avantages sociaux. Dans les situations où le Groupe doit sous-traiter certaines activités, une charte de la sous-traitance détermine les conditions sociales à respecter par l'entreprise sous-traitante. Enfin, les principes sociaux fondamentaux sont le standard minimum que DANONE fait respecter dans ses filiales et dont il entend promouvoir l'application auprès des partenaires, des sous-traitants et des fournisseurs (voir encadré). Le respect des PSF est la première pratique du thème «salariés» dans le référentiel DANONE Way. Les résultats 2004 montrent que 94% des filiales sont en conformité. Dans quelques pays, la conformité n'est pas totale, en particulier sur la représentation des salariés, qui n'est pas mise en œuvre ou lorsque les législations nationales comportent des dispositions contraires.

→ LES 6 AXES DE LA POLITIQUE HUMAINE DU GROUPE DANONE

La politique humaine veut donner au Groupe les moyens de relever les défis de la mondialisation, du développement des compétences et de la responsabilité sociale.

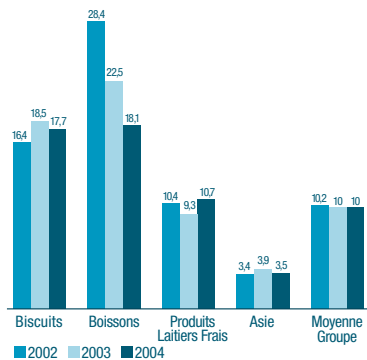
- 1 **Développer le professionnalisme** de tous les employés, afin d'anticiper l'évolution des métiers et de contribuer à leur employabilité.
- 2 **Améliorer la performance managériale** avec la démarche Odyssée.
- 3 **Développer les organisations**, les compétences et la «networking attitude».
- 4 **Fonder le management** sur la proximité et le dialogue social.
- 5 **Bâtir une politique de reconnaissance** attractive, fondée sur la contribution individuelle et collective.
- 6 **Mettre en œuvre une entreprise** socialement responsable, fondée sur la démarche DANONE Way.

→ LES PRINCIPES SOCIAUX FONDAMENTAUX

Ces principes, issus des conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT), sont le standard social minimum que DANONE applique à toutes ses filiales, à tous ses partenaires et ses fournisseurs :

- non-recours au travail des enfants ;
- non-recours au travail forcé ;
- interdiction de toute pratique discriminatoire ;
- liberté d'association et droit à la négociation collective ;
- protection de l'intégrité physique des salariés au travail ;
- application des lois nationales sur la durée du travail ;
- application des lois nationales sur la rémunération minimale.

LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL



* Le taux de fréquence des accidents est le nombre des accidents du travail avec arrêt d'au moins 1 jour pour 1 million d'heures travaillées.

Dans le pôle Boissons, le niveau comparativement élevé des accidents est dû au développement de l'activité de distribution de bonbonnes d'eau (HOD, Home and Office Delivery), pour laquelle les accidents de circulation peuvent être fréquents. Le Pôle a amélioré ses résultats depuis trois ans, notamment grâce à un net progrès au Mexique, où la distribution d'eau, auparavant sous-traitée, a été reprise en propre par DANONE.

Dans le pôle Biscuits, le taux de fréquence des accidents est également élevé. Cela s'explique par les processus de fabrication, qui incluent de nombreuses opérations manuelles.

Le Pôle a pris conscience de ces résultats insuffisants, et l'ensemble de la hiérarchie s'est mobilisé autour de la démarche Wise d'amélioration de la sécurité au travail.

Les Produits Laitiers Frais ont un meilleur niveau de sécurité, qui recouvre toutefois une réalité hétérogène. Sur les 20 filiales, la situation s'est dégradée dans 10, notamment en Europe, et s'est améliorée dans 6. En Asie, la tendance est à la stabilité des résultats, mais il convient de les interpréter avec prudence. Pratiques culturelles et perception des risques différentes peuvent entraîner une sous-déclaration des accidents.

Le Groupe DANONE est conscient de la situation et s'est donné pour objectif de diminuer de moitié en trois ans le taux de fréquence des accidents.

Sécurité au travail : une responsabilité essentielle, des résultats à améliorer

L'amélioration de la sécurité au travail est une priorité pour DANONE et constitue l'un des axes de la politique RH. Le Groupe dispose de plusieurs leviers d'action :

- les comités santé-sécurité veillent au bon fonctionnement des installations et à la conformité avec les normes. 80% des sites dans le monde ont un comité santé-sécurité, et 90% de ces sites organisent des réunions régulières sur la sécurité au travail ;
- les audits analysent les risques et servent à bâtir les plans d'action ;
- le management de la sécurité passe par l'engagement visible des équipes de direction sur le terrain, par la formation et par l'instauration d'un dialogue entre opérateurs et managers.

Les résultats sont insuffisants en 2004. Cinq accidents mortels ont eu lieu, dont quatre sont des accidents de la circulation pendant le temps de travail. Le second indicateur, le taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail, s'améliore peu depuis trois ans (voir encadré). Le Groupe veut donner une impulsion plus forte à sa politique. Il s'est fixé comme objectif de diminuer de moitié en trois ans le nombre d'accidents du travail. Par ailleurs, de nouvelles actions ont été menées en 2004. Le comité exécutif du Groupe reçoit et analyse désormais tous les trois mois les résultats sécurité de tous les sites. L'information de tous les salariés est faite par le suivi du baromètre sécurité. Les audits de management de la sécurité ont été déployés dans les sites du pôle Biscuits (programme Wise) et démarrent dans les autres Pôles. Un effort particulier de communication a été fait en interne pour mettre le sujet en tête des préoccupations de chacun, notamment lors des conventions internes et dans les échanges de bonnes pratiques (programme Networking).

Les rémunérations des salariés : se situer dans les bonnes pratiques pour motiver et être compétitif

Le Groupe DANONE entend se situer dans les bonnes pratiques de rémunération dans tous les pays où il opère, pour des activités équivalentes et des entreprises comparables. Dans le cadre du nouveau reporting mis en place, le Groupe dispose de résultats couvrant une cinquantaine de filiales, soit un total de 16 500 postes de premier niveau de qualification (opérateurs). Ces résultats partiels fournissent un bon indicateur de tendance (voir encadré page suivante).

Pour les managers, et sur la base de l'enquête Baromètres 2003, des efforts importants ont été faits pour communiquer de façon transparente sur la gestion des rémunérations, le lien avec la performance, et sur le développement professionnel, qui est évalué dans les entretiens annuels. Le système de classification est bien connu des managers. Les responsables de service ont été dotés d'outils nouveaux pour mieux gérer l'information à donner à leurs collaborateurs : politique de rémunération déclinée société par société, positionnement de chacun au regard de la rémunération, critères objectifs et motivants pour gérer les augmentations. Comme le montre le graphique page suivante, DANONE a un positionnement conforme à sa politique : le Groupe veut se situer, en rémunération monétaire

globale, au-dessus de la médiane du marché général, afin d'être compétitif avec les sociétés leaders internationales dans les pays où il est présent. Les données présentées portent sur 7 600 managers, soit 77% de la totalité de la population.

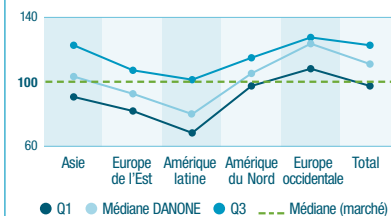
Animer un dialogue social dans des contextes différents

Le dialogue social désigne le dialogue entre, d'une part, les représentants des salariés et/ou les syndicats et, d'autre part, la direction générale des filiales ou du Groupe DANONE. Une enquête menée en 2004 au sein du Groupe permet d'en connaître les caractéristiques : une représentation du personnel existe dans la quasi-totalité des filiales. Il s'agit d'un syndicat dans plus de 80% des cas et/ou d'une représentation élue par le personnel dans 45% des cas. Des réunions avec le personnel sont organisées dans toutes les filiales. Elles ont pour objet l'information ou la consultation des représentants du personnel. Dans 70% des filiales, les accords collectifs de travail sont négociés avec les syndicats ou les représentants du personnel. Les thèmes le plus souvent abordés sont la rémunération, la durée et les conditions de travail, la sécurité au travail. La définition des compétences pour les fonctions de managers de la filière industrielle (directeur d'usine, responsables de production) comprend un thème «relations sociales» qui détaille les compétences à mettre en œuvre pour développer un dialogue social constructif.

Au niveau international, le Groupe est partenaire de l'UITA, la Fédération internationale des travailleurs de l'alimentaire. Depuis 1988, six accords ont été signés (égalité hommes-femmes, exercice du droit syndical, formation, modification d'activité affectant l'emploi, etc.). En 2004, le Groupe et l'UITA ont finalisé deux décisions :

- d'une part, le champ d'application géographique des accords a été révisé. Les accords avaient été signés à une époque où le Groupe était européen. Dans certains pays nouveaux où il s'est implanté, la négociation sociale n'est pas une pratique effective. Les accords ont été révisés pour qu'ils s'appliquent à tous les pays où le Groupe est présent. Par exemple, en matière de restructuration, le délai de prévenance de trois mois, prévu dans les accords, a été adapté aux contextes des pays où cette disposition n'existe pas. Il a été décidé que «toute exception au principe fera l'objet d'un échange préalable» ;
- d'autre part, le Groupe communiquera au comité d'information et de consultation, l'instance de dialogue avec l'UITA, les résultats annuels de 20 indicateurs sociaux définis en commun. C'est, pour l'UITA et ses syndicats affiliés, un outil d'information qui alimentera les échanges avec le Groupe à partir de résultats concrets. Les données sont rassemblées en pages 44 et 45.

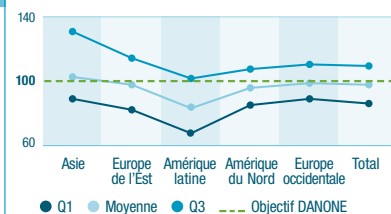
LES RÉMUNÉRATIONS DES OPÉRATEURS...



Q1 représente la valeur au-dessus de laquelle sont payés 75% des opérateurs du Groupe.
Q3 représente la valeur au-dessus de laquelle sont payés 25% des opérateurs du Groupe.

