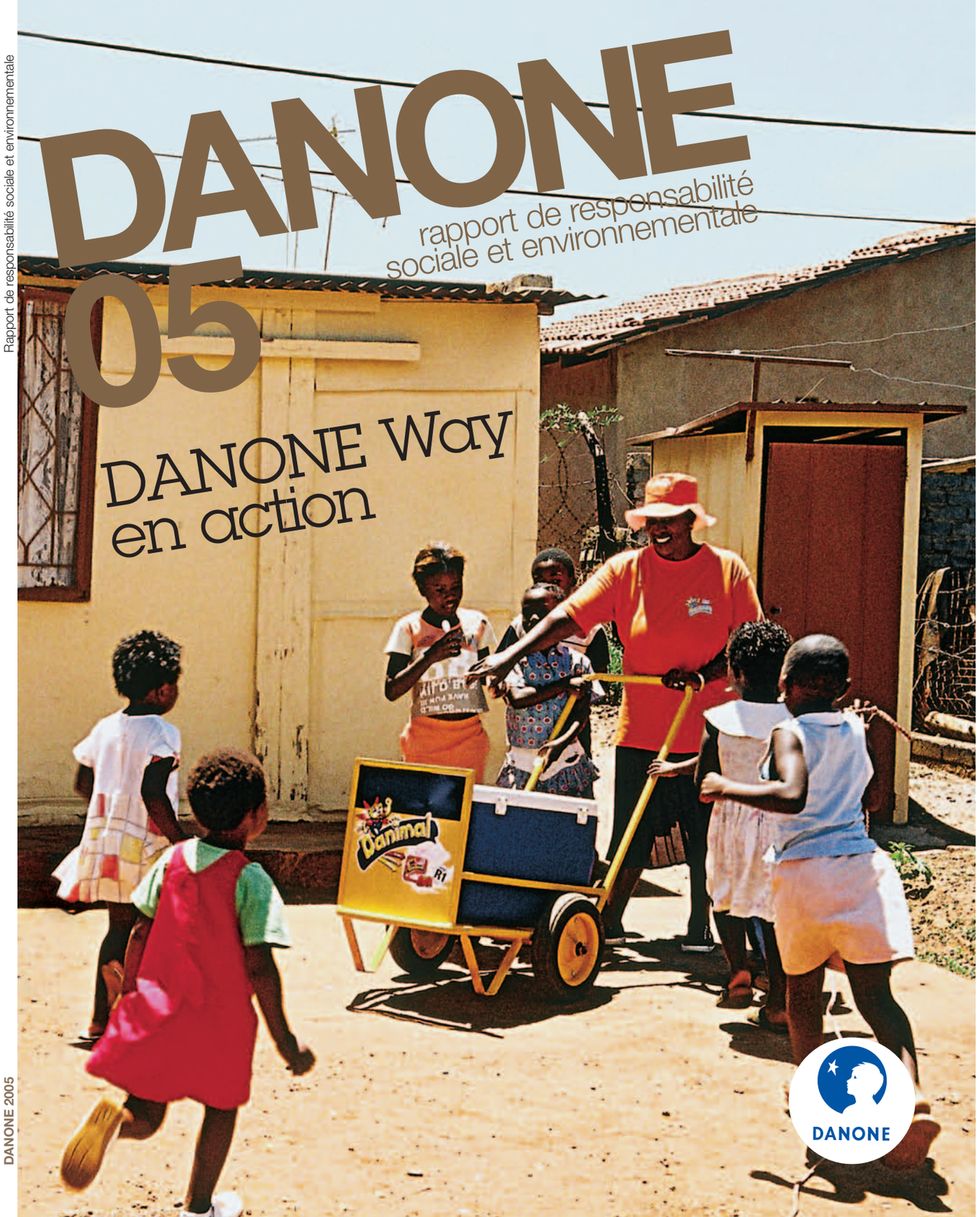
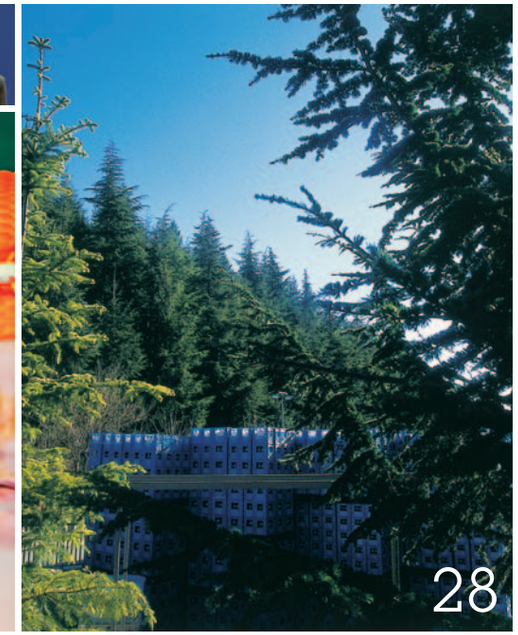
DANONE 05

rapport de responsabilité sociale et environnementale

DANONE Way en action





DANONE DANS LE MONDE	02	Chiffres et histoire
DANONE WAY EN ACTION	04	Le message de Franck Riboud Faits marquants 2005 De l'amont à l'aval : impacts et responsabilités Le développement durable, vu par 10 collaborateurs du Groupe DANONE DANONE *Way* : faire du business autrement Performance sociale et environnementale : bilan en bref
DANONE WAY SUR LE TERRAIN	16	Nutrition Accessibilité Environnement Les hommes Les communautés locales
CHIFFRES	44	Les indicateurs de performance

Les résultats du Groupe DANONE en 2005

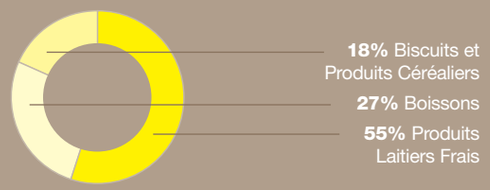
CHIFFRES FINANCIERS 2005 (EN MILLIONS D'EUROS)

Activités et résultats	2004	2005	variation
Chiffre d'affaires	12 273	13 024	6,10%
Croissance organique des ventes	-	+ 6,7%	
Résultat opérationnel courant	1 608	1 738	
Marge opérationnelle courante	13,1%	13,35%	25 pb
BNPA courant dilué des activités conservées	3,57 €	4,14 €	+ 15,9%

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR PÔLE

(EN MILLIONS D'EUROS)

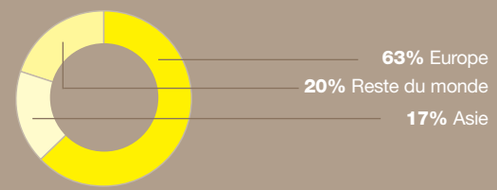
Produits Laitiers Frais : **7 184 (+ 7,0%)**
Boissons : **3 473 (+ 10%)**
Biscuits et Produits Céréaliers : **2 367 (+ 1,5%)**
Total Groupe : **13 024 (+ 6,7%)**



CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE

(EN MILLIONS D'EUROS)

Europe : **8 179 (+ 2,8%)**
Asie : **2 235 (+ 12,9%)**
Reste du monde : **2 610 (+ 15,6%)**
Total Groupe : **13 024 (+ 6,7%)**



UNE SITUATION FINANCIÈRE SOLIDE

Avec une progression de ses ventes de + 6,7% en 2005, le Groupe DANONE est en ligne avec ses objectifs annuels pour la sixième année consécutive.
De bons résultats qui illustrent la solidité du modèle du Groupe. Outre une croissance organique des ventes de + 6,7%, soit un chiffre d'affaires consolidé de 13 024 millions d'euros, le Groupe a amélioré sa marge opérationnelle de 13,10% à 13,35%. Ces bons résultats ont été obtenus notamment grâce à une amélioration significative de la performance opérationnelle du Groupe – la rentabilité s'est améliorée dans les PLF et les Biscuits – et malgré la hausse du coût des matières premières liée au pétrole, qui a pénalisé l'activité Boissons.

NOTATION

DANONE fait chaque année l'objet de la part d'agences de notation extra-financière, notamment des DJSI, d'analyses détaillées de ses politiques, en fonction de critères spécifiques portant sur des aspects économiques, sociaux et environnementaux. 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, ou sur ses relations avec les consommateurs et ses efforts pour respecter son environnement.

EUROPE OCCIDENTALE
CA 6,8 milliards d'euros
54% du chiffre d'affaires
N° 1 dans les PLF, l'eau conditionnée, et dans les biscuits et produits céréaliers
20 985 personnes

AFRIQUE ET MOYEN-ORIENT
2 648 personnes
N° 1 dans les PLF en Afrique du Sud.
Le Groupe détient des participations significatives dans des sociétés occupant de fortes positions en Arabie saoudite, au Maroc, en Tunisie, en Algérie et en Israël.

AMÉRIQUE DU NORD
CA 1,1 milliard d'euros
8,5% du chiffre d'affaires
N° 1 dans les PLF
2 860 personnes

AMÉRIQUE LATINE
CA 1,1 milliard d'euros
8,5% du chiffre d'affaires
N° 1 dans les PLF et l'eau conditionnée
N° 2 dans les biscuits et produits céréaliers
9 311 personnes

EUROPE DE L'EST
CA 1,2 milliard d'euros
10% du chiffre d'affaires
N° 1 dans les PLF, et dans les biscuits et produits céréaliers
N° 1 dans l'eau conditionnée
11 243 personnes

ASIE-PACIFIQUE
CA 2,2 milliards d'euros
17% du chiffre d'affaires
N° 1 dans les biscuits et produits céréaliers et dans l'eau conditionnée
41 137 personnes

DATES CLÉS DE 1972 À 2005

1972
• Discours d'Antoine Riboud à Marseille (double projet économique et social).

1977
• Création des antennes emploi chargées d'accompagner les restructurations.

1985
• 1er accord avec l'UITA, inaugurant un dialogue social international au sein du Groupe.

1991
• Création de l'Institut Danone.

1996
• Charte de l'environnement.
• Principes de conduite des affaires.

1997
• Recentrage sur 3 métiers à fort positionnement nutrition santé : Produits Laitiers Frais, Biscuits et Boissons.

1998
• Soutien à la convention internationale Ramsar pour la protection des zones humides.

1999
• Création du baromètre Managers qui permet de mesurer l'adhésion à la stratégie et aux valeurs du Groupe.
• DANONE sélectionné dans les Dow Jones Sustainability Indexes.

2001
• Lancement DANONE *Way*.

2003
• Adhésion au Global Compact des Nations unies.

2004
• Politique de protection des ressources en eaux souterraines.

2005
• Charte Alimentation Nutrition Santé.

Ce rapport 2005 est le huitième rapport de développement durable publié par le Groupe DANONE. Cette année, nous avons fait le choix de réduire le format et le volume de la version papier et de développer les informations disponibles sur le site web www.danone.com. Dans la rubrique développement durable/ coin des experts, vous trouverez des fiches thématiques plus complètes ainsi qu'un tableau récapitulatif des indicateurs GRI permettant d'identifier rapidement l'information correspondante et son degré de reporting. Nous avons également fait le choix de donner la parole aux collaborateurs du Groupe qui mettent en œuvre DANONE *Way* au quotidien, avec leurs réussites et leurs difficultés. Notre souhait est de vous faire partager notre expérience vécue du développement durable tout au long de l'année 2005.

Pour une meilleure lisibilité, ce rapport est structuré autour de cinq grands enjeux que nous considérons comme prioritaires, avec une courte synthèse en tête de chapitre sur les politiques, les moyens et les principales réalisations 2005. Vous trouverez en tête de rapport les chiffres clés du Groupe. Les indicateurs de performance sociale et environnementale figurent pages 44 et 45.

La présentation détaillée des évaluations DANONE *Way* et le rapport d'audit se trouvent sur le site.

En savoir plus

> www.danone.com
rubrique développement durable/
coin des experts

Entretien avec Franck Riboud, président-directeur général de DANONE

En 2005 et pour la sixième année consécutive, le Groupe DANONE réalise d'excellents résultats en terme de croissance et de rentabilité. Quel est le secret ? Qu'en est-il de la performance sociale et environnementale ?

La réussite de DANONE repose sur des fondamentaux économiques solides : le renforcement du positionnement santé, le développement de nouvelles frontières géographiques et le déploiement mondial de grandes marques. Mais ce qui permet de vraiment comprendre la dynamique de DANONE, c'est sa culture d'entreprise très forte faite de réactivité des équipes, d'adaptation au contexte local, et un style de management assez informel qui encourage l'innovation en réseaux. J'ai été frappé de constater dans les enquêtes internes en 2005 à quel point les équipes de DANONE partagent le sentiment de vivre cette culture très spécifique. L'engagement social et environnemental fait partie intégrante de cette culture. La mission que le Groupe s'est donnée est d'apporter la santé par la nutrition au plus grand nombre. La tâche de chacun est de traduire cette mission par des actions sur le terrain, qui créent de la valeur pour l'entreprise comme pour la société locale. C'est ce qui nous motive chaque matin et nous donne la volonté de défendre ce projet.

On parle beaucoup de DANONE *Way*. Quatre ans après son lancement, quel bilan en tirez-vous ?

DANONE *Way,* c'est d'abord une formidable démarche managériale qui permet à des milliers de collaborateurs de toutes fonctions et niveaux de responsabilité de participer à des groupes de travail qui évaluent la performance de leur entreprise dans ses différentes dimensions : qualité, éthique, management, respect de l'environnement, etc. Cette vision à 360° a aidé les filiales du Groupe à travers le monde à se fixer des objectifs adaptés à leur contexte local en utilisant un cadre de référence commun à l'ensemble du Groupe. DANONE *Way* est maintenant déployé dans la quasi-totalité des filiales. C'est sur cette base que nous travaillons maintenant à de nouvelles initiatives qui nous permettront d'ancrer encore davantage le développement durable dans la vie de l'entreprise en associant nos principales parties prenantes.

Le débat public «alimentation et santé» a pris une grande ampleur. Pour DANONE, est-ce un sujet de préoccupation ou une opportunité ?

