

DANONE 2003

RAPPORT D'ACTIVITÉ

CHINE, HOD,
PROBIOTIQUES, ...
les nouvelles
frontières
du Groupe



DANONE

Entretien avec
Franck Riboud :

**“La vitesse
est au cœur
de notre modèle”**

Questions de société
DANONE et son
environnement

Sommaire



Entretien avec
Franck Riboud

4



16
Les nouvelles
frontières du
Groupe DANONE



DANONE
en Asie-Pacifique

48



Questions
de
société
54

- 2 **Zig-Zag**
- 4 Entretien
- 10 En-tête
Le Gouvernement d'entreprise
- 16 Reportage
- 18 **Chine**
- 20 **HOD**
- 22 **Afrique du Nord et Moyen-Orient**
- 24 **Probiotiques**
- 26 Activités
- 28 **Commentaire général**
- 30 **Produits Laitiers Frais**
- 36 **Boissons**
- 42 **Biscuits et Produits Céréaliers**
- 48 **Asie-Pacifique**
- 54 Grand angle
- 56 *La démarche de responsabilité sociale DANONE*
- 58 *DANONE et la ressource en Eau*
- 60 *DANONE et la santé*
- 62 *DANONE et la mondialisation*
- 64 Management
- 69 Cahier chiffres
- 70 *Le Groupe DANONE dans le monde*
- 72 *Le Groupe DANONE en chiffres*
- 76 *Le Groupe DANONE et ses actionnaires*

evian
2004

winterstar

➔ 30 ans après...
le pari réussi
de la fusion BSN/
Gervais-DANONE



DÉCEMBRE 2003 En 1973, sous l'impulsion d'Antoine Riboud (à droite) et de Daniel Carasso, l'opération « coquelicot » aboutit à la fusion de BSN et Gervais-DANONE. Les deux entreprises, à l'époque essentiellement françaises, partageaient des valeurs communes, des compétences complémentaires et une même ambition. En 30 ans, les synergies jouent à plein et les produits du groupe BSN (rebaptisé DANONE en 1994) s'installent dans 120 pays.

➔ Journée DANONE
pour l'Enfance

DÉCEMBRE 2003 Pour la seconde année consécutive, dans plus de 30 pays, les salariés du Groupe DANONE se sont mobilisés pour venir en aide à des enfants touchés par la pauvreté, la maladie, le handicap ou les violences. Fil rouge de cette Journée DANONE pour l'Enfance : soutenir des initiatives identifiées et choisies directement par les collaborateurs du Groupe et s'engager à les suivre dans la durée.



➔ Tous les enfants
du monde

SEPTEMBRE 2003 L'Afrique du Sud remporte la finale de la 4^e édition de la DANONE Nations Cup, coupe internationale de football de joueurs benjamins (10-11 ans). Plus qu'une compétition, cet événement sportif international a l'ambition d'illustrer les valeurs d'ouverture, d'enthousiasme et de proximité de DANONE : 2,5 millions d'enfants de 32 pays s'y sont rencontrés pour partager leur passion du sport. La finale s'est déroulée à Paris devant 25 000 spectateurs, 120 journalistes et sous l'œil de Zinedine Zidane, parrain de la coupe.



➔ HOD* : Cap
sur l'Europe...

JUILLET 2003 DANONE et Eden Springs annoncent la création d'un acteur majeur du Home & Office Delivery en regroupant dans une joint-venture l'ensemble de leurs activités en Europe. Leader dans 11 pays parmi les plus dynamiques du marché, le nouvel ensemble, constitué dès septembre 2003, détient une part de marché d'environ 20 % en Europe. En moins d'une décennie, DANONE s'est imposé comme le numéro 1 mondial sur ce marché en pleine expansion.

➔ ... et création
du n°1 du HOD
aux États-Unis

SEPTEMBRE 2003 DANONE et Suntory Limited signent un accord pour créer une joint-venture regroupant leurs activités HOD aux États-Unis et bénéficier ainsi d'une large couverture géographique. L'accord est concrétisé en novembre et donne naissance à DS Waters LP, leader sur le marché américain du HOD, avec des ventes supérieures à 800 millions de dollars.

*home and office delivery : livraison d'eau en grands contenants à domicile ou au bureau

Désengagement
du verre, suite et fin

JUIN 2003 DANONE cède sa participation de 44 % dans BSN GLASSPACK, société issue du regroupement des activités d'emballage en verre de DANONE et de GERRESHEIMER. Le Groupe ne possède plus d'intérêt dans son activité d'origine : le verre.

➔ DANONE,
1^{er} actionnaire du
japonais Yakult

AVRIL 2003 Le Groupe DANONE accroît à 20 % sa participation dans Yakult, pionnier et leader mondial dans le secteur des produits probiotiques. Une prise de participation non hostile qui fait de DANONE le premier actionnaire de cet acteur majeur des Produits Laitiers en Asie-Pacifique. Présent dans plus de 20 pays, Yakult a réalisé en 2003 un chiffre d'affaires d'environ 1,8 milliard d'euros.

➔ Nouveau Sièg

OCTOBRE 2003 De larges espaces ouverts qui favorisent échanges et fluidité entre les équipes : le siège du Groupe DANONE s'installe en plein cœur de Paris à quelques pas de l'Opéra et des grands magasins, dans un immeuble qui reflète l'ouverture et la modernité.



➔ 3^e prix
International
DANONE de
Nutrition

NOVEMBRE 2003 Le Prix International DANONE de Nutrition est remis au Dr Ricardo Brassani de l'Université del Valle au Guatemala. Il récompense 40 années de recherche consacrées à la sous-nutrition au Guatemala. Véritable urgence mondiale, la sous-nutrition concerne actuellement plus de 800 millions de personnes. Reconnu comme l'une des plus prestigieuses récompenses dans le domaine de la nutrition, le prix DANONE s'accompagne d'une subvention de 120 000 euros offerte au lauréat pour la poursuite de ses travaux.

Renforcer
la présence du
Groupe en Turquie...

DÉCEMBRE 2003 Le Groupe DANONE acquiert les activités laitières de Nestlé en Turquie. Cette opération permet au Groupe de doubler son chiffre d'affaires et de confirmer sa position de leader sur ce marché, très consommateur de Produits Laitiers. Parallèlement, le Groupe rachète l'ensemble des parts détenues par le groupe turc Sabanci dans la joint-venture DANONESA pour une maîtrise complète de ses opérations.

➔ À la conquête
de l'Égypte

OCTOBRE 2003 Avec son partenaire le groupe égyptien Rachid, DANONE inaugure sa 1^{ère} usine de Biscuits en Égypte, à Borg El-Arab. Objectif : développer le marché du biscuit, dans un pays à fort potentiel. Cinq produits adaptés au marché égyptien ont été lancés sous deux marques : LU Tiger et Prince.



... et aux
États-Unis

DÉCEMBRE 2003 Le Groupe DANONE augmente sa participation à 80 % dans le capital de Stonyfield Farm, leader des Produits Laitiers biologiques aux États-Unis. DANONE avait acquis 40 % de la société en 2001. Le nouvel accord consacre le succès de la coopération entre les deux entreprises.

⊖
 Franck Riboud, 48 ans, est
 Président-directeur général du
 Groupe DANONE depuis mai 1996.

Franck Riboud :

“Le potentiel de
 développement
 de nos trois métiers est
 considérable”

Nouveau record de croissance des ventes, renforcement des parts de marché, multiplication des innovations produits et des partenariats, amélioration des marges opérationnelles : 2003 incite à la sérénité et 2004 devrait s'inscrire dans la continuité.

UNE INTERVIEW DE FRANCK RIBOUD
 PHOTOS GRÉGOIRE KORGANOW - MÉTIS/IMAGES

→ **Quel bilan tirez-vous de l'année 2003 ?**

FRANCK RIBOUD : L'année 2003 a été une très bonne année pour DANONE. Avec 7,2 % de croissance organique de nos ventes, nous réalisons même notre meilleure performance depuis 10 ans. C'est maintenant la 5^e année consécutive que nous sommes champions de la croissance dans notre secteur, ce qui, je crois, confirme l'efficacité de notre modèle économique sur la durée. Depuis 1999 en effet, le Groupe DANONE a constamment délivré entre 5 et 7 % de croissance organique et nous avons amélioré nos marges opérationnelles en moyenne de 40 à 50 points de base par an (1). Ces trois dernières années,

(1) Soit 0,4 à 0,5 point (100 points de base équivalent à 1 point). ⊕



⊙ nous avons même quasiment doublé la génération de cash flow du Groupe. Ce n'est pas le fruit du hasard. C'est la conséquence d'une équation stratégique que nous avons posée dès 1996 :

- la focalisation sur 3 des catégories de produits les plus dynamiques du marché de l'alimentaire, car porteuses de nutrition et de santé : l'Eau, les Produits Laitiers Frais, les Biscuits,
- une plate-forme géographique très équilibrée et qui, en même temps, fait une place plus large que nos concurrents aux régions en développement fort, l'Asie et la Chine notamment,
- des positions de leader local quasiment dans tous les pays où nous sommes présents, ce qui nous donne partout les moyens de construire notre futur.

→ **Les Produits Laitiers Frais font toujours figure de moteur de croissance. Comment s'explique cette dynamique ?**

FR : Les Produits Laitiers Frais continuent de jouer pleinement ce rôle de moteur, avec des résultats impressionnants. Nos positions mondiales se renforcent chaque année. Aujourd'hui, notre part de marché est devenue supérieure au cumul de celles des trois autres acteurs mondiaux du secteur. Elle croît chaque année d'un point et n'est pourtant encore que d'environ 18 % ; c'est dire notre potentiel de développement sur cette catégorie dont la croissance est d'environ 4 % par an au niveau mondial, l'une des plus fortes de tout l'alimentaire.

Nous avons deux forces principales. D'abord une capacité inégalée à générer à un rythme soutenu de nouveaux produits. Ensuite un puissant modèle de déploiement

et d'adaptation locale de nos concepts gagnants, dans les 40 pays où nous sommes présents. Aujourd'hui, la puissance du Pôle repose sur 9 grands concepts mondiaux, tous créés ou profondément rénovés au cours des 10 dernières années. Ils représentent déjà 50 % du chiffre d'affaires du Pôle, et croissent en moyenne de plus de 15 % par an. Les Produits Laitiers Frais présentent un autre avantage que l'on met rarement en avant : le fait que, grâce à une période de consommation très courte, limitée à 28 jours, il n'y ait pas de stocks. C'est l'un des seuls métiers de l'alimentaire où le besoin en fond de roulement soit négatif. Ce n'est pas qu'un avantage purement technique : chaque euro de ventes supplémentaires pour le Groupe génère désormais de la trésorerie au lieu d'en nécessiter.

→ **L'activité Boissons affiche cette année une très forte croissance organique (+9,9 %). Faut-il y voir l'effet de la canicule qui a touché l'Europe ?**

FR : Avec des ventes en progression de près de 10 %, et une amélioration très sensible de la marge opérationnelle, les Boissons ont été l'autre moteur de la croissance du Groupe. La canicule a eu indéniablement des effets positifs en Europe mais on doit aussi considérer que la météo a au contraire été défavorable au Japon et aux États-Unis et qu'en Asie le SRAS a eu pendant quelques mois un effet négatif sur les ventes d'eau. Le modèle de croissance des Boissons dépasse donc largement l'effet canicule. Notre activité est portée par des marchés globalement dynamiques mais surtout par le lancement d'innovations

fortes. C'est le cas de Maidong, une boisson qui rencontre un énorme succès en Chine ou, plus globalement, des eaux aromatisées, un segment en très forte croissance qui offre une alternative santé aux boissons gazeuses. Au Mexique par exemple, notre activité Boissons connaît un développement rapide, notamment grâce au succès de la gamme aromatisée Levite.

