

# MANAGEMENT

## HISTOIRES D'HOMMES

La fonction humaine chez DANONE joue depuis toujours un rôle central, avec l'ambition affirmée de répondre en permanence à une double mission : contribuer à la performance collective et veiller à l'équilibre entre économique et social. Les hommes et les femmes du Groupe témoignent.

**Dessiner des organisations efficaces, adaptées à la recherche de croissance;** mettre en place des systèmes de rémunération incitatifs; installer des relations pacifiées avec les partenaires sociaux; identifier ou recruter les hommes et les femmes à même de relever les défis du business; les former, les développer. Autant de fondamentaux de la fonction qui font des Ressources humaines DANONE un partenaire opérationnel à part entière et incontournable dans chaque filiale. Au-delà, cependant, les RH se sont, dès l'origine du Groupe, vu assigner un autre rôle, celui de veiller à l'équilibre entre économique et social. Gardiennes «du temple», garantes des valeurs et de la culture DANONE, elles incarnent une conviction de départ de l'entreprise: l'épanouissement des

hommes est à la fois la condition et la finalité de la croissance. C'est cette dimension que la fonction doit défendre, même si elle entre quelquefois en tension ou en contradiction avec des impératifs économiques à plus court terme. Une dimension qui s'exprime au quotidien dans la conduite des affaires de chaque unité de production, équipe, filiale et qui s'incarne dans quelques grandes priorités actuelles. Comme la politique sécurité qui vise à réduire par deux le taux d'accidents du travail, toujours considéré comme trop élevé (p. 66). Ou le souci du climat dans l'entreprise pour essayer de créer des lieux où chacun ait envie de donner le meilleur et puisse s'épanouir (p. 62). Ou encore l'incitation au fonctionnement décentralisé, en réseau entre collaborateurs de pays et de filiales dif-

férents pour cultiver la réactivité et l'absence de formalisme qui font la marque de fabrique du Groupe (p. 64). Tous ces enjeux se retrouvent de manière peut-être plus évidente encore dans les nouvelles filiales situées dans les pays émergents et où le principal défi n'est pas tant financier, marketing ou commercial qu'humain: comment trouver les hommes et les femmes, locaux et expatriés, capables de construire un business à partir de rien ou presque? Comment adapter nos principes sociaux à des contextes différents? Comment inscrire ces nouvelles filiales dans un groupe mondial tout en leur laissant la capacité de rester locales? Des questions qui se posent chaque jour et qui résument bien les enjeux de la fonction humaine chez DANONE (lire p. 69).

# Motivation

## A great place to work\*?

\* Un endroit où on a envie de travailler.

**P**our attirer et retenir les talents, créer des conditions propices à la performance et favoriser l'épanouissement de chacun, l'un des enjeux pour les Ressources humaines est de faire de DANONE une entreprise où il fait bon travailler. Le Groupe a donc décidé de mesurer ce critère à travers des enquêtes d'opinion internes systématiquement conduites tous les deux ans, et la participation des filiales à des enquêtes comparatives locales. Dans cette optique, DANONE a choisi de renforcer sa coopération avec l'institut américain Great Place to Work. Implanté dans de nombreux pays, celui-ci mesure le climat interne et le bien-être au travail des collaborateurs d'une entreprise au travers d'un questionnaire abordant des thématiques variées (conditions de travail, équité, respect du personnel, rapports avec la hiérarchie, diversité...). Cet institut indépendant établit ensuite un classement aux niveaux national et continental. Au cours de l'année 2006, 22 filiales de DANONE ont collaboré avec Great Place to Work ou conduit des enquêtes analogues avec d'autres instituts dans les pays où Great Place to Work n'est pas présent. Par exemple, en Roumanie, le degré de satisfaction des salariés dans leur travail est mesuré depuis 2005 à travers la participation aux sondages de la revue *Capital*, très réputée dans le pays, et à ceux de l'institut Hewitt en 2006.