Les analystes spécialisés classent régulièrement en tête le portefeuille de produits DANONE sur le plan de la santé. Cette avance nous donne à la fois des atouts et des responsabilités. DANONE dispose d'une connaissance approfondie de la nutrition et d'une réelle expertise dans certains domaines tels que les ferments pour créer de nouveaux produits apportant des bénéfices santé. Nous avons aussi accéléré notre effort de recherche et mis en place des protocoles rigoureux de tests. Le positionnement santé de DANONE nécessite que nous soyons irréprochables sur la qualité de nos produits mais également dans notre communication vers les consommateurs. Notre ambition est de promouvoir des produits mais aussi des modes de vie sains.

Vous avez annoncé que le Groupe DANONE allait s'engager fortement contre la malnutrition. Est-ce une motivation humanitaire ou un objectif business ? Quelles sont les réalisations en 2005 ?

2,7 milliards de personnes vivent avec moins de 2 euros par jour et la malnutrition continue à faire des ravages sur la croissance des enfants et leur espérance de vie. DANONE peut contribuer positivement en créant des produits de qualité renforcés en vitamines et minéraux et à des prix accessibles. C'est ce que nous expérimentons en Afrique et en Asie avec des biscuits et des produits laitiers. Notre objectif est aussi de développer la production locale et de créer des emplois, comme par exemple avec les Daniladies, des femmes des «townships» d'Afrique du Sud qui commercialisent les produits dans leur quartier. Nous sommes en phase d'apprentissage car il nous faut revoir entièrement tous les coûts, la manière de produire et de commercialiser. Mais l'économique et le social ne s'opposent pas. Au contraire, c'est parce que la solution est économiquement viable qu'elle peut être durable pour les populations.

L'impact des emballages sur l'environnement est une préoccupation croissante pour les consommateurs. Quelle est la position de DANONE ?

Avant d'être un problème, il faut rappeler que l'emballage a une fonction de protection d'autant plus importante que les exigences de sécurité alimentaire ne cessent de croître. DANONE a eu un rôle précurseur dans ce domaine avec la mise en place de filières de collecte et de recyclage. En outre, nous avons beaucoup réduit le poids de matière dans les emballages. Mais inversement l'évolution des modes de vie et de consommation a pour effet d'augmenter les conditionnements individuels. Nous devons aujourd'hui faire un véritable saut qualitatif et aller résolument vers des solutions techniques qui permettront à terme de recycler ou de composter la quasi-totalité des emballages. Les recherches en cours devraient permettre dans les prochaines années de substituer des fibres végétales aux plastiques d'origine pétrolière. Bien sûr, cela nécessite une mobilisation de l'ensemble des acteurs privés et publics. Et DANONE est prêt à prendre ses responsabilités.

> BÂTIR UNE PERFORMANCE DURABLE

Faits marquants 2005

ACCESSIBILITÉ

En Afrique du Sud, DANONE lance Danimal, un yaourt enrichi vendu à prix accessible. Danimal est lancé lors du Congrès international de nutrition de Durban en Afrique du Sud. Ce yaourt destiné aux enfants, enrichi en vitamine A, zinc et fer, est vendu 1 rand, soit 15 centimes d'euro. Pour atteindre ce prix, les coûts ont été réduits au minimum : pas de publicité, un lait fourni par Clover, le partenaire local, et un système de distribution original. Pour pouvoir approvisionner des petits commerces très nombreux, DANONE livre avec des camions qui effectuent plusieurs rotations par semaine ; dans les quartiers plus difficiles d'accès, les Daniladies, des femmes de la communauté, font du porte-à-porte pour vendre Danimal. L'occasion de sensibiliser les mères à une bonne nutrition et une initiative gagnante sur d'autres plans : emploi et formation pour les Daniladies, distribution d'un produit répondant aux besoins nutritionnels des enfants et une marque qui gagne en proximité. Danimal, un exemple appelé à se développer pour remplir la mission du Groupe : apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre.

NUTRITION

La «Charte Alimentation Nutrition Santé», un engagement de toutes les filiales DANONE. A l'heure où l'on demande plus que jamais aux industriels de l'agroalimentaire d'être responsables et vigilants sur les questions de nutrition et santé, DANONE a souhaité formaliser ses convictions et engagements dans une charte. Celle-ci s'appuie sur des pratiques pour la plupart ancrées depuis longtemps dans la culture du Groupe et de ses filiales. Aujourd'hui, elle est un document de référence pour tous les collaborateurs du Groupe. Elle a été diffusée en 2005 à l'ensemble des filiales dans le monde. Extraits :

- **Collaboration avec la société civile**
DANONE s'engage à entretenir le dialogue et la concertation avec les institutions publiques et les organisations concernées par les questions de nutrition et de santé, notamment les associations de consommateurs. C'est pour le Groupe un moyen de mieux faire connaître ses démarches et de mieux prendre en compte les interrogations et attentes de l'opinion publique.
- **Information des consommateurs**
DANONE s'engage à informer les consommateurs de manière claire et transparente, grâce notamment à la généralisation progressive de l'étiquetage nutritionnel et au développement de services d'information.

PRINCIPES SOCIAUX FONDAMENTAUX

DANONE intègre les principes sociaux fondamentaux dans ses conventions sociales avec l'UITA. DANONE et l'UITA (Fédération syndicale internationale des travailleurs de l'alimentaire) intègrent les principes sociaux fondamentaux dans leurs accords communs qui sont le cadre du dialogue social international au sein du Groupe. Avec une forte internationalisation (DANONE emploie près de 50% de salariés dans les pays émergents), le Groupe veut veiller à l'application des normes sociales issues des recommandations de l'Organisation internationale du travail (OIT) : liberté d'association et droit de négociation collective, sécurité des collaborateurs sur le lieu de travail, respect des législations nationales en matière de temps de travail et de conditions salariales, interdiction des pratiques discriminatoires, du travail des enfants et du travail forcé. Au-delà de ses filiales, le Groupe étend ces principes sociaux fondamentaux à ses fournisseurs. Il a initié en 2003 la démarche Respect, qui propose aux filiales une méthode et des outils leur permettant d'évaluer et de suivre l'application de ces principes par les fournisseurs. DANONE a pour objectif de généraliser la démarche Respect à l'ensemble des fournisseurs d'ici à 2008.

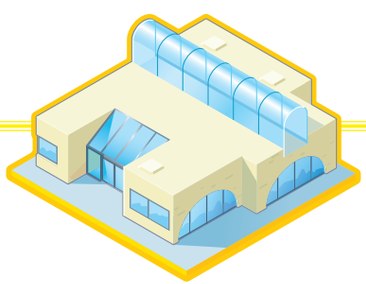
AGRICULTURE

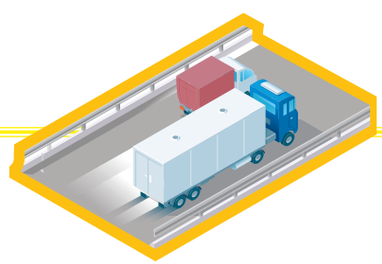
Le «Guide des bonnes pratiques du producteur de lait» : l'agriculture durable version concrète. Les élevages laitiers doivent être capables de combiner efficacité économique et respect de l'environnement et des règles sociales. En 1998, le Groupe DANONE a mis en place la démarche Danone Qualité et Sécurité, qui a été étendue en 2003 aux aspects environnementaux. DANONE diffuse aujourd'hui un guide des bonnes pratiques qui, au-delà des exigences en matière de qualité et de sécurité des aliments, réunit l'ensemble de l'expérience acquise par DANONE et les milliers d'éleveurs dans le monde. Déjà disponible en français, anglais, espagnol, polonais et allemand, le guide sera traduit en 2006 dans les autres langues des 21 pays où DANONE achète son lait en direct auprès des éleveurs. Construit de façon très pratique, il explique les ambitions de DANONE et permet d'identifier les pistes de progrès pour aller vers une production laitière durable. Un exemple, en matière de fertilisation : comment concilier optimisation de la production et absence de risque pour l'environnement ? Le guide détaille les mesures à mettre en place, ainsi que la réglementation, les coûts et bénéfices attendus.

RECHERCHE

DANONE ouvre à Shanghai son premier centre de recherche dédié aux produits laitiers pour l'Asie. Le centre a pour mission de développer des produits apportant des bénéfices qui répondent aux besoins locaux en termes de nutrition et de santé, et qui soient adaptés aux goûts des consommateurs asiatiques. Le centre abrite des chercheurs internationaux qui animent des laboratoires de recherche, d'analyse sensorielle et du comportement des consommateurs ainsi que de la nutrition. L'ouverture du centre s'inscrit dans la stratégie du Groupe de développer ses activités en Asie. Elle complète l'organisation R&D en Asie, qui compte déjà trois entités : un centre dédié à l'activité biscuits, qui développe des produits céréaliers nutritionnellement adaptés, deux centres dédiés aux boissons en Chine, qui développent notamment des produits accessibles. Au niveau mondial, le Groupe consacre chaque année 130 millions d'euros à la R&D.

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





APPROVISIONNEMENT EN MATIÈRES PREMIÈRES

> Impact

• Achats de matières premières et emballages : 3,813 milliards d'euros dont 62% 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 : consommation d'eau pour l'irrigation, 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 les conditions de travail et l'impact environnemental de la production agricole, et contribuer à les améliorer.

• Assurer la pérennité et la protection des réserves d'eau que le Groupe exploite.

PRODUCTION INDUSTRIELLE ET EMBALLAGES

> Impact

• L'emploi : 88 184 employés.
1 960 millions d'euros versés en 2005 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

> Impact

• 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 y 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

> Impact

• 13 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2005. Deux tiers des ventes sont réalisés 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 (eau en bonbonne).

> 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

> Impact

• 3 grandes catégories de produits fabriqués par DANONE : produits laitiers frais (55% du chiffre d'affaires), boissons (27%), biscuits et produits céréaliers (18%).

• Principal impact environnemental : consommation d'énergie et émissions de gaz à effet de serre liées à la réfrigération des produits frais.

• Enjeux sociaux : qualité et sécurité des produits, influence sur les modes de nutrition, produits accessibles.

> Responsabilités

• Garantir la qualité et la sécurité alimentaires.

• Contribuer à développer des modes de nutrition sains et répondre aux besoins locaux.

• Assurer une information transparente des consommateurs et promouvoir le dialogue avec les consommateurs.

FIN DE CYCLE

> Impact

• 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 selon 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.

Le développement durable
VU PAR **10 COLLABORATEURS** DU GROUPE DANONE

1 > HENRI BRUXELLES
Directeur Marketing pôle PLF
Aujourd'hui, la relation au consommateur ne peut plus reposer sur le seul triptyque prix-produit-marque.
Elle doit tenir compte des nouvelles attentes des consommateurs en matière d'engagement de la marque, au-delà de ses objectifs commerciaux : protection de l'environnement, lutte contre l'obésité, éducation nutritionnelle. La proximité et l'unicité de la marque doivent ainsi se construire sur l'engagement sociétal.

2 > MARCELO CABRERA
Directeur RH services communs Argentine
Les conséquences de la crise économique argentine ont été dramatiques : pauvreté, chômage, dégradation de l'éducation… DANONE est resté dans le pays, a maintenu les rémunérations, a continué à travailler avec ses fournisseurs et ses clients, a soutenu les communautés locales, en aidant les chômeurs par exemple. Maintenant que la crise est finie, les Argentins ne l'ont pas oublié et DANONE bénéficie d'une forte réputation.

3 > PIERRE JOSSELIN
directeur Achats pôle Biscuits
Nous ne pourrons pas atteindre des résultats tangibles si nous nous limitons aux approches traditionnelles. Pour apporter des solutions concrètes en matière de développement durable, nous devrions intégrer cette dimension systématiquement en amont de nos processus de design de nouveaux produits, tout en nous assurant que nous avons un concept gagnant auprès des consommateurs.

4 > TERESA LINDEMAN
Directeur Sécurité alimentaire Europe centrale et de l'Est
Avec les fournisseurs de lait en Pologne, DANONE a construit un partenariat gagnant-gagnant. Il y a eu un vrai programme d'accompagnement : aide technique et financière pour acquérir du matériel d'équipement en leasing et des crédits pour développer les troupeaux. Ce programme a permis aux producteurs de lait d'entrer dans l'Union européenne dans des conditions favorables. Il assure à DANONE un approvisionnement durable tout en améliorant en permanence la qualité du lait.

5 > LUIS MATHIEU
DG HOD Mexico
Au Mexique, l'impact interne de la responsabilité sociale est important. Les salariés sont fiers de travailler dans une société qui fait des efforts pour traduire concrètement ses valeurs dans des actions en interne et en externe.

6 > MATTHEW MOUW
DG Danone Chine HOD
DANONE a un avantage clair, c'est son histoire. Cela rend notre mission crédible. Apporter la santé par la nutrition a une portée universelle. Je vis et travaille dans un pays où les questions environnementales sont bien réelles. Développer un business durable est donc une responsabilité clé pour nous. C'est important de faire des profits «propres» !

7 > JUDIT NAGYPAL
Directeur RH LU Hongrie
Quand j'ai rejoint le Groupe, j'ai réalisé à quel point la responsabilité sociale était dans ses gènes. Nous le faisons non pas parce que nous le devons, mais parce que nous y croyons. Toutefois, dans mon pays, le grand public n'est pas encore très au courant et nous devons mener des actions plus significatives.

8 > MARTIN POWELL
Directeur Opérations Boissons
Dans l'activité Boissons, les deux principaux enjeux sont la protection des ressources en eau et la réduction de l'impact des emballages sur l'environnement. Je pense que DANONE est dans le peloton de tête mais nous devons encore progresser, notamment sur le recyclage. Nous travaillons sur des solutions innovantes en recherchant le bon équilibre entre protection de l'environnement et objectifs économiques à court terme.

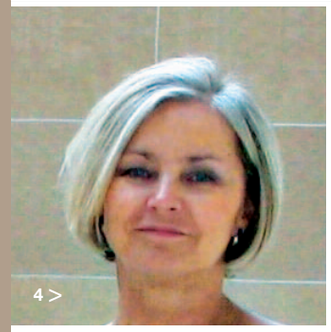
9 > JAVIER ROBLES
DG pôle PLF Europe du Sud
Les multinationales doivent s'engager pour la société avec sincérité, ou elles perdront leur crédibilité. Notre rôle est d'anticiper et de prendre le leadership sur des problématiques telles que la santé et la nutrition, avec des actions qui apportent un bénéfice réel et non superficiel pour la société.