La médiane des rémunérations du Groupe est à 114 par rapport à une base 100 du marché du secteur alimentaire. En Asie-Pacifique, DANONE se situe légèrement au-dessus du marché, sachant que beaucoup de concurrents sont de petites sociétés. L'Amérique latine est au-dessous du marché, en raison des difficultés économiques rencontrées par les filiales brésiliennes. L'Europe se situe dans la moyenne du marché. Les résultats doivent toutefois être interprétés avec prudence, car tous les pays ne sont pas dotés d'enquêtes détaillées, notamment par niveau de qualification. Certains grands pays, comme la Chine et la Russie, ont des niveaux de rémunération variables d'une région à l'autre.

...ET DES MANAGERS



DANONE a, pour l'ensemble des managers, une politique de rémunération déclinée société par société. Le graphique montre que DANONE a un positionnement proche de son objectif. La dispersion des rémunérations par rapport à la médiane se situe dans des limites raisonnables.

Sécurité au travail, programme Wise, UITA.

Pour en savoir plus : www.danone.com
Rubrique «Développement durable»

Interview de Odile QUINTIN

Odile Quintin est une spécialiste des questions sociales en Europe. Depuis 2000, elle est directeur général à l'Emploi et aux Affaires sociales de la Commission européenne.



Quels sont selon vous les grands enjeux en matière de développement des compétences et d'employabilité aujourd'hui ?

Odile Quintin → Le «capital humain» joue un rôle essentiel dans la compétitivité des entreprises. La reconnaissance de son importance stratégique signifie qu'il faut investir dans le capital humain tout au long de la vie, faire participer les travailleurs à la gestion des changements, à la création de nouvelles sécurités et faciliter l'accès à l'emploi des travailleurs peu qualifiés.

Dans un monde économique qui évolue vite, les entreprises ne peuvent garder une main-d'œuvre motivée et capable de s'adapter à un nouvel emploi qu'à deux conditions : les travailleurs doivent être informés à temps des changements en œuvre, et les entreprises doivent anticiper leur mobilité et l'évolution de leur qualification.

Comment une entreprise évoluant dans un secteur compétitif peut-elle développer sa performance et être attentive au développement des salariés ?

O. Q. → Les freins me paraissent structurels. Le débat sur la retraite en France se focalise sur l'âge mais peu sur la gestion de carrière. Il faudrait adopter une approche différente des cycles de vie et attribuer une place centrale à la formation. Les entreprises y gagneraient une meilleure productivité de leurs équipes et limiteraient leurs coûts de restructuration. Leur responsabilité est certes de générer des profits, mais elles peuvent aussi contribuer à des objectifs sociaux lorsqu'ils représentent un investissement stratégique. Cela peut amener à des actions pour l'acquisition des qualifications, l'égalité des chances, la gestion du changement. L'investissement dans les capacités des salariés et l'efficacité des entreprises sont indissociables, mais exigent un changement de mentalité des entreprises et des travailleurs. Le changement peut être vu positivement, si les salariés ont des chances de trouver aisément un emploi après une restructuration. Cela soulève la question de la mobilité. Dans les pays l'acceptant difficilement, la gestion des restructurations est plus ardue.

L'Europe est soumise à une forte compétition, notamment de l'Asie. Le modèle social européen vous paraît-il viable et compétitif ?

O. Q. → Si on regarde les quarante dernières années, le modèle européen est basé sur une combinaison de bonnes performances économiques, un niveau élevé de protection sociale et de formation, et le dialogue social. C'est un modèle qui n'entre pas en concurrence avec un modèle à bas salaires. Les deux peuvent coexister s'ils sont développés intelligemment et s'ils coopèrent. Le dernier élargissement de l'Union a montré la pertinence du modèle européen. La transformation des économies des pays d'Europe centrale et orientale témoigne de la contribution que le modèle européen peut apporter à la manière d'aborder les répercussions sociales sur les travailleurs pour mieux anticiper les conséquences des mutations.

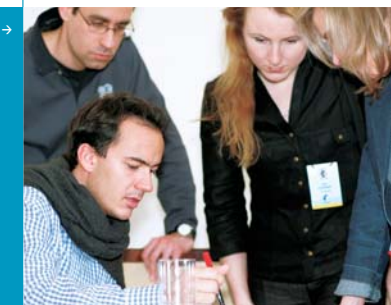
Développer les compétences et offrir des parcours professionnels aux salariés

Développement en Europe de l'Est, en Asie, présence accrue en pays émergents... DANONE est un Groupe qui s'est beaucoup internationalisé depuis quinze ans. Sa politique humaine doit prendre en compte la diversité des contextes locaux et des problématiques d'emploi. Pour faire face aux évolutions des marchés de l'emploi, le Groupe DANONE met en œuvre différents leviers d'action pour développer les compétences et offrir des parcours professionnels à ses salariés.

L'évolution des effectifs et de l'emploi au sein du Groupe

En 2004, DANONE s'est donné les moyens de suivre plus précisément les évolutions sociales au sein du Groupe en rénovant largement son reporting social. Par ailleurs, DANONE et l'Union internationale des travailleurs de l'alimentaire (UITA), partenaire syndical du Groupe, ont défini ensemble 20 indicateurs dont ils s'engagent à suivre en commun l'évolution. Les données sont rassemblées en pages 44 et 45.

A périmètre égal, l'effectif global du Groupe augmente légèrement (soit une création nette de 839 emplois). Plusieurs investissements ont été créateurs d'emplois, notamment en Indonésie, avec le démarrage d'une activité de produits laitiers, et en Russie, où la croissance forte du marché a permis d'augmenter la capacité de l'usine de Tchekov (embauche de 600 opérateurs en 2004). Les réorganisations industrielles ont fait l'objet d'un accompagnement social. Dans le pôle Biscuits, conformément aux engagements du Groupe pris en 2001 pour plusieurs sites industriels en Europe, les équipes Relais Emploi Mobilité, constituées de conseillers dédiés au reclassement des salariés concernés, sont restées en place jusqu'en juin 2004. Le taux de reclassement des salariés atteint 94% fin 2004 (29% de mutations internes, 38% de reclassements externes, 20% pour des mesures d'âge et 13% pour des créations d'entreprises ou autres projets). Chacun des sites fermés en Europe a trouvé une solution de réimplantation d'activité, et 520 emplois ont été créés sur trois sites. Les autres projets sont en cours de finalisation avec la perspective de créer près de 1 500 emplois à terme.



Campus managers à Evian.

EFFECTIFS DU GROUPE

→ Par zone

	2004	2003	04/03
Europe	33 452	33 616	- 0,5%
Asie	41 027	40 960	+ 1,6%
Reste du monde	14 970	14 034	+ 6,7%

→ Par métier

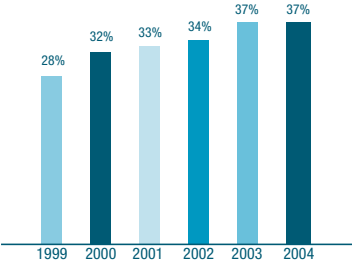
	2004	2003	04/03
Produits Laitiers Frais	22 447	19 853	+ 13%
Biscuits	21 829	23 999	- 9,1%
Boissons	39 696	38 569	+ 2,9%
BSH*	1 920	1 865	+ 2,9%
Autres	4 137	4 324	- 4,4%

* BSH : Blédina, sauces et HOD.

Les effectifs totaux du Groupe sont en légère hausse. Les variations observées ces dernières années confirment la stratégie du Groupe de recentrage sur trois grands métiers, qui représentent 93% des effectifs, et de développement dans les pays émergents (67% des effectifs).

La répartition par Pôle évolue légèrement du fait de la répartition différente de quelques activités : les activités de HOD (Home and Office Delivery, eau vendue en bonbonne), ont été partiellement regroupées avec les activités de Blédina (alimentation infantile) et de HP Foods (sauces) dans un pôle BSH. La part de l'effectif Biscuits décroît en raison de la vente d'Irish Biscuit (Irlande) et de Jacob's (UK).

PART DES FEMMES
DANS LA POPULATION MANAGER



PROJET EVOLUTION : 5 OBJECTIFS
MESURABLES POUR DÉVELOPPER
L'EMPLOYABILITÉ DES OPÉRATEURS

- 1 Acquisition des compétences de base : lecture, écriture et calcul.
- 2 Formation : au moins 23 heures par an en moyenne sur 3 ans.
- 3 Passeport de compétences pour le salarié, détaillant l'ensemble des postes occupés et des formations suivies et les nouvelles compétences acquises.
- 4 Entretien individuel de développement : au moins un par an.
- 5 Mobilité professionnelle : au moins une offre tous les cinq ans.

CHIFFRE CLÉ

2% Part des handicapés dans l'effectif total du Groupe DANONE.

L'évolution par catégorie : managers et non-managers, hommes et femmes

La part des managers dans l'effectif global est stable, à 11%. Cette population se caractérise par une mobilité professionnelle élevée au sein du Groupe. Pour les managers, le Groupe a un objectif de pourvoir les postes à 80% par des ressources internes. Le taux est actuellement de 62%. Si l'on ne tient pas compte des postes débutants pour lesquels DANONE recrute nécessairement des jeunes diplômés à l'extérieur, le taux avoisine 70%. Des efforts restent à faire pour optimiser la gestion des ressources internes. L'activité professionnelle du conjoint, la situation familiale restent des freins à la mobilité géographique. Le développement rapide d'activités dans les pays émergents entraîne aussi, dans un premier temps, un fort recrutement externe.

La part des femmes continue de progresser globalement dans le Groupe (+ 1% dans l'effectif total) mais avec une inégale répartition. Très présentes dans les fonctions ressources humaines, marketing et qualité, assez présentes dans les fonctions achats, recherche et finances, elles sont faiblement représentées en production, logistique et informatique. Leur représentation dans les fonctions de direction reste insatisfaisante (24%, et 9% pour les niveaux «dirigeant»). Le Groupe continuera à faire des efforts pour améliorer la présence des femmes dans les fonctions de direction. Les conclusions du diagnostic qui sera réalisé cette année et les recommandations qui en découleront seront intégrées dans le projet Diversity. Le travail temporaire ou en intérim a connu en 2004 une progression significative dans toutes les activités du Groupe (21% versus 19%). Il est important dans le pôle Boissons en raison de l'activité de distribution de bonbonnes, qui emploie de nombreux transporteurs. La notion de précarité recouvre toutefois des réalités différentes. En Chine, par exemple, les sociétés font appel à du personnel venant de provinces éloignées dans le cadre de contrats régionaux. Ce personnel est titulaire de contrats d'un à trois ans, renouvelables en fonction des autorisations de travail données par les gouvernements locaux.

