Rapport d'activité

DANONE 05

rapport d'activité

RESSOURCES HUMAINES

Le management Danone vu de l'intérieur

ENTRETIEN AVEC FRANCK RIBOUD

La santé par l'alimentation pour tous

ET DEMAIN ?

Recherche, industriel, accessibilité : construire le futur

DANONE

DANONE 2005

30

La photo de couverture a été réalisée lors d'un reportage à Soweto, en Afrique du Sud. DANONE y a lancé début 2005 Danimal, un yaourt enrichi en vitamine A, en zinc et en fer et vendu à moins de 15 cents d'euro le pot.
Photographe : Frédéric Atlan, décembre 2005.

28

50

54

68

Décryptage
04 La vie DANONE par Franck Riboud
10 Une année d'activité du Conseil
14 Rencontre avec Benoît Potier

Questionsdesociété
17 Nutrition, qualité, environnement... : DANONE s'engage

Business
30 Des stratégies de conquête
33 PLF
39 BOISSONS
45 BISCUITS

DANONE dans le monde
50 Implantations du Groupe dans le monde

Vudel'intérieur
53 Des salariés racontent le management DANONE

Etdemain?
63 Trois axes sur lesquels le Groupe construit son avenir
64 LA RECHERCHE
67 L'INVESTISSEMENT INDUSTRIEL
71 L'ACCESSIBILITÉ

Enchiffres
75 Une année de croissance

Franck Riboud, 50 ans, président-directeur général depuis 1996. Ici en visite au Salon de l'agriculture, à Paris, en février 2006.

LA VIE DANONE

En neuf mots-clés, **Franck Riboud,** président-directeur général, revient sur l'année 2005 et décrypte les axes stratégiques du développement de DANONE. Photographies de Jérôme Galland/Aleph et Benoît Linero

CROISSANCE Dans l'équation stratégique du Groupe DANONE, la croissance organique est sans doute l'indicateur le plus important. C'est en tout cas celui sur lequel je m'attarde personnellement le plus, parce que c'est celui qui témoigne le mieux de la vitalité et du dynamisme global d'une entreprise. C'est celui qui me permet de juger le plus immédiatement de notre capacité à proposer à nos consommateurs les bons produits, au bon endroit et au bon moment. Et c'est naturellement le premier critère sur lequel sont généralement évalués les entrepreneurs que sont les directeurs généraux des filiales locales de DANONE.
2005 a été, dans cette perspective, une très bonne année, avec une nouvelle fois une croissance, en données comparables, dans le haut de notre fourchette d'objectifs pluriannuels : + 6,7%. C'est, de mon point de vue, une performance d'autant plus remarquable qu'elle a été réalisée dans un contexte difficile en France, notre premier marché.
Si je raisonne hors France, cela veut tout simplement dire que, dans l'ensemble des pays qui représentent près de 80% de nos ventes, la croissance organique a été supérieure à 10%. C'est la marque d'un vrai dynamisme commercial, qui conserve le même rythme depuis plusieurs années.

PROFITS La recherche de profits est à la base même du concept d'entreprise. Ils sont nécessaires pour rémunérer les actionnaires qui ont investi et permis la croissance actuelle. Et ils sont nécessaires pour pouvoir investir à nouveau et financer la croissance future. La progression de notre marge opérationnelle est donc logiquement un autre indicateur stratégique pour le Groupe DANONE.
En 2005, cette marge a continué de progresser, à un rythme conforme à nos objectifs à moyen terme (elle gagne 25 points de base pour atteindre 13,35%).
Cette progression s'est faite malgré la hausse des prix des dérivés du pétrole, qui a impacté fortement nos coûts d'emballage. Mais elle ne s'est pas faite au détriment de la croissance future.
En clair, construire l'avenir, investir dans de nouveaux pays, construire des capacités de production, installer des marques par la publicité sont des investissements que je n'entends pas sacrifier pour, ponctuellement, être capable de proposer une progression plus rapide de la marge opérationnelle.

NOUVELLES FRONTIÈRES Il y a quelques années, nous avons identifié pour le Groupe cinq nouvelles frontières, cinq pays clés que nous souhaitions installer comme des moteurs de croissance : la Chine, l'Indonésie, la Russie, le Mexique et les Etats-Unis (pour les produits laitiers). Aujourd'hui, ces cinq pays de conquête représentent 25% des ventes du Groupe, et ils progressent à un rythme très rapide : + 18% de croissance organique en moyenne en 2005.
Plus de 35 000 de nos collaborateurs y sont basés. Au-delà, nous commençons déjà à voir se dessiner les nouvelles frontières de demain, notamment en Afrique du Nord et au Moyen-Orient, où nos partenariats commencent à représenter des chiffres d'affaires importants. Ces pays ont vocation à devenir rapidement d'autres moteurs de croissance.

ÉQUILIBRE GÉOGRAPHIQUE Ces dernières années, les investissements réalisés dans les nouvelles frontières, associés à quelques dizaines d'opérations de croissance externe hors d'Europe, nous ont permis de construire un véritable équilibre géographique qui offre l'avantage de faire de DANONE l'un des groupes les moins dépendants de son premier marché. L'absence de croissance en France en 2005 n'est clairement pas satisfaisante, et nous mettons naturellement en place des plans de relance ciblés. Mais cette situation a néanmoins un mérite, celui de mettre en évidence que nous sommes de moins en moins dépendants de notre marché d'origine et que nous sommes parvenus, en quelques années, à équilibrer nos forces, nos risques et nos opportunités. Aujourd'hui, près de 80% de nos ventes sont en effet réalisées hors de France, et près de 50% hors d'Europe occidentale, là où sont les réserves de croissance.
Cette nouvelle répartition, construite en une petite dizaine d'années, rend le Groupe beaucoup moins vulnérable à des vents contraires sur tel ou tel marché. Elle nous met également en position de saisir plus vite les opportunités de développement.

CRÉATION DE VALEUR Au cours de l'année 2005, j'ai eu l'occasion de réaffirmer ma conviction que le modèle DANONE créait en soi suffisamment de valeur pour qu'il ne soit ni nécessaire ni souhaitable que le Groupe perde son autonomie de gestion. Fin 1996, le Groupe DANONE avait une capitalisation boursière de 8 milliards d'euros. A la fin de l'année 2005, cette capitalisation atteignait environ 23 milliards d'euros, soit une multiplication par trois de la valeur de l'entreprise en neuf ans (alors que, dans le même temps, notre stratégie de focalisation nous conduisait à choisir de nous séparer d'environ 20% de notre chiffre d'affaires). Cette appréciation s'explique bien sûr par la qualité de nos performances et par leur régularité. Je suis convaincu qu'elle s'explique aussi par le fait que le Groupe DANONE dispose d'actifs immatériels précieux, de mieux en mieux perçus et valorisés, comme l'ancrage de notre positionnement santé, notre expertise en Recherche, notre capacité à nouer des partenariats gagnant-gagnant avec des entrepreneurs locaux ou notre culture managériale.

> "Nos cinq nouvelles frontières que sont la Chine, l'Indonésie, la Russie, le Mexique et les Etats-Unis **représentent déjà 25% de nos ventes** et progressent à un rythme accéléré (+ 18%* en 2005)."

* En données comparables.

> "Une recherche puissante n'est pas une recherche lourde, c'est **une recherche ouverte sur le monde,** réactive, connectée et focalisée sur des grands sujets clés."

RECHERCHE/SANTÉ Parce que notre stratégie est focalisée sur la santé, la recherche occupe chez DANONE une place à part. Une place que nous avons voulu consacrer cette année en nommant au Comité exécutif le directeur général de la R&D du Groupe. Une place fondée sur deux rôles complémentaires. D'une part, tout le travail de préparation de dossiers, de recherche et d'argumentaire scientifique qui doit permettre à DANONE de nourrir et de renforcer la crédibilité de son positionnement santé et de justifier les bénéfices de nos produits les plus pointus. D'autre part, l'alimentation du processus d'innovation des pôles, en repérant, en identifiant ou en inventant tel ou tel procédé, tel ou tel ingrédient qui apportera au consommateur un nouveau bénéfice clair, différenciant et difficilement copiable. Cette double ambition ne peut être atteinte exclusivement par une «recherche maison» cherchant à couvrir absolument elle-même tous les champs d'expertise. Elle suppose, au contraire, une collaboration étroite et un dialogue constant avec les experts internationaux, des laboratoires très spécialisés et les grands organismes de référence, comme l'Institut Pasteur. Une recherche puissante n'est pas forcément une recherche lourde. C'est au contraire une recherche ouverte sur le monde, réactive, connectée et focalisée sur quelques grands sujets clés.

CONCEPTS GLOBAUX, GAMMES LOCALES Plusieurs marques du Groupe ont le potentiel d'atteindre d'ici un à trois ans le seuil du milliard d'euros de chiffre d'affaires (Activia, Actimel, ou Taillefine/Vitalinea, notamment). Plus que des marques, ce sont des concepts qui correspondent chacun à un bénéfice santé clair, soutenu par un effort de recherche et des études cliniques (l'accélération du transit, par exemple).
Ce sont des concepts globaux et assez universels qui s'imposent dans plusieurs pays (plus de trente pour Activia) grâce au déploiement rapide d'un pays à l'autre des bonnes pratiques constatées ici ou là. Mais leur succès tient tout autant à la capacité de DANONE à les adapter ou à les réinterpréter localement pour tenir compte

> 1
JACQUES VINCENT
60 ans, vice-président-directeur général délégué. Entré dans le Groupe en 1970, il a notamment eu en charge Danone Allemagne et Dannon US.

> 2
FRANCK MOUGIN
48 ans, directeur général des Ressources humaines, a rejoint DANONE en 2001 après avoir exercé plusieurs années en Grande-Bretagne.

> 3
THOMAS KUNZ
48 ans, de nationalité suisse, directeur général du pôle Boissons. Dans le Groupe depuis 1990, il a dirigé Danone Mexique, Bagley (Argentine) et Dannon US.

> 4
BERNARD HOURS
49 ans, directeur général Produits Laitiers Frais. Il a rejoint le Groupe DANONE en 1985 et a notamment dirigé Danone Hongrie, Danone Allemagne et LU France.

> 5
GEORGES CASALA
64 ans, directeur général Biscuits et Produits Céréaliers. Entré dans le Groupe en 1973, il a notamment dirigé Danone Italie, Dannon US et Danone France.

1 >

2 >

3 >

des préférences, des besoins et des habitudes alimentaires des consommateurs. Activia se décline ainsi en Laban en Arabie saoudite ou en Kéfir en Russie. Cette capacité à laisser aux équipes locales l'autonomie d'adapter un concept global est, je le crois, une vraie spécificité de DANONE et l'une des raisons de notre succès.

PROXIMITÉ La proximité est une valeur centrale chez DANONE. Elle inspire nos pratiques managériales, que nous essayons de baser sur la simplicité, le contact direct et l'absence de formalisme et de rigidité hiérarchique. Elle inspire aussi notre mode d'organisation, qui veut que le maximum de décisions soient prises localement, que les équipes de management de nos filiales aient la pleine responsabilité de leur compte d'exploitation et qu'elles gèrent toutes les fonctions de leur entreprise (marketing, commercial mais aussi logistique et production). Elle inspire aussi notre mode d'approche des marchés : l'alimentation étant un domaine dans lequel la compréhension et le respect des cultures locales sont essentiels, la collaboration avec des acteurs locaux, sous la forme de partenariats ou de joint-ventures, est bien souvent une condition nécessaire pour réussir une implantation durable. La proximité inspire enfin notre stratégie de présence des produits : elle nous conduit à investir de plus en plus dans les circuits de distribution traditionnels pour que nos marques soient accessibles et disponibles partout où nos consommateurs vivent, se déplacent, travaillent ou se distraient.

"Notre mode d'organisation veut que **le maximum de décisions soient prises au niveau local** et que les filiales aient la pleine responsabilité de leur compte d'exploitation."

MISSION La mission d'entreprise que s'est fixée DANONE est sans doute l'une des plus nobles qui soit : apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. Aujourd'hui, pourtant, à l'échelle de la planète, ce plus grand nombre est encore finalement assez restreint. DANONE n'est en effet réellement présent, à travers une implantation industrielle, que dans une quarantaine de pays. Ce qui revient à dire qu'une minorité seulement de la population mondiale a aujourd'hui accès à nos produits. Plus globalement, en 2006, il y a sur terre plusieurs milliards d'hommes et de femmes qui n'ont aucun moyen d'accès à une nutrition saine. Participer à résoudre cette forme d'exclusion est sans doute le plus grand défi auquel l'industrie alimentaire doive faire face. Mais c'est un défi pour lequel nos organisations et nos modes de fonctionnement ne sont pas forcément adaptés. Ouvrir l'accès à nos produits dans des pays où le pouvoir d'achat moyen est inférieur à 2 ou 3 euros par jour, où il n'existe pas ou peu de système de distribution organisé et où les filières agricoles sont peu structurées doit nous conduire à inventer des «business models» radicalement différents. Impossible, en effet, de s'implanter durablement dans un pays comme le Bangladesh, par exemple, en utilisant les méthodes commerciales, marketing et industrielles qui sont les nôtres en Europe, en Argentine ou en Nouvelle-Zélande. Des «business models» différents, donc, mais qui doivent rester des «business». Car tout l'enjeu, ici, est de dépasser une logique de charité, qui se heurtera inévitablement à une limitation mécanique des ressources, et de parvenir à développer des activités profitables. C'est-à-dire des activités qui, sans chercher la maximisation de leur profit à tout prix, sont capables de créer de la richesse locale et de réinvestir pour financer elles-mêmes leur développement. C'est le sens de ce que nous faisons en

4 >

5 >

"Il y a des milliards d'hommes et de femmes qui n'ont pas **accès à une nutrition saine.** Participer à résoudre cette forme d'exclusion est sans doute le plus grand défi auquel l'industrie agroalimentaire doive faire face."

Afrique du Sud dans les «townships» ou encore de l'expérimentation que nous venons de lancer au Bangladesh. Dans ce pays, nous sommes en train de créer, en association avec le Grameen Group (l'une des premières banques mondiales de micro-crédit), une entreprise d'un genre nouveau pour produire et commercialiser des produits laitiers à moins de 5 cents d'euro. Ce travail de réinvention au service d'une forme de partage est de mon point de vue l'une des aventures les plus motivantes qui soit pour une entreprise et ses collaborateurs. Et c'est aussi sur le long terme l'une des plus prometteuses de croissance.

> 1
SVEN THORMAHLEN
49 ans, de nationalité allemande, a rejoint le Groupe en 2002 en tant que directeur général de la Recherche et du Développement.

> 2
ANTOINE GISCARD D'ESTAING
45 ans, directeur général Finance, Stratégie et Systèmes d'information. Il est entré dans le Groupe en 2005.

> 3
EMMANUEL FABER
42 ans, a rejoint le Groupe en 1988 en tant que directeur général Développement et Stratégie, puis, il est devenu directeur général Finance, Stratégie et Systèmes d'information. Il est aujourd'hui directeur général du pôle Asie-Pacifique.

> 4
PHILIPPE-LOÏC JACOB
41 ans, de nationalité franco-canadienne, a rejoint DANONE en 1986 et a été nommé en juillet 2004 secrétaire général du Groupe.

> 5
SIMON ISRAEL
53 ans, néo-zélandais, dans le Groupe depuis 1996. Il est président non exécutif de la zone Asie-Pacifique.

Croissance organique des ventes 2005

6,7%

Marge opérationnelle 2005

13,35%

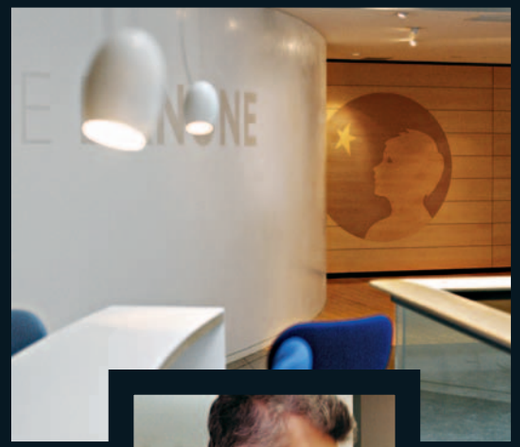
Positions mondiales

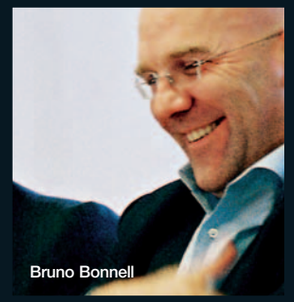
1 Numéro des produits laitiers frais et n° 1 ex-aequo de l'eau en bouteille

2 Numéro des biscuits et produits céréaliers

UNE ANNÉE D'ACTIVITÉ DU CONSEIL

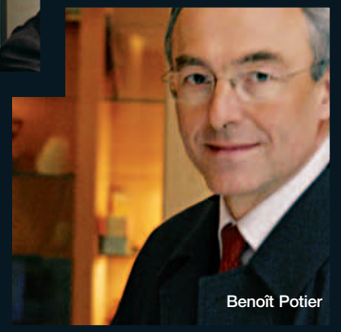
En 2005, les actions menées pour renforcer **l'efficacité des travaux du Conseil d'administration** ont été poursuivies. Le Conseil a également renouvelé sa composition en accueillant deux nouveaux membres. Photographies de Benoît Linero et Rafaël Trapet/Aleph



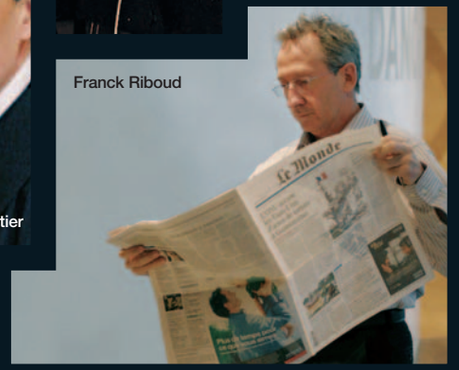


Bruno Bonnell

Jacques Nahmias



Benoît Potier



Franck Riboud

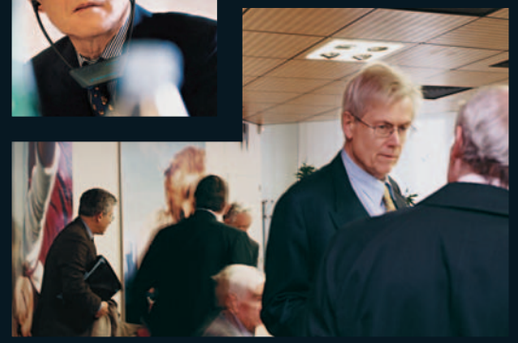
Daniel Carasso, président d'honneur du Conseil

Hakan Mogren

Au centre : Michel David-Weill

Hirokatsu Hirano

Richard Goblet d'Alviella



A gauche : Christian Laubie

Jean Laurent

Composition du Conseil d'administration

Franck Riboud, 50 ans, président-directeur général
Jacques Vincent, 60 ans, vice-président-directeur général délégué
Bruno Bonnell*, 47 ans, président, Infogrames Entertainment
Michel David-Weill, 73 ans, président du conseil de surveillance d'Eurazeo
Emmanuel Faber, 42 ans, directeur général Asie-Pacifique
Richard Goblet d'Alviella*, 57 ans, administrateur délégué, Sofina SA
Hirokatsu Hirano, 68 ans, Adviser of the International Business Division, Yakult Honsha
Bernard Hours [1]**,** 49 ans, directeur général Produits Laitiers Frais
Christian Laubie *, 67 ans, membre du Haut Conseil du commissariat aux comptes
Jean Laurent [1]***,** 61 ans, président du conseil d'administration de Calyon SA
Hakan Mogren*, 61 ans, Deputy Chairman, Astra Zeneca
Jacques Nahmias *, 58 ans, président, Pétrofrance Chimie SA
Benoît Potier *, 48 ans, président du directoire, L'Air Liquide SA

(1) Membre depuis le 22 avril 2005.
* Administrateur indépendant.

