

APPORTER LA SANTÉ PAR L'ALIMENTATION AU PLUS GRAND NOMBRE

DANONE

rapport économique et social

08

Entretien avec Franck Riboud
**UN GROUPE FOCALISÉ
100% SANTÉ,
DES PRIORITÉS CLAIRES**

Dossier spécial nature
**L'AVENIR EST
SOUS NOS PIEDS**

Stratégie
DANONE POUR TOUS ?



evian masters

PRESENTED BY

SOCIETE
GENERALE

23 au 26
Juillet 2009
Evian - France

www.evianmasters.com

ROLEX

evian

LACOSTE

Edito 2008



ÉVIAN
ROYAL Resort

“Un rapport annuel, c'est souvent d'abord des chiffres et des résultats. Mais une entreprise, c'est beaucoup plus que cela : des femmes et des hommes, une façon de travailler et d'aborder les sujets, des convictions, des questions, une culture commune et une aventure collective. Au-delà des nécessaires indicateurs de performance, l'ambition de Danone 08 est justement de vous faire partager un peu de cette aventure.”

L'équipe de rédaction

Danone 08 c'est aussi sur www.danone.com

Morceaux choisis, vues de l'intérieur, rendez-vous en images et en films, rencontre avec celles et ceux qui ont fait ce Danone 08 et bien au-delà... Un aperçu complémentaire pour prolonger un peu plus cette aventure.



IBM

RENAULT

AIRFRANCE

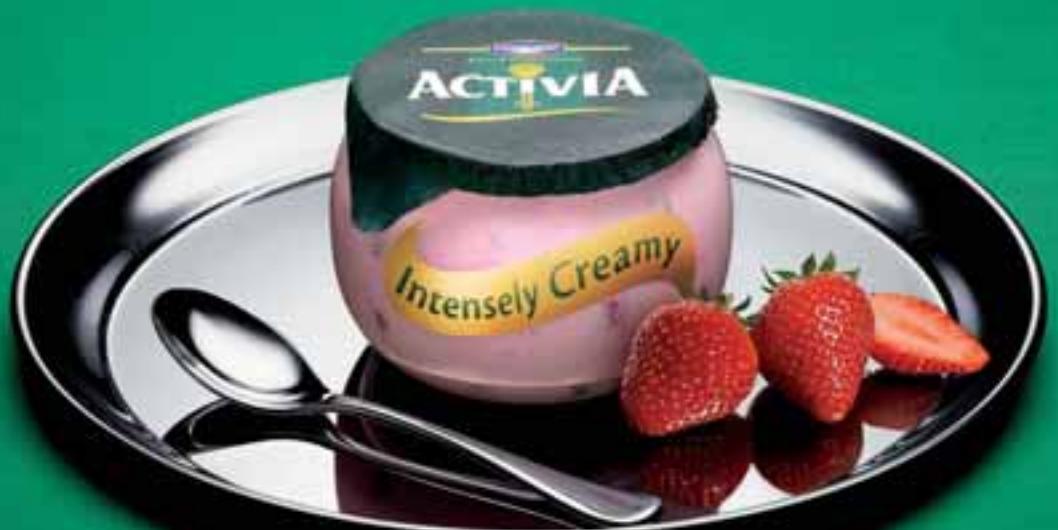
Haute
Savoie
Conseil Général
Partenaire

GENERALI
Solutions d'assurances

CANAL+
Europe 1



Introducing a delicious dessert with all the goodness of Activia.



New Activia Intensely Creamy is a deliciously thick and indulgent yogurt. It contains the unique culture *Bifidus Actiregularis* and actually aids digestive health by improving transit.* Try it, it's a little treat that does you good.

*When digestive transit is slower and at least one pot is eaten every day for 14 days as part of a healthy balanced diet and lifestyle.



Sommaire

2008



EN COUVERTURE
Le Japon, où le groupe a renforcé sa présence en 2008 et augmenté ses parts de marché de produits laitiers frais, notamment grâce à la marque Bio (Activia). Danone est par ailleurs leader du marché japonais des eaux embouteillées.

06 FRANCK RIBOUD
Un groupe focalisé 100% santé et des priorités claires.

16 FAITS MARQUANTS
Avec une croissance organique de 8,4%, Danone a confirmé ses objectifs : panorama des initiatives et produits qui ont marqué l'année 2008 des quatre pôles de Danone.

34 CHASSEURS DE (BONNES) BACTÉRIES
La santé, une ambition unique dans l'univers de l'alimentation.

43 ENTRETIEN
Sven Thormahlen revient sur les éléments structurants et les priorités de la R&D.

46 QUESTION DE CULTURE
La culture Danone, un état d'esprit qui fait la différence. Décryptage en 7 mots-clés.

60 ENTRETIEN
Investir dans les Hommes, c'est investir pour l'entreprise, par Muriel Pénicaud.

62 DANONE POUR TOUS ?
Dans le monde, près de 2 milliards de consommateurs peuvent avoir accès à un produit Danone.

72 ENTRETIEN
Bernard Hours décrit le «modèle économique Danone» et ses axes de développement.

78 L'AVENIR EST SOUS NOS PIEDS
Au cœur de la qualité des produits de Danone : la science, le savoir-faire, mais aussi des ressources issues de la nature.

91 GOUVERNANCE
Emmanuel Faber : «Danone est à la confluence des intérêts de toutes les parties prenantes.»

97 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

99 ENTRETIEN
Pierre-André Térisse commente les résultats 2008 et aborde les perspectives 2009.

FRANCK RIBOUD

UN GROUPE FOCALISÉ À 100% SUR LA SANTÉ, DES PRIORITÉS CLAIRES

LA SOLIDE PERFORMANCE DE DANONE EN 2008 SOULIGNE
LE POTENTIEL DE CROISSANCE RENTABLE D'UN GROUPE FOCALISÉ
À 100% SUR L'ALIMENTATION SANTÉ ET ARMÉ POUR AFFRONTER
AVEC DÉTERMINATION DES CONTEXTES DIFFICILES.



Notre solidité en 2008, dans un contexte changeant, illustre la réactivité et la mobilisation sans faille des équipes. C'est sans doute ce qu'il y a de plus précieux dans l'univers actuel.

Quelle analyse faites-vous de l'année 2008 ?

Franck Riboud : Même avant la fin de l'année 2008, tout le monde, et notamment les marchés financiers, ne regardait déjà que 2009. Je pense pourtant que l'année 2008 est une année intéressante à analyser, parce qu'elle peut nous permettre de tirer quelques enseignements importants pour envisager le futur proche, notamment pour Danone.

Le premier enseignement, c'est que nous sommes encore une fois au rendez-vous de nos objectifs : croissance organique du chiffre d'affaires (+ 8,4%*), progression des marges (plus 53 points de base*) et du bénéfice net par action (+ 15,1%**). Nous avons en effet connu un excellent premier semestre de croissance (+ 9,6%*), mais ce qui est pour moi le plus intéressant, en termes d'enseignements, c'est la deuxième partie de l'année. La crise s'est déclarée partout depuis l'été 2008, mais nos grands indicateurs sont restés dans le vert au cours du second semestre, et le dernier trimestre a été marqué par une croissance solide, dans un univers très chahuté : + 6%*. Cela ne veut pas dire que Danone est à l'abri de la crise, mais cela démontre qu'il y a une vraie solidité, construite au fil des années, sur nos grands atouts : force des marques, cohérence de notre stratégie, de nos métiers ou de notre gestion des équilibres géographiques. Cela illustre aussi qu'il y a une réactivité et une mobilisation sans faille des équipes. C'est sans doute ce qu'il y a de plus précieux dans l'univers actuel.

L'intégration de Numico a, semble-t-il, beaucoup contribué à la qualité de ces résultats ?

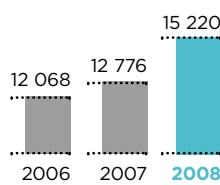
F. R. : C'est pour moi, justement, le deuxième enseignement de 2008, en forme de confirmation : l'acquisition des divisions Nutrition Infantile et Nutrition Médicale était bien pour Danone le bon choix stratégique. Les résultats sont là en termes de croissance, de marges, de synergies (nous irons même dans ce domaine au-delà des synergies de coûts prévues de 45 millions d'euros en 2008 et de 15 millions en 2009). Ils sont surtout là en termes d'intégration et de motivation des équipes, lesquelles ont remarquablement joué le jeu de part et d'autre. C'est un succès dont nous sommes très fiers. C'est la preuve non seulement que nos deux nouveaux métiers mondiaux sont des catégories d'avenir mais aussi que, loin d'abîmer ces business en croissance, nous les avons encore dynamisés en les intégrant. Une intégration présente toujours un risque. Dans notre cas, le processus a été particulièrement efficace et fluide.

Précisément, quelles ont été les performances respectives des quatre métiers du Danone nouveau format ?

F. R. : Le plus impressionnant, c'est bien sûr les métiers dont je viens de parler : + 17%* de croissance organique pour la Nutrition Infantile, près de + 13%* pour la Nutrition Médicale. Mais, au centre du dispositif, les Produits Laitiers Frais sont toujours une formidable machine, avec plus de 8 milliards d'euros de chiffre d'affaires, qui croissent à près de 8%*. En masse, c'est un générateur de croissance inégalé (400 millions d'euros). Pour les Eaux, la performance globale (+ 1,9%*) reflète la coexistence de deux mondes très différents : d'un côté, quatre grands pays matures, où la consommation d'eau en bouteille recule assez nettement (France, Espagne, Royaume-Uni et Japon) mais où nos parts de marché se tiennent bien, voire progressent ; de l'autre, le reste du monde, qui représente déjà plus de la moitié de nos ventes et où les croissances sont à deux chiffres : l'Argentine, l'Indonésie, la Chine ou le Mexique, pays qui sera sans doute notre plus gros pays sur le marché des eaux dans quatre à cinq ans. ↗

En chiffres

Evolution du chiffre d'affaires (en millions d'euros)



Croissance organique :
+ 8,4%*
(Hausse des volumes :
+ 2,8%, progression en
valeur : + 5,6%*)

Positions

n° 1 mondial
des produits laitiers frais

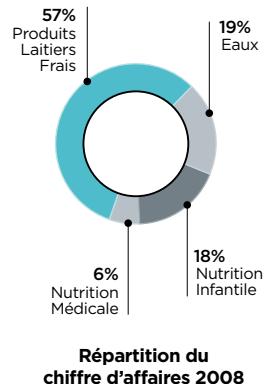
n° 2 mondial
des eaux en bouteille

n° 2 mondial
de la nutrition infantile

n° 1 européen
de la nutrition médicale

* A périmètre de consolidation et taux de change constants.
** Par rapport au résultat net courant dilué par action pro forma.

4 métiers santé

Croissance organique des ventes
(en données comparables)

+ 17%	Nutrition Infantile
+ 12,7%	Nutrition Médicale
+ 7,7%	Produits Laitiers Frais
+ 1,9%	Eaux

Le poids significatif des pays émergents est le fruit de la stratégie mise en œuvre il y a dix ans pour aller chercher la croissance là où elle se trouve et étendre notre aventure.

Notre prochaine échéance de remboursement, de 1,2 milliard d'euros, arrive par ailleurs en décembre 2010, et elle est couverte indépendamment des éventuelles cessions d'actifs. Des cessions peuvent, bien évidemment, contribuer à accélérer le désendettement, mais les raisons financières ne seront jamais les premières pour motiver ce type de décisions. Si nous avons, par exemple, cédé Frucor, leader néo-zélandais des boissons, c'est que l'entreprise était très centrée sur les boissons aromatisées et énergisantes, alors que notre stratégie est aujourd'hui

En termes géographiques, ce sont les pays émergents qui semblent tirer la croissance...

F. R. : Ce sont effectivement toujours les plus dynamiques. Ils représentent déjà plus de 40% du chiffre d'affaires du groupe et, comme ils croissent plus vite, leur poids va continuer à se renforcer, mécaniquement. L'Asie a crû à un rythme de + 16%*, et le reste du monde (essentiellement l'Amérique chez Danone) progresse aussi à deux chiffres (+ 13%*). L'Europe, à + 5%*, est loin d'être globalement mauvaise en 2008, même si la situation était déjà tendue dans certains pays. Ce qu'il faut bien comprendre, c'est que ce mouvement vers les pays émergents n'est pas un hasard mais le fruit d'un choix stratégique, fait il y a déjà une dizaine d'années pour aller chercher la croissance là où elle se trouve et étendre notre aventure.

Ce poids croissant des nouveaux pays ne représente-t-il pas des risques : dilution des marges, instabilité ?

F. R. : Ouvrir un pays, c'est un investissement : au départ, les premiers mois, cela coûte plus que cela ne rapporte, mais c'est la seule façon de construire l'avenir. Ce qu'il est intéressant de noter, c'est que de très nombreux pays émergents, même récemment ouverts, sont déjà au niveau de la moyenne du groupe en termes de taux de marge. L'Asie est même au-dessus de cette moyenne cette année. Quant à l'instabilité, c'est un risque qu'on ne peut nier, et que nous devons gérer. D'où notre volonté de bien diversifier nos implantations, de manière à équilibrer les risques et à nous permettre aussi de saisir les opportunités partout où elles se trouvent.

Allez-vous, même en période de crise, continuer à investir dans de nouveaux pays ?

F. R. : Nous allons continuer à saisir les opportunités locales, même s'il ne faut pas forcément attendre d'acquisition massive ou spectaculaire. Nous souhaitons continuer à ouvrir chaque année de nouveaux pays, moins sans doute que dans un climat économique plus serein, mais c'est notre responsabilité de continuer d'investir pour le futur. C'est ce que nous faisons, par exemple, au Kazakhstan et ce que nous ferons demain en Corée du Sud.

A l'inverse, prévoyez-vous des cessions d'actifs, notamment pour réduire le niveau d'endettement du groupe ?

F. R. : Le groupe s'est effectivement endetté pour acquérir Numico, mais il faut savoir plusieurs choses : d'abord, notre ratio d'endettement reste tout à fait supportable, notamment au regard de la capacité de l'entreprise à dégager année après année plus de 1 milliard de free cash flow. Ensuite, nous avons émis avec succès, et à des conditions attrayantes, pour 3,8 milliards d'euros d'obligations.



Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre passe par une information nutritionnelle et un étiquetage sur les produits mettant en avant les qualités et bénéfices santé des produits Danone (ici, dans un supermarché italien).

clairement focalisée sur les eaux naturelles. Nous ne céderons pas d'activités stratégiques juste pour réduire plus rapidement un endettement parfaitement géré.

A propos de la Chine, où en est le conflit avec votre associé dans les boissons Wahaha, et quelle est désormais la position de Danone dans ce pays ?

F. R. : Nous sommes, même sans Wahaha, un acteur très important du marché alimentaire chinois, avec des positions très fortes dans la nutrition infantile (sous la marque Dumex, leader national) et dans l'eau, avec les marques Robust et Health. Et nous contrôlons maintenant à 100% notre nouvelle activité de produits laitiers frais, qui lance la marque Activia (Bio en Chine) à Shanghai et à Guangzhou. En 2008, nos ventes dans le pays ont globalement progressé de près de 30%, alors que cette dernière activité n'avait pas encore démarré. Quant à notre participation dans Wahaha, elle n'est plus stratégique pour Danone. Elle est mise en équivalence dans les comptes depuis le 1^{er} juillet 2007. Un jugement devrait être rendu en mai ou en juin par la cour d'arbitrage de la chambre de commerce de Stockholm mais, de toute façon, l'option centrale est pour nous de céder notre participation, sachant que nous n'avons aucune raison de nous précipiter. Nous avons vécu pendant dix ans, de 1996 à 2006, une belle aventure, très profitable à tous points de vue, tant pour Danone que pour Wahaha et ses équipes. Nous sommes passés à autre chose.



90 ans d'une histoire dès l'origine 100% santé
Le groupe célèbre le 90^e anniversaire de la marque Danone, créée en 1919 à Barcelone par Isaac Carasso. Ce dernier a mis au point le premier yaourt en s'inspirant des travaux de l'Institut Pasteur sur les fermentations et, en particulier, des études d'Elie Metchnikoff, prix Nobel de médecine en 1908.

En 1929, Daniel Carasso (à gauche sur la photo) lance Danone en France. A plus de 100 ans, il est encore aujourd'hui président d'honneur du Conseil d'administration.

* A périmètre de consolidation et taux de change constants.

Ce n'est un secret pour personne, 2009 sera une année complexe. Il ne sert à rien de se lamenter. Dans un contexte de crise, tout est question d'attitude, de courage, d'engagement.

«Dès 2011, Evian sera notre premier produit neutre en termes d'émissions de carbone»

Première marque mondiale d'eau minérale, Evian a acquis une expérience forte dans le domaine de la protection des ressources en eau, notamment en protégeant la zone d'infiltration alimentant sa source. Au-delà, la marque est déjà engagée dans la réduction de son empreinte sur l'environnement par l'optimisation des consommations énergétiques, des emballages et du transport, et elle réduira potentiellement de plus de moitié son empreinte carbone sur la période 2000-2011. Parallèlement, Evian développe des initiatives volontaires permettant d'absorber la part de l'empreinte carbone restant après réduction. C'est dans ce contexte qu'Evian va, dès 2009, soutenir des programmes spécifiques visant à la séquestration de carbone par la restauration de zones humides avec Ramsar et l'UICN (lire page 85).

→ faire disparaître. Elle émerge du plus profond de la terre, à l'abri de tout polluant, et elle ne reçoit absolument aucun traitement, et en particulier aucun traitement chimique. Mieux encore qu'un produit bio. De là découle d'ailleurs une autre réalité : les producteurs d'eau minérale sont les meilleurs alliés de l'environnement dans les régions où ils opèrent. Pour une raison simple : aucun autre acteur économique n'a autant intérêt à protéger son environnement direct. En disant cela, l'idée n'est pas d'éviter la question de l'impact environnemental du transport et de l'emballage de l'eau minérale. Mais, là encore, il faut rappeler quelques faits. Par exemple, au total, les deux tiers des expéditions de Danone Eaux France (Volvic, Evian, Badoit) sont réalisés par train ou par péniche. Combien d'activités peuvent aujourd'hui se prévaloir d'être aussi vertueuses en matière de transport ? Quant à la bouteille, elle est 100% recyclable (une proportion loin d'être atteinte par la majorité des emballages), elle perd du poids chaque année et, depuis quelques mois, elle a enfin le droit d'être composée à 25% de matériaux recyclés. Dernière chose, Evian, la première eau minérale au monde, sera dès 2011 notre premier produit neutre en termes d'émissions de carbone (lire encadré ci-contre et page 85).

Que répondez-vous à ceux qui pensent que le choix de l'eau en bouteille n'est pas forcément rationnel alors qu'on peut choisir de consommer de l'eau du robinet ?

F. R. : Il y a plusieurs choses. D'abord, si les pays développés ont la très grande chance d'avoir accès à de l'eau potable de manière quasi universelle, c'est encore très loin d'être le cas dans toutes les régions du monde. Dans plusieurs pays, l'eau naturelle de Danone est souvent la seule solution pour avoir accès à l'eau potable à un prix accessible. Ensuite, on ne parle pas de la même chose. L'eau en bouteille, si elle est minérale ou de source, c'est le choix rationnel de ceux qui ne veulent faire aucun compromis avec le seul "aliment" indispensable à notre vie : l'eau. L'eau minérale, c'est une qualité constante, un goût toujours agréable et qu'on peut choisir, et une composition transparente qui est affichée clairement sur l'emballage. C'est le choix que l'on doit faire pour ceux, plus fragiles, qui ne peuvent prendre aucun risque : les personnes âgées ou malades, ou encore les bébés. Maintenant, il ne faut pas se tromper, notre combat n'est pas de faire le procès de l'eau du robinet, mais de rappeler une vérité simple : quand vous êtes dans les rayons d'un supermarché, à la terrasse d'un café, devant un distributeur automatique, l'eau minérale n'est pas en compétition avec l'eau du robinet, mais bel et bien avec d'autres boissons, généralement sucrées, toujours moins naturelles, plus chères, et qui ont un impact environnemental autrement plus lourd que l'eau en bouteille. Par exemple, dans un pays comme le Royaume-Uni, quand les consommateurs se détournent de l'eau minérale, c'est très majoritairement pour se diriger vers des boissons sucrées. Nous devons leur redonner le goût de boire de l'eau.

Quelles sont vos perspectives pour 2009 ?

F. R. : Ce n'est un secret pour personne, 2009 sera une année complexe : grande volatilité des devises, montée du chômage en Occident, résistance moindre de la consommation dans les pays émergents... Nous n'avons pas une meilleure visibilité que les autres sur les différents contextes. Pas de recette magique non plus. Mais il ne sert à rien de se lamenter. Dans ce type de contexte, tout est une question d'attitude, de courage, d'engagement. →





La part des pays émergents est de plus en plus importante dans l'activité de Danone. Ils représentent même 52% des ventes de la division Eaux, par exemple. En 2008, les investissements industriels de Danone ont atteint 706 millions d'euros, utilisés en grande partie pour soutenir l'expansion géographique du groupe et accompagner la croissance des pays émergents, notamment le Brésil, l'Argentine, la Chine et l'Indonésie.

52%
du chiffre d'affaires
est réalisé hors Europe
occidentale.

3^e place

Le siège de Danone
s'est classé à la 3^e place
des entreprises de plus
de 500 salariés où
«il fait bon travailler».
(Etude Great Place to Work®
France 2009)

→ Et de capacité à piloter sur terrain glissant. Il faut être plus réactif, plus attentif et prendre des initiatives. C'est dans cet état d'esprit que nous sommes entrés en 2009 : avec réalisme et avec une rigueur et un sérieux maximum dans le pilotage. Et avec des priorités très claires. D'abord, celle de rechercher l'efficacité maximale, dans tous les domaines. En période de crise, il y a encore moins de place pour l'à-peu-près. Ensuite, nous allons continuer d'améliorer nos marges et d'augmenter notre bénéfice net courant dilué par action (soit 10% en données comparables), parce que c'est de cette manière que nous dégageons nos capacités d'investissement et de croissance future.

Et en termes de croissance ?

F. R. : Dans une période tendue en termes de consommation, notre objectif est d'aller chercher la croissance partout où elle est et d'accélérer là où il y en a. Dans le même temps, nous ne nous épouserons pas à aller en chercher là où le contexte rend cette croissance aléatoire ou impossible. Il faut choisir ses combats et, en la matière, celui que nous allons clairement privilégier, c'est la progression de nos parts de marché, car c'est le moment de creuser l'écart avec nos concurrents. Je crois que Danone est bien armé pour cela. Nous avons la bonne culture et la bonne organisation, légère et très décentralisée, qui responsabilise et motive donc totalement les managers des filiales. Cette absence de lourdeur est un avantage compétitif encore plus déterminant aujourd'hui.

Allez-vous continuer à innover ? Les nouvelles réglementations encadrant strictement les allégations santé ne sont-elles pas un frein ou un risque ?

F. R. : Nous allons évidemment continuer à innover. Animer le marché est notre responsabilité de leader et, d'une certaine manière, je dirais que nous ne savons faire que ça. Les équipes R&D, notamment, restent tendues vers cet objectif. Nous serons sans doute juste un peu plus focalisés et prioriserons plus nos lancements. En ce qui concerne la question de la réglementation sur les allégations (qui est en train de voir le jour en Europe), nous pensons, au contraire, que cela va dans le bon sens. Bien évidemment, cela va nécessiter des réglages dans les premiers temps, car il faut que les différents acteurs comprennent très précisément ce qu'attendent les autorités de régulation en matière de dossiers scientifiques et quels seront les critères de leurs décisions. Il va donc sans doute y avoir, les premiers mois, un processus d'aller-retours. Cet apprentissage mutuel est inévitable pour un sujet nouveau. Mais les règles du jeu vont être clarifiées, et cela va permettre aux entreprises qui investissent réellement dans la science et la recherche de se distinguer par des allégations précises. Danone, dans ce domaine, avec ses 1 200 collaborateurs R&D et ses 80 études cliniques publiées ces dernières années, a clairement une vraie longueur d'avance.

Vous venez d'annoncer la création d'un fonds de dotation pour le développement de l'écosystème de Danone. De quoi s'agit-il et d'où vient cette idée ?

F. R. : Elle vient d'un constat. Celui de l'interdépendance croissante des entreprises avec leur environnement économique direct. Cette interdépendance s'est révélée cruellement avec la crise, et on a vu combien certaines entreprises pourtant prospères pouvaient être brutalement fragilisées par les difficultés de leur environnement économique et social. Cela doit nous rappeler qu'il est de l'intérêt même d'une entreprise de prendre soin de cet environnement, ce qu'on pourrait appeler, par analogie, son "écosystème". C'est l'idée qui est à l'origine de ce fonds.

Nous avions déjà créé dans plusieurs endroits du monde des structures de développement économique local, mais nous pensons qu'il faut sans doute systématiser maintenant cette démarche, lui donner plus d'ampleur et de pérennité. Financé par Danone, ce fonds sera alimenté par une dotation initiale de 100 millions d'euros complétée par abondement annuel pouvant aller jusqu'à 1% de notre résultat net courant consolidé. Il soutiendra des initiatives diverses identifiées par nos filiales dans les territoires où nous opérons : des programmes de développement de compétences chez nos fournisseurs locaux ; des créations d'activités en lien avec nos métiers (micro-entreprises de distribution alimentaire, par exemple...) ; des programmes d'insertion par l'emploi autour de nos usines... Ce ne sera pas un fonds d'urgence ou de recapitalisation mais, au contraire, une initiative pour prévenir les situations de crise. Ce ne sera pas non plus un outil pour financer d'éventuels plans de compétitivité de nos sites. Ni la solution de tous les problèmes. Simplement une initiative pour renforcer le tissu économique dont nous faisons partie et avec lequel nous entretenons une relation de dépendance mutuelle. Chez Danone, nous estimons que c'est notre rôle d'entreprise et que c'est une manière d'assurer notre développement dans la durée.

Justement, à quoi ressemblera Danone dans cinq ans ?

F. R. : Il va d'abord falloir se concentrer sur la période actuelle et négocier le passage dans le gros temps. En même temps, il faut continuer à garder le cap et à se projeter dans le moyen terme. Je ne pense pas que le Danone de 2012 ou 2015 sera forcément très différent du Danone de 2008. Mais il sera, je l'espère, encore plus en phase avec les grandes aspirations universelles : plus de nature, plus de santé, plus d'attention portée aux hommes et aux femmes. C'est en tout cas cette ambition qui nous donne envie de nous lever le matin. ●

Comité exécutif

Franck Riboud
53 ans, français,
président-directeur général

Emmanuel Faber (lire p. 93)
45 ans, français,
directeur général délégué

Bernard Hours (lire p. 72)
52 ans, français,
directeur général délégué

Jordi Constans (lire p. 20)
44 ans, espagnol,
directeur général
Produits Laitiers Frais,
Europe de l'Ouest

Thomas Kunz (lire p. 24)
51 ans, suisse,
directeur général Eaux

Felix Martin Garcia
(lire p. 20)
48 ans, espagnol,
directeur général
Produits Laitiers Frais
Europe centrale et de l'Est,
Afrique/Moyen-Orient,
Asie et Océanie

Flemming Morgan
(lire p. 29)
53 ans, britannique,
directeur général
Nutrition Médicale

Christian Neu (lire p. 27)
52 ans, allemand,
directeur général
Nutrition Infantile

Muriel Pénicaud (lire p. 60)
53 ans, française,
directrice générale
Ressources humaines

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

Sven Thormahlen
(lire p. 43)
52 ans, allemand,
directeur général
Danone Research

Dirk Van de Put (lire p. 20)
48 ans, belge,
directeur général
Produits Laitiers Frais
et Eaux Amériques

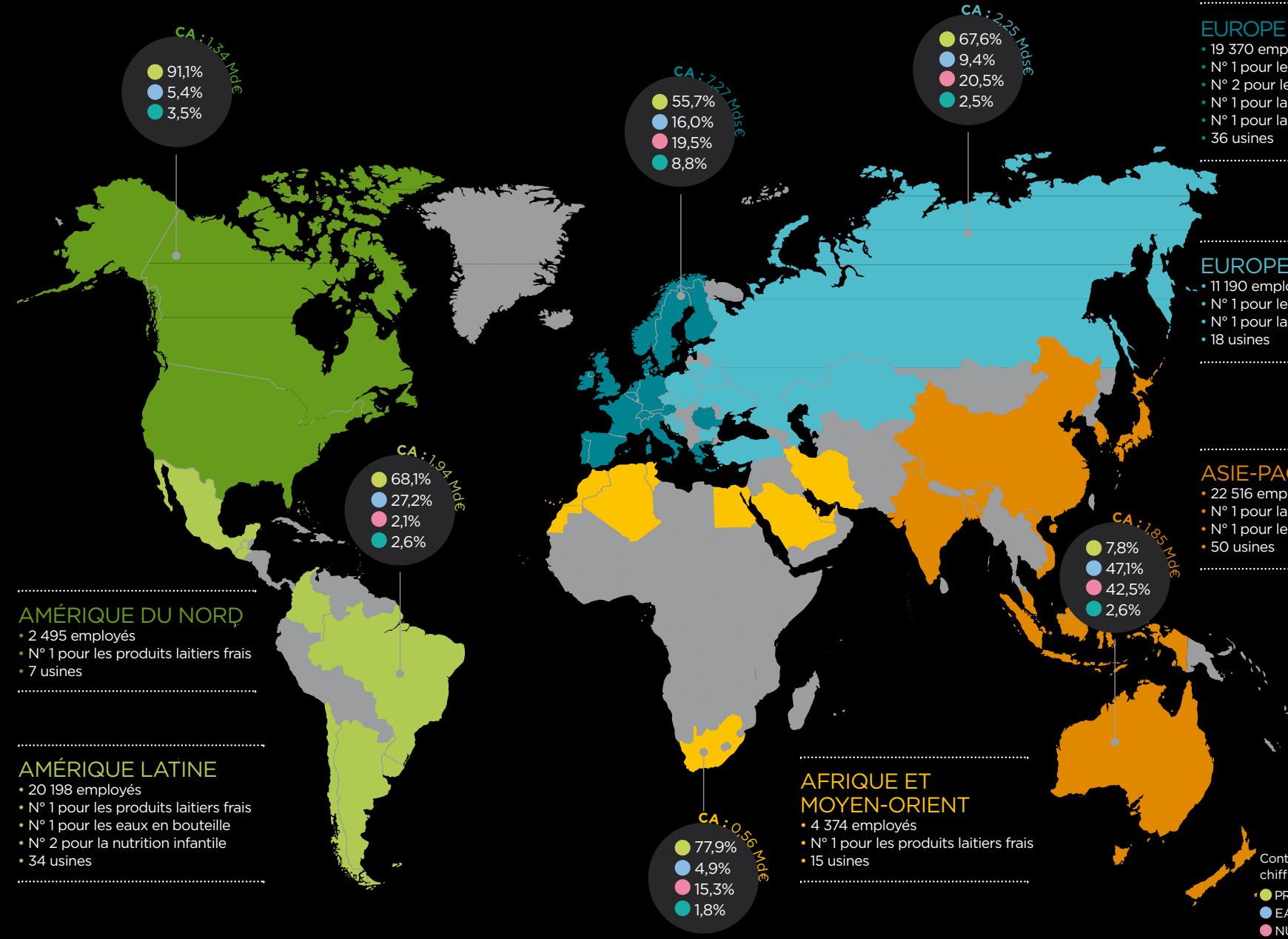
DANONE, ACTEUR MONDIAL

Depuis dix ans, le recentrage de Danone sur des métiers orientés santé et à vocation mondiale s'est accompagné d'une expansion géographique rapide.