Projet Evolution : développer l'employabilité des salariés

Si beaucoup d'actions ont été mises en œuvre pour permettre aux managers de se développer sur le plan professionnel, elles ont été insuffisantes et hétérogènes pour les non-managers. Ceux-ci représentent 89% des salariés dans le monde. Dans un contexte économique où les métiers évoluent rapidement et où l'emploi ne peut être garanti à vie, DANONE a lancé en 2004 le programme Evolution, dont les objectifs sont quantifiés par des indicateurs (voir ci-contre). Une quinzaine de chantiers pilotes sur des sites sont en cours en 2005. Evolution poursuit un double objectif économique et social : améliorer en permanence l'efficacité des organisations et la performance collective, en permettant aux salariés de préserver et développer leur employabilité sur le marché du travail. Le programme Evolution s'adresse à une population d'opérateurs, d'employés administratifs et de commerciaux. Le programme est à la fois mondial et local. Toutes les filiales du Groupe seront engagées. Chaque filiale adaptera Evolution à son contexte local. L'approche par site est indispensable car les marchés

de l'emploi recouvrent des réalités différentes. Le marché peut être tendu dans certains pays émergents, où la difficulté est de retenir les personnes qualifiées. Dans les marchés où le taux de chômage est élevé, la mobilité des salariés est faible. Evolution porte en premier lieu sur la formation, au sens large du terme : il s'agit de favoriser l'acquisition de compétences techniques mais également d'autres formes de connaissances, comme la capacité à communiquer, à animer une réunion ou à résoudre un problème. Un deuxième axe concerne l'organisation, qui doit devenir plus efficace en développant l'autonomie des postes. Le troisième axe vise à proposer des parcours professionnels pour favoriser le progrès et la mobilité. Enfin, Evolution associe les partenaires de DANONE tels que les syndicats, les acteurs nationaux ou locaux dans le domaine de la formation. En France, par exemple, un programme en partenariat avec l'Education nationale, appelé Evolvance, a permis à près de 400 salariés d'acquérir un diplôme validé par le ministère.

Odyssée, pour améliorer la performance des managers

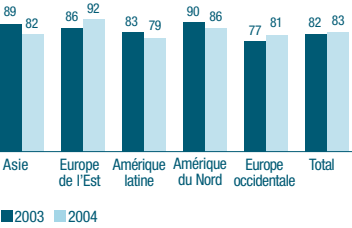
Les perspectives de développement offertes par les groupes internationaux sont un élément clé de la compétitivité. Présent dans une centaine de pays, DANONE doit être capable d'offrir des parcours internationaux pour ses managers. Depuis l'année 2000, le Groupe a mis en place un programme appelé Odyssée, qui a pour objectif d'attirer, de développer et de retenir les talents. L'entretien annuel, ou revue de développement et de performance (RDP), est l'un des points d'appui du programme. Il sert, outre l'évaluation des performances et la fixation des objectifs, à construire un véritable parcours de carrière pour le manager. 81% des managers ont bénéficié d'un RDP en 2004. Odyssée a renforcé l'entretien annuel, depuis 2003, par un plan de développement individuel (PDI). Construit avec le responsable hiérarchique, le plan comprend les formations nécessaires pour atteindre les objectifs fixés, mais aussi les moyens de développement, comme des missions de terrain, favorisant la diversité des expériences, et le «coaching». Les dirigeants sont responsabilisés, avec une part de leur rémunération variable liée au développement de leurs équipes (nombre de PDI construits, ratio promotion interne/recrutement externe, etc.). En 2004, 80% des directeurs et 46% des managers ont construit un PDI. Par ailleurs, le Groupe a développé de nouvelles formations. Celles-ci mettent l'accent sur le lien entre les hommes et la performance de l'entreprise. Concrètement, il s'agit de transformer les valeurs DANONE en attitudes de management : capacité à échanger les bonnes pratiques, capacité à comprendre son environnement local, faculté d'anticipation, par exemple.

FORMATION

→ Nombre d'heures de formation par an par salarié



→ % de salariés formés par zone

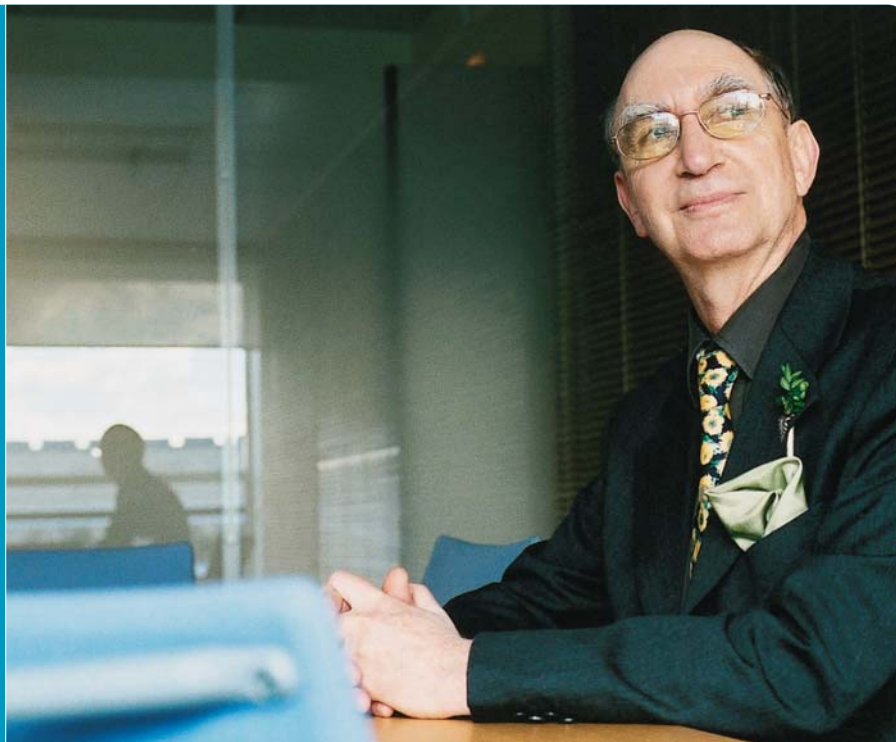


Les chiffres présentés montrent une légère baisse des heures de formation. Cette baisse est due à l'aboutissement de deux projets pour lesquels un effort de formation important avait été réalisé : d'une part, la mise en place du système de gestion intégrée Themis, à partir de 2000 ; d'autre part, la restructuration du pôle Biscuits en Europe, à partir de 2001, qui avait donné lieu à des formations pour le reclassement des salariés.

Diversité, accompagnement des restructurations.
Pour en savoir plus : www.danone.com
Rubrique «Développement durable»

Interview de Peter BRIDGEWATER

Peter Bridgewater est secrétaire général de Ramsar, une convention ratifiée par 138 gouvernements qui a pour mission la conservation et l'utilisation rationnelle des zones humides. Ramsar est un exemple de coopération entre pouvoirs publics, associations et secteur privé.



Quelles sont les conditions de réussite d'un partenariat entre secteur public et secteur privé ?

Peter Bridgewater → Pour qu'un partenariat fonctionne réellement, il faut de la confiance et un objectif commun. Nous partageons avec DANONE un intérêt pour l'eau et un souci de gestion rationnelle de l'environnement afin d'avoir une eau de qualité. Nous cherchons aussi à produire la meilleure communication scientifique pour le public le plus large. Au début, notre collaboration avec DANONE a été marquée par une certaine prudence. Ce partenariat a offert à Ramsar l'opportunité de mieux communiquer sur son identité et sa mission. Il a permis à DANONE de participer aux travaux d'une organisation intergouvernementale. Je suis convaincu qu'il existe désormais un engagement fort, de part et d'autre, pour effectuer un travail de grande qualité.

Comment concilier défense de l'environnement et développement des activités humaines ?

P. B. → Toute la question est là. Nous devons certainement changer nos comportements de consommation, l'utilisation que nous faisons de l'énergie, de l'eau et d'autres ressources naturelles. Il existe des techniques peu coûteuses qui peuvent nous y aider. Adoptons-les au lieu de nous cantonner à nos anciennes habitudes. C'est un vrai défi pour des pays comme la Chine et l'Inde, qui aspirent à atteindre rapidement le niveau de développement du monde occidental. Il faut aider ces pays à y parvenir, sans entraîner de dégradations supplémentaires pour l'environnement dans le monde. Les solutions techniques existent, mais seules une volonté politique et une redistribution des financements à l'échelle mondiale permettront de les mettre en œuvre. Il faut réagir, mais aussi anticiper.

On pourrait reprocher à DANONE de s'allier à la convention Ramsar dans le but d'améliorer son image de marque. Qu'en pensez-vous ?

P. B. → Il peut toujours y avoir ce type de commentaire. Je pense que la réponse est non, et je vais vous expliquer pourquoi. Tout le monde essaie de trouver des solutions aux grands problèmes, et l'eau est le défi majeur à relever pour l'avenir de la planète. C'est sur cette question que DANONE et Ramsar se rejoignent. Il est légitime pour le Groupe de sensibiliser le grand public à la conservation de l'eau. Les gouvernements ne peuvent pas accomplir seuls une telle mission, ils doivent le faire en coopération avec le secteur privé et la société civile. DANONE commercialise un certain nombre de marques d'eau en bouteille. L'un des défis du Groupe est de faire une promotion responsable de l'eau en bouteille, sans compromettre la qualité de ses sources. Dans le futur, on peut imaginer que DANONE, au-delà de la communication sur la question de l'eau, contribue à aider les communautés locales à mettre en œuvre sur le terrain les principes de la convention Ramsar.