L'ambition du Groupe est que toutes ses filiales participent à cette démarche d'évaluation, non pas pour mettre en avant les plus performantes en la matière, mais pour engager des plans d'action destinés à faire progresser chacune d'elles. En effet, avec cette démarche de progrès, chaque filiale peut s'améliorer et pallier ses déficiences. L'expérience montre que, lorsqu'une entreprise progresse, les collaborateurs se sentent fiers et la motivation au travail est plus importante. L'entreprise retire donc, elle aussi, des avantages concurrentiels à cette évaluation. A terme, l'objectif pour DANONE est d'accroître l'attractivité de ses filiales, lesquelles, en devenant l'employeur de référence dans chaque pays où le Groupe est implanté, peuvent générer chez les salariés un sentiment de fierté et d'appartenance à l'entreprise.

### Ils témoignent/ De l'importance d'un bon climat dans l'entreprise

### Entre bien-être et santé

«Chez Danone UK, nous avons lancé le plan "Danone active health". Nous organisons ainsi des formations sur des sujets comme la gestion du stress. Nous incitons également les collaborateurs à adopter une bonne hygiène alimentaire via des conférences sur le sujet, en offrant tous les matins un petit déjeuner équilibré

à base de céréales, de fruits et de laitages et en mettant à disposition des corbeilles de fruits. Le principe est simple : comme pour les consommateurs, Danone se mobilise pour la santé de ses collaborateurs.»

**ANNE-CATHERINE MORADPOUR**, française, manager RH chez Danone UK



### Diversité : vers une entreprise plus représentative

«Pour Danone Eaux France, accueillir la diversité et lui permettre de s'épanouir est une source de dynamisme.

En 2006, nous avons donc signé un accord avec les partenaires sociaux sur ce sujet, pour améliorer l'égalité professionnelle hommes-femmes et pour garantir l'intégration des travailleurs handicapés, des personnes d'origines diverses et des seniors.

Depuis déjà deux ans, nous avons développé des actions qui favorisent cette diversité. A Evian, par exemple, une formation a été mise en place pour favoriser l'évolution des opératrices, et depuis 2005, les personnes handicapées représentent 9% des recrutements réalisés. A l'usine d'Amphion (Evian), des formations à la langue des signes ont amélioré l'intégration des opérateurs

malentendants. Une plus grande diversité dans les équipes permet de voir les choses autrement. Nous nous ouvrons à des profils plus variés, par exemple, au Marketing, où des diplômés plus diversifiés permettent d'aborder le business de manière moins normalisée, d'être mieux en phase avec les attentes du marché.»

**CÉCILE DIVERSY**, française, DRH Danone Eaux France



### Transparence

«A travers les enquêtes menées chez Danone Roumanie, un déficit d'information sur la stratégie, l'évolution des collaborateurs et les salaires a été identifié et des mesures de progrès ont été mises en place. Pour partager la stratégie, des conventions avec les non-managers ont été organisées. Nous avons aussi communiqué sur la grille des salaires, et d'ici à 2008 tous les salariés bénéficieront de systèmes de développement personnel. Ces actions permettent de montrer que l'équité interne est une réalité qui mérite d'être renforcée.»

**MIRCEA MATESCU**, roumain, DRH de Danone Roumanie et de la région Adriatique

### XAVIER LIÑAN, espagnol, directeur Développement des organisations et des rémunérations "C'est aussi un moyen de motiver les collaborateurs"

«Depuis 2003, Danone Espagne participe chaque année à l'enquête de Great Place to Work. Nous sommes régulièrement classés numéro 1 ou 2 en Espagne avec même, en 2005, une place dans le top 5 des entreprises européennes. Chaque sondage est bien sûr l'occasion d'améliorer les conditions de travail. Mais ces enquêtes nous permettent surtout de motiver les collaborateurs et de créer chez eux un sentiment de fierté pour leur appartenance à Danone Espagne.»