10 > SERPIL TIMURAY
DG Danone Turquie
Le développement durable, c'est une vision business qui tient compte des problématiques sociales et environnementales. Pour DANONE en Turquie, il y en a trois principales : développer des produits sains, notamment pour les enfants, et contribuer à leur éducation à la nutrition ; développer les compétences des salariés ; aider les éleveurs à atteindre le niveau des standards européens en matière de qualité du lait.

< 1

2 >

3 >


4 >

5 >

6 >

7 >

< 8

9 >

10 >

Les valeurs DANONE comme avantage compétitif

PAR **GUY PELABON** directeur général Danone Waters UK et Irlande
ET **CÉCILE HESSE** directeur RH Danone Waters UK et Irlande

QUELS SONT LES ENJEUX POUR DANONE WATERS UK ?
G. P. : En quelques années, Danone Waters UK a vu sa taille doubler. Il est ainsi passé du statut de petite entreprise à celui de société de taille moyenne, avec une croissance de plus de 18% par an. Il a donc fallu adapter notre organisation afin de gérer au mieux notre développement. Le marché de l'emploi étant très concurrentiel, un de nos principaux enjeux est d'attirer et de retenir les talents. Durant ces trois dernières années, nous avons recruté une centaine de personnes. Du coup, la moitié de nos cadres a moins de deux ans d'ancienneté. Nous avons décidé de lancer DANONE *Way* pour faire des valeurs DANONE un véritable avantage compétitif : un esprit d'entreprise à la fois flexible, humain et centré sur le client.

CONCRÈTEMENT, COMMENT AVEZ-VOUS MIS EN ŒUVRE DANONE *WAY* ?
C. H. : DANONE *Way* nous a permis d'identifier six thèmes de travail lors de notre convention annuelle, à laquelle ont assisté 120 salariés. Cela a débouché sur des chantiers pilotés tout au long de l'année par des managers seniors et animés au quotidien par des managers juniors. Grâce à eux, nous avons pu traduire nos valeurs en attitudes concrètes dans le travail.
Par exemple, la valeur «enthousiasme» est traduite en *«can do attitude»*, ce qui valorise la prise d'initiative.
La force de cette animation tient au fait qu'elle s'inscrit dans le temps et que ce sont les opérationnels qui se l'approprient.

QUELS SONT LES RÉSULTATS ?
G. P. : DANONE *Way* nous a aidés à construire notre identité ainsi qu'à accélérer la transversalité et l'implication des salariés dans l'entreprise. Nous différencier par rapport aux autres entreprises ou grands groupes est également très important sur un marché du travail de plus en plus concurrentiel.

Chiffres clés

94%
Taux de déploiement de DANONE *Way* dans les filiales à la fin 2005.

87
Nombre de pratiques dans le livret DANONE *Way* 2005.

700
Nombre d'actions en cours à la fin 2005.

27
Nombre d'audits DANONE *Way* réalisés par les cabinets Princewaterhouse-Coopers et Mazars & Guérard.

49
Nombre de filiales dont les résultats consolidés sont publiés sur le site danone.com.

Pour en savoir plus
> www.danone.com/
développement durable/coin des experts

DANONE *Way* : faire du business autrement

UN MODÈLE D'ENTREPRISE ANCRÉ DANS L'HISTOIRE DU GROUPE

Le modèle d'entreprise de DANONE repose sur :

• la vision d'Antoine Riboud, fondateur du Groupe
– la performance économique et l'attention portée aux hommes vont toujours de pair ;

• une culture qui privilégie la réactivité, l'adaptation et la capacité à accélérer l'innovation par le travail en réseau, dans un contexte où les responsabilités opérationnelles sont largement décentralisées ;

• la volonté d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre, une ambition qui date de 1929, année de la vente du premier pot de yoghourt en pharmacie à Barcelone.

Dans ce contexte de mondialisation rapide où la compréhension des consommateurs et l'écoute des besoins locaux sont essentielles, le Groupe DANONE considère que ce modèle d'entreprise constitue pour lui un atout compétitif majeur.

CONSTRUIRE UN PROJET DE SOCIÉTÉ EN ARTICULANT STRATÉGIE BUSINESS ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

Cette démarche, qui implique activement le Comité de direction et les différents niveaux de la hiérarchie (la participation du plus grand nombre de salariés et la transversalité sont essentielles pour que chacun se sente concerné et participe au changement), intègre :

• une évaluation à un instant donné de la filiale, une photographie de ses forces et faiblesses qui débouche sur un plan d'action ;

• une opportunité de dialogue avec les parties prenantes ; dans le cadre de leur évaluation, la rencontre directe des interlocuteurs locaux – élus, associations de consommateurs ou environnementales, organismes caritatifs, établissements scolaires, fournisseurs et clients – permet aux filiales de mieux répondre à toutes les attentes locales et de développer une relation de confiance durable avec leur environnement ;

• une vérification par des tiers indépendants ; depuis 2001, des audits ont été menés dans des filiales pour vérifier la fiabilité du déploiement et la sincérité des réponses données ;

• au final, une vision partagée d'un projet d'entreprise qui vise la meilleure performance économique possible tout en étant facteur de valeur ajoutée pour l'ensemble de ses partenaires et de motivation pour ses équipes.

DANONE WAY, UNE DÉMARCHE DE TERRAIN QUI TRADUIT CONCRÈTEMENT LE MODÈLE D'ENTREPRISE

DANONE *Way* traduit en actes le modèle d'entreprise de DANONE, pour aider les filiales à intégrer performance économique et responsabilité, au plus près des réalités locales, partout où nous sommes présents.
C'est donc un guide de référence commun qui permet d'agir en proximité dans le contexte d'un pays.
Concrètement, DANONE *Way* est une démarche de progrès continu qui aborde l'ensemble des aspects de la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes : salariés, consommateurs et clients, fournisseurs, actionnaires, ainsi que communautés locales et l'environnement.
Les salariés sont amenés à évaluer leur entreprise sur des sujets aussi variés que l'égalité des chances, le respect des principes sociaux fondamentaux chez les fournisseurs ou le recyclage des emballages.

Performance sociale et environnementale : bilan en bref

Les Hommes

ACTIONS 2005

• Sécurité au travail : un taux de fréquence de 8 accidents/million d'heures travaillées.
• Employabilité des salariés : programme Evolution mis en œuvre dans 15 sites pilotes.
• Partage d'une culture forte : mise en œuvre de DANONE *Way* dans 94% des filiales.
• Représentation du personnel dans 95% des filiales. Dialogue social international fondé sur les conventions signées avec l'Union internationale des travailleurs de l'alimentaire (UITA), revisitées en 2005 pour intégrer les principes sociaux fondamentaux. Suivi d'indicateurs sociaux en commun.
• Démarche Respect avec les fournisseurs de vérification de l'application des principes sociaux fondamentaux. Réalisation de 35 audits.

OBJECTIFS

• Sécurité au travail : diminuer le taux de fréquence des accidents de moitié d'ici à 2007.
• Déploiement du programme Evolution dans 100% des filiales d'ici à fin 2008.
• Généralisation de la démarche Respect à l'ensemble des fournisseurs d'ici à fin 2008.

Environnement

ACTIONS 2005

• Programme Usines propres, usines sobres de réduction des consommations des ressources en eau et énergie.
• 16 millions d'euros d'investissements environnementaux en 2005.
• 84 usines sur 200 certifiées ISO 14001.
• Taux de valorisation des déchets : 74%.
• Démarche Danone Qualité Sécurité Environnement (DQSE) pour le lait alliant bonnes pratiques agricoles, qualité du lait et relations durables avec les agriculteurs. Promotion de l'agriculture durable au niveau international (Sustainable Agriculture Initiative).
• Auto-évaluation par les filiales de la protection des ressources en eau.
• Soutien de DANONE à la convention Ramsar de protection des zones humides.

OBJECTIFS

• Objectifs 2010 pour usines : - 30% de consommation d'eau, - 20% de consommation d'énergie, - 10% du poids des emballages et 80% de valorisation des déchets.
• Objectif de réduction des emballages : - 10% d'ici à 2010.
• Progresser sur l'application effective des critères environnement du programme DQSE.
• Déploiement d'un outil d'aide au pilotage économique des exploitations laitières en France (programme Perspectives).

Nutrition

ACTIONS 2005

• Déploiement dans les filiales de la charte Alimentation Nutrition Santé.
• 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 et/ou en sucres, produits sans sucres ajoutés, notamment dans les gammes pour bébé.
• Recherche d'ingrédients favorables pour la santé par le centre Daniel Carasso et poursuite de la recherche sur les probiotiques.
• Renforcement de la procédure de validation des communications nutrition santé.
• Programmes d'éducation à la nutrition et de promotion de l'activité physique. Ex. : France : «Faut que ça bouge» ; Espagne : centre de santé nutritionnelle ; Belgique : «Bon appétit la santé»
• Institut Danone : organisation d'un symposium sur la nutrition de l'enfant, remise du 5e Prix Danone international de nutrition lors du Congrès international de nutrition à Durban, en Afrique du Sud.

OBJECTIFS

• Poursuite de l'optimisation des recettes et des recherches sur les bénéfices santé des ingrédients et des produits.
• Généralisation progressive de l'étiquetage nutritionnel.
• Poursuite de la diffusion de guidelines en matière de composition des produits et de communication.

Accessibilité

ACTIONS 2005

• Commercialisation de produits accessibles : biscuits Tiger et Biskuat et produit laitier Milkuat en Indonésie, yaourt Danimal en Afrique du Sud et yaourt Moufid au Maroc.
• Création de circuits de distribution dans les quartiers défavorisés : Daniladies en Afrique du Sud, kiosques Rombok en Indonésie.

OBJECTIFS

• Démultiplication de produits de qualité accessibles en prix.
• Développement de partenariats avec des ONG sur le terrain.
• Construction d'un nouveau business model en pays émergents.

Les communautés locales

ACTIONS 2005

• Formation des usines à l'implication dans l'environnement local.
• Actions de solidarité menées dans les pays où le Groupe opère (16,7 millions d'euros en 2005).
• Engagement prioritaire au profit de l'enfance : Journée Danone pour l'enfance, Danone Nations Cup.
• Différents modes d'intervention : mobilisation des salariés, marketing au profit de causes sociales ou environnementales, réponse aux situations d'urgence.

OBJECTIFS

• 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

NUTRITION P. 18
ACCESSIBILITÉ P.24
ENVIRONNEMENT P.28
LES HOMMES P.34
LES COMMUNAUTÉS LOCALES P.40

Zoom sur cinq grands enjeux du Groupe DANONE.
Des salariés expliquent les projets qu'ils mettent en œuvre sur le terrain. Ou comment rechercher des solutions innovantes qui articulent objectifs business et développement durable.

JACKSON ZHANG
Institut Danone Chine
p. 20

CORINNE ROBIN-FOUCAL ET **FRANÇOIS RILLET**
Danone France
p. 21

SUSANA ASCOLI
zone Amérique latine
p. 21

CHRISTINE BOULEY
pôle Biscuits
p. 22

SONIA ALMEIDA ET **ARMANDO REYES**
Danone Mexique
p. 23

ARIANE VAN DE MOER
centre de recherche Daniel-Carasso
p. 23

NUTRITION : COMMENT APPORTER LES BONNES RÉPONSES ?

En tant que 5e groupe agroalimentaire mondial, DANONE est au cœur des problématiques de société liées à l'alimentation : sécurité alimentaire, lutte contre l'obésité et la malnutrition, information nutritionnelle des consommateurs. Face à ces questions, il fournit des réponses concrètes./

300 millions de personnes souffrent d'obésité et 2 milliards de carences nutritionnelles dans le monde. Dans les deux cas, cette situation engendre des problèmes de santé publique : maladies cardiovasculaires et diabète pour l'obésité, mortalité et retards dans le développement des enfants, pour la malnutrition. De plus, dans certains pays, suralimentation et sous-nutrition coexistent. En Indonésie par exemple, 48% des enfants de moins de 10 ans ont en sous-poids et 15% en surpoids. En tant qu'entreprise agro-alimentaire, DANONE se situe au cœur de ces problématiques et a des atouts pour apporter des solutions aux problèmes existants. En effet, son portefeuille, composé de produits élaborés pour répondre à la diversité des attentes et surtout des besoins des consommateurs en fonction des pays où ils vivent, lui permet de se placer comme un acteur crédible de la santé et de la nutrition.

La qualité et la sécurité alimentaire avant toute chose

La responsabilité première du Groupe DANONE est de garantir la sécurité alimentaire et la qualité de ses produits.

IL Y A UNE PRISE DE CONSCIENCE QUE L'ON PEUT, EN MANGEANT, AGIR SUR SA SANTÉ. À TRAVERS NOS PRODUITS, NOUS AIDONS L'ORGANISME À PRÉSERVER OU RETROUVER SES FONCTIONS OPTIMALES.

Sven Thormahlen, directeur R&D du Groupe DANONE

Cet objectif est obtenu grâce à la maîtrise et à l'amélioration continue des processus, de la conception à la distribution des produits. Le niveau de performance atteint est apprécié à l'aide de deux indicateurs : l'indice de sécurité des aliments, qui mesure le niveau de contrôle des risques alimentaires, et l'indice de satisfaction du consommateur, qui mesure le respect de la qualité attendue par celui-ci. L'analyse des informations provenant des consommateurs est mesurée par le niveau de réclamations par rapport aux unités vendues. Il s'avère utile pour identifier les points de faiblesse de nos processus et pour adapter en permanence l'offre produit.

Ces indicateurs sont déployés sur l'ensemble des filiales. Ils permettent de comparer celles-ci et de dupliquer la mise en œuvre des meilleures pratiques.

Innover pour répondre aux besoins nutritionnels

Le Groupe DANONE veut faire plus en menant jusqu'au bout l'objectif qu'il s'est fixé : apporter la santé par l'alimentation. Les matières premières essentielles des produits DANONE sont le lait, les ferments, les céréales et l'eau. DANONE s'applique à améliorer le profil nutritionnel de ses produits, au fur et à mesure des avancées technologiques et scientifiques >>>

PAR **JACKSON ZHANG,**
Institut Danone Chine

Quel est le contexte en Chine ?
Une étude menée par les autorités en 2002 a révélé que 23% de la population chinoise a un surpoids et que 7% est obèse. Ce phénomène est plus marqué dans les grandes villes avec 8% d'enfants obèses. Nous constatons, par ailleurs, que plus l'économie se développe, plus l'alimentation des Chinois se «déstructure».