Décryptage

Composition du Comité d'audit*

Benoît Potier, président
Richard Goblet d'Alviella
Christian Laubie

* Composé uniquement d'administrateurs indépendants.

Composition du Comité de rémunérations et de nominations

Michel David-Weill, président
Jean Laurent
Hakan Mogren

Le Conseil d'administration a tenu six réunions en 2005, dont la durée moyenne a été de trois heures. L'assiduité des administrateurs, exprimée par le taux de présence à ces réunions, a été de 92% contre 85% en 2004. Outre les sujets récurrents discutés de manière régulière, voire systématique, comme la marche des affaires, les situations financière et de trésorerie, les rachats et annulations d'actions ou les arrêtés des comptes, le Conseil d'administration a examiné des dossiers significatifs de croissance externe et de cession, à leurs différents stades d'avancement, et en a débattu. En 2005, le Conseil a notamment examiné les opérations de cession des activités Sauces au Royaume-Uni (HP Foods), aux Etats-Unis (Lea & Perrins) et en Asie (Amoy), et le désengagement définitif de la brasserie espagnole Mahou, et des activités HOD aux Etats-Unis (DS Waters, LP). Enfin, pour parfaire leur connaissance des métiers et des hommes du Groupe, les administrateurs ont participé aux Journées d'Evian, qui réunissent chaque année en septembre les dirigeants de toutes les activités du Groupe dans le monde. Ils ont également rencontré pendant une demi-journée, en décembre, les directeurs généraux responsables des pôles.
Pour faire progresser son efficacité et maximiser sa contribution, le Conseil d'administration avait décidé fin 2004 de lancer une auto-évaluation. A la suite des changements intervenus dans sa composition en 2005, il a décidé de relancer le processus au cours de l'exercice 2006.

COMITÉ D'AUDIT Le Comité d'audit, qui s'est réuni neuf fois en 2005, examine et commente les comptes sociaux et consolidés de la société avant que ceux-ci ne soient arrêtés par le Conseil d'administration (lire l'interview de Benoît Potier p. 14). Il s'assure de la pertinence et de la permanence des principes comptables adoptés, notamment ceux nécessitant de recourir à des jugements et des estimations, et vérifie que les procédures internes de collecte et de contrôle des données permettent de garantir la qualité de l'information fournie. Il examine également le programme de travail et les résultats des missions d'audit interne et externe, ainsi que les missions particulières qui peuvent être confiées aux commissaires aux comptes. Il donne des recommandations sur le montant des honoraires des commissaires aux comptes.
Au cours de l'année 2005, le Comité d'audit a plus particulièrement examiné l'impact pour le Groupe de l'entrée en vigueur des nouvelles normes comptables IFRS*, les procédures mises en place afin d'effectuer le suivi et la valorisation des actifs à long terme, notamment des activités HOD aux Etats-Unis, en Europe et au Canada, l'avancement des travaux requis dans le cadre de l'application de la loi Sarbanes Oxley, les procédures de suivi et d'évaluation des risques, et a procédé à l'approbation des plans d'audit interne et externe.

> "Le Comité des rémunérations et le Comité des nominations **sont regroupés en un comité unique depuis le 22 avril 2005.** Il a pour vocation de faire des recommandations au Conseil d'administration."

COMITÉ DE RÉMUNÉRATIONS ET DE NOMINATIONS Le Conseil d'administration a décidé de regrouper, à partir du 22 avril 2005, le Comité des rémunérations et le Comité des nominations en un comité unique intitulé Comité de rémunérations et de nominations. Ce Comité a pour vocation de faire des recommandations au Conseil d'administration, relatives notamment à son mode de fonctionnement, à la nomination de nouveaux administrateurs et aux rémunérations et options d'achat d'actions à attribuer à la direction générale. En 2005, deux nouveaux administrateurs ont fait leur entrée au Conseil d'administration. Le Conseil a ainsi coopté M. Jean Laurent, président de Calyon SA, en qualité d'administrateur indépendant, et l'Assemblée générale du 22 avril 2005 a nommé M. Bernard Hours, directeur général du pôle Produits Laitiers Frais.

> "Pour parfaire **la connaissance des métiers et des hommes du Groupe,** les administrateurs ont l'occasion d'assister à certaines réunions de management opérationnelles."

Au cours de l'année 2005, le Comité de rémunérations et de nominations a également recommandé la mise en place d'un système de rémunération variable à moyen terme sous la forme de «Group Performance Units» (GPUs). Jusqu'à présent en effet, la rémunération variable des managers des différents comités de direction des filiales du Groupe était composée d'un bonus (lié à l'atteinte d'objectifs annuels) et de stock-options (exerçables à plus long terme). Les GPUs, qui se substituent à une partie des stock-options, ajoutent une dimension moyen terme. Ce sont des éléments de rémunération liés à l'atteinte des objectifs pluriannuels du Groupe tels qu'ils sont exprimés publiquement au marché (progression du chiffre d'affaires, de la marge opérationnelle et du BNPA).

RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS La rémunération des dirigeants comprend une part fixe et une part variable représentant entre 40% et 60% de la rémunération totale. La part variable est déterminée sur la base d'objectifs économiques et individuels.
Pour les membres du Comité exécutif, la part variable est établie par référence à un objectif économique auquel s'ajoute une appréciation qualitative de la stratégie développée au cours de l'année. Pour le président-directeur général et le directeur général délégué, la part variable économique est calculée par référence aux objectifs du Groupe, en termes de chiffre d'affaires, de marge opérationnelle courante, de free cash-flow et de bénéfice net courant par action, tels que communiqués aux marchés financiers. Pour les membres du Comité exécutif qui dirigent un pôle d'activité, la part variable économique est établie par référence aux objectifs inscrits au budget du pôle en matière de chiffre d'affaires, de résultat opérationnel courant, de free cash-flow et de marge opérationnelle. Pour les autres membres du Comité exécutif, la part variable économique est calculée par référence aux objectifs inscrits au budget du Groupe, en termes de résultat opérationnel, de bénéfice net courant par action et de frais de fonctionnement.
Au titre de l'exercice 2005, le montant global des rémunérations directes et indirectes attribuées aux membres du Conseil d'administration et aux membres du Comité exécutif (soit un total de 20 personnes) s'est élevé à 11,2 millions d'euros, dont 10,9 millions d'euros aux membres du Comité exécutif au titre des fonctions qu'ils y exercent, y compris 5,4 millions d'euros concernant la part variable des rémunérations. Le montant total versé par la société à titre de compléments de retraite ou autres avantages au bénéfice des mêmes personnes a été de 0,6 million d'euros en 2005.
En 2005, les quatre membres du Comité exécutif, également membres du Conseil d'administration, ont reçu les rémunérations suivantes :
Franck Riboud, président-directeur général, 2 485 540 euros ;
Jacques Vincent, vice-président, directeur général délégué, 1 544 620 euros ;
Emmanuel Faber, directeur général zone Asie-Pacifique, 966 058 euros ;
Bernard Hours, directeur général du pôle Produits Laitiers Frais, 941 408 euros.

ENGAGEMENTS DE RETRAITE
L'ensemble des directeurs Groupe qui étaient sous un régime de retraite de droit français au 31 décembre 2003 bénéficient d'un système de retraite à prestations définies. Ce système prévoit le versement d'une rente, sous condition de présence du salarié dans le Groupe au moment du départ à la retraite, en fonction de son ancienneté et de ses derniers salaires. Au 31 décembre 2005, le montant total de l'engagement du Groupe au titre des retraites dont bénéficient les mandataires sociaux s'élevait à 39 millions d'euros. ■

* International Financing Reporting Standards.

Le rôle de l'Audit interne chez DANONE

La direction de l'Audit interne Groupe veille au respect par les sociétés et les organisations du Groupe de l'ensemble des règles auxquelles celles-ci sont soumises, qu'elles soient externes (lois et règlements) ou internes (principes de conduite, politiques, procédures…). Elle aide la direction générale du Groupe et le Conseil d'administration à évaluer et améliorer en permanence le dispositif de contrôle interne, les procédures de gestion des risques et, d'une façon générale, le gouvernement d'entreprise, contribuant ainsi à l'efficacité globale du Groupe. «L'originalité de DANONE par rapport à ses pairs, c'est de s'appuyer largement sur l'expertise d'un cabinet d'audit spécialisé pour l'exécution des missions sur le terrain, explique Jean-Claude Horen, directeur général des Risques, à qui le directeur de l'Audit interne reporte directement. Nous disposons ainsi, en permanence, d'une équipe d'auditeurs expérimentés, capables de traiter des sujets complexes partout dans le monde, équipe dont le dimensionnement et le niveau d'expertise peuvent être ajustés de façon flexible selon les besoins. Le pilotage des missions et le suivi des plans d'action sont assurés par le directeur de l'Audit Groupe, assisté d'une petite équipe interne. Cette organisation très souple nous donne l'assurance de pouvoir mobiliser les bonnes compétences au bon endroit et au bon moment.» Rattaché au secrétariat général, l'Audit interne peut procéder, en toute indépendance, à des audits dans toutes les organisations du Groupe conformément à la Charte d'audit du Groupe DANONE. Ainsi, les auditeurs internes n'ont pas de responsabilité opérationnelle afin d'éviter tout conflit d'intérêts. «Ils sont les garants du respect des règles et assurent avant tout une mission de protection, note Jean-Claude Horen, mais ils contribuent également à la création de valeur par leurs capacités à conseiller les responsables opérationnels et à favoriser l'échange des bonnes pratiques au sein du Groupe.»

Décryptage

"IDENTIFIER CE QU'IL Y A DERRIÈRE LES CHIFFRES, TROUVER LE BON ÉQUILIBRE ENTRE L'ASPECT FINANCIER ET LES COMPOSANTES DE L'ACTIVITÉ, C'EST CELA LE JUGEMENT BUSINESS."

Entretien avec Benoît Potier, président du Comité d'audit

Président du directoire d'Air Liquide, Benoît Potier est administrateur du Groupe DANONE depuis le mois d'avril 2003. Il a été nommé président de son Comité d'audit au cours de l'année 2005.

Comment définiriez-vous votre travail au sein du Comité d'audit de DANONE ?

Benoît Potier : Composé de trois membres indépendants, le Comité d'audit et des comptes a pour mission d'examiner et de commenter les comptes de la société avant qu'ils ne soient arrêtés par le Conseil d'administration. Un travail que nous envisageons sous trois angles complémentaires. Dans un premier temps, l'aspect financier, qui porte sur les comptes de l'entreprise et le respect des normes de comptabilité (notamment IFRS*). Ensuite, nous cherchons à enrichir cet angle financier d'un regard «business», c'est-à-dire à analyser en termes d'activité ce que recouvrent ces chiffres. Et enfin, grâce aux questions que nous posons, nous nous assurons du bon respect des procédures en termes de risques et de méthodologies et proposons si besoin des pistes d'amélioration possibles dans les différents métiers et activités du Groupe.

Comment exercez-vous votre rôle de président de ce Comité d'audit ?

B. P. : Au-delà de mon rôle d'organisation et d'animation du Comité, j'essaie d'éclairer le management en formulant suggestions, conseils et remarques constructives : nous émettons des recommandations, amenons à prendre des décisions, sans pour autant nous substituer au management. C'est toujours profitable de disposer d'un regard extérieur, en l'occurrence fruit d'une longue expérience dans un groupe industriel international. Identifier ce qu'il y a derrière les chiffres, trouver le bon équilibre entre l'aspect financier et les différentes composantes de l'activité, c'est ce que j'appelle le jugement business.

Comment avez-vous clôturé l'année 2005 ?

B. P. : Nous avons vérifié de façon approfondie les tests de valeur opérationnelle des activités, au regard de la réglementation comptable, des amortissements… Nous avons creusé les dossiers sur la stratégie business en demandant des explications détaillées sur certaines activités. Nous avons aussi étudié les risques et les méthodes pour les couvrir, et les outils, notamment dans les domaines de la sécurité et des systèmes d'information. Un travail systématique de revue annuelle, au global, très détaillé.

Quel jugement portez-vous sur le fonctionnement du Conseil d'administration ?

B. P. : Les sujets de fond sont largement abordés. Nous disposons d'informations détaillées sur les performances de l'entreprise par sujets et activités ainsi que sur la concurrence, les risques, l'actualité du Groupe en général. Nous sommes également bien informés sur les hommes et les compétences du Groupe, via les présentations ou lors des Rencontres d'Evian, un rendez-vous qui nous permet de mieux faire connaissance avec les directeurs généraux des filiales du Groupe DANONE. De manière générale, la gouvernance d'entreprise mise en place chez DANONE fonctionne bien : les règles du jeu sont connues, claires et transparentes vis-à-vis des actionnaires. La diversité des nationalités et les expériences représentées au Conseil sont autant de sources de richesse, au profit de l'entreprise.

Pensez-vous qu'il serait possible d'améliorer encore son fonctionnement ?

B. P. : Compte tenu de la complexité croissante des sujets que nous traitons, il serait sûrement profitable d'élargir le Comité d'audit d'autres compétences, d'autres profils. Sur le fond, je crois que nous pourrions regarder de plus près, et sous l'angle du risque, la politique financière ainsi que la politique d'acquisitions du Groupe, qui me paraissent aujourd'hui, compte tenu de la dynamique de DANONE, des sujets clés. ■

* International Financial Reporting Standards, normes comptables réglementaires régissant depuis janvier 2005 toutes les sociétés européennes dont les titres sont admis sur un marché.

Pour DANONE, concilier performance économique et responsabilité vis-à-vis de la société est une nécessité affirmée depuis 40 ans. Nutrition, environnement sécurité alimentaire, sont des thèmes sur lesquels le Groupe s'engage* et progresse de façon concrète.

Photographies d'Emmanuel Pierrot

* Pour en savoir plus se reporter au **Rapport de responsabilité sociale et environnementale 2005**.

Santé

Les aliments santé sont-ils des médicaments ?

Tout en développant des produits proposant des bénéfices santé, le Groupe DANONE estime que son rôle est de concevoir des aliments, pas des médicaments.

Une des tendances majeures de ce début de XXIe siècle est de faire en sorte que, au-delà de sa fonction nutritive et du plaisir qu'elle procure, l'alimentation contribue à la bonne santé des consommateurs. Une ambition qui renoue avec le précepte d'Hippocrate formulé il y a plus de deux mille ans : «De tes aliments, tu feras ta médecine.» L'alimentation apporte en effet à chaque individu les éléments essentiels au bon développement et au bon fonctionnement de son organisme. Au-delà, elle peut aussi contribuer à améliorer certaines de ses fonctions (comme le transit) ou aider à réduire des facteurs de risque de maladies (taux de cholestérol…). De là à l'assimiler à un médicament, il n'y a qu'un pas, qu'on pourrait être tenté de franchir. Pourtant, la vocation du médicament est toute différente puisqu'il est destiné à soigner une maladie. Prescrit personnellement, il est ordonné en traitement d'une pathologie spécifique pendant une durée déterminée et il est totalement contre-indiqué aux personnes n'en souffrant pas.

BIENFAITS NUTRITIONNELS ET PLAISIR

Pour DANONE, l'alimentation quotidienne a, au contraire, une vocation universelle et est aussi affaire de goût. Bienfaits nutritionnels et plaisir sont donc les priorités conjointes que le Groupe s'est toujours données pour concevoir ses produits. Depuis une vingtaine d'années, DANONE va plus loin et développe des produits apportant des bénéfices santé précis. Sans faire d'eux des médicaments, car ils n'ont pas vocation à soigner. Les exigences organoleptiques pour ces produits sont d'ailleurs les mêmes que celles qui sont appliquées à tous les autres.

Ces «aliments santé» sont dits «fonctionnels» c'est-à-dire qu'au-delà de leur rôle nutritif, ils ont un effet bénéfique sur une ou plusieurs fonctions de l'organisme.