→ **Et aux États-Unis ?**

FR : Aux États-Unis, nous étions trop petits, sans maîtrise de la distribution et nous avons préféré nous allier à Coca-Cola sur son terrain pour poursuivre l'aventure et développer nos marques. La guerre des prix qui agite en ce moment le marché et le développement rapide des ventes de l'eau Dannon me confirment que c'était la bonne décision, même si Evian, en revanche, n'a pour l'instant pas encore retrouvé de croissance dans ce pays.

→ **L'arrivée des grands spécialistes des boissons gazeuses sur le marché de l'Eau en Europe change-t-elle votre manière d'appréhender le marché ?**

FR : Cette arrivée était annoncée depuis longtemps. Nous avons d'ailleurs à ce propos un premier sujet de satisfaction : la manière dont notre activité Eau en Espagne a su progresser et consolider ses parts de marché, dans un contexte concurrentiel renforcé par l'arrivée des deux grands spécialistes américains du « soft drink ». Cela nous rend très confiants et sereins pour l'avenir. Dit autrement, cette nouvelle donne concurrentielle ne nous fera pas revoir à la baisse nos cibles de croissance et de résultat pour 2004.

→ **Cette année, vous avez notamment investi dans les activités d'eau en bonbonne (le HOD). Quelles sont vos positions sur ce marché ?**

FR : Le HOD est le segment le plus dynamique de l'eau conditionnée. Nous y avons développé des positions de leader mondial, alors que nous n'existions quasiment pas sur ce marché il y a 5 ans. Fidèles à notre stratégie, nous avons construit des positions fortes à la fois dans les grands marchés d'aujourd'hui et dans ceux qui assureront la croissance de demain : l'Amérique du Nord et le Mexique, qui sont les plus gros marchés du monde, l'Europe, en fort développement, et enfin la Chine et l'Indonésie, qui par leur population et la pénétration rapide du HOD, sont des réservoirs de croissance très importants.

Je pense que nous avons choisi le bon modèle pour nous développer sur ce marché en Europe et aux États-Unis : plutôt que de faire de nouvelles acquisitions, nous avons préféré constituer des joint-ventures avec d'autres acteurs importants (le Groupe Eden Springs en Europe, Suntory Water Group aux États-Unis). Cela nous a permis d'atteindre rapidement une taille critique en ne dépensant quasiment pas de trésorerie. Et cela nous laisse pour la suite une véritable liberté de choix.

→ **Les Biscuits n'ont pas connu de croissance en 2003. Quelles sont les perspectives de ce métier ?**

FR : Le métier des Biscuits a effectivement été sans croissance ou presque en 2003 (+0,4 % de croissance organique). Mais la situation est très différente d'un marché à l'autre.

Le Comité exécutif

- Franck Riboud**
Président-directeur général
- Bernard Hours (1)**
Directeur général, Produits Laitiers Frais
- Franck Mougin (2)**
Directeur général, Ressources Humaines
- Georges Casala (3)**
Directeur général, Biscuits et Produits Céréaliers
- Jean-René Buisson (4)**
Secrétaire général
- Jacques Vincent (5)**
Vice-président, Directeur général délégué
- Pierre Cohade (6)**
Directeur général, Boissons
- Emmanuel Faber (7)**
Directeur général, Finance, Stratégie et Systèmes d'Information
- Simon Israel (8)**
Directeur général, Asie-Pacifique



- **Positions mondiales**
- N°1** des Produits Laitiers Frais
 - N°1** de l'Eau en bouteille (en volumes)
 - N°2** des Biscuits et Produits Céréaliers

"Nous sommes champions de la croissance dans notre secteur pour la 5^e année consécutive".



⊙ Le Comité exécutif, composé de 9 membres, est l'organe de direction opérationnelle du Groupe DANONE.



⊙ L'Asie connaît des taux de croissance à deux chiffres. La Russie, l'Europe du Nord, le Benelux, la Grèce ou encore l'Espagne ont de bonnes performances. Cela a été plus compliqué, pour des raisons très différentes, au Brésil ou en France, premier marché du

Pôle. Le marché des Biscuits est un marché extrêmement local, les solutions que nous allons mettre en œuvre seront donc très locales, sans doute très différentes d'un marché à l'autre. Nous avons donné rendez-vous à nos actionnaires au second semestre 2004. Nous ferons alors le point sur le redressement de la croissance et de la rentabilité de l'activité. Nous avons clairement dit en effet que nous avons besoin de ce temps et que nous voulions que nos équipes travaillent d'arrache pied mais sereinement pour assurer ce retour à la croissance. C'est ce qu'elles font depuis quelques mois sous le pilotage d'un nouveau patron de Pôle. Avec l'ambition de redynamiser le marché, de trouver de nouveaux moments de consommation, de recréer un avantage compétitif par rapport à la concurrence. Ce métier a sa place dans la stratégie de DANONE. N'oublions pas que c'est un puissant moteur de croissance en Asie et, globalement, un réservoir d'amélioration de la marge opérationnelle.

→ *Il y a quelques années vous avez expliqué que le projet Thémis (mise en place au niveau mondial d'un système d'information intégrée de type SAP) contribuerait à l'amélioration des marges. Où en est le projet ?*

FR : Ce projet, qui nous aide à rationaliser beaucoup de nos processus de fonctionnement est un projet essentiel pour la compétitivité du Groupe : nous en attendons des effets positifs en termes d'amélioration de nos marges et ce dès 2004. Nous avons été rapides pour la première phase de déploiement et aujourd'hui les 3/4 de nos ventes en Produits Laitiers Frais sont déjà réalisées sous système Thémis. Nous serons au rendez-vous que nous nous sommes fixés pour la fin du déploiement.

→ *Le cours de bourse a peu progressé en 2003...*

FR : Je n'ai pas pour habitude de commenter le cours de bourse. La seule chose que je puisse dire est que la prime dont bénéficie le cours de l'action DANONE par rapport à l'ensemble du secteur depuis que nous avons mis en place la stratégie actuelle il y a 7 ans continue à exister. Et je dirais simplement qu'elle n'a probablement jamais été aussi méritée, tant notre potentiel de croissance rentable fait de DANONE une société unique dans ce métier.

→ *Que pensez-vous des risques d'OPA qui ont été évoqués dans la presse ?*

FR : Cela fait 20 ans que DANONE est sur la liste des 5 prochaines cibles : cela nous donne une certaine distance par rapport aux rumeurs. Sur le fond, ma réponse est toujours la même : la réussite de notre projet ne passe absolument pas par un adossement du Groupe à qui que ce soit. Notre ambition est de confirmer année après année notre statut de champion de la croissance, sur la base de nos métiers actuels. Nous avons, par nous-mêmes, totalement les moyens humains et financiers de cette ambition. Par ailleurs, le développement de notre modèle économique est intimement lié à notre mode d'organisation et à notre culture très particulière. Cette culture, c'est celle de la vitesse, de la souplesse, de la méfiance vis-à-vis des lourdeurs de structure et, disons-le, d'un certain anticonformisme. Elle est à la fois forte et fragile et j'oserais dire qu'elle n'est pas vraiment « opérable ».

→ *Vous parlez souvent de vitesse, de mouvement. En quoi est-ce une caractéristique de DANONE et en quoi est-ce important ?*

FR : Nous sommes leaders mondiaux de nos trois métiers mais au global, c'est vrai, nous sommes 3 à 4 fois moins gros que certains de nos concurrents, qui sont moins focalisés que DANONE et présents sur beaucoup plus de catégories. Nous ne pouvons pas avoir le même mode de fonctionnement qu'eux. Nous avons choisi de développer un autre avantage concurrentiel que la puissance, plus adapté à notre culture : la vitesse. Et c'est un avantage concurrentiel beaucoup plus difficile à reproduire pour nos concurrents. La vitesse s'exprime à la fois dans la croissance de nos activités et, au quotidien, dans l'exécution stratégique et opérationnelle. Lutter contre les menaces de lourdeurs, faire du Groupe une entreprise agile et en mouvement, c'est l'une de mes tâches quotidiennes.

→ *Quelles sont vos perspectives de croissance pour les années à venir ?*

FR : Le potentiel de développement de nos trois métiers est énorme. D'abord la consommation de nos catégories de produits est très loin d'être homogène d'un pays à l'autre et il y a donc un potentiel très fort de croissance dans de très nombreux pays, même développés. À titre d'exemple,



aux États-Unis la consommation de Produits Laitiers Frais par habitant et par an n'est que de 5 kg contre 30 en France. Cela explique que nous progressions rapidement sur ce marché. Il faut en effet comprendre que nous avons fait le choix de nous concentrer sur des catégories de produits largement tournées vers la santé et la nutrition, et nous profitons, sur ces marchés mûrs, de la substitution progressive en faveur de ce type de produits.

Par ailleurs, nous avons choisi d'ouvrir largement les frontières du Groupe. Que ce soit en termes de géographie ou en

→ *Allez-vous poursuivre votre stratégie d'acquisitions et de partenariats ?*

FR : Nous avons réalisé au cours des 5 dernières années, plus d'une cinquantaine d'opérations, pour plus de 7 milliards d'euros au total. Souvent très ciblées, parfois de petite taille, elles avaient pour vocation de compléter notre portefeuille de produits ou notre couverture géographique.

70 % des acteurs de nos 3 métiers sont encore des sociétés indépendantes, très souvent familiales. Nous pensons avoir un rôle majeur et naturel à jouer dans la consolidation de ces métiers.

Nous avons un atout pour cela. Nous savons et aimons travailler en partenariat avec des acteurs locaux, sans forcément prendre immédiatement la majorité d'une société. Dans nos métiers, c'est un véritable avantage concurrentiel. Notre succès rapide en Afrique du Nord et au Moyen-Orient où nous nous développons principalement de cette manière en est la preuve. Très peu de sociétés savent travailler comme cela.

→ *Pour finir, quels sont vos objectifs pour 2004 ?*

FR : Ce sera une année de plus dans le déploiement de notre modèle de croissance rentable. C'est vrai, en 2004, la croissance des Biscuits sera sans doute encore faible, car très inégale entre le premier et le second semestre.

Mais soyons clairs, cela ne nous empêchera pas d'être au rendez-vous de nos objectifs. Notre croissance organique devrait ainsi, pour la 6^e année consécutive, être comprise entre +5 et +7 %, de nouveau parmi les meilleures, si ce n'est la meilleure du secteur. Par

ailleurs, j'ai confiance dans le fait que nous devrions, sur le plan de nos marges, être dans le haut de notre fourchette de 20 à 40 points de base d'amélioration annuelle.

La croissance du résultat net par action, elle, devrait quasiment doubler en 2004 (soit autour de +10 %), sauf si le dollar glissait encore fortement par rapport à ses niveaux actuels. Enfin, notre génération de cash flow opérationnel devrait continuer à progresser.

L'aventure du « nouveau DANONE » n'a que 7 ans : ce n'est encore que le début.

"Notre culture est celle de la vitesse, du mouvement et de l'agilité".