Deux voies de développement soutiennent cette expansion :

- le développement à partir de marques locales historiques et leaders (comme Blédina en France, Cow & Gate au Royaume-Uni, Villa del Sur en Argentine ou Aqua en Indonésie) ;

- le lancement de concepts globaux centrés sur des bénéfices santé universels, mais dont les noms de marques, les formules, parfums, formats et prix s'adaptent aux situations nationales : transit ou digestion avec Activia, défenses naturelles avec Actimel, élimination avec Bonafont ou Font Vella, immunité pour les laits infantiles Aptamil ou dénutrition pour Fortimel (nutrition médicale).



LA CROISSANCE DES PAYS ÉMERGENTS

Amérique du Nord

Cette zone, qui représente 1,34 Md€ de chiffre d'affaires, a connu une année contrastée, la crise affectant rapidement le marché aux Etats-Unis, où le groupe reste le leader national avec les gammes Dannon et Stonyfield (produits organiques). Le Canada a connu une croissance exceptionnelle grâce à Activia.

Amérique latine

La région a connu une forte croissance avec un chiffre d'affaires de 1,94 Md€. L'Argentine et le Brésil ont largement contribué à la performance de la zone, où Danone est le 1^{er} producteur de produits laitiers frais et le 1^{er} acteur de l'eau conditionnée.

Afrique et Moyen-Orient

Avec un chiffre d'affaires de près de 0,6 Md€, cette zone a vu les positions du pôle PLF se renforcer en Arabie saoudite et en Egypte, où le groupe est numéro 1, ainsi qu'en Afrique du Sud. Le groupe est également n° 1 ou 2 local en nutrition infantile au Maroc, en Tunisie, en Algérie et en Turquie.

Asie-Pacifique

Le chiffre d'affaires de la zone est passé de 1,64 Md€ à 1,85 Md€. Cette performance est due en grande partie à la très forte croissance de la division Nutrition Infantile, notamment en Chine, et au dynamisme du pôle Eaux en Indonésie. A noter au Japon, la croissance de 40% de l'activité Produits Laitiers Frais.

Europe centrale

L'Europe centrale a connu une croissance de 24% et approche 2,3 Mds€ de chiffre d'affaires. Les deux marchés les plus dynamiques sont la Russie et la Pologne ; ils sont portés par les excellentes performances des Produits Laitiers Frais et de la Nutrition Infantile.

Europe occidentale

Cette région réalise un chiffre d'affaires de 7,27 Mds€, dans un environnement marqué par un ralentissement de la consommation. Les principaux marchés de cette zone sont la France et l'Espagne, suivies par l'Allemagne, le Royaume-Uni, l'Italie et le Benelux.

Faits marquants/

Avec un chiffre d'affaires* de 15 220 millions d'euros (+ 8,4% de croissance organique) et une marge opérationnelle de 14,91% (+ 53 pb sur base comparable), Danone a rempli ses objectifs en 2008. Cette performance est notamment due à la réussite de l'intégration de ses deux divisions mondiales, la Nutrition Infantile et la Nutrition Médicale.

* Tous les chiffres mentionnés sont donnés à périmètre comparable et taux de change constants.

Activités 2008

Produits Laitiers Frais/

n°1

Aqua (marque d'eau de Danone en Indonésie) est devenue la première marque mondiale d'eau conditionnée (en volume).

La croissance des marques internationales Les résultats très positifs des Produits Laitiers Frais, avec une croissance de 7,7% sur l'année, confirment le succès des marques phares d'aujourd'hui (Activia), ou de demain (Danacol).

A elles seules, les trois marques Activia, Actimel et Petit Gervais/Danonino réalisent 4,4 milliards de chiffre d'affaires (sur les 8,7 milliards d'euros réalisés en 2008 par cette division).

Eaux/

Nutrition Infantile/



Une année exceptionnelle

Avec un chiffre d'affaires de 2,8 milliards d'euros, Danone s'est hissé au deuxième rang des producteurs mondiaux du marché de la nutrition infantile depuis la réunion des activités de Numico et de Blédina.

Nutrition Médicale/

Un fort potentiel de croissance

Moins exposée aux changements macro-économiques, la Nutrition Médicale génère une croissance régulière et a atteint un chiffre d'affaires de 0,9 milliard d'euros. Danone occupe désormais une position de leader dans la plupart des pays d'Europe et impose sa marque Nutricia comme la référence du secteur.

Avec une croissance organique de 8,4%, Danone a atteint ses objectifs et réalise un chiffre d'affaires de 15,2 milliards d'euros. Cette croissance résulte pour 2,8% d'une augmentation des volumes et pour 5,6% d'une meilleure valorisation des produits.

DEUX FAITS MARQUANTS. En janvier 2008, Danone entame l'année avec des métiers rentrés à 100% sur la santé grâce à l'intégration des activités de Numico en deux nouvelles divisions à part entière du groupe : Nutrition Infantile et Nutrition Médicale. Le deuxième fait marquant est l'entrée progressive du monde entier dans la crise, qui a marqué pour Danone deux périodes distinctes entre un début d'année qui se situait dans la dynamique et la foulée d'une année 2007 de forte croissance – taux de croissance organique de plus de 11% au premier trimestre –, puis, graduellement, un ralentissement dû à la crise financière devenue économique, principalement dans les pays industrialisés.

PERFORMANCES DES NOUVEAUX MÉTIERS. La Nutrition Infantile (réunion de Blédina et de l'activité nutrition infantile de Numico) et la Nutrition Médicale ont réalisé des performances dépassant les objectifs. La croissance de 17% de la Nutrition Infantile, supérieure à la moyenne du marché, s'est accompagnée d'une forte rentabilité, en progression avec une marge opérationnelle de 17,51% (en données comparables). L'activité de la Nutrition Médicale a progressé de 12,7%

pour une marge opérationnelle courante de 22,15%. Ces deux métiers comptent déjà pour 24% du chiffre d'affaires de Danone à côté des Produits Laitiers Frais (57%) et des Eaux (19%).

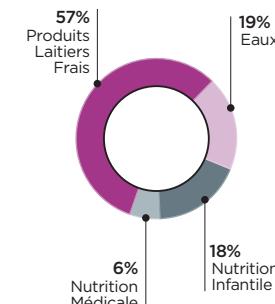
NOUVELLES FRONTIÈRES. Sur le plan géographique, quelques pays clés ont continué à tirer la croissance de Danone en 2008 : la Russie, la Chine, l'Indonésie, le Brésil et le Mexique, au premier semestre. L'année 2008 confirme ainsi une tendance forte inaugurée au début des années 2000.

Aujourd'hui, aux côtés des pays historiques, la France et l'Espagne, six pays contribuent à près d'un tiers (30%) du chiffre d'affaires du groupe : Argentine, Brésil, Chine, Pologne, Russie et Etats-Unis.

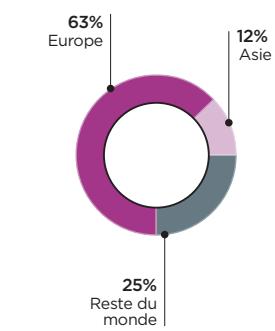
ÉQUILIBRE GÉOGRAPHIQUE. La croissance du groupe a été tirée par l'Asie (16,3%) et le reste du monde (13,2%). En Europe, elle a été de 5,1%, mais de 16,6% pour l'Europe de l'Est grâce aux marchés russe et polonais. L'Asie devient une zone de croissance de plus en plus significative. Le pôle Nutrition Infantile y réalise près de 30% de son activité et détient une position de numéro 1 avec ses marques Dumex et SGM en Indonésie, Malaisie, Chine et Thaïlande. En Indonésie encore, le pôle Eaux, avec la marque Aqua, poursuit une très belle progression et confirme de loin sa première place, avec plus de 50% du marché.

En 2008, les nouvelles divisions Nutrition Infantile et Nutrition Médicale comptent déjà pour 24% du chiffre d'affaires de Danone

Répartition du chiffre d'affaires par métier



Répartition du chiffre d'affaires par zone



n°1

Premier producteur mondial de produits laitiers frais, 2^e producteur mondial d'eau conditionnée, 2^e producteur mondial dans la nutrition infantile, leader européen de la nutrition médicale.



Et sur le Web :
www.danone.com

Faits marquants/

Produits Laitiers Frais



Croissance/ Des performances tirées par l'innovation des marques phares

Les Produits Laitiers Frais (PLF) ont réalisé un chiffre d'affaires de 8,7 milliards d'euros en 2008. En Europe, les principaux marchés que  sont la France, l'Espagne, l'Italie, l'Allemagne, le Benelux, le Royaume-Uni, la Pologne et la Russie ont représenté plus de la moitié de ses ventes . Dans le reste du monde,  les Etats-Unis, le Canada, le Mexique, l'Argentine et le Brésil ont quant à eux contribué à plus d'un quart du chiffre d'affaires. La croissance des PLF est largement tirée par l'innovation et l'introduction dans de nouveaux pays des marques phares de Danone aux bénéfices santé directement perçus par les consommateurs. A elles seules, les trois marques Activia , Actimel, Danonino (Petit Gervais, Danimals) ont réalisé plus de la moitié des ventes de la division (4,4 milliards d'euros).

Communication/

Danacol sur le Web

L'Italie s'est distinguée avec une campagne Danacol originale sur le Web. Un site cobranded Danacol-MSN avec une partie ludo-éducative (jeu en ligne) et pédagogique sur les bénéfices santé (sous forme de quiz) a attiré 165 000 visiteurs en quelques semaines, contribuant à une progression des ventes de 14% sur le marché italien en 2008.

24 %

Avec un chiffre d'affaires en progression de 24%, Danone Canada continue d'afficher des résultats en croissance rapide grâce à l'optimisation des fonctions industrielles et des achats ainsi qu'aux innovations marketing autour d'Activia, de Silhouette, et bientôt d'Actimel, qui, après un test très concluant au Québec en 2008, va être proposé au niveau national en 2009.



2 700

Afin de répondre aux besoins des hôtels et des restaurants self-service, Danone Pays-Bas a lancé My Activia. Ce distributeur de 5 kg de yaourt frais permet aux consommateurs de créer «leur» Activia en y ajoutant des fruits frais et des céréales en accompagnement. 2 700 distributeurs seront installés d'ici à 2010 en Europe.

Afrique du Sud/ Danone s'installe dans les townships Depuis mai 2008, Danone détient 70% de la société Mayo. En 50 ans, cette société s'est développée à partir d'un système de distribution unique en faveur des populations défavorisées, en particulier dans les townships. Les yaourts à boire Mayo sont ainsi devenus leaders et ouvrent à Danone les portes vers les populations sud-africaines, aux situations économiques très variées.

L'Egypte, nouvelle oasis du groupe au Moyen-Orient

Seulement trois ans après le rachat de Olait, petite entreprise familiale de produits laitiers en banlieue du Caire, Danone Egypte est devenu leader national des produits laitiers frais avec 30% de part de marché. La croissance a été essentiellement nourrie par le lancement réussi de trois marques : Danone Core, un yaourt classique ; Activia, plébiscité par les femmes ; et Danette, qui a ouvert le segment des desserts laitiers. Cette croissance est également à mettre sur le compte d'un système de distribution plus performant pour approvisionner les 33 000 points de vente où Danone est présent.



53 usines dans le monde.

8,7 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

31 200 c'est le nombre de salariés du pôle.



Activia/

Intensely Creamy, intensément successful

Danone Royaume-Uni a lancé Activia Intensely Creamy, vrai dessert contenant seulement 3% de matière grasse et tous les bienfaits d'Activia, issus de son ferment unique, le Bifidus ActiRegularis®. Les différents parfums n'ont pas séduit que les consommateurs. Le magazine professionnel *The Grocer* a élu Activia Intensely Creamy «meilleur lancement 2008 de la catégorie des yaourts et desserts frais» à l'issue d'une campagne médias, Internet et points de vente. Si l'on en croit le taux de réachat enregistré (46,1% selon Nielsen Homescan), l'essai semble transformé.

Brésil/ Activia, toujours plus accessible

La gamme Activia au Brésil est présente en trois références : yaourt individuel (0,79 \$, moins qu'une tasse de café) ; grande bouteille à boire ; pack économique. Au total, Activia a connu 18 innovations, depuis les nouveaux parfums jusqu'au mélange céréales-lait fermenté. 14 millions de nouveaux consommateurs brésiliens ont été séduits par la marque, dont les ventes ont augmenté de 45% en volume.

Chaque zone enregistre des résultats 2008 solides, soulignés par de belles réussites. Les trois directeurs généraux des PLF, Jordi Constans, Felix Martin Garcia et Dirk Van de Put, le confirment.

Quel bilan faites-vous de l'année 2008 ?

Felix Martin Garcia :

Compte tenu du contexte, les résultats économiques annuels sont satisfaisants. Russie, Japon et Egypte ont particulièrement bien réagi. Dès les premiers signes de tassement des ventes, nous avons mis en place des actions. Nous avons travaillé sur les prix, les réseaux de proximité (43% du CA de la zone*) et la valorisation des marques. Cela a porté ses fruits, ce qui a permis à l'Europe de l'Est de réaliser une très belle performance (+ 20%), tout comme la zone Afrique/Moyen-Orient (+ 16%).

Jordi Constans :

Le premier trimestre 2008, pour l'Europe de l'Ouest, a été très dynamique. Puis la situation s'est renversée de façon soudaine. Nous nous sommes concentrés sur nos points forts : la supériorité des produits, la crédibilité de nos marques, relayées par des campagnes plus pédagogiques. La prescription est un élément clé : nous avons donc innové dans ce domaine. En France, les visites auprès des professionnels de santé ont eu un impact intéressant sur les ventes.



Felix Martin Garcia, directeur général PLF Europe centrale et de l'Est, Afrique/Moyen-Orient, Asie et Océanie ; Jordi Constans, directeur général PLF Europe de l'Ouest ; Dirk Van de Put, directeur général PLF et Eaux Amériques.

Dirk Van de Put :

Il y a eu deux années en une sur la zone Amériques, avec des pays touchés très tôt, comme les Etats-Unis et, dans la foulée, le Mexique, et d'autres qui ont très bien résisté : le Canada réalise une performance opérationnelle historique (+ 24%) ; quant à l'Argentine et au Brésil, ils continuent de tirer notre croissance en Amérique latine.

Leur chiffre 2008

70%

des pays de la zone ont augmenté leur part de marché à fin 2008.

Felix Martin Garcia

17%

Les meilleurs résultats ont été obtenus dans les pays où la consommation par habitant est la plus petite : ainsi, en 2008, l'Italie a réalisé une croissance de 5%, le Royaume-Uni de 17% et les Pays-Bas de 10%.

Jordi Constans

+ 50%

de gain de productivité au Brésil sur Activia, pour mieux nous adapter au marché.

Dirk Van de Put

* Europe centrale et de l'Est, Afrique/Moyen-Orient, Asie et Océanie.



Et sur le Web :
www.danone.com

Quelles ont été les plus belles réussites de 2008 ?

Felix Martin Garcia :

Celles de nos start-up comme l'Egypte, où nous sommes numéro 1 après seulement deux ans d'existence, et la croissance remarquable du chiffre d'affaires de la Russie. Globalement, nos block-busters enregistrent de bons résultats : Activia au Japon, le déploiement de Danacol en Europe de l'Est... Et sur un point interne, nous avons doublé le nombre d'heures de formation par collaborateur en 2008.

Jordi Constans :

Nous avons eu plusieurs succès en termes de produits qui démontrent nos capacités d'innovation et la pertinence de nos adaptations locales : le lancement d'Activia Intensely Creamy au Royaume-Uni, My Activia — pour la restauration — aux Pays-Bas, Activia à boire en France et en Belgique. Partout, les marques phares démontrent leur pertinence et leur bénéfice, mais nous devons continuer de l'expliquer.

Danone Russie/ Des positions renforcées

Avec près de 30% de part de marché dans les produits laitiers frais, Danone a encore grandi en 2008 sur le marché russe. Danone Russie a en effet réalisé un chiffre d'affaires record en 2008. Cette dynamique s'est appuyée sur une politique d'innovation forte autour des produits phares du groupe et adaptée aux attentes locales : lancement d'un Activia grand format, d'un Actimel goût pêche, de Danacol, ou encore de Dino Surprise (Danonino accompagné de figurines à collectionner dans chaque pot de 100 g). L'ensemble de ces innovations a contribué à hauteur de 30% aux résultats de la filiale.

Pour accompagner cette croissance, et même si 2009 s'annonce plus tendue, Danone Russie a par ailleurs porté à 400 000 tonnes par an la capacité de l'usine de Tchékov avec l'ouverture de cinq nouvelles lignes de production : celle-ci devient ainsi l'une des plus grandes et des plus performantes au monde.



Brésil/ Danoninho s'enrichit en calcium et en vitamines

Danone a réalisé la plus grande étude jamais menée au Brésil sur les besoins nutritionnels spécifiques des enfants. Pour combler les carences recensées, Danoninho, le fromage frais des enfants, a été enrichi en calcium et en vitamines D et E. Plus de 7,2 millions de petits consommateurs brésiliens ont désormais accès à un Danoninho nutritionnellement adapté à leurs besoins pour «moins de 1 réal». Cette adaptation a permis à Danoninho d'enregistrer une croissance de 8% !

Japon/ Bio dope sa part de marché

Deux ans après la prise de contrôle totale de sa filiale japonaise, Danone détient 4,4% de part de marché des produits laitiers frais au Japon contre 2,7% en 2007. Cette progression de près de 40%, sur un marché aux multiples acteurs, est essentiellement portée par Bio (Activia), qui représente les deux tiers du chiffre d'affaires de la filiale. L'élargissement du réseau de distribution et le succès des déclinaisons aux goûts japonais, notamment un Bio aux 16 légumes (tomate, carotte, chou, potiron...), y sont pour beaucoup. La filiale japonaise a misé sur une publicité sur le lieu de vente très high-tech avec, dans les rayons, des mini-télévisions diffusant des messages publicitaires, médicaux ou des témoignages de consommateurs.



Marché/ Arrêt de la commercialisation d'Essensis

En 2008, la Belgique a arrêté la production du yaourt Essensis. L'Italie, la France et l'Espagne ont suivi au 1er trimestre 2009. Le contexte de crise économique et de baisse du pouvoir d'achat a fortement pénalisé les ventes du produit, au démarrage pourtant satisfaisant. La décision ne remet pas en question les bénéfices santé d'Essensis, illustrés par plusieurs études scientifiques, mais le groupe a décidé de concentrer en priorité ses investissements sur ses produits phares.



Danacol/ Un avenir mondial

Avec un chiffre d'affaires de près de 200 millions d'euros, en progression de plus de 35%, Danacol continue de s'affirmer comme l'un des futurs produits phares du pôle. Lancé cette année en Argentine, en Pologne, en Autriche et en Slovénie, Danacol est aujourd'hui présent dans 12 pays, où il détient 70% de part de marché en moyenne.

Actimel, Activia/ Etudes cliniques

Actimel est l'un des produits agroalimentaires les plus «cliniquement testés» au monde. Depuis 1994, 24 publications scientifiques et des dizaines de millions d'euros investis dans 10 pays confirment son action sur les défenses naturelles de l'organisme, quel que soit l'âge (les études les plus récentes ont été menées sur les 3 cibles : enfants, adultes, seniors). En 2008, 4 études cliniques et 4 études précliniques ont été menées. Activia fait également l'objet de publications scientifiques mesurant son effet positif sur le transit et le confort digestif.



Tendance/ La distribution de proximité gagne aussi l'Europe

La distribution de proximité est au cœur de la stratégie d'accessibilité de Danone. Les points de vente indépendants — hors hyper- et supermarchés — contribuent à hauteur de 40% à la croissance annuelle du groupe et représentent 25 à 30% du chiffre d'affaires des pôles Produits Laitiers Frais et Eaux. Présent dans plus d'un million de points de vente, Danone accompagne partout dans le monde ce réseau très dynamique, en installant des réfrigérateurs et des présentoirs adaptés à ses produits. Dans les pays émergents, bien sûr, mais aussi sur les marchés matures.

En 2008, observant le tassement de fréquentation des hypermarchés, Danone a ainsi intensifié sa couverture des petits points de vente en Europe : en France, des triporteurs visitent désormais plus de 1 000 boulangeries et points de vente à emporter dans Paris ; en Espagne, les produits sont progressivement introduits dans 750 drugstores ; les Portugais peuvent trouver leurs produits laitiers Danone chez leurs vendeurs de fruits et légumes, et les Argentins, dans les boucheries.

Colombie/ Danone ouvre sa première usine

La nouvelle usine colombienne de Danone, dans la région de Cajicá, près de Bogotá, illustre la stratégie dans les pays émergents consistant à rapprocher Danone de ses marchés, à maîtriser les coûts ou l'approvisionnement et à animer le tissu socio-économique local. D'une capacité de 22 000 tonnes, l'usine a été construite avec un budget significativement inférieur à celui d'une usine «classique» grâce à un recours plus important aux fournisseurs locaux. Elle a été inaugurée en février 2009.

Faits marquants/

Eaux

Stratégie/ La division Eaux se concentre sur les bienfaits des eaux naturelles

Le **pôle Eaux** a confirmé son recentrage sur ses grandes marques d'eau naturelle en développant des produits **à forte valeur ajoutée**, faciles à boire, naturels et hydratants. Les innovations ont valorisé ces qualités spécifiques : élimination, pureté, naturalité, apports en **minéraux**. Le chiffre d'affaires du pôle, de 2,9 milliards d'euros en 2008, a été réalisé pour 47% en Europe, 31% en Asie et 22% dans le reste du monde (Amériques, Afrique, Moyen-Orient).



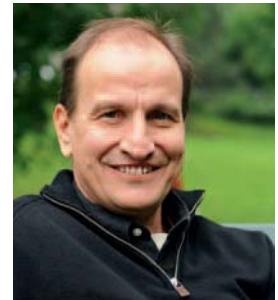
Success-story en Amérique latine

Le Mexique, le Brésil, l'Argentine et l'Uruguay dessinent un modèle de croissance qui fait de Danone le premier acteur de l'eau conditionnée en Amérique latine. Au Mexique, le groupe occupe une position de leader sur le marché de l'eau en bouteille avec la marque Bonafont, et il est devenu un acteur majeur du marché de l'eau en grands contenants livrée à domicile. Avec l'acquisition au Brésil de la source et de l'unité de production d'Icoara, le pôle Eaux s'est donné en 2008 les moyens d'étendre le succès du concept Bonafont dans un nouveau pays qui représente un potentiel de croissance considérable. Le groupe est également leader sur le marché de l'eau embouteillée en Argentine, avec comme marques principales Villa del Sur et Villavicencio, et occupe une position de numéro 1 du marché de l'eau en Uruguay avec la marque préférée des Uruguayens, Salus.



Aqua/ 50% de part de marché

En Indonésie, la marque Aqua est la première actrice du marché de l'eau conditionnée avec 50% de part de marché. Une grande partie est réalisée sur le marché des grands contenants. Avec 6 milliards de litres commercialisés, Aqua se positionne comme la première marque d'eau conditionnée au monde en volume.

**Thomas Kunz, directeur général Eaux****Chine/** Mizone élargit sa cible grâce aux fruits

En 2008, le repositionnement de Mizone (eau énergisante dynamique) comme boisson de tous les jours a porté ses fruits ! Les résultats des ventes ont augmenté de plus de 20% par rapport à 2007. Le produit Mizone saveur pêche a contribué à lui seul à 35% des ventes totales de 2008. Forte de ce succès, la marque s'est offert un nouveau goût : pomme verte.

**2008/ L'émergence de deux marchés distincts****par Thomas Kunz, directeur général Eaux**

2008 a été une année de clivage entre les pays émergents, porteurs d'une croissance à deux chiffres, proche de 15%, et les pays matures — en Europe de l'Ouest —, stables ou en baisse. D'un côté, nos marques, locales au Mexique, en Argentine, en Indonésie, en Chine, par exemple, ont enregistré des croissances exceptionnelles. D'un autre côté, Volvic et Evian ont connu des difficultés sur les marchés anglais, espagnol et français. Les eaux en bouteille ont dû faire face à la concurrence accrue des boissons sucrées et des sodas, à la baisse du pouvoir d'achat et à des questions sur notre impact environnemental. Cela nous a amenés à répondre activement par une campagne de communication pour rappeler les vertus et l'unicité de nos eaux. Nos démarches «éco-responsables» ont été accélérées, avec la fabrication de bouteilles contenant 25% de PET recyclé. Evian s'est engagée sur la voie de la neutralité carbone avec son partenaire historique Ramsar et l'IUCN (lire p. 85). Nous avons également pris des mesures pour contrôler les coûts, réaffirmer notre positionnement santé, élargir nos gammes et réseaux de distribution, pour développer, notamment, la consommation hors domicile et mieux contrôler les points de vente de proximité. C'est donc avec combativité sur les marchés difficiles et enthousiasme dans les pays émergents que nous abordons 2009.

Villa del Sur s'enrichit en fruits et en part de marché

En Argentine, l'eau Villa del Sur Levité — eau minérale naturelle enrichie de jus de fruits naturel — est devenue le leader du marché des eaux aromatisées en 2008. Avec des volumes en augmentation de 45% par rapport à 2007, la marque a été dynamisée par sa gamme (goût pamplemousse, pomme ou orange), qui offre un très bon compromis plaisir-santé pour toute la famille. Toujours en Argentine, Danone a lancé une nouvelle eau aromatisée sans sucre et sans calorie sous la marque Ser Vita Nutrientes, boisson aromatisée 0% destinée aux femmes.

**Volvic/ Touche de fruit sans aucun additif**

Une touche de framboise dans l'eau minérale naturelle Volvic, sans aucun additif ? C'est Volvic Touche de fruit, l'innovation majeure de Danone Eaux France en 2008. Volvic réinvente la catégorie des eaux aromatisées et en casse les deux grandes barrières : le manque de naturalité et la teneur en sucre, jugée trop élevée par les consommateurs. Avec une eau différente par sa pointe de jus et sa plus grande naturalité, sans arôme artificiel, sans conservateur, et à teneur réduite en sucre, Volvic Touche de fruit a déjà conquis 1,6 million de foyers en France, touchant principalement des consommateurs d'âge moyen, sans enfants, à la recherche d'une alternative saine à l'eau plate nature. En 2009, Volvic continuera à développer le thème de la naturalité, avec l'arrivée sur le marché français de Volvic Touche de fruit Pomme et Volvic Touche de Thé vert Menthe. En Allemagne, le parfum Pomme, lancé en 2008, est un best-seller de la gamme.

Volvic et Evian, leaders du marché allemand

Volvic et Evian ont renforcé leur position de leader sur le marché des eaux minérales plates en Allemagne avec un chiffre d'affaires en progression de 3% en 2008 ; une croissance remarquable dans un marché européen peu dynamique. Les nouveautés de la gamme Volvic aromatisée y ont contribué. Les équipes commerciales et le développement de la publicité sur les lieux de vente ont fait progresser de 26% le taux de présence des deux marques dans les linéaires de la grande distribution.

Ser poudre/ 0%, un concept gagnant

Ser en poudre dilué avec de l'eau donne une boisson aromatisée sans sucre enrichie en nutriments : calcium, magnésium, vitamines B9 et B12. Lancé en mai 2007 sur le marché argentin, Ser a connu un décollage rapide de ses ventes et 2 nouvelles saveurs ont vu le jour en 2008, portant à 10 le nombre de parfums désormais disponibles. D'un format plus léger, un litre de Ser dilué est 2 fois moins cher en moyenne qu'un litre d'eau aromatisée (environ 0,20 euro). Autant d'atouts qui font son succès.

Marché/ Cession de Frucor

Dans le cadre de la stratégie de focalisation du groupe sur son cœur de compétence en matière de boissons : les eaux minérales naturelles et les boissons à base d'eau de source, Danone a finalisé en février 2009 la vente de sa filiale Frucor à Suntory Limited, pour un montant de plus de 600 millions d'euros. Frucor est un des leaders des boissons non alcoolisées en Australie et en Nouvelle-Zélande. Il réalise la quasi-totalité de ses ventes dans les boissons aromatisées, les sodas et les boissons énergétiques.

Campagne/ Que savez-vous de l'eau que vous buvez ?

C'est le titre de la campagne de défense des eaux minérales menée par la chambre syndicale en France, qui s'accompagne d'un Mem'eau à consulter sur le Web : <http://leseauxmineralesnaturelles.com>, pour tordre le cou à quelques idées reçues. Exemple : l'eau minérale naturelle et l'eau du robinet sont aussi pures l'une que l'autre. FAUX : la réglementation impose à l'eau minérale d'être pure à l'origine. [...] L'eau du robinet contient une charge en polluants plus ou moins importante, qui nécessite des traitements afin d'atteindre les normes de potabilité. [...] Elle est presque toujours chlorée.

18

milliards de litres d'eau conditionnée ont été commercialisés par Danone en 2008. Le groupe est ainsi le deuxième producteur mondial d'eau conditionnée.

**84**

usines dans le monde.

2,9

milliards d'euros de chiffre d'affaires.

33 000

salariés travaillent pour le pôle Eaux dans le monde.

Faits marquants/

Nutrition Infantile

Performance/ La Nutrition Infantile enregistre une croissance de 17% en 2008

L'activité  de la **Nutrition Infantile** se répartit entre l'alimentation des nourrissons (laits en poudre et laits de croissance) et l'offre plus variée pour  les enfants âgés de 18 à 36 mois. Avec un chiffre d'affaires d'environ **2,8 milliards d'euros** en 2008, le groupe est le deuxième producteur mondial de ce marché.  En Asie, la division est même le **premier acteur du marché** et y réalise 28% de son chiffre d'affaires avec les marques Dumex et SGM.