Que fait DANONE ?
Le Groupe s'implique dans la lutte contre l'obésité avec deux programmes télévisés éducatifs pour les jeunes. L'enfance est la meilleure période pour apprendre à bien s'alimenter. Ces programmes passent aux heures de grande écoute sur les chaînes satellites chinoises qui sont captées dans plus de 60 villes, soit des dizaines de millions de personnes !

Quels sont vos messages ?
Le premier, composé de 35 épisodes, s'adresse aux 4-12 ans et donne des conseils très simples tels que manger des légumes ou faire du sport. A la fin, le présentateur pose une question et les enfants peuvent appeler une hot line pour y répondre. Le second programme de 52 épisodes est pour les adolescents et leurs parents. Il traite de problématiques de nutrition plus pointues comme : où trouver de la vitamine A ? Sa diffusion sur 11 chaînes de province sera élargie à de nouvelles villes chinoises dans les mois à venir.

«Exprimer le bénéfice produit»

PAR **FRANÇOIS RILLET** chef de groupe Marketing Marques Santé Danone France ET **CORINNE ROBIN-FOUCAL** directeur Communication et Nutrition de Danone France

COMMENT COMMUNIQUEZ–VOUS AUPRÈS DES CONSOMMATEURS ?
F. R. : Nous sommes le deuxième annonceur de télévision, ce qui nous confère une responsabilité vis-à-vis des consommateurs. Nos communications ont pour objectif d'exprimer le bénéfice attendu du produit, en restant conformes au dossier scientifique. La difficulté consiste à traduire un bénéfice pour la santé dans un langage simple pour le consommateur en restant crédibles. C'est relativement simple pour certains produits, comme Taillefine (gestion du poids), Pour d'autres, comme Actimel, les bénéfices santé sont moins faciles à expliquer au consommateur.
C. R. F. : Nos communications ne doivent pas inciter à la surconsommation ou à une alimentation déséquilibrée, ni dévaloriser l'autorité parentale ou certaines catégories de consommateurs…

LES CONSOMMATEURS PARTICIPENT-ILS AU PROCESSUS D'ÉLABORATION DES PUBLICITÉS ?
F. R. : Oui, nous les consultons dès l'origine du processus créatif, afin de recueillir leur perception. Plus cette étape est riche, plus la communication sera pertinente. Nous testons ensuite, à partir d'une première ébauche de communication publicitaire, la compréhension que les consommateurs ont du message. Nous avons ainsi pu relancer avec succès la marque Taillefine en 2005, en rénovant les recettes (0% de matières grasses et 0% de sucres ajoutés) puis en ajustant notre communication à partir des attentes des consommateurs face aux produits allégés.

QUI S'ASSURE CHEZ DANONE DE LA CONFORMITÉ DES CONTENUS AVEC LA RÉGLEMENTATION ?
C. R. F. : Pour chaque communication, nous collaborons étroitement avec les services Nutrition, Marketing, Réglementation et Juridique, pour nous assurer de sa conformité légale et de son attractivité pour le consommateur. Nous prenons aussi en compte les parties prenantes : autorités de santé et de réglementation, associations de consommateurs, Bureau de vérification de la publicité.

SUSANA ASCOLI, directeur Qualité Sécurité alimentaire (Amérique latine)

Quels sont les enjeux liés à la qualité des produits en Argentine ?
DANONE a lancé beaucoup de nouveautés. Si les consommateurs les plébiscitent, ils sont aussi très vigilants par rapport à leur qualité. Afin de répondre à leurs exigences, nous avons mis en place un système d'audit et de contrôle de nos produits et de nos processus en interne et en externe. Nos fournisseurs sont associés à cette démarche, et nous leur demandons d'intégrer nos processus les plus performants (comme le HACCP, qui vise à l'analyse et à la prévision de tous les risques qualité).

Les consommateurs participent-ils à cette démarche qualité ?
Bien sûr, puisque leur satisfaction est notre principal objectif. Toutes les critiques ou suggestions des consommateurs sont donc soigneusement analysées. Chaque fois qu'un défaut ou une plainte sont signalés, nous en prenons note et améliorons notre système qualité.

Quel est votre prochain défi ?
Parvenir à étendre notre process qualité jusqu'au point de vente. Ce projet est difficile à mettre en place car il suppose la collaboration de tous, depuis le service Achats jusqu'au service commercial, mais il est fondamental. Il faut pouvoir s'assurer, que les produits Danone sont toujours de bonne qualité dans les magasins. C'est un travail titanesque, mais nous devrions y arriver.

16 Instituts Danone dans le monde.
Depuis 1991, date de création du premier institut en France, 600 programmes de recherche ont été soutenus financièrement.

130 budget, en millions d'euros, consacré à la recherche par le Groupe DANONE. 65% sont consacrés à des projets en santé et nutrition.

382 940 contacts
consommateurs dans le monde en 2005.

Pour en savoir plus
> www.danone.com/développement durable/coin des experts

CHRISTINE BOULEY, directeur Affaires scientifiques (pôle Biscuits)

«L'obésité et le surpoids sont des réalités inquiétantes et c'est le devoir de tous les acteurs privés et institutionnels de contribuer à leur prévention. Mais des idées reçues circulent sur les biscuits. En général, ils sont consommés de façon modérée (17 g/jour en moyenne chez les enfants et 10 g chez les adultes, en France) et contribuent aux apports journaliers en sucres et graisses pour moins de 5%. Cela ne nous empêche pas de travailler à améliorer leur qualité nutritionnelle en réduisant la teneur en matières grasses et sucres, au profit des céréales, des fibres ou des fruits. Nous améliorons le profil nutritionnel de nos biscuits de façon continue depuis les années 1990. Chaque innovation profite ensuite au reste de notre portefeuille de marques. Par exemple, l'incorporation de l'huile de colza dans les biscuits Taillefine pour garantir un apport en acides gras essentiels a également profité à d'autres biscuits tels qu'Ourson. Nous voulons continuer d'augmenter la teneur en céréales de nos produits et réduire davantage leur teneur en matières grasses, en particulier en acides gras saturés, tout en préservant le plaisir du goût, attente incontournable des consommateurs de biscuits !»

Aider les enfants à grandir

PAR **SONIA ALMEIDA** manager R&D Nutrition Santé Danone Mexique
ET **ARMANDO REYES** chef de groupe Marques Enfants Danone Mexique

Danonino est consommé par les enfants de plus de 35 pays. Sa particularité ? S'adapter, selon les pays, aux carences ou aux déficiences nutritionnelles infantiles identifiées par les chercheurs du centre Daniel Carasso. Zoom sur le Mexique.

POURQUOI DÉVELOPPER UNE NOUVELLE RECETTE DE DANONINO AU MEXIQUE ?
A. R. et S. A. : Au Mexique, 18% des enfants souffrent de retard de croissance en raison de carences en nutriments essentiels, plus précisément en fer, zinc, vitamines A et C. La première recette de Danonino était riche en calcium. Nous avons développé une nouvelle formule avec ces nutriments pour suivre les recommandations des pouvoirs publics.

À QUELLES DIFFICULTÉS AVEZ-VOUS ÉTÉ CONFRONTÉS ?
S. A. : Ajouter du fer à un produit laitier est un défi en matière de R&D. Le fer altère les qualités gustatives et la couleur du produit. Nous avons travaillé sur ce projet pendant plus d'une année. Résultats : Danonino contient 6% de fer. Les tests ont confirmé que les consommateurs étaient satisfaits du goût.
A. R. : Nous avons travaillé en collaboration avec le centre de recherche Daniel Carasso en France pour la mise au point du produit (choix et dosage des nutriments) et la validation scientifique de l'allégation. En effet, changer de recette nous a amenés à faire évoluer notre communication aux consommateurs. Notre message est davantage orienté sur la santé (aider la croissance des enfants) et nous veillons à ce qu'il soit corroboré par des études scientifiques. Nous allons communiquer sur les bénéfices nutritionnels (protéines, vitamines, calcium et fer) auprès des mères de famille.

QUELS SONT VOS PROJETS POUR CONTINUER À AMÉLIORER L'ÉTAT NUTRITIONNEL DES ENFANTS AU MEXIQUE ?
S. A. : Nous voulons étendre cette démarche à d'autres produits, par exemple à un produit qui serait accessible financièrement aux populations plus défavorisées et avec des bénéfices nutritionnels.

>>> comme le montre l'exemple des biscuits LU en France. Entre 1999 et 2005, leur teneur en sucres ajoutés a été réduite de 9% et celle en matières grasses de 7% tandis que les proportions en céréales ont augmenté de 14%. En parallèle, DANONE continue de développer des produits apportant aux consommateurs des bénéfices santé scientifiquement prouvés. Dans le secteur des produits laitiers, c'est le cas par exemple d'Actimel, qui participe à renforcer les défenses naturelles de l'organisme, d'Activia, qui aide à réguler le transit intestinal, ou encore de Danacol, qui, enrichi en stérols végétaux, contribue à réduire le taux de mauvais cholestérol.
Une ambition que le Groupe porte dans chaque pays où il est implanté. Les produits répondent aux besoins nutritionnels des populations locales, notamment dans les pays où les habitants souffrent de carences alimentaires. Au Mexique, par exemple, les enfants manquent de zinc, de vitamines A, C et D. Pour remédier à ces carences, DANONE a enrichi ses produits Danonino avec ces nutriments essentiels. En Chine, les biscuits Danone Milk, destinés aux enfants, sont enrichis en calcium car il n'est pas dans la tradition des Chinois de consommer des produits laitiers.

Communiquer de manière responsable

Le Groupe DANONE joue aussi un rôle dans l'information et l'éducation nutritionnelles des consommateurs. C'est pourquoi il veille particulièrement à ce que les indications figurant sur ses produits soient scientifiquement validées. Il fournit également des informations sur ses produits par le biais des étiquettes (étiquetage nutritionnel, recommandations de portions et conseils d'accompagnement pour un repas équilibré…). Il développe aussi des services d'information pour les consommateurs. Ainsi les équipes du marketing relationnel en France ont-elles optimisé en 2005 les magazines et le site Internet qui leur sont destinés. Ils s'appellent désormais «DANONE et vous». La vocation est double : il faut répondre aux attentes des consommateurs, à leurs interrogations d'ordre général concernant la santé et la nutrition, et les accompagner dans leur recherche quotidienne d'équilibre alimentaire. Des objectifs partagés par les Instituts Danone, qui, depuis 2003, ont centré de nombreuses activités autour du développement harmonieux de l'enfant. Il s'agit, notamment, d'apprendre aux enfants à bien se nourrir à l'âge où ils se construisent leur comportement alimentaire. Les programmes des Instituts Danone ne font pas référence aux marques du Groupe DANONE. Exemples concrets d'actions : l'Institut de Chine a créé deux programmes de télévision à l'intention du jeune public ; en Pologne, l'Institut Danone a développé un jeu vidéo pour sensibiliser les enfants entre 6 et 9 ans, de façon amusante et interactive, aux bonnes habitudes alimentaires. ■

Apporter un bienfait santé

PAR **ARIANE VAN DE MOER** chef de groupe Sélection des probiotiques et Biosciences, centre Daniel Carasso

DANONE cherche à apporter la santé par l'alimentation. Qu'est-ce que cela veut dire ?
Prenons mon travail comme exemple. Je me consacre à l'étude des souches probiotiques, qui sont des bactéries susceptibles d'apporter un bienfait en terme de santé. Certaines d'entre elles permettent à l'organisme humain de lutter contre les agressions extérieures, en équilibrant la flore intestinale. Actimel, par exemple, grâce à un probiotique particulier, aide à renforcer les défenses naturelles de l'intestin L'idée est d'intégrer les vertus de ces bactéries à nos produits.

Quelle est votre méthode de travail ?
La plupart des travaux menés au sein du centre Daniel Carasso sont réalisés avec d'autres instituts de recherche et des experts, en France ou à l'étranger. Nous partageons ainsi nos hypothèses de travail. La plupart de nos publications sont faites en collaboration avec des scientifiques de haut niveau extérieurs au Groupe, et revues par une commission d'experts.

Pourquoi DANONE s'est-il associé avec l'Institut Pasteur ?
Le savoir-faire ainsi que les connaissances de ses chercheurs sont précieux. Nos travaux sur les bactéries lactiques et les probiotiques les intéressent. De cette complémentarité est née une collaboration sur différents thèmes comme l'immunologie. Un contrat cadre et une dizaine de contrats de recherche ont été signés. Les premiers résultats ne devraient pas tarder.

LAURENCE TOURNERIE zone Asie-Pacifique ET **STEVEN TAN** Danone Indonésie

p. 25

MARCELO PALMEIRO ET **CLINTON KOEN** Danone Clover Afrique du Sud

p. 27

LA SANTÉ PAR L'ALIMENTATION : CONCEPT POUR PAYS RICHES ?

Conscient du rôle que peut jouer l'industrie agroalimentaire dans la lutte contre la malnutrition, DANONE s'est fixé un objectif : apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. Pour cela, il repense son business model dans les pays émergents./

Pour en savoir plus
> rapport d'activité 2005
> www.danone.com

50% de la population mondiale vit avec moins de 2 dollars par jour. Une personne sur cinq souffre de la faim et plus de deux milliards sont carencées. Le manque en vitamines et minéraux a des conséquences non seulement sur la croissance des enfants mais aussi sur leur développement intellectuel et leurs facultés d'apprentissage.
DANONE réalise 30% de son chiffre d'affaires dans les pays dits émergents, où ses produits sont consommés par les couches relativement aisées de la population. Pour mener à bien sa mission, le Groupe veut proposer des produits qui contribuent à combler les carences nutritionnelles des populations locales à très faible pouvoir d'achat. Avec le projet Dream, DANONE a amorcé une nouvelle stratégie qui rompt avec son business model habituel. Il s'agit d'abord de bien comprendre les habitudes de consommation de ces populations afin de pouvoir s'y adapter. Pour cela, le Groupe travaille en partenariat avec des acteurs locaux en prise avec le terrain. Ensuite, il mobilise le management sur ces nouveaux objectifs : commercialiser des produits conformes aux critères de qualité et de sécurité du Groupe mais à des prix accessibles et à forte valeur ajoutée nutritionnelle.
DANONE dispose d'un atout important : un portefeuille de produits susceptible de répondre aux problématiques des pays émergents. En effet, les biscuits et les produits laitiers apportent des protéines, du calcium et des vitamines. Les yaourts, riches en ferments vivants, aident l'organisme à lutter contre les diarrhées, l'une des principales causes de mortalité infantile. DANONE a lancé des projets pilotes dans plusieurs pays à partir desquels des bonnes pratiques ont été identifiées puis déployées dans plusieurs filiales du Groupe.

