



5

40 pays continents  
2,5 millions d'enfants  
8<sup>e</sup> FINALE MONDIALE  
DES BENJAMINS  
STADE DE GERLAND  
DIMANCHE 1<sup>er</sup> JUILLET 2007



# DANONE

rapport économique et social

## 06

Entretien avec Franck Riboud  
**Construire demain**

Nutrition  
**L'exigence de la santé**

Défi humain des pays émergents  
**Les exemples de l'Algérie, l'Égypte, la Colombie...**



**Your Trusted Brand.  
Balance in Taste & Health.**



**Taste**



**Health**



La photo de couverture a été réalisée lors d'un reportage à Akbou (Algérie), où DANONE possède une usine de produits laitiers frais. L'Algérie est une nouvelle frontière pour le Groupe, qui y a également implanté en 2006 ses deux autres activités Boissons et Biscuits.

Photographe : Olivier Culman/  
Tendance Floue



Ces dernières années, le Groupe DANONE, comme beaucoup d'entreprises, publiait d'un côté un rapport d'activité et de l'autre un rapport de responsabilité sociale. S'appuyant sur la conviction que la responsabilité sociale comme le développement durable doivent être intégrés à la conduite des affaires au jour le jour et qu'ils ne peuvent être ni accessoires ni périphériques, DANONE a fait le choix de publier cette année **un unique rapport économique et social** traitant de manière intégrée l'ensemble des sujets. Ce rapport est complété par deux documents plus techniques destinés à des publics spécialisés : le document de référence (financier) et un document décrivant de manière détaillée les indicateurs de responsabilité sociale et de développement durable.

## 06 REVUE DE CROISSANCE

Franck Riboud revient sur les temps forts de l'année 2006 et dessine les perspectives du Groupe.

## 14 PERFORMANCES

- 16 Chiffres clés
- 18 Produits Laitiers Frais
- 22 Biscuits
- 24 Boissons

## 26 GOUVERNANCE

Le thème de la gouvernance est, de plus en plus, au cœur des préoccupations de la société. Dans ce domaine, DANONE place le dialogue avec ses parties prenantes au centre de sa démarche.

## 36 NUTRITION

### L'exigence de la santé

Cinquième groupe agroalimentaire mondial, DANONE entend répondre aux enjeux liés à l'alimentation par une exigence santé renforcée, érigée en principe de gouvernance.

## 50 ENVIRONNEMENT

### Envie de nature

- 52 L'eau : une richesse à préserver
- 54 Emballages : comment faire moins et mieux ?
- 56 Les agriculteurs cultivent durablement le progrès

## 60 MANAGEMENT

### Histoires d'hommes

Les hommes et les femmes du Groupe parlent du lien entre épanouissement et performance.

## 74 INDICATEURS

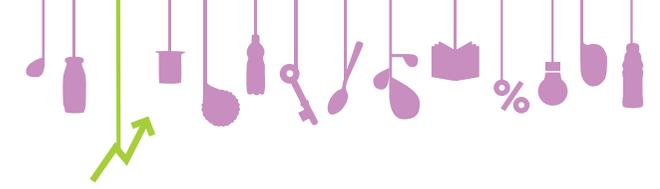
En 2006, le Groupe DANONE réalise une des meilleures performances de son histoire. Bilan en chiffres.

## 88 40 ANS D'AUDACE ET DE DIFFÉRENCE

1966-2006 : le Groupe a 40 ans. Retour sur l'aventure de BSN puis de DANONE à travers sa stratégie, ses innovations, ses engagements et sa manière d'inventer et de se réinventer.

**“DANONE est une entreprise unique. Elle a bâti son succès sur sa différence. C’est dans la différence qu’elle imagine son futur.”**

**FRANCK RIBOUD**, président-directeur général du Groupe DANONE



# CONSTRUIRE DEMAIN

En 2006, DANONE a poursuivi son développement à un rythme supérieur à ses objectifs. Une performance grâce à laquelle le management bâtit le futur de l’entreprise, accélère la conquête des marchés, intensifie l’innovation, explore de nouveaux modèles. **Franck Riboud** revient sur les temps forts de l’année et dessine les perspectives du Groupe.

## Comment qualifieriez-vous l’année 2006 pour le Groupe DANONE ?

**Franck Riboud** : 2006 a été pour DANONE une nouvelle excellente année. Nous avons très largement dépassé nos objectifs de croissance organique, en nous approchant d’une progression de 10%. Dans le monde de la grande consommation, et dans notre univers concurrentiel, c’est une performance assez unique.

## Cette performance supérieure aux objectifs est-elle liée à des éléments conjoncturels ou repose-t-elle sur des fondements durables ?

**F. R.** : Il y a toujours une part de conjoncture. Par exemple, il y a eu incontestablement un effet Chine sur la fin de l’année. La croissance y a été exceptionnellement forte au quatrième trimestre. Cet effet ne durera sans doute pas. Mais, même sans en tenir compte, même en pondérant ce quatrième trimestre chinois en

lui affectant un niveau de croissance moyen, nous aurions dépassé les objectifs de croissance que nous avons communiqués en cours d’année (entre 6 et 8%). Cela veut dire que les fondements sont bons, que la performance n’est pas le fruit d’un événement ou d’une situation visiblement atypique dans telle ou telle partie du monde.

Ce qui est en effet très satisfaisant en 2006, c’est que toutes les zones et tous les métiers contribuent à la croissance, même celles et ceux qui ont pu connaître récemment quelques difficultés passagères. Les Biscuits, par exemple, qui ont subi l’atonie du marché, retrouvent une croissance solide dans de nombreux pays. Et, si l’on observe nos activités sous l’angle géographique, des pays aussi importants que la France ou l’Espagne ont retrouvé du dynamisme en 2006, après une période difficile.

# 14

**milliards d’euros**  
de chiffre d’affaires  
en 2006.

**Numéro 1** des produits  
laitiers frais.

**Numéro 2** de l’eau en  
bouteille.

**Numéro 2** des biscuits  
et produits céréaliers.



**“Nous avons, je crois, la responsabilité de construire sur nos bons résultats.”**

**FRANCK RIBOUD**, 51 ans, président-directeur général du Groupe DANONE, ici lors de la réunion des directeurs généraux de l'ensemble des filiales du Groupe à Evian (septembre 2006)

**Vous avez réévalué à la hausse vos objectifs de croissance interne à moyen terme. Sur quels éléments repose cette confiance ?**

**F. R. :** Cette confiance ne nous dispense pas de rester concentrés et vigilants mais elle repose sur quelques éléments factuels. D'abord, le fait que notre modèle est géographiquement très équilibré, avec la moitié de notre chiffre d'affaires hors d'Europe occidentale et le tiers de nos ventes dans les pays émergents. En d'autres termes, notre croissance n'est pas soumise aux fluctuations de telle ou telle zone et notre base géographique très large nous permet d'absorber ce que j'appelle des «trous d'air», ces difficultés passagères et inévitables sur un marché donné.

Deuxième constat : l'existence d'un noyau de plus en plus important de pays en très forte croissance. Si j'essaie de classer les marchés de DANONE, je m'aperçois que les filiales très dynamiques, celles qui croissent à un rythme supérieur à 8%, c'est-à-dire plus vite que nos objectifs, représentent une part de plus en plus importante : en 2006, plus de la moitié de notre chiffre d'affaires a connu une croissance supérieure à 8%. Cela crée un effet d'entraînement

mécanique sur la durée et incite à une certaine confiance. Cette confiance est partagée par nos actionnaires et les investisseurs : ainsi le titre DANONE s'est apprécié de plus de 30% en 2006.

**Conquête de pays émergents, accélération de la croissance organique... Tout cela ne pèse-t-il pas sur la rentabilité ?**

**F. R. :** La marge opérationnelle de DANONE en 2006 a progressé pour la douzième année consécutive... Je crois que cette constance parle d'elle-même. C'est un vrai signe de solidité et de durabilité. Cela veut tout simplement dire que notre croissance, même très soutenue, ne s'est pas faite de manière non maîtrisée, au détriment de la rentabilité. Et c'est essentiel : si notre croissance n'était pas rentable, elle ne pourrait pas être durable car nous n'aurions très vite plus les moyens de la financer.

Maintenant, il est vrai que le modèle que nous construisons est un modèle de croissance. Nous n'entendons pas sacrifier notre expansion, notre futur, pour accélérer de manière artificielle, ponctuelle ou forcée, la croissance de nos marges. Ce serait pourtant simple. Il suffirait de suspendre quelques semaines en fin d'année nos achats d'espaces publicitaires pour gagner quelques points de base. Mais en faisant cela, nous mettrions le futur en danger. Notre rôle est de trouver un équilibre entre amélioration de la rentabilité et croissance des ventes. Je pense que nous avons trouvé cet équilibre. Il se traduit dans nos objectifs financiers 2007 : nous prévoyons donc une croissance de notre chiffre d'affaires entre 6 et 8% et une progression du résultat opérationnel comprise entre 7 et 10%. Concrètement,



Au Bangladesh, en Inde ou en Afrique du Sud, comme dans de nombreux autres pays émergents, DANONE développe aujourd'hui des produits et des gammes adaptés nutritionnellement et financièrement aux besoins spécifiques et aux possibilités de la population locale.

nous prévoyons une croissance soutenue des ventes et une croissance légèrement plus rapide de la rentabilité : la croissance ne se fait pas au détriment de la rentabilité et l'augmentation de la rentabilité n'entrave ni la croissance ni l'investissement.

**Quels sont les axes stratégiques de DANONE ?**

**F. R. :** Nous avons, je crois, la responsabilité de construire sur nos bons résultats. Ils nous donnent une marge de manœuvre et une confiance que nous n'avons pas le droit de gâcher en nous satisfaisant du travail accompli. Nous devons profiter de notre dynamique actuelle pour bâtir le futur. Ce que le Groupe DANONE récolte aujourd'hui, en effet, nous l'avons semé il y a dix ans. Pour ne pas nous trouver démunis dans dix ans, il faut inventer dès maintenant nos réservoirs de croissance. Cela veut dire que nous devons soutenir fortement nos marques, créer de nouvelles capacités industrielles, investir fortement dans la recherche, accélérer notre expansion géographique et construire les nouvelles frontières de demain.

**La conquête de nouveaux pays est donc un axe de développement majeur ?**

**F. R. :** Oui, car en la matière DANONE dispose d'une marge de progression gigantesque. Regardons Activia. On peut y voir un magnifique succès : un chiffre d'affaires mondial de 1,3 milliard d'euros avec une croissance spectaculaire, même sur des marchés très mûrs comme l'Espagne ou la France, une forte rentabilité stimulée par une innovation incessante. Et on a raison. Mais, si on est ambitieux, on peut aussi se dire que ce concept gagnant n'est

présent que dans 30 pays et que son potentiel n'est donc exploité que très partiellement. En doublant ce nombre de pays et en conservant une bonne dynamique de croissance interne, Activia représente un potentiel de 5 milliards d'euros de chiffre d'affaires dans quelques années. Ce chiffre ne me paraît pas hors d'atteinte.

**Cette volonté d'expansion géographique se traduit-elle par des objectifs précis ?**

**F. R. :** Le Groupe DANONE n'est aujourd'hui réellement implanté, tous métiers confondus, que dans une quarantaine de pays. Je pense que nous pouvons nous donner l'objectif de doubler cette présence dans les années à venir. Nous avons les moyens financiers de réaliser tous les ans plusieurs opérations de croissance externe, d'autant que les partenaires potentiels sont, dans nos métiers, des acteurs locaux de taille généralement moyenne ou petite. Ces derniers mois, nous avons d'ailleurs montré la voie en consacrant 600 millions d'euros à nos investissements de croissance. Nous avons renforcé nos positions dans certains pays où nous étions déjà présents. C'est le cas en Chine, où nous avons pris une participation dans le capital du numéro un chinois des jus de fruits, Hui Yuan, et conclu un partenariat stratégique de première importance avec Mengniu, le leader local du lait. C'est aussi le cas en Algérie, en démarrant une activité d'eau en bouteille et en construisant une usine de biscuits. Nous avons également ouvert de nouveaux pays : Egypte, Thaïlande, Colombie dans les produits laitiers frais, Danemark dans les boissons... Et nous allons poursuivre cet effort.

**Nouveaux marchés**

**En 2006, DANONE a consacré 600 millions d'euros d'investissements financiers pour accroître sa présence internationale en achetant des acteurs locaux ou en s'associant avec eux.** Ces derniers mois, les investissements ont plus particulièrement concerné la Chine, la Thaïlande, l'Ukraine, l'Egypte, le Danemark, la Colombie.

**“Le modèle DANONE est un modèle de croissance totalement assumé.”**

“Chez DANONE, la santé est un engagement structurant qui s’est traduit par des choix stratégiques radicaux.”

998

**lancements de produits en 2006** dont 495 par le pôle Produits Laitiers Frais, 272 par le pôle Biscuits et 231 par le pôle Boissons.

**Faut-il s’attendre à de grosses acquisitions ?**

**F. R. :** Ma réponse est toujours la même : pas forcément. D’abord, parce que, je le répète, les acteurs locaux en présence sur nos métiers sont de taille moyenne. Ensuite, parce que nous avons aujourd’hui la capacité de nous installer dans un nouveau pays à partir de zéro ou presque. En clair, pour réussir rapidement, nous ne sommes pas contraints d’acheter le leader local. Nous pouvons partir de rien ou acquérir le numéro 3 ou 4 du marché, ce que nous avons fait en Egypte, où notre part de marché est passée de zéro à plus de 12% en un an seulement. Nous devons aussi utiliser les zones où nous sommes solidement implantés comme des plates-formes régionales à partir desquelles nous allons pouvoir développer les pays voisins. Comme ce que nous démarrons avec succès depuis quelques mois au Chili à partir de l’Argentine.

**Quel rythme de croissance vous fixez-vous ?**

**F. R. :** Nous parlons de trois à cinq nouveaux pays par an. Nous avons à la fois les savoir-faire, les bons concepts marketing, les organisations adéquates et les marges de manœuvre financières. Et comme souvent, la clé qui donnera le rythme sera notre capacité à trouver les hommes et les femmes susceptibles de conduire cette expansion. C’est un défi, mais un défi positif et stimulant, pour lequel nous sommes bien armés.

**Dans un univers très concurrentiel, quels sont les atouts spécifiques de DANONE ?**

**F. R. :** DANONE a, je pense, une expertise vraiment unique dans ses métiers. Nous sommes leader mondial et incontesté des produits

laitiers frais. Et, plus important encore, nous sommes les seuls à gérer ce métier sur quarante marchés et pays différents quand nos concurrents sont présents dans quatre, cinq ou dix pays seulement. Nous sommes également les seuls à promouvoir quatre marques de produits laitiers à plus de 1 milliard de dollars : Activia, Actimel, Taillefine/Vitalinea et Danonino (Petit Gervais aux Fruits en France). Dans les boissons, nous avons également une expertise très spécifique en matière d’eau naturelle (et notamment d’eau minérale) avec les plus grandes marques du monde : Evian, Volvic, Aqua, Bonafont... Et nous capitalisons aujourd’hui sur cette expertise, sur ces marques, sur leur crédibilité solide pour étendre leur périmètre à de nouvelles formes de boissons saines qui répondent aux fortes attentes des consommateurs et de la société en termes de naturalité, de santé.

**La santé n’est-elle pas un positionnement revendiqué par tous les acteurs du secteur de l’alimentation ?**

**F. R. :** Nous avons là une vraie différence et, j’ai la faiblesse de le penser, une avance assez claire. Chez DANONE, la santé n’est pas un positionnement de communication pour répondre à des préoccupations de la société que nous aurions découvertes récemment. C’est un engagement ancien : les vertus de l’eau d’Evian ont été découvertes en 1789 et les yaourts Danone commercialisés en pharmacie dès 1919.

C’est surtout un engagement structurant qui s’est traduit, il y a plus de dix ans, par les choix stratégiques les plus radicaux qu’un acteur de l’agroalimentaire ait pu décider. En l’occur-



1/ Ukraine, DANONE livre 8 000 petits distributeurs après avoir augmenté son parc de camions et repensé ses routes de livraison. 2/ Égypte, DANONE commercialise ses produits surtout dans le commerce de proximité. 3/ Malaisie, le commerce moderne y est déjà très bien implanté.

rence, se séparer de 30% de son chiffre d’affaires (confiserie, emballage, plats cuisinés, bière, etc.) pour se concentrer sur trois métiers à forte orientation santé et nutrition. Cela nous vaut une légitimité largement reconnue aujourd’hui.

Notre conception de la santé est en outre assez spécifique. Pour DANONE, la santé ne se limite pas à réduire la proportion d’un ingrédient pour obtenir un produit plus équilibré sur le plan nutritionnel. Même si nous y travaillons, et avec des résultats très significatifs dans les biscuits, nous allons au-delà de cette conception un peu défensive. Nous voulons proposer des produits dont la vocation est d’apporter un bénéfice pour l’organisme : contribuer à la croissance ou améliorer certaines fonctions, comme le transit. C’est ce que nous appelons la santé active.

**Cela veut-il dire que vous vous rapprochez de l’univers de la pharmacie ?**

**F. R. :** Non. D’abord, nous n’avons pas vocation à créer des produits curatifs. Notre domaine, notre savoir-faire, c’est la prévention. Ensuite, notre métier, c’est l’alimentation. Nous ne sommes pas chimistes. La santé DANONE est, d’une part, une santé naturelle et, d’autre part, elle est indissociable du goût et du plaisir. Nos chercheurs, biologistes, développeurs travaillent, à travers le monde, à repérer dans la nature des ingrédients qui développent un bénéfice intéressant, comme certains ferments, ou encore certains fruits. Ensuite, ils essaient de trouver la meilleure utilisation puis la recette qui en maximisera l’effet et donnera envie de consommer le produit. Nous ne souhaitons pas fabriquer des pilules.

**L’industrie alimentaire fait l’objet, un peu partout dans le monde, de nombreux projets de réglementation. Considérez-vous cela comme un risque ?**

**F. R. :** Au contraire, nous sommes favorables à un encadrement assez strict, notamment dans le domaine des allégations santé. Nous soutenons l’idée que toute allégation doit être conditionnée aux résultats d’études cliniques. Notre organisation en matière de recherche a été pensée et dimensionnée autour de cette conception de notre responsabilité. Des dizaines de spécialistes travaillent sur ces questions parce que la validation scientifique des bénéfices santé d’un produit est absolument majeure pour mériter dans la durée la confiance des consommateurs et, plus largement, de la société. C’est la même chose en termes de communication et d’information du consommateur, par exemple lorsqu’il s’agit de l’étiquetage nutritionnel. Avoir une approche rigoureuse de ces questions est à la fois notre intérêt et notre responsabilité.

**Vous parlez souvent de la responsabilité d’entreprise comme d’un élément de différenciation et de compétitivité pour DANONE...**

**F. R. :** Chez DANONE, la responsabilité sociale fait partie de nos gènes. Il suffit de lire la réédition récente en France de certains discours d’Antoine Riboud pour comprendre que cette démarche inspire nos actions depuis quarante ans. A cette époque, où l’on ne parlait pas encore de développement durable, DANONE formalisait déjà son double projet économique ET social. J’insiste sur le «et», car tout l’enjeu est bien de développer une approche intégrée et d’éviter de gérer d’un côté le business et



**Cartographie nutritionnelle**

**DANONE a réalisé une cartographie nutritionnelle** de 17 pays afin d’identifier les carences et excès dans l’alimentation locale et d’adapter en conséquence les formules des produits. C’est le cas, par exemple, de Danonino, un produit laitier pour les enfants : enrichi en vitamine A et zinc au Brésil, en calcium et vitamine D en Pologne, en fer et vitamine C au Mexique...



1/ Evian, eau minérale reconnue pour ses bienfaits sur la santé, est commercialisée dans 140 pays. 2/ Vitalinea/Taillefine, des produits allégés en matières grasses lancés dès 1964 en France. 3/ Danone Biscuits Chine à l'ancêtre Jia Gai, un biscuit enrichi nutritionnellement, notamment en calcium.

## “Responsabilité sociale et business doivent être gérés de façon intégrée.”

de l'autre la responsabilité sociale. Sinon, le développement durable reste cantonné à une affaire de spécialistes, maintenus en marge de l'entreprise et qui, faute de levier, ne peuvent pas avoir de réelle influence sur l'organisation. Nous sommes depuis longtemps convaincus qu'une approche exigeante de la responsabilité peut nourrir et servir le «business» et permet d'imaginer des solutions gagnant-gagnant. Prenons un exemple concret : réduire le poids du packaging, c'est réduire l'impact environnemental de notre activité et c'est aussi, très directement, réduire nos coûts de production. Cette volonté d'intégration nous a conduits, il y a sept ans, à imaginer DANONE Way, une démarche d'auto-évaluation des filiales reposant sur l'idée que les équipes opérationnelles sont d'autant plus motivées à avancer qu'elles établissent elles-mêmes un diagnostic et prennent conscience de leurs marges de progrès. C'est encore cette volonté d'intégration qui nous conduit cette année à créer un Comité de responsabilité sociale au sein du Conseil d'administration, au plus haut niveau et avec le même statut que les comités traditionnels, davantage financiers, comme le Comité d'audit. Nous sommes parmi les premiers à le faire.

### Ce Comité de responsabilité sera chargé de veiller au respect des grands principes ?

**F. R. :** Oui, et il a pour vocation d'aller au-delà de la simple conformité. Il nous faut bien évidemment être d'une totale exigence sur le respect des règles les plus ambitieuses en matière de responsabilité, mais c'est insuffisant. Lorsqu'on est DANONE, on a le devoir d'aller plus loin, de repousser les exigences, d'innover. En d'autres termes, il ne suffit pas d'être vertueux, il faut être entreprenant. C'est dans cet esprit que nous revisitons notre démarche DANONE Way, en ajoutant au volet respect des fondamentaux celui de l'innovation sociale, pour inciter les filiales à explorer de nouvelles voies. C'est dans cet esprit que nous avons initié un projet résolument innovant, un peu inclassable, danone.communities.