Chine/ Dumex accroît sa part de marché malgré la crise de la mélamine



Espagne/ Les Blédichef signés par Milupa

La division Nutrition Infantile mise sur la notoriété de la marque Milupa en Espagne pour relancer et valoriser localement l'innovation de la marque française Blédina. Sous un nouveau graphisme et une nouvelle image de marque, les Blédichef Milupa ont fait leur entrée sur le marché espagnol en septembre 2008, avec un succès immédiat : les ventes de la gamme ont augmenté de 14% ! L'élargissement de la gamme et la déclinaison plus précise aux goûts locaux sont prévus dès 2009.

Indications chiffrées

2^e

producteur mondial du marché de la nutrition infantile depuis le rapprochement des activités de Blédina avec celles de Numico.

67%

du chiffre d'affaires réalisé en Europe. Les principaux marchés sont la France, le Royaume-Uni, l'Italie, la Pologne et la Russie.

28%

du chiffre d'affaires de la division Nutrition Infantile réalisé en Asie-Pacifique.



2008/ Deux défis, deux réussites par Christian Neu, directeur général Nutrition Infantile

Nous avions deux missions pour 2008 : parachever l'intégration de Blédina et de Numico et, parallèlement, atteindre l'objectif de croissance ambitieux fixé par le groupe. Les deux ont été accomplies haut la main : + 17% de croissance, avec une très bonne rentabilité, et un nouveau pôle, unique, animé par des équipes qui travaillent ensemble, comme si elles l'avaient toujours fait.

Les synergies en marketing et R&D sont déjà opérationnelles et fructueuses. Le résultat est exceptionnel alors que, d'ordinaire, les acquisitions perturbent l'organisation et l'activité la première année ; les équipes ont été incroyablement réactives et positives. Tout cela nous encourage à poursuivre notre objectif : créer et renforcer notre leadership local partout où nous sommes présents, et notre mission : accompagner les parents dans la compréhension et la prise en compte des besoins nutritionnels très spécifiques des tout-petits, tout en soulignant l'importance déterminante de l'allaitement maternel par rapport à toute autre forme d'alimentation des bébés.



Christian Neu, directeur général Nutrition Infantile

20

usines dans le monde pour le pôle Nutrition Infantile.

2,8

milliards d'euros de chiffre d'affaires.

11 100

salariés travaillent pour le pôle.

Investissement industriel en France

En 2008, Danone a décidé d'investir 22 millions d'euros dans une nouvelle ligne à Brive pour doubler sa capacité de production de plats préparés Blédichef et améliorer la productivité. En travaillant notamment sur un emballage réduit de 25%, Danone vise deux objectifs pour Blédichef : réduction du coût par l'optimisation des palettes et diminution de l'impact du transport de cette activité. La nouvelle ligne aura une capacité de 14 000 tonnes par an et fournira plusieurs pays européens.

Un bébé en bonne santé est un bébé heureux

Les marques Bebiko, Bebelac et Cow & Gate ont été relancées dans une dizaine de pays — Grande-Bretagne, Irlande, Pologne, Autriche, Roumanie, Espagne, Russie... — avec un nouveau concept «Complete Care», symbolisé par un label commun sur les emballages. Valorisant les atouts d'une nutrition optimale et le renforcement des défenses immunitaires, ce relancement a été soutenu par une large campagne médias sur le thème : un bébé en bonne santé est un bébé heureux.

Faits marquants/

Nutrition Infantile



Turquie/Lancement XXL pour les nouveaux jus de fruits bio Milupa

Lancé en Turquie en mai 2008, les nouveaux jus de fruits bio pour bébés de Milupa se présentent sous forme de petites briques de 200 ml. La gamme a été soutenue par de puissants moyens de communication (campagne multimédia, échantillonnage massif auprès des mamans et des médecins, communication par mail et MMS...). En fin d'année, Milupa a contribué à installer la catégorie des boissons pour bébés en Turquie et affichait 93% de part de marché début 2009.



Blédina/ Du côté des mamans

En France, les gammes «petit pot» et les Idées de Maman ont gagné 5 points de part de marché, et leurs ventes ont progressé de 12,5% en valeur en 2008. Un succès à mettre au crédit des mamans qui choisissent Blédina : le «petit pot» offre «toute l'expertise nutritionnelle de Blédina pour moins de 1 €» et reste la référence de la catégorie pour les mamans, qui y voient un produit sûr (pot en verre et couvercle métallique), adapté au quotidien (recettes variées) et surtout le moins cher du rayon «plats salés».

De son côté, la gamme les Idées de Maman est fondée sur une texture moulinée proche des purées faites main, dans un bol plastique très pratique, qui est jugée par 9 mamans sur 10 comme la plus proche du «fait maison».

20 %

Les ventes des marques de lait infantile positionnées sur le renforcement de l'immunité ont augmenté de 20% entre 2007 et 2008. Les différentes marques concernées sont, entre autres : Aptamil en Grande-Bretagne, Nutrilon en Russie, Dumex en Asie. Toutes les régions ont atteint une croissance à deux chiffres.

La clé du succès réside principalement dans les effets prouvés de ces laits sur le système immunitaire des bébés.

Grande-Bretagne/
Cow & Gate lance une gamme de pâtes et sauces pour bébés

Cinq saveurs de sauces et trois variétés de pâtes sont venues enrichir la gamme de préparations pour bébés sur ce marché. Cow & Gate est la première marque de nutrition infantile du marché anglais. Elle a été lancée tout d'abord en exclusivité chez Asda en septembre 2008, puis dans les réseaux de distributeurs Tesco, Sainsbury's et Boots en novembre.



Marché/ 51,7% de PDM

Blédina gagne, en un an, 2 points de part de marché (PDM). La marque spécialisée dans l'alimentation des tout-petits dépasse la barre des 50%, avec 51,7% de part de marché en valeur, record historique. La marque prend aussi pour la première fois le leadership sur les laits infantiles 1^{er} et 2^{es} âges sur tous les segments.

Communication/
Bebiko, la marque précieuse

En Pologne, la marque Bebiko a gagné le Most Precious Polish Brand Award : le prix de la marque la plus précieuse. «Un prix qui récompense les meilleurs résultats business historiques», notent les équipes. Le classement prend en compte la valeur de la marque (ventes, croissance...), sa notoriété, et la fidélité de ses consommateurs.

Faits marquants/

Nutrition Médicale

Marché/ Danone, nouvel acteur de référence de la nutrition médicale

La nutrition médicale a généré un chiffre d'affaires d'environ **0,9 milliard d'euros** en 2008, ce qui place Danone en position de leader sur ce marché en Europe. Moins exposée aux changements macro-économiques, la Nutrition Médicale a **poursuivi sa croissance** à un rythme dynamique, particulièrement en Europe (où elle réalise 82% de son chiffre d'affaires), en Asie (5%) et dans le **reste du monde** (13%).

2008/ Performance, innovation et expansion géographique

par **Flemming Morgan, directeur général Nutrition Médicale**

2008 a été marquée par des performances exceptionnelles : des ventes en hausse de 12,8% et un gain de marge de 149 pb*. Toutes les catégories ont porté cette croissance, en premier lieu nos marques internationales : Nutricia, Fortimel, Neocate et Nutrini. La force de vente a consolidé ses bases grâce à une connaissance accrue des patients et des prescripteurs. 2008 a également confirmé notre leadership en matière de science et d'innovation, avec deux réalisations majeures : le lancement de formats compacts en nutrition orale — une prouesse scientifique et technologique — et les premiers résultats encourageants d'une étude sur une formule destinée aux patients atteints d'Alzheimer. De même, nos études cliniques sur un produit destiné aux enfants épileptiques ont été publiées dans le *Lancet Neurology*, signe de reconnaissance du monde scientifique. Enfin, nous avons poursuivi l'ouverture de nouveaux marchés hors Europe : en Colombie et au Mexique ; et nos pays récents sont déjà parmi les premiers contributeurs à nos résultats (Brésil, Chine et, plus largement, Moyen-Orient).



Flemming Morgan, directeur général Nutrition Médicale

n°1

Danone est le leader européen sur le marché de la nutrition médicale.

* A périmètre comparable et taux de change constants.



Et sur le Web :
www.danone.com

Faits marquants/

Nutrition Médicale



Neocate/ Numéro 1 de la prise en charge diététique de l'allergie au lait de vache

Plus d'un demi-million d'enfants allergiques au lait de vache ont pu profiter de Neocate, la marque phare du pôle Nutrition Médicale, pour les aider à grandir. Un acide aminé non allergène — qui se substitue au lait et aux composants alimentaires que ces tout-petits ne peuvent pas tolérer — fait de Neocate une alternative alimentaire sûre, efficace et recommandée par les professionnels aux parents d'enfants allergiques. La marque est fabriquée uniquement dans des usines qui ne traitent pas de lait de vache, pour éviter toute contamination. Les recherches, les innovations constantes et les nombreuses études cliniques qui ont prouvé ses allégations santé lui permettent de croître de 25% chaque année. La marque, leader mondial, fêtera son 25^e anniversaire en 2009.



Nutrition/ L'Espagne met l'accent sur l'alimentation des seniors

Compte tenu du taux élevé de malnutrition relevé dans la population âgée, les médecins généralistes et les pharmaciens espagnols commencent à jouer un rôle clé dans l'amélioration de l'alimentation de leurs patients. Une meilleure collaboration entre les hôpitaux et la médecine de ville contribue en effet à améliorer la vigilance globale des professionnels de la santé sur les problèmes nutritionnels rencontrés par cette part croissante de la population. Dans ce cadre, Nutricia, en Espagne, a mis en place une force de vente dédiée, dans le but d'aider les patients qui quittent l'hôpital à continuer d'être soignés à domicile par des médecins de proximité.

A l'Est, du nouveau !

Les marchés extrême-orientaux, en plein essor, représentent aujourd'hui moins de 10% des ventes de la division et continuent d'offrir de fortes opportunités de croissance. S'appuyant sur des tendances socio-démographiques favorables et sur la solide implantation des autres divisions du groupe, la Nutrition Médicale s'apprête à investir plusieurs marchés asiatiques et explore également plusieurs marchés à fort potentiel de croissance en Europe de l'Est et au Moyen-Orient.

R&D/ Ketocal, un aliment thérapeutique pionnier

Près d'une personne sur cent est touchée par l'épilepsie à un moment de sa vie, et les jeunes enfants en souffrent de manière disproportionnée. En cas d'épilepsie réfractaire, les crises peuvent engendrer des lésions cérébrales, avec des conséquences à vie. Voilà les enjeux auxquels les recherches sur la thérapie nutritionnelle du pôle Nutrition Médicale de Danone ont dû répondre. Désormais, le corps médical reconnaît que l'alimentation peut changer la vie des patients souffrant d'épilepsie résistante aux traitements médicaux. Ketocal, premier aliment de ce type, a prouvé son efficacité sur les patients et représente un outil thérapeutique supplémentaire pour les médecins et les soignants.



Innovation/ Fortimel Compact, pour le confort des personnes malades

La malnutrition liée à la maladie est un problème croissant qui engendre désormais dans les pays développés des coûts de santé bien plus élevés que ceux liés à l'obésité. Des compléments nutritionnels peuvent pourtant améliorer significativement l'équilibre alimentaire (augmentant la force musculaire, facilitant les activités quotidiennes et réduisant les complications médicales). Toutefois, près de la moitié des patients ne sont pas en mesure de consommer les quantités prescrites par leur médecin.

Fortimel Compact de Nutricia permet de surmonter l'obstacle du volume à ingérer puisque la bouteille de 125 ml, créée en 2008, offre le même apport énergétique et nutritionnel qu'une bouteille de 200 ml. Réduire le volume tout en augmentant la densité nutritionnelle permet d'améliorer la prise des patients vulnérables, et l'introduction de Fortimel Compact représente une nouvelle avancée de la science Nutricia dans la prise en charge des conséquences de la maladie par la Nutrition Médicale.



Identité/ Nutricia crée une identité mondiale

Pour renforcer le positionnement et la visibilité de la marque et de ses valeurs, et pour assurer une meilleure cohérence mondiale, Nutricia a adopté une nouvelle identité graphique internationale en 2008. La marque ombrelle est ainsi devenue Nutricia Advanced Medical Nutrition. Son logo fait précéder le nom Nutricia d'une cible indiquant la précision de la recherche et la spécificité des réponses apportées à chaque type de maladie. L'adoption du code couleur blanc et violet la démarque ainsi de ses concurrents.

3
usines dans le monde pour le pôle Nutrition Médicale.

0,9
milliard d'euros de chiffre d'affaires.

3 500
salariés dans le monde.



Et sur le Web :
www.danone.com



Qui vous comprend mieux que personne ?

Des carrières qui font la différence

Danone offre des produits qui nourrissent les communautés à chaque étape de leur vie : de l'alimentation infantile aux yaourts et à l'eau minérale, jusqu'aux marques spécialisées dans la nutrition médicale. Et nous savons tout aussi bien anticiper les besoins d'évolution de nos salariés : que vous soyez jeune diplômé ou que vous ayez déjà des années d'expérience, nous sommes toujours là, avec les opportunités et les défis dont vous avez besoin pour progresser. Pour en savoir plus, visitez www.danonepeople.com



Sans être l'unique domaine d'expertise de ses chercheurs, l'étude des bonnes bactéries est au cœur des travaux de Danone Research.

Les produits du futur naîtront d'une connaissance approfondie de l'impact des pré- et probiotiques* sur notre santé.

Chasseurs de (bonnes) bactéries



Alice Dautry est biologiste cellulaire et directrice générale de l'Institut Pasteur, qu'elle a rejoint en 1977. Elle dirige par ailleurs un laboratoire à l'Institut Pasteur, ainsi qu'une unité de recherche associée au CNRS. Depuis le début de sa carrière, elle a mené des activités de recherche, d'enseignement, d'évaluation de la recherche et de conseil scientifique. Auteur de nombreuses publications, elle focalise actuellement ses recherches sur les récepteurs du système immunitaire et sur les infections dues à des bactéries intracellulaires. Depuis 2004, l'Institut Pasteur et Danone ont réactivé une collaboration autour de l'étude des bactéries probiotiques.



Evan Abrahamse, néerlandais, biochimiste chez Danone Research, mène des recherches depuis dix ans sur le système gastro-intestinal. Il est responsable d'une technologie de **simulation intestinale**, outil de recherche unique pour les produits de nutrition spécialisés, qui permet aux chercheurs Danone d'étudier les performances des bactéries — dont les probiotiques — en divers points du tractus gastro-intestinal, chez les enfants comme chez les adultes.

«**Une compréhension minutieuse du métabolisme de notre intestin s'avère cruciale pour sélectionner les ingrédients nutritionnels les plus performants en termes de bénéfices santé.**»



Jan Knol, néerlandais, est docteur en microbiologie. Expert Danone le plus pointu dans ce domaine, il est responsable scientifique de la plate-forme «Intestin et microbiologie» mise en place au sein de Danone Research. L'un des sujets majeurs de recherche sur lesquels il travaille est l'étude de l'interaction des bactéries avec le corps humain et les effets de la nutrition dans ces échanges.

«**Nous commençons à comprendre comment les bactéries influent sur notre santé. Et ce n'est que le début !**»



Gregor Reid, docteur en microbiologie, est spécialiste de la nutrition et de la santé. Il a notamment mené des études sur l'utilisation d'un lactobacille dans la prévention des infections urogénitales féminines, et a contribué à mettre sur pied en Tanzanie une cuisine communautaire, afin de produire des yaourts probiotiques destinés à des personnes infectées par le VIH. Il est actuellement professeur de microbiologie et immunologie à l'université West Ontario, au Canada. Il dirige le centre canadien de recherche et développement sur les probiotiques.

«Il n'existe pas de médicament capable de rivaliser avec les bactéries pour l'étendue des champs sur lesquels elles peuvent agir.»

Pour la Recherche Danone, 2008 a été l'année de l'intégration de deux nouveaux métiers à très forte dimension R&D : la Nutrition Infantile et la Nutrition Médicale. Avec, en fil rouge, quelques chantiers majeurs : accueil de nouvelles équipes de recherche, nouvelle organisation, définition de nouvelles priorités et réaffirmation d'une ambition unique dans l'univers de l'alimentation.

L

a promesse d'un groupe alimentaire 100% santé s'accompagne naturellement d'une exigence plus forte en matière de crédibilité scientifique et donc en matière de recherche. C'est cette exigence qui a guidé le travail des équipes de chercheurs et de scientifiques du groupe, pendant les derniers mois, autour de quelques priorités : mettre sur pied une organisation adaptée à la nouvelle dimension de Danone favorisant les synergies ; confirmer la crédibilité scientifique des produits ; renforcer la transparence et le dialogue avec les autorités scientifiques, les pouvoirs publics et les consommateurs.

UNE ORGANISATION UNIQUE AU SERVICE DE LA SCIENCE ET DE L'INNOVATION

Numico, leader international de la nutrition infantile et médicale, acquis par Danone fin 2007, possédait une Recherche performante et respectée, proche par son esprit et son professionnalisme de la Recherche Danone mais avec des zones de compétence spécifiques, à la fois différentes et complémentaires. La première tâche a donc logiquement consisté à rapprocher les deux structures en recherchant les synergies sans altérer les dyna-

miques et les expertises propres à chacune. 2008 a été l'année du renouvellement de Danone Research, organisation qui englobe toutes les ressources de recherche et de développement du groupe à travers le monde et qui s'articule désormais autour de deux pôles scientifiques majeurs : l'un à Palaiseau, en région parisienne, avec le centre de recherche Daniel-Carasso, et l'autre à Wageningen, aux Pays-Bas, en plein cœur de la "food valley". Si l'on y ajoute les organisations satellites réparties sur plusieurs continents, au total, la science Danone s'appuie sur l'expertise et les compétences complémentaires de plus de 1 200 collaborateurs dans le monde.

La science Danone s'appuie désormais sur l'expertise et les compétences de plus de 1 200 collaborateurs dans le monde.

Le modèle de recherche et développement mis en place par Danone est à ce jour unique parmi les acteurs de l'industrie agroalimentaire. Contrairement à la plupart des industriels, qui séparent la recherche plus fondamentale, en amont, du développement appliqué à la conception concrète de nouveaux produits, Danone Research a fait le choix de

réunir ces deux fonctions dans une même organisation. L'objectif est d'articuler une vision à long terme, nécessaire à la recherche et à l'innovation de rupture, et une vision à court terme, indispensable au lancement annuel de nouveautés sur le marché.

Afin d'être au plus près des enjeux opérationnels, les équipes sont réparties pour la plupart entre les quatre divisions du groupe (Produits Laitiers Frais, Eaux, Nutrition Infantile et Nutrition Médicale), se spécialisant ainsi sur des enjeux spécifiques à certaines catégories de produits. A côté, une partie des chercheurs exerce des missions

transversales (intéressant plusieurs voire toutes les divisions) et développe pour l'ensemble des métiers des expertises scientifiques clés : management des études cliniques ; recherche sur les prébiotiques¹ et les probiotiques² et leurs interactions avec la flore intestinale ; immunologie ; définition de la démarche globale en matière de nutrition, ou encore ↵

Gouvernance santé/ Ce qui a changé en 2008

Responsabilité
Un an après le virage
100% santé du groupe et
l'intégration de nouveaux
métiers, Danone doit
assumer une responsabilité
additionnelle. En effet,
prendre en charge la
nutrition des personnes
âgées ou malades,
des bébés ou des femmes
enceintes ou allaitantes,
c'est s'occuper des
plus fragiles, et Danone
se doit de tout faire
pour être irréprochable
sur ses produits.

Place de la science
Danone aborde désormais
des thèmes de société et de
santé majeurs dans le cadre
de sa recherche : maladie
d'Alzheimer, par exemple.
La place de la science
s'est de fait trouvée
renforcée dans le groupe :
l'investissement
s'avère plus important
qu'auparavant, et les
interactions entre business
et santé sont permanentes.

Milieu médical
Enfin, l'interaction de
Danone avec le milieu
médical, après avoir été
une simple opportunité,
développée ou non selon les
pays, est devenue centrale.
Progressivement, toutes
les filiales du groupe
visiteront le milieu
hospitalier et les médecins
de ville, dont les pédiatres
et les gériatres, afin de
présenter certains produits
Danone et d'en expliquer
les propriétés scientifiques.



L'activité la plus imbriquée avec le monde de la recherche et de la santé, celle qui sert en partie d'inspiration pour les autres métiers de Danone, est sans conteste la Nutrition Médicale : ici, dans un hôpital en Italie.

→ connaissance du consommateur et de ses préférences. Qu'il s'agisse des équipes dédiées ou des plates-formes transversales, toutes affichent par principe une complète mixité des profils, aussi bien à travers la diversité des nationalités représentées que par la complémentarité et la variété des domaines de recherche et des spécialités d'origine.

Dans les divisions Produits Laitiers Frais, Eaux et Nutrition Infantile, les équipes centrales sont structurées par grands bénéfices, chaque bénéfice étant associé à une ou plusieurs marques phares du groupe : santé digestive (Activia), santé cardio-vasculaire (Danacol), protection du système immunitaire, gestion du poids ou bien hydratation, etc. Chacune intègre l'ensemble des expertises scientifiques liées à la nature et aux enjeux spécifiques de ses différents univers.

En parallèle, au sein des filiales, des équipes locales de recherche et développement assument une double mission : l'adaptation des produits (en termes de texture, de parfum, de conditionnement, de taille...) aux habitudes de consommation locales et le développement de produits locaux spécifiques à leur marché.

Le pôle Développement de la division Nutrition Médicale est le seul à échapper à ce schéma, en raison de ses exigences propres, qu'il s'agisse de recherche clinique, d'environnement réglementaire ou de commercialisation. La majorité des produits de nutrition médicale est en effet prescrite par des médecins et remboursée par les systèmes de santé.

DÉMONTRER ET DÉMONTRER ENCORE

La mission que Danone s'est fixée – apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre – suppose que l'on soit capable de mesurer la contribution spécifique des différents produits à la santé des consommateurs. Dans cet esprit, l'effort en matière d'études cliniques consacrées à la démonstration des bénéfices santé a encore été renforcé en 2008. A la fois pour soutenir scientifiquement chacune des allégations valables pour tous les consommateurs (aider à réguler le transit intestinal pour Activia, par exemple) et pour soutenir celles qui sont spécifiques à une partie de la population (enfants, adultes présentant un taux élevé de cholestérol, personnes âgées...). En parallèle, tout au long de l'année, les équipes Danone Research se sont fortement mobilisées pour



Brésil. Pour combler les carences recensées par une étude menée par Danone sur les enfants brésiliens, Danoninho a été enrichi en calcium et en vitamines D et E.

élaborer les dossiers scientifiques requis par le règlement européen sur "les allégations nutritionnelles et santé des denrées alimentaires", adopté en décembre 2006 et qui s'appliquera d'ici à la fin de l'année pour nos marques. Destiné à garantir que toute allégation formulée en relation avec des denrées alimentaires est claire, fiable et justifiée scientifiquement, ce règlement prévoit en outre que chacune d'entre elles fasse l'objet d'une autorisation avant de pouvoir figurer sur le produit et dans sa communication. C'est donc à l'Efsa, l'autorité européenne de sécurité des aliments, que Danone Research a déjà soumis, en 2008, plusieurs dossiers scientifiques complets apportant

Mexique, en France et en Espagne, deux études cliniques, l'une autour des bienfaits de l'eau minérale sur l'élimination et l'autre sur le lien entre hydratation et performances physiques, ont déjà été lancées.

Dans le même temps, la division Eaux s'est employée, démonstration scientifique à l'appui, à mieux faire connaître et comprendre les différences notables qui existent entre les eaux minérales, les eaux de source, les eaux filtrées et l'eau du robinet. Si toutes ont leur raison d'être, Danone est convaincu des bienfaits spécifiques et inégalables de l'eau minérale naturelle, pour laquelle il met tout en œuvre afin de protéger la pureté des sources.

La Recherche Numico a notamment apporté à Danone Research une connaissance très pointue des constituants du lait maternel.

des éléments factuels sur les effets santé de ses produits phares. Cette démarche touche plus particulièrement les Produits Laitiers Frais mais également, et c'est plus nouveau, la division Eaux, qui a mis en place deux plates-formes scientifiques dédiées, d'une part, à l'hydratation et, d'autre part, à l'élimination et à la digestion. Au

En matière de nutrition infantile, Danone possédait déjà une bonne expertise de l'alimentation des tout-petits grâce à sa marque Blédina. L'arrivée au sein du groupe de la Recherche Numico a incontestablement renforcé les compétences scientifiques de Danone dans ce domaine, notamment grâce à une connaissance très pointue des

→ Lire la suite page 44

Des formules adaptées

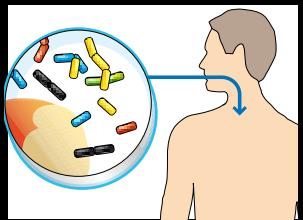
Dans 15 pays, la gamme Danonino (Petit Gervais en France) présente une formule adaptée localement pour tenir compte des carences spécifiques constatées sur place par le corps médical.

En septembre 2008, Danoninho Banana de la Selva (banane de la jungle), enrichi en nutriments, calcium, fer, zinc et vitamines A, B9 et D, et sans gluten, a été lancé au Brésil. Il correspond parfaitement aux besoins des enfants de 6 mois à 6 ans.

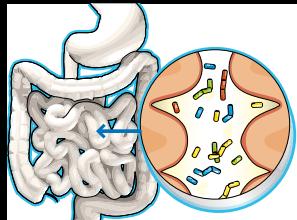
Ces bonnes bactéries, les probiotiques

L'Homme

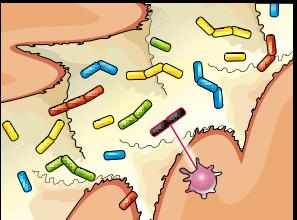
L'intestin contient 70% des cellules du système immunitaire de notre corps. Celles-ci sont chargées de lutter contre les agresseurs, tels que les mauvaises bactéries, les virus ou les mauvais champignons.



Dans leur majorité, les micro-organismes ne sont pas mauvais pour l'Homme. Mais certains le sont.



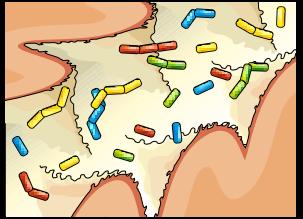
Le tube digestif est le passage obligé de ce que nous mangeons. Il dégrade les aliments et assimile des nutriments.



Une cellule du système immunitaire, gardienne de notre organisme, s'apprête à neutraliser l'agresseur.

La flore intestinale

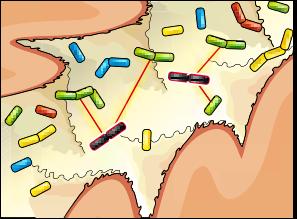
Si chacun possède une flore unique, elle remplit pour tous la même fonction. Hébergée dans notre tube digestif, elle aide à digérer ce qui n'a pu l'être par l'estomac et l'intestin grêle et aussi à lutter contre les agressions de micro-organismes.



Toute une population de minuscules êtres vivants est installée le long de l'intestin — plus d'un millier d'espèces bactériennes différentes.



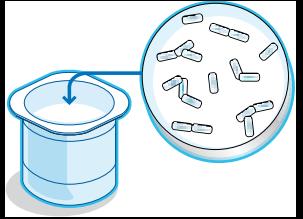
Les bactéries de la flore nous aident à digérer des fibres qui n'ont pas pu l'être dans la partie haute du tube digestif.



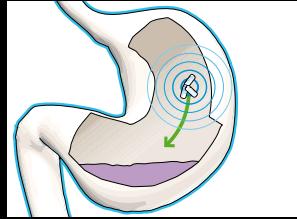
Les bactéries de la flore intestinale nous aident à nous protéger des agressions.

Les probiotiques

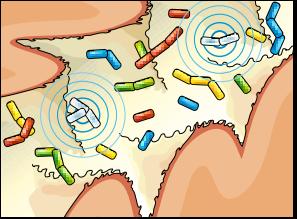
Les probiotiques sont des micro-organismes vivants qui, ingérés en quantité suffisante, procurent un bénéfice pour la santé de l'Homme. Considérés comme des principes actifs, ils vont entrer en action après avoir atteint leur cible.



Les premiers probiotiques ont été découverts dans le yaourt.



Les probiotiques cheminent dans tout le système digestif et arrivent vivants dans l'intestin, où ils vont exercer leurs effets.



Les probiotiques vont pouvoir lutter contre les micro-organismes pathogènes ou stimuler l'éducation du système immunitaire.

ENTRETIEN

LE PARI DU GROUPE A ÉTÉ DE RÉUNIR LES RECHERCHES FONDAMENTALE ET APPLIQUÉE POUR PERMETTRE DES FRICTIONS ET LE DIALOGUE ENTRE ELLES.

Sven Thormahlen, directeur général Danone Research



quel bilan tirez-vous de l'année 2008 pour la Recherche Danone ?

Sven Thormahlen : Une année riche en dialogue. Lors de la première rencontre entre les équipes Danone de Palaiseau et celles de Wageningen, aux Pays-Bas, nous avons ressenti un peu de méfiance. Chacun se demandait comment allaient collaborer ces deux équipes de chercheurs. En réalité, nous avons rapidement identifié un fonds commun très important. La science possède une dimension universelle, une capacité à rassembler, tout comme la musique ou le sport. Nous avons découvert des préoccupations communes et une grande richesse. Un an plus tard, nous avons construit une organisation bicentrique internationale, qui tire le meilleur parti des dossiers, des méthodes de travail et des origines de chacun. Nous possédions dès le départ des compétences complémentaires ; elles se sont conjuguées, pour donner naissance à une Recherche redoutable.

Quelles ont été les synergies mises en place autour des quatre grandes divisions de Danone ?

S. T. : Le modèle de recherche de Danone est aujourd'hui unique. Sont intégrés dans une même organisation la recherche et le développement produit alors que, bien souvent, il existe une barrière entre la recherche fondamentale et la recherche

appliquée. Le pari du groupe a été de rassembler ces deux fonctions et de permettre des frictions entre elles. La Recherche scientifique travaille sur le long terme tandis que le Développement est préoccupé par les lancements de produits sur l'année. Et pourtant, le fait d'intégrer ces deux fonctions force le dialogue. Danone est aujourd'hui organisé en quatre grandes divisions, dans lesquelles Recherche et Développement travaillent ensemble, et cela fonctionne.

Comment Danone partage-t-il son approche de la science ?