Ainsi, Actimel participe à renforcer les défenses naturelles de l'organisme en stimulant les capacités de défense de la paroi intestinale, Activia aide à réguler un transit intestinal ralenti (sans perturber les transits normaux), Danacol permet de réduire certains excès de cholestérol. Les bénéfices de ces aliments sont scientifiquement prouvés grâce à l'expertise des chercheurs du Groupe et avec la collaboration de plusieurs équipes de recherche à travers le monde.

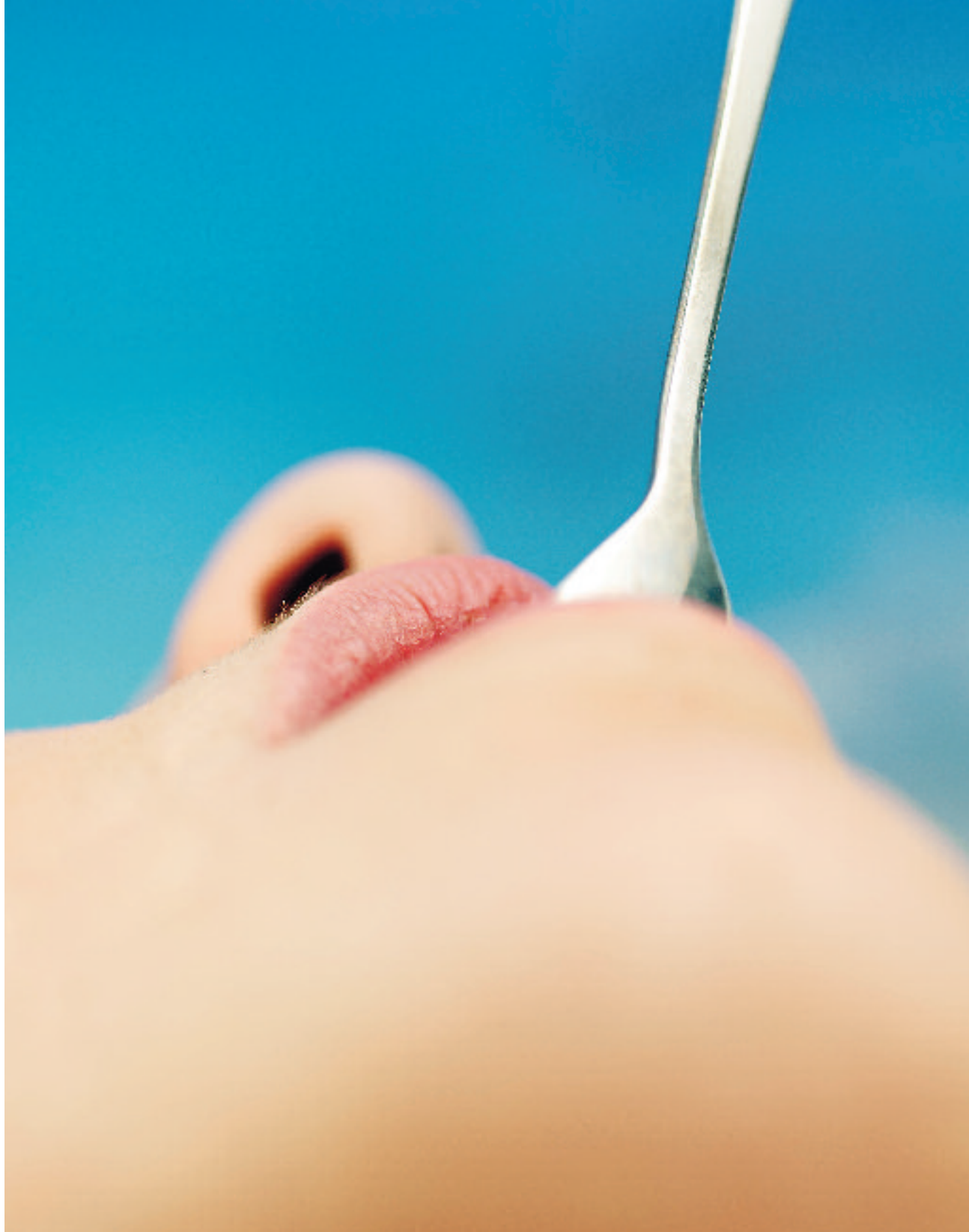
MISER SUR LE POTENTIEL DES MATIÈRES PREMIÈRES

Si les qualités de divers ingrédients sont explorées pour développer ces produits santé, c'est avant tout le potentiel santé naturel de leurs matières premières – le lait, les ferments, les céréales et l'eau – que la Recherche et Développement du Groupe DANONE exploite. Par exemple, certains ferments lactiques, les probiotiques, exercent une action bénéfique sur la santé lorsqu'ils sont ingérés en quantité suffisante.

Aujourd'hui, le Groupe DANONE possède plus de 3 000 souches différentes pour servir la recherche sur les interactions entre les ferments et les fonctions de l'organisme. La Recherche DANONE a ainsi sélectionné, pour leurs effets bénéfiques sur l'intestin, les probiotiques spécifiques présents dans Activia et Actimel.

De la prévention avec Danacol

Enrichi en stérols végétaux, Danacol, commercialisé dans 7 pays depuis 2005, est un produit un peu particulier dans le portefeuille de Danone. Agissant sur la réduction du mauvais cholestérol, il s'inscrit dans une démarche de prévention, ne concerne qu'une catégorie de consommateurs – les personnes ayant un taux élevé de cholestérol –, et sa consommation doit s'inscrire dans un cadre plus large d'équilibre nutritionnel (régime alimentaire enrichi en fruits et légumes, notamment). Danacol n'est pas pour autant un médicament. D'abord parce que l'hypercholestérolémie n'est pas en soi une maladie mais un facteur de risque de maladies. Ensuite parce que si leur efficacité est scientifiquement prouvée et reconnue par les autorités compétentes, les produits contenant des phytostérols ne permettent pas une prise en charge complète de l'hypercholestérolémie. Seule une consultation médicale permet de mettre en place une stratégie adaptée.



Gestion de crise

Comment prévenir plutôt que guérir ?

La confiance des consommateurs, des pouvoirs publics ou des actionnaires dépend de plus en plus de la capacité des entreprises à anticiper les risques et gérer les crises. Pour y faire face, DANONE renforce ses compétences.

Chaque année, DANONE identifie et traite environ 180 situations de crise potentielles. Mais la très grande majorité d'entre elles passent inaperçues. Tout simplement parce qu'elles sont traitées, contrôlées et résolues dès les premières heures. La règle d'or en matière de gestion de crise est en effet simple : il ne faut négliger aucune information car tout incident mineur peut, s'il est ignoré, dégénérer en crise majeure. Il faut donc traiter tous les cas dès leur émergence, même lorsqu'il s'agit d'une situation classique, comme en octobre 2005, quand une consommatrice britannique signale à DANONE que son eau de Volvic a un goût de naphtaline. Une situation fréquente lorsque l'eau est stockée trop longtemps au milieu de produits d'entretien, mais qui a failli dégénérer en crise réelle et mettre en danger les exportations de Volvic vers d'autres pays à cause d'une réponse un peu tardive de l'entreprise.
Parce qu'une crise mal gérée peut ébranler durablement la confiance des consommateurs et abîmer la réputation de l'entreprise, le Groupe DANONE s'est structuré depuis une quinzaine d'années.

ANTICIPER LOCALEMENT

La majorité des incidents ayant un retentissement local, le Groupe a d'abord mis en place un responsable de crise dans chaque filiale. Cette organisation a permis de faire en sorte qu'aujourd'hui 75% des crises sont gérées localement. Ces équipes locales sont coordonnées par des responsables de crise au niveau des pôles et par une cellule centrale qui dépend du Secrétariat général. Celle-ci veille à l'animation et à la professionnalisation du réseau à travers des kits, des formations et des simulations.

DIALOGUER POUR MAÎTRISER

Le réseau ainsi constitué a un objectif : plus que de servir de pompier en cas de crise, il doit anticiper les situations de crise. Notamment en s'appuyant sur des outils comme Vestalis, une méthode de cartographie des risques dressée en fonction de l'environnement spécifique de chaque filiale, ou sur un travail de surveillance continue du réseau Internet et de remontée d'information depuis le terrain. Il met aussi l'accent sur le dialogue avec le consommateur, en prêtant par exemple une attention accrue aux remarques et questions adressées aux services consommateurs des différentes marques et en mettant en place des outils performants d'analyse et de synthèse de ces données précieuses.
Depuis 2000, la fréquence des crises s'est stabilisée, mais leur nature a évolué. Le Groupe a su réduire les incidents liés directement aux produits ou à des défauts de qualité (1/3 des crises en 2004 contre 2/3 en 2000) mais, aujourd'hui, de nouveaux types de crises apparaissent. Ce sont notamment celles qui sont liées aux enjeux de responsabilité sociale ou aux mouvements d'opinion menés par les organisations de consommateurs, avec lesquelles le Groupe DANONE multiplie désormais les occasions de dialogue en amont. Ou encore toutes les crises sanitaires d'origine extérieure, comme le SRAS, l'anthrax ou la grippe aviaire. A ces crises potentielles, le Groupe se prépare, conscient que des risques anticipés sont déjà des risques à moitié maîtrisés.

Vitesse de réaction

Noël 2005. DANONE distribue aux quatre coins du monde ses bouteilles Evian de Noël produites en série limitée. Au Japon, un client alerte le Groupe de la présence de corps étrangers dans l'une des bouteilles. L'information remonte très vite au siège, qui lance la procédure : l'entrepôt d'où provenait la bouteille est bloqué et la date de production repérée, afin de déterminer les lots à risque et de rappeler les bouteilles produites à cette date. Une vérification est lancée en parallèle sur les autres lots, pour s'assurer que d'autres cas ne sont pas à craindre : 180 000 bouteilles sont contrôlées et tout danger éventuel est écarté. Même si la santé des consommateurs n'était pas en jeu, seule une réaction rapide et systématique était envisageable.

Nutrition

Moins de sucres et moins de graisses : l'équation impossible ?

Face à l'obésité, les sucres et les graisses font parfois figure d'ennemis publics. Le défi est de concilier leur réduction sans nuire au goût. DANONE s'y emploie depuis plus de quarante ans.

Depuis les années 1950, et en très peu de temps, l'homme a connu des bouleversements radicaux et inédits de ses modes de vie : sédentarité croissante et baisse de l'activité physique naturelle, changements alimentaires, éclatement de la famille… La combinaison de ces facteurs est à l'origine du développement de l'obésité. Même si la composition des produits industriels n'est qu'une des données du problème, tous les acteurs concernés (industriels, pouvoirs publics, scientifiques…) doivent travailler à réduire la proportion de certains composants, notamment les sucres et les graisses.

LA SANTÉ PAR L'ALIMENTATION, UN ENGAGEMENT HISTORIQUE

Pour DANONE, ces préoccupations ne sont pas nouvelles. Le lien entre l'alimentation et la santé est à l'origine même de la naissance de la marque, en 1919. Danone a ainsi été l'une des toutes premières marques à proposer, dès 1964, des gammes allégées (Taillefine en France). Une étude de la banque JP Morgan, publiée en janvier 2006, souligne d'ailleurs que 75% du portefeuille de produits du Groupe DANONE appartient à la catégorie des produits nutritionnellement «plus sains».

LA R&D, LE PILIER SANTÉ

La R&D de DANONE n'en continue pas moins de travailler à l'amélioration constante du profil nutritionnel de ses produits. La difficulté, c'est qu'au-delà d'un certain nombre de propriétés nutritionnelles (comme l'apport d'énergie), les sucres et les graisses possèdent aussi des propriétés technologiques et organoleptiques absolument essentielles à la fabrication et au développement des qualités gustatives de nombreux produits. Pour proposer des aliments qui continuent de plaire aux consommateurs et qui soient tout simplement réalisables, la solution consiste à réduire progressivement leur teneur en graisses et en sucres, en inventant des recettes inédites et en validant à chaque étape l'acceptabilité et la qualité par des tests sensoriels. L'expertise des équipes R&D devient alors essentielle pour mettre au point des produits aux qualités sensorielles préservées avec une recette intégralement revue. Car moins de matières grasses, par exemple, dans un biscuit, c'est un produit potentiellement moins bon, mais aussi beaucoup plus cassant et friable. L'expertise de DANONE permet de proposer aujourd'hui pour de nombreux produits une version allégée en sucres (les biscuits LU Petit Déjeuner, l'Actimel allégé en sucres, les boissons aromatisées sans calories comme Taillefine Fiz ou Ser…). Elle permet aussi de limiter la teneur en matières grasses en réduisant prioritairement les acides gras saturés et *trans* (il est recommandé d'en limiter la consommation) tout en privilégiant les acides gras essentiels, en particulier pour les biscuits (pour les gammes Taillefine et Ourson, par exemple). Dans le cadre de cette politique, les produits destinés aux enfants font naturellement l'objet d'attentions particulières : les recettes de Danonino (Petit Gervais aux fruits) dans plusieurs pays ont ainsi été régulièrement optimisées depuis quinze ans (50% de lipides en moins par exemple en France et en Allemagne). Au total et sur la durée, ces efforts donnent des résultats probants. C'est le cas chez LU France où, entre 1999 et 2005, les teneurs des biscuits en sucres ajoutés et en matières grasses ont baissé respectivement de 9% et de 7%. C'est également le cas dans les Produits Laitiers Frais, qui viennent de mettre au point toute une gamme de produits Taillefine dits «double 0» : 0% de matières grasses et 0% de sucres ajoutés.

Une véritable alternative aux sodas

DANONE commercialise dans plusieurs pays des boissons aromatisées à base d'eau. Leur avantage ? Outre le plaisir d'un goût rafraîchissant, elles contiennent deux à quinze fois moins de sucres que les sodas et s'imposent comme une alternative beaucoup plus saine pour les amateurs de boissons «à goût». Il s'agit de produits comme Volvic Thé (France), Bonafont Levite (Mexique) ou Aqua splash of fruits (Indonésie). Le pôle Boissons du Groupe prépare également un projet d'étiquetage de ses produits qui permettra aux consommateurs de comparer facilement les taux de sucres entre boissons.

Emballages

Comment conjuguer praticité attrait et environnement ?

Préoccupation majeure des consommateurs, la réduction des emballages est aussi une priorité de DANONE. Le Groupe s'est fixé un objectif clair : leur diminution de 10% entre 2000 et 2010.

Les emballages font l'objet d'une attention renforcée de la part des consommateurs. Mais si 97% d'entre eux réclament des emballages biodégradables ou recyclables (enquête Europack 2005), tous veulent continuer à bénéficier d'un packaging à la fois pratique et attrayant. Pour répondre à cette problématique, DANONE développe, depuis 2000, la démarche de l'éco-conception. Le principe : prendre en compte la variable environnementale tout au long du cycle de vie du couple produit-emballage, depuis sa conception jusqu'à son recyclage. Sans, bien sûr, compromettre les fonctions essentielles de l'emballage en matière de sécurité alimentaire, de transport ou de praticité pour le consommateur.

ALLÉGER LES VOLUMES

Pour y parvenir, le Groupe a tout d'abord travaillé sur la réduction du poids et du volume des emballages. Cette politique a été appliquée en 2005 par les trente-cinq plus grandes filiales du Groupe sur leurs dix produits phares et a donné des résultats très probants. Les bouteilles d'Actimel ont par exemple été allégées pour passer de 11 g à 6,5 g, tandis que les bouteilles d'Evian sont passées de 43 g à 30 g…
Résultat : de 2000 à 2004, les trois pôles du Groupe DANONE sont en phase avec leurs objectifs, puisque leurs efforts ont permis de réduire leurs poids d'emballages de 27 000 tonnes, soit l'équivalent des déchets annuels que génère une ville de 400 000 habitants !

UNE RÉFLEXION GLOBALE

Parce que cette démarche commence à atteindre certaines limites techniques – on ne peut tout simplement pas réduire indéfiniment l'emballage –, DANONE explore d'autres pistes, parfois moins visibles pour le consommateur mais tout aussi fondamentales. Le Groupe intègre ainsi l'impact environnemental global des matières utilisées dans les emballages depuis la consommation d'énergie nécessaire à leur fabrication, ou à leur transport, jusqu'à leurs capacités de recyclage. S'agissant des matériaux, DANONE minimise autant que possible l'utilisation de matières issues de ressources non renouvelables, en particulier les plastiques issus du pétrole, au profit de matières recyclées, sachant que dans ce domaine des sauts technologiques sont encore nécessaires. Enfin, le Groupe contribue aux programmes de collecte et de valorisation des emballages et travaille à limiter les gênes qui compliquent le processus de recyclage, notamment lors de l'étape nécessaire de séparation des matériaux de nature différente.

27 000
tonnes de déchets en moins, soit l'équivalent des déchets annuels d'une ville de 400 000 habitants, grâce à la réduction d'emballages réalisée par DANONE en quatre ans.

A la pointe des questions environnementales

«Notre engagement en faveur de l'environnement fait partie intégrante de notre identité», déclare Gary Hirsberg, P-dg de Stonyfield (leader U.S. des produits laitiers biologiques, et filiale du Groupe). La marque s'engage en réalisant des gestes environnementaux forts qui sont aussi une source de compétitivité. Elle a, par exemple, installé des panneaux solaires sur le toit de ses locaux pour faire des économies d'énergie. En s'engageant auprès de ses consommateurs et de ses fournisseurs, Stonyfield a su trouver le moyen de nourrir sa performance économique.

Education

Quel rôle peut jouer l'industrie agroalimentaire ?

Apprendre à bien se nourrir est une exigence qui s'impose à tous aujourd'hui. Dans ce domaine, l'industrie agroalimentaire a un rôle à jouer. C'est en tout cas la conviction de DANONE.