### danone.communities, de quoi s'agit-il ?

**F. R. :** Au départ, il y a une réflexion sur notre mission d'entreprise – apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre – et sur notre exposition croissante dans les pays émergents, où cette mission relève parfois du défi : comment toucher le plus grand nombre lorsqu'un tiers ou la moitié de la population vit sous le seuil de pauvreté ? Cette réflexion nous a conduits à lancer avec succès des initiatives importantes pour rendre nos produits et leur bénéfice santé accessibles en prix à la majorité de la population. C'est le programme Affordability, qui nous permet d'atteindre des consommateurs à revenu très modéré en Indonésie, en Chine... Mais cette démarche de réduction de coûts a une limite et ne nous permet pas encore de toucher ce qu'on appelle «le bas de la pyramide», les familles qui vivent



**“J’ai découvert une réalité que je ne connaissais pas au Bangladesh. Le plus marquant, c’est la sincérité et l’espoir des gens que j’ai rencontrés.”**

**ZINÉDINE ZIDANE**, ambassadeur des programmes DANONE pour l'enfance

avec 2 euros par jour ou moins. Pour cela, nous avons pris conscience qu'il fallait inventer un modèle de business très différent de celui de DANONE, avec d'autres manières de fonctionner, d'autres règles, d'autres priorités. C'est le sens du projet que nous avons lancé au Bangladesh, en association avec Grameen\*, l'entreprise de Muhammad Yunus, prix Nobel de la paix. Devant l'intérêt suscité par cette initiative et ses premiers résultats très encourageants, nous avons voulu aller plus loin : promouvoir ce type d'initiative à plus grande échelle et y associer tous ceux qui sont intéressés par une démarche innovante. C'est l'idée de danone.communities.

Concrètement, il s'agit de créer un fonds d'investissement dont l'objectif est d'aider et d'accompagner des entreprises d'un nouveau type qui considèrent comme prioritaire leur impact social (réduction de la malnutrition, développement de l'emploi local, recul de la pauvreté...). Pourront y investir tous ceux qui souhaitent placer de l'argent de manière prudente tout en donnant un sens à leur épargne et en participant à des actions de développement\*.

### Quels sont la motivation et l'intérêt de DANONE à lancer ce projet ?

**F. R. :** A long terme, je dirai que c'est l'intérêt de toute entreprise de participer au développement et à l'élévation du niveau de vie. Mais pour nous l'intérêt est d'abord ailleurs. Une telle initiative nous aide à mieux comprendre certains marchés mais surtout elle bouscule nos habitudes, nous oblige à être plus innovants, à nous mettre en mouvement, à repousser les frontières de notre savoir-faire et à enrichir notre vision. Au-delà, c'est aussi un moyen de donner du sens et de resserrer le lien entre l'entreprise et ses salariés ou ses actionnaires. Avec beaucoup de naïveté sans doute, je voudrais que l'on puisse choisir de devenir collaborateur ou actionnaire de DANONE convaincu par notre potentiel de croissance, la force de nos marques, la qualité de nos équipes, notre engagement pour la santé... et par cette volonté d'être autre chose qu'un acteur économique mondial, d'avoir une autre forme d'utilité. Oui, c'est certainement un peu naïf, mais il faut une certaine dose de naïveté pour faire avancer une entreprise.

\* Sur danone.communities et Grameen DANONE, lire aussi pages 45 et 96.

### Objectifs 2007

**Croissance organique du chiffre d'affaires** comprise entre 6 et 8%.  
**Résultat opérationnel** compris entre +7 et +10%.  
**Marge opérationnelle** de plus de 20 points (à périmètre et taux de change constants).  
**Bénéfice net par action** supérieur à 10%.

## MUHAMMAD YUNUS, prix Nobel de la paix et président de Grameen “Avec DANONE, nous avons franchi un grand pas.”

«La Grameen Danone Foods montre que l'on peut faire du business autrement. Elle crée un exemple que d'autres peuvent suivre. Le profit n'est plus une fin en soi, c'est un moyen pour atteindre des objectifs sociétaux. L'argent de ce business peut être réinvesti, multiplié et continuer à servir sa cause.»



*Cada vez más gente  
lo elige como postre.*



# PERFORMANCES



## REVUE DE DÉTAIL DES ACTIVITÉS DU GROUPE

La performance de 2006 est la meilleure de l'histoire du Groupe en termes de croissance organique. Le développement géographique vers de nouvelles frontières, le déploiement rapide des marques à fort positionnement santé et l'effort constant d'innovation sont à la base de ce succès. Bilan par pôle d'activité.

# +9,7%

**Croissance organique des ventes/**

En 2006, la croissance organique du Groupe s'est élevée à 9,7%, l'une des plus fortes progressions de son histoire. Le chiffre d'affaires atteint ainsi 14 073 millions d'euros. La croissance est au rendez-vous dans ses trois métiers et dans toutes les zones géographiques.

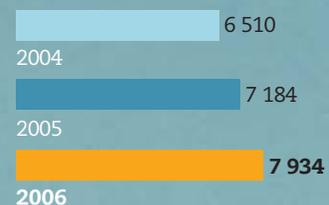
# CHIFFRES CLÉS

## PRODUITS LAITIERS FRAIS

28 757 salariés  
**Numéro 1** dans les PLF  
 CA\* : 7,9 milliards d'euros  
 56,4% du chiffre d'affaires

### → ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

en millions d'euros

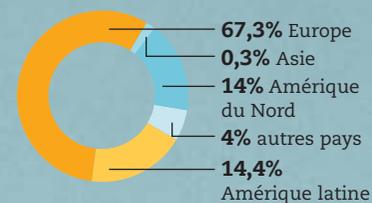


### → ÉVOLUTION DE LA MARGE OPÉRATIONNELLE

en millions d'euros

2005	13,4%
2006	14%

### → RÉPARTITION DU CA PLF PAR ZONE



### → CA DES PRODUITS PHARES

Activia : 1,3 milliard d'euros  
 Actimel : 1 milliard d'euros  
 Vitalinea : 900 millions d'euros  
 Danonino : 800 millions d'euros

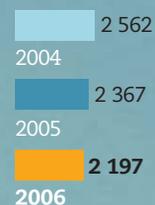
Lire p. 18

## BISCUITS

14 740 salariés  
**Numéro 2** dans les Biscuits  
 CA\* : 2,2 milliards d'euros  
 15,6% du chiffre d'affaires

### → ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

en millions d'euros

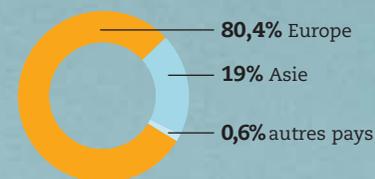


### → ÉVOLUTION DE LA MARGE OPÉRATIONNELLE

en millions d'euros

2005	13,7%
2006	13,7%

### → RÉPARTITION DU CA BISCUITS PAR ZONE



Lire p. 22

## BOISSONS

43 253 salariés  
**Numéro 2** dans l'eau conditionnée  
 CA\* : 3,9 milliards d'euros  
 28% du chiffre d'affaires

### → ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

en millions d'euros

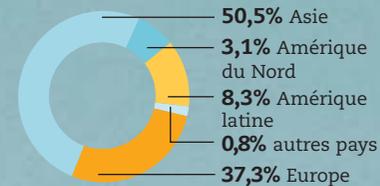


### → ÉVOLUTION DE LA MARGE OPÉRATIONNELLE

en millions d'euros

2005	12,9%
2006	12,8%

### → RÉPARTITION DU CA BOISSONS PAR ZONE



Lire p. 24



# Le pôle **PLF** se tourne vers de nouveaux horizons géographiques

La performance 2006 de l'activité Produits Laitiers Frais valide les deux axes stratégiques mis en place depuis quelques mois : la priorité donnée aux marques apportant un bénéfice santé démontré au consommateur et l'accélération de l'expansion géographique.

L'activité Produits Laitiers Frais (PLF) compte pour 56% du chiffre d'affaires du Groupe DANONE et a enregistré à nouveau de très bons résultats en 2006, avec, notamment, un chiffre d'affaires en progression de 9,2%\* qui atteint 7,9 milliards d'euros. Cette croissance est principalement liée à une augmentation sensible des volumes vendus (plus 355 000 tonnes). Côté rentabilité, la progression apparaît nettement, avec une marge opérationnelle en croissance de 0,7 point\* et qui s'élève à près de 14%. Des performances qui assoient le très fort leadership mondial de Danone dans la catégorie : en 2006, la part de marché moyenne du Groupe dans les zones où il est présent dépasse les 35%.

## LA CROISSANCE PAR ZONE

**Europe** : retour de la croissance. Fait marquant en 2006, la France a retrouvé une croissance positive grâce aux bons résultats des marques Activia, Danette et Petit Gervais (Danonino) ainsi qu'à plusieurs lancements réussis, en particulier dans les gammes allégées. En Espagne – premier pays du pôle en

terme de chiffre d'affaires –, les volumes continuent de progresser de 3%. En Europe du Nord, la croissance atteint 8% ; en Europe centrale, une zone marquée par une forte dynamique, elle s'élève à 21% à fin 2006, avec pour record la Russie, en progression de 35%, et la Pologne, continuant sa croissance à deux chiffres.

**Afrique du Nord/Moyen-Orient** : mise en place de solides relais. Dans cette zone, le Groupe se développe rapidement et investit de manière régulière, affichant une croissance d'environ 10%, équitablement répartie. Seule exception : la Turquie, une des filiales les plus performantes en 2005 mais qui a subi les conséquences négatives de la situation politique de 2006.

**Amérique latine** : un dynamisme qui se confirme. En Argentine, au Mexique et au Brésil, le chiffre d'affaires croît en moyenne de plus de 20%. Dans ces pays, l'accent a été mis en 2006 sur l'amélioration de la productivité pour limiter les effets de l'inflation : Danone parvient ainsi à gommer les effets de la hausse des prix – avec une augmentation moyenne du prix des produits Danone limitée à 0,5% – et se montre plus compétitif que ses concurrents

locaux, augmentant ainsi de manière régulière ses parts de marché.

**Etats-Unis** : percée du concept santé. La croissance des deux sociétés PLF du Groupe dans le pays (Stonyfield, leader du marché bio, et Dannon) est supérieure à 10%, portée par la croissance forte de Stonyfield et, côté Dannon, par le lancement d'Activia, qui réalise pour sa première année de commercialisation 130 millions de dollars de chiffre d'affaires (lire aussi page 42). Le lancement aux Etats-Unis d'une marque probiotique est une première et il inaugure une tendance qui sera suivie dans les années à venir.

## SANTÉ ACTIVE : DEUX MARQUES À PLUS DE 1 MILLIARD D'EUROS

Le modèle de croissance du pôle s'appuie, pour une large part, sur le développement de quatre grandes marques, ou concepts, appelées dans le jargon Danone des «blockbusters». Elles se distinguent par un bénéfice santé clairement identifié et prouvé par des recherches scientifiques. Ces

\* Sur base comparable.

(suite page 21) → → →



1/ Lancé en 2003, **Activia laban** en format 1 litre (Arabie saoudite, 3 SR, soit 0,60 €).  
2/ Innovation 2006, **Taillefine Mousse aux fruits** (France, 2,10 € les 4 pots de 88 g).  
3/ **Actimel goût myrtille** (Royaume-Uni, 2,34 livres le lot de 8 bouteilles, soit 3,45€).  
4/ Innovation 2007, **Essensis** (2,05 € les 4 pots).  
5/ Lancement par Dannon en 2006, **Activia** (Etats-Unis, 2,49 dollars le lot de 4, soit 1,89 €).  
6/ Version turque de Danonino, **Danino** (Turquie, 0,184 TRY les 4 pots de 75 g, soit 0,99 €).

# 3 milliards

ou plutôt «3 x 1 milliard» : pour la première fois, deux marques, Activia et Actimel, dépassent chacune 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires. Le résultat opérationnel du pôle s'élève également à 1 milliard d'euros.

**L'alimentation infantile avec Blédina/** Le chiffre d'affaires net de Blédina passe de 442,2 millions d'euros en 2005 à 471,5 millions d'euros en 2006, soit une croissance de 6,6%. A la fin de l'année 2006, la part de marché de Blédina sur le marché français de l'alimentation infantile en grandes et moyennes surfaces est de 48,6%, soit une progression de 1,9% par rapport à la fin de l'année 2005. Sur l'ensemble de l'année 2006, la part de marché de Blédina s'améliore de 1,4% par rapport à 2005 pour atteindre 47,7%.



1/ Enrichi en 5 vitamines et en calcium, **Milkkuat** (Indonésie, 1 000 roupies, soit environ 0,10 €). 2/ Sous la marque La Serenisima, **Yogurissimo** (Argentine, le sachet de 1 kg, 2,39 pesos, soit 0,48 €). 3/ **Danone nature** (Égypte, 0,97 EGP le pot de 120 g, soit 0,13 €). 4/ Au chocolat blanc, **Danette** (Brésil, 1,89 BRL, soit 0,68 €). 5/ Lancé en 2004, **Danacol** (France, 3,49 € le lot de 6 pots). 6/ Lancé en 2006, **Shoktidoi** (Bangladesh, 5 BDT l'unité, environ 0,06 €).

# 2 millions

de bouteilles de Milkkuat sont vendues chaque jour en Indonésie. 60% des Indonésiens vivent avec moins de 3 dollars par jour (environ 2,25 €). Nombre d'entre eux sont payés au jour le jour et ne peuvent acheter en grandes quantités. Avec son prix à l'unité de 1 000 roupies (soit 0,10 €), Milkkuat est un produit qui répond au pouvoir d'achat et aux habitudes des Indonésiens. Sa formule – 30% de protéines, 5 vitamines et enrichie en calcium – est adaptée aux besoins nutritionnels des Indonésiens. En 2006, Milkkuat a connu une croissance de 70%.



quatre marques se positionnent ainsi chacune sur un créneau santé spécifique : pour Activia, la facilitation du transit intestinal ; pour Actimel, le renforcement des défenses naturelles ; pour Vitalinea-Taillefine, la gestion du poids ; pour Danonino-Petit Gervais, la croissance des enfants. Au total, ces quatre marques-concepts représentent 53,2% des ventes du pôle, connaissent toutes un taux de croissance à deux chiffres (supérieur à 15% en moyenne en 2006) et sont déployées chaque année dans de nouveaux pays.

En 2006, Activia affirme son potentiel avec un chiffre d'affaires de 1,3 milliard d'euros (+ 48% par rapport à 2005), suivie par Actimel, qui progresse de 12% avec un chiffre d'affaires qui s'établit à 1 milliard d'euros. Pour la même période, Vitalinea et Danonino sont aussi en forte croissance et atteignent respectivement plus de 900 et 800 millions d'euros de chiffre d'affaires.

En s'appuyant sur l'expérience de ces quatre marques, Danone développe de nouveaux produits portés par des bénéfices santé forts et d'importants moyens de recherche. Ainsi, à la fin de l'année 2004, Danone a lancé Danacol, un produit laitier pour aider à lutter contre le mauvais cholestérol. Aujourd'hui, Danacol est commercialisé dans 10 pays et réalise un chiffre d'affaires de plus de 100 millions d'euros.

En 2006, la préparation du lancement d'Essensis marque l'arrivée de Danone sur un nouveau créneau de la santé active, celui de la dermonutrition. Enrichi en nutriments comme l'huile de bourrache, et en thé vert pour son effet antioxydant, Essensis contribue à limiter la déperdition en eau des

## L'ouverture de nouveaux pays doit contribuer à doubler le chiffre d'affaires.

cellules de la peau. Lancé début 2007 presque simultanément dans quatre pays – Belgique, Espagne, Italie et France –, Essensis connaît des débuts prometteurs, avec, notamment, un excellent accueil des distributeurs.

### ACCÉLÉRER L'EXPANSION GÉOGRAPHIQUE

L'objectif du pôle est de doubler le poids de ses ventes en quelques années. Acquisitions et nouvelles implantations doivent y contribuer fortement. Depuis le début de l'année 2006, Danone a ainsi pris pied en Ukraine, démarré une activité en Égypte et signé des accords de participation en Colombie.

Les acquisitions 2006 ont également permis d'accélérer l'aventure des produits laitiers frais en Asie. En Chine, un joint-venture avec Mengniu ouvre pleinement le potentiel du marché chinois à Danone (lire encadré ci-dessous), tandis qu'en Thaïlande un accord signé avec Dutch Mill Co va permettre de lancer dès 2007 quelques produits phares de Danone. Enfin, au Japon, Danone vient de prendre le contrôle complet de la coentreprise créée il y a plusieurs années avec deux acteurs locaux, Calpis et Ajinomoto. Le nouveau

Danone Japon va ainsi pouvoir investir fortement afin de pouvoir développer les marques du Groupe dans l'archipel.

Pour assurer son expansion, le pôle PLF compte également sur la mise en place d'un système de «hubs». L'idée est de s'appuyer sur un grand pays où Danone dispose d'un outil de production puissant pour, dans un premier temps, exporter des produits dans des pays limitrophes, avant d'envisager une implantation industrielle. Par exemple, l'Argentine pourrait permettre, à court terme ou moyen terme, de couvrir les marchés des PLF au Chili, en Uruguay ou dans d'autres pays de la zone Amérique latine. Selon cette stratégie, et en s'appuyant sur quelques acquisitions, le pôle compte investir, au cours des prochaines années, trois à cinq nouveaux pays par an en moyenne. ●

**Conquérir tout le territoire chinois/** En Chine, l'année 2006 a été marquée par la création d'un joint-venture entre DANONE et le leader chinois des produits laitiers, Mengniu Dairy Company Limited. Avec encore une faible consommation par habitant, mais une préoccupation santé de plus en plus ancrée, le marché chinois des produits laitiers frais offre un important potentiel de croissance que cette nouvelle société, qui a pour vocation de développer, produire et distribuer des PLF au niveau national, souhaite exploiter. Avec 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires, Mengniu, cotée à la Bourse de Hong Kong, est une entreprise jeune mais qui connaît une croissance de 25 à 30% par an et possède 20 usines dans 15 provinces chinoises. DANONE va pouvoir s'appuyer sur ses sites industriels pour construire un système de distribution maillant tout le territoire chinois.

# Le pôle BISCUITS entame une nouvelle phase de croissance

Deuxième acteur mondial des biscuits, leader local dans 75% des pays où il est présent, DANONE a globalement renforcé ses positions en 2006, s'appuyant à la fois sur la croissance de ses ventes et le maintien de ses marges opérationnelles à un niveau élevé.

Après deux années de consolidation, de repositionnement et de refonte de son portefeuille produits, l'activité Biscuits enregistre une croissance organique supérieure à 3% en 2006 (contre 1,5% en 2005). Une performance portée par le dynamisme de plusieurs pays européens, comme la Pologne (+ 15,5%), l'Espagne (+ 11,5%), les Pays-Bas (+ 10%), l'Italie ou encore la Grèce, deux pays qui connaissent des croissances de l'ordre de 5%. Le redressement de la France, qui représente près de 40% du chiffre d'affaires, a également eu un impact positif. La croissance des volumes et du chiffre d'affaires s'est accompagnée du renforcement de la position concurrentielle de LU, seule marque nationale à croître plus vite que le marché et qui renforce ainsi sa position de numéro 1.

La situation est un peu plus contrastée en Hongrie, en République tchèque ou en Russie, des pays où le pôle entame, sur le modèle de ce qui a été réussi ailleurs en Europe, la réorganisation de ses portefeuilles de marques. Avec l'objectif de privilégier les produits à valeur ajoutée, pour lesquels DANONE bénéficie d'un

fort savoir-faire industriel, marketing et recherche et, donc, d'un avantage par rapport à la concurrence.

En Asie, où il réalise près du cinquième de ses ventes de biscuits, le Groupe dispose de positions solides (numéro 1 ou fort numéro 2) en Malaisie, et sur les plus gros marchés du continent : l'Indonésie et la Chine. Dans cette zone, la Malaisie (+ 14%) et la Chine (+ 10%) ont été particulièrement dynamiques, la performance chinoise étant notamment tirée par le succès de la stratégie d'accessibilité développée depuis quelques années. Elle consiste à proposer, aux côtés de gammes fortement valorisées, des produits à prix très abordables mais enrichis nutritionnellement.

## 6 MARQUES QUI REPRÉSENTENT 17% DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Les performances de l'activité Biscuits s'appuient essentiellement sur la stratégie mise en place depuis 2003 autour de quelques axes simples : optimisation des capacités de production, amélioration des profils nutritionnels des produits, efforts de communication et de marketing pour valoriser la forte dimension nutritionnelle des biscuits

– notamment leur très forte teneur en céréales. Cette stratégie vise également la conquête de nouveaux territoires ciblés, comme l'Algérie, où une usine est en cours de construction. Enfin, le pôle a aussi pour objectif de développer les réseaux de distribution de proximité (distributeurs automatiques, stations-service...) au potentiel très fort et qui ne représentent que 4% des ventes.

Les bons résultats de 2006 reposent aussi sur les performances de six marques «stars» au concept décliné internationalement : Tuc, Mini-Star, Mikado, Ourson, Petit Déjeuner et Cracotte. Ces marques possèdent toutes une spécificité maîtrisée par DANONE – une forme, un bénéfice ou un savoir-faire industriel – qui leur permet de se distinguer sur le marché et d'être difficilement copiables. Elles ont également démontré qu'elles pouvaient être commercialisées avec succès sous des formes proches dans de nombreux pays. Véritables moteurs de croissance, ces six marques atteignent 17% du chiffre d'affaires du pôle hors Asie et progressent en moyenne à un rythme de 15% par an. Elles démontrent que la catégorie recèle de réels potentiels de croissance. ●



**Mikado/** Les bons résultats de Mikado (plus de 10% de croissance en 2006) tiennent aux performances des innovations régulières de la marque – en France, par exemple, Chocolat au lait en 2003, Chocolat caramel en 2005 et Chocolat aux éclats de noisette en 2006 –, ainsi qu'au repositionnement de Mikado auprès des jeunes adultes. La communication adopte un ton décalé et ludique afin de renforcer l'attachement des 18-35 ans à la marque. Une nouvelle ligne Mikado a été inaugurée fin 2006 à l'usine LU de Cestas (France) afin de pouvoir augmenter significativement les capacités de production du biscuit et de répondre au succès croissant de la marque dans les 9 pays où Mikado est présent.

1/ Innovation 2006, **Mini Jaffa** (Finlande, 11,7 FIM les 100 g, soit 1,29 €) 2/ **Mikado** (Italie, 1,32 € le paquet de 75g) 3/ **TUC Sésame** (France, 0,99 € le paquet de 100 g) 4/ **Oro Tuffi** (Italie, 1,98 € le paquet de 240 g) 5/ Emballés en sachet individuel, **Ourson** (France, 1,56 € les 150 g) 6/ Version tchèque de Mini star, **Diskito** (République tchèque, 1,89 BRL, soit 0,68 €) 7/ Innovation 2006, **Twisties** (Malaisie, 1,75 MYR le paquet de 6 x 10 x 60 g, soit 0,38 €) 8/ A la framboise, **Cracquette** (France, 1,62 € les 200 g) 9/ Adapté au goût des Chinois, **Prince** (Chine, 8,3 RMB le paquet de 360 g, soit 0,80 €) 10/ Existe en format familial, **BEBE Dobre rano** (République tchèque, 400 g – paquet de 8 sachets – à 50,70 CZK, soit 1,80 €) 11/ L'indémodable **Véritable Petit Beurre** (France, en paquet de 200 g, 0,97 €).