Danone et le gouvernement d'entreprise

DANONE a poursuivi en 2003 l'intégration des principes d'une bonne gouvernance au fonctionnement de l'entreprise. Renforcement des pouvoirs du Conseil et nouveau dispositif d'audit interne, notamment, vont dans ce sens.

PHOTOS GRÉGOIRE KORGANOW - MÉTIS/IMAGES



1 Michel David-Weill • 2 Benoît Potier • 3 Richard Goblet d'Alviella • 4 Jérôme Seydoux • 5 Jacques Vincent • 6 Emmanuel Faber • 7 Jacques Nahmias • 8 Christian Laubie • 9 Jean Gandols • 10 Bruno Bonnell • 11 Umberto Agnelli • (absent sur les photos Hakan Mogren)

3 questions à Jean Gandois

PHOTO GRÉGOIRE KORGANOW - MÉTIS/IMAGES

→ Êtes-vous satisfait des procédures actuelles en vigueur chez DANONE ?

JEAN GANDOIS : Je considère qu'elles sont à un niveau très bon, voire parfois excellent. DANONE est par exemple une société très mobile. Sa stratégie l'a conduit à développer beaucoup de partenariats et de joint-venture. Nous avons dû mettre en place des procédures qui collent à ce changement. Et aujourd'hui, ces procédures sont parmi les plus efficaces que je connaisse. C'est ainsi qu'en complément du contrôle interne, qui est un processus de vérification permanent, nous avons décidé de renforcer l'audit interne, dont les effectifs nous paraissent insuffisants pour répondre à tous les besoins, compte tenu de la taille et de la complexité du Groupe. D'où l'accord conclu en 2003 avec un grand cabinet d'audit international (KPMG), qui permet d'envoyer sur le terrain des équipes d'audit interne mixtes. Par ailleurs, le déploiement de Thémis, un système de gestion de type SAP, qui devrait s'achever d'ici 2006, est notamment un gage de cohérence entre toutes les entités pour la saisie des données.

→ À quelles questions le Comité d'audit de DANONE accorde-t-il aujourd'hui une attention particulière ?

J G : Le suivi des risques est probablement l'un des sujets auxquels le Comité s'intéresse le plus. En dehors



⊖ Jean Gandois, Président du Comité d'audit, a notamment été Président-directeur général des groupes Rhône-Poulenc et Pêchiney et Président du Conseil National du Patronat Français de 1994 à 1997. Il est actuellement Vice-Président du Conseil de surveillance de Suez.

des risques classiques auxquels se trouve confronté tout grand groupe international, DANONE est exposé à des risques spécifiques, qui sont des risques métier, au premier rang desquels se situent la santé du consommateur et le contrôle de la sécurité alimentaire. Autre thème clé : la valeur des actifs. Nous devons en permanence vérifier de façon approfondie que les goodwill (sur-valeurs) sont bien justifiés et les déprécier si nécessaire. Troisième thème : les engagements hors bilan et leurs impacts éventuels.

→ Qu'est-ce qui, à votre avis, peut faire progresser le fonctionnement du Comité d'audit à l'avenir ?

J G : La volonté du Comité d'audit, qui ne doit pas se contenter d'écouter ce qu'on a à lui dire mais faire preuve d'une attitude réellement proactive. Je suis convaincu que la gouvernance se développe aussi par la réflexion des organes eux-mêmes sur ce qu'ils peuvent apporter.

Du point de vue du gouvernement d'entreprise, l'année 2003 a été marquée pour le Groupe DANONE par un renforcement des pouvoirs du Conseil d'administration. Renforcement qui fait suite à une auto-évaluation du fonctionnement du Conseil, conduite fin 2002. Le questionnaire adressé aux administrateurs avait pour objectif d'évaluer non seulement les formes mais aussi les conditions d'une réelle implication des administrateurs à travers six thèmes clés : informations fournies aux administrateurs, mode de fonctionnement du Conseil, conformité aux règlements, relations entre le Conseil et le management, sujets abordés et suivi des décisions.

Renforcement des pouvoirs du Conseil d'administration

Mises en œuvre courant 2003, les décisions prises par le Conseil sur la base du constat et qui ont donné lieu à une modification du règlement intérieur en date du 13 février 2003, se traduisent par un renforcement des pouvoirs et des moyens du Conseil :

- Consultation préalable du Conseil sur toutes les grandes opérations – acquisitions, cessions, investissements de croissance organique, réorganisations internes... – dont la liste figure désormais en annexe du règlement du Conseil ;
- Augmentation du nombre de réunions du Conseil de 4 à 5 par an ;
- Communication, plus en amont des réunions, de dossiers d'information plus exhaustifs. Cette information sur dossier est complétée par des contacts directs avec les dirigeants du Groupe : le Conseil se réunit désormais une fois par an avec l'ensemble du Comité exécutif, ce qui permet aux administrateurs de rencontrer et d'échanger directement avec les responsables opérationnels. Les administrateurs ont par ailleurs été conviés pour la première fois, en septembre 2003, aux Rencontres d'Evian qui réunissent, chaque année, les 160 principaux dirigeants du Groupe et de ses filiales. Enfin, un parcours d'intégration a été mis au point à l'intention des nouveaux administrateurs, qui sont invités à participer au Comité de direction de filiales, pour mieux appréhender les métiers de DANONE ;

La gouvernance se développe aussi par la réflexion des différents comités eux-mêmes sur ce qu'ils peuvent apporter.

→ En contrepartie, le paiement d'une partie des jetons de présence est désormais lié à la participation effective aux réunions du Conseil et de ses comités.

Activité du Conseil en 2003

Le Conseil d'administration a tenu cinq réunions en 2003. L'assiduité des administrateurs, exprimée par le taux de présence à ses réunions, s'élève à 85 %.

Le Conseil a approuvé les comptes annuels et semestriels et procédé à l'examen régulier de la situation financière de DANONE, de sa trésorerie et de ses engagements. Il a débattu de façon approfondie sur les opérations d'acquisitions et de cessions significatives : JV avec Eden Springs (HOD Europe), JV avec Suntory (HOD USA), négociations avec Wimm Bill Dann (Russie), achat des activités de Nestlé en Turquie, opérations stratégiques en Asie, cession de BSN Glasspack. Le Conseil s'est par ailleurs intéressé à des sujets de natures diverses : règlement intérieur, jetons de présence, déménagement du siège social, rapport Vigeo. Il a enfin étudié les principaux risques encourus et les procédures de gestion de crise (1).

Comité d'audit

Le Comité d'audit est composé de trois membres dont deux sont indépendants. Sa mission est triple, constate Jean Gandois, Président du Comité : « s'assurer que les comptes de DANONE reflètent de manière juste et complète la réalité, apprécier les risques, examiner si les procédures de contrôle interne sont adaptées et respectées ».

En 2003, le Comité d'audit s'est réuni quatre fois, et le taux de présence de ses membres aux réunions s'est élevé à 100 %.

Le Comité a examiné les projets de comptes consolidés annuels et semestriels avant leur présentation au Conseil. Il a consacré l'une de ses réunions à valider la nouvelle organisation de l'audit interne et le concept d'équipes mixtes DANONE/KPMG. Il a débattu des modalités prévues par DANONE pour mettre en œuvre la loi sur la sécurité financière ainsi que du calendrier de mise en place des normes IFRS (2).

Le Comité a par ailleurs discuté le programme d'audit et le budget des Commissaires aux comptes pour 2003 et approuvé les missions d'audit d'acquisition et de cession. Enfin, concernant le renouvellement des Commissaires aux comptes dont le mandat arrivait à échéance en 2004, il a décidé de procéder à un appel d'offres auprès de quatre cabinets, les cabinets sélectionnés devant être proposés au Conseil du 10 février 2004.

Comité des rémunérations

Le Comité des rémunérations est composé de trois membres dont deux sont indépendants. Lors de sa réunion annuelle, en février 2003, le Comité a validé les grandes orientations de la politique de rémunération des dirigeants de DANONE et notamment la définition des critères pris en compte pour le calcul des bonus et l'attribution des stock-options. Il a par ailleurs déterminé le montant de la rémunération du Président et du Directeur général délégué au regard des résultats obtenus et des objectifs fixés et a été impliqué dans la fixation de la rémunération du Directeur général Finance, Stratégie et Systèmes d'information, membre du Conseil d'administration. « Simplicité et transparence sont les qualités premières d'un bon système de rémunération », considère Michel David-Weill, Président du Comité des rémunérations de DANONE.

Comité des nominations

Après une année 2002 marquée par l'arrivée de 3 nouveaux administrateurs, ce comité, constitué de trois membres dont deux sont indépendants, a tenu une réunion en 2003.

Le Comité est chargé de faire des propositions au Conseil pour la nomination des administrateurs. Concernant les dirigeants non-administrateurs, dont la nomination relève du Président-directeur général, son rôle est de s'assurer que les décisions sont prises de façon circonstanciée, qu'elles sont justes quant aux critères retenus et à leur application et que les promotions ne sont pas inutilement retardées du fait de contraintes internes. C'est ce Comité qui a conduit l'évaluation du Conseil d'administration.



Le Comité d'audit

Jean Gandois*
Président

Richard Goblet d'Alviella*
Christian Laubie

Le Comité des rémunérations

Michel David-Weill
Président

Jean Gandois*
Jérôme Seydoux*

Le Comité des nominations

Michel David-Weill
Président

Benoît Potier*
Jérôme Seydoux*

*Administrateur indépendant

“Le Conseil d'administration remplit son rôle d'orientation et de contrôle (Vigeo*)”.

Commissaires aux comptes

Les comptes de DANONE sont certifiés conjointement par PricewaterhouseCoopers Audit et Mazars & Guérard. En 2003, les honoraires perçus pour des missions d'audit (commissariat aux comptes, due diligences d'acquisition et de cession) ont représenté 87 % du montant total des honoraires de ces deux cabinets versés par DANONE, les autres prestations représentant 13 % du montant total. Les prestations sont strictement encadrées et contrôlées par le Comité d'audit.

Audit Vigeo

En 2003, le Conseil d'administration a décidé de confier à l'agence de notation Vigeo une mission d'évaluation. Les auditeurs de Vigeo ont conduit une cinquantaine d'entretiens internes et une vingtaine d'entretiens externes pour évaluer notamment le mode d'exercice des pouvoirs (pouvoirs du Conseil d'administration et pouvoirs des actionnaires) et la qualité des mécanismes de contrôle à travers le fonctionnement des Comités spécialisés du Conseil, les contrôles internes à l'entreprise, les relations avec les parties prenantes externes et les autorités de contrôle et de régulation. Sur l'ensemble de ces critères, Vigeo a positionné DANONE aux niveaux 3 ou 4, qui correspondent respectivement à l'évaluation suivante : « l'entreprise assume

pleinement ses obligations, intègre les recommandations en vigueur et maîtrise l'enjeu » (niveau 3) ; « l'entreprise est non seulement active, mais anticipe les enjeux et contribue avec d'autres à la promotion de la responsabilité sociale et environnementale aux niveaux sectoriel, national, régional et/ou mondial » (niveau 4).

Politique de rémunérations des dirigeants

La question de la rémunération des dirigeants a été souvent soulevée en 2003 dans différents pays. Les principes généraux du Groupe sont en la matière simples et constants. Les 9 membres du Comité exécutif, les 160 directeurs généraux de filiales ou des grandes fonctions centrales et les 500 membres des comités de direction de filiales ont

un système de rémunération homogène, avec un même principe de rémunération fixe et rémunération variable et un système commun d'attribution de stock-options. Pour les membres du Comité exécutif, la part variable peut représenter de 40 à 60 % de la rémunération monétaire totale (3).