Concevant et fabricant des produits alimentaire, le Groupe DANONE est conscient d'avoir, du point de vue nutritionnel, une double responsabilité : celle de fournir des produits adaptés aux besoins de la population, en accord avec les priorités de santé publique, et celle, aussi, de participer à l'éducation des consommateurs, en promouvant de bonnes habitudes alimentaires et un mode de vie plus actif. Dans ce domaine, les industriels peuvent en effet mobiliser et mettre à disposition des moyens de communication importants, à commencer par les emballages.

MULTIPLIER LES ACTIONS

Face à ces enjeux qui intéressent différents types d'acteurs, les actions les plus efficaces sont celles qui associent dès le départ les différentes parties prenantes. Partant de ce constat, DANONE a choisi de privilégier le dialogue avec la communauté scientifique, les professionnels de la santé et de l'éducation. Ainsi, le Groupe organise des partenariats et apporte son soutien à des programmes de recherche ou d'information sur la nutrition menés par des institutions locales ou internationales. Cette approche permet de développer des initiatives locales pertinentes et validées, notamment en direction des enfants. Car c'est en effet à l'âge de 5-6 ans que les enfants acquièrent leurs habitudes alimentaires, et les sensibiliser à une alimentation équilibrée à ce moment particulier est essentiel. En collaboration avec l'hôpital pédiatrique Sant Joan de Déu à Barcelone, Danone Espagne œuvre ainsi à la mise en place d'une équipe d'experts multidisciplinaire pour promouvoir les bonnes habitudes alimentaires et l'activité physique auprès des enfants et de leurs familles. En Belgique, le programme «Bon appétit la santé», fruit d'une collaboration entre DANONE et la Société belge de pédiatrie, permet aux enfants de découvrir, grâce à un jeu de cartes éducatif, quelques règles d'or de l'alimentation, comme prendre des repas structurés ou consommer chaque jour cinq fruits et légumes (avec déjà de bons résultats, puisqu'on a pu constater une augmentation de l'ordre de 12% de la consommation de fruits et légumes après le jeu). Un esprit que l'on retrouve dans les initiatives d'autres pays, comme la République tchèque, où a été développé sous forme de jeu vidéo un programme qui encourage les enfants à adopter de bonnes habitudes alimentaires.

PROMOUVOIR L'EXERCICE PHYSIQUE

Mais, parce que promouvoir l'activité physique dans un monde de plus en plus sédentaire est aussi important qu'apprendre à bien se nourrir, DANONE élargit son action d'éducation à des opérations concrètes sur ce thème spécifique. La manifestation la plus médiatique dans ce domaine est sans doute la Danone Nations Cup, une compétition de football à laquelle ont participé plus de 10 millions d'enfants dans le monde depuis 1999. Mais l'on retrouve la même démarche au niveau local, comme en Belgique avec le Trophée Prince, au Canada à travers une compétition de hip-hop, ou en France avec le programme «Faut que ça bouge !». Parrainé par Zinedine Zidane, ambassadeur de DANONE pour les grandes causes d'intérêt général, ce programme s'articule autour de différents outils ludiques et pédagogiques adressés aux 8-14 ans, comme un site Internet et un parcours sportif itinérant.

Des Instituts qui agissent au niveau local

Les 16 Instituts Danone répartis dans le monde répondent à trois objectifs : promouvoir la recherche pour développer les connaissances en nutrition, informer les professionnels de santé et sensibiliser le grand public à l'importance d'une bonne alimentation, en faisant travailler ensemble des spécialistes de la nutrition et des professionnels de la santé et de l'éducation. Chaque Institut Danone développe dans son pays des actions non commerciales sur la nutrition, souvent centrées sur l'enfant : outils de communication destinés à favoriser l'éveil du goût (et donner envie de consommer des fruits et légumes, par exemple), programmes pour encourager le dépistage précoce du surpoids…

Agriculteurs

Pourquoi s'engager mutuellement dans la durée ?

Les partenariats mis en place avec les agriculteurs ont pour vocation de garantir une qualité irréprochable et un respect croissant de l'environnement.

Accompagner les agriculteurs dans leur développement et les aider à progresser en matière de qualité et de respect de l'environnement. Tel est l'esprit des partenariats qui lient DANONE et les exploitants agricoles.
Les agriculteurs tiennent en effet une place à part dans le panel de fournisseurs du Groupe. D'abord parce qu'ils produisent les matières premières fondamentales de DANONE : le lait de vache, dont le Groupe achète 4 milliards de litres chaque année dans 21 pays (soit 0,8% de la production mondiale), les farines de céréales qui sont la base des biscuits, les fruits incorporés dans les produits laitiers… Ensuite, parce que de façon plus indirecte leurs activités concernent aussi le Groupe lorsque leurs champs sont situés sur ou à proximité des impluviums* des 78 sources exploitées par DANONE dans le monde.

UNE QUALITÉ CROISSANTE

L'équation est simple : pour le Groupe, il s'agit de garantir un approvisionnement régulier et une qualité irréprochable des matières premières tout en poussant le développement de pratiques respectueuses de l'environnement ; en retour, les agriculteurs bénéficient de toute l'expertise et du soutien de DANONE en matière de qualité et de développement durable. Pour le lait, la démarche DQSE (DANONE Qualité Sécurité Environnement) formalise cette relation. Il s'agit d'un référentiel de 42 critères qualité, sécurité des aliments et environnement, sur lequel s'engagent les 15 000 éleveurs qui travaillent en direct pour le Groupe. Leurs exploitations sont suivies et auditées annuellement par un technicien qui maintient avec eux un lien permanent. L'engagement est réciproque, puisque le Groupe DANONE leur apporte son soutien : ils peuvent, par exemple, bénéficier de réunions techniques ainsi que de plans d'action pour améliorer la rentabilité de leurs exploitations. DANONE met également à leur disposition des outils, comme des kits conçus pour archiver les ordonnances vétérinaires et stocker de manière sécurisée les médicaments, ou encore une échantillothèque qui permet de conserver pendant un an un échantillon de tous les lots d'aliments distribués aux vaches.

AGRICULTURE DURABLE

2005 a vu, par ailleurs, se consolider les actions en faveur d'une agriculture durable. L'idée : montrer aux agriculteurs que s'engager pour l'environnement permet d'apporter d'autres valeurs à leurs produits et n'est pas incompatible avec la rentabilité économique… Par exemple, en diminuant sa consommation d'engrais et de pesticides, d'eau et d'énergie, ou bien en valorisant ses déchets, l'agriculteur contribue au respect de l'environnement et peut améliorer l'image et la rentabilité de son exploitation. En France, DANONE a organisé, en 2005, des groupes de travail pour promouvoir l'agriculture raisonnée : 53 exploitations se sont déjà engagées dans la procédure de qualification.

Turquie : des exploitations modernisées

La Turquie est représentative des structures agricoles laitières de nombreux pays émergents. Elle compte 15 000 petites exploitations d'élevage qui disposent en moyenne de 2 à 5 vaches. Face à cette atomisation des structures de production, DANONE finance, depuis 2000, plus de 300 centres de collecte gérés chacun par un contrôleur afin de garantir la qualité, l'approvisionnement et la traçabilité du lait. Parallèlement, depuis 2004, le Groupe encourage, à travers des programmes de formation et des solutions de financement originales, l'évolution des élevages vers des exploitations plus importantes, de 20 à 50 vaches, et les aide matériellement.

* Les zones où ruissellent les eaux de pluie qui alimenteront les sources d'eau après avoir traversé plusieurs couches géologiques.

En 2005, chacun des trois pôles d'activité a contribué à la croissance soutenue des ventes du Groupe. Avec des stratégies spécifiques mais une même volonté de conquête.

Photographies de Galith Sultan, agence Rapho

PLF 33
Boissons 39
Biscuits 45

Disfruta
de una sugerente
mezcla de tés,
hierbas naturales
y frutas con el
Bífidus Activo
de Danone.
Nuevos Bio® Herbal:
Té verde con lima
y Poleo menta.

¡Descúbrelos!

DANONE
BIFIDUS ACTIVO
BIO Herbal
TÉ VERDE
con lima

DANONE
BIFIDUS ACTIVO
BIO Herbal
POLEO MENTA

Un pôle qui respire la santé

En s'appuyant sur sa stratégie santé, l'activité Produits Laitiers Frais de DANONE poursuit sa conquête de la planète.

Avec un chiffre d'affaires de 7,2 milliards d'euros en 2005, en croissance de 7% sur base comparable, le pôle Produits Laitiers Frais compte désormais pour 55% des ventes totales du Groupe DANONE. En cinq ans, la croissance annuelle moyenne du Pôle, hors alimentation infantile, aura été de 9,3%, représentant un gain de plus de 2,6 milliards d'euros de chiffre d'affaires additionnel sur la période. Une croissance qui s'est accompagnée d'une progression continue de la rentabilité avec une marge opérationnelle passant de 12,2% en 2000 à 13,9% en 2005 (14,2% en incluant la catégorie alimentation infantile).

EXPANSION GÉOGRAPHIQUE

La performance 2005 s'est appuyée sur des croissances très rapides dans un certain nombre de pays clés. Comme en Amérique latine avec des ventes qui ■■■

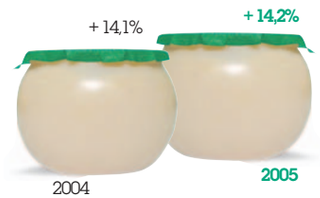
Position par pays/zone

N° 1 : en Afrique du Nord et au Moyen-Orient, en Argentine, en Belgique, au Brésil, au Canada, en Espagne, en Europe de l'Est, en France, en Italie, aux Etats-Unis, au Portugal, en Turquie…

Chiffre d'affaires par segment d'activité

Chiffre d'affaires par zone

Marge opérationnelle



Les PLF autour du monde

• En avril 2005, Danone et Yakult ont créé une joint-venture en Inde, destinée à développer le marché local des probiotiques.
• Le Groupe DANONE a augmenté sa participation dans la société Bright Dairy à 9,7% (Chine).
• La marque Danone s'implante en Egypte à travers l'acquisition, courant octobre 2005, de la société Olait.
• Les premiers produits Danone font leur apparition au Guatemala, en Uruguay et en Slovénie, où ils sont exportés depuis les pays voisins.

* en valeur

■■■ progressent de 40% en Argentine et de 15% au Mexique. Ou en Europe de l'Est, zone bénéficiant de la performance de la Turquie (+ 20%) et surtout de la solidité de la croissance russe (+ 30% de chiffre d'affaires en 2005). En cinq ans, les ventes dans ce pays stratégique pour le Pôle auront progressé à un rythme annuel moyen de 50%, offrant à Danone une progression rapide de part de marché* (de 6% en 2000 à 25% en 2005). Au-delà des pays émergents, le Pôle connaît des croissances très fortes également dans les économies développées : Allemagne (+ 11%), Royaume-Uni (+ 25%) et Amérique du Nord (+ 12,4%) avec une part de marché de DANONE désormais supérieure à 36% aux Etats-Unis, où le Groupe a retrouvé depuis cinq ans un rythme de croissance soutenu (+ 13% par an en moyenne). Seule la France, où DANONE conserve une part de marché élevée malgré un tassement des ventes, échappe en 2005 à la dynamique générale.

4 MARQUES AU POTENTIEL DE 1 MILLIARD D'EUROS

Le modèle de croissance du Pôle repose sur le développement de quatre très grandes marques – ou concepts –, chacune centrée sur un bénéfice santé propre et supportée par des efforts de recherche spécifiques. Activia pour la facilitation du transit, Actimel pour l'aide au renforcement des défenses naturelles, Taillefine/Vitalinea pour la gestion du poids, Danonino/Petit Gervais pour la croissance. En 2005, chacune de ces marques-concepts a poursuivi sa croissance au niveau mondial, notamment les deux plus importantes en termes de chiffre d'affaires : Activia (+ 36%) et Actimel (+ 19%). Toutes confirment ainsi qu'elles ont le potentiel d'atteindre à court terme le milliard d'euros de ventes, notamment Activia, Vitalinea et Actimel, dont le chiffre d'affaires global est déjà supérieur à 840 millions d'euros. Une perspective rendue possible à la fois par le déploiement des concepts dans de nouveaux pays (Activia en Chine par exemple) et par l'élargissement des gammes à travers l'innovation : lancement réussi en France du premier yaourt double zéro (0% de matières grasses et 0% de sucres ajoutés) sous la marque Taillefine et, en Espagne, de Vitalinea Saciactiv, un produit 0% dont la recette unique développée par Danone contribue à une sensation renforcée de satiété.

PROXIMITÉ

L'autre levier de croissance sur lequel le Pôle continue d'investir est celui de la proximité. L'idée est d'assurer la présence de Danone non seulement dans les magasins de la grande distribution (super et hypermarchés), où les produits du Groupe sont traditionnellement très bien implantés, mais aussi dans tous les points de vente de proximité : épiceries traditionnelles, échoppes et parfois kiosques dans les rues. Pour cela, les Produits Laitiers Frais investissent massivement dans le développement de forces de vente et de systèmes de livraison spécifiques ■■■

PLF

Activia, vers la première marche

Porté par les préoccupations santé des consommateurs ainsi que par les découvertes des scientifiques, le marché des probiotiques est aujourd'hui le segment le plus dynamique des Produits Laitiers Frais. En 2005, Activia, le lait fermenté au bifidus actif essensis, a ainsi enregistré une hausse de 36% de ses ventes. Le chiffre d'affaires de 845 millions d'euros et la perspective d'atteindre 1 milliard d'euros en 2006 feront d'Activia la première marque de Danone à court terme. Grâce à une gamme très large, tenant toujours compte des goûts locaux et allant du yaourt aux laits fermentés de type Kéfir ou Laban, elle est aujourd'hui déjà présente dans 30 pays (contre 10 seulement en 2000). Son implantation en Chine s'élargit, grâce à des ventes qui se sont accélérées dans les grands centres urbains de Shanghai et de Guangdong. Début 2006, Activia a été aussi lancé aux Etats-Unis. Il s'agit maintenant pour le Groupe DANONE d'installer durablement dans ce pays le marché juste naissant des probiotiques.

La recherche au centre du jeu

▪ L'Institut Danone international a décerné le 5e Prix Danone international de nutrition à l'occasion du 18e congrès international de nutrition organisé à Durban (Afrique du Sud). Ce prix, dont le montant s'élève à 120 000 euros, vient récompenser les travaux déterminants du professeur David Barker sur les origines foetales des maladies de l'adulte.

▪ En novembre, le centre de recherche du Groupe DANONE et l'Institut Pasteur se sont engagés dans un partenariat de recherche sur les probiotiques. L'objectif est de faire progresser les connaissances sur leurs mécanismes d'action.

▪ Le 31 octobre, DANONE a inauguré son premier centre de recherche Produits Laitiers Frais en Asie. Basé à Shanghai, il est dédié au développement de produits spécifiques pour l'Asie. Le Groupe comptait déjà en Asie un centre consacré à l'activité Biscuits et deux autres aux Boissons.

Zoom sur une innovation de rupture

En 2005, Danone France innove sur le segment de l'allégé en commercialisant Taillefine double zéro, le premier yaourt avec 0% de matières grasses et 0% de sucres ajoutés.

PLF

Une année Blédina

▪ Résultats 2005 : en 2005, Blédina poursuit son développement et, avec 46,3% de parts de marché, conforte sa position de leader sur le marché de l'alimentation infantile en France. Cette croissance s'appuie toujours sur le crédit de confiance auprès des mères.

▪ Les succès 2005 :
_ les bols «Idées de maman» – des recettes simples dans un bol plastique très pratique car il peut être réchauffé directement au micro-ondes – ont été en 2005 le premier contributeur à la croissance de Blédina ;
_ pour la première fois, Gallia devient leader sur le marché des laits en poudre, devant son concurrent ;
_ Blédilait croissance prend le leadership du segment des laits de croissance.

▪ A noter également une très belle progression à l'export avec une croissance à deux chiffres sur la plupart de ses marchés.

■■■ (capables de visiter quotidiennement une multitude de petits points de vente) et surtout dans l'équipement de ces points de vente en réfrigérateurs afin de mettre en valeur les produits frais. Un investissement rentable puisque les études du Pôle révèlent que des visites régulières de vendeurs permettent de faire progresser les ventes de Danone dans une épicerie d'environ 50% et que la mise en place d'un réfrigérateur est amortie en seulement quelques mois. En 2005, Danone a ainsi installé sa présence dans plus de 100 000 nouveaux points de vente.

UNE DÉMARCHE PAS COMME LES AUTRES

Au-delà, le Pôle expérimente dans les pays émergents des systèmes de distribution innovants, comme celui mis en place en Afrique du Sud pour commercialiser Danimal, un yaourt au prix très bas, enrichi en fer, zinc et vitamine A et spécialement conçu pour les enfants défavorisés des «townships». Pour pallier l'absence de frigos et de distribution organisée dans ces zones urbaines, Danone-Clover a mis en place une force de vente spécifique travaillant en porte-à-porte et composée de femmes de la communauté, jusqu'alors au chômage, les Daniladies.
Au total, le circuit Proximité aura représenté près de 60% de la croissance du Pôle en 2005 et compte déjà pour 25% de ses ventes totales (et même 65% en Amérique latine), avec toujours un fort potentiel de développement : sur les 4,4 millions de points de vente dans le monde où l'on peut potentiellement trouver des produits laitiers frais, seuls un quart sont aujourd'hui des clients Danone suivis. ■

59% de la croissance du Pôle en 2005 provient du circuit Proximité. Epiceries traditionnelles, échoppes, kiosques de rue, autant de points de vente où DANONE développe méthodiquement sa présence.