# Les BOISSONS créent une dynamique d'expansion

En 2006, la croissance du pôle (+14,8% sur base comparable) est basée sur le dynamisme de plusieurs régions et sur la capacité des équipes à s'appuyer sur la puissance des marques d'eau naturelle pour développer de nouveaux marchés : boissons fonctionnelles et eaux aromatisées.

**L**es Boissons ont été en 2006 un moteur de croissance déterminant pour DANONE, le chiffre d'affaires du pôle progressant sur l'année d'environ 500 millions d'euros. Si la marge opérationnelle de l'activité a légèrement reculé en raison de la hausse soutenue du prix des matières premières d'emballage, celle-ci reste toujours proche de 13% (12,8%). Au total, toutes les zones géographiques contribuent à la performance en termes de croissance. L'Europe, par exemple, progresse rapidement sous l'impulsion de l'Allemagne (+10%), de l'Espagne (+10%), de la Pologne (+26%) et, dans une moindre mesure, de la Turquie et du Royaume-Uni. Seul le marché français présente des zones de difficultés, mais les deux marques principales du Groupe, Evian et Volvic, y progressent en part de marché. Comme en 2005, c'est en Asie et en Amérique latine que l'on recense les meilleurs résultats. L'Asie, qui représente la moitié des ventes du pôle (et même 60% des volumes produits) affiche, en effet, une progression d'environ 22% et bénéficie du dynamisme de la Chine

(+26%), de l'Indonésie (+18%) et du Japon. Après une année 2005 déjà très forte (+30%), l'Amérique latine continue, de son côté, à nourrir fortement la croissance du pôle. Les ventes y ont progressé de plus de 20%, tirées par l'Argentine (+26%) et le Mexique (+20%). En Argentine, deux grandes innovations (la boisson énergisante V, concept inspiré d'un succès néo-zélandais, et une eau aromatisée d'origine minérale sous la marque Villa del Sur) ont contribué largement à doper les performances du second semestre. Au Mexique, la marque d'eau naturelle Bonafont continue à renforcer son leadership, atteignant le milliard de litres vendus et s'imposant sur le marché des bonbonnes livrées à domicile et au bureau (HOD). Dans ces deux pays, DANONE applique la stratégie d'expansion que le pôle applique partout : il s'agit d'abord de capitaliser sur la puissance, la notoriété et la très forte crédibilité des marques d'eau naturelle du Groupe pour proposer des offres sur les nouveaux segments particulièrement dynamiques des boissons fonctionnelles ou des boissons aromatisées. Sur ces marchés, DANONE

bénéficie, grâce à ses eaux naturelles et minérales locales, d'une très forte légitimité santé qui lui donne un avantage compétitif déterminant.

## VERS DE NOUVEAUX PAYS

L'autre volet de la stratégie d'expansion du pôle Boissons réside dans son développement à l'international et dans l'ouverture de marchés dans de nouveaux pays. En 2006, le Groupe a ainsi conclu des partenariats avec des entreprises locales leaders, comme au Danemark, par exemple, avec une prise de participation de 49% dans la société d'eau en bouteille Aqua d'Or. Et en Algérie, DANONE poursuit son implantation locale en se lançant sur le marché de l'eau embouteillée, avec l'acquisition de la société Tessala. En novembre, les premières bouteilles à la marque Hayet («vie» en arabe) étaient disponibles sur le marché algérien. Danone Tessala a pour objectif d'y développer une marque familiale, référence en termes de qualité et financièrement accessible au plus grand nombre. Un modèle que DANONE applique déjà avec succès dans plusieurs pays émergents. ●

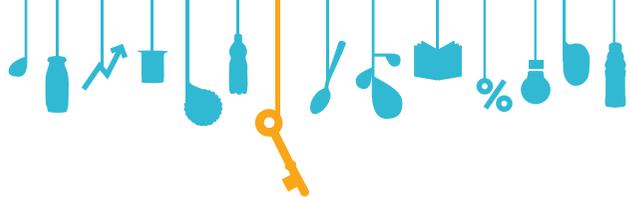


1/ L'eau aromatisée de la marque Bonafont Levité (Mexique, 1,5 litre à 10,5 pesos, soit environ 0,7 €). 2/ Format pionnier Evian (France, 1 litre à 0,44 €). 3/ Aqua, (Indonésie, 2 000 roupies les 600 ml, soit 0,17 €). 4/ Nouvelle référence 2006, Ser Vidactiv (Argentine, 1,89 peso, soit environ 0,45 €). 5/ Commercialisé fin 2006, Hayet, «vie» en arabe (1,5 litre au prix de 25 dzd, soit 0,27 €). 6/ Succès néo-zélandais puis chinois, adaptée en 2006 au marché indonésien, la boisson énergétique Mizone (Indonésie, 3 000 roupies les 500 ml, soit 0,25 €).

# 20%

de croissance pour Bonafont (Mexique) grâce à une stratégie d'innovation et de communication recentrée les bénéfiques des eaux naturelles. Au total, les ventes de l'activité Boissons représentent 28% des ventes du Groupe et progressent de 15% en données comparables. Le pôle atteint ainsi près de 4 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Avec une croissance de 25% en 2006, c'est en Asie que le pôle réalise ses meilleures performances.

**L'Asie mise sur les boissons fonctionnelles/** Le dynamisme en Asie est notamment lié à la stratégie d'innovation sur le segment des boissons fonctionnelles. En Indonésie, Aqua, leader de l'eau en bouteille, lance Mizone en 2006. Cette boisson énergétique, inventée par Frucor en Nouvelle-Zélande et adaptée dès 2004 en Chine, a pris le leadership de la catégorie en quelques mois. En Chine, Nutri-Express, boisson à base de lait et de jus de fruits, a dépassé 200 millions d'euros de chiffre d'affaires un peu plus d'un an seulement après son lancement par Wahaha. Autre exemple, au Japon, DANONE enregistre une croissance de 20% sur le marché des boissons fonctionnelles grâce au lancement, en partenariat avec le japonais Kirin, de la marque Alcalyon.



# GOUVERNANCE

## LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

**Franck Riboud**, 51 ans, président-directeur général

**Jacques Vincent**, 61 ans, vice-président-directeur général délégué

**Bruno Bonnell**<sup>1</sup>, 48 ans, président, Infogrames Entertainment

**Michel David-Weill**, 74 ans, président du conseil de surveillance d'Eurazeo

**Emmanuel Faber**, 43 ans, directeur général Asie-Pacifique

**Richard Goblet d'Alviella**<sup>1</sup>, 58 ans, administrateur délégué, Sofina SA

**Bernard Hours**, 50 ans, directeur général Produits Laitiers Frais

**Christian Laubie**<sup>1</sup>, 68 ans, membre du Haut Conseil du commissariat aux comptes

**Jean Laurent**<sup>1</sup>, 62 ans, président du Conseil d'administration de Calyon SA

**Hakan Mogren**<sup>1</sup>, 62 ans, Deputy Chairman, Astra Zeneca

**Jacques Nahmias**<sup>1</sup>, 59 ans, président, Pétrofrance Chimie SA

**Benoît Potier**<sup>1</sup>, 49 ans, président du Directoire, L'Air Liquide SA

**Naomasa Tsuritani**<sup>2</sup>, 62 ans, Senior Managing Director Yakult Honsha

1. Administrateur indépendant.  
2. Coopté par le Conseil du 14 février 2007, en remplacement d'Hirokatsu Hirano, démissionnaire, pour la durée du mandat restant à courir de ce dernier, soit jusqu'à l'Assemblée générale de 2008.

## GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE L'APPROCHE DANONE

Le thème de la gouvernance est, de plus en plus, au cœur des préoccupations de la société. Le Groupe DANONE place le dialogue avec ses parties prenantes au centre de sa démarche dans ce domaine.

**Les grandes entreprises internationales sont collectivement, et de plus en plus, interrogées sur la qualité de leur gouvernance.** Quelques faillites frauduleuses, imprudences ou manquements à l'éthique, même rares, ont frappé les esprits, plaçant ce thème au cœur des préoccupations des actionnaires et, au-delà, de la société tout entière. Stricto sensu, la gouvernance désigne les règles et processus mis en place dans le but de garantir deux éléments fondamentaux : d'une part, la conformité des actes de l'entreprise aux réglementations qui s'appliquent à son activité et, d'autre part, la maîtrise de ses risques. D'où l'association fréquente, et parfois étroite, entre gouvernance, contrôle interne et management du risque.

L'approche DANONE se veut plus large. En phase avec la démarche DANONE Way (lire encadré page 33) d'ouverture vers les parties prenantes de l'entreprise, elle s'intéresse au processus de décision dans son ensemble. Si une bonne gouvernance est un processus de contrôle efficace de l'application des décisions, c'est aussi un mode de prise de décision fondé sur l'écoute, le dialogue, la capacité à anticiper et à prendre en compte une multiplicité d'enjeux, de risques et d'opportunités.

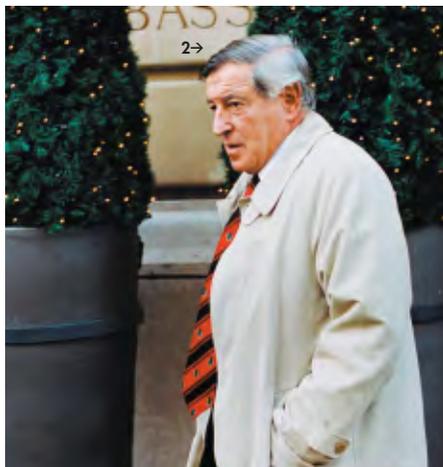
**RÔLE DU CONTRÔLE INTERNE**  
Pas de bonne gouvernance sans outils de contrôle et de sécurisation. Ce principe de base est au cœur de la mission de la direction générale des Risques. Rattachée au Secrétariat général du

Groupe, celle-ci regroupe les directions Audit interne et Gestion des risques. Elle a pour mission de veiller au respect par les sociétés du Groupe de l'ensemble des règles auxquelles celles-ci sont soumises, qu'elles soient externes (lois et règlements), ou internes (principes de gestion, procédures, politiques...). Elle a également le rôle d'aider la direction générale du Groupe et le Conseil d'administration à évaluer et améliorer en permanence le dispositif de contrôle interne et les procédures de gestion des risques. Conformément à la Charte d'audit du Groupe, à tout moment et en toute indépendance, l'Audit interne peut procéder à des audits dans toutes les

(suite p. 31) → → →



Franck Riboud et Benoît Potier, président du Directoire L'Air Liquide SA, lors de la réunion des directeurs généraux du Groupe à Evian en septembre 2006.



# ACTIVITÉ

## du conseil d'administration

L'année 2006 a vu se poursuivre les actions menées depuis plusieurs années en vue de faire progresser l'efficacité des travaux du Conseil d'administration. Le Conseil d'administration a tenu cinq réunions en 2006, dont la durée moyenne a été de trois heures. Outre les sujets récurrents tels que la marche des affaires, les situations financière et de trésorerie, les engagements financiers (cautions et garanties), les rachats et annulations d'actions, les arrêtés des comptes, le Conseil d'administration a examiné les dossiers suivants et en a débattu : opérations significatives de croissance externe et de cession à leurs différents stades d'avancement. A la suite de l'auto-évaluation du Conseil d'administration menée en 2004, des changements sont intervenus dans la composition du Conseil en 2005. Une nouvelle auto-évaluation a été réalisée en 2006, ayant abouti à l'adoption par le Conseil d'administration d'un nouveau règlement intérieur dans sa séance du 15 décembre 2006.

### COMITÉ D'AUDIT

Au cours de l'année 2006, le Comité d'audit s'est réuni six fois. Il a plus particulièrement été amené à examiner : les procédures mises en place afin d'effectuer le suivi et la valorisation des actifs non courants, notamment ceux liés aux activités HOD en Europe ; l'avancement des travaux requis dans le cadre de l'application de la loi Sarbanes-Oxley ; les procédures de suivi et d'évaluation des risques ; l'approbation des plans d'audit interne et externe ; la politique de pré-approbation des missions des commissaires aux comptes (hors missions d'audit).

### COMITÉ DE NOMINATION ET DE RÉMUNÉRATION

Au cours de l'année 2006, il s'est réuni une fois et a notamment revu en détail l'ensemble des programmes de rémunération et

### d'avantages sociaux accordés aux membres du Comité exécutif.

Dans sa séance du 15 décembre 2006, le Conseil d'administration a doté le Comité de nomination et de rémunération d'un règlement intérieur qui précise ses différentes missions. Le Comité de nomination et de rémunération est notamment compétent pour : formuler des propositions au Conseil d'administration en vue de la nomination des membres du Conseil d'administration ; préparer l'examen par le Conseil d'administration des questions relatives au gouvernement d'entreprise ; conduire, à leur demande, l'évaluation du Conseil d'administration et du Comité d'audit ; proposer les critères de détermination de l'ensemble des éléments de rémunération des mandataires sociaux de la société ; formuler des propositions relatives à l'attribution à ces mandataires sociaux d'options d'achat d'actions ou d'actions gratuites de la société ; proposer la répartition des jetons de présence entre administrateurs ; faire plus généralement, à la demande du Conseil d'administration, toute recommandation relative à la politique de rémunération appliquée par le Groupe.

### RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

La rémunération des dirigeants comprend une part fixe et une part variable représentant entre 40% et 60% de la rémunération totale. La part variable est déterminée sur la base d'objectifs économiques, sociaux et individuels. Pour l'ensemble des membres du Comité exécutif, la part variable est établie par référence à un objectif économique auquel s'ajoute une appréciation qualitative de la stratégie développée au cours de l'année. Pour le président-directeur général et le directeur général délégué, la part variable économique est calculée par référence aux objectifs du Groupe, en termes de chiffre d'affaires, de marge opérationnelle courante, de free cash-flow et de bénéfice net courant par action, tels que

communiqués aux marchés financiers. Pour les membres du Comité exécutif qui dirigent un pôle d'activité, la part variable économique est établie par référence aux objectifs inscrits au budget du pôle en matière de chiffre d'affaires, de résultat opérationnel courant, de free cash-flow et de marge opérationnelle courante. Pour les autres membres du Comité exécutif, la part variable économique est calculée par référence aux objectifs inscrits au budget du Groupe, en termes de marge opérationnelle courante, de bénéfice net courant par action et de frais de fonctionnement. Les rémunérations du président-directeur général et du vice-président-directeur général délégué sont fixées par le Conseil d'administration sur la base des recommandations du Comité de nomination et de rémunération. La politique de rémunération des autres membres du Comité exécutif du Groupe est présentée annuellement au Comité de nomination et de rémunération. Au titre de l'exercice 2006, le montant global des rémunérations directes et indirectes attribuées aux membres du Conseil d'administration et aux membres du Comité exécutif (soit un total de 19 personnes) s'est élevé à 11,4 millions d'euros, dont 11,1 millions d'euros aux membres du Comité exécutif au titre des fonctions qu'ils y exercent, y compris 6 millions d'euros concernant la part variable des rémunérations. Le montant total versé par la société à titre de compléments de retraite ou autres avantages au bénéfice des mêmes personnes a été de 0,6 million d'euros en 2006. En 2006, les quatre membres du Comité exécutif, également

membres du Conseil d'administration, ont reçu les rémunérations suivantes : Franck Riboud, président-directeur général, 2 579 100 euros ; Jacques Vincent, vice-président-directeur général délégué, 1 592 980 euros ; Emmanuel Faber, directeur général zone Asie-Pacifique, 998 084 euros ; Bernard Hours, directeur général du pôle Produits Laitiers Frais, 1 364 170 euros.

### COMITÉ DE RESPONSABILITÉ SOCIALE

Fin 2006, le Conseil d'administration a décidé de créer un troisième organe de gouvernance, le Comité de responsabilité sociale, qui aura pour mission d'examiner les principaux risques et opportunités pour le Groupe en matière environnementale ; de procéder à l'examen des politiques sociales menées par le Groupe ; de passer en revue les systèmes de reporting, et de s'assurer de l'application des règles éthiques définies par le Groupe. Dans le domaine des investissements à vocation sociale, le Comité a pour mission d'évaluer l'impact de ces actions pour la société et pour le Groupe ; d'examiner l'application des règles établies par le Groupe s'agissant d'investissements ou de programmes sociaux ; de prévenir les conflits d'intérêts éventuels liés aux relations entre ces investissements et le reste des activités du Groupe et plus généralement de préparer et d'éclairer les travaux du Conseil sur les investissements et programmes d'action à finalité sociale.

**6/ HIROKATSU HIRANO**

Adviser of the International Business division, Yakult Honsha. Naomasa Tsuritani a été coopté par le Conseil du 14 février 2007, en remplacement d'Hirokatsu Hirano, démissionnaire, pour la durée du mandat restant à courir de ce dernier, soit jusqu'à l'Assemblée générale de 2008.

**7/ HAKAN MOGREN**

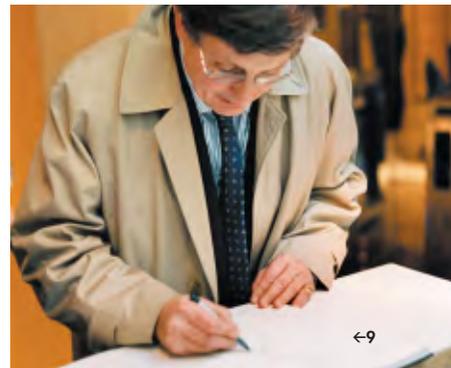
Deputy Chairman, Astra Zeneca

**8/ JACQUES NAHMIAS**

président, Pétrofrance Chimie SA

**9/ RICHARD GOBLET D'ALVIELLA**

administrateur délégué, Sofina SA

**LE COMITÉ D'AUDIT**

**Benoît Potier\***, président  
**Richard Goblet d'Alviella\***  
**Christian Laubie\***

**LE COMITÉ DE NOMINATION ET DE RÉMUNÉRATION**

**Michel David-Weill**, président  
**Jean Laurent\***  
**Hakan Mogren\***

**LE COMITÉ DE RESPONSABILITÉ SOCIALE**

**Jean Laurent\***, président  
**Bruno Bonnell\***  
**Emmanuel Faber**

\* Administrateur indépendant.



filiales de l'entreprise. Pour une plus grande efficacité, l'idée est aujourd'hui d'aider chaque société du Groupe à développer son propre système de contrôle interne.

Plusieurs initiatives ont été développées dans cette optique. Notamment, l'actualisation et la distribution aux neuf mille managers du Groupe du «Guide de conduite des affaires» (voir encadré ci-contre) ou la rédaction de la Charte de la gestion des risques, dont la vocation est de sensibiliser l'ensemble des salariés à l'anticipation et à l'évaluation des risques liés aux activités du Groupe DANONE.

2006 a aussi été l'année de Vestalis. Vestalis est un outil informatique qui hiérarchise les risques, qu'ils soient d'ordre financier, environnemental, industriel, ou réglementaire, et les organise sous la forme d'une cartographie qui permet une représentation globale propice à des décisions plus rapides et plus sûres.

**CONTRAINTES ET OPPORTUNITÉS**

En 2006, le Groupe DANONE a perfectionné ses procédures de contrôle interne avec, par exemple, le renforcement du système de lutte contre la fraude et la mise en place d'un dispositif d'alerte pour les salariés. Mais le chantier le plus lourd reste celui de la mise en conformité avec la loi Sarbanes-Oxley (baptisée SOx dans le jargon des entreprises - voir encadré page 32). Obligatoire pour toutes les sociétés cotées au New York Stock Exchange, cette réglementation s'applique donc à DANONE à partir de 2006. SOx impose aux entreprises de décrire précisément leur système de contrôle interne relatif à l'information financière, de le tester et de l'évaluer.

Contraignante, cette mise en conformité représente toutefois l'opportunité d'évoluer vers une maîtrise plus parfaite des processus.

Si la conformité est une obligation de base de toute gouvernance, elle ne suffit pas à garantir une gouvernance «éclairée», c'est-à-dire capable, pour faire émerger la meilleure décision possible, d'assurer la prise en compte de toute une série de facteurs, d'enjeux et de façons de voir.

## Il n'y a pas de bonne gouvernance sans dialogue avec les parties prenantes.

**COMMENT LES DÉCISIONS****«CHEMINENT»**

C'est pour favoriser cette ouverture que le management de DANONE a mis en place des méthodes de travail l'aidant à nourrir son processus de réflexion stratégique et à éclairer ses décisions.

D'abord, en s'inspirant des réflexions issues des managers locaux. Les dix membres du Comité exécutif de DANONE ont quasiment tous exercé des responsabilités opérationnelles dans une ou plusieurs filiales du Groupe. Cependant, dans le métier de l'alimentaire, le contexte géographique a une influence déterminante.

En effet, il est essentiel de ne pas être déconnecté des préoccupations locales. Il est même vital de s'en nourrir. Cette conviction a inspiré la création du Comité international. Un comité informel qui réunit chaque année autour du Comité exécutif une trentaine de directeurs généraux de filiales exerçant sur tous les continents. Pendant trois jours, à chaque fois dans un lieu différent et «inspirant», ils travaillent sur un thème stratégique d'actualité, expriment leurs points de vue et enrichissent la réflexion de l'équipe dirigeante, qui en retient des priorités d'action dont les principales sont discutées en Conseil d'administration. Celles-ci sont ensuite partagées, fin septembre, avec l'ensemble des directeurs généraux de filiales et de grandes fonctions, traditionnellement réunis à Evian. Egalement invités, les administrateurs peuvent établir un contact direct avec le management opérationnel. Ce processus de décision, fait de dialogue et d'allers-retours, appelé chez DANONE «le cheminement»,



### Principes de conduite des affaires

Formulés en 1996 et mis à jour en 2006, les «Principes de conduite des affaires» de DANONE sont largement diffusés auprès des salariés du Groupe. Ce document de référence «non négociable» les engage de façon individuelle et collective. Il évoque les grands textes internationaux comme la Déclaration universelle des droits de l'homme ou les conventions de l'Organisation internationale du travail. Il expose ensuite les principes de gouvernance et les engagements de DANONE à l'égard des consommateurs, des clients, des fournisseurs, des salariés et des actionnaires, mais aussi de l'environnement et des pays où le Groupe opère. Il détaille les engagements des salariés en matière de relations avec les tiers, de confidentialité, de gestion des conflits d'intérêts et d'opérations boursières sur les actions DANONE.