La politique de rémunérations est conçue pour tenir compte de deux paramètres essentiels : le business et l'environnement international, c'est-à-dire les pratiques des grandes entreprises dans leur marché. Une étude des systèmes de rémunération de sociétés de taille et de capitalisation boursière comparables, en France, en Europe et aux États-Unis permet de mieux appréhender ce facteur.

La rémunération des neuf membres du Comité exécutif est par ailleurs examinée par le Comité des rémunérations (voir ci-contre l'interview de Michel David-Weill) et celle des mandataires sociaux approuvée par le Conseil d'administration. Pour l'année 2003, les 3 membres du Comité exécutif également membres du Conseil d'administration ont reçu les rémunérations totales suivantes :

Franck Riboud, Président-directeur général : 2 493 960 euros, en augmentation de 3,9 %. Cette rémunération se décompose entre 990 920 euros de salaire de base (stable depuis 2001) et 1 503 040 euros de variable au titre de l'exercice 2003. Ce bonus est établi selon des critères précis déterminés en début d'année et liés à la réalisation des objectifs de performance communiqués aux marchés financiers : croissance organique, marge opérationnelle, BNPA...

Jacques Vincent, Vice-président, Directeur général délégué : 1 560 280 euros, en augmentation de 4 %. Cette rémunération se décompose entre 760 000 euros de salaire de base et 800 280 euros de variable au titre de l'exercice 2003.

Emmanuel Faber, Directeur général, Finance, Stratégie et Systèmes d'Information : 752 800 euros, en augmentation de 5,2%. Cette rémunération se décompose entre 400 000 euros de salaire de base et 352 800 euros de variable au titre de l'exercice 2003.

Un système d'attribution de stock-options existe par ailleurs depuis plusieurs années et a pour objectif de mobiliser les managers qui contribuent au développement du Groupe. Ce système sélectif repose sur l'attribution annuelle d'options d'achat d'actions proposées sans aucune décote par rapport au cours de bourse. En 2003, le Conseil a attribué un montant total de 952 425 options d'achat d'actions distribuées à 1 094 personnes. L'ensemble de ces informations est détaillé dans le Document de Référence, également disponible sur Internet.

(1) Les principaux risques identifiés par le Groupe sont listés et décrits dans le Document de Référence.

(2) Normes IFRS ou International Financial Reporting Standards : celui des deux référentiels comptables reconnus internationalement choisi par l'Union Européenne et faisant l'objet du règlement dit « IFRS 2005 » qui a pour objet de mettre en place un nouveau cadre comptable européen.

(3) Rémunération fixe et variable.

* Vigeo est une agence de notation et d'évaluation des pratiques de l'entreprise.



Michel David-Weill est notamment Chairman de Lazard LLC, Président et Directeur général de Lazard Frères Banque, et Président du Conseil de surveillance d'Eurazeo. Il est aussi membre du Conseil d'administration du Metropolitan Museum of Art de New York et membre de l'Institut de France (Académie des Beaux-Arts).

3 questions à Michel David-Weill

PHOTO GRÉGOIRE KORGANOW - MÉTIS/IMAGES

→ Que pensez-vous du débat qui s'est développé dans plusieurs pays et notamment en France sur les rémunérations des dirigeants ?

→ Comment se situe la politique de rémunération des dirigeants chez DANONE par rapport à ce que vous observez dans d'autres pays ?

MICHEL DAVID-WEILL : Cette polémique me paraît assez naturelle. Nous avons vécu de ce point de vue, en 2003, le contrecoup de la bulle Internet. Que s'est-il passé au début des années 2000 ? Les entreprises se sont trouvées tout à coup en concurrence avec d'autres entreprises, proposant des rémunérations anormales. Et pour recruter et conserver leurs dirigeants, elles ont été obligées de surenchérir. Conclusion : toutes les rémunérations ont eu tendance à devenir anormales.

→ Qu'est-ce, selon vous, qu'un bon système de rémunération ?

Par ailleurs, tout le monde voulant être dans le peloton de tête de sa catégorie, ceci induit une tendance à la hausse. Ajoutez à cela l'effet stock-options : étant exercées bien après avoir été attribuées, il existe parfois un décalage, à ce moment-là, avec la santé de l'entreprise. Et vous avez tous les ingrédients du débat.

M D-W : Les règles doivent être compréhensibles et révélées, pour que chacun puisse s'y référer. Par ailleurs, ce système doit naturellement prendre en compte les résultats –c'est le rôle de la part variable– et être compétitif à l'échelle mondiale. C'est la seule façon pour une société d'être en mesure de recruter et garder les meilleurs.

Le Conseil d'administration

Le mandat des administrateurs est d'une durée de trois ans renouvelable. L'âge moyen est de 58 ans. Les administrateurs étrangers sont au nombre de trois et les administrateurs indépendants au nombre de huit (pour apprécier le caractère d'indépendance des administrateurs, le Conseil a suivi la recommandation du rapport Bouton, en décidant de l'appliquer progressivement aux administrateurs exerçant leurs fonctions depuis plus de douze ans).

Franck Riboud

- Né en 1955
- Président-directeur général
- Actions détenues : 40 372
- Membre du Conseil de surveillance : Accor, Eurazeo
- Administrateur : Renault SA, L'Oréal SA, Quiksilver
- Rémunération 2003 totale : 2 493 960 euros
- Attribution d'options en 2003 : 50 000 (au prix de 118,15 euros)
- Levées d'options en 2003 : 20 000 (au prix de 77,98 euros)

Jacques Vincent

- Né en 1946
- Vice-Président-Directeur général délégué
- Actions détenues : 8 000
- Président : DANONE Vitapole SAS
- Administrateur : DANONE SA
- Rémunération 2003 totale : 1 560 280 euros
- Attribution d'options en 2003 : 30 000 (au prix de 118,15 euros)
- Levées d'options en 2003 : 30 000 (au prix de 77,98 euros)

Emmanuel Faber

- Né en 1964
- Administrateur
- Actions détenues : 3 000
- Membre du Conseil de surveillance : Legris Industries
- Président-directeur général : Blédina SA
- Directeur : Ryanair Holdings Plc
- Rémunération 2003 totale : 752 800 euros
- Attribution d'options en 2003 : 30 000 (au prix de 118,15 euros)
- Levées d'options en 2003 : 14 000 (au prix de 88,50 euros)

Umberto Agnelli

- Né en 1934
- Administrateur indépendant
- Actions détenues : 1 000
- Président : Giovanni Agnelli e C. Sapaz, IFI S.p.A.
- Membre du Conseil de surveillance : Worms & Cie

Bruno Bonnell

- Né en 1958
- Administrateur indépendant
- Actions détenues : 1 000
- Président du Conseil d'administration : Infogrames Entertainment SA
- Chairman of the Board and Chief Executive Officer : Atari Inc
- Membre du Conseil de surveillance : Eurazeo, Pathé

⊕ Pour plus d'information, se reporter au Document de Référence DANONE 2003

Michel David-Weill

- Né en 1932
- Administrateur
- Actions détenues : 40 468
- Président, Associé-Gérant : Maison Lazard SAS
- Président : Lazard LLC
- Président du Conseil de surveillance : Eurazeo
- Membre du Conseil de surveillance : Publicis Groupe

Jean Gandois

- Né en 1930
- Administrateur indépendant
- Actions détenues : 2 328
- Vice-président : Suez
- Membre du Conseil de surveillance : Eurazeo
- Administrateur : Institut Curie, Vigeo SAS

Richard Goblet d'Alviella

- Né en 1948
- Administrateur indépendant
- Actions détenues : 1 000
- Membre du Conseil de surveillance et du Comité des comptes : Eurazeo
- Administrateur et membre du Comité d'audit : Suez-Tractebel
- Administrateur délégué : Sofina SA

Christian Laubie

- Né en 1938
- Administrateur
- Actions détenues : 53 692
- Président-directeur général : Alfabanque
- Membre : Haut Conseil du Commissariat aux comptes

Hakan Mogren

- Né en 1944
- Administrateur indépendant
- Actions détenues : 1 000
- Président : Affibody AB
- Vice-Président-directeur général : Astra Zeneca Plc

Jacques-Alexandre Nahmias

- Né en 1947
- Administrateur indépendant
- Actions détenues : 1 384
- Président-directeur général : Pétrofrance Chimie SA
- Administrateur : DANONE SA

Benoît Potier

- Né en 1957
- Administrateur indépendant
- Actions détenues : 1 020
- Président du Directoire : Air Liquide SA
- Membre du Conseil de surveillance : Michelin

Jérôme Seydoux

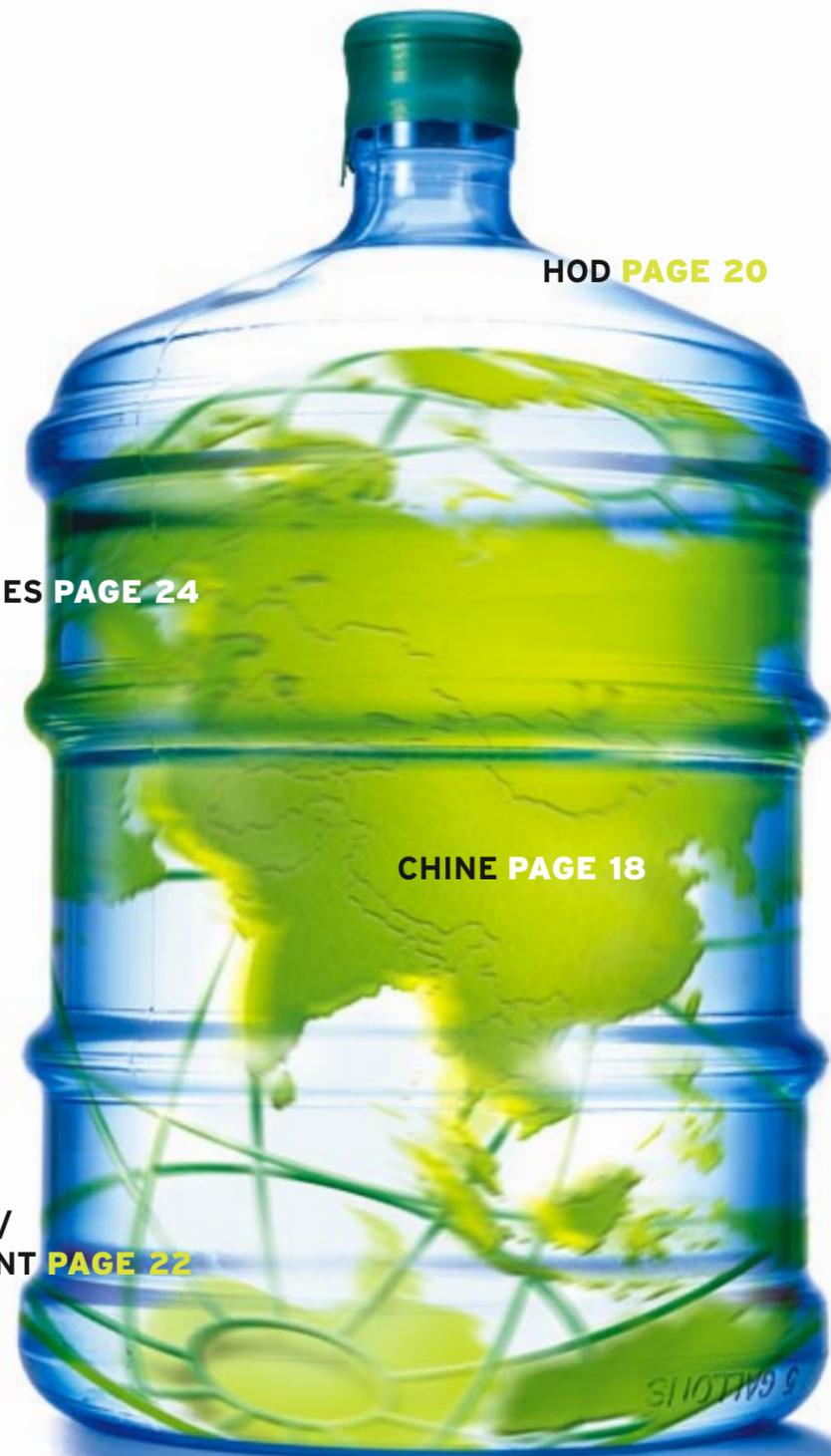
- Né en 1934
- Administrateur indépendant
- Actions détenues : 1 016
- Président : Pathé Distribution SAS, Pathé Renn Production SAS, Pathé SAS
- Vice-Président-Directeur général délégué : Chargeurs SA
- Membre du Conseil de surveillance : Accor SA

⊕ Les administrateurs honoraires : Daniel Carasso, Président d'honneur, Yves Boël, Jean-Claude Haas.