S. T. : En 2008, nous avons réalisé que nous n'avions pas suffisamment informé le monde extérieur et peut-être manqué de transparence. Trop longtemps, nous avons pensé qu'il était suffisant de publier nos résultats dans des journaux scientifiques réservés à un public très spécialisé. Or, si ces publications sont essentielles, elles ne sont pas suffisantes pour toucher les leaders d'opinion, les journalistes et les consommateurs. Nous avons donc pris la décision de faire partager plus largement notre recherche au grand public. Par exemple par des conférences de vulgarisation accessibles à la fois aux scientifiques et aux journalistes. Nous avons également commencé à mettre en place un programme d'éducation interne à Danone, afin que tous les

collaborateurs possèdent une notion de base du contenu scientifique des allégations santé des produits. Montrer à l'extérieur que notre démarche scientifique est pertinente et que nos actions sont légitimes s'avère essentiel pour valider le plus largement possible notre recherche et nos résultats.

Quelles sont les perspectives clés de la Recherche Danone pour 2009 ?

S. T. : En 2009, nous irons plus loin dans les synergies entre nos équipes de recherche basées en France et aux Pays-Bas. Avec des premiers résultats en termes d'innovation produit, notamment dans la nutrition infantile. Par ailleurs, les équipes Nutricia vont poursuivre leur deuxième étude clinique de confirmation des bienfaits de certains nutriments pour ralentir le développement de la maladie d'Alzheimer. C'est un sujet complexe, sur lequel il faut être très prudent, mais les premiers résultats constatés par la communauté scientifique sont encourageants. Enfin, nous allons continuer de travailler sur les dossiers soumis à l'Efsa* concernant les allégations santé des produits Danone. C'est une procédure nouvelle pour tous les acteurs, qui va clarifier les règles du jeu mais qui nécessitera sans doute des réglages, comme toute nouveauté. Danone est sans doute mieux armé que les autres pour s'y adapter.

*Efsa : autorité européenne de sécurité des aliments www.efsa.europa.eu





→ constituants du lait maternel. Tout en veillant à privilégier l'allaitement maternel par rapport à toute autre forme d'alimentation des bébés, la division Nutrition Infantile s'est donné pour mission d'accompagner les parents dans la prise en compte des besoins nutritionnels très spécifiques des tout-petits. Les produits nutritionnels issus de la Recherche Danone viennent ainsi compléter le lait maternel aux différents stades de croissance du bébé jusqu'à ses trois ans, ou éventuellement s'y substituent lorsque la mère n'est pas en mesure d'allaiter ou que son lait présente des carences nutritionnelles (en cas de maladie, de malnutrition ou de sous-nutrition, dans les pays les moins favorisés, par exemple).

La question des carences alimentaires est, plus généralement, au cœur du travail de R&D des produits pour les enfants. L'idée est de pouvoir répondre aux besoins nutritionnels des enfants présentant des carences particulières, sachant que chaque pays – et pas uniquement les pays en voie de développement – présente dans ce domaine ses caractéristiques propres.

Mais l'activité la plus imbriquée avec le monde de la recherche, celle qui sert en partie d'inspiration pour les

autres métiers de Danone, est sans conteste la Nutrition Médicale. Celle-ci se partage aujourd'hui en deux domaines distincts : les produits conçus pour les personnes malades ou âgées ayant des difficultés à se nourrir (mastication, déglutition ou digestion difficiles, par exemple) et ceux élaborés pour modérer les effets secondaires néfastes d'un traitement médical ou créer les conditions pour renforcer l'efficacité de ce dernier.

Pour les deux, les perspectives scientifiques sont particulièrement porteuses et sans doute, pour une large part, encore ignorées, même si la communauté des chercheurs reconnaît de plus en plus l'apport déterminant de l'alimentation dans le traitement global d'un malade. Un apport attesté par la prescription constante de produits pointus (Neocate pour les nourrissons allergiques au lait de vache, Diasip pour les personnes diabétiques, ou encore Ketocal pour les personnes épileptiques) et par de nombreuses études cliniques. La dernière en date a été publiée en 2008 et a fait l'objet d'une communication officielle lors d'un congrès mondial sur la maladie d'Alzheimer à Chicago. Il s'agit d'une étude clinique de

grande ampleur sur une boisson développée par les chercheurs de Nutricia, la marque de nutrition médicale du groupe.

Enrichie en nutriments spécifiques, cette boisson a été élaborée dans le but d'aider à améliorer les fonctions cognitives des personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer et de ralentir les effets de la maladie. Les premiers résultats de cette étude multicentrique s'étant révélés encourageants, une deuxième étude clinique a été lancée dans le but de confirmer ces résultats avant d'envisager une éventuelle mise sur le marché d'un produit hautement spécialisé, qui serait en tout état de cause réservé à la prescription médicale.

VALORISER L'EXIGENCE SCIENTIFIQUE DE DANONE

S'affirmer comme un acteur des enjeux de santé suppose non seulement des capacités de recherche crédibles associées à une démarche rigoureuse de démonstration scientifique, mais aussi la concertation avec les parties prenantes. Notamment vis-à-vis des pouvoirs publics et des instances réglementaires. C'est dans cet esprit que le groupe a participé aux nombreuses réflexions autour



Le centre de recherche Daniel-Carasso de Palaiseau, près de Paris, en France, regroupe 500 collaborateurs. Complété par le centre de recherche de Wageningen, aux Pays-Bas, c'est le cœur du dispositif de R&D de Danone.

L'Arche des micro-organismes présentée au Grand Palais, à Paris, en novembre 2008 : une exposition pour faire découvrir à tous le rôle bénéfique des bactéries et de la flore intestinale sur la santé.

Partager avec le grand public les avancées scientifiques et le bien-fondé du bénéfice d'un produit et de son impact sur la santé.

du projet de règlement européen "allégations nutritionnelles et santé", par exemple, et qu'il a par ailleurs poursuivi en 2008 sa démarche d'étiquetage nutritionnel systématique (effectif sur déjà 90% des emballages de Danone dans le monde).

Cette concertation s'exerce aussi avec le monde scientifique en général : l'Institut Pasteur, en France, avec lequel Danone poursuit une collaboration soutenue, réactivée il y a cinq ans autour de l'étude des bactéries probiotiques ; l'université Washington de Saint Louis, aux Etats-Unis, dans le cadre d'un programme de recherche sur les interactions entre génome humain et bactéries intestinales ; des publications diverses dans des revues scientifiques de renom à comité de lecture ; des interventions dans des congrès scientifiques prestigieux.

Au-delà, Danone est également soucieux de partager ses expertises avec le grand public pour que les consommateurs, premiers concernés par les avancées scientifiques, puissent évaluer le bien-fondé

du bénéfice d'un produit et son impact sur leur santé. L'enjeu est complexe. La nutrition est en effet une science à la fois ancienne et très peu enseignée (dans plusieurs pays, elle n'est abordée que pendant quelques heures dans tout le cursus universitaire des jeunes médecins), et le public se perd aisément entre différentes théories plus ou moins étayées et souvent contradictoires. L'étiquetage nutritionnel systématique va dans ce sens. Comme d'autres initiatives plus larges : mise au point d'un DVD pédagogique et ludique sur le système immunitaire avec le concours de l'Institut Pasteur et de l'Inra ; exposition intitulée "L'Arche des micro-organismes", présentée au Grand Palais, à Paris, afin de faire découvrir au grand public le rôle bénéfique des bactéries et de la flore intestinale sur la santé ; portail Web HAL³ - Science2share⁴, qui offre un accès libre à la production scientifique de Danone Research. Autant d'occasions de valoriser et de partager le résultat de travaux issus de la passion et de la compétence des

chercheurs de Danone. Ceux-ci s'emploient en effet à faire vivre l'héritage d'Isaac Carasso, l'inventeur du yaourt Danone, qui, en 1919, s'était inspiré des travaux d'Elie Metchnikoff, chercheur à l'Institut Pasteur et Prix Nobel de médecine. ●

1. **Prébiotiques** («avant la vie») : ingrédients alimentaires servant de nourriture pour les probiotiques (ou bonnes bactéries), stimulant leur croissance ou leur activité.

2. **Probiotiques** («pour la vie») : bonnes bactéries qui, en survivant jusqu'au gros intestin (ou côlon), viennent régénérer notre flore intestinale.

3. HAL, pour "Hyperarticles en ligne".

4. Science "to" share : "Science à partager".



Question de culture

Danone compte 80 143 collaborateurs dans le monde, dont la moitié travaille dans des sites de production. En 2009, tous les salariés sont appelés à donner leur opinion sur leur management, leur société ou le groupe, à travers l'enquête interne "Danone People Survey". Ici, à l'usine de Tatebayashi, au Japon.



Icoara, l'usine de Bonafont au Brésil. Après avoir conquis les Mexicains avec la «Revolución saludable» (révolution santé), Bonafont se lance au Brésil. La marque couleur saumon acquiert en 2008 la source et l'usine d'Icoara, près de São Paulo.



L'usine Poços de Caldas, au Brésil, a été récompensée deux fois par le «Challenge Factory Dairy» 2008, une compétition interne entre toutes les usines PLF du groupe. Qualité, sécurité et implication y sont mises en avant.



L'usine de Tatebayashi, au Japon (photo en haut), à 70 km au nord de Tokyo, produit 50 000 tonnes par an sur 6 lignes de production dont 4 sont consacrées exclusivement à Activia (Bio).

L'usine d'Amphion, en France (photo en bas), embouteille l'eau minérale naturelle d'Evian. Le programme «Les Experts» y a été déployé (lire p. 59).

Que feriez-vous si vous pouviez changer les règles du jeu ? Pourquoi s'arrêter d'explorer ? Comment une multinationale peut-elle penser comme une petite entreprise ? C'est par des questions, et non par des affirmations, que Danone a délibérément choisi de s'adresser aux étudiants et jeunes professionnels, cibles de sa nouvelle campagne internationale de recrutement. Une campagne signée "Something special inside". Ce quelque chose de spécial, cet élément un peu indéfinissable qui fait la différence, ce n'est pas quelque chose de forcément tangible. C'est un état d'esprit (celui, notamment, de se poser des questions plus que de se satisfaire de réponses), une manière d'aborder les choses. En un mot une culture. Cette culture, ouvertement revendiquée par les hommes et les femmes qui la vivent, est considérée comme l'un des avantages compétitifs majeurs de Danone, et est jalousement cultivée par la fonction RH — dont c'est l'une des missions principales. Mais, concrètement, comment caractériser la culture Danone ? Petit tour d'horizon de quelques-unes de ses manifestations concrètes en sept mots-clés.



La fonction R&D, illustration d'une intégration réussie

La R&D, dont le nombre de docteurs a doublé, est l'une des premières fonctions à avoir marié les équipes Danone et ex-Numico. De nouvelles plates-formes transversales ont été créées, au service des quatre métiers, et les postes clés ont été attribués en fonction des compétences. Des «remote teams» — équipes travaillant à distance — réunissent désormais les chercheurs de Palaiseau, en France, et de Wageningen, aux Pays-Bas, principal centre de R&D pour les métiers Nutrition Infantile et Nutrition Médicale. La volonté de respecter autant que possible les souhaits et compétences a favorisé le travail commun et la perception positive d'une intégration réussie.

ENGAGEMENT

Depuis 1999, tous les deux ans, un baromètre interne permet d'analyser l'opinion des hommes et des femmes du groupe et de ses filiales sur une multitude de sujets. Riche de plus de 100 questions, conduite par une entreprise spécialisée dans ce type d'exercice (Towers Perrin), cette enquête a d'abord été centrée sur les 8 000 managers du groupe avant de s'étendre progressivement. Elle touche désormais les 80 000 collaborateurs de Danone à travers le monde et mesure un certain nombre d'indicateurs, à commencer par le niveau d'engagement collectif. Ce qu'on pourrait aussi définir comme la capacité à se mobiliser pour l'entreprise, et qui est un peu le résultat d'une combinaison de fierté d'appartenance et d'adhésion à la stratégie, au mode de management et aux valeurs mises en œuvre. Alors que la moyenne des dizaines de grandes entreprises du secteur de la grande consommation auditées par Towers Perrin affiche un score d'engagement global de 77%, Danone dépasse 82%. Un score plus élevé encore dans certaines des filiales du groupe, et qui contribue à expliquer leur sur-performance constante par rapport à leur marché comme leur réactivité et leur résistance dans les situations de tension. Un bon exemple est celui de Blédina, leader français de la nutrition infantile et champion de l'engagement. Malgré la maturité du marché le plus développé du monde en termes de consommation par habitant d'aliments pour bébés, et dans un contexte économique morose, les hommes et les femmes de Blédina continuent, année après année, à la fois à dynamiser la catégorie et à creuser l'écart en parts de marché : aujourd'hui, plus de 23 points d'écart avec le numéro 2.

PRAGMATISME

C'est l'un des maîtres mots chez Danone, où l'on ne retrouve quasiment pas de dogmes et où l'on considère que toute pratique et tout principe d'action, même bien installés, peuvent et doivent être "challengés" au nom de l'adaptation aux évolutions des situations. On peut identifier ce pragmatisme à travers diverses manifestations. La gestion des marques en est une. Danone a, par exemple, conservé la plupart du temps les marques locales fortes et historiques de nombreux pays et n'a pas cherché à les uniformiser systématiquement et à tout prix, ni à les sacrifier à sa marque phare. En Argentine, La Serenisima est ainsi restée La Serenisima, marque préférée des Argentins depuis des générations. Mais le signe le plus tangible de ce pragmatisme est sans doute la manière dont Danone a intégré, en



Une nouvelle campagne internationale de marque employeur a été lancée en 2008. Intitulée «Something special inside», elle a pour objectif de mettre en avant le caractère unique de Danone. A travers plusieurs visuels, elle illustre le double projet économique et social, le positionnement santé, l'ouverture et l'autonomie des collaborateurs.

douceur et rapidement, les deux nouvelles divisions acquises fin 2007 avec Numico. Pour un groupe surtout habitué aux acquisitions multiples d'acteurs nationaux de taille petite ou moyenne, il s'agissait de la plus grosse opération de fusion réellement internationale : 13 000 collaborateurs et plus de 60 filiales, dispersés dans 36 pays, à intégrer. Dès le départ, l'équipe d'intégration s'est imposé un objectif clair : préserver la dynamique des business et son levier le plus fort, la motivation des équipes. Même si un processus de rapprochement impose toujours des changements et des adaptations, l'idée était d'éviter les décisions qui puissent perturber inutilement les équipes, quitte à laisser perdurer certaines spécificités. L'un des enjeux était de ne pas perdre les ressources clés qui faisaient le succès de l'entreprise acquise. D'où une équipe d'intégration légère (quelques personnes seulement) et éphémère (elle a été dissoute au bout de six mois). D'où, surtout, un soin particulier porté à l'identification des talents, au développement des formations pour les nouveaux venus, à la mise en place de groupes de travail transversaux intégrant anciens et nouveaux ainsi qu'à la mobilité entre Numico

L'intégration de Numico s'est passée en douceur et rapidement, avec un objectif clair : préserver la dynamique des business et son levier le plus fort, la motivation des équipes.

et les métiers historiques de Danone (en un an, on compte déjà une soixantaine de mouvements de managers entre nouvelles et anciennes divisions). Cette attention portée aux hommes et aux femmes a semble-t-il porté ses fruits. Danone n'a eu à déplorer que moins de dix départs non souhaités dans le management, et les résultats des études d'opinion interne menées auprès des équipes nouvellement accueillies chez Danone soulignent qu'une très grande majorité des salariés interviewés perçoivent à la fois l'intérêt stratégique et l'intérêt professionnel du rapprochement. Les excellents résultats des divisions Nutrition Médicale et Nutrition Infantile ↵



La Danone World Cup rassemble plus de 11 000 collaborateurs du groupe autour des valeurs du partage et du fair-play. En 2008, la finale internationale s'est déroulée à Miami, aux Etats-Unis. Elle a réuni 800 joueurs représentant 76 équipes issues de 45 pays

Danone World Cup

Cela a l'air d'un gadget, mais c'est une institution qui symbolise en partie le caractère unique de la culture de Danone. C'est en tout cas, dans les enquêtes d'opinion interne, l'initiative qui, pour les collaborateurs, incarne le mieux les valeurs du groupe. La Danone World Cup est pourtant juste un tournoi de football. Avec une particularité : celle de ne compter que des joueurs et des joueuses salariés du groupe. Organisée tous les deux ans, cette compétition est la plus grande manifestation sportive interne à une entreprise : elle mobilise

plus de 11 000 participants directs, sans compter les supporters et organisateurs... La performance sportive n'est qu'un prétexte, et beaucoup de joueurs ne pratiquent quasiment jamais le football en dehors de cette occasion. L'idée est plutôt de faire en sorte que les salariés aient l'occasion de se rencontrer de manière informelle et ludique, alors que, pour une bonne part d'entre eux, ils ont rarement l'occasion de rencontrer des collègues d'autres sites. Les équipes issues de Numico ne s'y sont d'ailleurs pas trompées et ont participé en masse.

Comme dans une vraie coupe du monde, à des phases nationales succède une finale mondiale. En 2008, celle-ci a réuni à Miami, aux Etats-Unis, 800 joueurs représentant 76 équipes issues de 45 pays. Les premiers soubresauts de la crise économique, à l'été 2008, avaient pu faire croire à certains que l'événement serait annulé. Mais le Comité exécutif a fait le choix de maintenir la compétition (et d'y assister), considérant que la motivation et la fierté qu'elle contribue à créer étaient encore plus nécessaires à développer en période de tension.

→ en 2008 sont en tout cas le signe que, contrairement à ce que l'on peut généralement constater, l'intégration n'a pas cassé la motivation des équipes.

AGILITÉ

Avec le pragmatisme et l'absence de formalisme, la vitesse et l'agilité sont au cœur du mode de management "à la Danone". Ces caractéristiques, en plus d'être particulièrement pertinentes dans des marchés instables et bouleversés, sont adaptées à l'univers de la grande consommation, un univers marqué par des évolutions rapides (innovations, modes de consommation, retournements de conjoncture locale...). Or, souvent, agilité et vitesse ne font pas bon ménage avec des organisations très structurées, très hiérarchisées ou fonctionnant sur la base de processus très formalisés. Danone a donc au contraire fait le choix assumé du "court-circuit" en développant la "networking attitude". Celle-ci vise à encourager la diffusion de bonnes pratiques entre pays et entre métiers, non pas à travers des circuits formels de validation et de formalisation, mais à travers des échanges simples et directs entre collaborateurs. "Une sorte de management 2.0, comme il y a un Web 2.0, celui des sites collaboratifs qui remettent les individus au centre", explique un manager qui, grâce à un outil informatique simple, le Who's Who, peut repérer en quelques instants quel collègue dans le monde est susceptible d'avoir développé des solutions pouvant répondre à son problème du moment. Ce processus virtuel, qui va prochainement être favorisé par de nouveaux développements technologiques, a d'ailleurs son pendant physique, les "marketplaces", lieux d'échange de bonnes pratiques, qui réunissent plusieurs fois par an des managers du monde entier qui souhaitent "vendre" ou "acheter" des bonnes pratiques.

Très tourné vers l'interne, ce dispositif s'est récemment enrichi d'un autre mode d'inspiration : les "learning expeditions". Il s'agit pour des collaborateurs du groupe d'aller au contact d'entreprises différentes et particulièrement innovantes, non seulement pour y repérer de bonnes pratiques transférables, mais surtout pour s'inspirer d'états d'esprit différents et s'enrichir de points de vue décalés. Une pratique qui a été inaugurée par les fonctions RH, R&D et Qualité dans quelques lieux inspirants comme Stockholm, Londres ou San Francisco.

La dernière avancée majeure du programme sécurité Wise en 2008 est son extension aux fournisseurs et aux sous-traitants du groupe.



Wise est devenu un état d'esprit. En Argentine, l'usine de Longchamps a mis en place «El camino de la seguridad» («le chemin de la sécurité»). Chaque zone de l'usine est symbolisée par une silhouette, qui avance d'un pas chaque jour sans accident (lire p. 59).

SÉCURITÉ

L'activité agroalimentaire n'est pas une activité industrielle particulièrement dangereuse. Chez Danone, la sécurité des hommes et des femmes n'en est pas moins considérée comme un "fondamental", une priorité. Elle est notamment mise en œuvre à travers le programme Wise, réalisé sur mesure et lancé en 2004. Comme souvent chez Danone, Wise est un peu plus qu'un programme, c'est d'abord un état d'esprit, une formation à un management qui fait de la sécurité un réflexe de chaque instant pour tous.

Dans les usines, plus de 95% des accidents sont en effet liés à des comportements inadaptés et non à un dysfonctionnement mécanique. "Rien ne sert d'avoir une ceinture de sécurité si on ne la met pas", résume ainsi l'un des promoteurs de Wise. Des audits réguliers — 341 ces deux dernières années — mesurent donc l'adéquation des comportements sur les sites. Avec des résultats, puisqu'en deux ans, de 2006 à 2008, le taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt par million d'heures travaillées est passé de 7,4 à 5,2. Soit une baisse de fréquence de 41%.

Mais le nombre d'accidents est encore considéré comme trop élevé par le Comité exécutif. Le programme s'est donc étendu en 2008 à de nouvelles zones géographiques, et les équipes d'Asie y ont été formées pour la première fois : Chine, Japon, Thaïlande, Malaisie et Indonésie ont désormais leur équipe d'auditeurs. Et, en 2009, toutes les entités auront effectué leur premier

→ ou deuxième audit, y compris celles qui sont soumises à des réglementations nationales moins ou peu strictes.

La dernière avancée majeure de Wise en 2008 est son extension aux fournisseurs et aux sous-traitants du groupe. Danone leur propose des audits et des plans d'action, ainsi que le déploiement de modèles adaptés aux équipes de logistique et de transports qui travaillent avec le groupe, notamment dans des pays d'Amérique latine et d'Asie, où les conditions de circulation sont parfois périlleuses. Certaines entités de la zone Amériques ont d'ailleurs pris des mesures pour assurer la sécurité de leurs propres salariés sur les routes, par exemple en aménageant des horaires de travail décalés pour éviter les heures de pointe.

Pour souligner l'importance stratégique de ces avancées, le Comité exécutif a décidé de récompenser les programmes locaux les plus efficaces, notamment ceux qui visent à rendre les salariés plus autonomes et plus responsables les uns vis-à-vis des autres. L'idée est de faire en sorte que chacun intègre les bons réflexes et attitudes par et pour soi-même, plus que pour répondre à des consignes. "Comme souvent chez Danone, souligne une des responsables du programme, l'enjeu est de rendre autonome et de responsabiliser localement chacun, pas d'appliquer un processus central."

La santé au travail peut être un enjeu vital et appeler des actions très concrètes de lutte contre la maladie. Danone Clover, en Afrique du Sud, propose à ses salariés un programme de dépistage anonyme et de traitement du VIH, premier fléau national.

SANTÉ

Ces initiatives pour la sécurité entrent dans le cadre plus large de la démarche "Danone Way Fundamentals" mise en place en 2007. Celle-ci définit 16 domaines "fondamentaux", sur lesquels chaque filiale doit s'autोévaluer (toujours cette notion de responsabilisation) et s'engager à progresser, qu'il s'agisse de relations humaines, de relations avec les autres parties prenantes, de sécurité ou, depuis quelques mois, de santé.

Cette année, trois filiales, en Allemagne, en Ukraine et en Belgique, se sont distinguées par des initiatives originales, comme le programme interne "Feel good at Danone" développé par Danone Belgique. En suivant une démarche participative, les collaborateurs ont élaboré eux-mêmes des plans d'action internes pour développer le bien-être au bureau : une journée de volontariat dans des ONG locales ; des espaces santé dans les bureaux, animés par des nutritionnistes ; l'organisation du covoiturage... Dans cet esprit, et pour faire vivre à l'intérieur de l'entreprise sa mission d'apporter

la santé, des programmes spontanés "Health at work" voient le jour dans plusieurs filiales. Ils proposent par exemple des réunions d'information sur la nutrition, l'installation de salles de sport, la possibilité de massages sur site, la livraison de fruits et légumes bio...

Enfin, dans certaines régions du monde, la santé peut être un enjeu plus urgent et appeler des actions très concrètes de lutte contre la maladie. Danone Clover, en Afrique du Sud, a ainsi considéré qu'il était de sa responsabilité d'employeur de proposer à ses salariés un programme de dépistage anonyme et de traitement du VIH, premier fléau national, avec un organisme de santé extérieur indépendant. En Indonésie, Aqua a, quant à elle, proposé une couverture médicale à tous ses salariés, allant ainsi au-delà de ses obligations légales dans ce pays.

FORMATION

Chez Danone, la formation aide chacun à progresser dans son poste et à se développer à moyen terme par l'accroissement de ses compétences techniques, professionnelles et managériales. Mais elle va plus loin. Les sessions de formation sont aussi l'occasion d'augmenter le partage de bonnes pratiques et la mise en réseau, de diffuser la mission du groupe, sa culture et ses valeurs, d'aider chacun à grandir et à faire grandir le business. On comprend donc que l'entreprise tienne à maintenir ses investissements de formation, y compris en période économique délicate.

Aux Etats-Unis, le temps de formation des non-managers a ainsi augmenté de 68%, passant de 19 à 32 heures en moyenne par personne et par an. Sur l'ensemble des zones Europe centrale et de l'Est, Afrique, Moyen-Orient et Asie, Danone a multiplié par deux le nombre annuel d'heures de formation, pour atteindre 24 heures par salarié en 2008 dans la division PLF. Au Mexique, une formation spécifique pour les forces de vente peu qualifiées a par exemple permis de réguler le turnover observé sur ce marché, passé de 100% en 2007 à 30% en 2008.

D'autre part, les Danone Campus ont été étendus : ces formations proposent des modules transversaux et réunissent jusqu'à 300 personnes dans un même lieu... Leurs atouts ? Métisser les équipes, diffuser compétences et bonnes pratiques, partager les valeurs du groupe. Sept campus pays ont eu lieu en 2008, qui ont associé en particulier des responsables d'équipe de tous niveaux : trois pour la zone Asie (Chine, Japon, Indonésie), trois pour la zone Amériques (Brésil, Argentine, Etats-Unis), un en Egypte. Autre temps fort : un séminaire de l'Europe centrale et de l'Est a réuni 630 collaborateurs issus de 10 fonctions du groupe et de 16 pays de la zone. →

Des programmes sur mesure développés par les filiales ont été mis à l'honneur, pouvant servir de bonnes pratiques tant ils ont contribué à l'adhésion aux ambitions du groupe et au développement des hommes. En Chine, Robust en a été un exemple. Plus



L'opération 1L/10L Volvic permet, pour 1 litre acheté, d'apporter 10 litres d'eau potable à des populations du Sahel, au Niger, qui n'y ont pas accès, par la construction et l'entretien de puits en partenariat avec l'Unicef.

Danone Supporting Life

Connaissez-vous l'opération 1L/10L Volvic ? Initiée par l'Allemagne et aujourd'hui internationale, elle permet, pour 1 litre acheté, d'apporter 10 litres d'eau potable à des populations qui n'y ont pas accès, par la construction et l'entretien de puits, en partenariat avec l'Unicef. Au total, en 2008, 388 puits approvisionnent quotidiennement 200 000 personnes en eau potable. A l'image de cette action, prolongement du double projet économique et social de Danone, les projets de ce type sont largement encouragés. Ils ont pour caractéristique principale d'apporter un triple bénéfice (dit «triple win») : impact positif sur l'environnement de l'entreprise et les communautés locales ; contribution à l'image de la marque et à sa performance économique ; adhésion et implication des salariés. Ce «triple win» est la garantie de la pérennité des actions. En période tendue, et compte tenu de l'impact positif de l'action sur la performance, personne ne sera tenté de couper les budgets comme ce pourrait être le cas pour des opérations

purement caritatives. Fondés sur les valeurs du groupe, ces projets sont en outre «révélateurs de talents». Fin 2008, on répertoriait quelque 120 initiatives issues de 70 filiales de Danone dans le monde. Aujourd'hui, une dizaine d'entre elles sont labellisées Danone Supporting Life, et une vingtaine ont vocation à le devenir. L'objectif du groupe, d'ici à 2011, est d'avoir développé 60 projets de ce type. L'action «Caring for our children» menée depuis cinq ans par la filiale sud-africaine de produits laitiers frais Danone Clover a ainsi été validée comme programme «triple win». En partenariat avec l'ONG locale CHOC, ce programme favorise l'accès aux soins des enfants souffrant du cancer en finançant la construction d'habitats de proximité pour leurs parents. En cinq ans, 25 000 enfants ont bénéficié de ces nouvelles habitations. Les salariés se sont mobilisés pour collecter des fonds en organisant un rallye dans le désert, l'ascension du Kilimandjaro, la vente de bandanas... et, pour chaque yaourt vendu, Danone Clover reverse une

contribution financière à l'association. Au total, en 2008, 270 000 rands (R, devise sud-africaine) ont été récoltés par les salariés, plus 1,5 MR grâce aux ventes de yaourts. En cinq ans toujours, Danone Clover a versé 7,3 MR pour la construction de 5 maisons de proximité. Le nom du label est inspiré par les actions initiées par la division Nutrition Infantile, notamment à travers un partenariat instauré avec l'ONG internationale SOS Villages d'enfants après le tsunami de 2004 en Asie du Sud-Est. Une campagne de solidarité a permis de récolter 1,1 million d'euros, utilisés notamment pour la construction d'un village en Indonésie. L'implication des salariés a permis d'étendre le partenariat avec SOS Villages d'enfants dans le monde (Chine, Pays-Bas, Espagne, Australie, Vietnam). Aujourd'hui, Milupa, en Suisse, soutient un village «SOS» au Maroc, et des promotions sur les produits (1 CHF reversé par produit acheté) financent des programmes d'éducation ou de lutte contre la malnutrition. En Belgique, Nutricia a choisi de soutenir un village au Togo.

Sehe ich aus, als bräuchte ich mehr Vitamine und Eisen?

Marie, 9 Monate alt



Milupa Milumil – Für eine gesunde Entwicklung

- ✓ mit allen wichtigen Nährstoffen
- ✓ unterstützt Babys Abwehrkräfte durch patentierte Prebiotics
- ✓ ist so besonders gut bekömmlich



→ de 2 000 vendeurs, expérimentés ou jeunes diplômés, ont bénéficié de formations par la mise en situation et de sessions de "team-building" (cohésion d'équipe) sportives ou ludiques, soit au total près de 20 modules différents et sur mesure. Résultat : une force de vente soudée et motivée, fière de sa marque et des défis relevés.

Chez Danone Eaux France, face à certains doutes formulés contre l'eau en bouteille, le programme "Les Experts" a formé les 2 700 salariés, du siège aux usines, aux propriétés uniques des eaux minérales. Emblématique d'une démarche de reconquête, cette formation contribue à l'accroissement des compétences professionnelles et techniques, et aussi à la mobilisation autour de la mission du groupe.