## DANONE se met en conformité avec SOx

**Divers scandales causés par la publication d'états financiers erronés**, dont le plus connu concerne la société Enron, ont conduit les Etats-Unis à promulguer le Sarbanes-Oxley Act. Il s'agit de fournir au management des sociétés et à la communauté financière une «assurance raisonnable» sur la fiabilité des états financiers communiqués. Cette réglementation impose à toutes les sociétés cotées au New York Stock Exchange – et s'applique donc à DANONE à partir de 2006 – de décrire leur système de contrôle interne, de le tester et de l'évaluer. La mise en conformité de DANONE avec cette loi a aussi été l'occasion de renforcer son dispositif de contrôle interne et d'améliorer l'efficacité des processus opérationnels. Dans ce contexte, DANONE a mis en place un dispositif d'alerte, Dialert, qui permet à tous les salariés du Groupe de rapporter à la direction les violations des règles comptables et financières susceptibles d'affecter la fiabilité des comptes ou tout manquement aux principes et aux procédures de contrôle interne ou encore toute violation des règles anticorruption.

favorise la maturation, l'affinage mais également l'appropriation des orientations stratégiques.

### ÉCLAIRAGES EXTERNES

Dialoguer avec l'environnement au sens large est un héritage ancien chez DANONE, formalisé dès les années 1970, – notamment dans le discours de Marseille prononcé par Antoine Riboud, fondement du double projet économique et social – et systématisé avec la démarche DANONE Way de responsabilité sociale (lire encadré ci-contre). Ce dialogue est devenu un véritable outil de gouvernance car il permet la prise en compte, dans le processus de décision et l'exercice du pouvoir, d'avis et de réalités externes. Un dispositif qui commence au niveau local. Pour les directeurs des quelque 200 usines du Groupe, s'insérer dans la vie locale fait partie de leurs responsabilités, notamment en tissant des liens avec

élus et associations. Plus globalement, il s'agit de multiplier les occasions d'échange. Comme avec la communauté des nutritionnistes. Chaque année, les directeurs généraux des filiales françaises rencontrent une douzaine de scientifiques parmi les plus reconnus dans le domaine de la nutrition. Ils leur présentent leurs projets, écoutent leurs critiques et leurs suggestions, et leur rendent compte l'année suivante de la manière dont ils en ont tenu compte. Le système porte ses fruits et joue un rôle de régulation inspirant des décisions pratiques aux effets importants. La suppression de la présence des allergènes les plus dangereux des circuits de production, par exemple, est née d'un dialogue et d'une collaboration entre DANONE et des associations de consommateurs. Un exemple parmi tant d'autres de décision «éclairée» par l'écoute des parties prenantes. ●

## PHILIPPE-LOÏC JACOB, secrétaire général DANONE "Écouter la société"

### En quoi DANONE est-il une entreprise à l'écoute de ses parties prenantes ?

Parce que cela fait partie de notre double projet économique et social, conçu il y a trente-cinq ans. Cette caractéristique de notre gouvernance se reflète d'ailleurs dans les index des agences de notation, où nous sommes bien classés sur ce sujet.

### Pourquoi ce dialogue est-il important ?

Écouter permet dans bien des cas d'éviter des crises, car celles-ci résultent souvent d'une absence de dialogue ou d'une communication inadaptée envers les parties prenantes. Être à l'écoute de la société

et des consommateurs permet aussi d'anticiper l'émergence de tendances de fond qui peuvent être défavorables à l'entreprise ou au contraire devenir des opportunités de business. Par exemple, la veille sociétale de DANONE lui a permis de détecter, il y a plus de dix ans, que la lutte contre l'obésité allait devenir un thème de société majeur et qu'il fallait agir. Et cela a beaucoup conditionné notre innovation produit.

### Comment se déroulent vos relations avec les institutions européennes ?

Nous avons longtemps été relativement absents. Depuis quelques années,

nous travaillons à renforcer notre dialogue avec ces institutions. Avant de légiférer, la Commission européenne sollicite les diverses parties prenantes, qu'il s'agisse des entreprises ou des associations de consommateurs. DANONE a ainsi l'occasion de faire valoir ses points de vue et d'argumenter ses positions. Cet échange doit générer des effets positifs pour les consommateurs. C'est l'objet de la nouvelle loi qui restreint l'utilisation des allégations nutritionnelles et santé, par exemple. Même si cette loi impacte notre activité, nous y étions favorables parce que le consommateur ne peut plus être induit en erreur.

# DANONE Way ahead : aller plus loin dans la démarche



# 98%

**Taux de déploiement** de DANONE Way dans les filiales à la fin de 2006. Par ailleurs, depuis 2001, ce sont plus de 800 actions qui ont été mises en place à travers le monde.

**DANONE Way est une démarche managériale qui permet aux collaborateurs d'évaluer la performance de leur filiale** dans ses différentes dimensions (qualité, éthique, management, respect de l'environnement...). Cette démarche, lancée en 2001, implique les comités de direction et les différents niveaux hiérarchiques, en favorisant la participation la plus large possible des salariés. Les évaluations des filiales ont permis de mettre en lumière les points forts et les points de progrès à partir desquels ont été construits des plans d'action.

### PERFORMANCE ET RESPONSABILITÉ

Cinq ans plus tard, il est possible de mesurer que DANONE Way a eu un impact favorable sur la performance économique, générant chez les salariés de l'engagement par rapport à l'entreprise et contribuant à améliorer la

notoriété comme l'attractivité du Groupe DANONE. Elle a également permis aux filiales d'acquiescer une vision à 360 degrés de leurs activités, ce qui a favorisé une prise de conscience des progrès à accomplir en matière de développement durable, de responsabilité sociétale et de dialogue avec les parties prenantes. Par exemple, c'est dans le cadre de DANONE Way que Danone France a entrepris une démarche d'écoute de ses stakeholders externes et a pu acquiescer une meilleure perception de l'image de la société. Danone France est reconnue comme un leader doté d'une image forte mais, paradoxalement, elle est perçue comme éloignée des préoccupations des parties prenantes. Une série de plans d'action a été mise en place, notamment, pour développer la proximité de l'entreprise avec les clients et les consommateurs et la sensibilité terrain du business. Les plans d'action de Danone France font partie des 800 plans DANONE Way initiés par des filiales du Groupe dans le monde et qui ont déjà permis à 98% d'entre elles d'améliorer leur lien avec la société.

### DANONE WAY AHEAD : LA DÉMARCHE VA DE L'AVANT

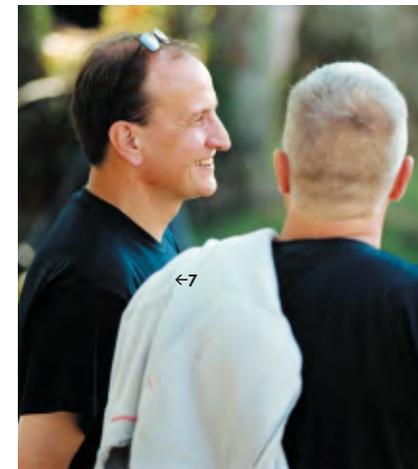
Aujourd'hui, DANONE Way est mûre pour passer à une étape supérieure, et le Groupe lance une nouvelle version de cette démarche, nommée DANONE Way Ahead. L'objectif sera à la fois de protéger la réputation du Groupe et de promouvoir l'innovation sociétale. Le premier pilier est constitué par 16 fondamentaux qui forment un socle incontournable en matière de responsabilité sociétale. Déployés par toutes les sociétés du Groupe DANONE, ils feront l'objet d'un audit externe. Le second est constitué par une démarche méthodologique pour développer l'innovation sociétale au sein du Groupe. Les projets auront pour caractéristiques d'être menés à bien en partenariat avec des acteurs type organisations non gouvernementales, de générer des bénéfices à la fois pour l'entreprise et pour la société à moyen et long termes. C'est par exemple déjà le cas en Pologne avec le programme Share Your Meal de lutte contre la malnutrition et au Bangladesh avec l'usine construite par DANONE et la banque Grameen (voir pages 45 et 96).

## En images

### Le Comité exécutif

**Evian, septembre 2006.** Les membres du Comité exécutif du Groupe relayent la stratégie de DANONE auprès des filiales lors de la réunion des 150 directeurs généraux, qui se tient chaque année à Evian fin septembre.

- 1/ FRANCK MOUGIN**  
49 ans, directeur général des Ressources humaines
- 2/ JACQUES VINCENT**  
61 ans, vice-président-directeur général délégué
- 3/ PHILIPPE-LOÏC JACOB**  
42 ans, secrétaire général
- 4/ GEORGES CASALA**  
65 ans, directeur général du pôle Biscuits et Produits Céréaliers
- 5/ SVEN THORMAHLEN**  
50 ans, directeur général Recherche et Développement
- 6/ ANTOINE GISCARD D'ESTAING**  
46 ans, directeur général Finance, Stratégie et Systèmes d'information
- 7/ THOMAS KUNZ**  
49 ans, directeur général du pôle Boissons
- 8/ EMMANUEL FABER**  
43 ans, directeur général Asie-Pacifique
- 9/ BERNARD HOURS**  
50 ans, directeur général du pôle Produits Laitiers Frais





# L'EXIGENCE DE LA SANTÉ

L'alimentation et la nutrition sont devenues de véritables enjeux de santé publique. Cinquième groupe agroalimentaire mondial, DANONE est au cœur de ces problématiques et entend y répondre par une exigence de la santé renforcée, érigée en principe de gouvernance.

50%

**de la population mondiale** (soit trois milliards de personnes) vit avec moins de deux euros par jour. Selon les chiffres de l'OMS, plus de deux milliards de personnes souffrent de déficiences alimentaires (vitamines, minéraux). Ces données illustrent une situation préoccupante, caractérisée également par deux autres chiffres : on compte dans le monde 400 millions d'obèses et 1,6 milliard de personnes en surpoids.

**F**ace à la spectaculaire montée en puissance des enjeux de santé publique liés de près ou de loin à la nutrition, la plupart des groupes alimentaires s'intéressent aujourd'hui aux problèmes de santé. Chez DANONE, cette préoccupation est ancienne, directement liée à son histoire et à celle de ses marques. Elle est rattachée tout simplement à son nom et à son produit historique, le yaourt Danone. Issu des travaux d'un prix Nobel sur les bénéfices des ferments, ce yaourt était vendu, dans les années 1920, exclusivement en pharmacie.

La préoccupation santé ne se résume pas à un simple positionnement opportuniste ou défensif. Chez DANONE, elle oriente toutes les grandes innovations de l'entreprise et joue un rôle prédominant et durable dans sa stratégie, jusqu'à façonner son périmètre actuel. La décision, prise dès 1996, de recentrer un groupe opérant dans neuf secteurs d'activité sur seulement trois métiers est donc la conséquence directe et assumée d'un choix pionnier : celui de l'alimentation santé.

Aujourd'hui, ce choix influence de manière concrète la gestion quotidienne de l'entreprise. A tel point que, chez DANONE, on parle de «gouvernance santé», une façon de souligner le caractère non négociable de ce sujet et d'alerter sur la nécessité d'une vigilance quotidienne.

«Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre»... Une entreprise qui affiche une telle mission ne peut le faire de manière anodine. Pour être chaque jour un peu plus à la hauteur de cette ambition et pouvoir s'affirmer comme un acteur concret de santé publique, DANONE a souhaité se doter de règles de gouvernance précises et publiques en matière de nutrition. Cette gouvernance repose sur l'écoute des attentes de la société civile et s'appuie sur quelques piliers. A commencer par l'autorégulation.

### LES PRINCIPES DE LA «GOUVERNANCE SANTÉ»

Pour respecter ses engagements, entre autres ceux qui découlent de la charte Alimentation Nutrition Santé (lire encadré page 39), et donner à ses filiales le moyen de le faire, le Groupe DANONE a donc développé des outils de cadrage spécifiques. Le Cadre nutritionnel international vise à fournir ainsi, pour chaque catégorie de produits fabriqués par le Groupe, des fourchettes maximum-minimum pour les ingrédients et nutriments qui entrent dans leur composition (sucres, matières grasses, protéines, vitamines, minéraux...). Tous ces seuils respectent rigoureusement, et même plus encore, les recommandations de l'OMS<sup>1</sup>, de la FAO<sup>2</sup> et du programme européen Euro-diet<sup>3</sup>. Les «guidelines de communication»,



destinées aux équipes Marketing et aux agences de publicité locales, procèdent de la même logique de cadrage. Ces documents présentent pour toutes les marques santé majeures les règles à respecter lorsqu'il s'agit de traduire les fondements scientifiques de produits en éléments de communication pour le grand public (allégations, visuels et représentations graphiques illustrant les effets du produit...). Ils sont préparés par des équipes pluridisciplinaires comprenant, notamment, la Recherche, le Développement et les Affaires réglementaires. La communication est ainsi strictement encadrée. Les guidelines de communication d'Activia rappellent, par exemple, qu'il est possible de valoriser l'action démontrée du produit sur le transit mais en aucun cas sur la digestion, la purification ou encore la détoxification.

### SE TOURNER VERS L'EXTÉRIEUR

Le deuxième pilier de la gouvernance santé de DANONE est plus tourné vers l'extérieur. Il s'agit pour le Groupe de soutenir, et parfois d'initier, les actions de concertation nationales ou internationales qui impliquent un dialogue entre industriels, autorités politiques et société civile. Notamment lorsqu'elles ont pour but de promouvoir une information claire du consommateur ou de favoriser les comportements responsables en matière de

nutrition. C'est dans cet esprit que DANONE a clairement soutenu le nouveau règlement européen qui vise à mieux encadrer les allégations nutritionnelles et santé : toute allégation devra être validée sur la base d'un dossier scientifique solide et ne sera possible que si, en plus de ce fondement scientifique, le produit respecte des exigences nutritionnelles. Autrement dit, un produit trop gras et trop sucré ne peut se positionner sur le terrain de la santé, même s'il est particulièrement riche en vitamines A ou C. Toujours dans ce souci de transparence, DANONE s'est engagé, avec sept autres entreprises du secteur, à mettre en œuvre, en Europe, d'ici à deux ans, le schéma d'étiquetage nutritionnel développé par la CIAA<sup>4</sup> indiquant la quantité d'énergie et de certains nutriments par portion, en valeur absolue et – pour que ce soit plus explicite encore – en pourcentage des repères nutritionnels journaliers. Cette approche a déjà été expérimentée dans le Groupe, au Royaume-Uni, où DANONE a appliqué un système de marquage très visuel et immédiatement lisible sur l'emballage de ses produits. Sur l'avant du pack, l'information sur les apports en énergie s'inscrit de manière synthétique, spécifiant le nombre de calories par portion et mettant ce chiffre en

**La Recherche DANONE est composée de compétences multiples :** biologistes, biologistes moléculaires, microbiologistes, immunologistes, ingénieurs développement, spécialistes de l'analyse sensorielle, microbiologistes, gastro-entérologues...

### La charte

**Référence de tous les collaborateurs dans le monde**, la charte Alimentation Nutrition Santé s'inscrit dans une volonté de rendre publics les engagements du Groupe. En plus de rappeler les grands principes de l'alimentation promu par DANONE (équilibre, variété, plaisir, convivialité et information), elle adopte

neuf points comme autant d'engagements :

- proposer des produits associant bénéfices nutritionnels et qualités organoleptiques ;
- dialoguer avec les scientifiques ;
- soutenir la recherche ;
- favoriser le partage des connaissances avec la communauté scientifique, les professionnels de la santé et le public ;
- être à l'écoute de l'opinion publique ;
- communiquer de manière claire et transparente ;
- garantir la validité scientifique des bénéfices allégués pour les produits ;
- assurer une publicité responsable ;
- promouvoir l'activité physique.

## Une histoire de santé

**1789/ Découverte des bienfaits de l'eau minérale naturelle d'Evian** par le marquis de Lessert.

**1846/ Création des biscuits LU**, riches en céréales, synonymes d'une nutrition saine et pratique.

**1906/ Naissance de Blédine**, synonyme d'alimentation des bébés durant plusieurs générations et qui, en 1965, donnera naissance à Blédina.

**1919/ Création par Isaac Carasso des yaourts Danone** à Barcelone, à partir de bactéries lactiques sélectionnées, provenant de l'Institut Pasteur. Ces premiers yaourts étaient vendus en pharmacie.

**1964/ Lancement des fromages**

**frais Taillefine** avec 0% de matières grasses.

**1987/ Lancement d'Activia**, un lait fermenté qui, consommé quotidiennement, contribue à réguler le transit intestinal.

**1991/ Création du premier Institut Danone.**

**1994/ Lancement d'Actimel**, un lait fermenté contribuant à renforcer les défenses naturelles de l'organisme, dans le cadre d'une alimentation quotidienne.

**1996/ Recentrage du Groupe sur trois métiers clés :** produits laitiers frais, eaux et boissons, biscuits et produits céréaliers.

**1997/ Lancement des biscuits Taillefine-Vitalinea.**

**1999/ Lancement en Indonésie**

des biscuits Biskuut, dans le cadre de la démarche d'accessibilité initiée par DANONE pour permettre aux populations à faible pouvoir d'achat d'accéder à des produits à haute valeur nutritionnelle, adaptés aux déficiences locales.

**2000/ Lancement des boissons Taillefine-Vitalinea et des biscuits EDP** (énergie à diffusion prolongée).

**2001/ Prise de participation dans Stonyfield Farm**, marque américaine de yoghourts biologiques.

**2004/ Lancement de Danacol**, un produit laitier enrichi en stérols végétaux, qui aident à réduire le mauvais cholestérol.





## Étiquetage, l'engagement transparent

**En Europe, plus de 90% des produits** DANONE affichent un étiquetage nutritionnel sur leur packaging indiquant au moins les calories, les protéines, les glucides et les lipides pour 100 g. Le 11 juillet 2006, le Groupe DANONE s'est engagé, aux côtés de six grands groupes de l'industrie agroalimentaire et devant l'Union européenne, à aller plus loin en matière d'étiquetage nutritionnel. Concrètement, le nombre de calories et la part des besoins énergétiques contenus dans chaque portion figureront sur l'avant des emballages. Sur l'arrière, on pourra visualiser les informations nutritionnelles plus précises (apport en protéines, lipides, dont acides gras saturés, glucides, dont sucres, fibres, sodium) en grammes et en pourcentage des repères nutritionnels journaliers par portion. Plus complète, cette mesure participe à l'objectif de transparence : informer et éduquer le consommateur et lui donner ainsi les points de repère et les moyens d'un achat conscient.

**Au centre Daniel Carasso, «l'Atelier»**, espace consommateurs créé en 2006, accueille les consommateurs pour les associer au développement de produits et packagings. Véritable laboratoire d'idées, il travaille pour les trois pôles.

relation avec le repère nutritionnel journalier. Au dos du paquet, un tableau complet présente les principaux nutriments. En France et dans le reste de l'Europe, l'application de ce système débutera dans le courant de l'année 2007. Le but de cette politique n'est bien évidemment pas de montrer du doigt les produits «gourmands» : consommés de manière raisonnable, ils font pleinement partie d'une alimentation diversifiée. La communauté des nutritionnistes se refuse d'ailleurs à toute «diabolisation» de telle ou telle catégorie de produits, et le Groupe DANONE a, et continuera d'avoir, dans son portefeuille, des produits positionnés sur le plaisir. Là, il s'agit seulement de donner au consommateur les informations de base, de manière claire, pour lui permettre de faire librement son choix en toute connaissance de cause.

## UNE RECHERCHE CENTRÉE SUR QUATRE AXES PRIORITAIRES

Tous ces engagements ne sont évidemment tenables que s'ils reposent sur une expertise scientifique forte, crédible, et jouant un rôle central dans les différents processus. In fine, le principal pilier – ou le plus exigeant – de la gouvernance santé du Groupe DANONE

repose en amont sur la fonction Recherche et Développement, qui fonde et valide les bénéfices santé et nutritionnels des produits du Groupe DANONE.

La communauté Recherche et Développement du Groupe DANONE regroupe plus de 900 personnes de plus de 20 nationalités : à travers le monde, ce sont 700 experts scientifiques pointus (biologistes, biologistes moléculaires et microbiologistes, gastro-entérologues, nutritionnistes, experts en sécurité alimentaire), qui ciblent leurs travaux sur quelques expertises clés et quatre axes de recherche ou de développement très précis : la santé active, c'est-à-dire les effets concrets, positifs et démontrables d'un produit sur l'organisme ; la nutrition, avec l'ambition affichée d'améliorer continuellement la qualité nutritionnelle des produits ; l'accessibilité, c'est-à-dire l'invention ou la mise au point de techniques et d'ingrédients moins chers afin de proposer des produits au plus grand nombre, même dans les pays émergents ; et, enfin, le plaisir gustatif, qui reste une dimension essentielle de l'alimentation et une condition incontournable : un produit excellent pour la santé mais peu attractif en

(suite page 43) → → →



AGNÈS MARTIN, directrice Nutrition corporate et Coordination internationale des Instituts Danone

# Les Instituts Danone, premiers ambassadeurs de la nutrition



de produits alimentaires. Les Instituts Danone réunissent plus de 220 experts reconnus en nutrition, qui travaillent dans des structures publiques, des hôpitaux, des universités et des centres de recherche.

## Comment fonctionnent les Instituts Danone ?

A l'intérieur de chaque unité, le Conseil scientifique, composé de six à vingt-cinq personnes, définit des axes d'information et des programmes d'action. Cinq à huit scientifiques et représentants de DANONE forment le bureau. Ils prennent les décisions stratégiques et budgétaires. Ils représentent également l'Institut dans ses relations avec la presse ou les organismes extérieurs. J'insiste sur l'éthique de ces entités. Leur programme ne contient aucune information à visée commerciale.