Combler les manques nutritionnels

En 1999, en Indonésie, le Groupe DANONE lance Biskuat, un biscuit enrichi en calcium et en vitamines. Vendu au prix de >>>

«Le plus dur : tenir nos prix»

PAR **LAURENCE TOURNERIE** DG de la Business Affordable Nutrition Acceleration Business Unit et directeur Marketing Biscuits Asie-Pacifique ET **STEVEN TAN** DG Danone Nutrition Indonésie

Quel est le contexte en Indonésie ?
S. T. : 50% de la population a moins de 2 200 calories par jour pour se nourrir. Il y a des carences nutritionnelles en fer, en iode, en vitamine A et en calcium. C'est dans ce contexte que nous avons lancé Biskuat en 1999, un biscuit énergétique vendu 1 000 roupies, soit 10 centimes d'euro.
L. T. : Les biscuits sont faciles à enrichir, ils plaisent aux enfants et sont faciles à stocker.

Quel bilan tirez-vous de cette expérience ?
L. T. : Le succès a été rapide. En six ans, nous sommes devenus le n° 2 du marché du biscuit en Indonésie avec plus de 50 000 tonnes. Nous sommes en passe de devenir le premier tant en volume qu'en valeur.

Quels sont les principaux obstacles ?
S. T. : Le plus dur est de tenir nos prix. Nous devons rester au plus près de 1 000 roupies, le prix psychologique, dans un contexte de très forte inflation (17% par an) et alors que le pouvoir d'achat de la population n'augmente pas. Le prix de Biskuat se situe plutôt aujourd'hui aux environs de 1 200 roupies. Pour innover encore, nous avons développé un paquet à 500 roupies qui a considérablement réduit l'effort que représente un achat pour notre cœur de cible.
L. T. : Pour y parvenir nous devons travailler sur des volumes importants en exploitant un business model très simple.
S. T. : Nous sommes en concurrence avec des acteurs locaux qui essaient de nous copier. C'est pourquoi nous devons être capables d'améliorer constamment et rapidement le produit.
L. T. : La recette de Biskuat a été modifiée avec l'adjonction d'un cocktail de nutriments – 9 vitamines et 6 minéraux – recommandé pour les enfants indonésiens par le World Food Program (Programme alimentaire mondial, *ndlr*), avec lequel nous travaillons.

Quels sont vos projets ?
S. T. : Notre ambition est de parvenir à toucher les gens qui vivent aujourd'hui avec moins de 1 euro par jour et par foyer.

>>> 500 ou 1 200 roupies selon les formats (soit entre 5 et 12 centimes d'euro), Biskuat est un produit nutritif accessible à tous. Le Groupe lance en 2004 Milkuat, une boisson lactée qui se conserve à température ambiante. Au Maroc, Moufid, un yaourt frais enrichi en fer, zinc et vitamines, est lancé sur le marché à destination des enfants.
En 2005, une nouvelle version de Danone Milk Calcium +, un biscuit enrichi, a été commercialisée en Chine, au prix de 0,15 euro les 100 grammes. Elle totalise 50 millions de paquets vendus en six mois.

Les deux challenges : accessibilité et distribution

L'enjeu est de concevoir des produits que les gens puissent acheter au jour le jour et dont le coût est faible. En même temps, pour que cette stratégie soit durable, ces produits doivent être rentables pour le Groupe. Résoudre cette équation difficile nécessite la mise en place d'un modèle reposant sur des volumes importants et une réduction de toutes les dépenses : création d'emballages économiques, optimisation des processus industriels et développement de l'approvisionnement local en matières premières… En résumé, c'est un modèle avec des gammes de produits moins étendues et fabriquées en très grande série.
Autre défi de taille : la distribution. En effet, dans les pays émergents, elle s'organise autour de commerces de proximité très nombreux, dispersés et à faible capacité de stockage, qu'il faut alimenter au quotidien. A ces contraintes s'ajoutent des infrastructures de transport très limitées et parfois même des problèmes de sécurité. Ainsi, Danone Clover a mis au point en Afrique du Sud un système de distribution inédit. Pour commercialiser dans les quartiers les plus défavorisés Danimal, un yaourt à boire vendu 1 rand, soit 10 centimes d'euro, la filiale sud-africaine a recruté directement dans les bidonvilles des mères de famille qui étaient au chômage. Comme elles sont totalement intégrées à la communauté, elles connaissent parfaitement le terrain.

NOUS DEVONS PRENDRE EN COMPTE LES BESOINS SPÉCIFIQUES DES POPULATIONS ET CONSIDÉRER LEURS HABITUDES DE CONSOMMATION EN NOUS IMMERGEANT DANS LEUR QUOTIDIEN.

Laurence Tournerie, DG de la Business Affordable Nutrition Acceleration Business Unit

Ces Daniladies ont été formées à la vente en porte-à-porte de ce yaourt destiné aux plus jeunes. Cette activité leur procure un revenu qui permet de faire vivre leur famille.

Développer des partenariats gagnants pour tous

Cette stratégie d'accessibilité implique une parfaite connaissance des besoins réels des populations et de leurs habitudes de consommation (structure des repas, mode de préparation, goûts, déficiences nutritionnelles…). C'est pourquoi le Groupe collabore sur le terrain avec les communautés locales et les ONG. Il teste des méthodes de travail, des concepts produits et des modèles de distribution. C'est ainsi que sont nés, en Indonésie, avec l'aide de l'université de Jakarta, un programme et une méthodologie «d'immersion». Des collaborateurs de l'entreprise, accompagnés d'universitaires, d'ethnologues, de sociologues et de nutritionnistes, ont vécu parmi les familles locales et travaillent au développement de produits adaptés.
Les communautés locales connaissent de véritables améliorations en termes de nutrition et de santé, mais aussi de création d'emploi. L'exemple des kiosques mobiles qui distribuent Biskuat et Milkuat en Indonésie est très parlant. Pour commercialiser ces produits, DANONE utilise 3 000 kiosques mobiles qui font vivre autant de familles, soient environ 15 000 personnes. Pour les multiplier et en diminuer le coût d'investissement, DANONE travaille avec des organismes de microcrédit et des fabricants locaux.
A terme, ces nouvelles approches sont une source d'innovation. Elles poussent les équipes DANONE à penser différemment, à remettre en cause les certitudes pour inventer de nouveaux modèles de business. ■

50 000 tonnes de Biskuat, un biscuit enrichi en vitamines et en calcium, vendues en Indonésie en 2005.

6 millions d'habitants à Soweto, Orange Farm et East-Rand, zones où le yaourt Danimal est distribué.

Novembre 2005 rencontre entre F. Riboud et M. Yunus, président du groupe Grameen au Bangladesh. Mars 2006 : création de la société Grameen Danone Foods Social Business, qui a pour objet de proposer une alimentation saine aux populations défavorisées souffrant de carences nutritionnelles.

Innover dans notre façon de faire

AVEC **MARCELO PALMEIRO** directeur Marketing ET **CLINTON KOEN** directeur Commercial Danone Clover

DANS QUEL ENVIRONNEMENT TRAVAILLEZ-VOUS EN AFRIQUE DU SUD ?
M. P. : Le taux de chômage dépasse les 20% et 50% de la population vit en dessous du seuil de pauvreté. Sur le plan sanitaire, plus de 50% des enfants souffrent de carences aiguës en vitamine A, en zinc et en fer.

DANONE CLOVER DÉVELOPPE DANIMAL, UN PRODUIT ACCESSIBLE FINANCIÈREMENT AU PLUS GRAND NOMBRE. POUVEZ-VOUS PRÉSENTER CE PROJET ?
M. P. : Nous avons lancé Danimal, un yaourt à boire enrichi en vitamine A, en zinc et en fer. Il est vendu 12,50 centimes d'euro l'unité et, pour le moment, exclusivement dans les townships de Soweto (1,2 million d'habitants) et d'Orange Farm (300 000 personnes).
C. K. : Pour distribuer Danimal dans ces townships où il n'y a pas vraiment de routes ni de commerces de détail, nous avons fait appel à des mères de famille au chômage, qui sont recrutées localement pour vendre Danimal en faisant du porte-à-porte dans leur quartier, ce qui leur permet aussi d'améliorer le revenu familial.
M. P. : C'est un projet qui évolue au jour le jour, avec beaucoup d'échanges entre les équipes de Danone et les communautés locales. Par exemple, pour faciliter le travail des Daniladies et bien conserver le produit, nous avons eu l'idée de concevoir de petits kiosques individuels isothermes.

COMMENT LE PROJET EST-IL VIABLE AVEC UN PRIX DE VENTE AUSSI BAS ?
C. K. : Il a fallu revoir entièrement les coûts, depuis le prix du lait, la fabrication du produit jusqu'à sa distribution. Nous avons aussi supprimé les budgets publicitaires classiques pour faire des économies.

COMMENT FAITES-VOUS CONNAÎTRE LE PRODUIT ?
M. P. et C. K. : Nous avons dû innover dans notre façon de faire du marketing et dans le mode de distribution en menant des actions de proximité dans les communautés. Par exemple, des troupes de théâtre de rue mettent en scène les bénéfices nutritionnels de Danimal.

QU'EST-CE QUI EST PRÉVU POUR 2006 ?
M. P. : Nous allons nous appuyer sur ce premier succès à Johannesburg. Notre ambition aujourd'hui est de toucher la plupart des 100 townships que compte l'Afrique du Sud.
En 2007, la distribution de Danimal sera étendue à la région de Durban, voire aux pays limitrophes. En 2008, DANONE espère vendre entre 10 000 et 25 000 tonnes de ce produit.

CONCILIER DÉVELOPPEMENT ET ENVIRONNEMENT

Développer ses activités dans le monde en réduisant leur impact environnemental est le défi que le Groupe DANONE s'est lancé. Ce pari engagé dans les usines dès les années 1990 s'étend progressivement en amont et en aval de nos productions. Tour d'horizon et revue de détail./

MICHELLE BOADAS
zone Europe du Sud

p. 30

PASCALE DE PELLEGARS
Danone France

p. 31

ADNAN CAVUS
Danone Turquie

p. 31

GARY HIRSHBERG
Stonyfield Farm
Etats-Unis

p. 32

MICHEL-BRUNO FROMAGE
Danone Belgique

p. 33

L'analyse du cycle de vie d'un yaourt démontre que ce n'est pas la production industrielle qui a les conséquences les plus importantes sur l'environnement, contrairement à une idée courante. Cependant, le Groupe poursuit ses efforts depuis plusieurs années sur ses 200 sites de production.
Le programme Usines propres – usines sobres a été établi dans ce but. Grâce à ce plan, les émissions directes de l'ensemble de l'activité industrielle du Groupe DANONE ne représentent aujourd'hui plus que 10% des émissions nécessaires à la fabrication et à la distribution de nos produits. En raison de ces faibles émissions, cinq sites seulement sont concernés par les plans nationaux du protocole de Kyoto.
Le Groupe s'est également donné pour objectif de réduire de 20% la consommation d'énergie et de 30% la consommation d'eau entre 2000 et 2010.
A mi-parcours, les résultats obtenus sont conformes à cet objectif.
Mais l'impact des usines n'est pas le seul challenge que le Groupe DANONE veut relever. Et pour cause, réduire l'impact environnemental de ses activités nécessite aujourd'hui une démarche globale depuis les matières premières jusqu'au recyclage des emballages.

LE GROUPE VEUT RÉDUIRE L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL DE TOUTES LES RESSOURCES UTILISÉES : CONSOMMATION D'ÉNERGIE, MODES DE TRANSPORT OU CAPACITÉS DE RECYCLAGE DES EMBALLAGES…

Jean-Pierre Rennaud, directeur Environnement du Groupe DANONE

Protéger l'eau

Parce que les réserves d'eau douce ne représentent que 3% des réserves d'eau planétaires, elles constituent une ressource à la fois fragile et essentielle pour faire face à la croissance démographique mondiale. Les 72 sources d'eau naturelle que le Groupe exploite à travers le monde suivent des principes rigoureux définis par la charte de protection des eaux de DANONE. Le premier principe est de ne jamais prélever une quantité d'eau supérieure à ce que la nature peut renouveler, pour assurer un maintien à long terme de la ressource. Le second principe est de travailler en collaboration avec tous les acteurs locaux (agriculteurs, collectivités locales, etc.) afin de mettre en place une gestion qui préserve les ressources pour l'avenir. Ainsi chaque source fait-elle l'objet d'une gestion animée par un correspondant local en partenariat avec toutes les collectivités locales et les divers acteurs économiques. En 2005, le Groupe DANONE a ainsi participé à la rénovation de l'ensemble du réseau d'eaux usées de la communauté de communes, à Evian. Il a également contribué à l'embauche de gardes forestiers en Espagne, afin de lutter contre les incendies de forêts situées sur les impluviums des sources.
Au niveau international, DANONE est un partenaire très actif de la convention Ramsar, qui œuvre pour la conservation des zones humides, un élément clé >>>

Intégrer l'environnement dès la conception

MICHELLE BOADAS
responsable R&D Emballages Europe du Sud

«L'environnement est un défi économique et une responsabilité pour les équipes R&D packaging. En Espagne, la loi nous impose de mettre en œuvre chaque année des projets de réduction d'emballages. La plupart des villes ont organisé le tri sélectif. Nous intégrons l'environnement dès la conception des emballages. Nous sélectionnons les matériaux à utiliser et choisissons des produits recyclés à chaque fois que c'est possible.
Nous avons réussi des réductions entre 0,4 et 2 g pour Dan'Up, Actimel et Danissimo. Cela représente une économie de 500 000 t de plastique. Côté transports, plus de 90% de nos pots de yaourts sont produits dans nos usines. Notre fournisseur de bouteilles est installé à côté de l'usine : c'est le «wall to wall», qui supprime tout transport des bouteilles vides vers le site de remplissage. Cependant ces efforts compensent difficilement les tendances du marché. Les consommateurs aiment les portions individuelles parce que c'est commode, mais cela dégrade le ratio poids d'emballage/ poids de produit. Le marché espagnol des multipacks (6, 8 ou 12 yaourts) se développe et ces produits nécessitent du suremballage. Nous avons donc encore du chemin !»