Construire des relations de confiance avec les différents acteurs locaux

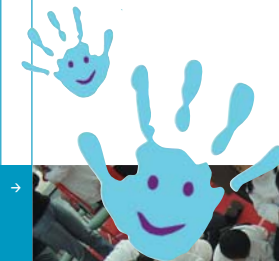
Le Groupe DANONE est un ensemble de filiales implantées dans des territoires où les emplois créés, les salaires versés, les taxes et impôts locaux payés, les achats de matières premières contribuent au développement économique et humain. Construire des relations de confiance avec les différents acteurs locaux est un élément clé de compétitivité, et l'une des responsabilités de l'entreprise. A travers des actions variées, DANONE s'implique depuis longtemps dans son environnement local.

Former pour s'impliquer utilement

L'un des leviers de l'implication locale est la formation. En France, par exemple, les directeurs d'usine et de centre logistique ainsi que les responsables des ressources humaines suivent un séminaire «Etre acteur de son environnement local». Son objectif est de donner des éléments d'information et de compréhension sur l'environnement dans lequel ils travaillent, en particulier sur les attentes de la société et des élus à l'égard de l'entreprise, mais aussi de fournir des outils pour mener à bien des actions concrètes : aides à la création d'entreprise et à l'apprentissage, participation à la formation de jeunes demandeurs d'emploi et à l'insertion des personnes en difficulté, actions de mécénat, partenariats avec des clubs sportifs locaux... En quatre ans, la quasi-totalité de la population concernée a été formée, avec pour résultat un nombre croissant de sites impliqués dans des actions locales. Ce programme va être étendu progressivement à l'ensemble des sites DANONE avec la mise en œuvre de formations dédiées et d'échanges de bonnes pratiques en matière d'implication locale.

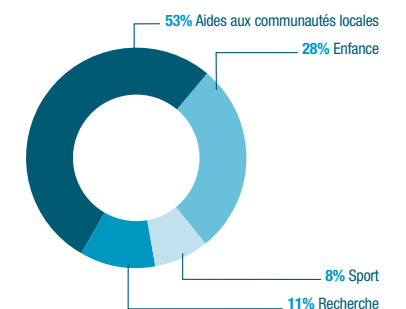
S'engager dans des actions de solidarité

L'implication locale passe aussi par les actions de solidarité au profit de la société civile. Depuis plusieurs années, DANONE a choisi un thème fédérateur : l'enfance.



Dix sites en Chine ont participé à la Journée DANONE pour l'enfance.


LES ACTIONS DE SOLIDARITÉ → Répartition des dons



Les actions de solidarité ont représenté un engagement de 11,5 millions d'euros en 2004. L'aide à l'enfance est constituée des dons faits aux institutions mettant en œuvre une grande variété d'actions, notamment dans le cadre du programme de la Journée DANONE pour l'enfance. L'aide au sport bénéficie également aux enfants, via la Danone Nations Cup et le soutien à des clubs sportifs locaux. Les Instituts Danone soutiennent la recherche en nutrition. L'aide aux communautés locales recouvre principalement les dons de produits (engagement de Dannon aux USA en faveur d'America Second Harvest), les actions pour l'environnement (programme Profits for the Planet de Stonyfield aux USA) et, enfin, les aides d'urgence.



**PARTENARIAT AVEC RAMSAR :
UN ENGAGEMENT CONCRET
POUR L'ENVIRONNEMENT**

 DANONE soutient la convention Ramsar depuis 1998 au travers du Fonds DANONE Evian pour l'eau. Ce fonds a été créé pour la protection des ressources en eau et des zones humides, milieux uniques et fragiles qui agissent comme des réservoirs naturels, filtrent l'eau de pluie, réapprovisionnent les nappes souterraines et jouent un rôle important de protection naturelle contre les phénomènes climatiques (inondations, stabilisation des zones côtières, etc.). L'une des actions concrètes est la mise en réseau, à travers le monde, des gestionnaires de zones humides. Cela implique la mise en relation des différents acteurs impliqués (le plus souvent, les Etats), mais aussi la formation des gestionnaires sur le terrain ou l'échange d'informations et de savoir-faire par l'organisation d'ateliers aussi bien administratifs que scientifiques et techniques. Cette action concerne deux cents sites, dans quatre régions (Europe, fleuve Niger, Andes et Himalaya), et touche à des thèmes aussi variés que la gestion transfrontalière des cours d'eau internationaux (quand ils sont partagés entre plusieurs pays), la protection des écosystèmes d'altitude ou encore la protection d'espèces migratrices. Cette action se fait en partenariat avec les organismes internationaux partenaires de Ramsar (WWF, IUCN, BirdLife International et Wetlands International) et avec le concours de nombreuses ONG nationales et locales.

→ Plus d'infos sur : www.ramsar.org

Cet engagement est en lien avec les métiers du Groupe. Il prend trois formes principales : la mobilisation des salariés, les actions via le marketing et l'aide d'urgence, le cas échéant.

A travers le programme Journée DANONE pour l'enfance, DANONE offre à ses salariés la possibilité de se mobiliser au profit d'institutions œuvrant pour l'enfance défavorisée. Mené depuis trois ans, ce programme implique une centaine de sites dans le monde. L'originalité de la Journée DANONE pour l'enfance tient au fait que les projets et les formes de mobilisation sont choisis par les salariés en fonction du contexte local. L'objectif est de répondre de manière adéquate à des besoins sociaux clairement identifiés et de créer une dynamique collective autour du travail mené avec les associations choisies et les salariés. La mobilisation peut prendre des formes multiples : organisation d'événements ludiques ou sportifs pour collecter des fonds, bénévolat pour aider une association, soutien scolaire, collecte de matériels ou de jouets auprès des salariés, etc. En fonction des besoins des pays, l'aide est apportée à tous types de structures : écoles, hôpitaux pédiatriques, associations en charge de l'enfance en détresse, clubs sportifs dans des quartiers défavorisés. Ces structures sont en grande majorité locales, situées à proximité géographique des sites DANONE, ce qui permet de suivre régulièrement les actions menées et de répondre à un objectif essentiel de la Journée DANONE pour l'enfance : tisser des liens avec l'environnement local.

Les actions de solidarité via le marketing se développent car elles sont un moyen efficace de s'engager pour des causes et de collecter des fonds. Très développées dans les pays anglo-saxons (où elles sont appelées «cause-related marketing»), elles reposent sur un mécanisme simple de réversion d'une partie du prix de vente d'un produit à une institution caritative. L'entreprise peut relayer sur ses produits et/ou dans ses différentes formes de publicité le message en faveur de la cause soutenue. Au sein du Groupe DANONE, les équipes locales ont la responsabilité d'identifier les causes à soutenir et de mettre en œuvre les programmes. Le Groupe, soucieux de développer avec les associations et les ONG des partenariats gagnant-gagnant, a mis en place une formation pour les marketers. Cette formation met l'accent sur le travail préalable de réflexion : choix de la cause et du partenaire, identification d'un projet utile socialement, communication responsable vis-à-vis des consommateurs, utilisation transparente des fonds. En 2004, une dizaine de programmes au profit d'associations œuvrant pour l'enfance ont été mis en œuvre dans des pays aussi divers que le Mexique, l'Afrique du Sud et la Pologne. Enfin, un programme mondial porté par la marque Danone, la Danone Nations Cup, fait participer, depuis cinq ans, plus de 2,5 millions de joueurs âgés de dix à douze ans. Les recettes des compétitions sont reversées à des associations.

Faire face aux situations d'urgence

Le Groupe DANONE est à même de mobiliser des ressources pour répondre à des situations d'urgence. Fin 2004, cette solidarité a pris une dimension inédite avec le tsunami en Asie du Sud-Est. Dès les premiers jours, les trois filiales DANONE en Indonésie, soutenues par le Groupe, ont répondu aux premiers besoins en distribuant près de 5 millions de produits (eau, biscuits et boissons

lactées) aux populations touchées. Ces dons de produits ont été acheminés grâce aux moyens logistiques du distributeur DANONE sur place et des autorités indonésiennes. Dans un deuxième temps, le Groupe a mobilisé ses salariés et lancé l'initiative DANONE Solidarité pour l'Asie au profit d'un partenaire dans le monde : la Fédération internationale Croix-Rouge/Croissant-Rouge. Le choix de cette ONG a été motivé par plusieurs critères : le professionnalisme de l'institution, sa capacité à répondre à la fois à l'urgence et aux besoins de reconstruction, enfin l'existence d'antennes nationales capables de recevoir les fonds dans tous les pays où le Groupe est implanté. 420 000 euros ont été collectés auprès des salariés du Groupe. Dans la majorité des cas, les filiales ont abondé le don fait par leurs équipes. A plus long terme, un programme de solidarité pour les écoles sera mis en place par Aqua, la filiale du pôle Boissons en Indonésie, en coopération avec Evian.

L'implication locale pour l'environnement

DANONE a naturellement développé des actions de protection de la ressource en eau, à proximité des sources qu'il exploite et plus largement en partenariat avec la convention internationale Ramsar (voir encadré). Pour protéger les sources qu'il exploite de manière pérenne et efficace, DANONE n'intervient pas seul. Les actions sont menées en partenariat avec les acteurs locaux : collectivités locales, agriculteurs et associations de défense de l'environnement. Ainsi, en Espagne, l'usine de Lanjaron participe à la remise en état d'ouvrages séculaires de retenue des eaux de pluie qui permettent d'irriguer les cultures, d'abreuver le bétail et de réguler le débit de la source. A Volvic, en France, DANONE participe au financement d'actions de protection de la source contre les risques de pollution urbaine et agricole : collecte des eaux usées, désherbage sans produits chimiques, mise en conformité des aires de stockage du fumier, etc. A Evian, la protection de la source est le but d'une association créée en 1992 pour promouvoir notamment une agriculture respectueuse de l'environnement (voir le Rapport de responsabilité sociale et environnementale 2002). Ces nombreuses actions menées dans le monde ont nourri une charte adoptée en 2004, intitulée «politique globale de protection des ressources en eaux souterraines». D'application mondiale, elle vise à assurer la protection à long terme des sources exploitées par DANONE dans le monde. Capitalisant sur les expériences réussies, cette charte met l'accent sur la nécessité d'une coopération avec les acteurs locaux pour engager des actions durables de protection.