**Agnès Martin revient sur le fonctionnement et les missions de ces entités indépendantes et à vocation non commerciale.**

## Quel est le rôle des Instituts ?

Les seize Instituts Danone à travers le monde visent trois objectifs : le soutien à la recherche pour accroître les connaissances dans le domaine de la nutrition ; l'information des professionnels de la santé et de l'éducation ; la sensibilisation du grand public aux grandes questions liées à l'alimentation. Il s'agit donc de renforcer, d'actualiser et de diffuser les connaissances scientifiques portant sur la nutrition. Chaque Institut met sur pied des programmes découlant des problématiques locales, organise des ateliers de réflexion, des symposia, et réalise et diffuse des publications thématiques sur la nutrition. Leur création, en 1991, témoigne de l'implication forte et durable de DANONE dans les questions de santé et de la capacité de l'entreprise à jouer un rôle civique qui dépasse largement la fabrication

## Quelles formes peuvent revêtir ces actions ?

Par exemple, en complément des programmes de nutrition proposés chaque année aux pédiatres depuis 1998, l'Institut Danone italien offre depuis 2006 la possibilité aux médecins de se former en ligne à la nutrition pédiatrique. En Allemagne, l'Institut Danone vient de diffuser des spots télévisés sur la nutrition des enfants. «Ensemble, surveillons sa corpulence» encourage, depuis 2004, les professionnels de santé français à tracer la courbe de corpulence des enfants dans le carnet de santé, de façon à détecter les risques d'obésité le plus tôt possible. Concernant la recherche, les Instituts financent à travers le monde de nombreux projets portant sur les aliments, la nutrition ou le développement des enfants. Depuis 1991, ce sont plus de 700 programmes de recherche qui ont été financés par les Instituts Danone, plus de 135 conférences organisées, 75 ouvrages publiés et 72 programmes d'éducation destinés au grand public développés.

**Pour plus d'informations /** Chaque Institut possède un site Internet. Rédigé dans la langue du pays concerné, il constitue une véritable mine d'informations. Professionnels et particuliers peuvent trouver des réponses sur les sujets locaux de nutrition et de santé, télécharger des documents (livres, newsletters, kits pédagogiques...) et s'inscrire pour recevoir les e-newsletters... Retrouvez l'ensemble des sites sur [www.danoneinstitute.org](http://www.danoneinstitute.org)

## Un prix Danone de nutrition

**Depuis 1998, l'Institut Danone** remet le Prix Danone international de nutrition tous les deux ans à un chercheur ou une équipe de chercheurs dont les travaux en nutrition humaine ont apporté une contribution majeure en matière de santé publique.

# 16

**Instituts Danone dans le monde** (Allemagne, Belgique, Canada, Chine, Espagne, États-Unis, France, Israël, Italie, Japon, Mexique, Pologne, République tchèque, Russie, Turquie et l'Institut international).

# Avec Activia, le marché américain découvre les probiotiques



The New York Times du 28 décembre 2005. Activia fait la une du journal. Cet article met en avant les bénéfices de la consommation d'Activia sur le transit.

Le lien entre DANONE et les probiotiques remonte à l'origine même du premier yaourt Danone, soit à presque neuf décennies. Porté par les préoccupations de santé et les nombreuses découvertes scientifiques, le marché des probiotiques est aujourd'hui l'un des segments les plus dynamiques des produits laitiers frais. Activia symbolise parfaitement cette tendance. Grâce aux propriétés de la souche Bifidus actif essentiel, ce lait fermenté aide à réguler le transit intestinal dans le cadre d'une consommation quotidienne, avec des résultats au bout de quinze jours seulement. Ce bénéfice, prouvé scientifiquement, fait aujourd'hui le tour de la planète. Les Américains – qui ne consomment que 6 kg de produits laitiers frais par an, contre 33 kg pour les Français – l'ont découvert en 2006. Dans un pays où 70 millions de personnes souffrent de troubles du transit et où l'alimentation saine est souvent synonyme de compléments alimentaires consommés sous forme de pilules, l'enjeu, pour Dannon US, fut de sensibiliser le grand public aux vertus d'une catégorie méconnue, les probiotiques, et de valoriser ses fondements scientifiques. Une approche nouvelle, plébiscitée par les distributeurs et les consommateurs. En un an, les 130 millions de dollars de vente réalisés ont placé Activia parmi les lancements de produit les plus spectaculaires du pays.

## LA PREUVE EN CHIFFRES

La recette a également fonctionné en 2006 dans d'autres pays. A noter, par exemple, les percées du produit au Mexique (80 000 tonnes) et au Brésil, ou encore le succès du produit en Chine. En Russie, c'est l'arrivée d'Activia Kéfir, un lait fermenté au goût de fromage traditionnellement apprécié par les Russes et proposé à un prix très abordable, qui marque l'année. Croissance de 25% en 2001, 2002 et 2003, de 36% en 2004 et 2005... Activia atteint au total dans le monde 1,3 milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2006, grâce à un positionnement santé argumenté, fondé, clair et universel.



12 millions d'enfants à travers le monde ont participé depuis 1999 à la Danone Nations Cup parrainée par Zinédine Zidane. DANONE organise cette coupe du monde de football des enfants pour sensibiliser les jeunes à l'intérêt de l'activité physique. D'autres projets sont menés, au niveau local, partout dans le monde.



goût ne sera tout simplement pas consommé et restera donc inopérant. Suivant ces axes stratégiques, les thèmes santé et nutrition regroupent le plus grand nombre de projets prioritaires : quatre projets sur cinq menés par les chercheurs concernent l'un ou l'autre de ces axes. Et la plupart des partenariats de recherche engagés avec des organismes extérieurs s'y rattachent également directement.

## 200 PARTENARIATS SCIENTIFIQUES PUBLICS ET PRIVÉS

En matière de R&D, DANONE a, en effet, fait le choix de s'ouvrir sur l'extérieur et de parier sur le développement de nombreux partenariats scientifiques, autant publics que privés. Partant du principe que les avancées en matière d'alimentation et de nutrition sont des processus complexes qui nécessitent d'avoir recours aux meilleures compétences dans de multiples domaines très pointus, la Recherche DANONE établit chaque année de

80%

des projets de la Recherche DANONE portent directement sur la santé et la nutrition. 50% du budget de Recherche est consacré aux probiotiques. Le budget de la R&D s'élève à 140 millions d'euros en 2006, soit 1% du chiffre d'affaires du Groupe, en progression de près de 8% en un an.

600

produits sont en cours de rénovation pour améliorer leur profil nutritionnel. Ainsi, en six ans, LU France a baissé le taux de matières grasses saturées de ses biscuits de 14%, leur niveau de sucres de 9% et augmenté celui de céréales de 15%.





Enfin, la communauté des chercheurs est impliquée dans plusieurs programmes internationaux menés sous l'égide de l'Union européenne : le programme Eurostarch, pour l'étude de la digestibilité et l'utilisation par l'organisme de différents types d'amidon ; le programme Healthgrain, dont l'objectif est d'explorer toutes les potentialités nutritionnelles des céréales ; ou encore le programme EU Childhood Obesity, qui teste l'existence d'une relation entre le niveau de consommation de protéines pendant la petite enfance et l'incidence sur l'obésité de l'enfant.

### L'IMPORTANCE DU PARTENARIAT POUR L'AVENIR

Parallèlement, la Recherche DANONE établit aussi des partenariats à vocation éducative : par exemple, en France, avec la Fondation Cœur et Artères, pour encourager les travaux sur la relation entre nutrition et santé cardiovasculaire et pour développer des campagnes de sensibilisation et de prévention. Ce travail d'éducation rejoint d'autres initiatives non commerciales menées par le Groupe dans le domaine de l'information et de la formation nutritionnelle. Les seize Instituts Danone répartis dans le monde jouent, depuis leur création, en 1991, un rôle central dans ce domaine (lire page 41). Face au développement souvent dramatique de l'obésité, les filiales sont, par ailleurs, encouragées à participer sur le plan local à la promotion des bonnes habitudes alimentaires et d'un mode de vie actif. Cette attitude rejoint le Dannon's next Generation Program qui, depuis l'année dernière, soutient financièrement des associations œuvrant pour le développement d'un programme d'éducation nutritionnelle pour les enfants. En Bulgarie, un programme ludique a été récemment créé

pour les enfants, qui sont invités à aider le héros d'une pièce de théâtre à découvrir les bases d'une alimentation saine et équilibrée : ils découvrent en même temps l'importance des fruits et des légumes et de la pratique du sport...

Toutes ces initiatives ne sont pas pour DANONE une manière de se donner bonne conscience mais découlent d'un effort permanent pour placer la santé au cœur du fonctionnement quotidien de l'entreprise. La confiance des consommateurs et la crédibilité du Groupe auprès des autorités scientifiques et réglementaires ont été patiemment construites sur ces bases et doivent, pour les équipes de DANONE, continuer à se mériter chaque jour. C'est ainsi que la «gouvernance santé» trouve véritablement tout son sens.

1. OMS : Organisation mondiale de la santé.
2. FAO : organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture.
3. Eurodiet est une action, commandée par la Commission européenne, réunissant une centaine d'experts européens. Objectif : préconiser un programme de promotion de la santé nutritionnelle pour l'Europe.
4. CIAA : confédération des principaux acteurs de l'industrie agroalimentaire européenne.
5. Les probiotiques sont des micro-organismes vivants qui, ingérés en quantité suffisante, apportent un bénéfice pour la santé.

# Pauvreté, nutrition et santé



En 2006, l'expertise de DANONE, associée à celle de la Grameen Bank, première banque mondiale de microcrédit, a donné naissance au yaourt Shoktidoi, élaboré spécifiquement pour répondre aux besoins nutritionnels des enfants bangladais.

### CONTEXTE

Le Bangladesh est l'un des pays les plus pauvres du monde. Quelque 56% des enfants bangladais de moins de 5 ans souffrent de malnutrition modérée à grave ; parmi eux, 21% présentent une insuffisance pondérale importante. Le problème essentiel de la malnutrition a notamment pour conséquences diverses carences, par exemple en fer ou en vitamine A. La société Grameen Danone Foods, créée en mars 2006, est une joint-venture entre Grameen et DANONE. Sa mission est double : apporter une alimentation saine aux populations défavorisées souffrant de carences nutritionnelles au Bangladesh et contribuer à réduire la pauvreté à travers la mise en place d'un «business model» de proximité (lire aussi page 96).

### DÉMARCHE

Le premier acte de Grameen Danone Foods est le lancement, fin 2006, de Shoktidoi, un yaourt au prix très accessible de 5 BDT (6 centimes d'euro environ). En effet, la volonté de Grameen Danone est d'aider les enfants les moins aisés du pays à grandir et à se

développer en leur proposant un produit nutritif et sain qu'ils puissent consommer chaque jour. Ce produit, conçu spécifiquement pour le Bangladesh, a été développé avec GAIN\*, qui participe à l'élaboration du message nutritionnel de Grameen Danone Foods. Ainsi, la formule de Shoktidoi répond aux carences nutritionnelles spécifiques observées chez les enfants de la région où est installée la première usine.

### PREMIÈRE SOLUTION

Shoktidoi, «yaourt qui rend fort» en bengali, est fabriqué à partir de lait de vache produit localement et de mélasse de dattes. Il contient naturellement du calcium et des protéines, éléments essentiels pour la croissance et la solidité des os. Ses ferments vivants permettent de réduire la sévérité et la durée des épisodes de diarrhée. Un pot de 80 g suffit ainsi à couvrir 30% des besoins journaliers d'un enfant en vitamine A (aide à conserver une bonne acuité visuelle et un système immunitaire fonctionnel), en fer (réduit les risques d'anémie), en zinc (restreint le risque de retard de croissance et de faiblesse du système immunitaire) et en iode (favorise le développement du cerveau et la croissance). Début 2007, GAIN a lancé une étude d'efficacité destinée à mesurer les bénéfices induits par une consommation régulière de Shoktidoi.

\* Global Alliance for Improved Nutrition, ONG dont l'objectif est d'améliorer la situation nutritionnelle des populations.

# 147

millions de personnes vivent au Bangladesh.

Si des données indiquent une forte augmentation des revenus et une amélioration de l'alimentation, même chez les personnes très pauvres, près de la moitié des Bangladais vivent en dessous du seuil de pauvreté. Le Bangladesh demeure l'un des pays les plus pauvres de la planète.

# 30%

des besoins journaliers d'un enfant en vitamine A, fer, zinc et iode sont couverts par la consommation d'un pot de Shoktidoi. Cette proportion constitue elle-même une prouesse technique puisque chaque pot ne contient que 80 g. Vendu au prix de 6 centimes d'euro, Shoktidoi est accessible financièrement au plus grand nombre.

# 110

professionnels de la santé et de la nutrition à travers le monde permettent de garantir, dans les filiales, la fiabilité de la communication et la validité scientifique des allégations nutritionnelles et santé, en lien étroit avec la communauté scientifique.

**Accessibilité/** Les produits à fort bénéfice santé sont souvent les plus chers. Or ceux qui en ont le plus besoin sont généralement les plus pauvres. Essayant de travailler sur cette contradiction, le Groupe développe depuis plusieurs années une démarche d'accessibilité tournée en priorité vers les pays émergents. DANONE a pour objectif de proposer sur ces marchés des produits vendus à l'unité ou à la portion, à forte valeur nutritionnelle, à prix accessibles et distribués dans tous les commerces de proximité. La première expérience a eu lieu en Indonésie en 1999 avec le biscuit Biskuat, enrichi en calcium et en vitamines, vendu 1 000 roupies (10 centimes d'euro). Puis, sur le même modèle, Milkkuat, une boisson lactée, a été lancé en 2004, également en Indonésie. Depuis, le modèle indonésien a essaimé en Chine, en Afrique du Sud, au Maroc, ou encore au Bangladesh, en 2006.

# Santé et produits

## Biscuits revus et corrigés



La R&D du Groupe travaille depuis plusieurs années sur la réduction de la teneur en sucres et sur l'amélioration de la qualité des matières grasses des biscuits. Aujourd'hui, l'accent est également mis sur les céréales complètes.

### DES BÉNÉFICES SUR LA SANTÉ

Les céréales complètes contiennent des glucides complexes et plus de fibres, de vitamines et de minéraux que les céréales raffinées. Leur consommation participe à un bon équilibre alimentaire : elle permet, en effet, une meilleure couverture des besoins en fibres et en micronutriments, elle favorise la gestion de la faim

et le transit intestinal. Les vertus pour la santé des céréales complètes ont été rappelées lors des congrès médicaux et scientifiques 2006 du Medec (France) et de l'ufost (international) à l'occasion de symposia coorganisés par LU et réunissant les meilleurs experts internationaux. Grâce à ce travail, l'atout nutrition des biscuits du Groupe a pu être valorisé dans un nombre croissant de pays (France, Belgique, Espagne, Pologne, Hongrie, République tchèque...).



## Boissons moins sucrées pour plus de plaisir

La diminution du sucre est une tendance nutritionnelle forte en Europe. Volvic joue la carte de la transparence et de l'innovation dans le domaine. Leader des boissons aromatisées à base d'eau en France avec 33,7% des parts de marché, Volvic lance en mai 2006 sa première boisson aromatisée à base d'eau minérale sans sucre

(avec édulcorant), au goût de fraise, de fruits exotiques ou de fruits rouges. A l'instar de Volvic Gourmande et de Volvic Zest, Volvic Sans Sucre permet aux amateurs de boissons sucrées de se faire plaisir tout en limitant leur consommation de sucre et réduit l'intensité du goût sucré, premier pas pour déshabituer, en particulier les plus jeunes,

aux goûts trop sucrés. Pour une meilleure information aux consommateurs, une échelle sucre sur la bouteille positionne les boissons de la gamme Volvic selon leur teneur en sucre, entre l'eau et les boissons sucrées (type sodas, jus de fruits...). Les consommateurs peuvent ainsi choisir de manière consciente et responsable

une boisson sucrée, peu ou pas du tout sucrée. Les efforts de recherche pour diminuer le sucre et son goût dans les boissons s'inscrivent dans une démarche plus large qui vise à l'optimisation permanente des produits de DANONE en ce qui concerne leur teneur en matières grasses, sucre, fibres, vitamines...



## Des produits spécifiques pour chaque âge

### Septembre 2006, Blédina lance une nouvelle gamme de produits dédiée aux enfants âgés de 1 an et demi à 3 ans.

Une innovation conçue pour maintenir le bon équilibre alimentaire des grands bébés mais également pour les éveiller à des recettes variées avec des portions adaptées à leur âge.

### FONDER L'INNOVATION SUR DES ÉTUDES SCIENTIFIQUES

En France, 84% des aliments consommés par les bébés de 1 an et demi à 3 ans ne sont pas spécifiquement conçus pour répondre à leurs besoins. Or, comme le rappelle clairement Jacques Ghisolfi, professeur de pédiatrie et membre du comité de nutrition de la Société française de pédiatrie : «L'organisme d'un jeune

enfant jusqu'à 3 ans n'est pas un organisme d'adulte en miniature mais un corps qui se construit. Cette situation physiologique génère des besoins alimentaires particuliers et des responsabilités parentales tout aussi particulières.» Entre 1 an et demi et 3 ans, la taille augmente en effet de 20%, le poids de 40%, et le cerveau prend 2 g par jour. Ainsi, le jeune enfant a besoin de 6 fois plus d'acides gras essentiels et de 3 à 5 fois plus de fer qu'un adulte (proportionnellement à son poids).

### PROPOSER UNE GAMME ADAPTÉE

Partant de ces études et témoignages d'experts, Blédina a voulu concilier alimentation équilibrée et plaisir de manger, en favorisant l'éveil psychosensoriel et psychomoteur de l'enfant entre 1 an

et demi et 3 ans. En magasin depuis septembre 2006, la gamme Les Petits Grands offre une variété de plats, de desserts et de goûters adaptés à leurs besoins nutritionnels : raviolis à la viande ou aux légumes contenant jusqu'à 3 fois moins de sel qu'un ravioli classique\*, gourdes 100% fruits sans sucre ajouté, boisson lactée et chocolatée, biscuits. Fidèle à sa volonté de préserver une dimension conviviale de l'alimentation, Blédina varie les modes de consommation (fourchette, paille...), délivre des repères nutritionnels sur l'emballage, et propose des jeux éducatifs. D'autres produits doivent venir compléter cette offre pour créer, à terme, une solution complète de repas.

\* source Ciquel 2001

## Des nutriments adaptés à chaque pays

La marque phare du Groupe DANONE pour les enfants, Danonino (appelé en France Petit Gervais aux Fruits), a aujourd'hui une composition spécifiquement adaptée aux besoins nutritionnels particuliers de 14 pays. Au Brésil, par exemple, où l'anémie et la sous-nutrition côtoient l'obésité, Danonino est enrichi en calcium, fer, vitamines A et D ainsi qu'en zinc, afin de répondre aux besoins de la population infantile du pays. On peut également citer d'autres exemples d'adaptation : au Mexique, le produit est enrichi en fer ; au Japon, en vitamines A et D ; en Espagne, en calcium ; en France, en vitamine D... L'objectif est identique dans chaque cas : aider les enfants à mieux grandir.



# Santé et science

## Ces bactéries qui nous veulent du bien



La Recherche DANONE s'est engagée dans l'étude des bactéries probiotiques (bactéries qui ont un effet bénéfique sur la santé) il y a plus de vingt ans. Ces recherches ont notamment permis d'identifier les relations entre ces micro-organismes vivants et leur hôte, de comprendre comment les bactéries se développent et agissent. Le tube digestif d'un être humain contient quelque cent milliards de bactéries par gramme de contenu intestinal. Ces bactéries participent à son équilibre

en assurant la digestibilité des aliments et son bon fonctionnement. Ces micro-organismes, levures et moisissures, jouent par ailleurs un rôle actif dans le processus de fermentation qui permet la conservation des aliments et l'amélioration de leurs qualités gustatives et nutritionnelles.

### UN PROCESSUS NATUREL

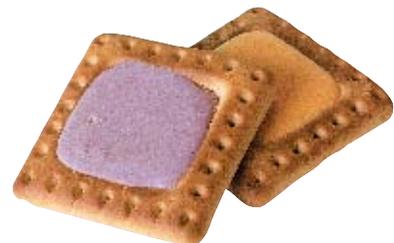
Au fil des siècles, la fermentation alcoolique qui transforme le sucre en alcool a été étudiée, de même que celle du pain grâce aux levures, ou celle des cornichons,

du chocolat, des fromages, et, enfin, la fermentation du lait, grâce aux bactéries lactiques permettant d'obtenir du lait fermenté, puis du yaourt. Parmi ces bactéries lactiques, DANONE sélectionne celles dont les propriétés technologiques, organoleptiques ou probiotiques agiront comme ferment dans le processus de fabrication des produits laitiers frais. A ce jour, les deux exemples les plus parlants de produits conçus autour des propriétés spécifiques des souches probiotiques et sélectionnées par la Recherche DANONE sont deux succès planétaires : Activia, qui favorise le transit intestinal grâce à la souche DN 173 010 de la famille des Bifidus, et Actimel, qui contribue à renforcer les défenses naturelles grâce à la souche DN 114 001 de la famille des Lactobacillus casei.

### INNOVER SUR LA SANTÉ

C'est ainsi que DANONE travaille, à partir des ferments lactiques – ingrédients entièrement naturels –, au développement de ses nouveaux produits. Les recherches sont menées en collaboration avec des instituts scientifiques de renom (lire aussi page 44), et portent sur les fonctions immunitaires, le confort digestif, les interactions des bactéries probiotiques avec la flore intestinale et l'organisme de l'individu, mais également sur la capacité à produire des molécules actives bénéfiques pour l'homme (vitamines, par exemple).

**Et côté biscuits ?/** Afin de proposer une recette de biscuits au vrai yaourt – qui en ait en outre le goût et les qualités –, la R&D DANONE a développé un procédé breveté qui permet de fabriquer des biscuits avec des ferments vivants. Ces biscuits, qui se conservent six à neuf mois à température ambiante, ont été commercialisés sous la marque Liga aux Pays-Bas.



## Convention Probiotiques : faire avancer la science

**Le partage des connaissances avec des experts permet l'amélioration des connaissances sur une base consensuelle.** La convention Probiotiques, organisée par DANONE, et dont la quatrième édition a eu lieu au début de l'année 2006 à Paris, en est un bon exemple. Son objectif : faire le point, avec les meilleurs experts mondiaux, sur les dernières avancées scientifiques dans le domaine des probiotiques et évaluer leurs applications pratiques. D'année en année, cette manifestation suscite un intérêt grandissant et rassemble de plus en plus de participants (160 experts provenant de 30 pays en 2006). Preuve de la qualité des interventions et de leur autorité, la publication des actes des conventions dans plusieurs journaux scientifiques (*American Journal of Clinical Nutrition* en 2002, *Current Nutrition and Food Science* en 2003, *European Journal of Nutrition* en 2004 et 2005).