# Networking,\* la **force** des échanges

\* Mise en réseau

**L**e partage de l'information est un élément clé de la performance économique des grandes entreprises et du développement des individus. Depuis 2002, le Groupe DANONE a développé la «networking attitude», une dynamique d'échange entre les managers afin de favoriser le partage des bonnes pratiques d'une filiale à l'autre, directement entre managers, sans nécessairement passer par les circuits hiérarchiques classiques. Solution de bon sens, le networking consiste à mettre en relation des personnes qui ont expérimenté des bonnes pratiques (les «givers») et des personnes qui en ont besoin (les «takers»). L'objectif est avant tout de gagner en efficacité: il constitue un moyen simple de gagner du temps et de limiter les risques, les solutions proposées ayant déjà fait leurs preuves sur le terrain. Dans un premier temps, le networking s'est développé à travers la mise en place d'événements et de rencontres spécialement imaginés et mis en scène pour créer des occasions d'échange dans une atmosphère sou-

vent ludique. Comme les «marketplaces», véritables marchés reconstitués où les porteurs d'idées judicieuses tiennent des étals et «vendent» leurs bonnes pratiques aux acheteurs qu'ils ont su convaincre. En 2006, le networking franchit une nouvelle étape avec l'ambition d'associer à la démarche, en plus des 9000 managers, les employés et partenaires extérieurs, et de développer de nouveaux outils permettant de construire ensemble des solutions innovantes.

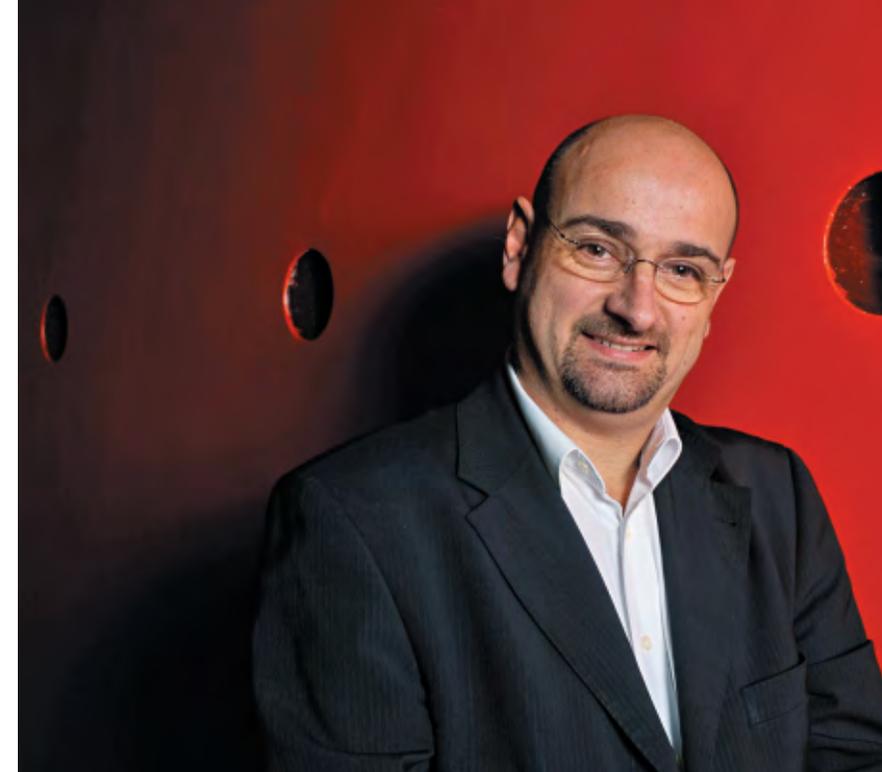
## Ils témoignent/ Du bénéfice du travail en réseau

### Travailler et construire ensemble

«Lors de la convention du pôle Boissons à Séville (Espagne), organisée en juin 2006, j'ai participé à une session de networking. Il y avait sept stands où les filiales du Groupe DANONE présentaient des projets en cours de développement et où nous pouvions proposer des idées pour les améliorer. Il faut noter que, même si les idées ne sont pas développées dans les moindres détails, elles peuvent nous

inspirer. Parfois, lorsque nous sommes trop impliqués dans un projet, le fait que quelqu'un d'extérieur donne de nouvelles idées s'avère très positif pour relancer la réflexion. Enfin, cette session de networking m'a permis de rencontrer des collaborateurs du monde entier, d'étoffer mon carnet d'adresses internes. C'est ça, aussi, le networking.»