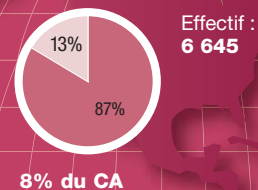
**LU BENELUX AGIT
POUR LA SÉCURITÉ DES ENFANTS**

LU s'implique sur le plan local en partenariat avec la ville de Herentals, où il est l'employeur le plus important (1 450 salariés). Deux thèmes d'action ont été choisis : la promotion de l'activité physique des enfants, en les encourageant à se rendre à bicyclette ou à pied à l'école, et la sécurité routière, en créant des outils faciles à utiliser par les écoliers et les automobilistes. LU a contribué à la publication d'une carte qui indique aux écoliers les chemins les plus sûrs pour se rendre à l'école et les points «noirs» de la circulation. Diffusée aux 8 500 écoliers de la municipalité, la carte a été distribuée aussi aux automobilistes, aux salariés de LU et aux transporteurs circulant régulièrement près de l'usine. Par ailleurs, LU a doté les 200 volontaires qui aident les enfants à traverser la rue de nouvelles tenues plus visibles. Des actions touchant à la vie quotidienne des gens et mises en place grâce à un travail commun avec les acteurs locaux.

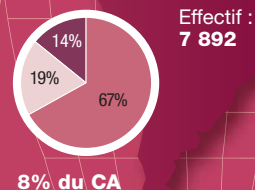
 Journée DANONE pour l'enfance, partenariat avec Ramsar, DANONE Solidarité pour l'Asie. Pour en savoir plus : www.danone.com Rubrique «Développement durable»

DANONE dans le monde

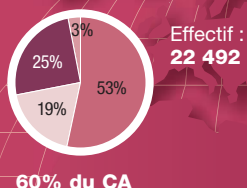
AMÉRIQUE DU NORD



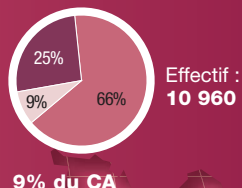
AMÉRIQUE LATINE



EUROPE OCCIDENTALE



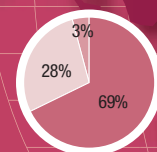
EUROPE DE L'EST



AFRIQUE ET MOYEN- ORIENT

N° 1 dans les
Produits Laitiers
Frais en Afrique
du Sud*

Effectif : 433



→ RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

- → Produits Laitiers Frais
- → Boissons
- → Biscuits et Produits Céréaliers
- → Autres activités

* 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.

L'évaluation de la **performance** de DANONE

Ce rapport couvre la performance économique, sociale et environnementale du Groupe DANONE au cours de la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2004.

Les indicateurs publiés et les systèmes de management décrits dans ce rapport :

- suivent les recommandations et l'index de la Global Reporting Initiative (GRI) ;
- répondent aux informations demandées par la loi française sur les nouvelles régulations économiques (NRE) ;
- prennent en compte les « indicateurs sociaux annuels » que l'Union internationale des travailleurs de l'alimentaire et le Groupe DANONE ont définis ensemble en 2004.

Les données quantitatives relatives à la performance de DANONE sont regroupées dans les pages suivantes.

Le cahier des charges, les délais et la procédure de collecte des données sociales, ainsi que l'équipe centrale en charge de la consolidation, ont fait l'objet cette année d'une réorganisation de façon à :

- se focaliser sur les indicateurs pertinents par rapport à nos activités et périmètre ;
- s'assurer de la bonne compréhension des termes (un lexique a été établi à cet effet) ;
- accélérer la remontée de données dès la fin de l'année calendaire ;
- permettre ainsi un temps de contrôle approprié.

Les chiffres communiqués le sont, sauf indication contraire, sur un périmètre mondial de sociétés contrôlées par le Groupe DANONE, la liste des sociétés consolidées figurant dans le document de référence.

Le document de référence, le rapport d'activité ainsi que le rapport de responsabilité sociale et environnementale sont des documents complémentaires téléchargeables sur le site Internet du Groupe. Deux innovations ont été mises en place pour faciliter la lecture et ne pas alourdir ce rapport tout en répondant au mieux aux attentes des lecteurs :

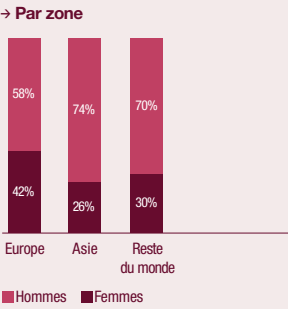
- un tableau récapitulatif des indicateurs GRI en fin de rapport permettant d'identifier rapidement l'information correspondante et son degré de reporting (total ou partiel) ;
- des fiches thématiques plus complètes accessibles sur www.danone.com.



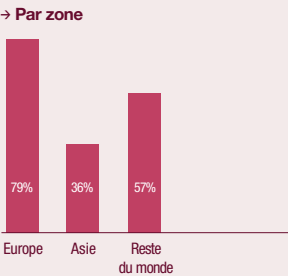
Site DANONE Way

Les indicateurs de performance

RÉPARTITION MANAGERS



TAUX DE RECRUTEMENT INTERNE



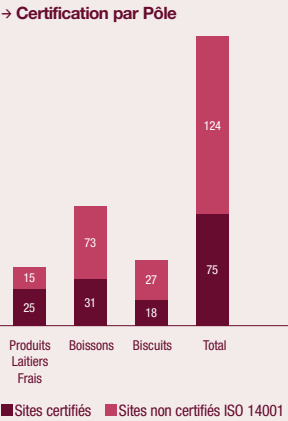
INDICATEURS ÉCONOMIQUES	2003	2004
Chiffre d'affaires net (en millions d'euros)	13 131	13 700
Résultat opérationnel (en millions d'euros)	1 604	1 705
Bénéfice net hors éléments exceptionnels non récurrents (en millions d'euros)	839	917
Chiffre d'affaires par Pôle		
Produits Laitiers Frais	6 185	6 914
Boissons	3 557	3 427
Biscuits	3 071	3 041
Autres activités alimentaires	318	318
Chiffre d'affaires par zone		
Europe	8 876	9 354
Asie	1 957	2 072
Reste du monde	2 298	2 274
Coût de l'ensemble des biens, matières premières et services achetés	7 700	8 245
Total des salaires et prestations versés (en millions d'euros)	2 080	1 930
Europe	nd	1 450
Asie	nd	195
Reste du monde	nd	285
Versements aux fournisseurs de capitaux par type (en millions d'euros)		
Intérêts sur dette	95	105
Emprunts	(530)	1 313
Dividendes sur tous types d'actions	432	456
Augmentation/réduction des bénéfices non distribués en fin de période	232	(109)
Total des impôts de tous types payés par région (en millions d'euros)	700	700
Europe	nd	525
Asie	nd	70
Reste du monde	nd	105
Donations aux collectivités, à la société civile et à d'autres groupes par type (en millions d'euros)	10,7	11,5
Enfance	2,2	3,1
Recherche	2	1,2
Sport	1,9	0,8
Autre	4,6	6,4

INDICATEURS SOCIAUX	2003	2004
Création nette d'emplois	nd	836
Europe	nd	-164
Asie	nd	67
Reste du monde	nd	936
Effectifs par région		
Europe (Ouest + Est)	37%	37%
Asie	47%	47%
Reste du monde	16%	16%
Effectifs salariés inscrits au 31/12	88 607	89 449
Effectifs moyens annuels permanents	85%	79%
Effectifs moyens annuels non permanents	15%	21%
Managers	11%	11%
Non-managers	89%	89%
Managers hommes	63%	63%
Managers femmes	37%	37%
Non-managers hommes	67%	66%
Non-managers femmes	33%	34%

INDICATEURS SOCIAUX	2003	2004
Effectifs permanents inscrits au 31/12 par tranche d'âge		
< 18	nd	nd
entre 18 et 25 (en 2004, le chiffre correspond aux - de 25 ans sans distinction)	nd	17%
entre 26 et 35	nd	39%
entre 36 et 45	nd	25%
entre 45 et 55	nd	15%
> 55	nd	4%
Taux de rotation du personnel permanent sur effectif total		14%
% de CBUs dont les salariés sont couverts par une convention ou des accords collectifs multidomains	85%	85%
% de CBUs dont les salariés bénéficient d'une représentation collective (élue ou désignée par une organisation syndicale)	95%	95%
Nombre de conflits avec arrêt de travail	nd	nd
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	1 536	1 347
Nombre d'accidents mortels	0	5
Taux de fréquence des accidents du travail	10	10
% de salariés couverts par une protection risques majeurs (décès-invalidité)	nd	> 80%
% de CBUs dont les salariés bénéficient d'un dispositif de partage collectif des résultats financiers	nd	> 36%
Nombre de salariés ayant bénéficié dans l'année de formation(s)	49 302	53 736
Managers	8 086	7 795
Non-managers	41 216	45 941
Hommes	nd	nd
Femmes	nd	nd
Nombre moyen d'heures de formation dans l'année (en nombre d'heures/effectif global)	26	25
Managers	46	44
Non-managers	23	22

INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX	2003	2004
Production (en milliers de tonnes)	16 542	16 896
Matières premières agricoles (en milliers de tonnes)	5 100	5 209
Consommation directe d'énergie thermique (en milliers de MWh)	2 260	2 188
Consommation directe d'électricité (en milliers de MWh)	1 576	1 536
Consommation directe d'énergie totale (en milliers de MWh)	3 836	3 724
Quantité totale de déchets générés (en milliers de tonnes)	323	275
Quantité totale de déchets valorisés (en milliers de tonnes)	247	218
Taux de valorisation des déchets	76%	72%
Consommation totale d'eau (en milliers de m³)	35100	34942
Rejet de DCO (demande chimique d'oxygène) au milieu naturel (en tonnes)	4 397	4 263
Rejets accidentels significatifs en m³ (produits chimiques et hydrocarbures)	aucun	aucun
Emissions de gaz à effet de serre (CO₂, CH₄, N₂O, CFC...) en milliers de tonnes équivalent CO₂	521	503
Emissions de SOx (oxydes de soufre) en tonnes équivalent SO₂	2 621	2 652
Emissions de NOx (oxydes d'azote) en tonnes équivalent NO₂	1 218	1 151
Emissions de substances appauvrissant la couche d'ozone (en kg équivalent CFC)	1 941	1 894
Superficie des terrains détenus dans des habitats riches en biodiversité (en hectares)	74000	74000
Consommation d'emballages primaires et secondaires (hors bouteilles et bonbonnes réutilisées) en milliers de tonnes	750	743
Recyclage effectif des bouteilles en plastique (en Europe)	17%	20%
Recyclage effectif des emballages papier et carton (en Europe)	44%	50%
Nombre total de sites	203	199
Nombre total de sites Boissons certifiés ISO 14001	27	31
Nombre total de sites Biscuits et Produits Céréaliers certifiés ISO 14001	17	18
Nombre total de sites Produits Laitiers Frais certifiés ISO 14001	20	25
Nombre total de sites Autres activités alimentaires certifiés ISO 14001	0	1
nd : données non disponibles		
Indicateurs suivis avec l'UITA		

ISO 14001





Des salariés de Danone Canada discutent au sein de groupes de travail transversaux des pratiques DANONE Way. Plus de 40% des salariés ont été impliqués.