NICOLAS GAUSSERES, directeur de la Recherche Nutrition et Santé  
**«L'effet santé revendiqué doit être prouvé par des études cliniques»**



**«Pour prouver de manière scientifique les bénéfices de nos produits, nous avons toujours accordé une place capitale aux études cliniques.** Dans la perspective des nouvelles réglementations européennes sur les allégations santé, elles apparaissent, plus que jamais, comme un atout stratégique. Les études cliniques

s'avèrent essentielles pour attester la solidité des dossiers scientifiques. Une équipe intégrée au Groupe DANONE procède à leur conception, assure leur suivi et analyse les résultats. Des comités d'éthique examinent chaque protocole. A la fin de l'année 2006, une quarantaine d'études étaient en cours de réalisation dans le monde. Chacune concerne un échantillon de 50 à 1 000 personnes. Et toutes sont réalisées en collaboration avec des structures de recherche indépendantes, avec des niveaux de qualité identiques à ce qu'exige la pharmacie. Enfin, une allégation santé repose la plupart du temps sur plusieurs études cliniques. Des précautions qui nous permettent de garantir la validité de nos allégations à nos consommateurs. L'enjeu de ces études est donc primordial. Par ailleurs, nous sommes redevables de l'information vis-à-vis des autorités de contrôle quinze années durant. L'engagement que nous avons, nous, Groupe DANONE, est que l'effet revendiqué doit être prouvé sur le produit et pas seulement sur l'ingrédient actif qui le compose.»

# 30

brevets ont été déposés en 2006 par DANONE Research dont 20 pour les Produits Laitiers Frais.

# 16

études cliniques ont été lancées en 2006 dont 8 sur Actimel et 4 sur Activia. En cinq ans, le budget consacré aux études cliniques a été multiplié par 15.



# ENVIE DE NATURE

Depuis quelques années, l'environnement est devenu un sujet majeur de préoccupation pour les citoyens et les pouvoirs publics. Les réglementations nationales et internationales sont de plus en plus strictes. De son côté, le consommateur est de plus en plus sensible aux arguments environnementaux et aux produits naturels, que ce soit pour des questions liées à l'écologie ou parce qu'il se préoccupe de sa santé. Pour le Groupe DANONE, qui place la nature au cœur même de ses produits, le développement ne se conçoit pas sans la prise en compte de ce contexte.

# Une **richesse** à préserver

La terre est à 80% recouverte d'eau. Les réserves disponibles d'eau douce ne représentent pourtant que 3% de cette masse. C'est donc une ressource qu'il est crucial de préserver. Premier producteur d'eau naturelle en bouteille, DANONE est sans doute plus sensible que quiconque à cette problématique et investit fortement pour la préserver (en quantité) et la protéger (en qualité).

L'exploitation de l'eau de source ou de l'eau minérale n'est pas une menace mais une chance pour la ressource en eau douce. Le paradoxe n'est qu'apparent. D'abord, parce que même un producteur majeur comme le Groupe DANONE ne prélève que 0,0014% de la ressource mondiale d'eau douce utilisable (8 milliards de litres environ en 2006). Ensuite, parce qu'un producteur d'eau naturelle en bouteille est clairement l'acteur le plus directement intéressé par la protection et la préservation à long terme d'une richesse qui est le cœur même de son activité. Du simple bon sens que DANONE a pris la peine de transformer en engagements concrets regroupés dans une Charte pour la protection des ressources souterraines. Premier principe : ne pas utiliser plus d'eau que la nature en produit naturellement chaque année. «Chaque source fait l'objet d'études hydrogéologiques, explique ainsi Jean-Christophe Bligny, responsable Environnement et Ressource en eau pour Danone Eaux France. Nous étudions tout le cycle de l'eau et limitons l'exploitation des sources afin de garder toujours le même niveau d'eau stockée dans les nappes souterraines.»

## **MOBILISER LES PARTENAIRES LOCAUX**

Pas question, donc, de surexploiter la centaine de sources du Groupe : le prélèvement se fait de façon raisonnée. Au-delà de la préservation de la quantité, il s'agit également de protéger la qualité des sources. Autrement dit, de ne pas modifier la composition des nappes phréatiques. Pour s'en assurer, le Groupe mobilise les acteurs locaux (agriculteurs, collectivités, industriels...). En Argentine, sur le site de Villavicencio, une réserve naturelle a par exemple été créée avec les responsables touristiques, et un dialogue constructif a été entamé avec les industries minières de la région, qui pratiquent désormais leur activité en prenant en compte la préservation du patrimoine naturel. En Espagne, à Lanjarón, une fondation regroupe la ville et les autres utilisateurs importants afin de mieux partager la ressource en eau et les fruits de son exploitation en finançant notamment des équipements locaux. A Evian, la concertation a conduit à la création de l'Association pour la protection de l'impluvium des eaux minérales d'Evian, qui finance des stations d'épuration, des programmes de salage des routes sans chlore, des programmes de dés-herbage vert sans pesticides chimiques,

des mises aux normes de bâtiments d'élevage... Mais l'engagement de DANONE va au-delà de la protection de ses sources et de ses intérêts immédiats. En soutenant depuis 1998 la convention internationale Ramsar\*, et en ayant créé en 2003 le Fonds DANONE Evian pour l'eau, le Groupe participe à la protection des zones humides victimes de l'urbanisation et de travaux d'assèchement, notamment en finançant des opérations de sensibilisation des populations, comme par exemple en Indonésie, avec le «jeu Ramsar», en partenariat avec l'Unesco, qui sert de support pédagogique dans plusieurs centaines d'écoles.

Dernier engagement du Groupe DANONE en la matière, réduire sa propre consommation d'eau dans ses différents sites de production et veiller à ne pas rejeter d'eau altérée dans le milieu naturel. C'est l'objet du programme Danone Water footprint, qui a notamment permis d'économiser plus de 3,5 milliards de litres d'eau ces cinq dernières années. ●

\* Traité intergouvernemental qui sert de cadre à l'action nationale et à la coopération internationale pour la conservation et l'utilisation rationnelle des zones humides et de leurs ressources.

**A Klaten, dans l'île de Java,** en Indonésie, l'usine d'Aqua, société locale de DANONE, embouteille des eaux souterraines au pied du fameux volcan Merapi. Autour, des communautés paysannes vivent de la riziculture irriguée et sont confrontées à une baisse des ressources en eau. Les études géologiques ont montré que le captage en profondeur d'Aqua n'a aucun impact sur les eaux de surface utilisées pour l'irrigation. Pour tenter de résoudre un conflit naissant, DANONE a fait appel au Cirad, un organisme de recherche et développement. En 2006, la concertation a commencé, et tous les utilisateurs se sont retrouvés pour échanger autour de la ressource en eau. Parallèlement, des études ont été engagées pour comprendre le déficit hydrique et mettre en place des programmes d'action. Les premières solutions devraient être proposées début 2007.

# Emballages :

## comment faire moins et mieux ?

Réduire l'impact des emballages sur l'environnement : un défi pour le Groupe DANONE à envisager sur le long terme, puisqu'il faut développer des solutions combinant protection du produit, contraintes marketing et environnementales.

L'industrie alimentaire est au cœur d'une équation apparemment irréductible : d'un côté, des consommateurs qui sont de plus en plus exigeants en matière de sécurité des aliments, qui plébiscitent des doses individuelles, s'éloignent des formats familiaux et souhaitent des produits de plus en plus pratiques. De l'autre, des citoyens qui s'alarment tout aussi légitimement de la multiplication des emballages, souvent non dégradables. Résoudre cette contradiction (en clair, réduire l'impact des emballages sur l'environnement) est devenu ces dernières années l'une des priorités du Groupe DANONE. Un chantier qui revêt plusieurs formes, depuis le développement d'actions en faveur du recyclage jusqu'à la recherche de nouveaux matériaux, en passant par la réduction volontariste du poids des emballages. Historiquement, DANONE est l'un des pionniers de la promotion du recyclage. Initiateur dès le début des années 1970 de programmes de collecte (comme, par exemple, l'opération «Vacances propres» en France) ou acteur investi dans le fonctionnement de plus d'une vingtaine d'organismes nationaux de

recyclage des emballages, le Groupe DANONE a décidé, il y a six ans, d'aller plus loin en agissant à la source : produire proportionnellement de moins en moins d'emballages. Avec un objectif clair : réduire de 10% le poids global du packaging de ses produits en dix ans. Les principales filiales du Groupe sont ainsi amenées à suivre très précisément l'évolution d'un indicateur clé, le ratio poids de produit sur poids d'emballage.

### MATÉRIAUX D'AVENIR

Concrètement, cela veut dire que chaque filiale doit s'assurer, que pour un même poids de produit, il y ait de moins en moins d'emballage. Un travail qui donne des résultats probants, notamment sur des produits phares. En quelques années, une bouteille d'Actimel est ainsi passée de 11 grammes à 6,5 grammes et une bouteille d'Evian de 43 grammes à 30 grammes. Des investissements lourds et des avancées technologiques majeures ont permis ces résultats, comme l'utilisation pour les pots de yaourts de plastique expansé, un plastique contenant des bulles d'air et donc moins de matière. Aujourd'hui, le Groupe DANONE est en ligne avec ses objectifs : en cinq ans, le poids de

ses emballages a diminué de 5%. Mais parce qu'un emballage ne peut être indéfiniment réduit, sous peine de perdre sa capacité de protection, le Groupe DANONE a étendu son approche en investissant dans la recherche de nouveaux types de matériaux, plus écologiques et plus facilement dégradables. A commencer par les matériaux recyclés. C'est déjà largement le cas pour les biscuits avec l'utilisation massive de carton recyclé. Cela commence aussi pour l'eau en bouteille, là où la législation autorise le recours au PET recyclé, comme en Allemagne par exemple, où un long travail de recherche a permis au Groupe DANONE de produire, le premier, des bouteilles d'excellente qualité contenant 25% de PET recyclé, et donc de réduire sa production de plastique dans les années à venir. Un test qui pourrait permettre de faire évoluer les réglementations dans d'autres pays comme la France ou l'Espagne. L'étape suivante pourrait être la généralisation des bioplastiques, des plastiques produits à partir de matière végétale et biodégradable (voir encadré). Un premier test est en cours au Bangladesh avec des pots produits à partir d'amidon de maïs (lire aussi p. 96). ●

**Chiffres clés /** 757 000 tonnes c'est le poids d'emballages (primaires et secondaires) nécessaire pour les produits des 3 pôles du Groupe. L'objectif est de réduire ce chiffre d'encore 5% en 5 ans. / 63 millions d'euros : c'est la contribution de DANONE aux opérations de collecte sélective des emballages en Europe. / 72% des citoyens européens se disent prêts à trier leurs déchets pour qu'ils puissent être recyclés. / Entre 500 000 tonnes et 1 million de tonnes : c'est ce que devrait peser le marché des bioplastiques dans l'Union européenne d'ici à 2010. Il se chiffrait à 23 000 tonnes en 2000 (source Eco Emballages, rapport Pro Bip).



**«Le plastique, c'est fantastique»** vantait la publicité lors du lancement de ce matériau révolutionnaire, dans les années 1960. Problème : il est issu du pétrole, énergie non renouvelable et dont les réserves pourraient être épuisées en 2050, et il met plusieurs siècles à disparaître. Les consommateurs n'étant pas forcément prêts à changer de mode de vie, il s'agit donc, pour l'industrie, de trouver des alternatives au plastique. Pour fabriquer le packaging du XXI<sup>e</sup> siècle, on commence à savoir remplacer le plastique traditionnel par son cousin végétal : le bioplastique. Fruit de la technologie et de la recherche, le bioplastique, fabriqué à partir de matières renouvelables, naturelles et 100% biodégradables, ne met pas en péril des ressources non renouvelables. Une première expérience a été lancée au Bangladesh (lire page 96), et d'autres initiatives pourraient voir le jour en 2007, avec des emballages fabriqués en PLA (polymère d'acide lactique), un bioplastique obtenu à partir d'amidon de maïs. Toutefois, ce produit se heurte encore à certaines limites. Produire du plastique sans pétrole est, en effet, un vrai casse-tête pour les chercheurs, si l'on veut obtenir les mêmes qualités de solidité et de durabilité à un coût acceptable.

# Les agriculteurs **cultivent** durablement le progrès

Si les activités liées à l'agriculture sont vitales pour l'homme, elles seraient responsables de près de 25% des gaz à effet de serre, 70% de la consommation d'eau, 40% de la pollution des nappes phréatiques... Depuis près de dix ans, le Groupe DANONE s'emploie à développer avec les agriculteurs des pratiques durables.

**M**ême si DANONE ne transforme que 0,8% de la production mondiale de lait (4 milliards de litres tout de même), le Groupe, avec plus de 15 000 points de collecte à travers le monde, est un acteur important de la filière laitière dans plus de 20 pays. Difficile dans ce cadre de ne pas se sentir concerné par l'enjeu de rendre l'industrie laitière le plus respectueuse possible de l'environnement. «Nous progressons étape par étape avec détermination», explique Guillaume Thomas, chef de projet environnement à la direction Développement durable et Responsabilité sociale du Groupe. Notre objectif principal est d'amener tous les éleveurs à progresser en parallèle sur le terrain de l'environnement. «Un travail de longue haleine, donc, qui a commencé en 1997, dans un contexte mondial de multiplication des crises alimentaires et à un moment où les exigences des consommateurs en matière de qualité et de traçabilité s'accroissent. Le Groupe décide alors de renforcer son programme de qualité et de sécurité du lait (DQSE). Les experts définissent 42 critères de qualité dont 7 portent directement sur l'environnement. Un programme qui s'inscrit dans une stratégie de qualité et dans une

logique d'agriculture durable ou raisonnée : renforcement des règles d'hygiène, de technique de traite, limitation de l'utilisation des pesticides, mais aussi respect du bien-être des animaux...

## CROISER LES ATTENTES

Pour accompagner les agriculteurs dans cette démarche de progrès, des techniciens DANONE audient tous les deux ans les 15 000 éleveurs qui travaillent en direct avec le Groupe. Les spécialistes se rendent sur les exploitations et vérifient, par exemple, que les déjections animales sont stockées de manière à éviter une contamination de l'environnement, que l'eau de nettoyage du matériel de traite est contrôlée régulièrement, que l'éleveur est bien informé des types d'incidents qu'il doit communiquer au Groupe (maladie bovine, dysfonctionnement du tank, présence de résidus dans le lait)... «Cet audit est un moment privilégié», rapporte Guillaume Thomas. DANONE exprime ses exigences environnementales et l'agriculteur ses difficultés. Nous progressons ensemble. Cette démarche nous garantit des matières premières irréprochables et permet aux agriculteurs de bénéficier des conseils de nos spécialistes. Dans certains pays où la législation est moins contraignante que les standards du Groupe, comme

la Roumanie par exemple, les éleveurs peuvent même être aidés financièrement pour se mettre à nos normes. On est vraiment dans une logique gagnant-gagnant.» Chaque entretien se conclut par un plan de progrès qui concilie les critères de qualité DANONE avec ceux de rentabilité de l'exploitant. Lorsque DANONE invite à limiter les consommations en eau, l'éleveur en mesure rapidement les effets sur sa facture. Lorsqu'on l'incite à valoriser ses déchets organiques plutôt qu'à acheter des produits phytosanitaires, c'est le même bénéfice. Aussi, en prenant une longueur d'avance sur les réglementations nationales, en étant toujours au niveau le plus élevé en matière de qualité et de préservation de l'environnement, les éleveurs sécurisent leur avenir. «Dans certains pays (France et Allemagne notamment), explique Guillaume Thomas, les fermiers qui anticipent la contrainte peuvent amortir l'investissement sur un plus long terme et ne se retrouvent pas au pied du mur.» Pour accompagner ce travail, un guide pédagogique vient d'être édité. Il présente le pourquoi de la démarche DANONE aux fermiers et donne pour chaque partie des exemples de bonnes pratiques à déployer. L'année 2006 a



**Consommation de lait/** Le Groupe DANONE achète 0,8% de la production mondiale de lait, soit 4 milliards de litres à travers le monde.



**Comment faire des économies** sans nuire à la qualité de sa production ? Imaginez que l'on donne à tous les éleveurs les moyens de décomposer le prix de leur lait, d'identifier les postes liés à l'alimentation, à l'eau, à l'électricité... Que toutes leurs données puissent être comparées avec les performances des éleveurs de la région ? Cet outil existe, et il s'appelle Perspective. Il permet aux fermiers de s'inspirer des bonnes pratiques de leurs homologues, d'ajuster leurs consommations, d'optimiser leur production. Et de faire de substantielles économies. Les exigences du Groupe permettent aussi de créer de la richesse.





La GIEC : groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat

DANONE répond également aux consommateurs qui souhaitent des produits bio. Sur le modèle de Stonyfield aux Etats-Unis, la marque française Les 2 vaches adapte sa communication et mise sur l'humour et la pédagogie.



également mis l'accent sur les déchets avec, notamment, de l'information sur leur recyclage dans différentes filières... En Espagne, le programme Gota Verde permet d'aider les éleveurs à se former sur l'environnement et les aide à déchiffrer les différentes législations en la matière. Des formations sont organisées sur chaque zone de collecte. Elles abordent les questions de réglementation, présentent les bonnes pratiques, orientent les éleveurs vers les aides de la politique agricole commune liées à l'écoconditionnalité (les aides européennes sont désormais conditionnées par la protection de l'environnement, la santé publique, la santé animale et végétale et la santé animale)...

**L'EXPERIENCE BIO**  
En parallèle de ces actions pour une agriculture durable, qui permettent de faire progresser collectivement tous les éleveurs, DANONE développe également le secteur de l'agriculture biologique pour un plus petit nombre d'entre eux. Le tournant est pris aux Etats-Unis en 2001, lorsque Stonyfield Farm, une entreprise spécialisée dans le yaourt bio depuis 1983, rejoint le giron du Groupe. Un partenariat gagnant : la filiale bio américaine enregistre 70% de croissance

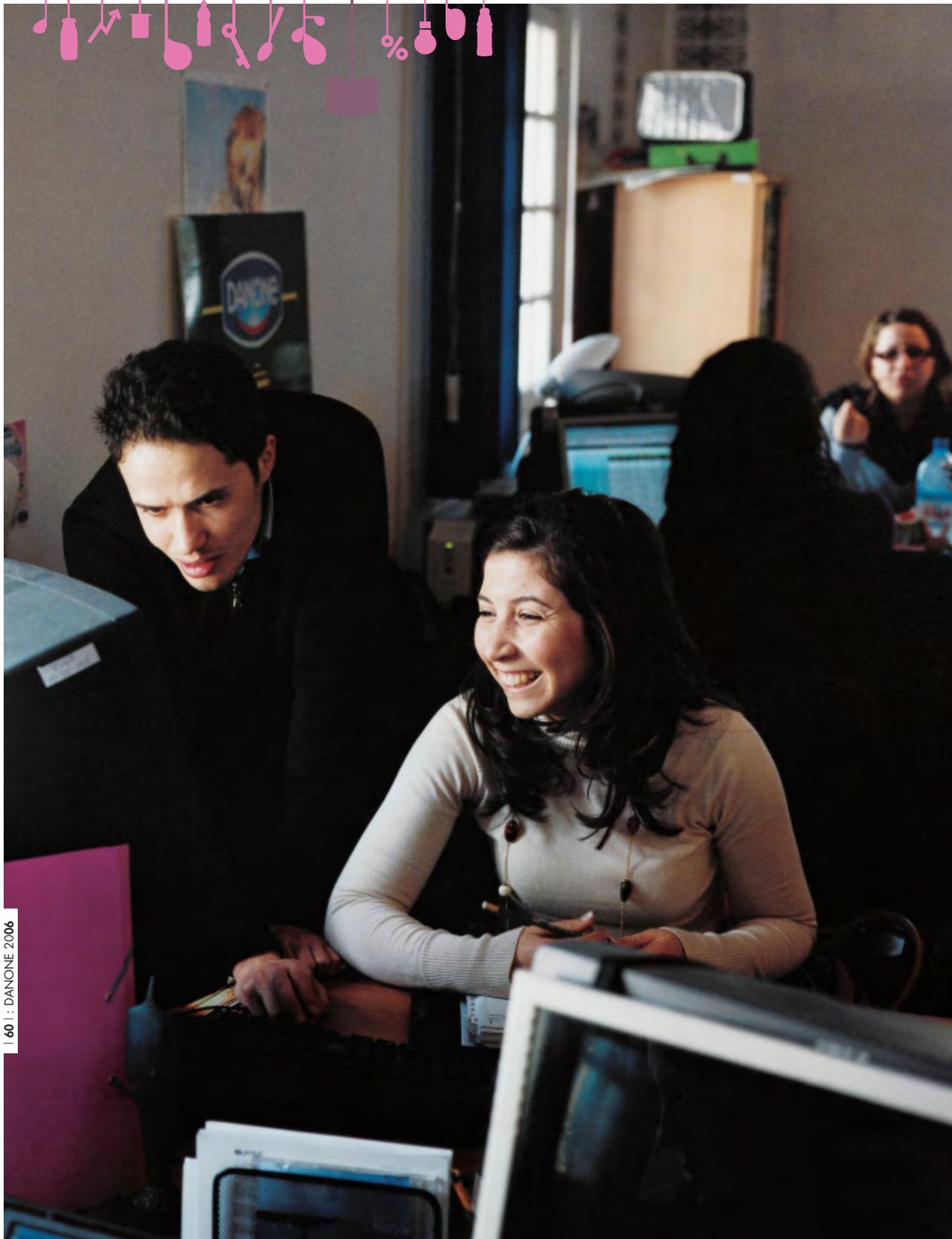
ces cinq dernières années. Fort de cette expérience, le Groupe crée, en juin 2006, Stonyfield Europe, pour développer l'accès aux produits bio sur le Vieux Continent. Les objectifs ? Gagner de nouveaux consommateurs et, surtout, assurer en France un débouché aux 40% du lait labellisé AB (agriculture biologique) qui, faute d'acquéreur, doivent être commercialisés en lait conventionnel. En juin 2006, Stonyfield Europe acquiert, en Irlande, 37% du leader local des produits laitiers frais biologiques et investit 5 millions d'euros pour en développer les capacités de production. En France, il lance la marque «Les 2 vaches des fermiers du bio», qui joue la carte de la pédagogie bio auprès des consommateurs (lire encadré ci-contre). A quand une production laitière 100% biologique ? Pour DANONE, les deux types d'agriculture (biologique et durable) ne sont pas à opposer et l'objectif n'est pas nécessairement de basculer d'un modèle à l'autre. Ces modèles, d'ailleurs, évoluent, notamment avec les changements de réglementation qui poussent l'agriculture conventionnelle à prendre davantage en compte l'environnement. Tout à fait dans l'esprit de la démarche agriculture durable de DANONE – via le programme DQSE –,

qui fait progresser l'agriculture classique vers l'environnement, tout en conservant des rendements et une constance de qualité élevés. En favorisant cette évolution, DANONE veut passer d'une pratique de niche, qui est aujourd'hui celle de l'agriculture biologique, à des pratiques vertueuses plus larges, capables de répondre à la demande de centaines de millions de consommateurs quotidiens. ●

## Quand 2 vaches se lancent dans le bio,

elles créent la nouvelle marque «Les 2 vaches des fermiers du bio», qui propose une gamme de produits fabriqués à partir de lait biologique issu des régions françaises (Loire, Bretagne, Normandie...) et de fruits récoltés à la main n'ayant subi aucun traitement chimique. L'ensemble de la production respecte le cahier des charges de l'agriculture biologique et a été labellisé AB. La marque milite aussi pour le développement d'une agriculture alternative, redistribue une partie de ses bénéfices à des ONG et emploie des techniques de marketing adaptées de l'expérience de Stonyfield Farm aux Etats-Unis : pas de publicité classique dans les médias mais des messages pédagogiques sur le bio véhiculés sur les emballages et les opercules des pots qui mettent en scène deux vaches (les icônes de la marque) dialoguant entre elles. Un site Internet ([www.les2vaches.com](http://www.les2vaches.com)) a également été créé pour accroître l'intérêt pour la marque et expliquer aux consommateurs français les bienfaits de l'agriculture biologique.