Une démarche complexe construite avec les agriculteurs

PAR **PASCALE DE PELLEGARS** directeur Achats de lait de Danone France

«NOUS AVONS LANCÉ LA DÉMARCHE QUALITÉ ET SÉCURITÉ DU LAIT EN 1997 sur l'ensemble des zones de collecte de Danone France. Chaque producteur de lait s'est engagé au sein de cette charte à respecter les bonnes pratiques d'élevage et à garantir la traçabilité du lait. Visant un progrès continu, la démarche Qualité et Sécurité intègre, depuis 2004, les problématiques environnementales pour une bonne gestion des effluents d'élevage et des phytosanitaires. C'est une démarche complexe qui se construit avec les agriculteurs grâce à un conseil technique de proximité. Toutes les exploitations laitières sont auditées une fois par an et les techniciens Danone sont disponibles à tout moment pour conseiller les éleveurs. En 2005, nous avons organisé des groupes de travail pour convertir des exploitations laitières à l'agriculture raisonnée. Treize d'entre elles sont déjà qualifiées. Notre objectif est d'accompagner l'engagement des producteurs dans une démarche d'agriculture durable. Ainsi, nous sommes tous gagnants, du producteur au consommateur.»

Et dans les usines ?

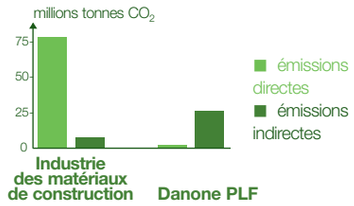
ADNAN CAVUS, manager Affaires réglementaires Danone Turquie

«Nous travaillons en permanence à améliorer les capacités de nos usines en termes de productivité, de sécurité des personnes et de sécurité alimentaire, mais en ayant aussi le souci de réduire leur impact sur l'environnement. Plusieurs audits réalisés depuis 2003 dans nos six usines ont permis d'identifier les principales causes de pollution et de déterminer les moyens de les rendre plus propres et plus économiques en ressources naturelles. Par exemple, nous avons investi dans deux nouveaux brûleurs et avons réduit ainsi de plus de moitié nos émissions de gaz. Quant aux usines acquises récemment, nous avons intégré en amont les standards DANONE concernant la pollution de l'air. Par exemple, l'usine de Lüleburgaz a été transformée. Elle n'est plus alimentée au pétrole mais au gaz naturel. Résultats : économies d'énergie et plus grand respect de l'environnement. En cinq ans, nous avons diminué la consommation d'énergie de 26%. Ce n'est pas seulement le résultat des nouveaux matériels ; nous avons aussi mieux réutilisé les vapeurs produites et contrôlé tous les jours l'efficacité des brûleurs. Il nous reste à faire de même pour les quatre usines Boissons de Turquie.»

-15% diminution du poids de la bouteille d'Evian de 1,5 l entre 2000 et 2005, soit un gain en pétrole équivalent à la consommation annuelle de 30 000 voitures.

42% des usines certifiées ISO 14001 (périmètre consolidé).

Emissions de CO_2 et gaz à effet de serre. L'agroalimentaire est un secteur faiblement polluant. Les émissions directes sont liées à l'activité des usines. Les émissions indirectes de Danone correspondent principalement à la production de lait, au stockage (chaîne du froid) et au transport.



L'engagement de Stonyfield pour l'environnement fait partie de son modèle d'entreprise

PAR **GARY HIRSHBERG**
P-DG DE STONYFIELD FARM

STONYFIELD FARM REVERSE 10% DE SES PROFITS À DES PROJETS ENVIRONNEMENTAUX, COMMENT AVEZ-VOUS RÉUSSI À CONSTRUIRE UN TEL MODÈLE ÉCONOMIQUE ?
G. H. : Notre modèle repose sur deux principes. D'une part, la recherche de rentabilité car, si notre engagement en faveur de l'environnement fait partie intégrante de notre identité, nous ne sommes pas une entreprise philanthropique. Stonyfield Farm a, depuis sa création, il y a vingt-trois ans, un niveau de rentabilité élevé, et voit ses profits augmenter tous les ans. D'autre part, nous avons su développer une culture d'entreprise forte autour des principes de développement durable. Une vision que nous faisons partager à nos fournisseurs et aux consommateurs. Avec comme résultat une très grande fidélité de leur part.

EN QUOI CET ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL NOURRIT-IL LA CROISSANCE DE STONYFIELD ?
G. H : Notre démarche est d'identifier tout au long du cycle de vie des produits les gains environnementaux possibles, en commençant par l'agriculture. Le modèle de Stonyfield repose sur un partenariat étroit avec les agriculteurs biologiques. C'est le sérieux de leurs pratiques vis-à-vis de l'environnement que Stonyfield valorise auprès des consommateurs. Cette démarche s'applique également à la production industrielle où nous mettons en œuvre une politique de réduction systématique des consommations d'énergie. Nous intervenons de la même manière en matière de recyclage systématique et de réduction des emballages. Nous venons aussi d'installer le plus grand panneau solaire de l'Etat sur le toit de notre usine. Il fournit 1% de nos besoins en énergie, ce qui n'est pas énorme mais montre bien notre volonté de trouver des sources d'énergie plus durables.

COMMENT PEUT-ON MODIFIER LES COMPORTEMENTS DES FOURNISSEURS ET DES CONSOMMATEURS ?
G. H. : Tout le monde a un impact au quotidien sur l'environnement. La mission de Stonyfield est d'apporter aux consommateurs des produits de qualité issus de l'agriculture biologique, mais aussi de communiquer sur d'autres sujets globaux comme l'environnement ou le réchauffement climatique. Par exemple, chaque année, nous relayons sur nos produits les campagnes de diverses ONG. Les consommateurs peuvent décider à travers la campagne «Bid the Lid» d'aider telle ou telle association environnementale. Nous contribuons à protéger la forêt primaire (campagne «I do») et nous soutenons un programme de nutrition dans les écoles publiques. Les consommateurs partagent nos préoccupations et nos engagements – notre site Internet reçoit plus de 50 000 visites chaque semaine.

Pour en savoir plus
> www.danone.com
rubrique développement durable/
coin des experts

>>> de notre écosystème qui filtre l'eau de pluie et réapprovisionne les nappes souterraines.

Soutenir une agriculture durable

Le lait est une matière première clé pour DANONE. Le Groupe en achète chaque année 4 milliards de litres, soit 1% de la production mondiale. La relation du Groupe avec les producteurs de lait répond à un triple enjeu : enjeu de qualité et de traçabilité, enjeu économique pour le producteur comme pour DANONE, enjeu environnemental. Sur ce dernier point, le Groupe encourage la réduction de l'utilisation des fertilisants chimiques et des pesticides. Il aide aussi à une meilleure gestion des consommations d'eau et au tri des déchets dans les fermes. Des pratiques de référence ont été définies dans le cadre de Sustainable Agriculture Initiative, une association dont DANONE est membre fondateur. La démarche DANONE est fondée sur le référentiel Danone Qualité Sécurité Environnement (DQSE), adopté en 1999 pour assurer les standards de qualité et de traçabilité. Depuis 2003, ce référentiel de bonnes pratiques intègre aussi la variable environnementale avec sept nouveaux critères. En un an, 50% des fermes travaillant avec DANONE seront en conformité avec les standards établis par le Groupe.

Participer au recyclage

Enfin, préoccupation majeure chez les consommateurs, la réduction des emballages est aussi une priorité pour le Groupe, qui s'est fixé comme objectif une réduction de 10% du poids des emballages de ses produits à l'horizon 2010. Une politique fondée sur deux grands axes : en interne, DANONE multiplie les innovations et généralise l'éco-packaging en intégrant la variable environnementale dès la phase de conception des produits ; en externe, il promeut le recyclage en contribuant aux programmes de collecte et de valorisation des emballages des collectivités locales. Résultat : de 2000 à 2005, les trois pôles ont réduit le poids des emballages de leurs produits de 27 000 tonnes, soit l'équivalent des déchets annuels d'une ville de 400 000 habitants. ■

Nous devons optimiser le recyclage des emballages

PAR **MICHEL-BRUNO FROMAGE** DG de Danone Belgique

Quelles sont les attentes de vos consommateurs en matière d'environnement ?
B. F. : Le consommateur a une attitude complexe. Par exemple, il veut que l'emballage assure une sécurité maximale du produit, mais il est aussi de plus en plus sensible aux répercussions de cet emballage sur l'environnement. En 2005, nous avons réalisé une évaluation de l'impact environnemental d'Actimel – ce que nous appelons une analyse du cycle de vie du produit – de la fabrication à la fin de l'utilisation. Notre action s'inscrit dans la démarche DANONE *Way*. Après cette évaluation réalisée par des experts, une équipe a eu pour mission de réfléchir aux efforts que nous pouvons réaliser en matière d'environnement et de proposer des pistes d'amélioration.

En quoi ce bilan a-t-il permis de répondre aux attentes des consommateurs ?
B. F. : Ce bilan a permis d'améliorer le profil environnemental d'Actimel sur le poids, le transport et la recyclabilité de l'emballage. Le poids de la bouteille, depuis son lancement en Belgique, a diminué de moitié. Pour le transport, la société qui fabrique les bouteilles s'est installée à côté de l'usine. C'est la démarche «wall to wall», à l'origine d'importantes améliorations : moins de transport (8 millions de kilomètres économisés sur un an) donc moins d'émissions polluantes et de consommation de pétrole. L'éco-bilan a permis d'identifier un domaine dans lequel nous pouvons encore progresser : le recyclage. C'est un travail que nous allons mener en partenariat avec un organisme de collecte, pour développer chez les consommateurs le réflexe de jeter les bouteilles vides dans la bonne poubelle, celle qui est réservée aux emballages recyclables. Notre objectif, à terme, est d'établir la liste de toutes les sources de réduction de l'impact environnemental de tous les produits fabriqués sur le site de Rotselaar.

PELIN SAYINHAN
Danone Turquie

p. 30

EKATERINA MOROZOVA
Danone Russie

p. 30

CATHERINE WAJSBROT ET **PIETER DE BODT**
pôle Biscuits

p. 31

IRINA FROLOVA
Bolshevik, Russie

p. 31

YOLÈNE COPPIN, XIANG DONG ZHANG ET **ELLEN RUAN**
Chine

p. 32

ZAHRAH ZAID ET **GEMINI ARYANTO**
zone Asie-Pacifique

p. 33

COMMENT FAIRE DES HOMMES LES ACTEURS DE LA PERFORMANCE DURABLE ?

Pour réussir ce pari, DANONE s'appuie sur les bonnes pratiques développées localement et sur une forte culture de travail en réseau. Avec l'expansion du Groupe à l'international, le Groupe doit s'adapter à de nouveaux enjeux tout en s'appuyant sur les valeurs et les principes qui sont le fondement d'une culture d'entreprise originale./

Depuis une quinzaine d'années, le Groupe DANONE connaît une internationalisation rapide de son activité et de ses effectifs. En 2005, près de la moitié des salariés du Groupe vivent sur le continent asiatique.

DANONE, l'entreprise en réseau

L'arrivée en force de nouvelles cultures et façons de penser pousse le Groupe à sans cesse adapter une politique de ressources humaines qui repose sur six axes fondamentaux : développement du professionnalisme de ces employés, amélioration de la performance managériale, développement des organisations, dialogue social, politique de rémunération et responsabilité sociale. Pour répondre à ces enjeux, le Groupe a mis en place la démarche DANONE *Way,* qui permet aux filiales et équipes d'être les actrices du progrès social en prenant en compte la diversité des contextes. Autre clé de l'adaptation aux contextes locaux pour gérer les ressources humaines : le networking. Véritable élément culturel du Groupe, ce mode de fonctionnement valorise et organise l'échange de bonnes pratiques entre filiales, de la Chine à l'Argentine en passant par l'Europe.

LA PLACE QUE LE GROUPE DANONE ACCORDE DEPUIS TOUJOURS AU DÉVELOPPEMENT ET À L'ÉPANOUISSEMENT DE SES SALARIÉS CONSTITUE UN DES TRAITS MAJEURS DE NOTRE CULTURE D'ENTREPRISE.

Franck Mougin, DGRH du Groupe DANONE

Garantir les fondamentaux sociaux

Une entreprise responsable est d'abord une entreprise qui garantit des conditions de travail sûres à ses collaborateurs. La sécurité au travail est devenue pour le Groupe une priorité dans la mesure où les résultats n'étaient pas satisfaisants. En 2005, la sécurité au travail a fait l'objet d'une décision du Comité exécutif du Groupe, qui se donne pour objectif de réduire de moitié le taux de fréquence des accidents du travail d'ici à 2007. Le pôle Biscuits avait lancé avec succès en 2003 le projet Wise. Celui-ci vise à développer une véritable culture sécurité au travers de règles simples mais incontournables. Résultat : 35% d'accidents en moins en 2005. Ce projet a, depuis, été élargi aux autres pôles d'activité du Groupe.

Autre élément clé de l'entreprise responsable : le dialogue social. Depuis plus de vingt ans, DANONE poursuit ainsi un dialogue social continu avec l'Union internationale des travailleurs de l'alimentaire (UITA). En juillet 2005, le Groupe et l'UITA ont renforcé leur convention en y intégrant les sept principes sociaux fondamentaux (PSF) issus des recommandations de l'OIT (Organisation internationale du travail). Ces principes abordent des >>>

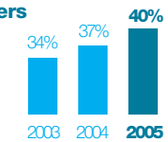
Développer des solutions avec les fournisseurs

PELIN SAYINHAN
manager Achats Danone Hayat (Boissons Turquie)

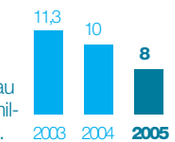
«Danone Turquie s'est engagé dans la démarche Respect afin de s'assurer que ses fournisseurs appliquent bien les principes sociaux fondamentaux. Nous venons d'auditer, en collaboration avec un expert extérieur, un de nos principaux fournisseurs de plastique. Il était en ligne avec 6 des 7 principes sociaux fondamentaux : salaires, heures de travail, travail forcé, travail des enfants, liberté d'association et discrimination. Mais, en matière de santé et de sécurité au travail, de nombreux progrès devaient être faits en particulier parce que manipuler des matières plastiques peut être dangereux pour les salariés. Les conclusions de cet audit ont été communiquées au fournisseur et nous avons établi ensemble un plan d'action. De plus, les salariés qui travaillent avec DANONE ne seront pas les seuls à bénéficier des améliorations à venir, l'ensemble des employés du fournisseur en profitera. Bien sûr, cela va prendre du temps. La démarche Respect nous a aidés à prendre conscience que ce problème pouvait être un risque pour notre business. Les outils mis à notre disposition s'appuient sur une approche concrète en 3 étapes : prise de conscience, évaluation et suivi. Ils nous aident à construire une recommandation qui aide le fournisseur à appliquer des conditions sociales optimales et à atteindre les standards DANONE.»