Cap sur l'Asie

Le marché des produits laitiers frais est encore naissant dans de nombreuses régions d'Asie où la consommation de lait (dans des pays comme la Chine ou l'Indonésie par exemple) est culturellement très peu développée. Pour tirer parti du potentiel de croissance porté par l'intérêt grandissant des Asiatiques pour les bénéfices santé des produits laitiers, le Groupe a décidé de renforcer sa présence et ses investissements : création d'une direction générale PLF Asie basée en Chine ; ouverture d'un centre de recherche dédié à Shanghai ; développement d'une nouvelle recette pour Milkuat, la boisson lactée indonésienne enrichie en vitamines ; augmentation de la participation dans la société chinoise Shanghai Bright Dairy ; création d'une joint-venture avec Yakult pour développer le marché indien… L'Asie s'affirme ainsi comme la future nouvelle frontière du Pôle.

Nachahmung ist ein Kompliment ...

... aber, es gibt trotzdem nur ein Original!

Einzigartig in Geschmack und Beliebtheit – Volvic Frucht und Volvic Tee création

Leichte Erfrischung ohne Farbstoffzusätze und Kohlensäure und mit wenig Kalorien, aber umso mehr Fruchtgeschmack. Auf Basis von Volvic naturelle.

Eine Marktführerschaft, die so schnell niemand nachmacht. Mit 168,7% Wachstum für Volvic Frucht und 75,2% Wachstum* für Volvic Tee création!

DANONE WATERS
DEUTSCHLAND GMBH

Boissons, source de vitalité

Avec 10% de croissance organique, les Boissons ont été la catégorie la plus dynamique du Groupe. Ambition pour le Pôle : affirmer son leadership sur les segments en croissance.

L'année 2005 a confirmé le dynamisme du pôle Boissons (27% des ventes de DANONE), un pôle qui aura connu sur les cinq dernières années une croissance organique moyenne annuelle de près de 8%. Au total, le chiffre d'affaires Boissons s'est élevé, fin 2005, à 3,5 milliards d'euros (+10% par rapport à 2004, à taux de change et périmètre constants) avec une marge opérationnelle courante toujours forte (13,7%). Et cela, malgré l'impact de la hausse rapide du prix de la principale matière première pour la fabrication des bouteilles, le PET. Dans un pôle qui réalise plus de la moitié de son chiffre d'affaires (et environ 70% de ses volumes) dans les pays émergents, la croissance a été d'abord tirée par la zone Amérique latine (+34%), entraînée notamment par la performance du Mexique (+ 42%). Le deuxième moteur de croissance reste la zone Asie, toujours en développement rapide ■■■

N° 1 mondial ex-æquo de l'eau conditionnée

Position par pays (eau conditionnée)

N° 1 : en Chine, en Argentine, en Indonésie, en Turquie, en Espagne et aux Canaries, en Allemagne, au Mexique…
N° 2 : en France

BOISSONS

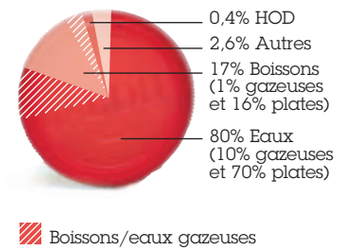
L'Asie, région essentielle pour les Boissons

L'Asie représente aujourd'hui 48% des ventes du pôle Boissons (1,6 milliard d'euros) et près de 60% des volumes. Ce poids assure au Groupe un fort leadership régional avec une position de numéro 1 de l'eau en bouteille en Chine, en Indonésie et au Japon, et une part de marché trois fois supérieure à celle de son premier concurrent. Dans la région, le Groupe possède notamment la marque d'eau en bouteille la plus vendue au monde, Aqua, leader en Indonésie avec près de 3 milliards de litres commercialisés. Des volumes énormes qui font de la maîtrise des flux et des coûts logistiques un enjeu stratégique dans un contexte difficile de hausse du prix des carburants. Pour y remédier, Aqua a déployé, en 2005, un chantier d'optimisation de son organisation logistique avec à la clé des rotations plus rapides, une baisse sensible des coûts et un impact environnemental fort grâce à la réduction des nuisances et des risques liés à la saturation du trafic de poids lourds. L'Asie-Pacifique est aussi un très fort pourvoyeur d'innovations avec plusieurs concepts de boissons fonctionnelles : Mizone (Maidong en Chine) dont le lancement en novembre 2005 en Indonésie est prometteur ; Nutri-Express en Chine, ou encore V Energy drink en Australie et Nouvelle-Zélande. En Nouvelle-Zélande justement, Frucor a lancé un programme d'éducation nutritionnelle pour promouvoir la consommation de boissons non ou peu sucrées en lieu et place des sodas. Résultat : des transferts importants de consommation dans les écoles néo-zélandaises.

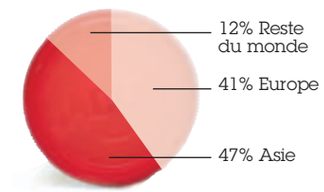
Zoom sur Nutri-Express

Nutri-Express est sans doute la plus grande réussite de Wahaha en 2005. Cette boisson, à base de lait et de jus de fruits, enrichie en 15 vitamines et minéraux, s'est vendue à 300 millions bouteilles en 2005.

Chiffre d'affaires par segment d'activité



Chiffre d'affaires par zone



Marge opérationnelle

■■■ (+ 15%). Un dynamisme d'autant plus déterminant qu'aujourd'hui, la zone représente, à elle seule, près de la moitié du chiffre d'affaires total de l'activité Boissons du Groupe. En dehors de France, où la performance est en léger recul, le Pôle progresse également en Europe (+ 10%) grâce à de très bons résultats au Royaume-Uni (+ 13%), en Turquie (+ 19%) ou encore en Pologne (+ 27%). Et, après plusieurs années difficiles en Amérique du Nord, avec une activité en recul, les premiers effets des nouveaux accords commerciaux conclus aux Etats-Unis commencent à se faire sentir.

RENFORCER SES POSITIONS SUR LES SEGMENTS STRATÉGIQUES

Ce dynamisme valide la stratégie de focalisation du Pôle sur les trois catégories les plus dynamiques du marché des boissons sans alcool : les eaux naturelles, les eaux aromatisées et les boissons fonctionnelles. A elles seules, ces catégories devraient en effet représenter 85% de la croissance du marché des cinq prochaines années, principalement au détriment de la catégorie des sodas (source Zénith). L'objectif du Pôle est d'y renforcer sa position concurrentielle en développant la croissance la plus rapide du marché. Grâce à deux atouts en particulier : des marques fortes avec des positions de leader local sur les trois quarts des marchés du Groupe et le développement de produits et de concepts innovants conçus pour répondre aux préoccupations des consommateurs sur la santé. Partout dans le monde, ces derniers affirment, en effet, de plus en plus clairement, leur préférence pour des boissons moins sucrées et/ou offrant des bénéfices fonctionnels comme le contrôle du poids, l'apport d'énergie ou encore de vitalité… Sur le segment de l'eau naturelle, DANONE travaille ainsi à rendre plus visible et plus lisible pour les consommateurs le positionnement santé de ses produits. En 2005, ce fut le cas, par exemple, au Royaume-Uni et surtout au Mexique où la marque Bonafont a complètement axé sa communication sur la fonction «élimination» de l'eau de source.
Ce dispositif est complété par le développement de nouvelles opportunités de consommation, notamment grâce à l'introduction de nouveaux formats ■■■

85% de la croissance du marché des Boissons des cinq prochaines années se fera sur les segments des eaux naturelles, des eaux aromatisées et des boissons fonctionnelles (source Zénith 2005).

Les faits marquants

- En avril 2005, DANONE et Coca-Cola ont conclu un nouvel accord pour la distribution des eaux en bouteille du Groupe aux Etats-Unis.

- En mai 2005, DANONE annonce la fin de son désengagement de la société brassicole espagnole Mahou dont il détenait encore une part minoritaire pour 600 millions d'euros. Le Groupe achève ainsi sa sortie des activités brassicoles dans le monde.

- En novembre 2005, DANONE a finalisé la cession de DS Waters au fonds d'investissement Kelso. Créée en 2003, DS Waters regroupe les activités HOD du Groupe aux Etats-Unis et a réalisé un chiffre d'affaires de 800 millions de dollars en 2005. La décision de DANONE de se retirer du marché du HOD en Amérique du Nord ne remet pas en cause le plan de développement du Groupe sur le marché de l'eau en bonbonne, notamment dans les pays émergents comme la Chine, l'Indonésie ou le Mexique (lire encadré p. 43).

Un partenariat Volvic-Unicef

Volvic Allemagne a lancé en 2005 et en partenariat avec l'Unicef l'opération «Un litre pour dix litres». Son principe est simple : pour chaque litre d'eau minérale vendu, Volvic assure dix litres d'eau potable à des villageois éthiopiens. Grâce à cette opération, inédite chez DANONE, menée entre les mois de juin et d'août 2005, 25 puits seront construits en Ethiopie et fourniront 900 millions de litres à des villages qui n'ont pas aujourd'hui accès à une source d'eau potable. Cette opération, qui s'inscrit dans la droite ligne du double projet économique et social du Groupe DANONE, a notamment permis de renforcer la proximité entre Volvic et les consommateurs allemands. Etendue à la France avec une opération au Niger début 2006, cette démarche a vocation à être plus largement déployée.

■■■ ou de nouveaux packagings, comme la bouteille de 50 cl d'Evian lancée en France en 2005.
Pour développer les eaux aromatisées, DANONE mise sur les atouts de naturalité et de santé de ses grandes marques d'eau (Aqua et surtout Volvic) ainsi que sur le lancement de produits affichant un taux de sucres limité afin de mieux se démarquer des sodas. Sur une catégorie où l'innovation est la clé de la croissance, plusieurs succès valident le modèle DANONE. Par exemple, Levite, l'eau aromatisée de la marque mexicaine Bonafont, a gagné environ dix points de part de marché en cinq ans ; les gammes Volvic Fruit et Volvic Thé en Allemagne ont permis de doubler les volumes de Volvic en deux ans dans ce pays ; et la déclinaison aromatisée de la marque polonaise Zywiec a conquis, en quelques mois, plus de 60% du marché local.

ACCÉLÉRER LES INNOVATIONS

Mais le segment où les innovations sont les plus nombreuses est, sans nul doute, celui des boissons fonctionnelles. L'enjeu dans cette catégorie – qui connaît la plus forte croissance du marché – est d'innover avec des concepts de rupture qui, ensuite, pourront être déployés mondialement. A l'instar de Ser, boisson pétillante argentine sans calories, enrichie en calcium et en magnésium, qui est aujourd'hui leader du marché local des boissons allégées devant la référence mondiale en matière de sodas allégés. Lancée en 2005, sa déclinaison française Taillefine Fiz est aujourd'hui numéro 2 du marché français des boissons allégées et sa version canadienne, Silhouette, leader des eaux aromatisées dans la province du Québec… Cette stratégie a déjà fait ses preuves dans la zone Asie-Pacifique, où DANONE produit et commercialise 11 milliards de litres de boissons. Derniers succès en date dans la région, Nutri-Express, une boisson conçue par le numéro 1 chinois des boissons, Wahaha, et qui en quelques mois s'est vendue à plusieurs dizaines de millions de litres. Un résultat qui prouve la force de frappe de l'entreprise en matière de distribution et une performance qui fait écho aux derniers lancements de Frucor, filiale néo-zélandaise et véritable pourvoyeur d'innovations de rupture pour le Pôle. Avec par exemple V Energy drink qui totalise 67% de part de marché en Australie et en Nouvelle-Zélande ou encore Just Juice Bubbles, dernier-né de la gamme Frucor.
Ces lancements consolident la stratégie d'élargissement du marché de DANONE de la stricte eau minérale vers l'univers plus large des boissons saines. Aujourd'hui, ces boissons représentent 29% du chiffre d'affaires du Pôle (71% pour l'eau en bouteille) et assurent près de 60% de sa croissance. ■

BOISSONS

30% de croissance en Amérique latine

En 2005, l'activité Boissons affiche des taux de croissance particulièrement élevés en Amérique latine (+ 34%). Cette réussite repose sur des marques locales fortes, comme par exemple Salus en Uruguay, qui détient 75% de part de marché dans le pays. En Argentine, l'exemple le plus significatif de la vitalité de l'activité reste Ser Lime Limon, qui a permis au Groupe de devenir numéro 1 sur le marché des sodas allégés.
Avec 42% de croissance en 2005, le Mexique connaît la plus forte croissance du pôle Boissons. Ses résultats reposent sur le succès de la marque Bonafont dont la part de marché avoisine les 36% et a progressé de plus de 12 points en trois ans. Bonafont s'est hissée parmi les marques préférées des Mexicains grâce notamment à un positionnement mettant en avant la fonction «élimination» de l'eau. Une stratégie qui s'est accompagnée du développement de nouveaux formats de bouteilles et de la mise en valeur de Levite, l'eau aromatisée de Bonafont. Fin 2005, Levite représentait déjà 18% des volumes et 28% du chiffre d'affaires de la marque. A noter enfin que DANONE, avec les marques Bonafont, Aga, Ultrapura ou Aquapura, est aussi le leader du marché de l'eau en bonbonne au Mexique, un marché qui représente 12 milliards de litres.

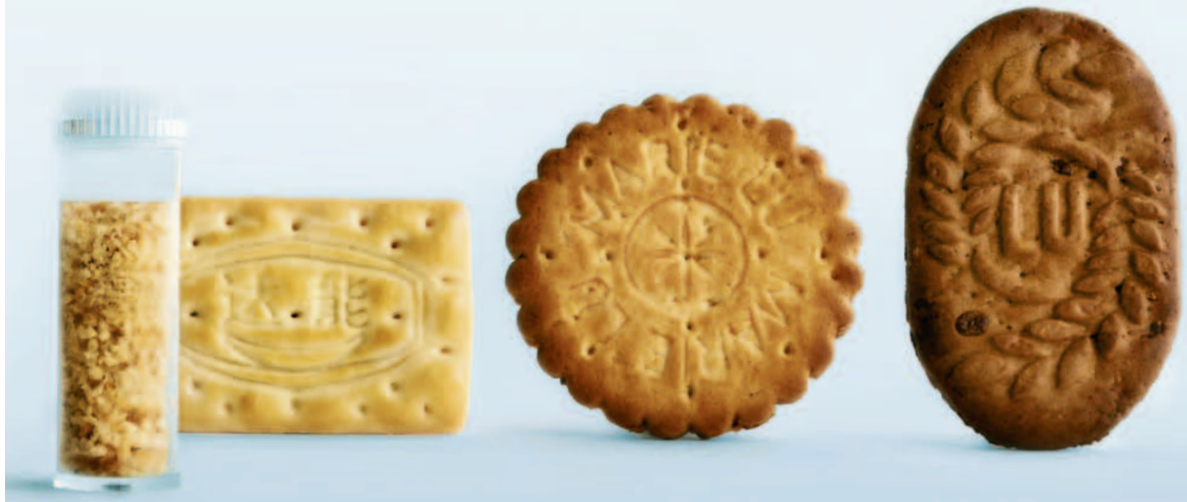
Zoom sur Ser en Argentine

En 2003 était lancée Ser Lime Limon, une boisson pétillante aromatisée à 0 calorie. Les consommateurs qui aiment le goût des sodas mais font attention à leur santé sont séduits. Ser est n° 1 sur le marché des sodas allégés.

UUTUUS TÄYNNÄ MAKUA.

Jyväset Yrttimaustettu Cracker, suolainen Jyväshyvä-uutuus, on leivottu käyttäen hyväätekevää oliiviöljyä, runsaasti viljaa ja herkullisia yrttejä. Se on maistuva suupala vaikka sellaisenaan. Kätevässä annospakkauksessa ne kulkevat helposti myös mukana.

www.jyvashyva.fi



Quand l'innovation fait la différence

C'est en innovant pour élever les standards de qualité, améliorer les profils nutritionnels et rendre ses produits plus accessibles que le pôle Biscuits installe sa stratégie de différenciation.

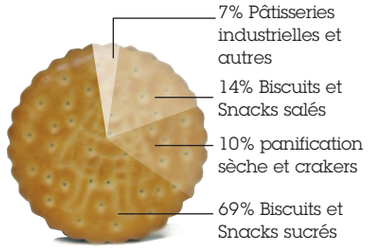
Croissance des volumes, hausse du chiffre d'affaires*, rentabilité élevée. En 2005, le pôle Biscuits du Groupe DANONE confirme la reprise amorcée en 2004. Une reprise fondée sur une politique soutenue d'innovations, l'amélioration continue du profil nutritionnel des produits et une stratégie de prix très accessibles dans les pays émergents. Avec un chiffre d'affaires de 2,4 milliards d'euros, le pôle Biscuits représente 18% des ventes du Groupe. Après une période de léger recul, il retrouve pour la deuxième année consécutive une croissance organique positive (+ 1,5%), tirée d'abord par les pays émergents, dont l'Indonésie (+ 30%), la Russie (+ 20%) ou la Chine (+ 9%), mais aussi par quelques pays européens particulièrement dynamiques comme l'Espagne (+ 7%). Hors France, la croissance des ventes du Pôle a ainsi progressé de plus de 3%. Sur un

Position par pays/zone

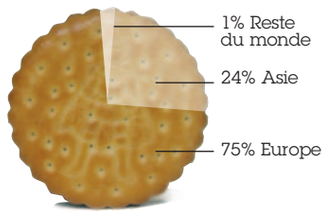
N° 1 : en Belgique, en Europe de l'Est, en Chine, en Inde, en France, au Maroc, en Russie, en Tunisie

* A données comparables.