**FRANKIE SUEN**, chinois,  
directeur général de la division  
Export du pôle Boissons en Chine



### Echanger et décider

«Pour 2007, le pôle Biscuits s'est fixé pour objectif de réduire sa consommation d'énergie de 1 million d'euros. Dans cette optique, nous avons organisé en novembre 2006 une session de networking consacrée aux économies d'énergie. Elle a eu lieu à l'usine de Herentals, en Belgique, en présence d'une quarantaine de managers travaillant dans la supply chain du pôle: directeurs d'usine, directeurs Ingénierie, directeurs

Environnement... Ainsi, les filiales ont présenté des projets qu'elles déploient en interne et ont demandé aux personnes présentes de contribuer à les améliorer au travers de leur expérience ou de nouvelles idées. Dix projets (France, Pologne, Italie, République tchèque, Belgique, Allemagne...) ont été présentés. On peut citer l'acquisition de nouveaux brûleurs à infrarouges qui réduisent la consommation en gaz

de 15%, ou la récupération de l'énergie dissipée dans l'atmosphère pour chauffer des bâtiments. Cette session a généré de nombreux échanges. Elle a aussi abouti à des décisions prises à l'unanimité. Par exemple, la méthode d'audit des fours, mise au point en France, sera généralisée à toutes les usines du pôle Biscuits.»

**PATRICK ROCHER**, français,  
directeur Processus  
et Technologies (Biscuits)

**En chiffres/** Pour diffuser le networking dans toutes les filiales, DANONE met à la disposition des collaborateurs des outils (marketplace, intranet...) qui leur permettent de se mettre en relation. Au total, en 2006, 191 bonnes pratiques (plus de 600 depuis 2003) ont été présentées pour être déployées et plus de 1000 idées nouvelles enregistrées. Par ailleurs, plus de 70 réseaux de partage sont actifs dans tous les domaines d'activité de l'entreprise.

### Communiquer

«Nous sommes souvent un voire deux en charge de la communication externe. Il est donc très utile pour progresser d'échanger d'une filiale à l'autre. Toutes les six semaines, nous échangeons sur nos expériences et confrontons nos points de vue lors d'une réunion téléphonique. Un site intranet nous permet de partager les bonnes pratiques et de retrouver les positions du Groupe sur certaines thématiques. Pour le lancement d'Activia aux Etats-Unis, l'expérience de mes collègues a été très utile.»

**MICHAEL NEUWIRTH**,  
américain, directeur des  
Relations publiques (Dannon US)

### S'ouvrir

«Nous avons organisé une Journée de l'innovation avec nos fournisseurs d'emballages et de matières premières, au cours de laquelle ils devaient présenter des solutions répondant à un cahier des charges précis. 16 fournisseurs ont présenté des idées au cours d'une marketplace. Au total, 120 concepts ont été exposés et 10% lancés sur le marché.»

**KATARZYNA HUTNA**,  
polonaise, directrice Achats  
de Danone Pologne



# Sécurité au travail, l'affaire de **tous**

**C**hez DANONE, la sécurité est naturellement considérée comme un droit fondamental et universel. A ce titre, elle est l'affaire de tous les salariés et pas seulement d'une poignée d'experts. Pour améliorer les résultats, qui n'étaient pas toujours à la hauteur de cette ambition, DANONE a lancé en 2004 une démarche spécifique, Wise. Initiée par le pôle Biscuits, Wise est aujourd'hui généralisée aux pôles Boissons et Produits Laitiers Frais. Conçue en partenariat avec le groupe DuPont, pionnier mondial de la «culture sécurité», elle se caractérise par une approche transversale qui vise d'abord à faire évoluer les comportements humains. Il faut en effet savoir que 90% des accidents sont causés par des comportements inappropriés et auraient donc pu être évités. Pour cette raison, Wise place au cœur de la démarche sécurité du Groupe DANONE le management et le dialogue, meilleures armes pour inscrire une dynamique de progrès dans la durée.