Les nouvelles frontières du Groupe Danone

Relais de croissance du Groupe, les nouvelles frontières de DANONE ne sont pas uniquement géographiques. Si la Chine, l'Afrique du Nord et le Moyen-Orient sont des terres de conquête prometteuses, les probiotiques et l'eau en bonbonne sont également synonymes de développement planétaire.

PHOTO GETTY-IMAGES



HOD PAGE 20

PROBIOTIQUES PAGE 24

CHINE PAGE 18

AFRIQUE DU NORD/
MOYEN-ORIENT PAGE 22

Chine

Récit d'une conquête patiente, engagée il y a plus de quinze ans.

PHOTOS STÉPHANIE TÊTU, GRÉGOIRE KORGANOW - MÉTIS/IMAGES, PHOTOTHÈQUE DANONE



La photo, prise en 1983, a fait le tour de la planète DANONE et paraissait alors improbable : Antoine Riboud, fondateur du Groupe, offrant sur la muraille de Chine une cuiller de yaourt DANONE à un enfant chinois étonné. 20 ans plus tard, sur 89 000 collaborateurs du Groupe, près de 23 000 sont chinois et, avec plus d'1 milliard d'euros de chiffre d'affaires, la Chine est déjà le 3^e pays de DANONE en termes de ventes. Le fruit d'une conquête tenace et patiente.

L'histoire de DANONE en Chine commence à la fin des années 80 par une entrée discrète, et plutôt symbolique, autour de Guangzhou, l'une des rares portes ouvertes alors aux entreprises étrangères. Il s'agit, à ce moment-là, d'un partenariat local avec une laiterie de la ville. L'idée est de commencer à mieux appréhender le marché et de se tenir prêt à saisir d'éventuelles opportunités. C'est aussi l'occasion pour les managers du Groupe de réaliser que le pays n'est pas encore mûr pour le métier des Produits Laitiers Frais : l'approvisionnement en lait frais et en emballage n'est pas au rendez-vous, ni l'indispensable généralisation de la chaîne du froid, ni surtout les habitudes alimentaires d'une population peu habituée à consommer du lait et encore moins de yoghourt. En 1991, l'acquisition d'Amoy, acteur

majeur du marché des Sauces et des Plats Cuisinés à Hong-Kong aide justement à mieux cerner ces habitudes alimentaires et les comportements du consommateur chinois. Lorsque le Groupe organise sa véritable grande entrée dans le pays, il décide donc de faire porter prioritairement ses efforts sur l'Eau et les Biscuits, deux marchés au potentiel de développement rapide. Il prend des participations majoritaires ou acquiert successivement dans le secteur des Boissons Wahaha, Health et Robust et se lance dans les Biscuits grâce, à l'époque, à deux joint-ventures à Shangai et Jiangmen, ville située tout près de Guangzhou. Aujourd'hui, les marques de DANONE sont leaders des marchés de l'Eau, des Boissons Lactées et des Biscuits, mais ces positions ont été acquises patiemment. Après quelques années d'apprentissage, le Groupe décide en 1998 de se focaliser sur les forces et les pistes de croissance qu'il a identifiées. Il recentre dans un premier temps ses efforts sur une trentaine de villes (là où 15 % de la population concentre 30 % de la richesse nationale), concentre son portefeuille de

Maidong, boisson de l'année en Chine

Avec 100 millions de litres écoulés en 8 mois, la boisson énergisante Maidong fait figure de "Boisson de l'année" en Chine. Lancée en avril 2003 par la société Robust dans 13 métropoles chinoises, Maidong est, à l'origine, une boisson néo-zélandaise pour sportifs... La clef de son succès repose sur son adaptation au marché chinois, à commencer par son positionnement. Elle devient une boisson pour consommateurs urbains et actifs grâce à son apport en vitamines.

Son format évolue et se veut plus nomade, passant de 800 à 600 ml, et son goût, un peu plus sucré, correspond davantage aux habitudes du consommateur chinois. La réussite de Maidong repose également sur sa distribution qui s'appuie sur le réseau solidement implanté de Robust dans les grandes villes. Pour toucher un public jeune et réceptif aux innovations, elle est aussi distribuée dans les universités et soutenue par des campagnes publicitaires locales et nationales.



marques et de produits, et lance une série de produits spécifiquement conçus pour répondre aux besoins du consommateur chinois, notamment en termes de nutrition. Les biscuits Soda crackers, développés pour combler les carences nutritionnelles en calcium, sont rapidement un succès, tout comme l'eau vitaminée et énergisante Maidong qui s'installe en quelques mois comme un « must » chez les jeunes urbains.

Une connaissance fine du marché

Pour croître, DANONE mise sur sa connaissance concrète du marché chinois. Un marché bien sûr très spécifique mais qui est surtout très peu homogène. Les consommateurs chinois possèdent en effet des pouvoirs d'achat pouvant aller du simple au triple en fonction des régions où ils vivent. La différence est particulièrement notable entre l'Est et les régions côtières qui regroupent les principales villes (Beijing, Shanghai, Tianjin, Hangzhou, Guangzhou...) et l'Ouest, rural. Néanmoins, en dépit de ces disparités, la Chine, avec ses 1,3 milliard d'habitants, représente aujourd'hui le plus gros marché du monde en volume dans le secteur alimentaire. Face à un marché d'une telle ampleur installé sur un territoire si large, le Groupe a rapidement compris que la distribution et la maîtrise de ses circuits était un enjeu clef pour passer à l'étape suivante de son développement : la conquête des villes moyennes et du reste du territoire chinois.

Alors qu'elle concentre près de 80 % du chiffre d'affaires du Groupe dans les pays occidentaux, la distribution moderne (hypers, supermarchés et supérettes...) ne représente que 20 % des réseaux et n'est majoritaire que dans les plus grandes villes de la côte Est.

Le pays compte ainsi au minimum quatre millions de petits points de vente disséminés sur tout le territoire ! Pour renforcer sa présence, DANONE a considérablement étendu en 2003 les réseaux de distribution de ses marques. Majoritairement distribués à l'Est, les Biscuits DANONE ont étendu leur distribution au Nord du pays, la seconde région en termes de consommation de Produits Céréaliés. Idem pour Robust, dorénavant présente dans toutes les grandes villes en Chine, et pas uniquement à l'Est, grâce à une trentaine de lieux de productions répartis sur tout le territoire. Cette stratégie de distribution complète celle de Wahaha, la marque originaire de la province de Zhejiang, déjà distribuée dans plus de 2 millions de points de vente via 10 000 distributeurs. D'origine chinoise et très populaire, la marque continue de croître dans les villes moyennes et les campagnes assurant ainsi à DANONE une couverture nationale et une pénétration en profondeur du pays. Ce mouvement a largement contribué à doper la progression de DANONE dont, malgré l'épidémie de SRAS, le chiffre d'affaires local a progressé cette année de plus de 10 %.

Franck Riboud conseiller du Maire de Shanghai

Franck Riboud, Pdg du Groupe DANONE, a été nommé en novembre 2003 Vice-président de l'IBLAC*, le Comité consultatif du Maire de la ville de Shanghai. Créé en 1989, son objectif est de contribuer au développement économique et culturel de cette mégapole de 13 millions d'habitants. L'IBLAC réunit les Pdg de très grandes entreprises internationales fortement implantées en Chine et sera présidé en 2004 par celui de General Motors. La nomination de Franck Riboud au rang de Vice-président souligne le poids du Groupe dans le pays : DANONE est clairement l'un des plus gros acteurs occidentaux en Chine.

* IBLAC : International Business Leaders Advisory Council

Peng Qin, Président pour la Chine : "Toute notre production ou presque est destinée, non à l'export, mais à une consommation locale".



☉
En Europe, 98 % des fontaines à eau sont implantées au bureau. Le marché de la consommation à domicile est encore à conquérir.



HOD

l'autre métier de l'eau en bouteille

PHOTOS GRÉGOIRE KORGANOW - MÉTIS/IMAGES, PHOTOTHÈQUE DANONE

Autrefois seulement développé dans certains pays, le concept de l'eau proposée et livrée en bonbonnes de 15 à 20 litres s'étend à l'ensemble de la planète. En quelques années, de Buenos Aires à Jakarta, en passant par Montréal et Stockholm, DANONE est devenu leader mondial de ce métier, prêt à en saisir toutes les opportunités de développement.

L'histoire du Groupe DANONE dans le HOD (Home and Office Delivery, littéralement livraison à domicile et au bureau) commence en 1994. À cette date, le Groupe acquiert au Canada la société Aquaterra avec en tête l'idée de tester le concept et de mieux cerner les spécificités d'un métier très différent de celui de l'eau en petit contenant. Car si, dans les deux cas, il s'agit bien d'embouteiller et de vendre de l'eau de qualité,

le marketing, la logistique, l'acte de vente et le modèle financier n'ont jusqu'à présent que peu de chose en commun. Conscient du potentiel du segment et face à un secteur très peu consolidé où dominent les petites entreprises indépendantes, DANONE étend progressivement son territoire. À commencer par l'Amérique : les États-Unis, où le Groupe rachète McKesson, leader sur la façade Pacifique, le Mexique, premier marché du monde en volume, et l'Argentine. Parallèlement commence la conquête des grands marchés asiatiques : la Chine, avec plusieurs gros intervenants comme Robust, et l'Indonésie où le Groupe prend le contrôle de la première marque d'eau au monde en volume : Aqua (3 milliards de litres par an !).

Ne manquait que l'Europe. C'est chose faite aujourd'hui : l'acquisition du leader français Chateaud'eau puis la signature d'un accord de joint-venture avec Eden Springs Ltd ont donné à DANONE la place de n°2 européen. Présent dans 18 pays, DANONE Springs of Eden (le nouvel ensemble) bénéficie de positions de leader national dans 11 pays européens parmi les plus dynamiques du marché (France, Espagne, Suisse, Finlande, Norvège, Suède, ...) et des positions fortes dans plusieurs autres (Allemagne, Royaume-Uni, Italie, Pologne, etc.).