Chiffre d'affaires par segment d'activité



Chiffre d'affaires par zone



Marge opérationnelle

La Russie pour nouvelle frontière

Avec une croissance de 20% en 2005, la Russie fait partie des nouvelles frontières du pôle Biscuits. Pour accélérer les ventes, Bolshevik, le leader du marché, a considérablement fait évoluer son organisation logistique dans cet immense pays en inaugurant une "route to market" qui doit permettre de distribuer des produits bien au-delà de l'axe Moscou-Saint-Pétersbourg. Par ailleurs, des structures régionales (grossistes et vendeurs locaux) ont été mises en place ; l'objectif étant de couvrir 90% du territoire russe d'ici à fin 2006, contre seulement 60% aujourd'hui.

marché à la consommation atone, voire décroissante, LU France, principale filiale du Pôle, connaît un léger tassement de son chiffre d'affaires. Malgré cela, ses volumes progressent, comme sa part de marché (qui s'élève à plus de 30%), ce qui lui permet de conforter sa position de leader national.
Parallèlement, le Pôle accroît de manière très sensible sa rentabilité opérationnelle. Traditionnellement plutôt inférieure à la moyenne du Groupe, celle-ci a progressé de trois points et demi pour dépasser la moyenne et atteindre 14,5%. Une progression qui repose en particulier sur l'amélioration de la performance industrielle et les investissements réalisés depuis deux ans en faveur de l'innovation.

ACCÉLÉRER LE RYTHME DES INNOVATIONS

L'innovation est en effet le moteur principal d'un marché mondial des biscuits qui retrouve en 2005 un peu de croissance, notamment grâce à l'Asie où le marché progresse de 5% environ. Cette innovation chez DANONE se concentre autour de quelques idées simples : renouer avec la qualité et se différencier clairement des produits des marques de distributeurs et du hard discount. En deux ans, certaines filiales ont ainsi revu plus de la moitié des recettes de leurs gammes. Partout, les filiales du Groupe ont joué leur rôle de leader pour redonner du dynamisme à la catégorie à travers l'innovation. En France, par exemple, 90% environ des nouveautés du marché des biscuits étaient signées LU France, chez qui les innovations ont représenté 11% du chiffre d'affaires. Lancement de Paille d'Or citron (cf. faits marquants), ajouts de parfums sur Mikado, lancement d'un Petit LU aux Fruits : l'idée est à chaque fois de satisfaire la curiosité et l'exigence de qualité des consommateurs de biscuits. Une démarche appliquée ailleurs en Europe avec des innovations salées autour de la marque TUC ou encore l'extension de la gamme Petit Déjeuner aux céréales complètes.

AMÉLIORER LE PROFIL NUTRITIONNEL DES BISCUITS

Ces innovations sont largement soutenues par des efforts de recherche et développement. Avec un objectif principal : améliorer de manière continue le profil nutritionnel des produits et optimiser notamment les apports positifs des céréales en termes d'énergie ou de fibres. Sur des marchés où l'argument santé est de plus en plus mis en avant et recherché par les consommateurs, la capacité à améliorer la performance nutritionnelle des produits tout en conservant goût et plaisir est devenu un facteur clé de compétitivité et de succès. Les équipes de la Recherche DANONE mettent ainsi toute leur expertise au service de la conception de recettes le plus équilibrées possible en diminuant les quantités de sucres et de matières grasses et en ajoutant des ingrédients à bénéfice nutritionnel fort comme les céréales, les fibres ou les fruits. Ainsi, en moyenne, entre

BISCUITS

Biscuits : la fin des idées reçues ?

Une récente étude réalisée en France par le Crédoc* questionne un certain nombre d'idées reçues sur la consommation de biscuits. D'après cette étude, les biscuits sont consommés de façon modérée en France : 17 g par jour en moyenne chez les enfants (l'équivalent de 2 biscuits Petit Beurre) et 10 g chez les adultes. Souvent accusés de favoriser le grignotage et la déstructuration des repas, les biscuits sont en réalité consommés à 89% lors de vrais repas, en particulier au petit déjeuner et au goûter. Par ailleurs, sur tous les sucres ingérés par un enfant en une journée, seuls 4,5% en moyenne viennent des biscuits. Enfin, on n'observe pas de différence d'indice de masse corporelle entre consommateurs et non-consommateurs de biscuits.
Réalisée auprès de 2 500 personnes, dont 1 000 enfants, cette enquête révèle que la consommation modérée de biscuits, telle qu'elle est pratiquée par exemple en France, ne peut être considérée comme un facteur déterminant de la montée de l'obésité.

* Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie.

Zoom sur Mikado

Après les succès de Mikado Chocolat au lait et de Mikado Chocolat caramel, voici le dernier-né : Mikado Chocolat aux éclats de noisette.
Un nouveau Mikado «révolutionnaire» en raison des inclusions de noisettes. Une innovation rupturiste puisque Mikado a toujours été lisse.

BISCUITS

Les biscuits en Asie

L'Asie-Pacifique représente 25% des ventes totales de biscuits du Groupe et DANONE détient dans cette région des positions de leader en Inde, en Malaisie, en Indonésie ainsi qu'en Chine du Nord et de l'Est, où ses marques ont connu une croissance moyenne de 7% en 2005. L'Indonésie est un bon exemple de la manière dont le Groupe se développe localement. Initiée réellement en 2001, la stratégie d'accessibilité, mise en place avec le lancement de la gamme Biskuat, a entraîné un doublement de la part de marché de DANONE (supérieure à 14,4% fin 2005) et surtout l'explosion des volumes, dont la croissance moyenne annuelle a été supérieure à 30% ces cinq dernières années. Entre 2000 et 2005, la production locale a été ainsi quasiment multipliée par cinq. Un défi industriel relevé par l'usine de Karawang, une usine de référence qui, avec bientôt une capacité de 50 000 tonnes et l'installation d'une quatrième ligne, est en passe de devenir la plus grosse usine de biscuits du Groupe.

Zoom sur Jia Gai

Fort succès pour Danone Biscuits Chine avec le lancement de Jia Gai, un produit accessible financièrement aux consommateurs chinois peu aisés et enrichi nutritionnellement (notamment en calcium).

Faits marquants

- Depuis septembre 2005, DANONE commercialise des biscuits en Croatie, Slovénie et Roumanie, exportant à partir d'usines établies dans des pays voisins. Plus globalement, les exportations sont en croissance dans plusieurs zones comme les Etats-Unis et le Moyen-Orient.

- En 2005, la célèbre gaufrette française Paille d'Or de LU à la framboise a fêté ses 100 ans. Pour l'occasion, une Paille d'Or citron a été lancée. Chaque année, LU vend 2 500 tonnes de Paille d'Or, soit 14,3 millions de paquets par an.

- En octobre 2005, DANONE et la société tunisienne Sotubi, partenaires depuis 1997, ont annoncé la création d'une joint-venture dont ils détiendront respectivement 51% et 49% du capital. Objectif : développer le marché des biscuits en Algérie et investir dans la construction d'une usine dans ce pays. Cet accord permet au Groupe de renforcer sa présence sur la zone Afrique/Moyen-Orient à travers des participations dans des sociétés qui détiennent localement des positions de leader.

■■■ 1999 et 2005, la teneur en céréales des biscuits LU en France a été augmentée de 14%, le taux de sucres ajoutés réduit de 9% et celui des matières grasses de 7%. Le développement de variétés aux céréales complètes va dans ce sens : celui d'un positionnement plus sain, relayé par des emballages sur lesquels sont expliqués plus clairement l'intérêt et les bénéfices des céréales.

LE LEVIER DE L'ACCESSIBILITÉ

21% des ventes du Pôle étant réalisées dans les pays émergents d'Asie, il est essentiel pour développer le marché d'ajouter à l'argument nutrition celui de l'accessibilité en termes de prix. En Asie, les biscuits sont beaucoup plus considérés comme des aliments de base et des vecteurs de nutrition que comme des produits gourmands. Dans des pays où une part très importante, voire majoritaire, de la population vit avec l'équivalent de moins de 2 dollars par jour, il y a donc une forte attente de biscuits santé peu chers. Une attente à laquelle le Groupe DANONE a commencé à répondre il y a cinq ans en Indonésie à travers la gamme Biskuat. Ce biscuit, enrichi en nutriments essentiels, est vendu en paquets d'une valeur de 500 roupies (environ 5 centimes d'euro) dans près d'un million de points de vente. Le succès indonésien a inspiré Danone Biscuits Chine, qui propose aux consommateurs chinois peu aisés un produit enrichi nutritionnellement (notamment en calcium) au prix de 15 centimes d'euro. En quelques mois, Jia Gai est ainsi devenu un biscuit à succès dont la croissance est d'autant plus intéressante qu'elle ne mord que marginalement sur le reste de la gamme, plus valorisée, de Danone Biscuits. ■

Des biscuits version allégée

LU Petit Déjeuner, Pépito, Prince, Barquette… ces biscuits phares de LU en Europe se déclinent désormais en version allégée ou réduite en sucres. Une partie de leur teneur en sucres a été remplacée par des ingrédients aux atouts nutritionnels forts, comme les céréales, les fibres ou encore les fruits.

21% **des ventes du Pôle sont réalisées** dans les pays émergents d'Asie. Dans cette zone, les biscuits sont considérés comme des vecteurs de nutrition, plus que comme des aliments gourmands.

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

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

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

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

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

AMÉRIQUE DU NORD
2 860 salariés
Numéro 1 dans les produits laitiers frais (PLF)
CA : 1,1 milliard d'euros
8,5% du chiffre d'affaires

DANONE DANS LE MONDE

En moins d'une décennie, la physionomie du Groupe s'est transformée, et les sources de croissance, autrefois européennes, se situent aujourd'hui sur tous les continents.

الصافي فروتي... صحي ولذيذ، بلا جدال.
الصافي
AL SAFI
جديد
فروتي
ON
دانون DANONE
الصافي AL SAFI
زبادي بالفواكه الطبيعية

DANONE c'est aussi, et peut-être d'abord, un style de management qui repose sur des principes forts. Eclairage à travers quelques témoignages de collaborateurs qui dévoilent DANONE de l'intérieur.

Photographies de S. Camboulive, É. Flogny et J. Galland/Aleph, L. Benevello, R. Valleros

Le développement des hommes est la première des responsabilités de l'entreprise envers ses collaborateurs. C'est aussi pour elle l'un des leviers les plus puissants d'amélioration de ses performances. Pour reprendre une conviction défendue par DANONE depuis plus de trente ans, il n'y a pas de développement économique durable sans développement des hommes. Développer les hommes suppose au préalable le respect et la défense de principes élémentaires. A commencer par la sécurité au travail. C'est le sens du projet Wise destiné à renforcer l'exigence de sécurité à tous les niveaux de l'entreprise (lire p. 56). A commencer aussi par la conformité avec les pratiques sociales recommandées par l'Organisation internationale du travail. Dans ce domaine, DANONE a souhaité aller un cran plus loin à la fois en intégrant ces principes sociaux fondamentaux dans les accords signés avec ses partenaires syndicaux au niveau mondial et en s'assurant que l'ensemble de ses fournisseurs puisse se mettre en conformité (voir p. 57 la présentation de la démarche Respect).

Développer les hommes, c'est également développer leurs compétences professionnelles. Celles dont ils ont besoin dans le poste qu'ils occupent mais aussi celles dont ils pourront avoir besoin demain. Celles qui leur permettront de prendre d'autres fonctions, avec plus de responsabilités, ou même des postes dans d'autres domaines, d'autres métiers, voire d'autres pays. La politique de formation, l'organisation de la mobilité fonctionnelle ou géographique et le développement de l'employabilité à travers l'obtention de diplômes répondent à cette ambition (lire p. 54, 58 et 59). Et participent dans le même temps à développer le niveau d'engagement des hommes et des femmes du Groupe. C'est en tout cas ce que mettent en évidence les différentes études et enquêtes internes (lire p. 55 et 60).

De gauche à droite : Christine Gaze, Virginie-Colette Beauval, Colette Tisserand, Franck Dosière, Marie-Thérèse Rodriguez, Aude Gibert.

Promotion 2005 de l'usine Blédina de Villefranche-sur-Saône (France).

ÉVOLUTION

En entrant chez DANONE, ils ne pensaient pas forcément y décrocher un diplôme. Et pourtant, d'ici à fin 2006, 750 salariés du Groupe en France auront obtenu un diplôme de l'Education nationale. Evoluance, volet français d'un programme international nommé Evolution, vise à renforcer les connaissances et les compétences des salariés afin de mieux les préparer aux évolutions des métiers. En France, ce programme a été lancé en 2003 et propose à tous les salariés ouvriers, employés et agents de maîtrise de DANONE deux formations diplômantes au choix :

- le certificat de formation générale (CFG), dispensé par des formateurs de l'Education nationale, qui s'adresse en priorité aux salariés qui travaillent dans les usines et les entrepôts du Groupe et sont aujourd'hui sans diplôme ;
- la validation des acquis de l'expérience (VAE), qui s'adresse à des salariés déjà titulaires d'un premier diplôme et leur propose un catalogue de près de 40 diplômes différents (du CAP au BTS). La préparation de ces diplômes peut être envisagée sur une durée maximale de trois ans. En 2005, Evoluance s'est vu décerner le trophée Management et Compétences par la Cegos (leader européen de la formation professionnelle) en partenariat avec le magazine économique *Enjeux les Echos*. DANONE a signé une nouvelle convention avec l'Education nationale en France visant à pérenniser ce programme. Dans d'autres pays, des programmes comme Evoluance sont menés sous des formes variées mais avec la même philosophie : développer l'employabilité des salariés DANONE.

BAROMÈTRES

Tous les deux ans depuis 1999, le Groupe DANONE réalise un baromètre d'opinion auprès de ses 9 000 managers. En quelques années, cette enquête s'est enrichie d'un sondage interne auprès des directeurs généraux, puis d'une autre destinée à tous les employés des filiales quel que soit leur niveau hiérarchique. Bien plus qu'une photographie de l'opinion des salariés à un instant précis, elle s'est affirmée comme un outil à part entière de pilotage et de renforcement de l'engagement des collaborateurs. Les enquêtes ont d'abord révélé que la communication de leurs résultats et la mise en œuvre de plans d'action constituaient en elles-mêmes des facteurs d'une plus forte implication des managers. En d'autres termes, il existe une forte corrélation entre la bonne diffusion des résultats du baromètre dans une filiale et ses performances économiques. Surtout, selon ces enquêtes, le levier qui a le plus d'impact sur l'engagement des managers s'avère être la culture d'entreprise. Le travail de Danone UK autour des valeurs est à ce titre révélateur. En transformant les valeurs du Groupe en comportements quotidiens et en les illustrant par des pratiques simples (comme mettre à disposition des salariés une corbeille de fruits pour concrétiser l'attachement à la santé), la filiale a pu mesurer un accroissement considérable du niveau d'engagement avec un impact direct sur le niveau de performance. Une initiative reconnue puisque Danone UK a été élu «lieu de travail le plus agréable de la région de Londres» par la BBC.

"La plupart des entreprises n'ont pas fait le lien entre le degré d'implication de leurs collaborateurs et leur performance business. Le Groupe DANONE a cela d'unique : il utilise ses enquêtes internes comme un vecteur d'engagement et donc de croissance."

Liz Ellis, directeur Ressources humaines, Danone UK (PLF).

SÉCURITÉ

Après avoir progressé de manière continue, les résultats en termes d'accidents du travail n'étaient plus, depuis quelque temps, chez DANONE à la hauteur des ambitions du Groupe. Sur ce sujet clé et non négociable de la sécurité, l'enjeu consistait désormais à passer d'une approche essentiellement locale à une animation transversale plus exigeante, et à sortir la sécurité d'une logique d'experts pour en faire l'affaire de tous. C'est le pôle Biscuits qui, en 2004, s'est saisi de cette ambition en initiant la démarche Wise. Objectif : diminuer de manière continue le nombre d'accidents du travail. Ce programme d'amélioration de la sécurité, aujourd'hui déployé dans les deux autres pôles du Groupe, Produits Laitiers Frais et Boissons, a déjà donné des résultats significatifs dans les Biscuits, où le taux de fréquence des accidents a diminué de 37% en un an. Les modalités de ce programme ont été définies avec un spécialiste mondial de la gestion de la sécurité, Dupont, qui fonde son approche sur un constat simple : 90% des accidents ne sont pas causés par des facteurs techniques, mais sont imputables aux comportements. Cette approche a mis le management au centre de la sécurité au travail. La démarche Wise est ainsi construite autour de douze éléments clés, dont le plus important est «l'engagement visible de l'encadrement». Par exemple, lorsqu'un manager est témoin d'une situation à risque, il doit engager le dialogue avec les personnes concernées et chercher à prévenir le risque. Les autres actions à mener par le management concernent la communication, les audits internes, la fixation d'objectifs ambitieux et la mise en œuvre des moyens nécessaires… en bref, l'intégration de la sécurité à tous les niveaux.

"Avec Wise, la sécurité devient partie intégrante de notre performance et valeur non négociable. Pour les opérateurs de Saiwa, c'est une véritable avancée sociale."

Romilbert Guastalli, directeur de l'usine Biscuits Saiwa de Capriata d'Orba (Italie).

RESPECT

Depuis plus de vingt ans, la politique de gestion des hommes repose chez DANONE sur une conviction forte : le développement économique est indissociable du développement social. Une attitude qui fait des sept principes sociaux fondamentaux issus des recommandations de l'Organisation internationale du travail un prérequis non négociable. Pour mieux matérialiser cet engagement, le Groupe DANONE a, en 2005, explicitement intégré ces principes. Des principes qui abordent des thèmes aussi essentiels que le travail des enfants, le travail forcé, la discrimination, la liberté d'association et le droit à la négociation collective, la sécurité sur le lieu de travail, les conditions salariales, le temps de travail, etc. Soucieux d'aller plus loin, le Groupe souhaite que, dès janvier 2006, l'ensemble de ses filiales s'assure que tous les fournisseurs appliquent également les principes sociaux fondamentaux. La démarche s'appelle «Respect» et s'appuie sur une méthode spécifique d'évaluation et des outils précis comme les audits sociaux. «Respect» a un impact direct sur la façon dont les équipes travaillent. Ainsi, l'objectif des acheteurs, par exemple, n'est plus uniquement l'obtention du meilleur produit au meilleur coût ; les conditions de travail chez leurs fournisseurs retiennent, également, particulièrement leur attention. D'ici à 2008, tous les fournisseurs de DANONE auront fait l'objet de la démarche «Respect».