82%
taux d'engagement et de confiance des managers dans la stratégie du Groupe, mesuré par le Baromètre 2005.

Part des femmes dans la population managers



Sécurité au travail
taux de fréquence des accidents du travail (nombre d'accidents du travail avec arrêt d'au moins un jour pour 1 million d'heures de travail).



Employabilité en Russie

EKATERINA MOROZOVA
manager RH usine PLF de Tchékov

«Pourquoi mettre en place des programmes pour développer l'employabilité des salariés ? Nous sommes confrontés à un marché de l'emploi très concurrentiel : dans la région de Moscou, il n'y a que 0,5% de chômage. Avec le programme Evolution et dans un contexte de fort développement de l'usine de Tchékov, nous cherchons à fidéliser les opérateurs et les superviseurs. Concrètement, nous accompagnons nos collaborateurs dans leur parcours et leur progression professionnels. Chaque employé bénéficie d'un bilan de compétences qui permet d'établir un programme de formation continue adapté. L'usine fait aussi des efforts sur des domaines techniques (fonctionnement d'équipements, maintenance…) et sur des enseignements comme l'informatique ou la méthodologie. Il reste du chemin à parcourir : le turnover est encore élevé pour certaines catégories de personnel. Quant aux superviseurs, ils ont tous un plan de développement personnel (IDP) mis à jour tous les quatre mois afin d'anticiper au mieux leur évolution au sein de l'entreprise. Résultat : en 2005, 63% des superviseurs ont eu une promotion. Evolution nous aide à mettre en place des actions en collant aux besoins du bassin d'emploi.»

La sécurité avant tout

AVEC **CATHERINE WAJSBROT** DRH et Organisation pôles Biscuits et Boissons ET **PIETER DE BODT** coordinateur Sécurité pôles Biscuits et Boissons

COMMENT LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL EST-ELLE DEVENUE UNE PRIORITÉ POUR DANONE ?
C. W. : Jusqu'à une date récente, deux éléments caractérisaient l'approche de la sécurité chez DANONE. D'abord, la sécurité était gérée principalement au niveau local. Ensuite, il manquait une vraie impulsion de la direction, l'ambition clairement affichée d'atteindre le zéro accident. Puis on a découvert que d'autres groupes avaient des résultats bien meilleurs.
P. de B. : Dans le pôle Biscuits, notamment, le taux de fréquence (nombre d'accidents/million d'heures travaillées) dépassait les 18. Le DRH du Pôle, Rudy Baert, a lancé il y a deux ans un processus d'amélioration de notre gestion et de notre performance en matière de sécurité, que nous avons appelé Wise. Nous avons pris conscience que plus de 90% des accidents étaient liés aux comportements. Nous avons compris que chacun doit connaître les risques et s'impliquer pour les éviter. Dans ce sens, le rôle du manager est essentiel.

COMMENT WISE IMPLIQUE-T-IL LE MANAGEMENT DANS LA GESTION DE LA SÉCURITÉ ?
P. de B. : La démarche Wise est construite autour de 12 éléments, dont le plus important est l'engagement visible de l'ensemble de la ligne managériale, à commencer par la direction. Cela signifie par exemple que, lorsqu'un manager est témoin d'une situation à risque sur le plan de la sécurité, il doit alors immédiatement engager la discussion et chercher à prévenir le risque par le dialogue.

LES RÉSULTATS SONT BIEN MEILLEURS. S'AGIT-IL D'UN ACQUIS DURABLE ?
C. W. : Il y a eu 40% d'accidents en moins dans le pôle Biscuits en 2005, mais ces résultats sont encore fragiles. Il va falloir davantage de rigueur dans les procédures, une mobilisation du management et plus d'engagement visible de la part du top management. Cela dit, nous sommes sur la bonne voie car, aujourd'hui, la sécurité au travail fait partie des objectifs des directeurs généraux.

Pour en savoir plus
> www.danone.com
rubrique Danone People

Russie : le rôle du dialogue social

IRINA FROLOVA, responsable du syndicat des salariés de Bolshevik

«La situation en Russie a changé depuis le passage à l'économie de marché. Les avantages sociaux se sont réduits. Le Code du travail laisse plus de latitude à l'entreprise : le rôle des syndicats a évolué. Nous sommes là pour défendre les intérêts des salariés. Cela commence par une rémunération décente. Les managers chez Bolshevik ont des salaires assez comparables avec la moyenne du marché en Europe. Le problème est le salaire du personnel en usine. Il n'y a pas assez d'équité en interne. Autre question à traiter : les conditions de travail, car nous sommes dans des locaux anciens. Bien que DANONE s'occupe beaucoup des aspects tels que l'hygiène, la sécurité au travail et la prévention, beaucoup reste à faire. Nous démarrons le projet Wise et j'ai été associée au projet dès le début. En matière de dialogue social, nous travaillons en contact avec la direction, mais les interlocuteurs changent trop souvent. En tant que membre du Comité européen avec l'UITA, je bénéficie de contacts et de bonnes pratiques qui me permettent d'avoir un regard plus large sur les sujets, comme j'ai pu l'observer chez LU en Finlande. En Russie, nous avons encore une barrière entre les ouvriers et la direction, entre la direction et le syndicat. Mon objectif est d'instaurer un vrai dialogue afin d'avancer ensemble.»

Un vrai rôle de décision des équipes locales

PAR **YOLÈNE COPPIN** DRH Asie-Pacifique **XIANG DONG ZHANG** DRH Danone Biscuits Chine ET **ELLEN RUAN** directeur développement des ressources et Formation Chine

COMMENT EST PERÇU LE MODÈLE DANONE EN CHINE ?
Y. C. : Dans notre groupe, le responsable d'une filiale et son équipe ont un vrai rôle de décision. Cela est très en phase avec la soif d'initiative qui existe dans ce pays. La culture DANONE fondée sur la rapidité et la capacité à trouver des solutions adaptées localement fonctionne plutôt bien.
Elle est bien perçue car les Chinois apprécient que l'on essaie de comprendre leur culture et de s'y adapter. Notre management basé sur le networking colle bien à la culture chinoise, du moins pour les jeunes générations, un peu moins bien pour les collaborateurs plus âgés habitués au fonctionnement hiérarchique.

QUELLES EN SONT LES FORCES ET LES FAIBLESSES ?
E. R. : Le marché du travail en Chine est très compétitif. Dès que les managers acquièrent un certain niveau de compétence, ils sont démarchés par des chasseurs de têtes. La rémunération est un facteur important mais ce n'est pas le seul. Il faut savoir aussi proposer une évolution professionnelle clairement balisée, avec des formations validées par un diplôme.
X. D. Z. : Au moment du recrutement, nous insistons beaucoup sur les valeurs de l'entreprise DANONE. Nous voulons éviter de recruter des «mercenaires» qui n'auraient pas d'affinités avec notre culture. Depuis deux ans, nous déployons dans les universités un business game où les étudiants peuvent s'initier à la DANONE *Way of doing business*.

COMMENT DANONE FAIT-IL PROGRESSER LA SITUATION DANS LES USINES ?
Y. C. : Les situations sont très inégales selon les business et les régions et il reste beaucoup à faire. Nous travaillons sur les fondamentaux : sécurité, couverture sociale, développement des compétences. Dans les nouvelles usines comme celle qui a été récemment construite à Suzhou pour les Biscuits, les équipes ont porté une attention particulière à l'organisation et aux conditions de travail. Elles ont mis en place un système de classification et de rémunération clair, basé sur la compétence et la nature du poste. Cette usine est maintenant comparable aux standards de nos usines modernes dans le monde. D'autres usines ont encore à progresser. Nous entendons aussi travailler avec le projet Evolution sur le développement des compétences pour les ouvriers et employés.

>>> thèmes aussi essentiels que la liberté d'association pour les salariés, la sécurité sur le lieu de travail, les conditions salariales, le temps de travail, les pratiques discriminatoires, le travail des enfants et le travail forcé. Au-delà de ses filiales, le Groupe souhaite étendre ces principes sociaux fondamentaux à l'ensemble de ses fournisseurs. Il a initié en 2003 la démarche Respect, que les directions des Achats des filiales mettent en œuvre afin de vérifier que leurs fournisseurs respectent les PSF. Cette démarche, qui repose sur une méthode d'évaluation et des outils comme l'audit, doit être généralisée à l'ensemble des fournisseurs du Groupe d'ici à 2008.

DANONE, entreprise apprenante

DANONE se soucie également du développement individuel et professionnel de ses collaborateurs : les préparer à l'évolution des métiers et de l'environnement économique. DANONE a mis en place une politique de formation originale qui allie des sessions d'apprentissage classiques et des formations sur le terrain.
Dans un contexte économique où les métiers évoluent rapidement et où l'emploi n'est plus garanti à vie, DANONE a lancé Evolution, un programme qui permet aux opérateurs (87% des salariés) de développer leurs compétences ainsi que l'efficacité des organisations. La version française, Evoluance, a permis en 2005 à 750 salariés du Groupe d'obtenir un diplôme de l'Education nationale.
Du côté des managers, le Groupe regroupe sous le label «Learning by DANONE» des séminaires interfonctions pour les directeurs, des programmes qui mettent les managers en situation sur le terrain. Les filières de formation métiers sont animées en grande partie par des managers du Groupe et se focalisent sur des savoir-faire distinctifs de DANONE.
Avec Learning by DANONE, le cadre strict de la formation est dépassé et le Groupe invite aussi ses collaborateurs à explorer d'autres façons d'apprendre. Par exemple, Campus, une université d'entreprise itinérante, réunit quatre fois pas an entre 150 et 300 managers de tout niveau en un lieu unique, afin qu'ils partagent la culture, les valeurs et les bonnes pratiques de DANONE.
Toutes les actions de développement sont inscrites dans le plan de développement individuel, qui permet à chaque manager de progresser en identifiant avec son supérieur hiérarchique ses objectifs et les moyens de les atteindre.
Entreprise en réseau, entreprise apprenante : DANONE construit ainsi des équipes impliquées dans chacun des pays où il opère. ■

Trust : attirer les talents

PAR **ZAHRAH ZAID** directeur Développement des Ressources Asie-Pacifique ET **GEMINI ARYANTO** DRH Danone Biscuits Indonésie

Quelles sont les spécificités du marché de l'emploi en Asie ?
Z. Z. : La concurrence est vive sur le marché du recrutement en Asie. Les groupes internationaux recrutent pour développer leurs filiales dans ces pays. Or, les universités, et les grandes écoles ne forment pas encore assez de main-d'œuvre qualifiée pour répondre à tous les besoins.
A. G. : Les meilleurs managers sont donc très recherchés, et ce, dès l'université. C'est la raison pour laquelle nous avons déployé Trust, le jeu de stratégie international du Groupe DANONE. Il a pour but de faire découvrir aux étudiants un business case qui concilie impératifs économiques et problématiques de développement durable.

Comment Trust répond-il aux besoins du Groupe en Asie ?
Z. Z. et A. G. : Cette année, Trust a réuni plus de 4 100 étudiants issus de 60 universités de toute la zone Asie. Le jeu a une double fonction. Il contribue d'abord à mieux faire connaître toutes nos filiales. S'agissant du recrutement, il nous permet de tisser un réseau au sein des universités, d'attirer des talents qui partagent les valeurs de DANONE, notre vision de gérer le business en accord avec nos principes. Trust nous permet de repérer ces personnalités car, tout au long du jeu, les candidats doivent prendre des décisions difficiles en prenant en compte non seulement des critères économiques mais aussi des éléments variables qui sont plus de l'ordre de la responsabilité sociale.

Et quels sont les résultats ?
Z. Z. : Des milliers d'étudiants se sont déjà portés candidats pour représenter leur université. En 2005, sur les 165 étudiants d'Asie sélectionnés, 20% ont intégré les filiales du Groupe dans leur pays, soit dans le cadre d'un emploi, soit dans celui d'un stage.

RAMIN KHABIRPOUR
Danone Pologne

p. 41

NEBOJSA RADAKOVIC
Danone Balkans

p. 42

ANITA KOVACS
LU Gyori
Hongrie

p. 43

JOSEP ALBERT
Espagne

p. 43

DANONE : GROUPE LOCAL OU ENTREPRISE INTERNATIONALE ?

La capacité d'une entreprise à développer des relations de confiance avec son environnement local contribue à la performance durable. Pour DANONE, agir positivement sur les territoires où il est implanté s'inscrit dans la lignée du «double projet économique et social» et permet de répondre à des enjeux à la fois business et sociétaux. Explications./

Pour en savoir plus
> www.danone.com
rubrique développement durable

En développant des actions qui ont un lien avec son business et ses marques dans les territoires où il opère, le Groupe favorise son développement et celui des acteurs locaux avec lesquels il travaille. Développer les compétences, garantir sur le long terme l'approvisionnement en matières premières, améliorer la réputation et consolider la cohésion interne, autant de terrains d'action pour DANONE vis-à-vis des communautés locales.

Construire 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.
S'agissant du lait, le développement de relations de long terme avec les éleveurs permet de garantir à la fois la qualité et les quantités nécessaires à la production. Les filiales encouragent la qualité et la régularité des livraisons par un système de primes. Les formations et les conseils aux agriculteurs permettent des progrès techniques qui visent à augmenter les revenus des exploitants, en particulier dans les pays où la production laitière est encore rudimentaire, comme en Turquie ou au Maroc.
Pour faire face aux marchés en croissance, comme la Bulgarie, le Groupe met également en place des programmes de financement bancaire afin d'inciter les éleveurs à accroître leurs troupeaux de vaches.
Dans le contexte de la réforme de la Politique agricole commune (PAC) en Europe, le programme Perspectives propose aux producteurs français un diagnostic technico-économique de leur exploitation afin d'identifier les potentiels d'amélioration de leur marge d'exploitation et par conséquent de leurs revenus.