Les sessions de formation sont l'occasion d'augmenter le partage de bonnes pratiques et la mise en réseau, de diffuser la mission du groupe, sa culture et ses valeurs, d'aider chacun à grandir et à faire grandir le business.

VARIABLE

La rémunération variable des managers est depuis quelque temps au cœur du débat, notamment parce qu'elle pousserait à la financiarisation excessive de l'économie en conduisant les dirigeants d'entreprise et leurs collaborateurs à se focaliser sur les critères purement financiers. Le système de rémunération de Danone a justement évolué pour éviter ce travers et inciter l'encaissement à se mobiliser sur d'autres critères de réussite que les purs résultats économiques à court terme.

Depuis 2008, les 1 000 principaux managers du groupe (directeurs généraux, membres de comités de direction, directeurs) reçoivent une rémunération variable, qui est calculée selon la règle des trois tiers : un tiers de cette rémunération dépend de l'atteinte d'objectifs sociétaux et de gestion des hommes et des femmes (impact environnemental, impact social de l'activité, capacité à développer, à promouvoir, à former) ; un tiers dépend de l'atteinte d'objectifs de gestion spécifiques ; et un tiers seulement a trait à des objectifs économiques et financiers globaux (selon les cas chiffre d'affaires, marge, cash flow...). Parallèlement et depuis 2005, le nombre de stock-options distribuées à chaque directeur a été réduit, au profit d'un système propre au groupe, visant à récompenser la performance non pas à court mais à moyen terme (en l'occurrence trois ans). ●



La sécurité, la grande affaire industrielle

Dans les usines de Danone, l'appropriation par tous de la politique sécurité et la remontée des bonnes idées sont encouragées par le management, notamment par les superviseurs de ligne, qui incitent les ouvriers à la responsabilité et à la prise d'initiatives. En Argentine, de nombreuses actions ont ainsi vu le jour.

A l'usine de produits laitiers frais de Longchamps, les 260 employés s'impliquent en proposant des idées pour améliorer l'efficacité de leur travail via le programme Duenos ou Danowners. Chaque suggestion est sérieusement étudiée par l'encadrement. Et, à chaque initiative réussie, un panneau d'affichage interne met en valeur l'auteur du nouveau concept, avec son nom, sa photo et un aperçu avant/après. Le taux d'efficacité de l'usine est passé de 65 à 75% en deux ans. Et les améliorations proposées, de 40 à 260 ! (photo p. 55). L'usine est dans le haut du classement des audits Wise. Elle s'est aussi associée aux écoles avoisinantes pour sensibiliser les enfants à la sécurité à l'école et au travail, en leur expliquant comment fonctionne l'usine et comment chacun s'y investit.

Dans l'usine de Chascomús, qui produit l'eau Villa del Sur, les responsables ont voulu aller plus loin dans le programme Wise. Après la création de la structure incendie, avec des entraînements spécifiques et une éducation de tous aux soins de premiers secours, ils ont monté une action de prévention pour la sécurité routière, partant du constat alarmant que, chaque jour, en Argentine, 22 personnes meurent dans un accident de la route... Une autre façon de faire de la sécurité un réflexe, dans l'entreprise et à l'extérieur (photo ci-dessus).



Et sur le Web :
www.danone.com

QUAND VOUS INVESTISSEZ SUR LES COLLABORATEURS, LEUR IMPLICATION ET LEUR PRISE D'INITIATIVES S'EN TROUVENT DÉCUPLÉES.

Muriel Pénicaud, directrice générale Ressources humaines

Votre stratégie RH montre que, même dans un contexte économique tendu, Danone investit sur les hommes et les femmes. Pouvez-vous nous expliquer ce choix ?

Muriel Pénicaud : C'est justement en période de crise qu'investir sur les hommes et les femmes est un choix stratégique très fort. Il devrait nous distinguer clairement de nos concurrents et nous permettre de sortir en position favorable de cette période «challengée». Nous sommes convaincus que la croissance du business et le développement des hommes vont de pair. Quand vous investissez sur les collaborateurs, leur implication et leur prise d'initiatives s'en trouvent décuplées, ils sont parties prenantes des transformations de l'entreprise.

Formation, «team-building», sécurité et bien-être sur le lieu de travail, développement du leadership de tous, diffusion des objectifs et de la culture ne sont pas des investissements à fonds perdus, au contraire. Danone confirme son engagement historique à faire évoluer les équipes, en parfaite cohérence avec son double projet économique et social. En période économique difficile, nous voulons rassembler toutes nos énergies, compter sur 80 000 collaborateurs, de l'opérateur de ligne au top management. Cela veut dire compter sur leurs propositions, leurs initiatives et leur enthousiasme.

Pour nous, il s'agit «d'embarquer» tout notre équipage. Il n'y a que cette voie pour stimuler les attitudes d'ouverture, d'échanges et de solidarité.

2008 a marqué l'élaboration d'une politique ambitieuse pour les années à venir, destinée à faire de Danone une «Great Place to grow». Quels sont les engagements pris pour faire «grandir» ensemble les 80 000 collaborateurs ?

M. P. : Au-delà du travail permanent effectué sur les fondamentaux (sécurité au travail, couverture santé...), nous mettons en place trois leviers à la disposition des collaborateurs : «People Growth», «New Ways of working», «Danone Supporting Life».

«People Growth» désigne la volonté de faire de Danone, à horizon 2011, le groupe de référence en termes de développement personnel et d'opportunités offertes à ses salariés. Elle repose sur ce que nous appelons un «contrat de développement», c'est-à-dire un engagement mutuel des deux parties à grandir l'une pour l'autre et l'une par l'autre. Les souhaits d'évolution seront recueillis du court au long terme, en ouvrant largement le champ des possibles. Cet état d'esprit nouveau sera diffusé auprès des collaborateurs par 15 000 responsables d'équipe («team leaders») c'est-à-dire toute personne ayant en charge l'animation d'une équipe, qu'elle soit cadre ou pas.

«New ways of working», le 2^e levier, a pour objectif de contribuer à l'agilité et à la réactivité de l'entreprise en accélérant les prises de décision, grâce aux fonctionnalités des nouvelles technologies (Web 2.0).

Contribuant à l'attractivité de Danone en tant qu'employeur, ces nouveaux outils (blog, chat vidéo, wiki...) facilitent les échanges et bouleversent les organisations classiques : pas de hiérarchie «top down» dans les communautés virtuelles ! Des intranets collaboratifs sont déjà opérationnels, tels SIN, le «Social innovation network», dédié aux projets d'innovation sociétale, et Genius, intranet partageant les bonnes pratiques des marques phares du groupe.

Engagement, responsabilité et proximité sont, enfin, encouragés par le 3^e levier de notre politique RH : la création du label «Danone Supporting Life», qui stimule les projets d'innovation sociétale. Prolongement du double projet économique et social, il entretient la singularité de Danone en stimulant les projets dits «triple win» ou triplement bénéfiques. Il contribue aux bons résultats économiques et à la réputation du groupe et de ses marques, a un impact positif sur les communautés locales environnantes et motive les salariés. Un exemple historique est l'opération 11/10 portée par Volvic avec l'Unicef : pour 1 litre acheté, 10 litres sont puisés pour des populations qui n'ont pas accès à l'eau potable (cf. encadré p. 57).



Muriel Pénicaud : «Le groupe a une mission motivante pour tous, dans tous les pays. Son double projet suscite l'adhésion. Cet engagement économique et social donne du sens au travail de chacun.»

Un signe fort de cet engagement envers le développement des hommes est donné par la création d'un «bonus éthique» pour les directeurs. En quoi consiste-t-il ?

M. P. : L'obtention d'une part variable est soumise à une règle de trois tiers. Cette répartition est effective depuis 2008, et elle est étendue à tous les directeurs en 2009. Un tiers de la part variable est désormais déterminé en fonction de la réalisation d'objectifs sociaux et sociétaux, les deux tiers restants sont liés aux objectifs de performance économique de l'entreprise et à des leviers business spécifiques. C'est très significatif sur les plans psychologique et opérationnel. Les 1 000 directeurs du groupe ont désormais clairement la responsabilité de favoriser la croissance des équipes. Nous avons défini des critères sociaux et sociétaux aisément mesurables, comme le nombre d'heures de formation par salarié dans leur filiale ou direction, les résultats des audits de

«Danone Way Fundamentals»*, les niveaux de sécurité, de réduction de CO₂... Si des minima ne sont pas atteints, les dirigeants devront mettre en place un plan d'action visant une amélioration significative et mesurable sur l'année en cours.

Comment entretient-on cette culture de l'engagement chez Danone ?

M. P. : En raison des mouvements stratégiques décidés par le groupe (acquisitions, cessions), Danone compte aujourd'hui une part significative de nouveaux collaborateurs. Pourtant les valeurs sont bien vivantes, la mission est partagée, la culture prégnante... et l'engagement toujours au rendez-vous. C'est une alchimie difficile à expliquer ! D'abord, le groupe a une mission motivante pour tous, dans tous les pays. Ensuite, son double projet suscite l'adhésion. Cet engagement économique et social, cette mission sont de puissants leviers d'engagement, ils donnent

du sens au travail de chacun. Nos valeurs sont entretenues et partagées lors d'événements importants, comme la Danone World Cup en interne pour les salariés et la Danone Nations Cup en externe pour les enfants. De plus, nous veillons particulièrement, lors de nos recrutements, à choisir des candidats dont les attitudes correspondent à notre culture. Ils doivent être à la fois engagés et ouverts. Ils doivent avoir envie d'être responsabilisés et être capables de faire par eux-mêmes (pas simplement de «faire faire»). Enfin, la culture de la proximité et de l'initiative au sein des filiales, le respect des cultures locales, et donc des hommes et des femmes, ainsi que le management informel sont très fédérateurs. Cela m'incite à croire qu'il y a «something special inside» chez Danone.

* «Danone Way Fundamentals» est une méthode d'évaluation de 16 principes du développement durable applicables à l'ensemble des filiales du groupe.

Danone pour tous ?

PORTUGAL

Bruna Da Silva,
3 ans, Lisbonne



JAPON

Akira Kano, 23 ans,
et Ichiro Ikeda, 22 ans,
Tokyo



**Danone
pour tous ?**

Danone pour tous ?

BRÉSIL

Cristiano Dos Santos,
21 ans, São Paulo



Danone pour tous ?

RUSSIE

Ksenia Ivanov, 10 mois,
et sa maman, Moscou



Chaque mois, 700 millions de personnes dans le monde consomment au moins un produit portant l'une des marques du groupe. De l'Indonésie au Kazakhstan, de l'Algérie au Chili, ce sont près de deux milliards de consommateurs qui peuvent avoir accès à un produit Danone.

Ces chiffres peuvent donner le vertige. Mais, en même temps, si l'on veut regarder le verre à moitié vide ou, pour être plus positif, le potentiel de développement, il y a encore une marge de progression pour atteindre l'ambition que fixe la mission du groupe : apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. En théorie, ce plus grand nombre serait "simplement" six milliards. Sans prétendre à cette universalité complète, les équipes de Danone travaillent pour s'en approcher petit à petit, en essayant de relever le double défi de l'accessibilité : des produits présents partout et des prix adaptés aux différents types de pouvoir d'achat.

SI LES PRODUITS DU GROUPE PEUVENT ÊTRE ACHETÉS DANS PLUS DE 120 PAYS À TRAVERS LE MONDE, C'EST EN GRANDE PARTIE PARCE QUE L'EAU D'ÉVIAN EST PROPOSÉE À LA CONSOMMATION DANS TOUS LES PLUS GRANDS HÔTELS DE LA PLANÈTE

Une présence forte en symbole, mais qui ne touche qu'une frange minoritaire de consommateurs voyageurs. Si l'on se concentre sur les pays dans lesquels l'entreprise dispose d'une filiale structurée et d'un outil industriel (existant ou en projet), la présence reste très importante mais couvre "seulement" une grosse cinquantaine de pays, répartis sur tous les continents. Au total, la population exposée aux marques Danone dans tous ces pays s'élève à un peu moins de deux milliards de personnes, qui représentent donc aujourd'hui le potentiel de consommateurs de produits Danone, qu'il s'agisse de produits laitiers frais, d'eaux en bouteille, d'aliments pour bébés ou de nutrition médicale. Mais, sur l'ensemble de cette population, seule une partie consomme du Danone de manière régulière. Agrandir sa base de

consommateurs passe donc pour le groupe par deux grands leviers : élargir sa présence géographique, c'est-à-dire conquérir de nouveaux pays, et, dans les pays où l'implantation existe déjà, gagner de nouveaux consommateurs réguliers.

DANONE S'EST ENGAGÉ AU MILIEU DES ANNÉES 1990 DANS UNE STRATÉGIE D'EXPANSION ET DE DIVERSIFICATION GÉOGRAPHIQUES

Cette stratégie de conquête du monde, de la part d'une entreprise focalisée alors à 80% sur la vieille Europe, a notamment inspiré le recentrage du groupe sur un nombre limité de métiers. Jusqu'en 1996, Danone opérait sur une dizaine de marchés différents : yaourts et eaux mais aussi pâtes, confiseries, biscuits, plats cuisinés, et même bières. Difficile de mener de front l'internationalisation de tous ces métiers. L'idée a donc été d'en abandonner la majeure partie et de se concentrer sur quelques-uns, au plus fort potentiel de croissance ou les plus en phase avec la promesse de santé portée par le nom du groupe. Ce recentrage a permis de dégager les ressources financières et surtout humaines pour mener une expansion rapide et ouvrir de nouveaux pays, en Asie, en Afrique, en Europe de l'Est ou en Amérique. La part des pays émergents est ainsi passée de 0% à plus de 40% du chiffre d'affaires en moins de dix ans et celle de l'Europe occidentale, ramenée à moins de 50%. Ces dernières années, Danone a étendu son territoire au rythme de l'ouverture de trois ou quatre nouveaux pays par an. Thaïlande, Colombie, Chili, Ukraine et Kazakhstan font partie des implantations les plus récentes et seront bientôt suivis par la Corée du Sud, par exemple. Le contexte actuel, moins propice aux grands investissements, ne remet pas en cause cette stratégie.



→ Les ouvertures se feront à un rythme sans doute moins élevé, sur la base d'une priorisation plus forte, mais continueront.

Pour mener à bien cette expansion, tout l'enjeu consiste à trouver les bonnes ressources. Qu'il s'agisse de racheter un acteur local ou de démarrer à partir de zéro, l'ouverture d'un nouveau pays est certes un investissement financier. Mais elle nécessite surtout des hommes et des femmes expérimentés, bons connaisseurs du groupe et de ses métiers, et disposant d'un certain nombre de compétences et de traits de personnalité spécifiques, ceux qui caractérisent les bâtisseurs : esprit d'entreprise et d'aventure, ténacité et flexibilité, enthousiasme et adaptabilité. Conquérir de nouveaux marchés, c'est aussi, pour Danone, être capable de remettre en question certains de ses modèles, comme son modèle industriel. Ainsi, dans les produits laitiers frais, la période 1998-2008 s'est caractérisée par la construction de grandes unités très technologiques, certaines pouvant produire jusqu'à 400 000 tonnes de yaourt ou produits assimilés par an. Ce modèle est particulièrement adapté dans des marchés déjà bien développés et structurés, notamment en termes de transport, de distribution ou de collecte du lait. Il l'est moins dans des pays où le marché est naissant. Là, il ne peut être question de construire d'aussi grandes unités, qui risqueraient de rester longtemps en surcapacité, ni de les reproduire à l'identique en plus petit : le coût en demeurerait excessif, et le niveau de productivité, pas forcément adapté. Les équipes industrielles, s'inspirant en grande partie du modèle original de micro-usine développé au Bangladesh (3 000 tonnes de capacité), ont donc imaginé de nouveaux modèles de sites de production, plus petits mais surtout adaptables, modulables et également plus "rustiques", nécessitant un niveau moindre d'automatisation. Le tout sans sacrifier, bien entendu, la sécurité alimentaire, dimension non négociable. C'est sur ce type de modèles que plusieurs des prochaines usines du groupe verront le jour, comme en Corée du Sud, où la construction d'un site, par ailleurs particulièrement innovant en matière de protection de l'environnement, a démarré en 2008.

CONTRIBUER À NOURRIR PLUS D'HOMMES ET DE FEMMES, C'EST, DANS LES PAYS OÙ LE GROUPE EST IMPLANTÉ, ÉLARGIR SA BASE DE CONSOMMATEURS

En France, en Argentine ou en Espagne, les produits Danone sont quasiment universels, et la très grande majorité de la population de ces pays a été, est ou sera consommatrice. La situation est différente dans les pays où les catégories de produits Danone sont encore peu développées — comme aux Etats-Unis, où l'on ne mange encore qu'un peu plus de 5 kg de yaourt par an et par habitant, contre plus de 30 kg en France ou en Espagne. Elle est également très différente dans les pays émergents. A l'enjeu américain (installer de nouvelles habitudes de consommation de produits d'alimentation santé) s'ajoute celui de l'accessibilité du point de vue du prix.

POUR RÉPONDRE AU PREMIER DÉFI, CELUI D'INSTALLER PLUS FORTEMENT SES CATÉGORIES DE PRODUITS DANS LA DIÈTE QUOTIDIENNE, DANONE TRAVAILLE SUR PLUSIEURS AXES

Le marketing et la communication, bien sûr, mais aussi le dialogue avec les milieux scientifiques et les autorités de santé locales. Les équipes se focalisent également sur un axe essentiel : l'adaptation des produits et des concepts aux goûts et aux besoins spécifiques de chaque région ou de chaque pays. La croissance du groupe a, ces dernières années, été en très grande partie tirée par le succès de quelques grands concepts mondiaux, comme Activia ou Danonino dans les produits laitiers frais ou Aptamil pour la nutrition infantile. Mais concept mondial ne veut pas dire uniformisation. Si toutes les gammes Activia partagent à travers le monde le même principe actif (le Bifidus ActiRegularis®), le même bénéfice santé (le confort digestif) et les mêmes codes de communication, la forme d'un Activia et jusqu'à son nom varient beaucoup d'un pays à l'autre. Alors, par exemple, que la filiale russe a développé depuis quelques années un Activia Kéfir (une recette traditionnelle de lait

fermenté à boire) pour s'adapter aux habitudes de consommation locales, le Japon propose, lui, sous la marque Bio, des recettes et des saveurs, comme celle du concombre, qui paraîtraient exotiques voire incongrues dans d'autres régions du monde. Quant à l'Angleterre, elle a développé une version gourmande et très crémeuse de la marque, baptisée Intensely Creamy.

LE PRINCIPE D'ADAPTATION EST LE MÊME POUR LE CONCEPT DANONINO, CONNU EN FRANCE SOUS LE NOM, TRÈS DIFFÉRENT, DE PETIT GERVAIS AUX FRUITS, OU EN RUSSIE SOUS CELUI DE RASTISHKA

Partout dans le monde, il s'agit de favoriser la croissance des enfants avec un produit localement adapté. Moins en goût et en texture cette fois, mais plus en composition, pour pouvoir répondre aux besoins nutritionnels spécifiques de chaque pays. Les carences constatées sont en effet très différentes d'une région du monde à l'autre (fer en Argentine, mais vitamine D en Pologne, par exemple). Danone construit et adapte donc ses recettes en fonction des besoins locaux, généralement identifiés grâce aux contacts avec les



Aptamil

Des produits aux concepts universels

Dénutrition : Fortimel introduit une nouvelle avancée scientifique de la gamme destinée à des patients atteints de dénutrition : une formule concentrée qui permet de faciliter la prise.

Elimination : les marques d'eau Bonafont au Mexique et au Brésil, Villa del Sur en Argentine et Font Vella en Espagne ont bâti leur succès sur ce positionnement.

Cholestérol : avec une progression de 40% de ses ventes, Danacol est l'un des futurs produits phares du groupe.

ENTRETIEN

QUAND DANONE ARRIVE DANS UN NOUVEAU PAYS, LES CONSOMMATEURS DOIVENT SE DIRE QU'IL Y A UNE VRAIE DIFFÉRENCE ENTRE LES PRODUITS AVANT ET APRÈS DANONE.

Bernard Hours, directeur général délégué, en charge des quatre divisions opérationnelles du groupe



Q Quelles sont les conséquences pour Danone d'affirmer sa mission d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre ?

Bernard Hours : Cela signifie que, pour être en phase avec notre mission, nous avons encore beaucoup de pays à découvrir. Danone s'est construit en Europe occidentale, qui représente encore près de la moitié de ses ventes. Depuis dix ans, notre croissance s'est accompagnée d'une très forte expansion géographique, qu'il faut accélérer pour être en phase avec le rythme auquel évolue le monde. La particularité du monde d'aujourd'hui, avec ou sans la crise, est de voir des pays émergents qui se développent plus vite que les pays matures. Nous avons beaucoup à faire dans les nouveaux pays pour remplir notre mission. Il ne peut pas y avoir de plus grande pertinence au XXI^e siècle. Cette mission nous trace un chemin, non pas pour les deux ans qui viennent, mais pour les vingt ou les trente prochaines années.

En quoi le potentiel de croissance de Danone repose-t-il sur le positionnement santé ?

B. H. : La santé est devenue une préoccupation majeure : il y a une augmentation de la longévité, un taux globalement élevé de la natalité. Etre dans les nouveaux pays avec l'alimentation infantile et des produits laitiers adaptés a beaucoup de sens.

Autant que l'être dans des pays plus matures avec des produits de nutrition médicale. La santé est désormais un sujet grand public. Les dépenses liées à la santé progressent plus vite que celles allouées à l'alimentation dans presque tous les pays du monde. Apporter la santé par l'alimentation est plus que jamais une manière de se différencier utilement. Danone, c'est une croissance au service d'une mission. Nous sommes au cœur de ce que les gens (au sens large) attendent.

Quels sont les atouts principaux de Danone pour réussir dans sa mission ?

B. H. : Le premier, ce sont nos produits et notre savoir-faire unique en matière d'alimentation santé. Danone est aujourd'hui capable, à travers l'ensemble de ses produits, dans ses quatre métiers, d'apporter des réponses concrètes et scientifiquement démontrées à des problématiques de santé mondiales comme la croissance des enfants, la dénutrition des seniors, l'accès à une eau saine... Le second atout relève de la façon dont Danone intègre son écosystème — nos salariés, nos fournisseurs, la communauté scientifique... — dans une démarche de croissance durable. Une croissance respectueuse des hommes, des ressources naturelles que nous exploitons et, plus largement, de l'impact environnemental et social de nos activités.

De la Colombie au Kazakhstan, comment vous adaptez-vous à des contextes si différents ?

B. H. : Nous avons notre «modèle Danone» et deux traits de caractère qui le font vivre : l'humilité et l'imagination. Humilité, car nous savons bien que l'alimentation est une activité éminemment culturelle et que chaque marché est unique. Si nos produits répondent à des besoins alimentaires identifiés, ils doivent également se conformer aux habitudes de consommation et aux goûts locaux. Imagination, ensuite, pour inventer des solutions permettant à Danone de proposer dans chaque pays des produits accessibles en prix et en disponibilité dans leurs réseaux de distribution. Cela nous fait réfléchir autant à l'élargissement de nos gammes de produits qu'aux moyens de poursuivre notre expansion géographique dans les pays émergents — en mettant en place des schémas industriels et de distribution facilitant l'accessibilité de nos produits. Enfin, pour s'adresser aussi aux 3 milliards de personnes vivant avec moins de 3 dollars par jour, Danone accélérera son soutien et son apport de compétences à des entreprises sociétales, notamment via danone.communities.



Et sur le Web :
www.danone.com



Une pharmacie en Italie. S'appuyant sur des tendances socio-démographiques lourdes et la solide implantation des autres divisions du groupe, la Nutrition Médicale s'apprête maintenant à investir plusieurs marchés asiatiques et explore les marchés à fort potentiel de croissance en Europe de l'Est et au Moyen-Orient.

→ scientifiques ou médecins du pays ou, comme au Brésil, grâce à des études cliniques ad hoc menées en collaboration avec plusieurs universités régionales. La logique et l'esprit sont toujours les mêmes : s'assurer, pour gagner la confiance de nouveaux consommateurs, que nos produits répondent à un besoin identifié et se rapprochent le plus possible de la culture alimentaire locale. Comme des tendances sociologiques. Pas question, par exemple, de développer le même type d'aliments pour bébés dans des pays où le taux d'activité professionnelle des femmes est très important et dans ceux où la majorité des femmes sont dites "au foyer" : dans les premiers, on aura tendance à développer des plats cuisinés assurant l'équilibre alimentaire des jeunes enfants des mamans travaillant à l'extérieur et, dans les seconds, les produits lyophilisés à cuisiner à la maison.

S'ADRESSER AU PLUS GRAND NOMBRE CONSISTE ÉGALEMENT À PROPOSER LE BON PRODUIT AU BON ENDROIT, C'EST-À-DIRE À ÊTRE PRÉSENT PARTOUT OÙ LES CONSOMMATEURS ACHÈTENT

Danone réalise 66% de ses ventes dans les grandes surfaces (hyper- et supermarchés), qui demeurent un réseau clé pour la distribution des produits dans les pays matures (c'est là où la très grande majorité fait régulièrement ses courses), mais également un espace privilégié pour rencontrer physiquement les consommateurs. L'enjeu est d'ailleurs aujourd'hui d'imaginer de nouvelles formes de présence dans ces circuits, avec l'ambition de renforcer la proximité et les occasions de contact. Dans l'un des plus grands hypermarchés français, à Vélizy, en banlieue parisienne, les équipes des Produits Laitiers Frais ont ainsi esquisonné, en 2008, la grande surface de demain. ↗

→ Dans le magasin a été créé un espace entièrement dédié aux produits Danone, présentant toutes les gammes, associant convivialité, ergonomie et confort pour les consommateurs. Surtout, des diététiciennes sont présentes chaque jour pour expliquer les bénéfices santé des marques, faire goûter les produits et délivrer des conseils nutritionnels plus larges.

L'ENTRÉE MASSIVE DU GROUPE DANS LES PAYS ÉMERGENTS EST ALLÉ DE PAIR AVEC LE DÉVELOPPEMENT DU POIDS DE LA DISTRIBUTION DE PROXIMITÉ (26% DU TOTAL DES VENTES)

En Europe de l'Est, en Asie, en Afrique et en Amérique latine, où le petit commerce traditionnel domine, Danone s'adapte pour assurer sa présence dans des millions d'échoppes, d'épiceries, de kiosques (à elle seule, l'Indonésie compte près de 2 millions de petits magasins vendant de l'eau en bouteille). Le groupe fournit, par exemple, des réfrigérateurs à de petites échoppes de quartier, pour assurer la visibilité, la fraîcheur et la conservation parfaite des produits. En 2008, 20 000 réfrigérateurs supplémentaires ont ainsi été installés dans des pays tels que l'Egypte, la Colombie, le Kazakhstan, portant à 130 000 leur nombre au niveau mondial. Mais le développement des réseaux de proximité s'observe aussi sur les marchés matures, où la fréquentation des grands centres commerciaux marque le pas. Danone a lancé la distribution des produits laitiers frais chez les maraîchers au Portugal, dans les drugstores en Espagne, dans les boulangeries et les points de vente à emporter en France. La consommation hors domicile (hôtels, stations-service, restauration rapide...) est également un autre axe de développement rapide, et Danone y réalise aujourd'hui près de 6% de ses ventes. En 2008, un format à boire d'Activia a été mis en vente dans les stations-service en France, en Belgique, au Luxembourg et en Espagne. Autre innovation prometteuse : la filiale néerlandaise a imaginé pour les hôtels My Activia, un distributeur réfrigéré de yaourt qui permet aux clients du petit déjeuner de créer leur propre Activia en le mélangeant à des fruits frais et à des céréales proposés en accompagnement.

GAGNER DE NOUVEAUX PAYS, ADAPTER SES PRODUITS, EN ASSURER LA DISTRIBUTION LA PLUS LARGE POSSIBLE, CELA CONTRIBUE À ÉLARGIR LA BASE DES CONSOMMATEURS DE PRODUITS SANTÉ DU GROUPE

Mais le point le plus crucial pour réellement s'adresser à tous et toucher le plus grand nombre reste, dans bien des pays, la question du prix. Alors que, dans les pays développés, la très grande majorité des habitants a les moyens d'acheter chaque jour un ou plusieurs produits Danone, cette proportion baisse considérablement dans les pays émergents. Dans ces pays, la traditionnelle pyramide du pouvoir d'achat a en effet une physionomie bien différente. Les populations dites A, B et C (classes aisées et moyennes, ayant accès à des produits manufacturés à valeur ajoutée) y sont

inférieures en nombre aux populations D et E (les plus pauvres). Il faut donc s'adapter. Pour cela, deux stratégies sont possibles. La première consiste à imaginer et mettre en œuvre tous les moyens pour abaisser le prix des gammes traditionnelles — ou, à l'intérieur de ces gammes, proposer des produits accessibles aux classes émergentes. Il s'agit donc, au Brésil ou en Indonésie (mais aussi dans certains pays de l'Union européenne qui connaissent, comme la Pologne aujourd'hui, des problèmes de pouvoir d'achat), de travailler différemment. On innove sur les formats ou les emballages (pour en réduire le prix) ; on présente de grands formats (moins chers au kilo) ou des formats réduits qui proposent des doses à un petit prix unitaire ; on développe la présentation en sachet ; on imagine des recettes spécifiques (le Kéfir Activia, en plus d'être parfaitement adapté aux goûts du consommateur russe, est le produit le plus économique de toute la gamme) ; voire on crée des formes de produit radicalement différentes. La marque d'eaux aromatisées Ser en Argentine propose ainsi à ses consommateurs une version "en poudre" deux fois moins chère que son équivalent liquide.

Aqua, Indonésie.
L'aventure de Danone en Indonésie est révélatrice du développement dans les pays émergents. L'histoire commence au début des années 2000, et aujourd'hui Danone est l'acteur majeur du marché de l'eau conditionnée dans la zone Asie-Pacifique. Aqua est le premier acteur indonésien (plus de 50% de part de marché). Avec plus de 6 milliards de litres commercialisés, elle se positionne comme la première marque d'eau conditionnée en volume dans le monde.