Résultats consolidés DANONE Way

Les résultats consolidés concernent 35 pratiques du référentiel DANONE Way qui illustrent les différentes politiques mises en œuvre par le Groupe.

Ils font partie du rapport d'examen des commissaires aux comptes (voir l'avis p. 48) et portent sur 49 filiales ayant validé leur évaluation à fin 2004. Ces résultats confirment que les meilleurs scores sont obtenus pour les pratiques illustrant les politiques en lien avec l'histoire et les valeurs du Groupe, les plus proches des activités du Groupe et les plus normées, que ce soit sur :

- l'attention portée à l'homme (couverture sociale des employés, bonnes pratiques de rémunération, accompagnement du développement personnel) ;
- la politique qualité (stratégie, organisation) et la gestion des fournisseurs ;
- le dialogue et l'écoute des attentes des consommateurs (+ de 80% des filiales en niveau 3 et 4) ;
- la communication sur les bénéfices santé et nutrition des produits (+ de 90% des filiales en niveau 3 et 4).

Les très bons scores au regard de la qualité des informations financières se confirment (aucune société au niveau le plus faible), manifestant ainsi :

- un fonctionnement adéquat des systèmes de contrôle interne ;
- une maîtrise de l'évaluation des risques avec les outils du Groupe ;
- la bonne application des consignes en matière de flux financiers liés à des tiers.

Certains résultats apparaissent plutôt mitigés, soit en raison de l'extension du périmètre consolidé, soit parce qu'ils portent sur des politiques dont la mise en œuvre est récente ou particulièrement difficile, car recouvrant des réalités différentes selon les pays, comme pour :

- la prise en compte effective et généralisée du respect des principes sociaux fondamentaux dans le management des fournisseurs ;
- l'employabilité des salariés et leur accompagnement par la formation tout au long de la vie ;
- l'appropriation par tous les collaborateurs des principes de conduite des affaires ;
- le développement de la diversité des équipes au travers d'actions volontaristes et leur suivi par des indicateurs.

Ces sujets nécessitent une implication plus importante de la part du Groupe, notamment via des travaux transversaux et la mise en place d'outils. Des chantiers sont actuellement lancés. Les pratiques «environnement» et «implication locale», dont les ambitions affichées par le Groupe sont volontairement élevées, font l'objet de nombreux plans d'action, améliorant la visibilité de ces sujets au sein des différentes fonctions de l'entreprise.

RÉSULTATS DANONE WAY DE 49 FILIALES 2001-2004

DÉFINITION DE LA PRATIQUE DANS LE RAPPORT	NIVEAU 1	NIVEAU 2	NIVEAU 3	NIVEAU 4
SALARIÉS	En pourcentage des filiales par niveau			
→ Respecter les droits fondamentaux du travail	6	0	0	94
→ Respecter la législation du pays	0	22	49	29
→ Faire progresser la sécurité au travail	0	41	35	24
→ Disposer d'une couverture sociale pour les salariés et leur famille	0	8	37	55
→ Se situer dans les bonnes pratiques du pays en termes de rémunération	0	8	45	47
→ Rémunérer avec des règles claires et équitables	6	65	20	8
→ Prendre en compte les compétences dans la rémunération	0	49	41	10
→ Développer la participation aux résultats de l'entreprise	21	25	23	31
→ Faire progresser par la formation	2	61	35	2
→ Favoriser la diversité des parcours et des profils	0	47	47	6
→ Favoriser la communication de proximité	0	24	49	27
→ Partager l'information	0	38	45	17
→ Donner les moyens de fonctionnement aux représentants des salariés	6	37	24	33
→ Favoriser le dialogue social	17	27	33	23
→ Communiquer sur les règles relatives aux conflits d'intérêts	25	25	8	42
→ Accompagner le développement personnel	0	31	33	37
CLIENTS ET CONSOMMATEURS				
→ Identifier les risques	2	16	55	27
→ Communiquer sur des faits prouvés	4	4	49	43
→ Aller à la rencontre des attentes des consommateurs	0	17	54	29
→ Aller à la rencontre des attentes des clients	16	29	47	8
→ Mettre en place une stratégie qualité	4	35	39	22
→ Mettre en place une organisation qualité efficace	2	40	44	15
→ Ecouter les consommateurs	4	50	29	17
FOURNISSEURS				
→ Piloter les risques liés aux achats	4	22	59	15
→ S'assurer du respect des PSF chez les fournisseurs	47	34	17	2
ENVIRONNEMENT				
→ Réduire les consommations en ressources naturelles	7	52	39	2
→ Promouvoir la certification ISO 14000	43	14	25	18
→ Réduire les emballages à la source	51	16	16	18
→ Valoriser et recycler les emballages	18	49	27	7
→ Définir une politique environnement	46	38	13	4
COMMUNAUTÉS LOCALES				
→ Agir dans les communautés locales	12	63	18	6
ACTIONNAIRES				
→ Répartir les pouvoirs et les responsabilités	7	17	41	35
→ Assurer la qualité des informations financières	0	25	35	40
→ Contrôler les circuits financiers et de distribution	8	8	17	67

DÉFINITION DES NIVEAUX DE NOTATION DANONE WAY

Chaque pratique fait l'objet d'une évaluation sur une échelle de 1 à 4. Chaque niveau a été défini de manière précise afin de permettre aux filiales qui déploient DANONE Way de pouvoir se noter le plus objectivement possible. Le niveau 1 correspond au niveau d'application le plus faible (définition de mesures à mettre en œuvre). Le niveau 2 correspond à l'application de mesures sans définition d'une politique. Le niveau 3 correspond à une politique définie par la filiale, dont l'application est contrôlée et suivie dans le temps à l'aide d'indicateurs. Le niveau 4 correspond au niveau d'excellence et/ou d'innovation, de capacité à partager les bonnes pratiques avec les autres filiales.

L'avis de PricewaterhouseCoopers et Mazars sur DANONE Way

Rapport d'examen des commissaires aux comptes sur la démarche et les «résultats DANONE Way» publiés dans le présent rapport.

A la suite de la demande qui nous a été faite et en notre qualité de commissaires aux comptes de Groupe DANONE, nous avons effectué un examen visant à nous permettre d'exprimer une assurance modérée sur les indicateurs publiés dans le présent rapport traduisant les performances consolidées des filiales du Groupe dans le cadre de la démarche DANONE Way. Ces indicateurs sont intitulés «résultats DANONE Way».

Ces données ont été préparées sous la responsabilité de la direction générale du Groupe DANONE conformément aux procédures de déploiement, de collecte et de consolidation de la démarche DANONE Way, consultables au siège du Groupe (guide d'animation DANONE Way 2004, guide des pratiques 2004 et process et règles de consolidation). Il nous appartient, sur la base de nos travaux, d'exprimer une conclusion sur les résultats DANONE Way.

→ **Nature et étendue des travaux**

Pour les données sélectionnées couvrant l'ensemble des pratiques publiées et formant à ce titre les résultats DANONE Way, nous avons mis en œuvre les travaux décrits ci-dessous.

Ces travaux, réalisés sur 20* des 49 filiales ayant finalisé la démarche DANONE Way – 4 filiales du Groupe en 2002, 9 filiales en 2003 et 7 filiales en 2004 –, constituent des diligences conduisant à une assurance modérée que les résultats DANONE Way publiés ne comportent pas d'anomalie significative.

- Au siège du Groupe**
- Entretiens avec l'équipe projet DANONE Way.
 - Revue des procédures de déploiement, de collecte et de consolidation.
 - Revue des principales fonctionnalités de l'outil intranet DANONE Way.
 - Validation du périmètre de consolidation propre à la démarche DANONE Way.
 - Validation de la bonne prise en compte, dans la consolidation, des données revues au niveau des filiales visitées.
 - Validation par sondage de la bonne prise en compte, dans la consolidation des résultats, des filiales non visitées.
 - Validation de la prise en compte des évolutions du questionnaire DANONE Way entre 2001, 2002, 2003 et 2004 dans le calcul

des indicateurs consolidés et du fait que la démarche DANONE Way constitue toujours un référentiel pertinent, fiable, objectif et compréhensible.

- Dans les 7 filiales visitées en 2004**
- Revue de l'organisation mise en œuvre pour le déploiement de la démarche en regard des procédures du Groupe : entretiens avec les responsables en charge du projet et examen de documents (organigramme, comptes rendus de réunion, décisions du comité de direction, présentations et communications internes...).
 - Revue des résultats des autoévaluations pour 35 pratiques clés : entretiens avec les responsables des groupes de travail DANONE Way, des membres des comités de direction, des salariés, examen de documents (manuel de procédures, tableaux de bord, politiques et chartes internes, contrats...).

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de ces travaux, à M. Thierry Raes et à M. Philippe Moutenet, associés en charge de nos départements développement durable.

- **Conclusion**
- Sur la base de nos travaux :
- nous avons constaté le déploiement effectif de la démarche DANONE Way, mené conformément aux procédures du Groupe ;
 - nous n'avons pas relevé d'anomalie significative, au regard des procédures définies par le Groupe, de nature à remettre en cause les résultats DANONE Way consolidés et publiés dans le présent rapport.