La dernière étape en date intervient fin 2003 : DANONE décide de joindre ses forces aux États-Unis à celles de Suntory Water Group, créant, à travers une autre joint-venture, le leader américain et la plus importante société



Au Mexique, le règne du "garrafón"

Avec 100 millions d'habitants, 130 litres d'eau consommés par personne et par an et un rythme de 6 % de croissance annuelle depuis la fin des années 90, le Mexique est un pays où le potentiel du marché de l'eau embouteillée est encore énorme, notamment en raison du peu de confiance que la population a vis-à-vis de l'eau du robinet... Un marché qui présente quelques spécificités : une pléthore d'acteurs d'abord (toutes les grandes entreprises internationales du secteur plus environ 3 000 producteurs locaux !); des volumes vendus à 90 % en « garrafón » de 19 litres consignés ensuite ; et enfin la coexistence de trois réseaux de commercialisation : à domicile (52 %), au bureau (10 %) et via des revendeurs (38 %). Dans ce contexte, DANONE est présent



sur le marché du HOD depuis mai 2001 à travers un partenariat avec « Pureza Aga » (présente dans 16 grandes villes) puis a conforté sa position dans des villes très importantes comme Monterrey, Puebla ou Tijuana grâce à de nouvelles acquisitions. Mais l'événement majeur pour 2003 reste la commercialisation de bonbonnes sous la marque « Bonafont », la marque d'eau en petite bouteille de DANONE, très fortement implantée à Mexico City, Monterrey et Toluca. Avec un volume de près de 2 milliards de litres vendus par an dans le circuit HOD, le Groupe est maintenant le second acteur du marché.

de HOD au monde en termes de chiffre d'affaires. Fidèle à sa stratégie de développement, le Groupe parie ainsi largement dans le HOD sur des partenariats nationaux. C'est vrai en Indonésie, où le Groupe est resté plusieurs années actionnaire minoritaire d'Aqua avant d'en prendre le contrôle. C'est vrai également au Mexique et c'est vrai aussi en Europe et aux États-Unis. Là, le choix des joint-ventures a permis au Groupe d'atteindre la taille critique en limitant l'investissement en cash et offre l'avantage de laisser ouverts différents scénarios pour le futur. Présent dans le monde entier, DANONE sait parfaitement que le métier du HOD n'est pas un métier uniforme. De Pékin à San Francisco, le business model et le schéma logistique sont même très différents.



☉
Stockage, transport, livraison : la logistique est l'un des enjeux stratégiques du HOD.

En Chine, où DANONE possède onze usines et trois marques (Aquarius dans la région de Shanghai, Robust à Canton et dans les principales grandes villes, Health pour le sud du pays), les livraisons sont faites en vélo pousse-pousse depuis des magasins de quartier franchisés d'où partent les livreurs. Une adaptation obligée dans un contexte urbain de villes tentaculaires au trafic intense alors qu'en Californie des centaines de camions sillonnent les routes avec, à bord, un équipement informatique embarqué qui calcule et modifie en temps réel les plans de livraisons en fonction des appels reçus par le call center. Dans certains pays, même, la livraison n'existe pas vraiment puisqu'une bonne partie des clients viennent eux-mêmes chercher leur bonbonne dans des dépôts. Une autre différence tient au potentiel de développement très varié d'un pays à l'autre. Alors qu'aux États-Unis le marché, déjà mûr, progresse de 3 à 5 % par an mais est particulièrement valorisé, d'autres pays se caractérisent par des volumes encore faibles mais des chiffres de croissance élevés, notamment en Europe où l'on prévoit pour la période 2001-2006 des taux de progression annuels souvent à deux chiffres...

Alors, après une période active d'acquisitions et de croissance externe, l'enjeu est maintenant de profiter de l'effet de taille et de la variété des situations pour identifier, faire circuler et reproduire les meilleures pratiques. Avec un objectif clair : transformer le potentiel de croissance et de rentabilité du HOD.



Le marché mondial du HOD

- 15 %** de croissance annuelle dans le monde
- 32 %** des volumes d'eau conditionnée (50 % dans les pays émergents)
- 2 %** seulement des fontaines sont implantées à domicile en Europe (contre 50 % aux États-Unis)
- DANONE n°1** aux États-Unis, Indonésie, Turquie, Argentine, Canada, Chine
- DANONE n°2** en Europe et au Mexique depuis cette année



Afrique du Nord et Moyen-Orient

Les vertus du partenariat

PHOTOS DALIA BENAÏS,
GRÉGOIRE KORGANOW - MÉTIS/IMAGES



Ⓜ En Algérie, comme dans une grande partie de la zone, l'essentiel des produits du Groupe est vendu dans le petit commerce traditionnel.

Du Maroc à la Turquie en passant par l'Arabie Saoudite, l'Égypte ou Israël, la zone Afrique du Nord/Moyen-Orient s'impose comme l'un des futurs relais de croissance du Groupe. Avec un modèle de développement quasi-exclusivement fondé sur des associations avec des partenaires locaux.

L'ONA au Maroc, la laiterie de Djurdjura en Algérie, les groupes STIAL et SOTUBI en Tunisie, Al Faisaliah en Arabie Saoudite, Rachid en Égypte, Strauss en Israël, ou encore Delta ou Papadopoulos en Grèce : sur le pourtour méditerranéen et au Moyen-Orient, DANONE a patiemment tissé ses liens de partenariat avec de grandes entreprises locales, souvent familiales.

Actionnaire majoritaire ou seulement actionnaire de référence, le Groupe a toujours considéré ces partenariats comme la meilleure garantie de réussite pour implanter et développer ses marques localement. Une entreprise locale, c'est en effet une connaissance inégalée du marché et de son contexte, une crédibilité forte, un réseau de distribution installé et un top management totalement engagé, puisque généralement actionnaire.

En contrepartie, DANONE apporte la force de ses marques, son expertise industrielle et marketing ainsi que son réseau international. Une complémentarité rêvée qui demande néanmoins un certain savoir-faire pour être transformée en succès. « Alors que de nombreuses entreprises internationales préfèrent partir de rien ou, pour plus de confort, prendre le contrôle total des sociétés qu'elles rachètent, le Groupe est parfaitement à l'aise dans la gestion de ses partenariats », explique Flemming Morgan, Directeur général sur la zone pour les Produits Laitiers Frais. « Et il sait que la clef d'une collaboration efficace réside dans le respect de chacun et une écoute permanente. Cela demande un investissement personnel et une très grande flexibilité mais cela nous permet ensuite d'être très rapides dans l'exécution. Plus pertinents aussi ».

Adaptation locale

La réussite de DANONE et de ses partenaires repose en effet largement sur le lancement de produits toujours



Algérie : comment conquérir 50 000 points de vente ?

DANONE Djurdjura, la société montée en partenariat avec la société algérienne Laiterie de Djurdjura, affiche en 2003 des résultats spectaculaires : plus de 50 % de croissance en volumes et 40 % de part de marché. Une position en grande partie due à ses initiatives en matière de distribution.

En Algérie, la distribution traditionnelle (50 000 petits détaillants dotés d'équipements réfrigérés et 900 grossistes) représente 98 % du chiffre d'affaires de DANONE. On comprend dans ces conditions que la connaissance et la fidélisation de ces clients soient un enjeu majeur et soient devenues la grande priorité de l'entreprise en 2003. Un dispositif inédit de communication directe avec les détaillants (à travers notamment une lettre trimestrielle d'information et des concours

de coupons-réponses) a ainsi permis de constituer une base de données renseignée de près de 13 000 détaillants. Dispositif complété par la création d'un service de merchandising et le recrutement de chefs de ventes pour gagner en proximité avec le terrain. « Les grossistes sont également une priorité et DANONE a lancé en 2003 le premier programme de fidélisation du pays, HI FI, grâce auquel nos meilleurs clients bénéficient de ristournes », ajoute Nader Bassit, le Directeur commercial de DANONE Djurdjura. La société propose aussi à tous ses grossistes de décorer gratuitement leurs camions aux couleurs de DANONE afin de gagner en visibilité. Aujourd'hui, sur 900 grossistes, 560 travaillent déjà avec DANONE Djurdjura.

Nader Bassit, Ⓜ
Directeur commercial



parfaitement ciblés sur les besoins locaux. Des produits souvent conçus spécifiquement pour un pays donné, comme les yaourts à petit prix Moufid au Maroc mais aussi des produits inspirés de succès du Groupe à l'international comme Activia (produits au Bifidus) ou encore Danao. Ce mélange de lait et de jus de fruits a ainsi été lancé en Arabie Saoudite dans un format proche de l'original mais le concept a été totalement retravaillé au Maroc pour tenir compte des contraintes du marché. Et en quelques mois Assiri, vendu non en bouteilles mais en petites poches individuelles, est devenu l'une des références phares du pays. Pour ne pas rompre les habitudes de consommation locale et tenir compte de goûts différents, DANONE développe aussi des variantes et des recettes inédites, comme cette Danette à la pistache introuvable ailleurs qu'en Tunisie.

Et toujours fabriqués localement. Car pour pouvoir commercialiser des produits accessibles en prix, il faut produire sur place, dans des usines conformes aux standards internationaux du Groupe. D'où des investissements industriels importants, notamment en 2003 avec deux projets phares : la fin de la construction d'une usine de yaourt, leben et lait d'une capacité de 250 000 tonnes en Arabie Saoudite (la plus grande du Groupe), et la mise en service d'une usine de biscuits en Égypte, toujours pour approvisionner le marché local (voir aussi page 44).

Des centaines de milliers de points de vente

La maîtrise de la distribution est également un facteur d'explication de la réussite de DANONE dans la zone. Dans des pays où la grande distribution est généralement peu présente et où domine le petit commerce traditionnel la capacité à visiter plusieurs fois par semaine chaque point de vente est un avantage compétitif déterminant. Des milliers d'échoppes, kiosques, épiceries où il faut assurer la présence et la visibilité des produits et surtout garantir leur conservation optimale : les équipes de DANONE et de ses partenaires sont passées maîtres dans ce « merchandising » d'un genre nouveau.

Aujourd'hui, avec un chiffre d'affaires cumulé supérieur à 1 milliard d'euros et des taux de croissance le plus souvent à deux chiffres, les marques du Groupe sont solidement implantées dans la zone et, quasiment partout, leaders de leurs marchés... Une position idéale pour tirer parti de la croissance spectaculaire de la consommation dans ces pays, tirée par une démographie dynamique et l'amélioration constante du pouvoir d'achat.

Ⓜ Pour Flemming Morgan, Directeur général Produits Laitiers Frais de la zone, l'une des clefs de succès réside dans la maîtrise de la distribution de proximité.



Les probiotiques, nourriture de demain

PHOTOS STÉPHANIE TÊTU - MÉTIS/IMAGES, PHOTOTHÈQUE DANONE

“Ton alimentation sera ta première médecine” ; le conseil vient d’Hippocrate et retrouve aujourd’hui une particulière actualité. On parle beaucoup ici ou là d’aliments (mélanges hybrides d’aliments et de médicaments), de “functional foods” ou de nourriture fonctionnelle et l’on (re)découvre les vertus anciennes des probiotiques. Une classe d’aliments à laquelle DANONE consacre une part essentielle de ses efforts de recherche et dont le Groupe est aujourd’hui leader mondial.