CETTE STRATÉGIE D'ACCESSIBILITÉ, IMAGINÉE EN INDONÉSIE AU DÉBUT DES ANNÉES 2000, A ÉTÉ DÉPLOYÉE DANS DE NOMBREUX PAYS

Elle fonctionne et a permis aux filiales du groupe d'étendre leur base de consommateurs vers le bas de la pyramide des revenus. Mais elle se heure à une limite et ne permet pas de pouvoir proposer des produits à ceux qui vivent avec 3 euros par jour voire moins. Or, ces hommes et ces femmes représentent près de la moitié de l'humanité. Et ce sont justement ceux qui ont le plus clairement besoin d'avoir accès à une nutrition saine, adaptée, vecteur de santé. Pouvoir être au rendez-vous du plus grand nombre, cela suppose donc pour Danone d'être capable d'imaginer des modèles totalement nouveaux, alternatifs et complémentaires du modèle actuel. C'est le sens de l'initiative pilote conduite au Bangladesh depuis deux ans, en association avec la banque de microcrédit Grameen et son fondateur, le Prix Nobel de la paix Muhammad Yunus. Danone y apprend comment produire et commercialiser des yaourts santé (contenant 30% des apports journaliers recommandés en 5 nutriments essentiels) pour un prix unitaire de l'ordre de 5 à 8 centimes d'euro : un vrai défi, →

Grameen Danone Foods

La co-entreprise fondée au Bangladesh pour produire un yaourt nutritionnellement enrichi et accessible aux plus pauvres a été confrontée en 2008 au doublement des prix du lait. Les équipes de Danone ont aidé les équipes locales à s'adapter : refonte de la recette et du format pour rester le moins cher possible, nouvelles références pour toucher de nouveaux consommateurs... Depuis l'automne, la croissance est revenue.



Au Sénégal, la Laiterie du berger collecte le lait produit par 600 éleveurs peuls dispersés aux marges du désert. Elle leur offre ainsi un débouché pérenne et des revenus plus réguliers.



Au Cambodge, l'association 1 001 Fontaines pour demain fournit de l'eau saine aux villageois sans accès à l'eau potable et exposés à des crises sanitaires liées à la consommation de l'eau des mares.

→ à la fois industriel, marketing et commercial, notamment lorsque la crise alimentaire touche le pays de plein fouet. Confrontée à un doublement des prix du lait, la petite co-entreprise Grameen Danone a dû s'adapter et revoir tous ses processus pour être capable de rester viable tout en continuant à proposer des produits à moins de 8 ou 10 takas (la monnaie locale). Après une chute des ventes au printemps 2008, l'équipe locale, épaulée par la R&D du groupe et des managers de la zone Asie, a réussi à inverser la tendance. Les ventes de Shoktidoi (la marque spécifique développée au Bangladesh) repartent à la hausse de manière spectaculaire, permettant d'envisager la construction prochaine de la deuxième usine, financée par le fonds d'investissement danone.communities.

CE TYPE D'EXPÉRIENCES PILOTES A UN IMPACT TRÈS LARGE SUR L'ENSEMBLE DE L'ORGANISATION

Bien plus large que le poids du business (quelques dizaines de milliers d'euros de chiffre d'affaires) pourrait le suggérer. Ces expériences nourrissent une réflexion plus globale sur les pays pauvres et émergents. La création d'une équipe de recherche et de développement dédiée, chargée d'élaborer des produits santé spécifiques pour les populations les plus défavorisées, en est l'un des éléments. Cette équipe conduit des études sur les besoins nutritionnels de certains pays et recherche les formes du yaourt du futur, pourquoi pas à base de protéines végétales dans des régions où l'élevage bovin est et restera peu développé ? Elle a été baptisée "Frontières". Celles qu'il reste à conquérir pour que l'alimentation santé Danone puisse vraiment toucher le plus grand nombre. ●

Deux nouveaux projets de business social, pour «apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre»

Après Grameen Danone Foods au Bangladesh, le fonds danone.communities investit dans deux nouveaux projets à vocation sociétale : 1 001 Fontaines au Cambodge, pour la distribution d'eau potable dans les régions rurales, et la Laiterie du berger au Sénégal, pour valoriser le lait de collecte des éleveurs peuls.

Au Cambodge, le fonds a investi dans une entreprise créée par l'association 1 001 Fontaines pour demain, cofondée par François Jaquenoud, qui fournit aux populations rurales une eau saine, destinée à la boisson, pour environ 1 centime d'euro par litre. Nombre de villages isolés n'ont pas accès à l'eau potable et connaissent des crises sanitaires liées à la consommation d'eau des mares. Les membres de l'association ont développé un procédé écologique et économique pour assainir l'eau via l'énergie solaire.

L'eau est ensuite embouteillée et distribuée. L'ambition est d'approvisionner entre 60 000 et

80 000 personnes avec l'ouverture de 40 sites d'ici à 2010, grâce à la formation des équipes locales à l'exploitation des fontaines.

Au Sénégal, le fonds apporte son soutien à la Laiterie du berger, petite entreprise créée par Bagoré Bathily, jeune vétérinaire sénégalais. La société permet à 600 éleveurs peuls de commercialiser le lait de leur cheptel et d'en vivre, grâce à un réseau de collecte mutualisé. C'est une alternative aux dépendances liées aux laits en poudre importés. Les consommateurs locaux accèdent à la production de lait frais sénégalais et à des produits à base de lait frais de qualité (yaourts, crème fraîche...).

Outre l'apport financier, Danone dépêche des équipes sur place qui apportent une expertise technique indispensable. Avec ces micro-entreprises, le groupe s'initie à des business models inédits et à des formules nutritionnelles adaptées à de nouveaux marchés.

 Détails et vidéos des projets : www.danonecommunities.com



L'eau de Volvic est puisée au flanc de la chaîne des Puy, au cœur du parc naturel régional des Volcans d'Auvergne. Ce site exceptionnel s'étend sur 3 800 hectares de forêts et de prairies, préservés de toute agglomération, industrie lourde ou culture intensive. Les roches volcaniques agissent depuis des milliers d'années comme un filtre naturel unique.

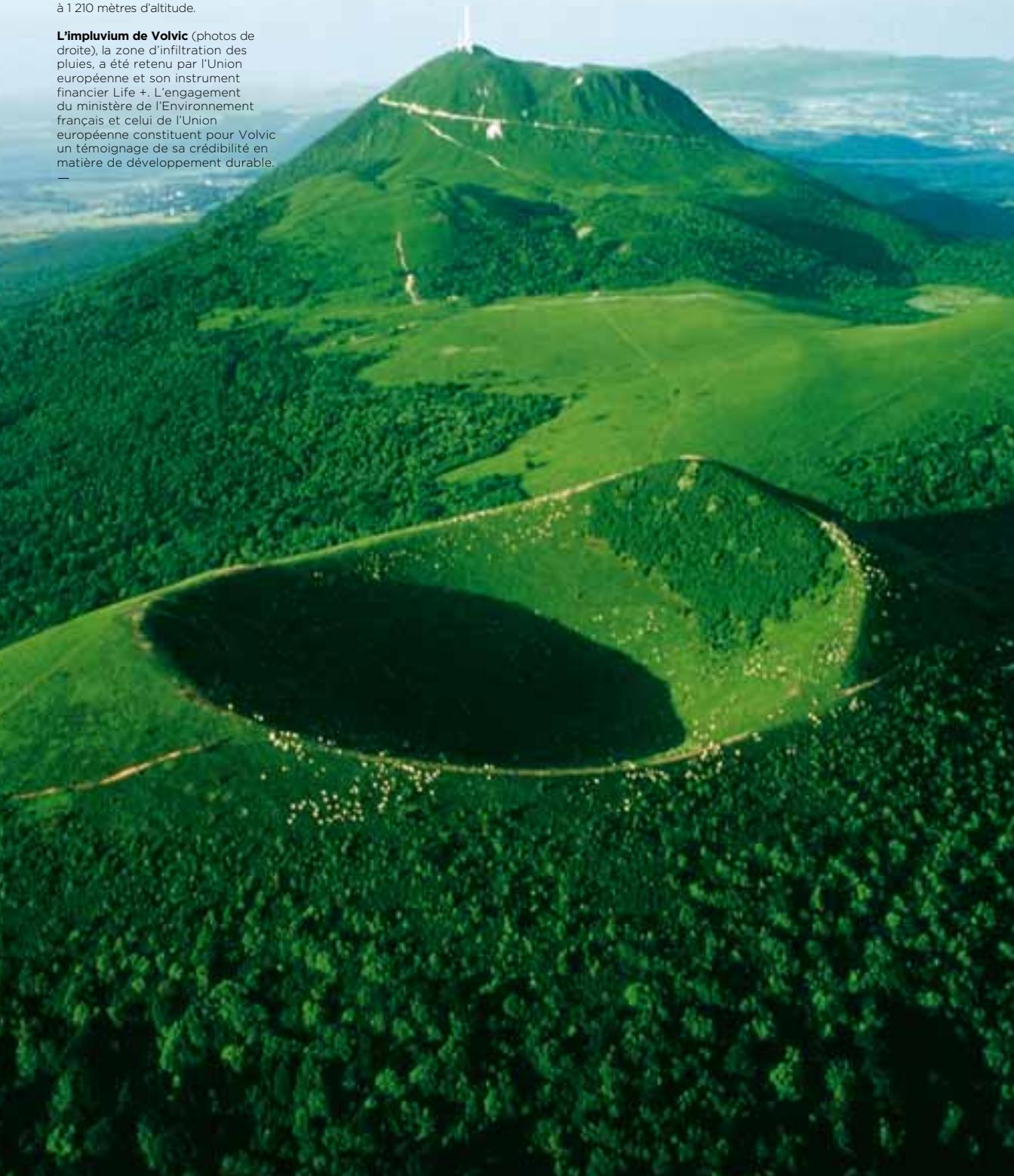
—

L'avenir est sous nos pieds

Qu'y a-t-il au cœur de la qualité des produits de Danone ? La science, bien sûr, le savoir-faire d'hommes et de femmes également, mais aussi, partout, des ressources issues de la nature : eau minérale naturelle, lait, ferments, céréales, légumes, fruits... Autant de précieux ingrédients que tout acteur de l'agroalimentaire se doit de préserver.

Le puy de Pariou (ci-dessous)
domine l'impluvium de Volvic.
C'est l'un des sommets de la chaîne
des Puys, en Auvergne ; il culmine
à 1 210 mètres d'altitude.

L'impluvium de Volvic (photos de
droite), la zone d'infiltration des
pluies, a été retenu par l'Union
européenne et son instrument
financier Life +. L'engagement
du ministère de l'Environnement
français et celui de l'Union
européenne constituent pour Volvic
un témoignage de sa crédibilité en
matière de développement durable.



P

rotéger ses ressources — en assurer la qualité, la sécurité, ainsi que la pérennité et, donc, le renouvellement — fait partie intégrante de la responsabilité de l'industrie agroalimentaire.

Pour Danone, qui a en plus l'ambition d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre, protéger la nature n'est pas juste une option. C'est tout simplement vital. Pas d'alimentation saine sans ingrédients sains, pas d'accès à l'alimentation pour le plus grand nombre sans un renouvellement des ressources naturelles. A long terme, pas de croissance du groupe sans réduction de son empreinte environnementale.

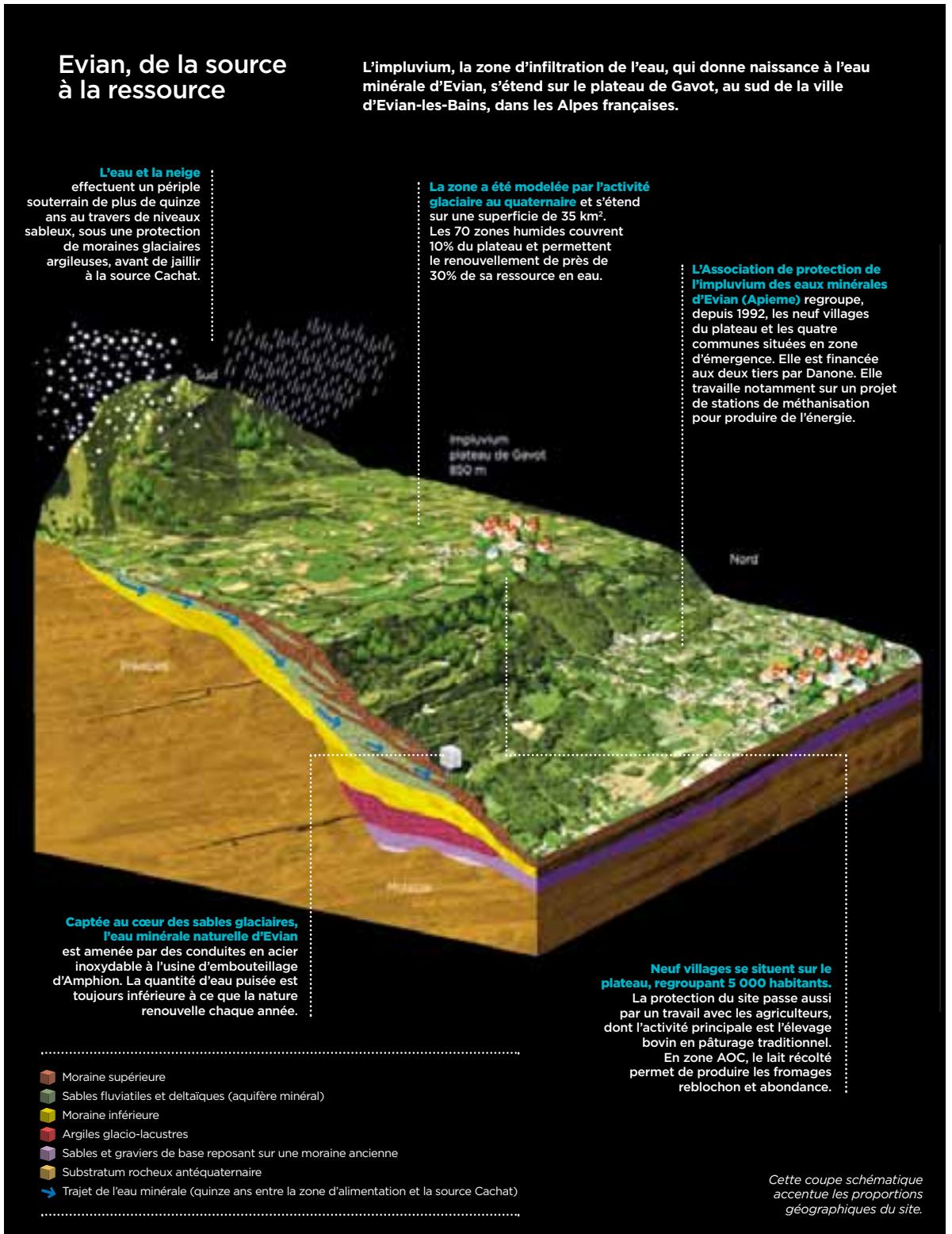
La vocation de Danone est ainsi doublement liée à la protection de la planète. Franck Riboud saisit d'ailleurs chaque opportunité de le rappeler, comme en octobre 2008, en Corée, à l'occasion du lancement du Fonds Danone pour la nature : "Cela fait quarante ans que nous pensons que la responsabilité d'un chef d'entreprise est de gérer [...] les résultats à court terme, bien sûr, mais avec la conscience permanente de notre responsabilité vis-à-vis de la société et des générations futures. C'est, je crois, encore plus vrai aujourd'hui. Nous faisons face à une grave crise de mutation, mais en même temps nous savons qu'il y a une urgence absolue à inventer des solutions permettant de gérer à plus long terme les ressources de la planète." Une autre manière de dire que l'attention portée à l'environnement est quasiment culturelle chez Danone. Ce qui lui vaut une reconnaissance constante de son engagement : voilà huit ans que l'entreprise est cotée au DJSI (Dow Jones Sustainability Index, cf. encadré p. 89), par exemple.

L'ALLIANCE HISTORIQUE DE DANONE AVEC LA NATURE

Cet engagement rencontre un mouvement de fond dans la société. Réchauffement climatique, pollutions, appauvrissement des sols, excès de formes d'agricultures surintensives : le sentiment que la planète s'essouffle se répand. De plus en plus, les pouvoirs publics des pays développés, alertés par les ONG et certains scientifiques relayés par les médias, tendent à légiférer : promotion d'une agriculture durable, incitation à la collecte sélective, projets de taxe carbone en Europe, états généraux sur les questions écologiques comme le Grenelle de l'environnement en France... De leur côté, les consommateurs sont de plus en plus avertis et sensibles aux questions environnementales. Dès 2004, une étude Ipsos révélait le poids des facteurs éthiques dans les critères d'achat des consommateurs européens. Si le prix conserve la première place (81%) dans les critères pris en compte ayant d'acheter, les conditions de production du produit (45%), notamment environnementales, sont quasiment aussi importantes que la marque (46%). Des acteurs de poids de la grande distribution, tels Tesco ou Wal Mart, contribuent de leur côté à la sensibili-



Le bassin versant, ou impluvium, de Volvic est composé pour plus de 50% de surfaces boisées. Les eaux s'y infiltreront dans les sols très perméables (scories). Danone Eaux France ne préleve jamais une quantité d'eau supérieure à ce que la nature peut renouveler, afin d'assurer la pérennité de la ressource.



→ sation collective par des actions de communication et d'affichage, comme le calcul, sur le ticket de caisse, de l'impact carbone estimé des courses du consommateur. Pour autant, il ne s'agit pas de produire moins mais de produire mieux. C'est dans cet esprit, à l'écoute des consommateurs, que Danone poursuit ses actions, en collaboration avec ses partenaires, agriculteurs, fournisseurs, associations. Car, en matière d'environnement, tout est lié et interagit, depuis les matières premières jusqu'aux modes de transport, en passant par la phase de production, les emballages... Cette prise de conscience est déjà ancienne pour Danone : le principe de la responsabilité environnementale du groupe est en effet formulé dès 1972 par Antoine Riboud lors des Assises du patronat français : "La responsabilité de l'entreprise ne s'arrête pas au seuil des usines ou des bureaux. [...] Par l'énergie et les matières premières qu'elle consomme, elle modifie l'aspect de notre planète. Le public se charge de nous rappeler nos responsabilités dans cette société industrielle." Définissant ce qu'on appelle le "double projet économique et social" de Danone, il ajoutait : "La croissance ne devrait jamais être une fin en soi, mais un moyen pour améliorer la qualité de vie. [...] Les ressources naturelles sont limitées, mais les capacités du cerveau humain sont illimitées."

DANONE PREND, DÈS CETTE ÉPOQUE, DE PREMIÈRES INITIATIVES INÉDITES POUR ORGANISER LE RECYCLAGE ET DIMINUER LE POIDS DES EMBALLAGES. Au sein de l'organisme Entreprise et Environnement, Antoine Riboud réunit les acteurs de l'emballage pour organiser la collecte du verre. En 1992 naît le premier réseau de collecte et de recyclage, Eco-Emballages (en 2008, Danone est impliqué dans 27 pays dans la collecte et le recyclage). En 1996, le groupe rédige une Charte pour l'environnement qui l'engage dans une gestion plus éco-respectueuse, de la conception des produits jusqu'au recyclage des packagings. Enfin, dès 2000, Danone annonce des objectifs quantifiés et ambitieux pour 2010 : réduire de 20% ses consommations d'énergie, de 30% sa consommation d'eau, de 10% le poids de ses emballages. Ces objectifs ont été atteints dès 2008, avec deux ans d'avance.

DES OBJECTIFS ANNONCÉS, DES MANAGERS ENGAGÉS

En 2008, Danone a donc pris de nouveaux engagements en faveur de l'environnement et de la biodiversité autour de ses activités, et notamment celui de réduire ses émissions de carbone de 30% d'ici à 2011. Signe fort de cette volonté, et assurance de l'implication du management : depuis 2007, l'éco-responsabilité détermine un tiers de la rémunération variable versée aux mille directeurs de l'entreprise à travers le monde. Cette part de leur bonus dépend de critères liés à l'ambition carbone et environnementale du groupe.

→ ATTEINDRE CET OBJECTIF AMBITIEUX — RÉDUIRE SON EMPREINTE DE 30% D'ICI À 2011 — SUPPOSE PLUSIEURS ACTIONS. Il faut d'abord être capable de mesurer précisément l'impact réel et total de l'activité de l'entreprise, une évidence qui n'est pas si facile à réaliser ; il faut ensuite réduire cet impact et les émissions, de façon quantifiable et précise ; reste, enfin, à compenser le solde (l'impact qu'on ne peut réduire), grâce à un système adapté et reconnu par les experts.

Evian, partenaire des zones humides

Depuis 1998, Evian est partenaire de la convention internationale de Ramsar — traité intergouvernemental signé en 1971 et réunissant 156 pays aujourd'hui —, qui œuvre pour la protection des zones humides (marais, mangroves, rizières, étangs...) partout dans le monde.

Ces lieux, mêlant terre et eau, sont créateurs de vie et abritent de nombreuses espèces végétales et animales (crevettes crabes, ainsi que requins citron pour les plus exotiques). Au nombre de 1 700 dans le monde, ils participent activement à la lutte contre le réchauffement climatique en absorbant le carbone. Pourtant, leurs vertus jusque-là méconnues ont été mal exploitées ou, s'agissant des marais, ces zones ont été asséchées. D'où leur classement en sites protégés par Ramsar.

Evian, experte de la protection de son impluvium, une zone humide exceptionnelle à l'origine de la qualité unique de l'eau minérale, était donc un partenaire naturel pour Ramsar. Les dix ans de leur collaboration ont été marqués par des initiatives importantes, et l'impluvium d'Evian, par son caractère exceptionnel, protégé de toute intervention humaine, vient d'être reconnu sur le plan international par la convention. Les soins dont il fait l'objet de la part de nombreux acteurs voisins, regroupés dans l'association Apieme, confèrent à l'eau d'Evian sa pureté et sa composition constantes depuis 1789.

Enfin, en 2008, le groupe a créé le Fonds Danone pour la nature, avec Ramsar et l'IUCN*, qu'il abonnera et dont l'objet sera de financer des actions en faveur de l'environnement, en stimulant les écosystèmes naturels qui absorbent du carbone. Evian sera ainsi la première marque de Danone capable de compenser ses émissions en finançant la restauration d'une mangrove.

*IUCN : Union internationale pour la conservation de la nature. Réseau international le plus ancien et le plus important dans le domaine de l'environnement, qui compte plus de 1 000 membres et près de 11 000 experts bénévoles issus de 160 pays.

→ sément l'impact réel et total de l'activité de l'entreprise, une évidence qui n'est pas si facile à réaliser ; il faut ensuite réduire cet impact et les émissions, de façon quantifiable et précise ; reste, enfin, à compenser le solde (l'impact qu'on ne peut réduire), grâce à un système adapté et reconnu par les experts.

Mesurer est donc logiquement le premier volet du plan d'action du groupe. C'est l'objet du calculateur Danfootprint. Capable d'évaluer l'impact sur l'environnement d'un produit Danone tout au long de



Le groupe substitue le train à la route chaque fois que c'est possible. Les deux tiers des expéditions de Danone Eaux France (Evian, Volvic, Badoit) sont réalisés par train ou par péniche.

→ son cycle de vie, il a été approuvé par deux organismes indépendants, Carbon Trust¹ et l'Ademe², en 2008. Cet outil informatique permet dès à présent de mesurer les émissions de CO₂ et permettra, demain, de mesurer la consommation d'eau totale de chaque filiale, ainsi que son impact sur la biodiversité. Il a été déployé début 2008 au sein des divisions Eaux et Produits Laitiers Frais. Chaque filiale a ainsi pu intégrer des indicateurs carbone et se doter d'un "carbon master", un expert en charge des mesures et de la définition du plan d'action adéquat. Aujourd'hui, Danone connaît l'empreinte carbone de près de 2 000 de ses références et de la moitié de ses sociétés. Les divisions Nutrition Infantile et Nutrition Médicale adopteront cette démarche dès 2009.

RÉDUIRE SON IMPACT PARTOUT OÙ C'EST POSSIBLE

Une fois l'impact mesuré, l'enjeu est de le réduire. Pour ce faire, une entreprise agroalimentaire doit jouer sur quatre leviers, dont trois qu'elle maîtrise directement : le transport (consommateur d'énergie) ; l'emballage (consommateur de matières premières et nécessitant le recyclage) ; la production industrielle elle-même (consommatrice d'énergie et d'eau et émettrice de rejets). Le quatrième levier n'est maîtrisé qu'indirectement par l'entreprise, alors que c'est lui qui a l'impact le plus lourd. Il s'agit de l'agriculture, qui fournit les matières premières.

Le transport représente traditionnellement une part importante de l'empreinte écologique de tout produit industriel ou agricole. Danone a une politique claire dans ce domaine : produire au plus près des consommateurs. C'est un principe de bon sens pour les produits laitiers frais : leur durée de vie très courte ne leur permet pas de voyager. Quant à l'eau, excepté deux marques d'exportation, Evian et Volvic, la totalité des volumes produits dans un pays est consommée localement, avec des trajets limités aux frontières nationales. En matière de transport, le groupe substitue le train à la route chaque fois que c'est possible. Danone Eaux France (Evian, Volvic, Badoit...) est ainsi le premier utilisateur de fret ferroviaire en France pour les produits de grande consommation, le premier expor-

tateur français de conteneurs maritimes, le premier utilisateur de conteneurs fluviaux sur l'axe Rhône-Saône et, au total, les deux tiers de ses expéditions sont réalisés par train ou par péniche. En 2008, le projet "Marco Polo", sponsorisé par l'Union européenne et porté par Volvic, a été étendu : il favorise le passage du "tout-camion" au "tout-rail" de la France vers l'Allemagne. Résultat : les émissions de CO₂ sont réduites de 43%, et 700 000 litres de gasoil sont économisés chaque année. "Marco Polo" a aussi supprimé l'équivalent de 8 781 000 km de trajets, soit 312 fois le tour de la Terre ! Quand la route reste incontournable (elle l'est dans certains pays), la logistique est optimisée (utilisation de camions moins polluants, pas de trajets à vide...). En attendant les "green trucks" : les "camions verts" !

Le deuxième levier de réduction de l'impact écologique de Danone, l'emballage, est sans doute le plus visible pour les consommateurs. Si les conditionnements constituent un sujet "sensible" et entrent pleinement dans les priorités environnementales du groupe, il faut néanmoins savoir qu'ils représentent seulement 18% de l'empreinte de Danone. Perçus comme producteurs de déchets, ils n'en conservent par ailleurs pas moins des fonctions fondamentales : transportabilité, sécurité alimentaire, support d'informations nutritionnelles et légales...

L'ÉQUATION EST DONC COMPLEXE, MAIS LE GROUPE A POURSUIVI ET AMPLIFIÉ SES ACTIONS DE RÉDUCTION DE L'IMPACT DE SES EMBALLAGES, DES ACTIONS ENTREPRISES DEPUIS DES ANNÉES. Après avoir allégé le poids du plastique des bouteilles d'eau (- 20% en dix ans pour Danone Eaux France), les Eaux minérales ont initié la démarche pour réduire les emballages en recyclant une partie du PET (polyéthylène téréphthalate) de leurs bouteilles usagées pour en fabriquer de nouvelles. Approuvée en France par l'Agence française de sécurité sanitaire des aliments (Afssa), alors que les autorités publiques ont longtemps refusé cette utilisation, cette démarche permet désormais de produire des bouteilles avec 25% de PET recyclé (R-PET). Et sans doute plus dans quelques années. Dans tous les pays où Danone opère, des initiatives locales sont développées. A Glasgow, par exemple, Volvic expérimente, en partenariat avec une ONG locale, un projet pour inciter au recyclage en installant des conteneurs aux couleurs de la marque. Créateur d'emplois, le programme a un impact positif sur la communauté environnante tout en valorisant l'image de Volvic dans un pays où les consommateurs sont soucieux de la qualité de leur environnement. Bonafont, marque leader de



Le Fonds Danone pour la nature s'engage dans la protection des mangroves. Classées en sites protégés par Ramsar, elles représentent 6% des surfaces émergées, fixent à elles seules 20% du carbone de la planète et produisent 25% de l'alimentation mondiale (pêche, agriculture, chasse).

Danone au Mexique, a initié de son côté un projet original, également mené avec l'aide d'une ONG locale. Elle récupère à un tarif supérieur à celui du marché les bouteilles usagées pour les recycler, la différence étant mise à la disposition d'un centre éducatif pour scolariser des enfants défavorisés.

LE TROISIÈME LEVIER DE RÉDUCTION DE L'IMPACT ÉCOLOGIQUE EST LE PLUS ÉVIDENT... MAIS PAS FORCÉMENT LE PLUS LOURD ! IL S'AGIT DE L'ACTIVITÉ INDUSTRIELLE : LA PRODUCTION. Elle représente seulement 10% de l'empreinte environnementale de Danone, mais la réduction de son impact, à travers la réduction des consommations d'eau et d'énergie, reste une priorité. En 2008, le groupe a maintenu ses actions tout en expérimentant de nouvelles voies pour aller vers des usines "neutres". L'une d'entre elles est la plantation de jardins filtrants autour des sites pour retraiter les eaux usagées de façon naturelle, grâce à des plantes (comme certains roseaux) aux vertus régénératrices. D'autres usines testent la possibilité d'utiliser des énergies renouvelables, comme le site de l'eau minérale La Salvetat en France. Partout, Danone a déployé son programme Green ("Global Risk Evaluation for Environment"), qui évalue et aide à réduire l'eau consommée, le volume des déchets, les nuisances sonores... et favorise l'application de standards élevés inscrits dans la démarche "Danone

Les écoles de l'eau

Une nouvelle collaboration originale a été lancée par Evian en 2007 : les écoles de protection de l'eau. Des salariés de Danone sont parties en mission dans trois pays — Argentine, Népal et Thaïlande — pour aider les populations locales à protéger les zones humides, en collaboration avec des ONG locales, comme WWF en Thaïlande. Leur objectif est de partager l'expertise acquise avec Evian sur la protection de son site, et d'aider les habitants des environs à développer des activités nourricières (agriculture, pêche, chasse) respectueuses de ces écosystèmes. Après une mission de trois mois en Thaïlande, Marion Cardon, une salariée de Danone interrogée sur son expérience, déclare : «Participer à un tel projet est une chance, cela donne beaucoup d'énergie et aussi un sens des responsabilités encore plus grand.»

1. Carbon trust : Compagnie britannique indépendante, reconnue d'utilité publique, elle aide à la réduction des émissions de CO₂.

2. L'Ademe : Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie. Elle assure, en France, un rôle de conseil pour orienter les choix des acteurs socio-économiques.

Danone anticipe et fait le choix de s'engager dès maintenant dans un processus unique de compensation des émissions qu'il ne pourra pas réduire.

→ Way", notamment dédiée à l'environnement. Le groupe a, par exemple, étendu la législation européenne sur l'amiante à l'ensemble de ses sites, y compris dans les pays aux réglementations moins strictes.