Paris, le 2 mars 2005.

PricewaterhouseCoopers Audit

Eric BulleOlivier Lotz

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Mazars & Guérard

Thierry ColinLoïc Wallaert

MMAZARS

* Liste des 20 filiales revues disponible sur www.danone.com

Evaluation externe

de la performance

du Groupe DANONE

Le Groupe DANONE fait chaque année l'objet, de la part d'agences de notation extra-financière, d'analyses détaillées de ses politiques, en fonction de critères spécifiques portant sur des aspects économiques, sociaux et environnementaux.

Ces analyses constituent un éclairage externe sur les forces et les faiblesses du Groupe, complétant ainsi les informations internes issues des résultats consolidés de la démarche DANONE Way. Pour ces agences, le Groupe DANONE est reconnu comme un des leaders du monde industriel dans la mise en œuvre opérationnelle de sa politique de développement durable et de responsabilité sociale, notamment grâce au programme DANONE Way, que ce soit sur :

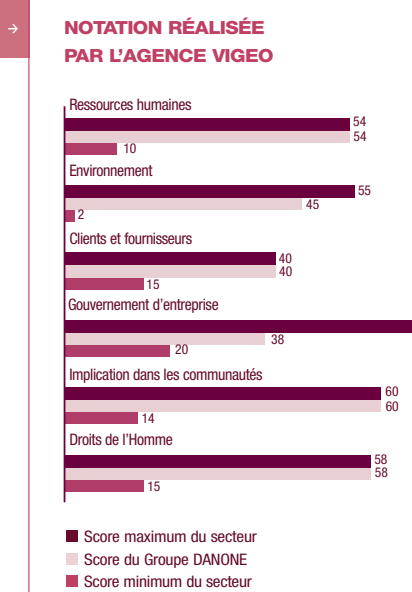
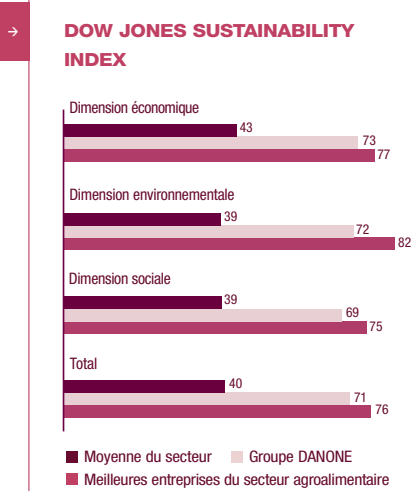
- les aspects sociaux (formation et développement des personnes, relations avec les représentants du personnel, accords signés avec l'UITA), malgré quelques faiblesses sur le sujet de la santé et sécurité au travail (notamment déficit d'informations sur les indicateurs, absence d'objectifs précis) ;
- ses relations avec les consommateurs, que ce soit en amont via sa stratégie qualité et sécurité alimentaires, ou en aval avec la gestion de crise ;
- ses efforts pour respecter son environnement (limiter les risques environnementaux sur les sites industriels), limiter les consommations d'énergie et d'eau, ainsi que l'impact environnemental des emballages.

Certains points font l'objet d'une analyse plus mitigée, notamment sur des sujets émergents en lien avec de nouveaux risques pour l'entreprise, comme :

- la prise en compte de critères sociaux et environnementaux dans les politiques d'achat ;
- une meilleure gestion des allégations santé et la communication sur les produits, en lien avec la montée de la problématique de l'obésité ;
- l'impact environnemental des transports dans la chaîne logistique.

Les indices de responsabilité sociale, adossés à des indices boursiers de référence, utilisent aussi ces évaluations pour établir chaque année leur liste d'entreprises socialement responsables. Le Groupe DANONE a été à nouveau sélectionné dans les indices suivants :

- Dow Jones Sustainability Index World, qui regroupe les 314 meilleures entreprises en terme de développement durable ;
- Dow Jones Sustainability Index Stoxx, qui regroupe les 175 meilleures entreprises cotées en Europe ;
- ASPI Eurozone ;
- Ethibel Sustainability Index.



Index GRI et loi NRE

Les tableaux suivants fournissent une liste des indicateurs basée sur l'index de la Global Reporting Initiative et la loi française sur les nouvelles régulations économiques. Ils permettent aux lecteurs de localiser l'information dans les pages de ce rapport ou sur les autres supports du Groupe DANONE.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE

1. VISION ET STRATÉGIE	PAGE DU RAPPORT	PÉRIMÈTRE	AUTRES DOC. SITE WEB
1.1 → Déclaration sur la vision et la stratégie de l'organisation concernant sa contribution au développement durable	8-15	●	
1.2 → Déclaration du président-directeur général (ou d'un responsable équivalent) décrivant les principaux éléments du rapport	2-3	●	
2. PROFIL			
2.1 → Nom de l'organisation qui établit le rapport	Couv.	●	
2.2 → Principaux produits et/ou services, avec mention des marques si nécessaire	4-5	●	DDR
2.3 → Structure opérationnelle de l'organisation		●	DDR
2.4 → Description des principales divisions, entités opérationnelles, filiales et joint-ventures	4	●	DDR
2.5 → Pays dans lesquels l'organisation est implantée	42	●	DDR
2.6 → Structure du capital et forme juridique	12	●	DDR
2.7 → Nature des marchés où elle opère	4	●	DDR
2.8 → Nature et taille de l'organisation	4	●	DDR
2.9 → Liste des parties prenantes, avec description des principales caractéristiques de chacune et de leur relation avec l'organisation	10-11	●	WEB
2.10 → Personne(s) à contacter pour toute question sur le rapport, notamment adresse électronique et site Web	3 ^e couv.	●	
2.11 → Période considérée (par exemple, exercice fiscal/année calendaire) dans les informations fournies	43	●	
2.12 → Date du dernier rapport publié, le cas échéant		●	2003
2.13 → Périmètre du rapport (pays/régions, produits/services, divisions/sites/joint-ventures/filiales) ainsi que toute restitution spécifique au champ d'étude	43	●	
2.14 → Changements majeurs de taille, structure, structure du capital, ou produits/services intervenus depuis le rapport précédent	12	●	DDR
2.15 → Principes adoptés pour la communication des informations relatives aux joint-ventures		●	WEB
2.16 → Nature et conséquences de toute reformulation d'informations communiquées dans des rapports antérieurs		○	
2.17 → Décisions de ne pas respecter les principes ou protocoles de la GRI dans l'élaboration du rapport	50-52	●	
2.18 → Critères/définitions employés pour toute comptabilisation des coûts et bénéfices économiques, environnementaux et sociaux	5	●	
2.19 → Modifications significatives, par rapport aux années précédentes, des méthodes de mesure des informations	43	●	
2.20 → Méthodes internes destinées à améliorer et vérifier la précision, l'exhaustivité et la fiabilité des informations	13	●	
2.21 → Règles et méthodes en vigueur concernant la vérification complète du rapport par un prestataire indépendant	11 ; 48	●	WEB
2.22 → Moyens mis à disposition des utilisateurs du rapport pour obtenir des informations complémentaires	3 ^e couv.	●	
3. GOUVERNANCE ET SYSTÈMES DE MANAGEMENT			
3.1 → Gouvernance de l'organisation	12-13	●	DDR
3.2 → Proposition d'administrateurs indépendants non salariés au sein du conseil d'administration	13	●	
3.3 → Processus de détermination du besoin des membres du comité d'experts de guider les orientations stratégiques de l'organisation, notamment en matière d'opportunités et de risques environnementaux et sociaux	13	●	
3.4 → Processus permettant, au niveau du conseil d'administration, de superviser l'identification et le management par l'organisation des opportunités et risques environnementaux et sociaux	12-13	●	DDR
3.5 → Liens entre les rémunérations des cadres et la réalisation des objectifs financiers et non financiers de l'organisation	12	●	DDR

LÉGENDE
● Information couvrant l'intégralité du périmètre consolidé du Groupe
● Information couvrant partiellement le périmètre consolidé du Groupe
○ Information non disponible en 2004, ou collectée localement mais non consolidée au niveau du Groupe

Site Web : www.danone.com
DDR : Document de référence (équivalent du document 20F en anglais)