**DANONE et l'environnement/** En 2006, le montant des investissements environnementaux de DANONE s'est élevé à 25 millions d'euros (soit 3% des investissements industriels totaux du Groupe). / Taux de valorisation des déchets : 81% (hors boues de stations d'épuration). / Objectifs pour les usines pour la période 2000-2010 : - 30% de consommation d'eau ; - 20% de consommation d'énergie ; -10% du poids des emballages et 90% de valorisation des déchets.



# 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.

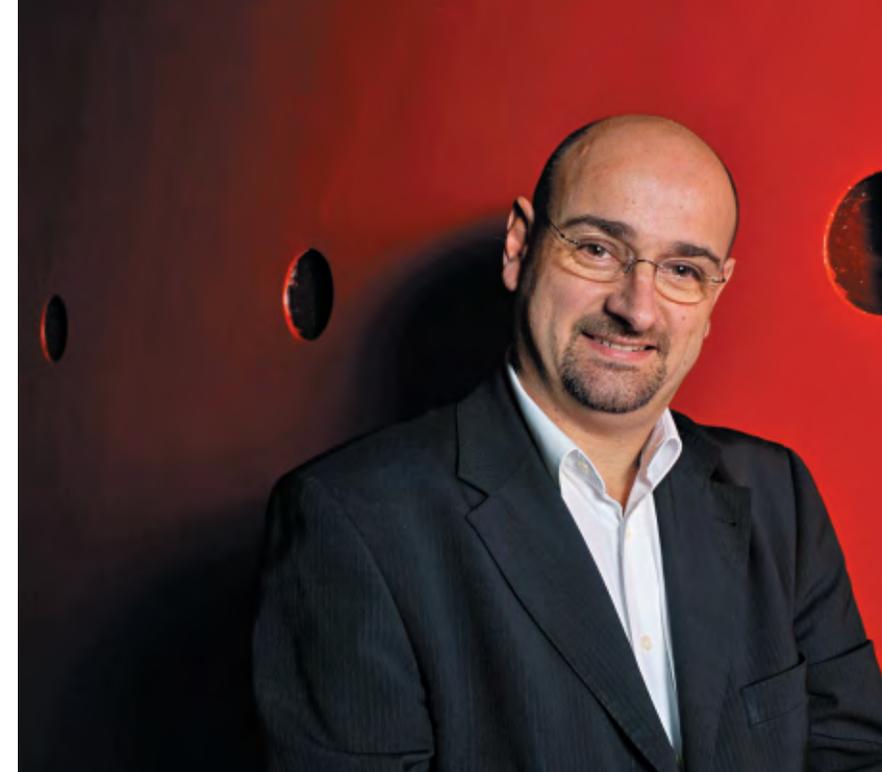
## Ils témoignent/ Du bénéfice du travail en réseau

### 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...) échan- gent 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

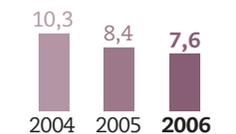
usines et entrepôts se sont lancés dans la démarche sécurité Wise.

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

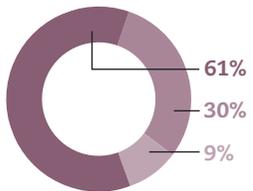
**DANONE s'implante en Colombie en créant une société commune** avec un partenaire local, en l'occurrence Alqueria, leader sur le marché du lait et des jus de fruits. Les premiers produits devaient être commercialisés fin 2007, la stratégie étant d'introduire progressivement les marques phares Danone 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.

# NUEVA LEVITÉ<sup>®</sup> DE BONAFONT<sup>®</sup>.

Todas las bondades de tomar  
agua Bonafont<sup>®</sup> y un delicioso  
sabor, **sin calorías.**



TOMA 2 L. DE AGUA AL DÍA.

# INDICATEURS

## ZOOM SUR LA CROISSANCE DE L'ANNÉE

En 2006, la croissance est au rendez-vous dans les trois métiers de DANONE et dans toutes les zones géographiques. Avec un résultat opérationnel courant en hausse de 10,1% – malgré la hausse du prix des matières premières –, un résultat net courant qui progresse de 15,8% et un bénéfice net courant dilué par action de 17,9%, le Groupe DANONE réalise une des meilleures performances de son histoire.

# 15,8%

### Croissance du résultat net courant des activités conservées/

Il s'élève à 1 194 millions d'euros en 2006, contre 1 031 millions d'euros en 2005. Cette progression provient de l'amélioration du résultat opérationnel courant associée à un coût de financement plus faible, résultat d'une baisse de la dette nette moyenne, et à une optimisation des taux d'imposition.

# DANONE DANS LE MONDE

## AMÉRIQUE DU NORD\*

2 326 salariés  
 Numéro 1 dans les produits  
 laitiers frais (PLF)  
 CA : 1,23 milliard d'euros  
 8,8% du chiffre d'affaires

\* Etats-Unis et Canada

## EUROPE OCCIDENTALE

20 688 salariés  
 Numéro 1 dans les PLF  
 Numéro 1 dans l'eau conditionnée  
 Numéro 1 dans les biscuits  
 et produits céréaliers  
 CA : 7 milliards d'euros  
 50% du chiffre d'affaires

## EUROPE CENTRALE ET DE L'EST

11 696 salariés  
 Numéro 1 dans les PLF  
 Numéro 1 dans l'eau conditionnée  
 Numéro 1 dans les biscuits  
 et produits céréaliers  
 CA : 1,56 milliard d'euros  
 11% du chiffre d'affaires

## ASIE-PACIFIQUE

34 023 salariés  
 Numéro 1 dans l'eau conditionnée  
 Numéro 1 dans les biscuits  
 et produits céréaliers  
 CA : 2,43 milliards d'euros  
 17,3% du chiffre d'affaires

## AMÉRIQUE LATINE

15 558 salariés  
 Numéro 1 dans les PLF  
 Numéro 1 dans l'eau conditionnée  
 Numéro 2 dans les biscuits  
 et produits céréaliers  
 CA : 1,49 milliard d'euros  
 10,5% du chiffre d'affaires

## AFRIQUE ET MOYEN-ORIENT

3 833 salariés  
 CA : 320 millions d'euros  
 2,3% du chiffre d'affaires

→ CHIFFRES FINANCIERS CLÉS	2004	2005	2006	VARIATIONS 2006/2005
en millions d'euros				
<b>Activités et résultats</b>				
Chiffre d'affaires	12 273	13 024	14 073	+ 8,1%
Croissance organique des ventes	-	+ 6,7%	+ 9,7%	
Résultat opérationnel courant	1 608	1 738	1 914	+ 10,1%
Marge opérationnelle courante	13,1%	13,35%	13,60%	32 pb (1)
Résultat net courant des activités conservées	910	1 031	1 194	+ 15,8%
Résultat net part du Groupe	449	1 464	1 353	
<b>Autofinancement et investissements</b>				
Marge brute d'autofinancement	1 574	1 716	1 891	
Investissements industriels	(520)	(607)	(692)	
Investissements financiers (4)	(98)	(636)	(575)	
Free cash-flow (2)	1 204	1 303	1 516	+ 16,4%
<b>Structure financière</b>				
Dette financière nette	4 538	3 572	2 902	
Capitaux propres (y compris intérêts minoritaires)	4 506	5 621	6 069	
Ratio d'endettement	100,7%	63,5%	47,8%	
<b>Données par action</b>				
Bénéfice net courant par action (dilué)	3,57	4,14	4,88	+ 17,9%
Dividende par action	1,35	1,78	2 (3)	+ 17,7%

<b>Bourse</b>				
Nombre d'actions composant le capital au 31/12 (en milliers)	268 095	264 235	260 865	
Cours de l'action au 31/12 (en euros)	68	88	114,8	
Capitalisation boursière au 31/12 (en millions d'euros)	18 217	23 252	30 000	

<b>Effectifs</b>				
Effectifs totaux	89 449	88 184	88 124	
Europe occidentale	22 492	20 985	20 688	
Hors Europe occidentale	66 957	67 199	67 436	

(1) Périmètre et taux de change constants.

(2) Marge brute d'autofinancement - variation du besoin en fonds de roulement - investissements industriels nets des produits de cession d'immobilisations.

(3) Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires.

(4) Net de la trésorerie acquise.

→ CA* PAR PÔLE	2005	2006	progression sur base comparable
en millions d'euros			
Produits Laitiers Frais	7 184	7 934	+ 9,2%
Boissons	3 473	3 942	+ 14,8%
Biscuits et Produits Céréaliers	2 367	2 197	+ 3,1%
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>13 024</b>	<b>14 073</b>	<b>+ 9,7%</b>

\* CA : chiffre d'affaires.

→ CA* PAR ZONE	2005	2006	progression sur base comparable
en millions d'euros			
Europe	8 179	8 582	+ 5,1%
Asie-Pacifique	2 235	2 429	+ 20,6%
Reste du monde	2 610	3 062	+ 16,0%
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>13 024</b>	<b>14 073</b>	<b>+ 9,7%</b>

\* CA : chiffre d'affaires.

# 9,7% de croissance

**Avec une croissance organique de 9,7%, à périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires de DANONE atteint 14 073 millions d'euros.**

Le résultat opérationnel courant augmente de 10,1%, le résultat net courant progresse de 15,8% et le bénéfice net dilué par action croît de 17,9%. Les moteurs de cette performance sont : la priorité stratégique donnée à l'innovation, la force de DANONE en matière de produits santé, la position de leader de DANONE sur ses trois métiers, ainsi que le développement géographique du Groupe.

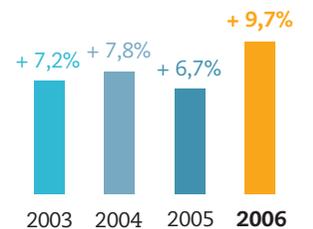
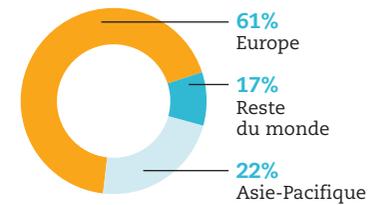
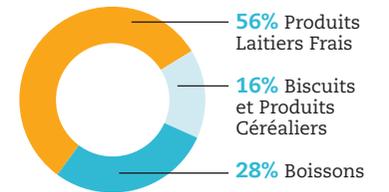
→ ROP* COURANT PAR PÔLE	2005	2005 (1)	2006 (1)
en millions d'euros			
Produits Laitiers Frais	1 019	965	1 109
Boissons	474	448	504
Biscuits et Produits Céréaliers	343	325	301
Frais centraux	- 98	0	0
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>1 738</b>	<b>1 738</b>	<b>1 914</b>

\* ROP : résultat opérationnel.

→ ROP* COURANT PAR ZONE	2005	2005 (1)	2006 (1)
en millions d'euros			
Europe	1 266	1 204	1 295
Asie-Pacifique	256	239	244
Reste du monde	314	295	375
Frais centraux	- 98	0	0
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>1 738</b>	<b>1 738</b>	<b>1 914</b>

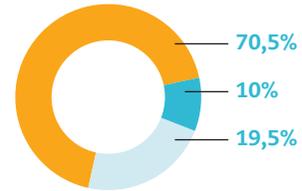
\* ROP : résultat opérationnel.

(1) Frais centraux répartis dans les filiales.

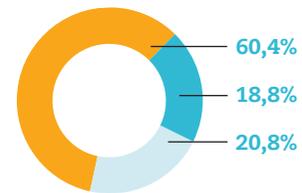


Répartition du CA  
par pôle et par zone

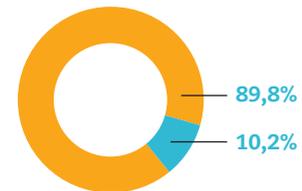
Europe de l'Est



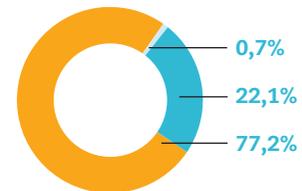
Europe occidentale



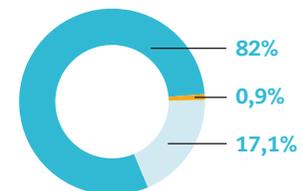
Amérique du Nord



Amérique latine



Asie-Pacifique



● Biscuits et Produits Céréaliés  
● Boissons  
● Produits Laitiers Frais

## 13,60% de marge

La marge opérationnelle a poursuivi sa progression en 2006, pour la 12<sup>e</sup> année consécutive, et s'est établie à 13,60%, en hausse de 25 points de base par rapport à 2005. A périmètre et taux de change constants, la marge du Groupe a progressé de 32 points de base, soutenue par des innovations à valeur ajoutée, par des gains de productivité et l'optimisation des coûts fixes, qui ont totalement compensé un mix pays et des impacts coûts des matières premières défavorables au niveau du Groupe.

→ MARGE OPÉRATIONNELLE COURANTE PAR PÔLE*	2005	2006	progression sur base comparable
Produits Laitiers Frais	13,40%	14,00%	+ 68 pb
Boissons	12,90%	12,80%	- 20 pb
Biscuits et Produits Céréaliés	13,70%	13,70%	- 1 pb
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>13,35%</b>	<b>13,60%</b>	<b>+ 32 pb</b>

\* Après allocation des coûts centraux aux pôles.

→ MARGE OPÉRATIONNELLE COURANTE PAR ZONE*	2005	2006	progression sur base comparable
Europe	14,70%	15,10%	+ 33 pb
Asie-Pacifique	10,70%	10,00%	- 15 pb
Reste du monde	11,30%	12,20%	+ 125 pb
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>13,35%</b>	<b>13,60%</b>	<b>+ 32 pb</b>

\* Après allocation des coûts centraux aux pôles.

## 15% de croissance

Les quatre produits phares du pôle PLF – Actimel, Activia, Danonino et Vitalinea – tirent la croissance du pôle avec une augmentation des ventes de plus de 15%.

**Les Produits Laitiers Frais renforcent leur dynamique portée notamment par les quatre «blockbusters».**

Le succès de ces marques repose sur leur fort positionnement santé et sur des efforts de recherche spécifiques. Augmenter sa capacité d'innovation centrée sur la santé constitue l'objectif majeur du Groupe pour les années à venir. Le succès

de produits comme Activia, Actimel, Vitalinea ou encore Danonino encourage à poursuivre dans cette voie. Après avoir développé des gammes répondant aux problèmes de croissance, de transit, d'obésité, de protection et d'hypercholestérolémie, le Groupe a lancé Essensis, un produit laitier frais unique aux vertus cosmétiques scientifiquement prouvées.

CONSOMMATION  
PAR HABITANTCONSOMMATION  
DES EAUX (en litres/an)

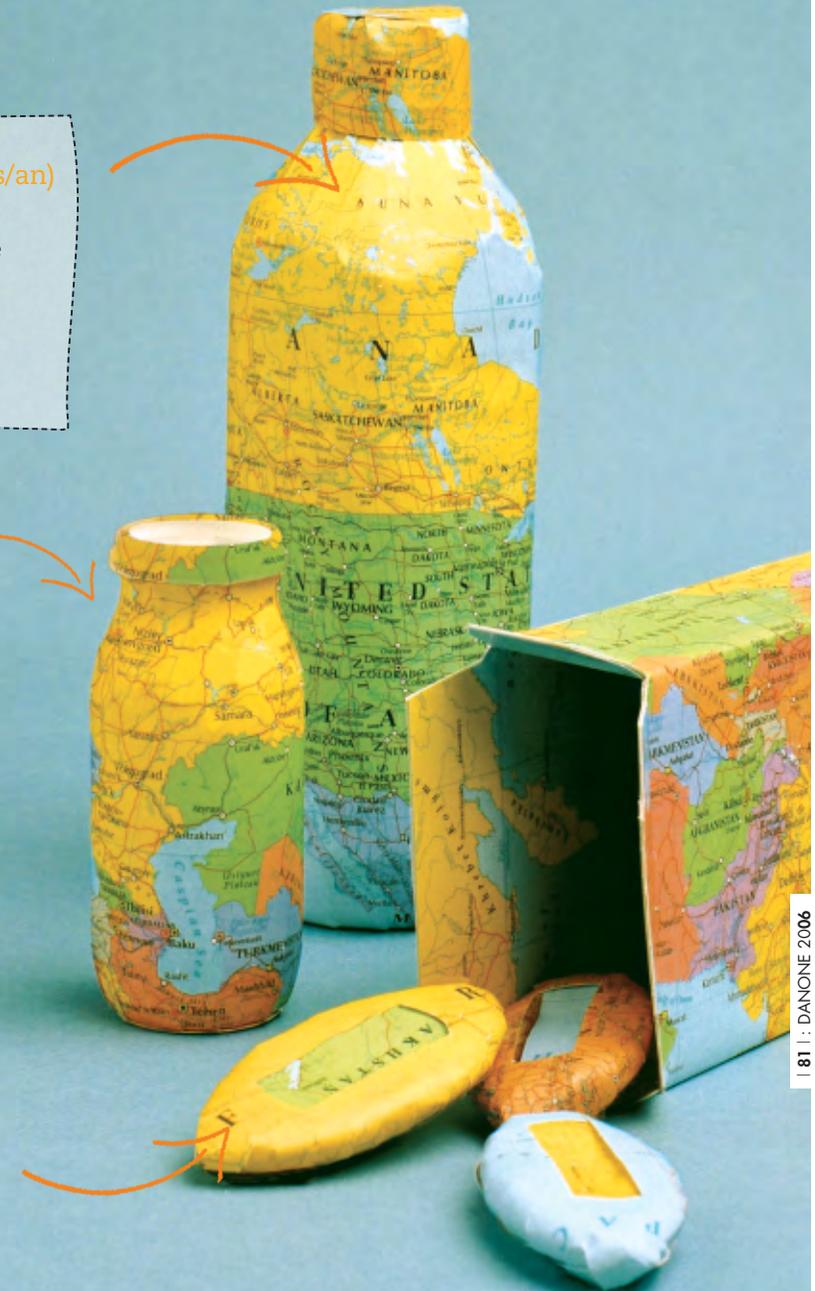
28 : moyenne mondiale  
110 : Europe occidentale  
95 : Amérique du Nord  
55 : Amérique latine  
13 : Asie-Pacifique  
14 : Afrique du Nord et Moyen-Orient

CONSOMMATION  
DE PLF (en kilos/an)

3,4 : moyenne mondiale  
20,7 : Europe occidentale  
6,1 : Europe de l'Est  
7,6 : Amérique du Nord  
4,4 : Amérique latine  
1,0 : Asie-Pacifique  
1,5 : Afrique du Nord et Moyen-Orient

CONSOMMATION DE  
BISCUITS (en kilos/an)

2,2 : moyenne mondiale  
7 : Europe occidentale  
4,2 : Europe de l'Est  
8,2 : Amérique du Nord  
4,5 : Amérique latine  
1,0 : Asie-Pacifique  
0,6 : Afrique du Nord et Moyen-Orient



## → ÉVOLUTION DES PRINCIPAUX INDICES (DU 30/12/2005 AU 31/12/2006)



→ DONNÉES BOURSIÈRES AU 31/12	2002	2003	2004	2005	2006
en milliers d'euros					
Capitalisation boursière au 31/12	17 606	17 466	18 230	23 252	30 000
en euros					
Dernier cours de l'exercice (clôture)	64	65	68	88	114,8
Cours le plus haut de l'exercice	75	69	73	96	121,1
Cours le plus bas de l'exercice	55	52	62	68	85,2
en milliers d'actions					
Moyenne quotidienne du nombre de titres échangés	1 574	1 599	1 271	1 427	1 212

→ DIVIDENDE PAR ACTION	2002	2003	2004	2005	2006
en milliers d'actions					
Nombre d'actions composant le capital	274 670	269 950	268 095	264 235	260 865
en euros					
Dividende net par action (hors avoir fiscal) (2)	1,15	1,22	1,35	1,70	2,0 (1)

(1) Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires.

(2) Selon la législation applicable au bénéficiaire, calcul réalisé sur la base d'un avoir fiscal de 50% jusqu'en 2004.

## → DIVIDENDE ET PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS

2006 s'est caractérisée par une très bonne performance des marchés boursiers. Après avoir atteint leur niveau le plus bas autour de la mi-juin, ils ont rebondi pour se placer au 31 décembre à + 17,50% pour le CAC 40, + 15,10% pour l'Eurostoxx et + 15% pour le DJ Stoxx Food & Beverage. Dans ce contexte, le titre DANONE a surperformé ses indices de référence, qui ont augmenté de 30,10% sur l'année. Cette performance confirme, une fois de plus, la solidité du modèle de croissance rentable du Groupe DANONE.

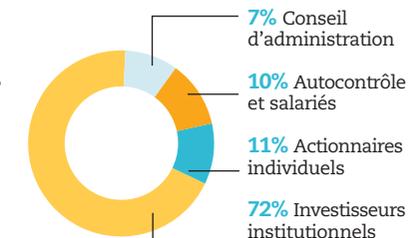
Le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'Assemblée générale des actionnaires qui se tiendra le 26 avril 2007 un dividende de 2 euros par action au titre de l'exercice 2006, soit une croissance de 17,70% par rapport au montant versé au titre de l'exercice 2005. Ce dividende sera mis en paiement à partir du 10 mai 2007.