LE DERNIER LEVIER DE RÉDUCTION DE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE : L'AGRICULTURE, EST SANS DOUTE LE PLUS "IMPACTANT" – elle compte pour 54% de l'empreinte du groupe – mais aussi le moins directement maîtrisé par l'entreprise. Tout l'enjeu pour Danone consiste à contribuer de toutes les manières possibles à l'essor de pratiques raisonnées et durables. La division Produits Laitiers Frais travaille au quotidien avec des milliers de producteurs de lait et les aide à améliorer la qualité de leur production à partir d'un cahier des charges des pratiques environnementales à respecter : limitation des pesticides, respect du bien-être des animaux, règles d'hygiène en salle de traite, traitement des déchets... Du côté de la Nutrition Infantile, la réglementation européenne, très stricte sur les composants des petits pots pour bébés, a incité Blédina en France à développer des filières agricoles propres et de proximité. La charte agronomique de la marque, signée par tous ses fournisseurs, impose le respect de conditions telles que l'éloignement des parcelles cultivées de toute source de pollution, une analyse des sols contrôlant un très faible taux de nitrates, l'absence de traces de métaux lourds ou de résidus de pesticides... Les producteurs de pommes, coings, carottes, poires et pommes de terre du Sud-Ouest sont ainsi régulièrement audités.

La bouteille d'Actimel est recyclée en France et en Belgique

Si les Eaux sont pionnières, la division Produits Laitiers Frais suit le mouvement de près : par exemple, la bouteille d'Actimel, dont le poids a été réduit d'un tiers depuis sa création, est désormais recyclée en France et en Belgique (ce qui était encore impossible il y a quelques années). Au-delà de la réduction et du recyclage des emballages, Danone entend innover. L'entreprise teste ainsi avec ses fournisseurs de nouveaux matériaux plus légers que le plastique et étudie l'utilisation de biomatériaux, issus de résidus agricoles.

En 2008, les audits de qualité, de sécurité et d'impact environnemental pratiqués par le groupe chez les éleveurs se sont généralisés : des auditeurs se déplacent, analysent et proposent aux producteurs des plans d'amélioration, si besoin, dans le cadre de la démarche DQSE (Danone Qualité Sécurité Environnement). Au sein de Danone, une direction du Sourcing durable a été créée afin d'identifier et de promouvoir des fournisseurs "éco-responsables" auprès des filiales. Deux nouvelles filières d'approvisionnement innovantes illustrent clairement la volonté de Danone de lier pratiques agricoles vertueuses, bénéfices pour les communautés locales et bénéfices pour le consommateur : la filière lin (projet Linus) et la filière gomme d'acacia pour Activia.

Le projet Linus a été initié en 2006 par Danone France avec ses partenaires agriculteurs en Normandie avant d'être étendu en 2008. En partenariat avec l'association européenne Bleu Blanc Cœur, Danone favorise l'enrichissement naturel de l'alimentation des vaches par l'adjonction de lin. Résultat : leur lait est naturellement enrichi en oméga 3 (un bénéfice nutritionnel pour le consommateur) et elles émettent en moyenne 10% de moins de méthane qu'avec une alimentation classique (bénéfice pour l'environnement, les émissions de méthane des ruminants étant l'une des sources majeures de l'impact écologique de l'élevage). A ce jour, Linus concerne 30% de la production de lait de Danone en France, la marque Jockey ayant été la première à en bénéficier. L'Espagne et les Etats-Unis ont aujourd'hui démarré le projet. Activia, dans ses versions à boire et fromage frais, a pour sa part ajouté de la gomme d'acacia à sa formule originelle. Cet ingrédient naturel préserve plus longtemps le Bifidus ActiRegularis® (le ferment vertueux d'Activia) tout en contribuant au développement du Sahel. Menée en partenariat avec SOS Sahel, la récolte de la gomme crée des emplois et participe à préserver la biodiversité, un enjeu critique pour l'avenir de cette région du monde.

DE LA RÉDUCTION À LA RESTAURATION

Lorsque, en 2011, Danone aura atteint son objectif de réduction de 30% de ses émissions, cela ne suffira cependant pas à en faire un groupe "carbon neutral". Toute activité industrielle a en effet inéluctablement un impact sur l'environnement. Danone a donc anticipé et fait le choix d'entamer dès maintenant un processus de compensation des émissions qu'il ne pourra pas réduire.



La charte agronomique de Blédina France impose l'éloignement des parcelles cultivées de toute source de pollution. Ses fournisseurs, producteurs de pommes, coings, poires, pommes de terre et carottes du Sud-Ouest, sont ainsi régulièrement audités.

CET ENGAGEMENT SE FERA NOTAMMENT GRÂCE AU FONDS DANONE POUR LA NATURE, CRÉÉ EN OCTOBRE 2008 EN PARTENARIAT AVEC LA CONVENTION INTERNATIONALE DE RAMSAR, ET AVEC L'UICN (UNION INTERNATIONALE POUR LA CONSERVATION DE LA NATURE). Financé par le groupe, encadré scientifiquement par les experts membres actifs de Ramsar et de l'UICN, reconnu par la communauté scientifique, ce fonds va soutenir des initiatives qui stimulent, restaurent ou renouvellent des écosystèmes remarquables par leur forte capacité à absorber le carbone. Ce qui est le cas des zones humides. Représentant 6% seulement des surfaces émergées du globe, mais fixant 20% du carbone de la planète, ces zones jouent un rôle écologique particulièrement efficace, mais sont aujourd'hui menacées. La première initiative de ce fonds, en 2009, sera menée par Evian, première marque d'eau minérale au monde. Elle aura pour but la restauration d'importantes zones de mangrove au Sénégal. Les quantités de carbone très importantes ainsi fixées permettront à la marque, également engagée dans un programme de réduction ambitieux, de présenter un bilan carbone équilibré dès 2011. Le périmètre d'action du Fonds Danone pour la nature s'élargira ensuite à la partie agricole, pour répondre aux besoins de compensation des émissions des Produits Laitiers Frais. Une manière de boucler la boucle entre réduction, d'une part, et fixation de carbone, d'autre part. Et de participer ainsi à la prise en compte d'un enjeu planétaire majeur. ●

Le Dow Jones Sustainability Index (DJSI)

Le DJSI est l'un des trois principaux indices évaluant les sociétés sur leurs performances en termes de développement durable (avec l'ASPI et le FTSEA 4Good). Il sert de base aux fonds d'investissement socialement responsable (ISR), dont la composition repose sur des critères à la fois économiques, sociaux, environnementaux et de gouvernance. Même si, aujourd'hui, ces fonds ne représentent que 0,1% des investissements financiers dans le monde, ils suscitent depuis le début des années 2000 de plus en plus d'intérêt dans le secteur financier : ils constituent ainsi 11% des actifs aux Etats-Unis. Sur les deux dernières années, la part de ces actifs a augmenté de 18% et équivaut, en 2007, à une somme de 2 700 milliards de dollars. En 2008, le groupe atteint un score de 76%, soit 5 points de plus que l'année précédente.

Et sur le web :
www.danone.com

¡Ya no lo
dejo!



2 Litros x 15 días
y siéntete ligero.

COME BIEN Y HAZ EJERCICIO

Une gouvernance saine est non seulement un impératif de gestion mais aussi un atout pour traverser les contextes de crise.

GOUVERNANCE

C'est dans cet esprit que Danone s'attache à progresser. Avec une attention particulière portée au renforcement du dialogue avec ses parties prenantes... Et dans la volonté de remplir harmonieusement sa mission d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre.

L'accueil des deux divisions Nutrition Infantile et Nutrition Médicale, en faisant de Danone une entreprise totalement focalisée sur l'alimentation santé, a encore renforcé certains enjeux de gouvernance pour le groupe.

La crise actuelle, qui a mis à mal la confiance envers de nombreuses institutions réputées solides du monde économique et financier, a remis en lumière la question de la gouvernance des grandes entreprises aux yeux de l'opinion publique et de la société civile en général. La demande d'une gouvernance exigeante, éthique et transparente, auditable par des instances indépendantes, est plus que jamais d'actualité. Depuis le milieu des années 1990, Danone s'est employé à se doter de règles et de processus mis en place dans toute l'entreprise. Ce travail s'est appuyé sur le Conseil d'administration (lire pages suivantes) et a permis de construire le cadre et les outils d'une gouvernance saine afin de garantir la maîtrise des risques et la conformité des activités de l'entreprise aux réglementations applicables. Placées sous la responsabilité de la direction générale Risques, Contrôle et Audit, ce sont les directions Gestion des risques et Contrôle interne qui veillent à cette bonne gestion, au respect par toutes les entités de Danone à travers le monde des principes de conduite des affaires et à l'application des bonnes pratiques de gestion du groupe. Cela permet de s'assurer de la fiabilité des informations financières, en se basant sur le référentiel proposé par l'Autorité des marchés financiers. Tous les collaborateurs des filiales ont à leur disposition des outils d'auto-évaluation qui leur permettent de mesurer leurs pratiques et de suivre leurs évolutions. Elles sont également suivies par les équipes de l'Audit interne, qui interviennent sur le terrain — 50 missions en 2008 — pour auditer, valider et/ou faire corriger les processus en place. Tout au long de l'année, ces directions se sont également attachées à généraliser les bonnes pratiques en matière de gouvernance auprès des filiales des nouvelles divisions Nutrition Infantile et Nutrition Médicale.

Plus globalement, l'accueil de ces deux divisions, en faisant de Danone une entreprise totalement focalisée sur l'alimentation santé, a encore renforcé certains enjeux de gouvernance pour le groupe. En s'engageant à apporter la santé par l'alimentation, notamment aux

plus fragiles et aux plus vulnérables (bébés ou personnes âgées), Danone intervient en effet sur un terrain qui intéresse la société tout entière et rejoint des enjeux fondamentaux (et sensibles) de santé publique. Devant de tels enjeux, et dans la continuité d'une pratique éprouvée, le groupe a choisi une attitude proactive, fondée sur le dialogue et l'écoute de toutes les parties prenantes, pour tenter de trouver des pistes de convergence et de progrès (lire ci-contre, l'entretien avec Emmanuel Faber).

Autre enjeu de gouvernance particulièrement fort en 2008 : l'innovation sociétale. La naissance du projet danone.communities, composé d'une sicav et d'un fonds commun de placement à risque (FCPR), a conduit le groupe à mettre en place un système de gouvernance propre (sur danone.communities, lire page 77). Depuis avril 2007, un Conseil d'administration, composé majoritairement d'administrateurs extérieurs au groupe, assure la gouvernance de la sicav. Par ailleurs, un Comité d'innovation sociétale, réunissant des représentants issus des différents métiers de Danone et des personnalités indépendantes et qui sont reconnues pour leur expertise en investissement socialement responsable (ISR), notamment dans les pays émergents, étudie les dossiers d'investissement avant de les présenter aux organes de direction du FCPR. Ce Comité, qui se réunit tous les mois, a la responsabilité de distinguer les projets qui relèvent de l'activité de Danone en tant qu'entreprise et ceux, s'ils sont très innovants et avec une forte connotation sociétale, qui relèvent de danone.communities. Ce Comité est ainsi le lieu d'arbitrage et de pilotage des initiatives d'innovation sociétale liées à la mission de Danone (apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre) et à sa conception du rôle économique et social de l'entreprise dans la société. Il travaille en lien étroit avec le Comité de responsabilité sociale du Conseil d'administration, qui examine également chaque projet d'investissement mis en œuvre dans le cadre de danone.communities (lire pages 94-95).

ENTRETIEN

LES MÉTIERS DE DANONE, SA MISSION, NOTRE STATUT D'ENTREPRISE MONDIALE, COTÉE EN BOURSE, NOUS METTENT À LA CONFLUENCE DES INTÉRÊTS DE TOUTES LES PARTIES PRENANTES.

Emmanuel Faber, directeur général délégué, en charge des grandes fonctions corporate du groupe



Q u'est-ce qui a guidé la gouvernance de Danone en 2008 ?

Emmanuel Faber : Le Danone «100% santé» est exigeant sur le plan de la gouvernance, car il nous situe dans un univers dans lequel la crédibilité et l'impact de l'effet bénéfique de la consommation de nos produits deviennent capitaux. Cela exige de renforcer les processus qui les garantissent et rend cruciale la nécessité d'une démarche qualité véritablement intégrée, depuis la formulation des produits jusqu'à l'écoute des consommateurs.

Qu'est-ce qui caractérise la gouvernance selon Danone ?

E. F. : En un mot : le dialogue. Le dialogue avec les parties prenantes est une nécessité dans le monde vers lequel nous allons, et la manière dont nous avons construit Danone le rend d'autant plus nécessaire. Il a progressé cette année, et s'est même approfondi. Il a permis de construire des solutions d'avenir pour pérenniser notre capacité à remplir notre mission. L'acquisition de Numico nous place désormais sur le terrain de la santé par l'alimentation des nourrissons et des très jeunes enfants. Par des efforts concrets de convergence sur l'interprétation et l'application du code de l'OMS (publié en 1981), et par la volonté de créer un dialogue sur ces questions, nous progressons dans notre appréhension de ces enjeux.

Je suis en particulier convaincu de la nécessité de renforcer le soutien à apporter à l'allaitement maternel puis à l'accession des jeunes enfants à une alimentation complémentaire et diversifiée de qualité. J'espère, dans ce domaine, que les instances internationales reprendront nos propositions d'une concertation multipartite pour générer les solutions aux problèmes rencontrés depuis des décennies.

Vous avez évoqué «le monde vers lequel nous allons» : pensiez-vous à la crise qui a marqué 2008 ?

E. F. : La crise renforce notre volonté de dialoguer avec toutes les parties prenantes parce que le rôle des entreprises, en particulier des grandes entreprises, est considérablement remis en cause par l'opinion publique et par la société civile. La crise financière a ébranlé la confiance vis-à-vis des principaux acteurs économiques. Or, il ne faut pas confondre économie et finance. C'est parce qu'on a laissé la finance diriger l'économie que le monde entier subit le réajustement, en partie structurel, d'aujourd'hui. L'économie, c'est l'art de vivre ensemble. La finance est son moyen, pas sa finalité. Il nous faut réaffirmer qu'une entreprise n'existe que parce qu'elle crée de la valeur pour la société, donc pour les femmes et les hommes. La création de valeur pour les actionnaires en est à la fois une conséquence et

une condition nécessaires. Nous leur avons montré en 2008 notre capacité d'adaptation et de réglage. Mais en situation de marché mondial difficile, il faut veiller à l'accessibilité de nos produits pour continuer à créer également de la valeur pour tous nos consommateurs.

Avez-vous mis en place de nouveaux outils en 2008 ?

E. F. : Nous avons depuis longtemps les outils d'une bonne gouvernance. En 2008, nous avons approfondi la partie liée à l'innovation sociétale, qui entre dans notre mission. Nous avons conscience des enjeux de société, qu'il s'agisse de la nature, du travail avec les personnes aux revenus les plus modestes dans les pays pauvres, de l'ambition santé, qui a été véritablement renforcée au sein de Danone... L'ensemble de ces enjeux appelle l'invention de nouvelles façons de travailler et de nouvelles relations avec la société qui nous entoure. Nous questionnons nos organisations et nos processus en matière d'innovation sociétale. C'est pourquoi un Comité d'innovation sociétale, composé de managers Danone aidés d'experts de la société civile, pilote ces processus. Et au niveau du Conseil d'administration, la gouvernance est assurée par le Comité de responsabilité sociale. Je suis convaincu que l'innovation sociétale n'est plus une utopie, c'est une urgence.



L'activité du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration de Danone est composé de treize membres, dont sept sont indépendants. Revue de son activité et de celle de ses trois comités spécialisés : Comité d'audit, Comité de responsabilité sociale, Comité de nomination et de rémunération.

Le Conseil d'administration a tenu en 2008 huit réunions, d'une durée moyenne d'une heure quarante-cinq. L'assiduité des administrateurs a été de 79%. Les sujets récurrents, comme la marche des affaires, la situation financière et de trésorerie, les engagements financiers, les arrêtés des comptes, la communication financière, les opérations de croissance externe et de cession d'actifs ou de participations, le suivi du cours de l'action de la société, les comptes rendus de travaux des trois comités du Conseil, la présentation des plans stratégiques et des budgets annuels, ou la contribution annuelle à danone.communities, ont été discutés. Le Conseil d'administration a en particulier examiné et débattu des dossiers spécifiques suivants : la finalisation de l'acquisition de Numico ainsi que les opérations de refinancement de cette acquisition ; la cession des activités de boissons Frucor en Australie et en Nouvelle-Zélande, l'autorisation des conventions réglementées relatives aux dirigeants du groupe, l'étude des plans d'action pour tenir compte de la conjoncture économique ainsi que les sujets de gouvernement d'entreprise et la décision de se référer au code de gouvernance de l'Afep-Medef. A la suite de l'auto-évaluation effectuée en 2007, le Conseil d'administration avait adopté un nouveau règlement intérieur dans sa séance du 30 juillet 2007. Au cours du second semestre 2008, une nouvelle auto-évaluation du Conseil a eu lieu, dont les résultats seront étudiés par les administrateurs courant 2009. Enfin, dans le but de renforcer l'information des administrateurs sur la gestion de la société, ces derniers ont participé, en septembre 2008, aux Journées d'Evian, qui réunissent chaque année les dirigeants de toutes les filiales de Danone dans le monde.

Comité d'audit. Les missions du Comité d'audit ont été précisées par le Conseil d'administration en décembre 2006 puis en juillet 2007. Le Comité d'audit est ainsi compétent pour examiner et commenter les comptes sociaux et consolidés de la société avant qu'ils soient arrêtés par le Conseil d'administration. Il conduit également la procédure de sélection des commissaires aux comptes de la société et s'assure de leur programme de travail. Il vérifie l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société, examine le rapport du président sur le contrôle interne, et valide et assure le suivi du plan d'audit interne. Il a, depuis un an, la mission supplémentaire de répondre aux questions du Comité de responsabilité sociale relatives aux principes de conduite des affaires ou à l'éthique. Il est, par ailleurs, informé des principaux risques environnementaux, sociaux ou sociaux exposés au Comité de responsabilité sociale. En 2008, le Comité d'audit s'est réuni six fois et a été amené à examiner, notamment, l'évolution de périmètre de Danone – dont l'intégration de Numico –, l'avancement des procédures de contrôle interne, la validation des plans d'audit, ainsi que les procédures de suivi et d'évaluation des risques, en particulier financiers.

Comité de responsabilité sociale. Organe de gouvernance spécifique, ce Comité a été créé le 15 décembre 2006. Son règlement intérieur précise ses missions et ses modalités de fonctionnement. Il est notamment compétent pour examiner : les principaux risques et opportunités pour le groupe en matière environnementale ; les politiques

sociales menées par le groupe. Il revoit les systèmes de reporting, d'évaluation et de contrôle afin de permettre à Danone de produire une information fiable en matière extra-financière. Il examine les informations non financières publiées par le groupe, en particulier en matière environnementale et sociétale. Une fois par an, il analyse une synthèse des notations réalisées sur la société et ses filiales par les agences de notation extra-financière et il s'assure de l'application des règles éthiques de groupe. Concernant les investissements à vocation sociétale, le Comité de responsabilité sociale a pour mission : d'en évaluer l'impact pour Danone ; et d'examiner l'application des règles établies par Danone s'agissant d'investissements ou de programmes sociaux dans les domaines liés aux activités du groupe. Il veille également à ce que les intérêts de la société soient préservés, et à prévenir les conflits d'intérêts liés aux relations entre ces investissements et le reste des activités du groupe. Le Comité de responsabilité sociale s'est réuni trois fois en 2008, et a notamment examiné les axes de la démarche sociétale de Danone et les projets en cours dans ce domaine. Il a ainsi émis un avis positif sur la conformité à la charte de gouvernance de danone.communities des deux nouveaux projets d'investissement : 1 001 Fontaines et Laiterie du berger.

Comité de nomination et de rémunération s'est réuni quatre fois en 2008. Il a notamment revu les programmes de rémunération et d'avantages sociaux accordés aux mandataires sociaux et aux membres du Comité exécutif. Il a examiné particulièrement les recommandations de l'Afep-Medef et le degré de conformité du groupe en la matière ainsi que l'ensemble des éléments de rémunération fixes et variables des quatre dirigeants mandataires sociaux et des autres membres du Comité exécutif.

R

Rémunération des dirigeants. La politique de rémunération des dirigeants s'appuie sur des principes collectifs en vigueur pour l'ensemble des directeurs généraux et pour plus de 1 000 managers dans le monde. Pour le président-directeur général, Franck Riboud, et le vice-président du Conseil d'administration et directeur général délégué, Jacques Vincent, ainsi que pour Emmanuel Faber et Bernard Hours, directeurs généraux délégués, la part variable économique est calculée par référence aux objectifs du groupe – en termes de chiffre d'affaires, de marge opérationnelle courante et de bénéfice net courant par action, tels que communiqués aux marchés financiers –, complétée par des objectifs sociaux du groupe et par une appréciation de la stratégie développée au cours de l'année. Au titre de l'exercice 2008, le montant global brut des rémunérations directes et indirectes versées à l'ensemble des membres du Conseil d'administration et à l'ensemble des membres du Comité exécutif s'est élevé à 17,9 millions d'euros. En 2008, les quatre dirigeants exécutifs également membres du Conseil d'administration ont reçu les rémunérations suivantes : Franck Riboud, président-directeur général, 4 063 028 euros ; Jacques Vincent, vice-président du Conseil d'administration et directeur général délégué, 2 353 678 euros ; Emmanuel Faber, directeur général délégué, 1 641 210 euros ; Bernard Hours, directeur général délégué, 1 806 610 euros.

C

Comité de nomination et de rémunération. Les missions du Comité (dont deux membres sur trois sont indépendants) sont de faire des propositions au Conseil d'administration en vue de la nomination de ses membres, préparer l'examen par le Conseil d'administration des questions relatives au gouvernement d'entreprise, conduire l'évaluation du Conseil d'administration et des autres comités, proposer les critères de détermination des éléments de rémunération des mandataires sociaux de la société, proposer la répartition des jetons de présence entre administrateurs et faire toute recommandation relative à la politique de rémunération appliquée par le groupe. Le

Le Conseil d'administration est composé de 13 membres¹⁾

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

Franck Riboud,
53 ans, président-directeur général de Danone

Jacques Vincent,
63 ans, vice-président du Conseil d'administration et directeur général délégué de Danone

Emmanuel Faber,
45 ans, directeur général délégué de Danone

Bernard Hours,
52 ans, directeur général délégué de Danone

Bruno Bonnell,
50 ans, président de Robopolis SAS

Michel David-Weill,
76 ans, président du Conseil de surveillance d'Eurazeo

Richard Goblet d'Alviella,
60 ans, vice-président, administrateur délégué de Sofina SA

Christian Laubie,
70 ans, membre du Haut Conseil du commissariat aux comptes

Jean Laurent,
64 ans, président du pôle de compétitivité «Finance Innovation»

Hakan Mogren,
64 ans, Deputy Chairman d'Astra Zeneca

Jacques Alexandre Nahmias,
61 ans, directeur général de Petrofrance SA

Benoît Potier,
51 ans, président-directeur général d'Air Liquide

Naomasa Tsuritani,
65 ans, Senior Managing Director de Yakult Honsha, Co. Ltd.

Les comités du Conseil

Comité d'audit :
Benoit Potier⁽²⁾, président,
Richard Goblet d'Alviella⁽²⁾,
Christian Laubie⁽²⁾

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

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

1. Il sera proposé à l'Assemblée générale du 23 avril 2009 la nomination de **Guyaline Saucier** en qualité de nouvel administrateur.
2. Administrateur indépendant.

Danone Research

Des partenariats mondiaux
à la pointe de la recherche.



Paris, France

Recherches conjointes sur les effets des probiotiques sur la santé.

Washington University
School of medecine,
in St. Louis, U.S.A.

Projet de recherche évaluant l'interaction
des probiotiques avec la flore bactérienne
intestinale.



La recherche scientifique au service de la santé par la nutrition

100 ans d'expérience

Isaac Carasso, fondateur de Danone, développe ses premiers yoghurts en s'inspirant des recherches de l'Institut Pasteur. Un siècle plus tard, fidèles à nos racines, nous poursuivons dans cette voie par la recherche et l'innovation.



Des partenariats scientifiques mondiaux

Les 1200 collaborateurs de Danone Research travaillent en partenariat avec la communauté scientifique et les universités du monde entier afin de rester à la pointe de la recherche et de la connaissance.

Ainsi, plus de 200 collaborations scientifiques sont menées sur le plan international.

Des bénéfices santé cliniquement démontrés

Danone Research accorde une place prépondérante aux études cliniques dans ses investigations scientifiques.

Ainsi, en 2008, nous menons plus de 50 études cliniques pour garantir les bénéfices de nos produits tels qu'Actimel et Activia.



Recherche et Innovation sur www.danone.com

Indicateurs 08

L'exercice 2008 a de nouveau illustré la solidité du modèle de croissance de Danone. A périmètre et taux de change constants, la croissance organique du chiffre d'affaires a atteint + 8,4%, et la marge opérationnelle courante a progressé de 53 points de base, à 14,91%.

Le résultat net courant dilué par action (part du groupe) affiche une hausse de + 15,1% par rapport au résultat net courant dilué par action (part du groupe) pro forma 2007.

+8,4%

C'est la croissance organique du chiffre d'affaires de Danone pour l'année 2008.

Cette progression résulte pour environ 2,8% d'une augmentation des volumes vendus et pour 5,6% d'une meilleure valorisation des produits.

ENTRETIEN

NOUS AVONS RENFORCÉ LA STRUCTURE DE NOTRE DETTE ET DE NOTRE BILAN.

Pierre-André Térisse, directeur général Finances



Quel bilan tirez-vous de l'année 2008 ?

Pierre-André Térisse : En préambule, il convient de noter l'environnement économique mondial tout à fait exceptionnel de cette année. La crise que nous traversons marque la fin du modèle de croissance de ces dix dernières années et l'entrée dans une période d'ajustements profonds. Dans ce contexte, nous avons dû revoir un grand nombre de nos paramètres de gestion. La solidarité et l'ambition de la nouvelle équipe de management nous ont permis, au final, de réaliser de bons résultats, d'être au rendez-vous de nos engagements et de préparer l'avenir.

Au sein du groupe, j'insisterais sur l'intégration réussie de la société Numico et sur la très forte croissance de nos nouveaux métiers. Sur le plan purement financier, les opérations de refinancement menées en 2008 et la cession de Frucor ont participé au rééquilibrage du bilan de l'entreprise. Non seulement avons-nous amélioré nos ratios de crédit, mais nous avons également renforcé la structure de notre dette et amélioré nos marges de manœuvre. Enfin, le séminaire à destination des investisseurs, au mois de novembre 2008, nous a donné l'opportunité de revenir sur les moteurs de croissance du groupe et de renforcer notre niveau de dialogue et de confiance avec nos investisseurs.

Vous aviez annoncé une croissance entre 8 et 10%. Contrat rempli. Quel pronostic faites-vous pour 2009 ?

P.-A. T. : Compte tenu de l'ampleur de la crise, nous ne visons pas à croître aussi vite en 2009 que nous l'avons fait en 2008. Certains marchés, comme celui de la nutrition infantile, celui de la nutrition médicale, ou encore nos eaux dans les pays émergents, continueront à afficher une croissance rapide ; d'autres, cependant, seront vraisemblablement impactés par le ralentissement économique mondial. Cela étant, nous visons pour 2009 une croissance de notre chiffre d'affaires et une amélioration continue de notre marge opérationnelle. Le repli des matières premières nous fournira un levier supplémentaire pour optimiser cette équation.

Vous avez lancé, fin 2008, une émission obligataire pour un montant d'un milliard d'euros. Quel objectif poursuivez-vous ?

P.-A. T. : Nous avons voulu renforcer encore notre financement, au-delà même de nos besoins pour 2008 et 2009. Cette émission a été un vrai succès et a démontré l'appétit continu des investisseurs obligataires pour des papiers de qualité comme le nôtre, et ce à un moment où les conditions de marché étaient globalement difficiles.



Et sur le Web :
www.danone.com

+ 53 pb en 2008/ Marge opérationnelle courante

La marge opérationnelle courante s'est établie à 14,91% en 2008, en hausse de 164 points de base par rapport à 2007. A périmètre et taux de change constants, la marge opérationnelle du groupe a progressé de 53 points de base. Les pôles Nutrition Infantile et Nutrition Médicale ont connu une amélioration de leur marge en données comparables, respectivement de 230 pb* et 149 pb* par rapport à 2007. Cette progression provient de la réalisation des synergies de coûts liées à l'intégration de Numico, ainsi que de gains de productivité. La marge opérationnelle du pôle Eaux a diminué par rapport à 2007, notamment en raison de la hausse des coûts et d'une moindre absorption des coûts fixes. L'augmentation de la marge du pôle Produits Laitiers Frais résulte notamment d'une amélioration des performances opérationnelles. Les dépenses publi-promotionnelles totales ont progressé de 20 pb en 2008, tirées, notamment, par les pôles Produits Laitiers Frais et Nutrition Infantile.

Résultats

- Croissance du chiffre d'affaires :
 - + 8,4% en 2008*
 - + 9,6% au 1^{er} semestre*
 - + 7,1% au 2^e semestre*
- Progression du résultat net courant dilué part du groupe par action :
 - + 15,1% en 2008**
- Objectif de BNPA en 2009 : + 10% en données comparables*

* En données comparables, à périmètre de consolidation et taux de change constants.
** Par rapport aux comptes pro forma 2007.