"La pratique managériale de DANONE repose sur la proximité. Les relations ne se font pas de supérieur à subordonné mais de personne à personne. On traite toujours une personne en tant qu'individu et non pas comme l'élément d'un groupe."

Joan Sintes, directeur Ressources humaines, Danone Argentine (PLF).

"«Respect» assure l'application des principes sociaux depuis nos fournisseurs jusqu'à nos clients. Une démarche qui garantit aussi un développement durable pour le Groupe."

Pablo Colombo, responsable des Achats, Danone Argentine (PLF).

MOBILITÉ

L'un des enjeux essentiels pour le Groupe DANONE en matière de gestion humaine est de développer des ressources internes en construisant, chaque fois que cela est possible, des parcours variés fondés notamment sur la mobilité. Mobilité géographique d'abord, puisque l'exposition à un environnement international et l'immersion dans une culture de management différente sont essentielles dans un groupe mondial. Mais aussi mobilité fonctionnelle, avec l'idée de développer des parcours riches et des passerelles entre fonctions souvent gérées de manière hermétique. Il n'est donc pas rare de trouver chez DANONE un ancien acheteur dans la fonction marketing ou de voir un manager de la fonction ressources humaines prendre la direction d'une usine. Ces principes se heurtent parfois à la pesanteur de certaines habitudes mais ils sont au cœur de la démarche de développement des ressources du Groupe.

"DANONE m'a donné une opportunité fantastique de développer mes compétences et ma carrière en encourageant et en appuyant mon évolution des Opérations vers le Commercial. Un pari que les RH m'ont permis de gagner en élaborant un programme de coaching sur le terrain, impliquant mes collègues de la direction commerciale."

Filippo della Torre, italien, Key Account Manager Danone Waters UK.

"Il faut bouger à l'international. Mais pas forcément en Europe de l'Ouest ou aux Etats-Unis, plutôt en Slovaquie ou en Namibie. L'expérience acquise dans les petits pays est inoubliable. C'est là que naissent les plus grandes idées. Il faut accepter de prendre des risques, penser différemment et gérer le manque de moyens. C'est précisément ce qu'on attend d'un expatrié chez DANONE."

Mariano Lozano, argentin, DG Danone Clover (PLF), Afrique du Sud.

MOBILITÉ

"Je suis venue en France apprendre de nouvelles méthodologies achats, développer mon réseau professionnel interne et aussi mieux comprendre la culture DANONE. Je retourne aujourd'hui en Chine et je vais mettre en pratique ce que j'ai appris dans les métiers des Produits Laitiers Frais, en pleine croissance. Ce dynamisme m'ouvre un grand espace de développement personnel et professionnel."

Rosine Pu, acheteur transport chez Danone France, puis, à partir d'avril 2006, acheteur pour le pôle Produits Laitiers Frais en Chine.

PERFORMANCE

Parmi les leviers que DANONE a identifiés comme étant des moyens d'accélérer la croissance de ses sociétés, l'un des principaux concerne directement les ressources humaines. En effet, un tour du monde des filiales du Groupe et de leurs résultats montre que celles qui réussissent le mieux sont aussi celles qui investissent le plus dans la gestion des hommes. En affinant l'analyse, on s'aperçoit qu'il existe, chez DANONE, des styles de management plus propices que d'autres à développer la motivation et l'engagement des équipes.
A partir de ce constat, le Groupe a identifié plusieurs actions précises qui peuvent permettre de maximiser l'impact des hommes et des organisations sur la performance et la croissance. Former une équipe de management alignée, c'est-à-dire un comité de direction qui travaille en équipe et partage les ambitions de la filiale avec tous, ou se doter d'une culture et de valeurs fortes, ou encore s'affirmer comme «un employeur de choix» pour attirer des ressources performantes et engagées sont quelques-unes de ces actions. Pour aider les filiales à travailler dans ces directions, le Groupe encourage l'échange de bonnes pratiques entre pays et métiers, l'idée étant moins d'imposer un modèle universel que de développer de nouvelles attitudes.

"Une entreprise peut avoir les meilleures marques et les meilleures innovations du monde, si elle n'a pas les ressources humaines nécessaires pour les développer, elle n'arrivera à rien."

Javier Robles Gonzalès, directeur général PLF zone Europe du Sud.

販売者：カルピス伊藤忠ミネラルウォーター株式会社

evian
From the French Alps
www.evian.co.jp

代謝のいいカラダづくりをサポート。

あなたはご存知でしょうか。
evianが、代謝のいいカラダづくりをサポートすることを。
Ca（カルシウム）とMg（マグネシウム）のバランスに
すぐれた水であることを。
カラダを考える人に evian。

あなたの知らない evian

Le Groupe DANONE construit son avenir en investissant notamment dans trois domaines : la recherche, les capacités industrielles et le concept d'accessibilité.

D'année en année, la R&D lève les verrous technologiques pour concilier plaisir du goût, amélioration de la composition nutritionnelle et renforcement des bénéfices santé.

LA RECHERCHE

Dans un Groupe focalisé sur la santé par l'alimentation, la recherche occupe une place cruciale. Entre nutrition et santé active, elle prépare les produits de demain.

Ne jamais entreprendre de projet de recherche s'il n'y a pas en bout de chaîne un client. C'est là, rapidement résumée, la philosophie de la Recherche DANONE. Une recherche volontairement focalisée depuis quelque temps sur quatre axes de travail : la nutrition ; la santé active ; la connaissance du consommateur ; l'accessibilité des produits, plus particulièrement dans les pays en voie de développement. Avec une mission claire : renforcer le positionnement santé du Groupe DANONE en assurant et en améliorant les bénéfices santé des grandes gammes de produits, qu'il s'agisse de confort digestif, de croissance, de gestion du poids ou encore, par exemple, de renforcement des défenses naturelles.

La recherche s'organise chez DANONE en trois grandes étapes. D'abord, le travail sur quelques projets transversaux majeurs (comme la recherche sur les probiotiques) en amont des activités ou des applications industrielles immédiates. Il s'agit, à ce stade, de préparer le terrain pour les développements de demain ou d'après-demain. Cela se fait en acquérant des connaissances fondamentales et en validant scientifiquement des hypothèses, grâce à des programmes de recherche conduits,

L'Institut Pasteur pour partenaire

Le centre de recherche du Groupe DANONE et l'Institut Pasteur ont engagé en novembre 2005 un programme de recherche commun sur les probiotiques* avec l'objectif d'en étudier précisément les divers mécanismes d'action pour mieux comprendre l'étendue de leurs effets sur la santé. Cette collaboration se nourrit de la complémentarité des expertises des deux partenaires. DANONE dispose en effet d'une collection quasi unique de 3 000 souches de bactéries lactiques, et de chercheurs très spécialisés, notamment en biotechnologie de la fermentation et en nutrition humaine. L'Institut Pasteur, de son côté, est reconnu internationalement pour son expertise en microbiologie et en immunologie, et a développé des modèles de tests in vitro et in vivo particulièrement pertinents pour l'étude des probiotiques. Cet accord entre DANONE et l'Institut Pasteur renoue avec un long passé de partenariat. En 1919, en effet, les premiers yaourts Danone ont été développés à Barcelone à partir de ferments provenant directement de l'Institut Pasteur.

* Les probiotiques sont des micro-organismes vivants qui, ingérés en quantité suffisante, procurent un bénéfice santé.

800 **personnes dans le monde sont employées** par la Recherche DANONE, dont 450 chercheurs et ingénieurs développement produits et procédés, basés au centre Daniel Carasso, à Palaiseau, en région parisienne.

Organiser le dialogue entre Recherche et Marketing

Depuis septembre 2005, quelques dizaines de spécialistes du Marketing des Produits Laitiers Frais ont installé leurs bureaux au centre de recherche Daniel Carasso, au beau milieu des blouses blanches et des appareils de laboratoire, occupants plus naturels de ce lieu originellement dédié à la science. L'idée de base de cette immersion et de cette cohabitation est simple : créer les conditions d'un dialogue et d'un partage quotidiens entre Recherche et Marketing. Pour Sven Thormahlen, directeur général de la Recherche, et Bernard Hours, directeur général des Produits Laitiers Frais, c'est presque une question de bon sens : à partir du moment où la stratégie du Groupe consiste à renforcer de manière continue le positionnement santé de ses gammes principales comme Activia, Actimel, Taillefine ou encore les fromages frais pour enfants, Recherche et Marketing doivent absolument partager une même vision du développement de la marque. Et doivent substituer à un mode travail classique de type séquentiel une interaction permanente. Ce qui suppose une proximité de tous les jours. Le bénéfice attendu est clair : des chercheurs orientés consommateurs et des équipes marketing attentives aux processus de validation scientifique.

Mettre au point les biscuits EDP (énergie à diffusion prolongée) a nécessité 40 000 heures de R&D.

le plus souvent, avec des partenaires extérieurs et des laboratoires de recherche de réputation mondiale. A la clé, des études sur les défenses immunitaires du corps humain et le rôle joué par les probiotiques sur la perception visuelle et tactile du consommateur, sur sa préférence innée pour le goût sucré, ou encore sur la sélection de telle ou telle céréale comme substitut possible au sucre dans les biscuits.

La Recherche DANONE travaille ensuite sur des projets plus directement opérationnels. Le but est ici de vérifier scientifiquement que les résultats obtenus en laboratoire conservent leur validité en grandeur réelle. En confirmant, par exemple, la persistance d'un effet bénéfique pour la santé de telle ou telle molécule une fois celle-ci intégrée dans une recette de produit complexe. Une dernière étape concrétise la phase de développement pour ajuster la texture ou l'arôme d'un nouveau produit, réaliser des tests consommateurs organoleptiques, valider la faisabilité industrielle des nouveaux processus.

Au final, les travaux de la Recherche DANONE profitent aux trois métiers du Groupe par la mise en œuvre de synergies fonctionnelles. Les travaux récents réalisés dans les domaines de la nutrition ont ainsi alimenté l'innovation dans les pôles Biscuits et Produits Laitiers Frais. Ils ont notamment permis la mise au point des biscuits dits EDP (énergie à diffusion prolongée). Grâce à un procédé de cuisson spécifique qui permet de mieux mettre en valeur certaines propriétés nutritionnelles des céréales, ces biscuits aident à lutter contre le grignotage en procurant un effet de satiété durant environ quatre heures lorsqu'ils sont consommés au sein d'un petit déjeuner complet. Ces travaux sont également à l'origine du développement en Espagne d'une nouvelle boisson à base de lait de la gamme Vitalinea, qui renforce l'effet de satiété.

80%

C'est la part des ressources dédiée par la Recherche DANONE aux projets spécifiquement orientés vers la santé et la nutrition.

INVESTISSEMENT INDUSTRIEL

En 2005, le Groupe a investi 607 millions d'euros pour accroître ses capacités industrielles et logistiques et anticiper les croissances très fortes de certains pays. Trois exemples dans les Produits Laitiers Frais.

RUSSIE

Au cours de 2005, la production mensuelle de l'usine de Tchékov, à 40 kilomètres de Moscou, est passée de 7 000 à 12 000 t, et sa surface a plus que doublé. L'usine dispose aujourd'hui de réserves d'espace pour accueillir de nouvelles lignes de production dans les années à venir.

En 5 mois, les effectifs de l'usine ont augmenté de 35%, soit 120 personnes à recruter et à former en quelques semaines.

TURQUIE

Pour faire face à une croissance rapide de l'activité (+ 20% en 2005), Danone Turquie a totalement transformé, en dix-huit mois, l'usine de Lüleburgaz (150 kilomètres d'Istanbul). La production y a été multipliée par 3 pour atteindre 150 000 tonnes par an.

L'usine rénovée accueille 320 salariés et a été inaugurée en novembre 2005 en présence du Premier ministre turc.

ARABIE SAOUDITE

L'usine de Al Kharj, qui dispose des techniques de pointe de DANONE, est située en plein désert saoudien, à proximité immédiate d'une ferme de 16 000 vaches laitières de race Holstein.

S'étendant sur 15 000 m², l'usine compte 21 lignes de production pour une capacité de 250 000 tonnes par an.

ACCESSIBILITÉ

Pour développer un accès plus universel à la santé par l'alimentation, le Groupe DANONE imagine et expérimente de nouveaux «business models» autour de la notion d'accessibilité.

Milkuat, un produit laitier indonésien enrichi en nutriments essentiels, est proposé au prix de 1 000 roupies (10 centimes d'euro).

Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. C'est la mission que s'est donnée le Groupe DANONE. Une mission qui inspire aujourd'hui la stratégie de l'entreprise pour développer des produits plus accessibles, adaptés aux besoins nutritionnels et au pouvoir d'achat de la majorité des habitants des pays émergents. Si DANONE est en effet un groupe de taille mondiale qui réalise dans les pays en développement plus de 30% de ses ventes, l'essentiel de ses consommateurs appartient plutôt aux classes

Et demain ?

moyennes et aisées des centres urbains. Or, dans ces pays, une part très importante de la population n'a pas les moyens de consacrer plus de 1 dollar par jour à ses dépenses d'alimentation. Mais aspire fortement, dans le même temps, à consommer des produits sûrs et vecteurs de santé auxquels elle n'a pas accès.

UN NOUVEAU MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT

Proposer des produits à ces populations nécessite cependant de relever toute une série de défis. A commencer par la question du prix. Etre capable de proposer un produit dont la qualité répond aux standards de DANONE à moins de 10 ou 15 centimes d'euro nécessite de revoir l'ensemble de la chaîne de valeurs et d'inventer de nouvelles façons de produire, d'emballer, de distribuer et de vendre. Autre défi : concevoir des produits adaptés, d'une part, aux besoins santé spécifiques et aux carences nutritionnelles observées localement et, d'autre part, aux habitudes alimentaires locales. Enfin, il s'agit aussi d'imaginer de nouveaux modes de distribution dans des zones où domine le tout petit commerce et, absolue nécessité, de prendre le temps de travailler étroitement avec les acteurs locaux, les pouvoirs publics, les scientifiques et les associations.

Cette stratégie d'accessibilité a été expérimentée dès 2000, en Indonésie, avec le biscuit Biskuat, enrichi en calcium. Depuis, quatre recettes ont été lancées, ainsi qu'une boisson lactée, Milkuat.

Elle a depuis essaimé dans d'autres pays, comme le Maroc, où est commercialisé depuis 2004 le yaourt Moufid, et surtout en Afrique du Sud. Là-bas, DANONE a lancé, en mai 2005, Danimal, un yaourt destiné à être vendu dans les «townships». Développé pour répondre aux carences nutritionnelles constatées chez les enfants – il est enrichi en fer, zinc et vitamine A –, il est vendu au prix unique de 1 rand* et son mode de distribution est inédit (lire encadré Vendre autrement p. 73). Après une période de test particulièrement concluante à Soweto, Danimal va progressivement être distribué dans d'autres «townships» autour de Johannesburg puis dans l'ensemble du pays. Ce succès conforte une stratégie qui a vocation à être déclinée dans d'autres régions du monde.

* Un peu moins de 15 centimes d'euro.

Après Soweto (3 millions d'habitants) et Orange Farm (2 millions d'habitants), le système Danimal devrait être étendu aux autres régions d'Afrique du Sud.

Danimal

est un produit lacté enrichi en vitamine A, en zinc et en fer, adapté aux carences et besoins nutritionnels des enfants d'Afrique du Sud. Il est vendu 1 rand le pot (moins de 15 centimes d'euro), dans les «townships» de Soweto et de Orange Farm.

Opération immersion en Indonésie

La stratégie d'accessibilité implique une parfaite connaissance des besoins réels des populations ciblées et de leurs habitudes de consommation (structure des repas, mode de préparation, goûts, déficiences nutritionnelles…). Pour construire une offre parfaitement adaptée à ces besoins, le Groupe DANONE a mis sur pied 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 – ethnologues, sociologues, nutritionnistes – ont ainsi vécu durant dix jours au milieu de familles locales et vont pouvoir travailler au développement d'offres réellement adaptées.

Vendre autrement

Etre un produit accessible, dans les pays émergents, c'est être proposé à un prix attractif et, en même temps, être présent et disponible partout où vivent et achètent les consommateurs, et notamment dans tous les petits commerces de proximité. L'enjeu est parfois extrême, comme en Indonésie, où l'on ne compte pas moins de 1,8 million de magasins, échoppes et kiosques. Pour s'assurer de la présence de ses produits et livrer l'ensemble de ces points de vente régulièrement, DANONE a donc développé un nouveau savoir-faire en matière de distribution et de logistique, quitte à recourir à des solutions inédites et adaptées au contexte local.

A Jakarta, par exemple, DANONE a financé la fourniture et la mise en place de plusieurs centaines de «rombok», ces petits kiosques mobiles légalement installés sur la voie publique, qui offrent le double avantage d'assurer une forte présence des produits et d'offrir un revenu fixe aux personnes, en très grande majorité des femmes, qui les tiennent. Cette double logique a aussi inspiré DANONE en Afrique du Sud, même si la solution développée dans les «townships» est très différente. Dans des zones où il n'existe pas réellement de réseau de magasins de proximité et où les livraisons par camion ne sont pas envisageables, Danone a mis en place en 2005 un système inédit de vente en porte-à-porte pour distribuer Danimal, produit spécifiquement conçu pour les enfants des «townships». Des «Daniladies», recrutées parmi la population locale et jusqu'alors au chômage, proposent le produit à leur voisinage, assurant le succès de Danimal et créant un revenu pour elles et leur famille. Cette volonté de contribuer en même temps à créer des emplois locaux a également motivé le lancement en 2006 d'une co-entreprise au Bangladesh, en association avec Grameen Bank, la grande banque spécialisée dans le microcrédit.

UNE ANNÉE DE CROISSANCE

Avec une progression de ses ventes de + 6,7% en 2005, soit un chiffre d'affaires consolidé de 13 024 millions d'euros, le Groupe est en ligne avec ses objectifs, et ce depuis six ans.