## MOBILISATION SUR LE TERRAIN

Dans le courant de l'année 2006, toutes les filiales DANONE ont multiplié les initiatives pour faire évoluer les comportements de leurs collaborateurs: affichage dans les usines du nombre de jours sans accident, du nombre d'accidents; communication autour des règles de base et autour du thème de l'importance de la protection au travail; marketplaces (voir p. 64) dédiées à la sécurité au cours desquelles les acteurs présents (opérateurs, agents de maîtrise, de mainte-

nance, responsables ressources humaines...) échangent des bonnes pratiques; expositions de photos prises dans les unités de production et destinées à sensibiliser les opérateurs au respect des consignes de sécurité; espaces d'information sur la sécurité dans les divers sites pour diffuser des idées simples mais essentielles...

La communication directe est aussi la priorité, comme chez Bonafont par exemple, l'une des filiales Boissons du Groupe au Mexique. A l'usine de Toluca, le management, les opérateurs et les syndicats ont formé des groupes de travail et établi ensemble des standards de sécurité. Conformément à la démarche Wise, les managers se réunissent quatre fois par an avec leurs équipes pour discuter de sécurité et s'assurer que les règles sont bien respectées. Lorsqu'un incident qui pourrait dégénérer en accident survient, là encore, la communication joue un rôle de premier ordre pour éviter que la situation à risque ne se reproduise. Une vidéo simulant l'accident qui aurait pu arriver est alors diffusée sur les écrans de télévision de l'usine, l'objectif de la démarche étant avant tout d'amener chacun à prendre conscience des risques auxquels il est exposé, et à mieux se protéger.

Il est encore un peu tôt pour mesurer les effets du déploiement de la démarche Wise dans les pôles Boissons et Produits Laitiers Frais, mais en 2005, pour le pôle Biscuits, le taux de fréquence des accidents a baissé de 37%, et de 11% en 2006. Une démarche primée, lors du Forum des leaders sur la sécurité et la performance 2006 organisé par la société DuPont, pour la rapidité et l'ampleur de la mobilisation du management autour de cette priorité. ●

**Mexique/** L'usine Boissons de Toluca, 250 salariés, enregistre 560 jours consécutifs sans accident à fin 2006. Un record. La sécurité y constitue la valeur n° 1, devant la qualité, le service client et la compétitivité.



## En chiffres

74

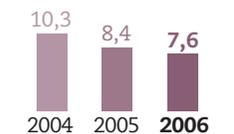
usines et entrepôts se sont lancés dans la démarche sécurité Wise.

Depuis le lancement opérationnel de la démarche Wise, en 2004, le taux de fréquence des accidents a diminué de 30% (à structures comparables).

59

audits ont été menés en 2006. Dans chaque site, l'audit est réalisé avec un auditeur de DuPont, et un auditeur de DANONE formé par DuPont (une vingtaine d'auditeurs ont ainsi été formés dans le Groupe). Cet audit aboutit à une évaluation sur 12 critères qui composent le «safety management system». Mais dans cette démarche, le plus intéressant est que les évaluateurs émettent des recommandations de plans d'action pour progresser. Dix-huit mois plus tard, un nouvel audit a lieu pour mesurer les progrès et définir encore des pistes d'amélioration.

## Evolution du taux de fréquence\* des accidents



\* Nombre d'accidents avec au moins 1 jour d'arrêt pour 1 million d'heures travaillées.

# zéro

accident: le seul but vers lequel l'entreprise doit tendre. Pour l'atteindre, il faut créer une vraie culture de la sécurité.