Soutenir des actions innovantes en faveur de la société civile

En réponse aux problématiques sociales locales, DANONE teste de nouvelles méthodes de travail, met en œuvre des solutions durables et développe des >>>

Construire la proximité en Pologne : un enjeu majeur

PAR **RAMIN KHABIRPOUR** directeur général Danone Pologne

Danone Pologne a lancé, en 2003, «Share your meal», une opération menée en association avec les consommateurs pour lutter contre la malnutrition des enfants.

Comment la marque Danone est-elle perçue en Pologne ?
R. K. : Présent depuis 1993 dans le pays, DANONE avait l'image d'une société innovante avec des produits de qualité, mais en même temps, était perçu comme une entreprise étrangère, loin de la population. S'en rapprocher était un enjeu majeur lorsque nous avons lancé l'opération «Share your meal» avec les distributeurs et des associations polonaises.

Pourquoi travailler sur la malnutrition ?
R. K. : Nous voulions nous engager dans une cause qui touchait le public et en totale adéquation avec la mission de DANONE.

Quelle a été la contribution de Danone Pologne ?
Nous avons travaillé avec des ONG comme Caritas, la Banque alimentaire et des associations locales, afin de fournir des repas à des milliers d'enfants. Les nutritionnistes de DANONE, en partenariat avec des scientifiques polonais, ont publié un rapport sur la malnutrition des enfants.

Quels sont les résultats ?
R. K. : Depuis 2003, près de 2 millions d'enfants ont bénéficié des différents programmes de lutte contre la malnutrition. Nous observons aujourd'hui une plus grande mobilisation des consommateurs mais aussi des salariés, qui s'impliquent activement dans la campagne «Share your meal».
En 2006, nous voudrions aller plus loin en commercialisant un produit avec des bénéfices santé qui réponde aux besoins nutritionnels des enfants, et accessible financièrement à une population dont les revenus sont plus faibles.

>>> partenariats à long terme avec les communautés locales et les ONG qui sont sur le terrain. Danone Pologne travaille sur la lutte contre la malnutrition, qui affecte 30% des écoliers polonais. En 2003, la filiale est à l'origine de l'organisation de la première conférence nationale en Pologne pour alerter l'opinion publique et de la publication de statistiques qui ont permis de mesurer l'ampleur du problème.
Par la suite, Danone lance l'opération «Share your meal» qui permet, en partenariat avec plusieurs ONG polonaises, de financer des repas chauds pour des enfants dans les écoles. Des initiatives qui ont un impact positif non seulement pour la société polonaise, mais aussi sur la perception que les Polonais ont de Danone : la société n'est plus perçue comme une multinationale étrangère mais comme une entreprise intégrée dans la vie quotidienne des consommateurs polonais et qui apporte des réponses concrètes à des problèmes de société. En 2006, Danone ira plus loin en lançant un produit hautement nutritif, à destination des enfants, et financièrement accessible aux faibles revenus.
Le Groupe poursuit dans plusieurs pays des opérations dites de «cause related marketing», un moyen efficace de sensibiliser l'opinion publique à une problématique et de collecter des fonds.
En Allemagne par exemple, en coopération avec l'Unicef, Volvic a ainsi lancé une vaste opération «1 litre pour 10 litres». Pour chaque litre d'eau minérale vendu, Volvic s'est engagé à assurer 10 litres d'eau potable en Ethiopie. Cette opération va permettre de construire dans ce pays 25 puits (soit la mise à disposition de 900 millions de litres d'eau) dont la maintenance est assuré par des personnes formées grâce à l'ONG.
Le Groupe collabore par ailleurs largement avec la communauté scientifique, les professionnels de la santé et ceux de l'éducation au travers de partenariats et de soutiens à des programmes de recherche ou d'information sur la nutrition. Il a, entre autres, participé au 18e Congrès international de nutrition, avec l'organisation d'un symposium consacré aux solutions nutritionnelles pour optimiser le développement des enfants.

Mobiliser les salariés autour de projets en faveur de l'enfance

La Journée DANONE pour l'enfance permet chaque année de soutenir une centaine de projets dans le monde, grâce à la mobilisation des salariés. Le Groupe invite les filiales à soutenir un projet local qui ait une réelle utilité sociale et bénéficie à des enfants défavorisés. Des initiatives qui concrétisent les valeurs de l'entreprise, favorisent la cohésion interne et permettent au Groupe DANONE de tisser des liens encore plus forts avec son environnement local.
La Journée pour l'enfance est une démarche originale, qui répond à quelques principes très simples accessibles à tous : un thème déterminé pour tout le Groupe, une autonomie locale dans le choix du projet, une proximité géographique de l'association soutenue, et un projet qui favorise l'implication de tous les salariés.

Vers un engagement durable

Ainsi la Journée pour l'enfance 2005 a-t-elle vu de nouveau les filiales du monde entier participer à des actions au profit des plus jeunes. Ces démarches répondent toujours aux préoccupations sociales d'une région donnée. En Chine par exemple, l'accent est mis sur des actions éducatives, tandis que l'aide aux orphelinats a prévalu en Russie.
La Journée pour l'enfance a été pour beaucoup de salariés un apprentissage à l'engagement local. Aujourd'hui plusieurs filiales ont décidé de poursuivre dans la durée leur action avec les institutions aidées et d'inscrire celles-ci dans une politique ambitieuse de responsabilité sociale.■

Aider les petits exploitants

NEBOJSA RADAKOVIC directeur Achats Danone Balkans

«En Roumanie et en Bulgarie, le lait est une denrée rare : il y a peu de producteurs et peu de lait de bonne qualité. Afin de remédier à cette situation, DANONE épaule des éleveurs de plusieurs façons. Les petites et moyennes exploitations ont difficilement accès aux banques ; nous les aidons à obtenir des prêts pour financer l'achat de bétail. Nous avons aussi négocié des tarifs préférentiels auprès des fournisseurs de matériel et d'aliments pour le bétail.
Des techniciens et des vétérinaires sont à leur disposition pour les aider à résoudre leurs problèmes au quotidien. Grâce à ces démarches, nos achats en lait ont pu augmenter de 30% en à peine un an. Quant aux éleveurs, ce partenariat leur permet de développer leurs exploitations.»

16,7 millions d'euros engagés dans des actions de solidarité. Le Groupe est principalement engagé en faveur de l'enfance (Danone Nations Cup, Journée DANONE pour l'enfance). L'aide aux communautés locales et le soutien à la recherche en nutrition sont deux autres thèmes importants d'action de DANONE.

1 995 244 repas servis dans les écoles en Pologne, financés grâce à l'opération Share Your Meal que Danone réalise depuis 4 ans.

1 litre pour 10 litres
Thème de la campagne menée par Volvic en Allemagne et en France en partenariat avec l'Unicef. Pour chaque bouteille de Volvic achetée, 10 litres d'eau potable sont garantis pour des populations en Ethiopie et au Niger grâce au creusement de puits.

S'engager crée du lien entre les personnes

ANITA KOVACS
manager RH LU Gyori

«Dans le cadre de la Journée DANONE pour l'enfance, LU Gyori a apporté son soutien à de nombreuses institutions. Ce programme génère toujours beaucoup d'enthousiasme parmi nos salariés et de volonté de participer. Il contribue à créer du lien entre les personnes. Il fait vivre nos valeurs d'entreprise de manière concrète. Pour nous, l'objectif est de répondre à des besoins dans les régions où nous opérons. Cette année, nous avons aidé l'Association nationale hongroise pour les personnes malvoyantes. Nous contribuons à faciliter les études pour ces personnes en mettant à leur disposition des livres lus. Des biscuits spécialement produits ont été vendus au profit de ce projet par les salariés, lors de foires de Noël dans le pays, et en interne dans nos différents sites. Les biscuits ont été offerts à nos partenaires business, à qui nous avons expliqué le but de notre démarche. Fin janvier, tout avait été vendu ! L'édition de livres de mathématiques a démarré et nous allons les remettre officiellement à l'association prochainement.»

S'intégrer dans son territoire

PAR **JOSEP ALBERT** directeur Qualité Danone Boissons Espagne

DANONE BOISSONS ESPAGNE POSSÈDE 4 USINES DE MISE EN BOUTEILLE D'EAU MINÉRALE. COMMENT PROTÉGEZ-VOUS CES RESSOURCES EN EAU ?
J. A. : La protection des ressources en eau, que nous appelons aquifères, est un processus complexe qui s'articule autour de trois étapes. La première consiste à connaître la zone d'infiltration, c'est-à-dire le sous-sol dans lequel l'eau séjourne plusieurs années et acquiert ainsi les minéraux qui font sa spécificité. Une fois cette zone délimitée, une étude approfondie permet d'évaluer les risques liés à l'environnement de cette zone. Un plan de mesures préventives permet ensuite de limiter ces risques au maximum.

COMMENT TRAVAILLEZ-VOUS AVEC LES ACTEURS LOCAUX ?
J. A. : Le travail d'intégration de l'usine dans son environnement local est long et plus ou moins facile en fonction du contexte. En Catalogne par exemple, nous collaborons avec les agriculteurs depuis trente ans dans un climat de confiance. En Andalousie, il a fallu dix ans de négociation avec les élus de la région pour parvenir à un accord. Nous avons créé une fondation gérée conjointement par la mairie, la communauté «d'arroseurs»*, un établissement balnéaire et l'usine. Chaque année, Danone verse à la fondation une somme proportionnelle à la quantité d'eau prélevée par l'usine. Cet argent sert à financer des projets d'intérêt général pour le village comme l'amélioration de la voirie… C'est une façon concrète de s'intégrer sur un territoire.

* Les agriculteurs sont organisés en communautés dans lesquelles chacun a droit à l'eau qui lui revient en proportion du terrain qu'il possède.

Les indicateurs de performance

Ce rapport couvre la performance économique, sociale et environnementale du Groupe DANONE au cours de la période du 1er janvier au 31 décembre 2005. 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. Les indicateurs publiés :

> 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.

ENVIRONNEMENT	2004	2005
Production (en milliers de tonnes)	16 896	17 848
Matières premières agricoles (en milliers de tonnes)	5 209	5 297
Consommation directe d'énergie thermique (en milliers de MWh)	2 188	2 371
Consommation directe d'énergie électrique (en milliers de MWh)	1 536	1 668
Consommation directe d'énergie totale (en milliers de MWh)	3 724	4 039
Quantité totale de déchets générés (en milliers de tonnes)	275	239
Quantité totale de déchets valorisés (en milliers de tonnes)	218	180
Taux de valorisation des déchets	72%	75%
Consommation totale d'eau (en milliers de m^3)	34 942	33 658
Rejet final de DCO (demande chimique en oxygène) au milieu naturel (en milliers de tonnes)	4 263	4 103
Rejets accidentels significatifs (produits chimiques et hydrocarbures) (en m^3)	aucun	aucun
Emissions de gaz à effet de serre (CO_2, CH_4, N_2O, CFC…) (en milliers de tonnes équivalent CO_2)	503	520
Emissions de SOx (oxydes de soufre) (en tonnes équivalent SO_2)	2 652	2 608
Emissions de NOx (oxydes d'azote) (en tonnes équivalent NO_2)	1 151	1 136
Emissions de substances appauvrissant la couche d'ozone (en kg équivalent CFC)	1 894	1 579
Superficie des terrains détenus dans des habitats riches en biodiversité (en hectares)	74 000	74 000
Consommation d'emballages primaires et secondaires (hors bouteilles et bonbonnes réutilisées) (en milliers de tonnes)	743	735
Recyclage effectif des bouteilles en plastique (en Europe)	20%	22%
Recyclage effectif des emballages papier et carton (en Europe)	50%	100%
Nombre total de sites	199	200
Nombre de sites Boissons certifiés ISO 14001	31	36
Nombre de sites Biscuits et Produits Céréaliers certifiés ISO 14001	18	19
Nombre de sites Produits Laitiers Frais certifiés ISO 14001	25	28
Nombre de sites Autres activités alimentaires certifiés ISO 14001	1	1

INDICATEURS SOCIAUX	2004*	2005
Créations nettes d'emploi		389
Europe		- 544
Asie		110
Reste du monde		823
Effectifs par région		
Europe	37%	37%
Asie	47%	47%
Reste du monde	16%	16%
Effectifs salariés inscrits au 31/12	87 795	88 184
Effectifs moyens annuels permanents	81%	82%
Effectifs moyens annuels non permanents	19%	18%
Managers	11%	11%
Non-managers	89%	89%
Managers hommes	63%	62%
Managers femmes	37%	38%
Non-managers hommes	67%	67%
Non-managers femmes	33%	33%
Effectifs permanents inscrits au 31/12 par tranche d'âge		
< 18 ans	nd	0,1%
entre 18 et 25 ans	17%	21%
entre 26 et 35 ans	40%	36%
entre 36 et 45 ans	24%	24%
entre 46 et 55 ans	14%	15%
> 55 ans	4%	4%
Taux de rotation du personnel permanent sur effectif total	17%	14%
% de CBUs dont les salariés sont couverts par une convention ou des accords collectifs multidomaines	75%	75%
% de CBUs dont les salariés bénéficient d'une représentation collective (élue ou désignée par une organisation syndicale)	78%	81%
Nombre de conflits avec arrêt du travail	nd	49
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	1 273	1 109
Nombre d'accidents mortels	5	1
Taux de fréquence des accidents du travail	10	8
% de salariés couverts par une protection risques majeurs	> 80%	> 90%
% de salariés bénéficiant d'un dispositif de partage collectif des résultats financiers	nd	41%
Nombre de salariés ayant bénéficié dans l'année de formation(s)	51 165	50 092
Managers	7 571	8 720
Non-managers	43 594	41 372
Hommes	nd	nd
Femmes	nd	nd
Nombre moyen d'heures de formation dans l'année par effectif	23	24
Managers	43	45
Non-managers	20	21

* les données 2004 sont en base comparable - nd données non disponibles - Indicateurs suivis avec l'UITA

Pour en savoir plus...

Rapport d'activité DANONE 05

Document de référence DANONE 05

www.danone.com

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 Rennaud
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

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

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

Conception et réalisation : Angie
Photographies :
photothèque DANONE, DR, Frédéric Atlan, Luc Benevello, François Moura,
Getty images

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