De très nombreuses cultures attribuent depuis longtemps aux laits fermentés un grand nombre d’effets positifs pour la santé. Mais il a fallu attendre 1907 pour que ce qui relevait alors d’une forme de bon sens populaire trouve des fondements scientifiques indiscutables. À cette date, Metchnikoff, un biologiste russe chercheur à l’Institut Pasteur de Paris et prix Nobel, émet l’hypothèse (et la démontre) que certains ferments lactiques, présents dans les laits fermentés, pouvaient avoir des effets bénéfiques pour la santé. Il est ainsi à l’origine du

concept de « probiotique » (élément utile à la vie). Le concept, un temps oublié, refait surface depuis quelques années, porté par des centaines d’études qui évaluent et identifient les effets des ferments lactiques.

Le Yoghourt, premier des probiotiques

Derrière le mot probiotique se cachent simplement des microorganismes vivants (souvent des ferments) qui, absorbés en quantité suffisante, exercent des effets bénéfiques sur la santé de celui qui les ingère : rééquilibrage de la flore intestinale, meilleure digestion, facilitation du transit... Depuis longtemps des millions d’hommes et de femmes absorbent ainsi sans le savoir des probiotiques lorsqu’ils mangent un Yoghourt. On l’oublie souvent mais contenant deux bactéries lactiques spécifiques, le *Streptococcus thermophilus* et le *Lactobacillus bulgaricus*, le Yoghourt est le premier aliment probiotique du monde, le plus répandu aussi, devant le Kéfir qui associe ferments et levures lactiques.

Depuis la commercialisation du Yoghourt, de nombreuses autres souches de ferments ont été identifiées comme ayant des effets probiotiques. C’est même là l’un des savoir-faire majeurs des équipes de DANONE Vitapole, Centre

de Recherche Daniel Carasso, le Centre de Recherche du Groupe. Une centaine de chercheurs et d’ingénieurs travaillent en permanence sur le sujet, mettant en avant les propriétés spécifiques de chaque souche, à la fois en termes de bienfaits santé particuliers et en termes de goût et de texture.

Le savoir-faire de la recherche DANONE

Depuis 85 ans, DANONE a ainsi constitué un patrimoine inégalé constitué de plus de 3 000 souches.



Véritable trésor scientifique et avantage compétitif déterminant, cette souchothèque unique bénéficie de conditions drastiques de stockage et de conservation. « Pour être

qualifiées de probiotique, précise Jean-Michel Antoine, expert Probiotique au centre DANONE Vitapole, nos souches doivent conserver toutes leurs qualités jusqu’à la fin de la durée de vie du produit. Pour être sélectionnées par DANONE, elles doivent en plus remplir des conditions très strictes telles que leur innocuité, leur stabilité dans les conditions habituelles de stockage, et surtout leur capacité à exercer un effet bénéfique démontré et à survivre au cours du transit intestinal. Le maintien de la vitalité des ferments tout au long de la vie du produit est la pierre angulaire du monde des probiotiques ».

En partenariat avec la communauté scientifique et de nombreux instituts de recherche en France (INSERM, INRA, Institut Pasteur) et à l’étranger (University of California, Harvard Medical School, Beijing Center of Disease Control, Munich University...), les chercheurs de DANONE ne se contentent pas de collectionner les souches. Ils établissent des protocoles d’études cliniques et mènent de vastes programmes exploratoires de long terme (sur 5 ou 10 ans). Ce faisant, ils identifient de nouveaux probiotiques qui pourront donner naissance à de nouveaux produits.

La souche *Lactobacillus casei* DN-114 001, que l’on retrouve dans les produits Actimel, a ainsi été sélectionnée par DANONE pour ses propriétés gustatives mais aussi et surtout pour sa capacité à aider les défenses naturelles de l’organisme en interagissant sur l’intestin, premier organe de défense du corps humain. Pas moins de 15 études scientifiques attestent aujourd’hui de l’effet bénéfique apporté par cette souche sur l’équilibre de la flore intestinale, la qualité de la muqueuse intestinale et le fonctionnement du système immunitaire. La gamme Bio de DANONE (Activia dans plusieurs pays) contient, elle, la souche *Bifidobacterium animalis*, DN-173 010 retenue pour ses effets prouvés sur la qualité du transit

intestinal. 8 études menées avec les plus grands laboratoires en confirment les bénéfices.

Les probiotiques constituent un enjeu nutritionnel et de santé majeur pour les années à venir et répondent parfaitement aux nouvelles tendances de consommation : de plus en plus averti, le consommateur recherche des aliments qui allient plaisir et qualités nutritionnelles, en l’aidant à vivre plus sainement, plus longtemps et dans une condition physique optimale. « Les découvertes sur les probiotiques n’en sont encore aujourd’hui qu’à leurs balbutiements, explique Sven Thormahlen, Directeur général de la Recherche du Groupe. Des études en cours mettent en évidence leurs effets bénéfiques sur différents types d’infections et laissent entrevoir de nombreuses applications potentielles ».

Les probiotiques sont des microorganismes vivants (souvent des ferments) qui peuvent exercer des effets bénéfiques sur la santé. Une centaine de chercheurs et d’ingénieurs de DANONE Vitapole, le Centre de Recherche du Groupe, travaillent au quotidien sur le sujet.

①



Isaac et Daniel Carasso : pionniers des probiotiques

Intéressé par les travaux du biologiste et prix Nobel Elie Metchnikoff et frappé par la fréquence d’affections intestinales qui touchaient alors les enfants de Barcelone,

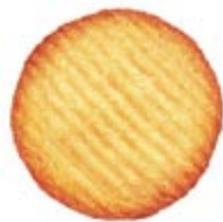
Isaac Carasso se lance en 1919 dans la fabrication de Yoghourt et fonde la marque DANONE. Distribuée dans les pharmacies de la ville et soutenue par le corps médical espagnol, DANONE devient vite la référence.

Après des études à l’École supérieure de commerce de Marseille, Daniel Carasso, le fils d’Isaac Carasso, suit un stage de bactériologie à l’Institut Pasteur puis dans un laboratoire spécialisé dans les ferments lactiques en Autriche. Doté de ce bagage

scientifique, Daniel Carasso crée en 1929 la société parisienne du Yoghourt DANONE. Des relations privilégiées sont rapidement nouées avec les médecins, très intéressés par le discours bactériologique et médical de DANONE. Isaac Carasso avait positionné le Yoghourt comme un produit santé vendu en pharmacie, Daniel Carasso lui apportera en plus sa dimension plaisir. Selon le slogan de l’époque, DANONE devient pour tous « le dessert des digestions heureuses ».



PRODUITS LAITIERS FRAIS
 BOISSONS
 BISCUITS ET PRODUITS SCÉRÉS
 ALERS ASIE PACIFIQUE



PACIFIQUE



Avec des taux de progression
 du chiffre d'affaires de près de
 10 % et des marges opérationnelles
 de respectivement 13,7 et 15,1 %,
 les Pôles Produits Laitiers Frais
 et Boissons ont été deux moteurs
 de croissance forts en 2003.
 Côté Biscuits, l'année s'est achevée
 sur un bilan plus contrasté.
 L'Asie-Pacifique est pour sa part
 la zone la plus dynamique et la
 plus rentable du Groupe.

PHOTOTHÈQUE DANONE

Indicateurs financiers au vert

Une croissance organique moyenne de 6,2 % sur les 5 dernières années

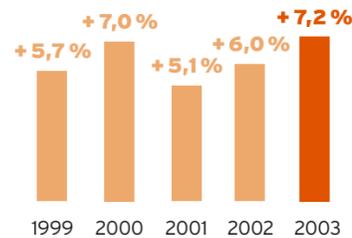
Une croissance organique des ventes de 7,2 %

Le **chiffre d'affaires consolidé** du Groupe s'est élevé à 13 131 millions d'euros en 2003, contre 13 555 millions en 2002, soit une baisse de 3,1 % sur base historique. Les variations de périmètre ont eu un effet défavorable de 3,6 % (essentiellement en raison de la déconsolidation de Galbani et des activités Eaux domestiques en bouteille aux États-Unis). Les variations de taux de change ont pesé négativement pour 6,7 % (baisse du dollar et des monnaies chinoise, mexicaine, brésilienne et anglaise).

À structure et taux de change constants, la progression du chiffre d'affaires du Groupe a été de 7,2 %, soit la plus forte croissance enregistrée par DANONE au cours des dix dernières années. Les ventes des Pôles Produits Laitiers Frais (+9,6 %*) et Boissons (+9,9 %*) ont été particulièrement dynamiques, alors que celles des Biscuits restaient à leur niveau de 2002 (+0,4 %*). Sur le plan géographique, la croissance est restée soutenue en Europe (+5,4 %*) et très soutenue en Asie (+10,4 %*) et dans le reste du Monde (+10,9 %*).

* à périmètre et taux de change constants

Croissance organique des ventes sur base comparable

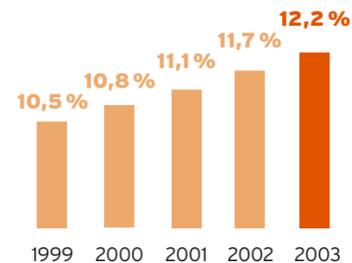


Une progression continue de la marge opérationnelle

Nouvelle progression de la marge opérationnelle à 12,2 %

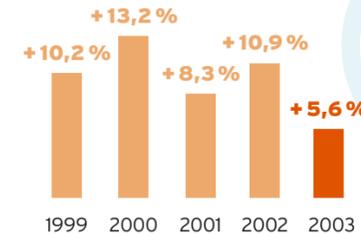
Le **résultat opérationnel** de DANONE s'est élevé en 2003 à 1 604 millions d'euros, contre 1 590 millions en 2002. La marge opérationnelle a poursuivi sa progression pour la 9^e année consécutive et s'est établie à 12,2 %, en hausse de 48 points de base. La progression de la marge intègre un effet net favorable de 21 points de base lié aux variations de périmètres (notamment cession de Galbani et des Eaux domestiques en bouteille aux États-Unis). L'activité a donc contribué à hauteur de 27 points de base à la progression de la marge. La **marge opérationnelle** a progressé dans toutes les régions du monde : Europe (14,0 % contre 13,5 % en 2002), Asie (14,3 % contre 13,3 %) et reste du Monde (8,5 % contre 6,6 %).

Marge opérationnelle



Croissance du BNPA

BNPA : bénéfice net par action dilué hors éléments exceptionnels non-récurrents



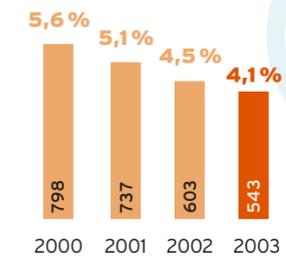
Croissance du bénéfice net par action de 5,6 %*

Le **bénéfice net** s'établit à 839 millions d'euros contre 1 283 millions d'euros en 2002. Cette évolution est liée au fait qu'en 2002, le bénéfice net du Groupe intégrait 455 millions d'euros (nets) d'éléments exceptionnels non récurrents. Hors ces éléments, le bénéfice net a progressé de 1,3 % en 2003. Le **bénéfice net par action** s'élève à 6,45 euros, en progression de 5,6 %. Avec 3,2 millions de titres achetés pour un montant total de 368 millions d'euros, le programme de rachat d'actions a notamment permis de compenser partiellement l'impact défavorable de l'évolution des devises sur le bénéfice net par action.