# Le défi **humain** des pays émergents

**L**e Groupe réalisait plus de 90% de ses ventes dans les pays développés, il y a seulement dix ans. En 2006, un tiers du chiffre d'affaires venait des pays émergents. Une transformation radicale au cœur de la stratégie de croissance de DANONE. Et ce n'est qu'un début. En effet, aujourd'hui l'ambition est de doubler le périmètre géographique du Groupe en y incluant quarante nouveaux pays en quelques années. Pour réaliser cet objectif, le principal défi n'est pas financier mais humain : comment trouver les talents et gérer au mieux les ressources pour ouvrir rapidement autant de nouveaux marchés ?

## CONSTRUIRE LE BUSINESS

Que DANONE s'implante dans un nouveau pays en s'appuyant sur un partenaire, comme c'est le plus souvent le cas, ou démarre seul à partir de rien, l'une des étapes clés de la création d'une filiale consiste à identifier le futur directeur général. Pour ce poste stratégique de chef d'orchestre, DANONE privilégie des profils qui associent des qualités d'entrepreneur, un certain goût pour «l'aventure» et une solide connaissance du Groupe, de ses méthodes et des compétences. En effet, le directeur général devra rapidement constituer une équipe de direction et la faire fonctionner en respectant un équilibre entre expatriés et locaux, les premiers apportant le savoir-faire DANONE et transmettant la culture et les procédures de l'entreprise ; les seconds apportant leur indispensable connaissance du marché local et des habitudes de consommation. Ce recrutement, complexe, est d'une importance stratégique déterminante. En fonction de la situation économique et

politique de certains pays, il est, en effet, parfois difficile d'attirer et de convaincre des experts expatriés. Quant aux jeunes managers locaux, ils sont souvent peu formés pour être immédiatement opérationnels, relativement peu nombreux et font l'objet d'une vive concurrence entre sociétés étrangères qui veulent attirer les meilleurs éléments, la difficulté s'aiguissant lorsque le pays connaît le plein-emploi des cadres.

## DES EFFORTS DE FORMATION

Cette situation incite donc les nouvelles filiales à investir fortement dans la formation. L'idée est double. D'une part, il s'agit de rendre les nouveaux embauchés plus rapidement opérationnels, soit à travers des formations classiques, soit en misant sur la networking attitude (lire aussi p. 64) – les collaborateurs des nouvelles filiales se «formant» auprès des managers des autres filiales du Groupe. D'autre part, les formations permettent de diffuser la culture DANONE, celle-ci se distinguant notamment par le solide attachement à l'entreprise qu'elle est capable de susciter, au point que ce dernier devient un puissant moteur de fidélisation.

## Ils témoignent/

Escale dans cinq pays émergents où le Groupe est implanté

**Nouvelles frontières/** La notion de «nouvelles frontières» est apparue en 2003 pour désigner les plus forts relais de croissance du Groupe : des pays où la population est nombreuse, la consommation de produits encore faible, la croissance économique soutenue, l'attente en produits alimentaires positionnés nutrition et santé forte, et où DANONE dispose d'une bonne base. Les cinq nouvelles frontières identifiées à l'époque – la Chine, l'Indonésie, la Russie, le Mexique et les Etats-Unis (pour les Produits Laitiers Frais) – représentent aujourd'hui 25% des ventes du Groupe, et progressent à un rythme proche de 20% par an. Plus de 35 000 collaborateurs y sont basés. En 2006, les nouvelles frontières de demain ont commencé à se dessiner, notamment en Amérique latine, en Afrique du Nord et au Moyen-Orient. Le business y est encore souvent naissant, mais le potentiel évident. Le Groupe y investit lourdement pour en faire rapidement de nouveaux moteurs de croissance.

Egypte/

Créer un comité de direction



«J'ai supervisé la création du comité de direction. A part le directeur financier et moi, les directeurs sont des Egyptiens recrutés courant 2006. L'ensemble du comité de direction a bénéficié d'une formation qui lui a permis d'aller dans d'autres filiales du Groupe de façon à comprendre comment on travaille chez DANONE.»