3. GOUVERNANCE ET SYSTÈMES DE MANAGEMENT	PAGE DU RAPPORT	PÉRIMÈTRE	AUTRES DOC. SITE WEB
3.6 → Gouvernance et principaux responsables de la supervision, de la mise en œuvre et de la vérification des orientations économiques, environnementales, sociales et connexes	12-13	●	DDR
3.7 → Mission et valeurs défendues, codes de conduite ou principes élaborés en interne	8-9	●	WEB
3.8 → Mécanismes permettant aux actionnaires de fournir des recommandations ou des instructions au CA	12	●	
3.9 → Principe d'identification et de sélection des principales parties prenantes	10-11	●	
3.10 → Démarches de consultation des parties prenantes, fréquence de ces consultations par type et par groupe de parties prenantes		●	WEB
3.11 → Types d'informations générées par la consultation des parties prenantes	10-15 ; 46-47	●	
3.12 → Utilisation des informations résultant de l'implication des parties prenantes	10-15 ; 46-47	●	
3.13 → Expliquer dans quelle mesure et comment l'organisation a adopté la démarche ou le principe de précaution		○	
3.14 → Chartes, principes ou autres initiatives volontaires d'origine extérieure	8 ; 12-13 ; 23 ; 25 ; 31 ; 41	●	
3.15 → Principales adhésions à des associations professionnelles et industrielles		●	WEB
3.16 → Stratégies et/ou systèmes de management des impacts en amont et en aval	5-7	●	
3.17 → Stratégie de l'organisation concernant la gestion de l'impact économique, environnemental et social indirect de ses activités	8-15	●	
3.18 → Principales décisions intervenues pendant la période de reporting considérée concernant l'implantation des activités ou la modification des sites	12	●	
3.19 → Programmes et procédures concernant la performance économique, environnementale et sociale	9-11 ; 13 ; 46-47	●	
3.20 → Etat de la certification des systèmes de management dans le domaine économique, environnemental et social	22-23 ; 25	●	
4. INDEX GRI			
4.1 → Index GRI avec localisation de l'information dans le rapport	44-45	●	
5. INDICATEURS DE PERFORMANCE			
EC1 → Chiffre d'affaires net	5	●	DDR
EC2 → Répartition géographique des marchés	42	●	DDR
EC3 → Coût de l'ensemble des biens, matières premières et services achetés	5	●	DDR
EC4 → Pourcentage de contrats honorés dans les conditions convenues, à l'exclusion des pénalités prévues		○	
EC5 → Total des salaires et prestations versés	5	●	DDR
EC6 → Versements aux fournisseurs de capitaux, ventilés par intérêts sur dette et emprunts et dividendes	44	●	
EC7 → Augmentation/réduction des bénéfices non distribués en fin de période	44	●	
EC8 → Total des impôts de tous types payés par pays	5 ; 44	●	
EC9 → Subventions reçues par pays ou région		○	
EC10 → Donations aux collectivités, à la société civile et à d'autres groupes, en espèces ou en nature	15 ; 39 ; 44	●	
EN1 → Consommation totale de matières premières (autres que l'eau), par type	17	●	
EN2 → Pourcentage de matériaux consommés qui sont des déchets (recyclés ou non)	45	●	
EN3 → Consommation directe d'énergie, répartie par source primaire	22	●	
EN4 → Consommation indirecte d'énergie		○	
EN5 → Consommation totale d'eau	22	●	
EN6 → Emplacement et superficie des terrains détenus, loués ou gérés dans des habitats riches en biodiversité	18-19 ; 41	●	
EN7 → Description des principaux impacts sur la biodiversité des activités et/ou produits et services de l'organisation	18-19	●	
EN8 → Emissions de gaz à effet de serre	45	●	
EN9 → Utilisation et émissions de substances qui appauvrissent la couche d'ozone	45	●	
EN10 → Emissions de NOx, SOx et d'autres polluants atmosphériques significatifs, par type	45	●	
EN11 → Quantité totale de déchets par type et par destination	45	●	
EN12 → Rejets significatifs dans l'eau, par type	45	●	
EN13 → Rejets accidentels significatifs de produits chimiques, d'huiles et de carburants (nombre et volume total)	45	●	
EN14 → Impacts environnementaux significatifs des principaux produits et services	6-7	●	
EN15 → Pourcentage de la masse des produits vendus récupérable en fin de durée de vie utile et pourcentage réellement récupéré	45	●	
EN16 → Cas et pénalités pour non-respect de l'ensemble des déclarations, conventions et traités internationaux		○	
LA1 → Répartition de la main-d'œuvre	35 ; 44	●	
LA2 → Création nette d'emplois et taux moyen de renouvellement du personnel par région/pays	44	●	
LA3 → Pourcentage d'employés représentés par des organisations syndicales indépendantes	33 ; 45	●	
LA4 → Règles et procédures d'information, de consultation et de négociation avec le personnel concernant les modifications d'activité de l'organisation (par exemple, restructuration)	33	●	
LA5 → Méthodes de comptabilisation et de déclaration des accidents de travail et des maladies professionnelles	32	●	
LA6 → Description des commissions paritaires officiellement chargées des questions de santé et de sécurité	32	●	

Note : le reporting des indicateurs environnement couvre 85% des sites.

5. INDICATEURS DE PERFORMANCE	PAGE DU RAPPORT	PÉRIMÈTRE	AUTRES DOC. SITE WEB
LA7 → Accidents du travail classiques, jours de travail perdus et taux d'absentéisme ainsi que nombre d'accidents mortels (personnel de sous-traitance inclus)	32 ; 45	●	
LA8 → Description de la politique ou des programmes (sur le lieu de travail et en dehors) en matière de HIV/sida		○	
LA9 → Nombre moyen d'heures de formation par an et par employé, par catégorie d'employés	37 ; 45	●	
LA10 → Description de la politique ou des programmes d'égalité des chances, systèmes de suivi		◐	WEB
LA11 → Composition de la direction générale et des instances dirigeantes de l'organisation (y compris le conseil d'administration), avec proportion femmes/hommes et d'autres indicateurs de diversité adaptés aux différences culturelles	13	●	DDR/WEB
HR1 → Description des stratégies, lignes directrices, structures et procédures destinées à gérer les aspects des activités de l'organisation relatifs aux droits de l'homme, avec mention des mécanismes de suivi et de leurs résultats	31	●	
HR2 → Preuve de la prise en compte des impacts en matière de droits de l'homme dans les décisions d'investissement et d'achat, y compris la sélection des fournisseurs/sous-traitants	19	◐	WEB
HR3 → Description des règles et procédures d'évaluation et de traitement de la performance relative aux droits de l'homme dans la chaîne d'approvisionnement et chez les sous-traitants	19	◐	
HR4 → Description de la politique générale et des procédures/programmes visant à éviter toute forme de discrimination dans les activités, avec mention des systèmes de suivi et de leurs résultats	31	●	WEB
HR5 → Description de la politique en matière de liberté syndicale en précisant dans quelle mesure cette politique est universellement appliquée indépendamment de la législation locale	31 ; 33	●	
HR6 → Description de la politique d'exclusion du travail des enfants en vertu de la convention 138 de l'OIT et mesure dans laquelle cette politique est publiquement exposée et appliquée	31	●	
HR7 → Description de la politique visant à interdire le travail forcé et mesure dans laquelle cette politique est publiquement exposée et appliquée	31	●	
SO1 → Description de la politique de management des impacts sur les collectivités dans les zones touchées par les activités	39-41	◐	
SO2 → Description de la politique, des procédures/systèmes de management et des mécanismes de contrôle des organisations et des employés en matière de corruption	12	◐	WEB
SO3 → Description de la politique, des procédures/systèmes de management et des mécanismes de contrôle en matière de lobbying politique et de financement des partis politiques	12	◐	WEB
PR1 → Description de la politique destinée à préserver la santé et la sécurité des consommateurs utilisant les produits et services de l'organisation	25-26	●	
PR2 → Description de la politique, des procédures/systèmes de management et des mécanismes de contrôle en matière d'information du consommateur sur le produit et d'étiquetage des produits	27	●	WEB
PR3 → Description de la politique, des procédures/systèmes de management et des mécanismes de contrôle visant au respect de la vie privée du consommateur		◐	WEB

INDICATEURS LOI NRE

ART. 1 ^{ER}	PAGE DU RAPPORT	PÉRIMÈTRE	AUTRES DOC. SITE WEB
1.a → Effectif total	35 ; 44	●	
1.b → Plan de réduction des effectifs	35	●	
2 → Organisation du temps de travail		●	WEB
3 → Rémunération	5 ; 32-33 ; 44	●	
4 → Relations professionnelles	28 ; 33 ; 39-41	◐	
5 → Conditions d'hygiène et de sécurité	32	●	
6 → Formation	36-37 ; 45	●	
7 → Emploi et insertion des travailleurs handicapés		●	WEB
8 → Œuvres sociales	15 ; 39 ; 44	●	
9 → Importance de la sous-traitance	31 ; 36	◐	
ART. 2			
1 → Consommation des ressources en eau	22	●	
2 → Mesures pour limiter les atteintes à l'équilibre biologique	18-19 ; 41	◐	
3 → Démarche d'évaluation ou de certification	22-23 ; 25	●	
4 → Mesures pour assurer la conformité de l'activité	6-15	●	
5 → Dépenses engagées pour prévenir les conséquences de l'activité		●	DDR
6 → Existence de services internes de gestion de l'environnement	22-23 ; 27	●	
7 → Montant des provisions et garanties pour risques		●	DDR
8 → Montant des indemnités versées au cours de l'exercice en exécution d'une décision judiciaire		○	
9 → Éléments sur les objectifs que la société assigne à ses filiales à l'étranger sur les points 1 et 6 ci-dessus	22-23 ; 27	●	

La conception, la coordination et la rédaction de ce rapport ont été réalisées par la direction du Développement durable et de la Responsabilité sociale. De nombreux collaborateurs au niveau du Groupe, des Pôles et des filiales ont apporté leur contribution à ce rapport. Qu'ils en soient ici remerciés.

Ce rapport est le produit d'un dialogue continu avec nos parties prenantes. Nous vous invitons à partager vos commentaires et idées sur la manière dont le Groupe DANONE peut améliorer sa démarche.

Via notre site Internet : www.danone.com

ou par courrier : Groupe DANONE

15, rue du Helder - 75439 PARIS Cedex 09 - France

Pour en savoir plus :



Rapport d'activité
DANONE 04



Document de référence
DANONE 04



VOS CONTACTS :

→ **Nadine Coulm**

directeur en charge des relations
avec les investisseurs

→ **Bernard Giraud**

directeur du Développement durable
et de la Responsabilité sociale

→ **Philippe-Loïc Jacob**

secrétaire général

→ **Franck Mougin**

directeur général des Ressources humaines

→ **Patrick O'Quin**

directeur des Relations extérieures

→ **Jean-Pierre Renaud**

directeur de l'Environnement

→ **Yves Rey**

directeur de la Qualité

→ **Laurent Sacchi**

directeur de la Communication

→ **Catherine Schwartz**

chef de projet en charge du rapport de
responsabilité sociale et environnementale
et des partenariats

→ **Catherine Thibaux**

directeur en charge de DANONE Way
et des relations avec les agences de notation

Conception et réalisation : **Angie**

Photographies : photothèque DANONE, DR,
Tara Moore / Getty Images, Donald Stampfli,
Steve Karallis, Luc Benevello.



DANONE

GROUPE DANONE - 15, RUE DU HELDER - 75 439 PARIS CEDEX 09 - ACCUEIL : 17, BD HAUSSMANN - 75 009 PARIS - TÉL. : +33 1 44 35 20 20 - DIRECTION DE LA COMMUNICATION TÉL. : +33 1 44 35 20 71 - DIRECTION DES RELATIONS INVESTISSEURS TÉL. : +33 1 44 35 20 76 - N° VERT ACTIONNAIRES : 0800 320 323 APPEL GRATUIT DEPUIS UN POSTE FIXE EN FRANCE MÉTROPOLITAINE - INFORMATIONS FINANCIÈRES - WWW.FINANCE.DANONE.COM - WWW.DANONE.COM