* hors éléments exceptionnels non récurrents

Investissements industriels

En millions d'euros
En % des ventes du Groupe

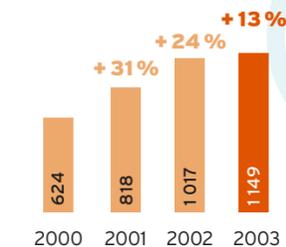


Une situation financière solide

La **dette financière nette** est passée de 2 269 millions d'euros au 31 décembre 2002 à 2 692 millions d'euros au 31 décembre 2003, soit un ratio d'endettement net sur fonds propres de 49 % (ce ratio s'élevait à 72 % en 2001). Les **investissements industriels** se sont élevés à 543 millions d'euros, soit 4,1 % des ventes contre 4,5 % en 2002 et 5,1 % en 2001. Cette baisse résulte d'un pilotage serré des projets d'investissement.

Croissance du Free Cash Flow*

En millions d'euros
* hors effet de la titrisation



Poursuite de l'amélioration du Free Cash Flow

Le **Free Cash Flow** a continué de progresser en 2003 de 13 % par rapport à 2002 à 1 149 millions d'euros, sous l'effet conjugué de l'optimisation du besoin en fond de roulement et des investissements industriels. Cette nouvelle progression qui correspond à un quasi-doublement en 3 ans (+84 %) démontre l'efficacité des actions engagées pour optimiser cet indicateur clé dans la mesure de la performance du Groupe et de ses filiales.

Nouvelle amélioration du retour sur capitaux investis

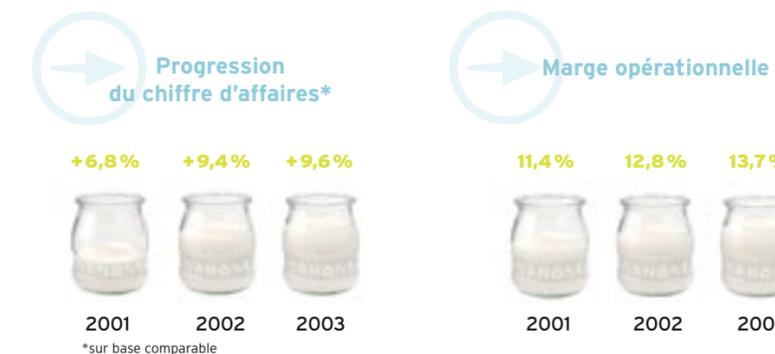
Le **retour sur capitaux investis**, ROIC, continue de croître de manière régulière. Il s'est établi en 2003 à 12,7 % contre 11,8 % en 2002 et 9,3 % en 2001.

en millions d'euros	1999	2000	2001	2002	2003
Chiffre d'affaires Produits Laitiers Frais	5 981	6 530	6 928	6 276	6 185
Progression sur base comparable*	+5,4 %	+6,7 %	+6,8 %	+9,4 %	+9,6 %
Résultat opérationnel	655	712	790	802	845
Marge opérationnelle	11,0 %	10,9 %	11,4 %	12,8 %	13,7 %
Marge brute d'autofinancement	615	667	742	746	756
Amortissements	233	259	293	233	193
En % du chiffre d'affaires	3,9 %	4,0 %	4,2 %	3,7 %	3,1 %
Investissements industriels	312	308	286	200	195
En % du chiffre d'affaires	5,2 %	4,7 %	4,1 %	3,2 %	3,1 %
Effectifs	22 023	23 692	24 129	20 126	21 266

*à périmètre et taux de change constants



DOSSIER
CONCEPTS MONDIAUX, EXÉCUTION LOCALE
 PHOTOTHÈQUE DANONE



Produits Laitiers Frais :

expertise inégalée, leadership incontesté

Pour les Produits Laitiers Frais, la croissance ne se ralentit pas. Porté par la force de ses marques, un positionnement santé universellement reconnu, son savoir-faire en matière de déploiement international et sa stratégie de proximité, le Pôle poursuit sa conquête du monde.

PHOTOS YURI ABRAMOCHKIN/GAMMA, PHOTOTHÈQUE DANONE

En 2003, la croissance de l'activité Produits Laitiers Frais ne s'est pas ralentie : +9,6 % sur l'année et même +10,1 % si l'on ne considère que le métier stricto sensu des Produits Laitiers et si l'on fait abstraction de la partie alimentation infantile. Sur un marché mondial qui a progressé d'environ 4 % globalement, le Groupe développe donc encore ses parts de marché. Signe de la solidité du modèle, les PLF, qui représentent 47 % des ventes du Groupe, parviennent aujourd'hui à générer de la croissance quelles que soient les spécificités du contexte géographique, conjoncturel et concurrentiel.

Consommation par habitant
(en kilos par habitant et par an)

- 22,8** en Europe occidentale
- 8,8** en Europe de l'Est
- 5,1** en Amérique du Nord
- 3,8** en Amérique Latine
- 1,3** en Asie-Pacifique
- 4,7** en Afrique du Nord et Moyen-Orient
- 4,2** en moyenne dans le Monde

Déployé dans 18 pays, le concept Activia (lait fermenté au Bifidus actif) a connu cette année une croissance de ses ventes d'environ 30 %.



Même dynamisme sur les marchés matures et sur les marchés émergents

En Europe par exemple (8 % de croissance organique sur l'année), le développement est tiré de manière égale par les marchés matures de l'Ouest, et ceux, en construction, de l'Europe centrale et orientale. Le Pôle a d'abord confirmé et renforcé son leadership sur ses marchés historiques : stabilisation à son plus haut niveau de la part de marché en France, progression des ventes de 8 % en Espagne mais aussi taux de croissance à deux chiffres en Allemagne, au Portugal, en Italie, en Belgique, en Grande-Bretagne et en Irlande. La situation en Europe centrale a été marquée par une accélération sur le second semestre avec notamment le rétablissement de la Pologne (grâce à des rénovations de produits et de nouvelles campagnes publicitaires) et des performances très solides en Russie où la croissance dépasse les 20 %.

L'Amérique du Nord est également toujours dynamique, portée par le développement très rapide du Canada mais aussi par la bonne performance des États-Unis où, malgré un ralentissement du marché au second semestre, le Groupe confirme sa place de co-leader. Même tendance en Amérique Latine, tirée par la vitalité de DANONE de Mexico mais aussi par l'Argentine où la Serenissima, la marque locale du Groupe, a connu une progression rapide de ses volumes. Les bonnes performances de l'Afrique complètent ce tableau avec une croissance solide en Afrique du Sud et des progressions spectaculaires en Afrique du Nord et au Moyen-Orient, une zone dont les ventes ne sont pas encore consolidées dans le chiffre d'affaires du Groupe mais qui s'affirme de plus en plus

Partout, le Pôle a su allier croissance et rentabilité, dégageant une marge de 13,7 %.

comme un relais de croissance et de déploiement de la marque DANONE.

Dernier élément important : dans toutes ces zones, le Pôle a su allier croissance et rentabilité, dégageant une marge opérationnelle de près de 13,7 % en progression de 1 point par rapport à 2002.

L'adaptation locale de concepts globaux

Le dynamisme du Pôle est très lié à sa capacité à déployer, décliner et adapter très rapidement dans de très nombreux pays des concepts globaux. Gamme allégée sous les noms Taillefine, Vitalinea ou Ser, gamme au Bifidus sous les noms Bio ou Activia, gamme Actimel, gamme de fromage frais pour enfants (Petits Gervais aux fruits ou Danonino) : ce sont ces concepts, qui tirent aujourd'hui en grande partie la croissance.

Velouté Fruix : Une nouvelle recette de yaourt aux fruits mixés qui a séduit les familles avec enfants de 9 pays.



Faits marquants

Des « frigos » DANONE pour gagner en visibilité

Pour accroître la visibilité des yaourts à boire et notamment d'Actimel, le Groupe a étendu en 2003 son parc d'armoires réfrigérées estampillées « DANONE » dans les points de vente (30 000 armoires installées dans le monde).

De nouveaux marchés pour Activia

Réalisant environ 500 millions d'euros de chiffre d'affaire, la marque Activia (Bio en France) a connu en 2003 une croissance très forte. Elle est aujourd'hui présente dans 18 pays.

DANONE - Stonyfield Farm : un duo gagnant

80 %, c'est désormais la participation du Groupe DANONE dans Stonyfield Farm, un partenaire de choix, numéro un du segment « organique » (bio) outre-Atlantique.

En 2003, plusieurs exemples de lancements réussis viennent confirmer le potentiel actuel et futur de cette démarche. Le lancement d'Activia en Arabie Saoudite a ainsi été un succès majeur dans le pays. Le concept général de produit laitier au Bifidus y a été adapté : une adaptation qui a porté sur la composition, qui intègre le lait fermenté traditionnel de cette région, ainsi que sur la campagne de communication redéclinée autour des codes culturels propres aux pays. En 2003, Activia a été également lancé au Mexique, avec des caractéristiques adaptées au pays et a rencontré le même succès, tout comme en Hollande, l'un des marchés les plus matures en termes de consommation de Produits Laitiers Frais. La démarche a également parfaitement fonctionné avec les Yaourts à boire : les lancements en Belgique, Arabie Saoudite, Allemagne, Argentine ou en Europe centrale se sont fait en respectant les spécificités locales et ont contribué de manière très significative à la croissance de l'activité dans ces pays.

Le lancement de Danao en Espagne est une autre illustration de cette démarche. Le produit, mélange de lait et de jus de fruits, y a été décliné avec succès dans un nouveau format et a été positionné comme un produit du petit-déjeuner clairement destiné aux enfants.

Chiffre d'affaires par zone



Chiffre d'affaires par segment



Si cette démarche peut se décliner sur les produits phares du Pôle avec rapidité et pertinence, c'est notamment grâce à la mise en place d'organisations légères qui ont pour vocation de repérer les bonnes pratiques, de les formaliser et de les faire circuler dans le monde. Ces « acceleration units », dans le jargon DANONE, sont chacune spécialisées sur un concept particulier qu'elles ont pour vocation de promouvoir et de décliner. Un mode de fonctionnement qui garantit cohérence et rapidité de déploiement tout en laissant une

Petit Gervais aux fruits, le plus international des concepts DANONE

Présent à l'origine et depuis plus de trente ans dans cinq grands pays, Petit Gervais aux fruits (PGF), le fromage frais destiné aux enfants, est devenu le plus international des concepts DANONE. Il est aujourd'hui consommé dans 35 pays, et génère un chiffre d'affaires supérieur à 750 millions d'euros. La stratégie a consisté à déployer le concept à une échelle internationale, tout en respectant les habitudes alimentaires et les spécificités des marchés locaux. C'est cette stratégie qui avait déjà permis à DANONE de pénétrer la plupart des marchés enfants, en Europe de l'Est ou en Afrique du Nord. Dans les pays où l'implantation de PGF est plus récente, comme l'Argentine, les États-Unis, la Russie ou la Turquie, la croissance est spectaculaire, portée par une stratégie d'innovation permanente et une complète adaptation locale : d'un pays à l'autre, la gamme porte en effet un nom différent (Danonino, Danimals, Petit Gervais, ...) mais partout on retrouve le même positionnement (le fromage frais qui aide les enfants à grandir) et la même mascotte : un petit dinosaure malicieux.



Vrai moteur de croissance dans tous les pays où elle est présente, la boisson probiotique Actimel a vu ses ventes progresser d'environ 30 % en 2003.