**CHARLIE CAPPETTI,**  
italien, directeur général de Danone Egypte

Proximité



«Pour lancer Danone, nous avons rencontré les familles afin de comprendre leurs besoins, puis présenté la marque comme le leader du marché des PLF, ce type d'argument ayant un effet positif en Egypte. Ensuite, nous avons communiqué sur les bénéfices santé en misant sur l'humour. Ce n'est pas ce que le Groupe fait habituellement mais ça correspond aux attentes des Egyptiens.»

**HISHAM EZZ-EL-ARAB,**  
égyptien, directeur Marketing Danone Egypte



Des compétences complémentaires

**L'aventure des PLF Danone en Egypte** a débuté fin 2005, par l'acquisition d'une usine. La première étape fut de constituer le comité de direction, en mariant de manière équilibrée les compétences des expatriés et celles des directeurs locaux. Il incombe, en effet, aux premiers d'introduire le savoir-faire

DANONE et aux seconds d'apporter leur connaissance du marché et d'identifier les écarts entre la culture du Groupe et celle de la société rachetée. L'ensemble du comité de direction bénéficie ensuite d'une formation dans d'autres filiales pour bien comprendre la manière de travailler DANONE.

**S'adapter à un groupe international/** En arrivant chez Danone Egypte, après une longue expérience américaine, Ismail Al Qalawi, jordanien, directeur financier, a d'abord dû mettre la nouvelle société aux standards du Groupe. En Egypte, il lui a fallu développer une équipe, la motiver, lui apprendre à travailler selon les règles d'un groupe international...

Colombie/

Côté industriel

**L'usine qui va être construite en Colombie répondra à un concept nouveau chez DANONE:** celui des usines dites pour pays émergents. Ces unités coûtent environ 30% moins cher que les usines classiques du Groupe, mais elles ne dérogent en rien aux exigences en matière de qualité et de sécurité de DANONE. «Pour réduire les coûts, je travaille principalement avec les fournisseurs industriels locaux et privilégie

les équipements peu automatisés, explique Yvan Moliner, directeur industriel de Danone Colombie. Lorsque je suis confronté à un problème, je téléphone à un collègue susceptible d'avoir développé la solution que je recherche dans sa filiale. Actuellement, j'organise, chaque semaine, deux ou trois réunions de ce type par téléphone. Le gain de temps et les économies réalisées sont inestimables.»



**MARCELO PALMEIRO,**  
brésilien, directeur général de Danone en Colombie

S'adapter pour agir local

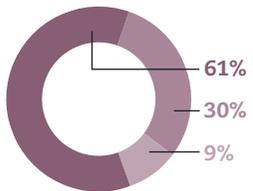
**DANONE s'implante en Colombie en créant une société commune** avec un partenaire local, en l'occurrence Alqueria, leader sur le marché du lait et des jus de fruits. Les premiers produits devaient être commercialisés fin 2007, la stratégie étant d'introduire progressivement les marques phares Danone tout en adaptant les recettes aux goûts des Colombiens. Mais, avant, tout est à construire. En 2006, de nombreux entretiens de recrutement ont été passés car, hormis trois expatriés DANONE, les autres managers seront des Colombiens.

Présence sur les pays émergents

8

**c'est le nombre de pays émergents** où DANONE s'est implanté ou a significativement renforcé sa présence depuis début 2006: Bangladesh, Colombie, Thaïlande, Algérie, Chine, Egypte, Mexique, Argentine...

Répartition du chiffre d'affaires



- Europe
- Pays émergents
- Reste du monde

## Algérie/

## Formation



«Nous avons décidé de doubler notre budget de formation pour nos managers en poste et ceux qui nous rejoindront. Le Groupe travaille bien sûr avec des cabinets de recrutement locaux. Mais nous incitons aussi fortement nos managers à pratiquer le networking, c'est-à-dire à "vendre" l'entreprise autour d'eux. C'est même devenu notre premier moyen de recrutement. Enfin, en interne, nous multiplions les initiatives pour diffuser la culture du Groupe car elle permet d'attirer et de fidéliser les collaborateurs. Elle est aussi source de performance et d'épanouissement.»