Principaux chiffres financiers 2008

	2007	2008
Chiffre d'affaires (en millions d'euros)	12 776	15 220
Résultat opérationnel courant (en millions d'euros)	1 696	2 270
Marge opérationnelle courante	13,27%	14,91%
Résultat net courant part du groupe (en millions d'euros)	1 185	1 313
Résultat net courant dilué part du groupe par action (en euros)	2,47	2,74
Free cash flow (en millions d'euros)	984	1 183

Chiffre d'affaires 2008 par pôle en millions d'euros



Chiffres financiers clés en millions d'euros

	2007	2008	Variation
Activités et résultats			
Chiffre d'affaires	12 776	15 220	19,1%
Croissance organique des ventes ⁽¹⁾	+ 9,7%	+ 8,4%	-
Résultat opérationnel courant	1 696	2 270	33,9%
Marge opérationnelle courante	13,27%	14,91%	53 pb ⁽¹⁾
Résultat net courant part du groupe	1 185	1 313	-
Résultat net part du groupe	4 180	1 313	-
Autofinancement et investissements			
Marge brute d'autofinancement	1 430	1 699	-
Investissements industriels	(726)	(706)	-
Investissements financiers ⁽²⁾	(12 100)	(259)	-
Free cash flow ⁽³⁾	984	1 183	20%
Structure financière			
Dette financière nette	11 261	11 055	-
Capitaux propres (y compris intérêts minoritaires)	9 100	8 700	-
Ratio d'endettement	123,7%	127,1%	-
Données par action (en euros)			
Résultat net courant dilué part du groupe par action	2,47	2,74	15,1% ⁽⁴⁾
Dividende par action	1,1	1,2 ⁽⁵⁾	9,1%
Bourse			
Nombre d'actions composant le capital au 31/12 (en milliers)	512 851 460	513 802 144	-
Cours de l'action au 31/12 (en euros)	61,40	43,18	-
Capitalisation boursière au 31/12 (en millions d'euros)	31 500	22 200	-
Effectifs			
Effectifs totaux au 31/12	76 044	80 143	-
Europe	30 428	30 560	-
Hors Europe	45 616	49 583	-

⁽¹⁾ A périmètre et taux de change constants.⁽²⁾ Nets de la trésorerie acquise.⁽³⁾ Marge brute d'autofinancement moins variation du besoin en fonds de roulement moins investissements industriels nets des produits de cession d'immobilisations.⁽⁴⁾ Progression par rapport au résultat net courant dilué par action pro forma.⁽⁵⁾ Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 23 avril 2009.**Chiffre d'affaires** en millions d'euros

	2007	2008	Progression sur base comparable
Par pôle			
Produits Laitiers Frais ⁽⁶⁾	8 299	8 697	+ 7,7%
Eaux	3 535	2 874	+ 1,9%
Nutrition Infantile ⁽⁶⁾⁽⁷⁾	809	2 795	+ 17,0%
Nutrition Médicale ⁽⁷⁾	133	854	+ 12,7%
TOTAL GROUPE	12 776	15 220	+ 8,4%

⁽⁶⁾ Après reclassement du chiffre d'affaires de Blédina en Nutrition Infantile.⁽⁷⁾ En 2007, les pôles Nutrition Infantile et Nutrition Médicale incluaient 2 mois d'activité de Numico à la suite de la prise de contrôle par le groupe le 31 octobre 2007.

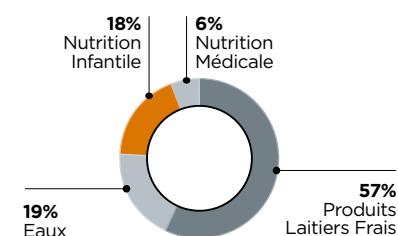
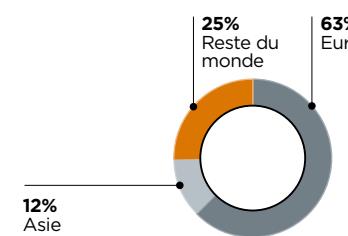
	2007	2008	Progression sur base comparable
Par zone			
Europe	7 670	9 524	+ 5,1%
Asie	1 643	1 854	+ 16,3%
Reste du monde	3 463	3 842	+ 13,2%
TOTAL GROUPE	12 776	15 220	+ 8,4%

Résultat opérationnel en millions d'euros

	2007	2008
ROP* courant par pôle		
Produits Laitiers Frais	1 133	1 224
Eaux	480	368
Nutrition Infantile	74	489
Nutrition Médicale	7	189
Autres éléments	2	-
TOTAL GROUPE	1 696	2 270
ROP* courant par zone		
Europe	1 107	1 496
Asie	177	313
Reste du monde	412	461
TOTAL GROUPE	1 696	2 270



Pour comprendre :
* ROP : résultat opérationnel.

Poids du CA par pôle****Poids du CA** par zone**

Pour comprendre :
** CA : chiffre d'affaires.

Marge opérationnelle courante

La marge opérationnelle courante s'est établie à 14,91% en 2008, en hausse de 164 points de base par rapport à 2007. A périmètre et taux de change constants, la marge opérationnelle courante du groupe a progressé de 53 points de base.

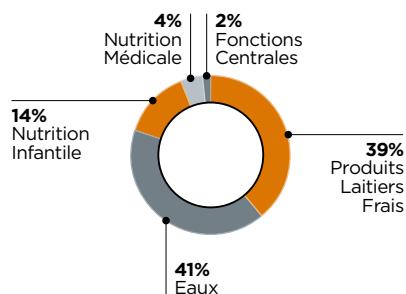
Marge opérationnelle courante par pôle	2007	2008	Progression sur base comparable
Produits Laitiers Frais	13,7%	14,1%	+ 49 pb
Eaux	13,6%	12,8%	- 153 pb
Nutrition Infantile	9,1%	17,5%	+ 230 pb
Nutrition Médicale	5,3%	22,1%	+ 149 pb
TOTAL GROUPE	13,3%	14,9%	+ 53 pb

Marge opérationnelle courante par zone	2007	2008	Progression sur base comparable
Europe	14,4%	15,7%	+ 57 pb
Asie	10,8%	16,9%	+ 166 pb
Reste du monde	11,9%	12,0%	+ 1 pb
TOTAL GROUPE	13,3%	14,9%	+ 53 pb

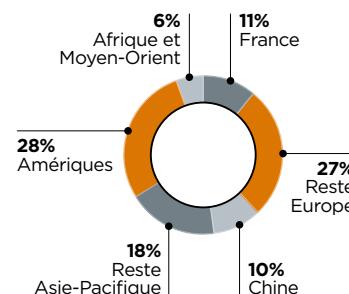
Effectifs

Au 31 décembre 2008, le groupe compte 80 143 collaborateurs dont 30 560 en Europe, 22 693 en Amériques et 26 890 dans le reste du monde.

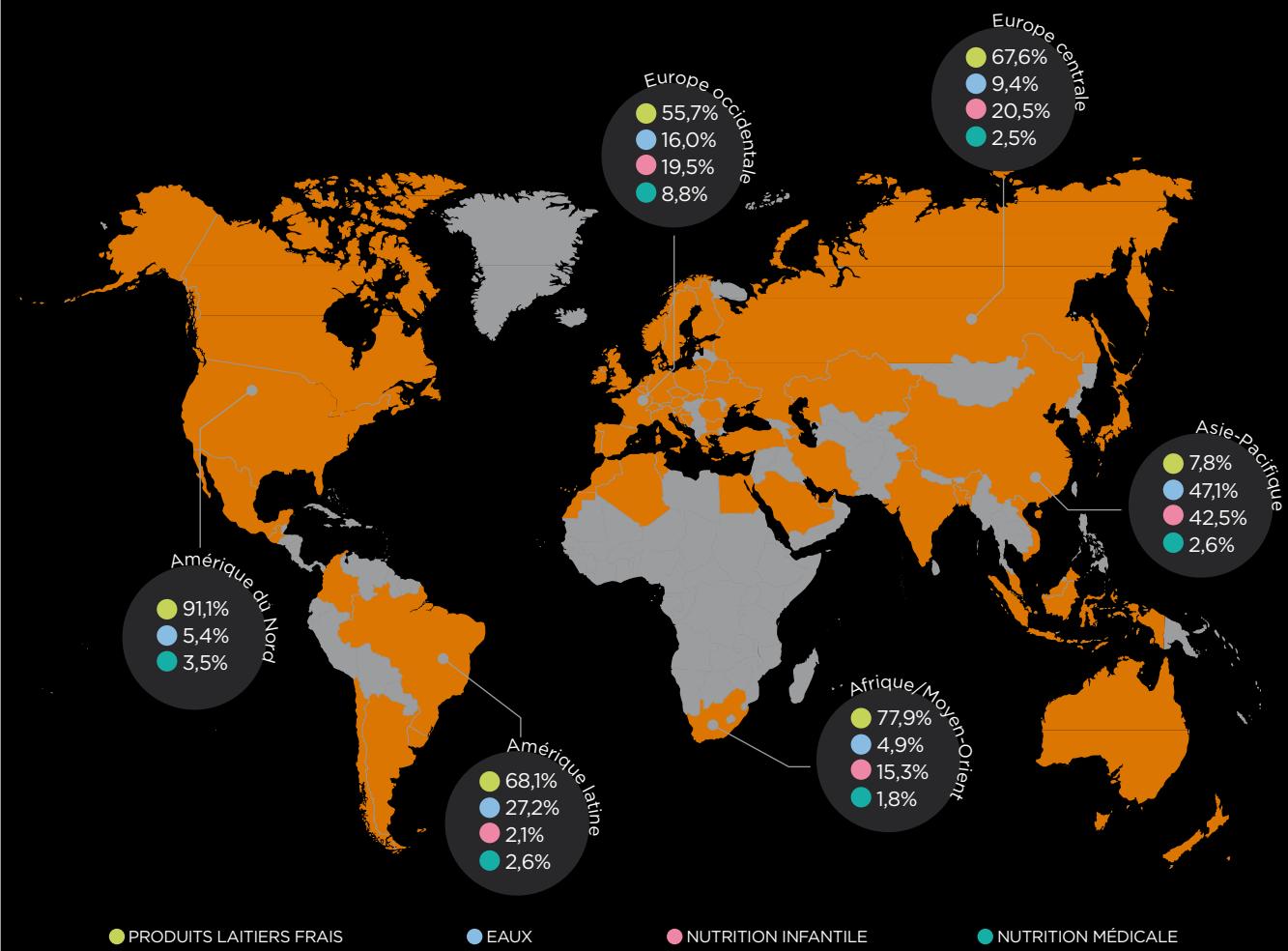
Répartition des salariés par pôle



Répartition des salariés par zone



Répartition du chiffre d'affaires par zone et par pôle en % dans le monde



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

	2008
Produits Laitiers Frais	
Europe occidentale	4 051
Europe centrale	1 523
Asie-Pacifique	144
Amérique du Nord	1 217
Amérique latine	1 323
Afrique/Moyen-Orient	439
TOTAL	8 697
Eaux	
Europe occidentale	1 161
Europe centrale	212
Asie-Pacifique	874
Amérique du Nord	72
Amérique latine	528
Afrique/Moyen-Orient	27
TOTAL	2 874
Nutrition Infantile	
Europe occidentale	1 417
Europe centrale	462
Asie-Pacifique	789
Amérique du Nord	-
Amérique latine	41
Afrique/Moyen-Orient	86
TOTAL	2 795
Nutrition Médicale	
Europe occidentale	641
Europe centrale	57
Asie-Pacifique	47
Amérique du Nord	47
Amérique latine	51
Afrique/Moyen-Orient	11
TOTAL	854
TOTAL	15 220

Résultats 2008 en millions d'euros

	2007 publié	2007 pro forma	2008
Résultat opérationnel courant	1 696	2 108	2 270
Autres produits et charges opérationnels	(150)	0	(83)
Résultat opérationnel	1 546	2 108	2 187
Coût de l'endettement financier net	(175)	(424)	(439)
Autres produits et charges financiers	(2)	(46)	(145)
Impôts sur les bénéfices	(410)	(453)	(443)
Résultat net des sociétés intégrées	959	1 185	1 160
Résultat net des sociétés mises en équivalence	87	111	62
Résultat net des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession	3 292	0	269
Résultat net	4 338	1 296	1 491
Part des intérêts minoritaires	158	153	178
Part du groupe	4 180	1 143	1 313
- Résultat net non courant des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession	(3 110)	-	(269)
- Résultat net non courant des activités conservées	115	-	269
Résultat net courant part du groupe	1 185	1 143	1 313
Résultat net courant dilué part du groupe par action (en euros)	2,47	2,38	2,74

Le coût de l'endettement financier net provient de l'impact du financement de l'acquisition de Numico sur l'année entière, ainsi que de la hausse du coût moyen de la dette.

Le taux effectif d'imposition courant s'établit à 23,5% en 2008 contre 27,0% en 2007. Cette baisse résulte principalement des variations du périmètre de consolidation, d'une diminution des taux d'imposition sur les marchés où Danone est présent et d'un mix pays positif.

Le résultat net non courant des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession (269 millions d'euros) provient principalement du produit complémentaire perçu dans le cadre de la cession de la participation du groupe dans la joint-venture Generale Biscuit Glico France.

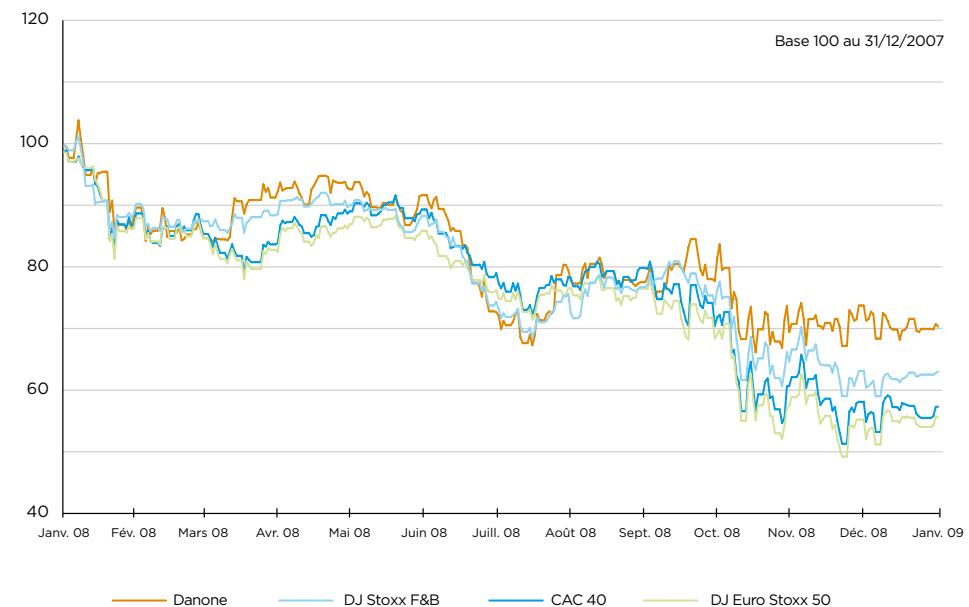
Le résultat net non courant des activités conservées inclut principalement la perte de valeur constatée sur les titres de participation non consolidés de Danone dans la société Wimm-Bill-Dann, ainsi que d'autres coûts non récurrents.

Par rapport aux données pro forma 2007, le résultat net courant part du groupe a progressé de + 15,0% pour atteindre 1 313 millions d'euros, et le résultat net courant dilué part du groupe par action affiche une croissance de + 15,1%*, à 2,74 € en 2008.

+15,1%

Progression du résultat net courant dilué par action (part du groupe)*.

* Par rapport au résultat net courant dilué par action pro forma.

Evolution des principaux indices boursiers du 31/12/2007 au 31/12/2008

Sur la quasi-totalité de l'année 2008, la performance du titre Danone a été supérieure au CAC 40 et au Dow Jones Euro Stoxx 50 et en ligne avec celle de l'index très diversifié Dow Jones Stoxx Food and Beverage. Plus particulièrement depuis le début de la crise financière, en septembre, le titre Danone a démontré sa résistance, comparé à plusieurs indices.

Cette performance s'est prolongée au quatrième trimestre 2008 avec l'annonce des résultats du troisième trimestre fin octobre et le séminaire Investisseurs en novembre, qui ont permis au titre de délivrer un rendement supérieur aux autres indices.

Données boursières au 31/12	2005	2006	2007 ⁽¹⁾	2008
<i>en millions d'euros</i>				
Capitalisation boursière au 31/12	23 252	30 000	31 500	22 200
<i>en euros</i>				
Dernier cours de l'exercice (clôture)	88,25	114,80	61,40	43,18
Cours le plus haut de l'exercice	96,30	121,10	64,17	64,00
Cours le plus bas de l'exercice	67,80	85,20	51,30	38,60
<i>en milliers d'actions</i>				
Moyenne quotidienne du nombre de titres échangés	1 427	1 212	3 076	3 265

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

Dividende par action

	2005	2006	2007	2008
en milliers d'actions				
Nombre d'actions composant le capital	264 235	260 865	512 851	513 802
en euros				
Dividende par action	1,70	2,0	1,10	1,20⁽¹⁾

(1) Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 23 avril 2009.

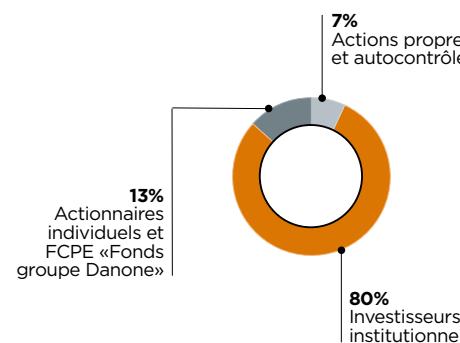
Dividende

Danone a décidé de soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires qui se réunira le 23 avril 2009 la distribution d'un dividende pour l'année 2008 de 1,20 € par action, payable en espèces ou en actions Danone. Ces nouvelles actions seront émises à un prix égal à 90% de la moyenne des prix d'ouverture des actions Danone échangées sur Euronext au cours des vingt derniers jours précédent le mercredi 22 avril 2009 diminuée du montant du dividende. La date de négociation ex-dividend est fixée au jeudi 30 avril 2009.

La période d'option durant laquelle les actionnaires peuvent décider s'ils choisissent un paiement des dividendes en espèces ou en actions démarre le jeudi 30 avril et s'achève le lundi 18 mai 2009. A défaut d'avoir exercé cette option dans ce délai, l'actionnaire recevra en espèces la totalité des dividendes qui lui sont dus. Le dividende sera payable à partir du 27 mai 2009.

Titres au porteur identifiable

	Au 31/12/2008	% en capital
Investisseurs institutionnels		
France		31%
Royaume-Uni		8%
Allemagne		4%
Benelux		4%
Reste de l'Europe		6%
Etats-Unis		22%
Reste du monde		5%
Actionnaires individuels et FCPE «Fonds groupe Danone»		13%
Actions propres et autocontrôle		7%
TOTAL		100%

**Fiche signalétique de l'action**

- NOMBRE D'ACTIONS AU 11/02/2009 :** 513 802 144
- NOMINAL :** 0,25 euro par action au 11 février 2009
- PLACES DE COTATION :** les actions de la société sont cotées sur NYSE Euronext Paris, à la Bourse suisse et sous forme d'American Depository Shares/Receipts (ADS/ADR) sur le marché américain de gré à gré selon le ratio : 1 action au prix du marché = 5 ADS.

Principaux actionnaires au 31/12/2008

	% des droits de vote nets
Eurazeo	5,2%
Caisse des Dépôts et Consignations	4,0%
Predica	1,4%
FCPE «Fonds groupe Danone»	3,1%
Groupe Sofina et Henex (ex-Glaces de Moustier)	3,2%
Public	83,1%

Free cash flow

Le free cash flow s'est élevé à 1 183 millions d'euros en 2008 (7,8% du chiffre d'affaires), contre 984 millions d'euros à la même période l'année précédente.

Investissements industriels (en millions d'euros)

Les investissements industriels ont atteint 706 millions d'euros en 2008 (soit 4,6% du chiffre d'affaires consolidé). Pour poursuivre son expansion géographique et accompagner la croissance des pays émergents, le groupe a maintenu en 2008 un niveau significatif de dépenses d'investissement, avec un repli au cours du 4^e trimestre pour tenir compte du ralentissement de la croissance observé dans certains pays. Les montants engagés au cours de l'exercice 2008 intègrent, à hauteur de 40% du montant total, des investissements dans les pays à fort potentiel de croissance (Argentine, Brésil, Canada, Etats-Unis, Chine et Indonésie) et, à hauteur de 3% du montant total, des investissements dans des pays d'implantation récente (Corée du Sud, notamment).

Les montants engagés au cours de l'exercice 2007 intègrent principalement des investissements de capacité dans des pays où le groupe était déjà implanté (notamment Russie, Chine, Argentine, Mexique, Indonésie et Etats-Unis) et dans des pays d'implantation récente (notamment Egypte, Colombie et Chili) pour l'activité Produits Laitiers Frais.

1,20 €* +20%
Dividende distribué aux actionnaires en 2008.
Variation 2008 du free cash flow.

* Proposé à l'Assemblée générale des actionnaires du 23 avril 2009.

INDICATEURS SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX 2008

Indicateurs environnementaux

Une sélection d'indicateurs* Produits Laitiers Frais, Eaux et Blédina, publiée dans le rapport technique de développement durable 2008 du groupe Danone*, a fait l'objet d'un rapport d'examen limité par KPMG Audit.

* L'ensemble des indicateurs, le rapport d'examen limité de KPMG Audit, ainsi que les données 2007 à périmètre comparable sont disponibles dans le rapport technique de développement durable sur www.danone.com, rubrique «développement durable», «coin des experts».

	Produits Laitiers Frais, Eaux, Nutrition Infantile, Nutrition Médicale	Produits Laitiers Frais, Eaux, Blédina
Production (en milliers de tonnes)	22 459	21 944
Sites industriels⁽¹⁾		
Nombre total de sites	162	140
Taux de couverture	91% ⁽⁵⁾	89%
Nombre total de sites certifiés ISO 14001	91	82
Consommation d'énergie thermique (en milliers de MWh)	2 439	1 831
Consommation d'électricité (en milliers de MWh)	1 744	1 565
Consommation d'énergie totale (en milliers de MWh)	4 183	3 396
Quantité totale de déchets générés (en milliers de tonnes) ⁽²⁾	229	159
Quantité totale de déchets éliminés par une filière spécifique ⁽²⁾ (en milliers de tonnes) ⁽²⁾	188	123
Proportion de déchets éliminés par une filière spécifique ⁽²⁾	82%	77%
Consommation totale d'eau (en milliers de m ³) ⁽³⁾	37 576	34 531
Rejet de DCO (demande chimique d'oxygène) au milieu naturel en tonnes ⁽⁴⁾	4 305	4 183
Nombre de rejets accidentels significatifs (produits chimiques et hydrocarbures)	2	2
Emissions de gaz à effet de serre (CO ₂ , CH ₄ , N ₂ O, CFC...) en milliers de tonnes équivalent CO ₂	564	406
Emissions de SO _x (oxydes de soufre) en tonnes équivalent SO ₂	3 324	1 693
Emissions de NO _x (oxydes d'azote) en tonnes équivalent NO ₂	1 349	938
Emissions de substances appauvrissant la couche d'ozone (en kg équivalent CFC)	600	558

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

(2) Hors boues de station d'épuration.

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

(4) Sur la base de 91% des sites, représentant plus de 99% de la DCO totale du groupe.

(5) 91% des sites couvrant 99% du CA.

Indicateurs sociaux

	2008	Taux de couverture ⁽¹⁾
Effectifs totaux au 31/12	80 143	100%
Création nette d'emploi	+ 3 800	100%
Europe	+ 274	100%
Asie	+ 984	100%
Reste du monde	+ 2 542	100%
Effectifs par région		
Europe	38%	100%
Asie	28%	100%
Reste du monde	34%	100%
Effectifs salariés inscrits au 31/12		
Managers	16%	100%
Non-managers	84%	100%
Managers hommes	57%	100%
Managers femmes	43%	100%
Non-managers hommes	76%	100%
Non-managers femmes	24%	100%
Effectifs inscrits au 31/12 par tranche d'âge		
< 18 ans	0,04%	100%
entre 18 et 24 ans	11%	100%
entre 25 et 34 ans	43%	100%
entre 35 et 44 ans	30%	100%
entre 45 et 54 ans	13%	100%
> 55 ans	3%	100%
Effectifs moyens annuels		
Permanents	83%	100%
Non permanents	17%	100%
Taux de rotation du personnel permanent sur effectif total	22%	96,0%
% de CBU dont les salariés sont couverts par une convention ou des accords collectifs multidomaines	77%	92,3%
% de CBU dont les salariés bénéficient d'une représentation collective ⁽²⁾	85%	92,3%
Nombre de conflits avec arrêt du travail	49	95,4%
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	897	95,4%
Nombre d'accidents mortels ⁽³⁾	11	95,4%
Taux de fréquence des accidents du travail	5,2	95,4%
% de salariés couverts par une protection risques majeurs (décès/inaptitude)	99%	95,4%
% de CBU dont les salariés bénéficient d'un dispositif de partage collectif des résultats ⁽⁴⁾	40%	95,4%
Nombre de salariés ayant bénéficié dans l'année de formation(s)	70 458	98,7%
Managers	10 492	98,7%
Non-managers	59 966	98,7%
Nombre moyen d'heures de formation dans l'année par salarié	25	98,7%
Managers	37	98,7%
Non-managers	22	98,7%

(1) Pour tenir compte des disparités de périmètre de consolidation dans la remontée des données, un taux de couverture est calculé pour chacun des indicateurs publiés, sur la base de l'effectif total des salariés Danone à fin 2008 (80 143 salariés).

(2) Elue ou désignée par une organisation syndicale.

(3) Ces 11 accidents mortels concernent 6 salariés Danone et 5 salariés en sous-traitance, sur le périmètre PLF, Eaux et Blédina. Il s'agit en majorité d'accidents de la route. Grâce au rapport détaillé demandé mensuellement aux filiales (mis en place en 2008), nous sommes, cette année, en mesure de nuancer et préciser nos informations sur la sécurité.

(4) Hors Nutrition Infantile et Nutrition Médicale, ce chiffre s'élève à 52%.

Depuis 90 ans,
Danone entreprend pour votre santé.

POUR EN SAVOIR PLUS :



Document de référence
à télécharger sur
www.finance.danone.com



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



Pour prolonger en images et en films
cette excursion au cœur de Danone,
rendez-vous sur le site Internet du
groupe : www.danone.com

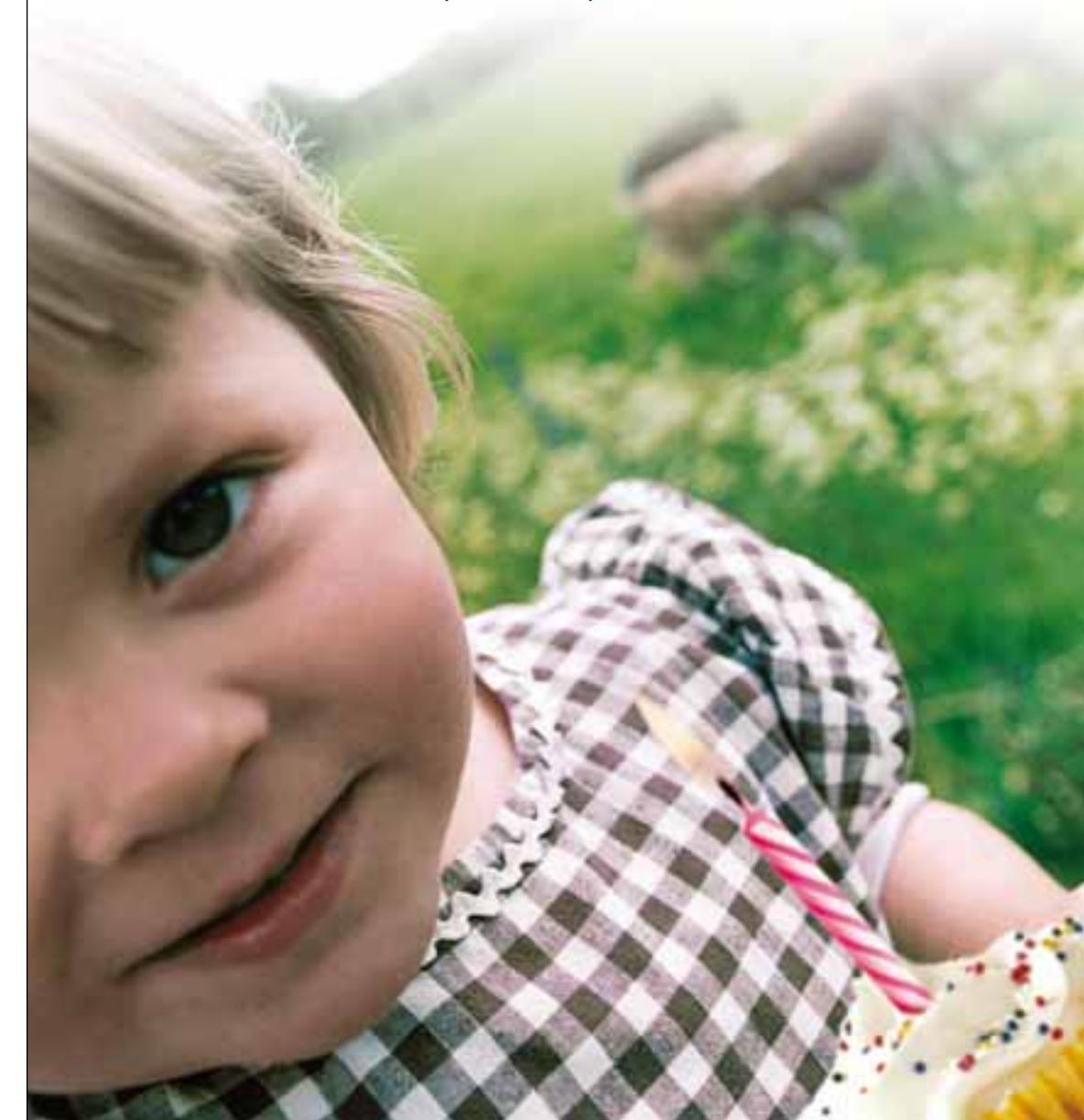


Danone - 15, rue du Helder - 75439 Paris Cedex 09 - Accueil : 17, bd Haussmann - 75009 Paris, tél. : +33 1 44 35 20 20 - Direction de la Communication, tél. : +33 1 44 35 20 71 - N° vert actionnaires : 0800 320 323, appel gratuit depuis un poste fixe en France métropolitaine - Informations financières - www.finance.danone.com - www.danone.com



Ce rapport a été imprimé sur un papier recyclé et certifié FSC (Forest Stewardship Council, association d'utilité publique internationale qui s'engage pour une exploitation durable des forêts). L'encre et le vernis utilisés sont végétaux. L'imprimeur est certifié Imprim'vert, FSC et PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification schemes, marque de certification de gestion forestière, visant à contribuer à la gestion durable des forêts).

Crédits photographiques : J.Arndt/Getty Images, G. Beguin, C. Close/Getty Images, J. Damasse, V. Damourette/Sipa Press, A. Facelly/Sipa Press, Fotolia, J.-C. Guilloux, Haley/Sipa Press, R. Meigneur/Sipa Press, "1001 Fontaines pour demain", M. Ralston/AFP, S. Stafford/Getty Images, J.Somehm/VisionsofAmerica, Tendance Floue, J. Witt/Sipa Press, D.R. - **Infographies :** IDE - **Photogravure :** Graphic Partners - **Conception et réalisation :** [Angie](#) (réf. RADA008).



En 1919, Isaac Carasso met au point le premier yaourt Danone, vendu dans les pharmacies de Barcelone. 90 ans plus tard, c'est avec la même passion que les femmes et les hommes de Danone travaillent chaque jour pour que l'alimentation devienne le meilleur allié de notre santé.

1919



2009