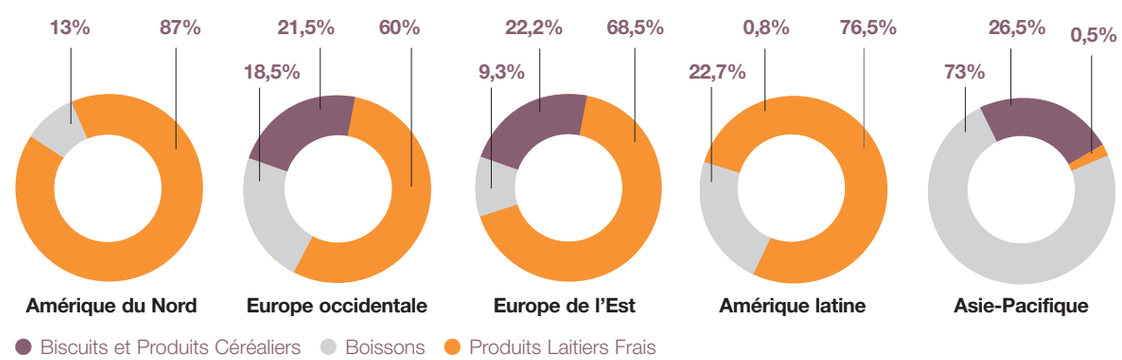
+6,7%

progression des ventes du Groupe DANONE en 2005

→ CROISSANCE DES VENTES SUR BASE COMPARABLE DE + 6,7%

Réaliser une croissance organique de + 6,7%, et continuer à faire progresser la marge opérationnelle dans un contexte de consommation difficile en France et de tension sur les prix de certaines matières premières, démontre la pertinence des choix stratégiques du Groupe : renforcement du positionnement santé, développement de nouvelles frontières géographiques, effort intense d'innovation, déploiement mondial de grandes marques ayant un potentiel de ventes de 1 milliard d'euros. Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'élève ainsi en 2005 à 13 024 millions d'euros, en hausse de + 6,1% sur base historique.

→ RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR PÔLE ET PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

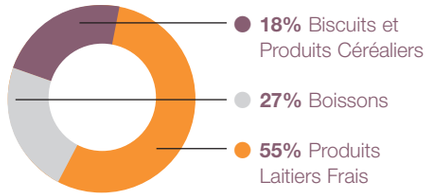


→ CHIFFRES FINANCIERS CLÉS en millions d'euros	2004	2005	VARIATIONS
Activités et résultats			
Chiffre d'affaires	12 273	13 024	+ 6,10%
Croissance organique des ventes	–	+6,7%	
Résultat opérationnel courant	1 608	1 738	
Marge opérationnelle courante	13,1%	13,35%	25 pb
Résultat net courant des activités conservées	910	1 031	+ 13,3%
Résultat net part du Groupe	449	1 464	
Autofinancement et investissements			
Marge brute d'autofinancement	1 574	1 716	
Investissements industriels	520	607	
Investissements financiers	98	636	
Free cash-flow[1]	1 204	1 303	
Structure financière			
Dette financière nette	4 538	3 572	
Capitaux propres (y compris intérêts minoritaires)	4 506	5 621	
Ratio d'endettement	100,7%	63,5%	
Données par action			
Bénéfice net courant par action (dilué)	3,57	4,14	+ 15,9%
Dividende par action	1,35	1,7[2]	+ 26,0%
Bourse			
Nombre d'actions composant le capital au 31/12 (en milliers)	268 095	264 235	
Cours de l'action au 31/12 (en euros)	68	88	
Capitalisation boursière au 31/12 (en millions d'euros)	18 230	23 252	
Effectifs			
Effectifs totaux	89 449	88 184	
Europe occidentale	22 492	20 985	
Hors Europe occidentale	66 957	67 199	

(1) Marge brute d'autofinancement - variation du besoin en fonds de roulement - investissements industriels nets des produits de cession d'immobilisations.
(2) Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires.

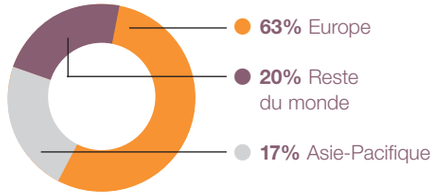
→ CA* PAR PÔLE en millions d'euros	2004	2005
Produits Laitiers Frais	6 510	7 184
Boissons	3 201	3 473
Biscuits et Produits Céréaliers	2 562	2 367
TOTAL GROUPE	**12 273**	**13 024**

* CA : chiffre d'affaires.



→ CA* PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE en millions d'euros	2004	2005
Europe	8 096	8 179
Asie-Pacifique	1 965	2 235
Reste du monde	2 212	2 610
TOTAL GROUPE	**12 273**	**13 024**

* CA : chiffre d'affaires.

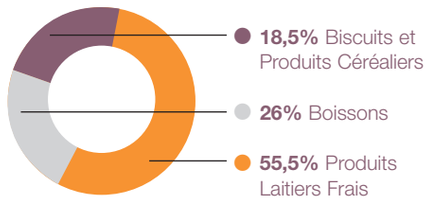


+18%

Les «nouvelles frontières» du Groupe confirment leur rôle de locomotive pour 2005, avec une croissance de l'ordre de + 18% toutes activités confondues (25% des ventes totales).

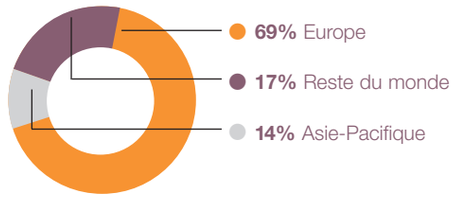
→ ROP* COURANT PAR PÔLE en millions d'euros	2004	2005
Produits Laitiers Frais	917	1 019
Boissons	493	474
Biscuits et Produits Céréaliers	278	343
Frais centraux	- 80	- 98
TOTAL GROUPE	**1 608**	**1 738**

* ROP : résultat opérationnel.



→ ROP* COURANT PAR ZONE en millions d'euros	2004	2005
Europe	1 209	1 266
Asie-Pacifique	259	256
Reste du monde	220	314
Frais centraux	- 80	- 98
TOTAL GROUPE	**1 608**	**1 738**

* ROP : résultat opérationnel.



13,35%

La marge opérationnelle courante est en progression pour la 11e année consécutive, malgré la hausse du prix des matières premières liées au pétrole.

→ MARGE OPÉRATIONNELLE COURANTE PAR PÔLE	2004	2005
Produits Laitiers Frais	14,1%	14,2%
Boissons	15,4%	13,7%
Biscuits et Produits Céréaliers	10,9%	14,5%
TOTAL GROUPE	13,1%	13,35%

→ MARGE OPÉRATIONNELLE COURANTE PAR ZONE	2004	2005
Europe	14,9%	15,5%
Asie-Pacifique	13,2%	11,5%
Reste du monde	10,0%	12,0%
TOTAL GROUPE	13,1%	13,35%

→ EFFECTIFS AU 31/12/2005

32 228
personnes en Europe

41 137
personnes en Asie-Pacifique

14 819
personnes dans le reste du monde

Soit un effectif total de
88 184
dans le monde

→ INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS

L'augmentation des investissements industriels, à 607 millions d'euros en 2005 (ou 4,7% des ventes) contre 520 millions d'euros en 2004 (ou 4,2% des ventes), correspond à la volonté du Groupe d'accroître ses capacités industrielles et logistiques dans les pays à forte croissance.
La dette financière nette est passée de 4 538 millions d'euros fin 2004 à 3 572 millions d'euros au 31 décembre 2005.

INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS
en millions d'euros

objectif

Le Groupe est en ligne avec ses prévisions. Pour 2006, l'objectif de croissance du chiffre d'affaires, entre 5 et 7%, est reconduit.

→ BÉNÉFICE NET COURANT PAR ACTION (DILUÉ)

+15,9%

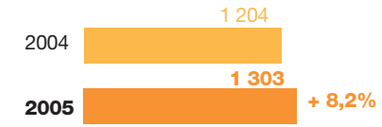
Le bénéfice net courant par action (dilué) progresse de + 15,9%, passant de 3,57 euros en 2004 à 4,14 euros en 2005.

Le bénéfice net courant part du Groupe s'établit à 1 031 millions d'euros en 2005 contre 910 millions d'euros en 2004, soit une progression de + 13,3%.

Le Groupe DANONE a procédé à des rachats d'actions propres pour 685 millions d'euros en 2005.

→ FREE CASH-FLOW en millions d'euros

Le free cash-flow a continué à progresser en 2005 (+ 8,2% par rapport à 2004), sous l'effet conjugué de la croissance de la marge brute d'autofinancement et de la poursuite de l'optimisation du besoin en fonds de roulement.



→ IMPLANTATION AU 31/12/2005

120
pays : présence commerciale de DANONE. Le Groupe possède **201 usines** dans le monde.

→ CHIFFRE D'AFFAIRES DES DIX PREMIERS PAYS

→ **France :** 2 883 millions d'euros → **Espagne et Canaries :** 1 463 millions d'euros → **Chine :** 1 186 millions d'euros → **Etats-Unis :** 893 millions d'euros → **Mexique :** 613 millions d'euros → **Allemagne :** 543 millions d'euros → **Benelux :** 537 millions d'euros → **Grande-Bretagne et Irlande :** 476 millions d'euros → **Italie :** 433 millions d'euros → **Argentine :** 374 millions d'euros.

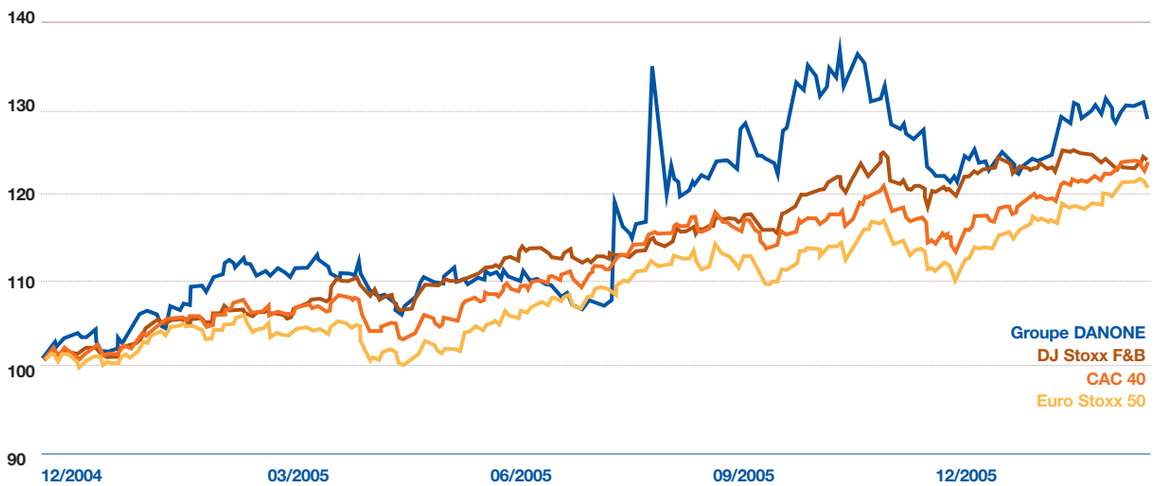
→ CONSOMMATION PAR HABITANT ET PAR AN

CONSOMMATION DE BISCUITS PAR HABITANT (EN KILOS/AN)
- → **2,4 : moyenne mondiale**
- → **9 :** Europe occidentale
- → **2,9 :** Europe de l'Est
- → **9,1 :** Amérique du Nord
- → **4,8 :** Amérique latine
- → **1,1 :** Asie-Pacifique
- → **0,4 :** Afrique du Nord et Moyen-Orient

CONSOMMATION DES EAUX EN BOUTEILLE PAR HABITANT (EN LITRES/AN)
- → **26 : moyenne mondiale**
- → **107 :** Europe occidentale
- → **26 :** Europe de l'Est
- → **79 :** Amérique du Nord
- → **51 :** Amérique latine
- → **11 :** Asie-Pacifique
- → **12 :** Afrique du Nord et Moyen-Orient

CONSOMMATION DE PLF PAR HABITANT (EN KILOS/AN)
- → **4,3 : moyenne mondiale**
- → **24,8 :** Europe occidentale
- → **4,8 :** Europe de l'Est
- → **14,7 :** Amérique du Nord
- → **4,4 :** Amérique latine
- → **1,5 :** Asie-Pacifique
- → **1,3 :** Afrique du Nord et Moyen-Orient

→ ÉVOLUTION DES PRINCIPAUX INDICES (DU 01/01/2000 AU 31/12/2005)



→ DONNÉES BOURSIÈRES AU 31/12/2005	2001	2002	2003	2004	2005
en milliers d'euros					
Capitalisation boursière au 31/12	19 322	17 606	17 466	18 230	23 252
en euros					
Dernier cours de l'exercice (clôture)	69	64	65	68	88
Cours le plus haut de l'exercice	82	75	69	73	96
Cours le plus bas de l'exercice	62	55	52	62	68
en milliers d'euros					
Moyenne quotidienne du nombre de titres échangés	1 180	1 574	1 599	1 271	1 427

→ DIVIDENDE PAR ACTION	2001	2002	2003	2004	2005
en milliers d'actions					
Nombre d'actions composant le capital	282 066	274 670	269 950	268 095	264 235
en euros					
Dividende net par action (hors avoir fiscal)[2]	1,03	1,15	1,22	1,35	1,70[1]

(1) Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires. – (2) Selon la législation applicable au bénéficiaire, calcul réalisé sur la base d'un avoir fiscal de 50%.

→ DIVIDENDE ET PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS

2005 a été marquée par une hausse significative des marchés boursiers. Dans ce contexte favorable, le titre DANONE a progressé de + 29,9%, surperformant ses indices de référence, qui ont augmenté respectivement de + 23,4% pour le CAC 40, + 21,3% pour l'Euro Stoxx 50 et + 24,8% pour le DJ Stoxx Food & Beverage.

Le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'Assemblée générale des actionnaires qui se tiendra le 27 avril 2006 un dividende de 1,70 euro par action au titre de l'exercice 2005, soit une croissance de + 26% par rapport au montant versé au titre de l'exercice 2004. Ce dividende sera mis en paiement à partir du 10 mai 2006. La décision du Conseil de proposer une augmentation significative du dividende illustre notre confiance dans la capacité du modèle DANONE à continuer de délivrer l'une des meilleures performances financières de notre secteur.

Compte tenu de la solidité financière du Groupe, la société envisage de procéder en 2006 à des rachats d'actions pour un montant compris entre 600 et 800 millions d'euros.

Pour plus d'informations

www.danone.com

17, bd Haussmann, 75009 Paris

Numéro vert actionnaires : 0800 320 323

Courrier électronique : finance@danone.com

Rachat et annulation d'actions

Annulation d'actions en avril 2005 : 4,6 millions d'actions.

Rachat d'actions Groupe en 2005 : 9,1 millions d'actions.

Autocontrôle au 31/12/2005 : 19 715 829 titres.

Programme de rachat d'actions autorisé en Assemblée générale mixte pour 18 millions de titres.

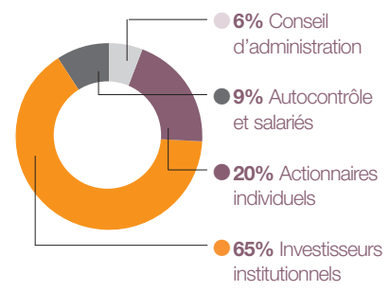
Pas plus de 10% du capital autocontrôlé à un instant donné.

Pas plus de 10% du capital annulable tous les 24 mois, sous réserve d'une approbation de l'Assemblée générale mixte.

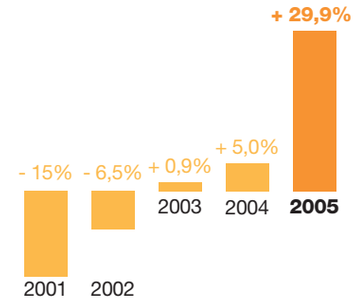
→ RÉPARTITION DU CAPITAL (AU 31/12/2005)

Le capital du Groupe DANONE se répartit comme suit :

Investisseurs institutionnels		**65%**
- France	28%	
- Etats-Unis	11%	
- Royaume-Uni	9%	
- Autres	17%	
Actionnaires individuels		**20%**
Conseil d'administration		**6%**
Autocontrôle et salariés		**9%**



→ ÉVOLUTION DU TITRE



→ FICHE SIGNALÉTIQUE DE L'ACTION DANONE

Nominal : 0,50 € par action (au 31/12/2005)
Nombre d'actions : 264 235 190 (au 31/12/2005)
Places de cotation : les actions sont cotées sur Euronext Paris, à la Bourse suisse SWX Swisse Exchange et au New York Stock Exchange sous forme d'American Depositary Shares («ADS»)

→ PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

au 31/12/05	% du capital	% des droits de vote
Eurazeo	3,7%	7,3%
Caisse des dépôts et consignations	3,5%	3,4%
Sofina et Glaces de Moustier	2,0%	2,9%
Predica	1,7%	1,7%

Pour en savoir plus...

Rapport responsabilité sociale et environnementale DANONE 05

Document de référence DANONE 05

www.danone.com

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

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.

Crédits photographiques : Frédéric Atlan, Luc Benevello, Sébastien Camboulive/Aleph, Eric Flogny/Aleph, Jérôme Galland/Aleph, Benoît Linero, François Mourra, Emmanuel Pierrot, Galith Sultan/Rapho, Rafaël Trapet/Aleph, Rafael Valleros, DR - **Conception et réalisation :** Angie (réf. 2DANRAP005)

Chacun d'entre nous fait
en moyenne 100 000 repas dans sa vie.

Est-ce que cela ne mérite pas réflexion ?

Danone et vous

Faire de l'alimentation votre alliée santé

Un programme complet pour vous accompagner chaque jour dans vos choix alimentaires.

un guide alimentation santé

un magazine

un site Internet
www.danoneetvous.com