**PAOLO TAFURI**, italien, directeur général des Produits Laitiers Frais en Algérie

## Sur un marché à fort potentiel

**2006 a été une année clé pour les PLF Danone en Algérie.** Le principal enjeu est de soutenir la croissance du business et d'accompagner la montée en puissance du marché algérien des PLF, qui croît en moyenne de 20% par an. Cette année, la filiale a continué de lancer des innovations sous la marque Danone qui remplacent au fur et à mesure les gammes anciennes. Des résultats encourageants si l'on tient compte des contraintes liées au pays : celui-ci s'est ouvert à l'économie de marché et

aux investissements étrangers il y a seulement dix ans, ce qui oblige à évoluer dans un cadre légal parfois contraignant. Quant au marché de l'emploi, il demeure assez rigide, et le recrutement de profils adéquats reste encore difficile car les formations dispensées dans les universités ne correspondent pas toujours aux besoins. Les bons techniciens ne manquent pas mais le pays manque de managers en marketing, supply chain ou encore en ressources humaines.



**Repères/ Le marché algérien**, c'est 33 millions d'habitants. Une hausse du pouvoir d'achat et une consommation de produits laitiers de 9 kg per capita (33 kg en France). Chiffre d'affaires de **Danone Djurdjura**: environ 70 millions d'euros et 35% de parts de marché. 700 salariés. Une production de 100 000 tonnes en 2006 contre 36 000 en 2002. DANONE est présent en Algérie à travers ses trois métiers depuis 2006.

## Chine/



**ELLEN RUAN**, chinoise, directrice des Ressources humaines de DANONE en Chine

## Savoir attirer et fidéliser

**Il est devenu essentiel pour nous d'attirer et de fidéliser les managers en Chine.** D'ici à 2020, l'économie du pays aura besoin de 75 000 managers chaque année, or, aujourd'hui, on en recense à peine entre 3 500 et 5 000 par an. «Pour retenir les managers, nous analysons en profondeur et avec chacun d'eux le parcours professionnel que le Groupe peut leur proposer. Nous établissons ensuite un plan de carrière à trois ans. Enfin, comme dans d'autres pays de la zone Asie-Pacifique, les meilleurs éléments sont formés à devenir directeurs en dix-huit mois.»

## Indonésie/

## Former de jeunes talents

**En Indonésie, nouvelle frontière du Groupe**, DANONE est présent sur ses trois métiers. Même si la croissance économique du pays tourne autour des 5%, le taux de chômage avoisine les 10%. Pour Aqua, la filiale Boissons du Groupe, il s'agit de trouver

des profils capables de travailler dans une entreprise d'origine familiale et appartenant à un groupe international. Pour l'activité PLF, il faut surtout trouver des managers dotés d'une expérience dans le métier afin de lancer le business. L'idée est donc de constituer

des réservoirs de jeunes talents qui évolueront en fonction du business et qui l'accompagneront de façon étroite. Pour former ces futurs managers, l'idéal est de les envoyer se perfectionner dans les filiales étrangères, comme la Nouvelle-Zélande ou les Etats-Unis.

## Présence sur les pays émergents

695

**millions d'euros d'investissements industriels.** Extension des capacités de production au Mexique et en Argentine et construction d'une nouvelle usine Biscuits en Algérie.

**En 2006, DANONE a élaboré un nouveau modèle industriel** adapté aux pays émergents. Les usines y coûtent environ 30 à 40% moins cher que celles que DANONE a l'habitude de construire, tout en étant conformes aux exigences de DANONE en matière de qualité et de sécurité. Pour cela, la conception tient compte des volumes à produire et des coûts de main-d'œuvre des pays concernés. Le but est de faire l'investissement juste pour démarrer au moindre coût et avec le moins de risques possible. Les solutions imaginées par DANONE sont modulaires, de façon à pouvoir déplacer l'installation ailleurs si nécessaire, ou à la rendre extensible. La première usine conçue sur ce modèle sera construite en Colombie.