Compte tenu de la solidité financière du Groupe, la société envisage de procéder activement à des rachats d'actions en 2007.

## → RÉPARTITION DU CAPITAL (AU 31/12/2006)

Le capital du Groupe DANONE se répartit comme suit :

- Investisseurs institutionnels **72%**
  - France 27%
  - Etats-Unis 17%
  - Royaume-Uni 10%
  - Autres 18%
- Actionnaires individuels **11%**
- Conseil d'administration **7%**
- Autocontrôle et salariés **10%**



→ PRINCIPAUX ACTIONNAIRES AU 31/12/2006	% du capital	% des droits de vote
Eurazeo	5,4%	9,1%
Caisse des dépôts et consignations	3,6%	3,6%
Sofina et Glaces de Moustier	2,0%	2,5%
Predica	1,7%	1,7%

## Pour plus d'informations

www.danone.com  
17, bd Haussmann, 75009 Paris

Numéro vert actionnaires : 0800 320 323

Courrier électronique :  
finance@danone.com

## Rachat et annulation d'actions

Annulation d'actions en août et décembre 2006 : 4 millions d'actions.

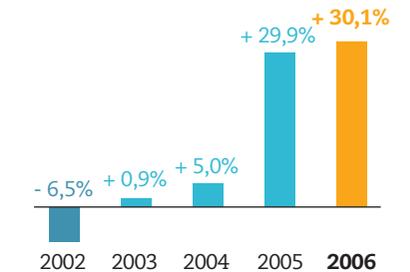
Rachat d'actions Groupe en 2006 : 7 073 266 actions.

Autocontrôle au 31/12/2006 : 20 455 171 actions.

Programme de rachat d'actions à hauteur de 10%\* du capital social.

\* Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale mixte du 26 avril 2007.

## → ÉVOLUTION DU TITRE



## → FICHE SIGNALÉTIQUE

**Nominal** : 0,50 € par action  
(au 31/12/2006)

**Nombre d'actions** : 260 864 746  
(au 31/12/2006)

**Places de cotation** : les actions sont cotées sur Euronext Paris, à la Bourse suisse SWX Suisse Exchange et au New York Stock Exchange sous forme d'American Depositary Shares («ADS»).

# L'ASIE EN CHIFFRES

## 39% DES SALARIÉS DU GROUPE SONT BASES DANS LA ZONE ASIE-PACIFIQUE

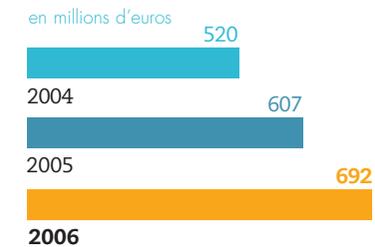
Chine 20 816  
Indonésie 11 425  
Nouvelle-Zélande 521  
Malaisie et Singapour 1 092  
Australie 169  
Total 34 023

## REPÈRES (en euros)

Chiffre d'affaires PLF 21 879  
Chiffre d'affaires Biscuits 416 315  
Chiffre d'affaires Boissons 1 991 268  
Chiffre d'affaires total 2 429 462  
Part du chiffre d'affaires total du Groupe 17,3%

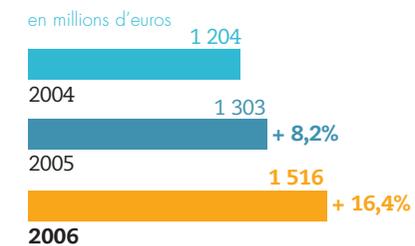
## → INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS

L'augmentation des investissements industriels à 692 millions d'euros en 2006 (4,9% des ventes) contre 607 millions d'euros en 2005 (4,7% des ventes) correspond à la volonté du Groupe d'accroître ses capacités industrielles et logistiques dans les pays à forte croissance. La dette financière nette est passée de 3 572 millions d'euros au 31 décembre 2005 à 2 902 millions d'euros au 31 décembre 2006.



## → FREE CASH-FLOW

Le free cash-flow a continué à progresser en 2006 (+ 16,4% par rapport à 2005), sous l'effet conjugué de la croissance de la marge brute d'autofinancement et de la poursuite de l'optimisation du besoin en fonds de roulement.



# +15,9%

## Bénéfice net courant par action

Le bénéfice net courant par action dilué progresse de 17,9%, passant de 4,14 euros en 2005 à 4,88 euros en 2006.

Le résultat net courant des activités conservées s'élève à 1 194 millions d'euros en 2006, contre 1 031 millions d'euros en 2005, avec une croissance de 15,8%. Cette progression provient de l'amélioration du résultat opérationnel courant de 10,1%, associée à des coûts de financement plus faibles, résultat d'une baisse de la dette moyenne, et à une optimisation des taux d'imposition. Le résultat net part du Groupe 2006 (1 353 millions d'euros) est inférieur à celui de 2005. Il est impacté par le résultat des activités cédées (sauces). En 2006, celui-ci comprend la plus-

value sur la cession d'Amoy Foods (après la cession de HP Foods en 2005). Le résultat net non courant des activités conservées de 11 millions d'euros reflète plusieurs mouvements :  
- la plus-value nette suite à la cession de Griffin's (Nouvelle-Zélande) et de l'activité HOD au Canada, pour un montant d'environ 30 millions d'euros ;  
- la perte de valeur sur Robust (Chine) et sur l'activité HOD en Europe pour environ 170 millions d'euros ;  
- l'activation d'un impôt différé lié aux pertes de l'activité HOD aux Etats-Unis pour un montant d'environ 150 millions d'euros.



## → CHIFFRE D'AFFAIRES DES DIX PREMIERS PAYS

en millions d'euros

2 917	France
1 538	Espagne et Canaries
1 493	Chine
972	Etats-Unis
705	Mexique
604	Allemagne
542	Benelux
513	Grande-Bretagne et Irlande
466	Italie
450	Argentine

## INDICATEURS SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX

→ EFFECTIFS  
AU 31/12/2006**20 688**personnes en Europe  
de l'Ouest**11 696**personnes en Europe  
de l'Est**3 833**personnes dans la zone  
Afrique Moyen-Orient**34 023**personnes  
en Asie-Pacifique**15 558**personnes en  
Amérique latine**2 326**personnes en  
Amérique du Nord

Soit un effectif total

de **88 124**

personnes dans le monde

→ ENVIRONNEMENT	2005	2006
Production (en milliers de tonnes)	17848	18266
Matières premières agricoles (en milliers de tonnes)	5 297	5 811
Consommation d'emballages primaires et secondaires, hors bouteilles et bonbonnes réutilisées (en milliers de tonnes)	735	757
Recyclabilité des bouteilles en plastique	100%	100%
Recyclage effectif des bouteilles en plastique	22%	22,7%
	en Europe	en Europe
Recyclabilité des emballages papier et carton	100%	100%
Recyclage effectif des emballages papier et carton	100%	77%
	en Europe	en Europe
Superficie des terrains détenus dans des habitats riches en biodiversité (en hectares)	74000	74000
	(Villavicencio)	(Villavicencio)
<b>Sites industriels</b>		
Nombre total de sites	200	186
Taux de couverture	76%	77%
Nombre total de sites certifiés ISO 14001	84	90
Consommation d'énergie thermique (en milliers de MWh)	2 371	2 385
Consommation d'électricité (en milliers de MWh)	1 668	1 744
Consommation d'énergie totale (en milliers de MWh)	4 039	4 129
Quantité totale de déchets générés (en milliers de tonnes)*	239	238
Quantité totale de déchets éliminés par une filière spécifique (en milliers de tonnes)*	180	192
Proportion de déchets éliminés par une filière spécifique*	75%	81%
Consommation d'eau (en milliers de m <sup>3</sup> )**	33658	35628
Rejet de DCO (demande chimique d'oxygène) au milieu naturel en tonnes	4 103	5 576
Nombre de rejets accidentels significatifs (produits chimiques et hydrocarbures)	aucun	3
Emissions de gaz à effet de serre (CO <sub>2</sub> , CH <sub>4</sub> , N <sub>2</sub> O, CFC...) en milliers de tonnes équivalent CO <sub>2</sub>	520	510
Emissions de SOx (oxydes de soufre) en tonnes équivalent SO <sub>2</sub>	2 608	2 128
Emissions de NOx (oxydes d'azote) en tonnes équivalent NO <sub>2</sub>	1 136	1 221
Emissions de substances appauvrissant la couche d'ozone (en kg équivalent CFC)	1 579	791

\*Hors boues de station.

\*\*Eau consommée par les usines, en dehors de l'eau mise en contenants.

## → INDICATEURS SOCIAUX

2005\* 2006

<b>Créations nettes d'emploi</b>		404
Europe		- 280
Asie		- 525
Reste du monde		1 209
<b>Effectifs par région</b>		
Europe	37%	37%
Asie	39%	39%
Reste du monde	24%	24%
<b>Effectifs salariés inscrits au 31/12</b>	87 720	88 124
Effectifs moyens annuels permanents	83%	84%
Effectifs moyens annuels non permanents	17%	16%
Managers	11%	11%
Non-managers	89%	89%
Managers hommes	62%	61%
Managers femmes	38%	39%
Non-managers hommes	70%	73%
Non-managers femmes	30%	27%
<b>Effectifs inscrits au 31/12 par tranche d'âge</b>		
< 18 ans	0,1%	0,1%
Entre 18 et 25 ans	16%	15%
Entre 26 et 35 ans	41%	40%
Entre 36 et 45 ans	26%	27%
Entre 46 et 55 ans	14%	14%
> 55 ans	4%	4%
<b>Taux de rotation du personnel permanent sur effectif total</b>	17%	18%
% de CBU dont les salariés sont couverts par une convention ou des accords collectifs multidomains	76%	78%
% de CBU dont les salariés bénéficient d'une représentation collective (élue ou désignée par une organisation syndicale)	83%	81%
Nombre de conflits avec arrêt du travail	46	55
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	1 106	1 070
Nombre d'accidents mortels	1	0
Taux de fréquence des accidents du travail	8,4	7,6
% de salariés couverts par une protection risques majeurs	94%	97%
% de salariés bénéficiant d'un dispositif de partage collectif des résultats financiers	44%	45%
<b>Nombre de salariés ayant bénéficié dans l'année de formation(s)</b>	48 687	56 812
Managers	8 515	8 381
Non-managers	40 172	48 431
Hommes	nd	nd
Femmes	nd	nd
<b>Nombre moyen d'heures de formation dans l'année par effectif</b>	22	19
Managers	46	41
Non-managers	18	16

\*Les données 2005 sont en base comparable.



**Frollini Vitasnella.  
Fatti del bene ogni giorno.**

EURO RSCG MILANO

\*Almeno il 25% di grassi in meno della media dei frollini più venduti. (fonte: DATI IRI)



Per il tuo benessere, scegli un'alimentazione quotidiana equilibrata. I Frollini Vitasnella, ricchi di gusto e con l'apporto nutritivo delle fibre, ma con il 25% di grassi in meno\*, giorno dopo giorno ti aiutano a stare in forma. Scegli tra Frollini latte e miele, ai frutti rossi e ai cereali. Da Saiwa.

# HISTOIRE



## 40 ANS D'AUDACE ET DE DIFFÉRENCE

Comment une entreprise de verrerie française peut-elle se muer en un groupe alimentaire de dimension internationale ? C'est toute l'aventure de BSN puis de DANONE, portée par Antoine Riboud, dirigeant visionnaire et audacieux, et poursuivie depuis 1996 par les équipes conduites par son fils Franck. 1966-2006, ou quarante années de construction et d'ouverture sur le monde.

# audace

Pour DANONE, l'audace, c'est oser prendre des risques, assumer de faire les choses différemment, savoir dépasser l'échec et être capable de rebondir.

# Stratégie

Frontières géographiques, métiers, pour BSN, puis pour DANONE, rien n'est jamais acquis. La stratégie, c'est le mouvement.

## 1966

**Naissance de BSN** Au terme d'une longue négociation, les Glaces de Bousois et Souchon-Neuvesel annoncent leur décision de fusionner. Ces deux sociétés françaises, spécialisées la première dans le verre plat (vitrages) et la seconde dans le verre d'emballage (bouteilles), sont relativement peu connues. Antoine Riboud est nommé président-directeur général de la nouvelle société, qui adopte un an plus tard le sigle BSN. Un grand groupe est né.

## 1968

**L'OPA sur Saint-Gobain et le virage stratégique du contenant au contenu** Antoine Riboud a l'ambition de faire de l'industrie verrière française un acteur international majeur. Il pense trouver la solution dans un accord avec Saint-Gobain. Mais les premiers échanges semblent voués à l'échec. Il décide alors de lancer, à la fin de décembre 1968, une OPA sur Saint-Gobain – en clair, un raid boursier. L'opération, la première du genre en France, passionne l'opinion. Elle n'aboutit pas, mais propulse BSN et son président sur le devant de la scène. Antoine Riboud tire les leçons de l'échec et rebondit : il révisé sa stratégie et choisit de se développer en aval vers l'alimentaire.

## De BSN à DANONE

**Qui aurait pu prévoir** qu'un groupe verrier français comptant 8 800 salariés au milieu des années 1960 en dénombrerait dix fois plus quarante ans plus tard et deviendrait le n° 1 mondial des produits laitiers frais, le n° 2 de l'eau en bouteille et le n° 2 des biscuits et produits céréaliers ? Telle a pourtant été la destinée de BSN. A la fin des années 1960, les grandes surfaces alimentaires se multiplient sur l'ensemble du territoire français : la consommation de l'eau minérale en bouteille explose. Pressentant le déclin du verre, Antoine Riboud, président du groupe BSN, fait le choix de développer ses activités vers le contenu des verres creux : dès le début des années 1970, BSN prend le contrôle de Kronenbourg, de la Société européenne de brasserie et d'Evian et de ses filiales. En 1973, c'est au tour des produits laitiers frais d'entrer dans le Groupe, avec la fusion Gervais Danone. Grâce à la bonne tenue de ses activités alimentaires, BSN entreprend de 1974 à 1979 un gigantesque effort de restructuration de son outil industriel pour l'adapter à la nouvelle donne économique. En 1979, le Groupe se sépare de la société de verre plat Bousois. Déterminé à devenir un groupe industriel d'envergure internationale, BSN entreprend une série d'acquisitions sur le marché alimentaire mondial, d'abord en Europe de l'Ouest. Le Groupe est en effet encore peu « mondial », malgré l'acquisition de Dannon USA en 1981. A partir de 1990, l'internationalisation du Groupe s'accélère et se focalise sur l'Europe de l'Est, le Sud-Est asiatique et l'Amérique latine. Le développement se fait essentiellement dans les métiers où ses compétences sont égales ou supérieures à celles des meilleurs mondiaux : biscuits, produits laitiers et eaux embouteillées. Ils deviendront les trois cœurs de métier de DANONE.



**Magasin Danone (Moscou)** La chute du mur de Berlin, le 9 novembre 1989, ouvre une «chance stratégique» : 400 millions d'habitants qui aspirent à une alimentation de meilleure qualité». 1992, ouverture d'une boutique Danone à deux pas de la place Rouge.

## Nouveaux marchés, nouveaux pays

**Spécialisé dans les produits laitiers frais** avec les fromages frais (Gervais), les yogourts et les desserts (Danone), le groupe Gervais Danone a déjà, en 1973, diversifié ses activités vers d'autres métiers, notamment celui des pâtes alimentaires avec Panzani. La fusion avec BSN, effective en 1973, permet à Gervais Danone de pénétrer de nouveaux marchés. Avec 52% du chiffre d'affaires, l'alimentaire, déjà, représente l'activité principale du nouveau groupe BSN-Danone, qui s'impose d'emblée comme le n° 1 français de l'agroalimentaire. Après avoir acquis Amora, Maille, Vandamme, La Pie qui chante, puis Liebig, Viandox et Materne, le Groupe décide, en 1986, de diversifier plus encore ses activités et rachète General Biscuit et sa célèbre marque LU. En 1989, il absorbe les filiales européennes de Nabisco : Belin

(France), Jacob's (Grande-Bretagne) et Saiwa (Italie). En moins de vingt ans, sa politique d'acquisitions a positionné BSN-Danone au troisième rang de l'agroalimentaire européen. Mais BSN-Danone cherche toujours plus loin ses relais de croissance. Prévoyant depuis longtemps l'émergence de la Chine et du Sud-Est asiatique, Antoine Riboud décide dès septembre 1983 d'aller visiter l'empire du Milieu. Un an plus tard, une équipe est dépêchée sur place et en 1987, le Groupe plante son drapeau avec la Guangzhou Danone Yoghurt Company Ltd. Cette première implantation est suivie de beaucoup d'autres : Pologne, Turquie, Algérie, Nouvelle-Zélande... Aujourd'hui, l'Asie, l'Amérique latine ou encore l'Europe de l'Est représentent plus de 40% des ventes du Groupe.

## 1994

**BSN devient DANONE** Le 7 juillet 1994, l'Assemblée générale des actionnaires du groupe BSN-Danone approuve l'abandon du sigle BSN et l'adoption du nom «DANONE». Cette marque, la première au monde pour les produits laitiers frais, représente près du quart du chiffre d'affaires du Groupe et est présente dans plus de trente pays. Elle véhicule de surcroît une image de santé, de naturel, de plaisir et d'innovation qui correspond parfaitement à la vocation du Groupe. Un nouveau logo est alors créé : l'enfant et son étoile. Le petit garçon évoque le soin que les parents portent à la croissance de leurs enfants et, donc, à leur alimentation. L'étoile est partout un symbole positif, d'espoir, d'universalité... C'est un repère dans la navigation comme dans la vie : chacun suit son étoile.



## 1996

**Le recentrage** En mai 1996, Antoine Riboud quitte la présidence de DANONE, qui fête alors son 30<sup>e</sup> anniversaire. Son fils Franck prend les commandes. Le Groupe va céder certaines activités et se concentrer sur ses trois métiers à plus fort potentiel et à dimension santé : les produits laitiers frais, les biscuits et les boissons. En dix ans, une cinquantaine d'acquisitions ont été réalisées à l'international dans ces domaines. En 2006, la cession des activités Amoy à la Ajinomoto Co. Inc. achève ce recentrage.

# Innovation

Chez DANONE, innover ce n'est pas seulement avoir une idée nouvelle, c'est prendre le pari de vouloir la penser et la déployer en grand.

## 1994

**Actimel** Reconnaisable à sa forme de fiole, ce lait fermenté est le fruit de dix ans de recherche. Son originalité tient au ferment spécifique *L. casei defensis* qui, consommé quotidiennement, participe au renforcement des défenses naturelles de l'organisme. Ce bénéfice a été prouvé par des études scientifiques indépendantes et 60 chercheurs aujourd'hui encore étudient les potentialités de cette souche.



## 2000

**Mizone** Frucor, filiale Boissons du Groupe en Nouvelle-Zélande, crée Mizone, une boisson énergisante pour les sportifs. Un lancement innovant dont l'essor tient à son adaptation au marché chinois, sous le nom de Maidong, par Robust (Chine). Apport en vitamines et format «nomade» séduisent «l'homme urbain, actif et bien dans sa peau». Un an après son lancement, en avril 2003, Maidong devient leader du segment des boissons énergisantes et «boisson de l'année» en Chine. En 2006, l'épopée du produit est marquée par un déploiement réussi en Indonésie sous le nom de Mizone.



## 2004

**Danacol** est un produit laitier enrichi en stérols végétaux qui, dans le cadre d'un régime alimentaire équilibré, agit sur la réduction du mauvais cholestérol. Présent aujourd'hui dans dix pays, Danacol a atteint, en 2006, les 100 millions d'euros de chiffre d'affaires. Il est le leader sur le marché très compétitif de l'hypercholestérolémie, grâce à son positionnement santé fort et à la dimension plaisir d'un produit laitier. Les opportunités de croissance restant très importantes, Danacol s'impose comme l'un des produits d'avenir du pôle.

## 2007

### Essensis : nouveau produit laitier frais... de beauté

Réunir l'univers des cosmétiques et celui de la nutrition : une «petite» révolution proposée par Essensis, le nouveau produit laitier frais qui nourrit la peau de l'intérieur. Une innovation fondamentale issue de plus de deux ans de travail et de l'implication de l'ensemble des moyens de R&D du Groupe. Le résultat s'appelle ProNutris®, combinaison inédite d'ingrédients et de ferments. Associant les bienfaits des oméga 6 de la bourrache, l'action antioxydante du thé vert, l'apport de la vitamine E et les bénéfices de probiotiques exclusifs, le ProNutris® agit en profondeur, là où les cellules de la peau se renouvellent. En effet, en agissant sur 100% des cellules de la peau, Essensis agit sur tout le corps. Ainsi, dès six semaines d'utilisation, Essensis au ProNutris® améliore la qualité de la peau, la rend plus saine et plus belle. Avant les lancements d'Essensis en Belgique, Espagne, Italie et France, DANONE, associé à deux laboratoires indépendants spécialisés, l'un en dermatologie et l'autre en nutrition, a mené une étude clinique auprès de 72 femmes durant six mois.



## 1995



**Evian** Exclusif et révolutionnaire, le système REC (réduction des emballages par compression) étonne par sa simplicité et son efficacité : une simple pression des deux mains et la bouteille compactable d'Evian se réduit à 1/4 de son volume.

## 1987

**Activia** «Actif à l'intérieur, et ça se voit à l'extérieur» : c'est sur ce slogan qu'Activia a bâti sa réputation. Décliné dans plus de 25 pays, ce lait fermenté au bifidus actif aide à réguler le transit intestinal dans le cadre d'une consommation quotidienne. Quatre études cliniques l'ont démontré.

## 1999

**LU P'tit Déjeuner** est une gamme de biscuits aux céréales spécialement conçus pour le petit déjeuner. Ces biscuits apportent une quantité de sucres et de matières grasses qui respecte l'équilibre du petit déjeuner. Biscuits EDP (énergie à diffusion prolongée), ils sont riches en céréales. Leur cuisson douce garantit à l'organisme un apport prolongé en énergie. Fruits de plus de dix ans de recherche, ils sont riches en glucides lentement digestibles et à index glycémique bas. Consommés au sein d'un petit déjeuner complet, ils contribuent à limiter les fringales dans la matinée. Déclinés en plusieurs variétés, ils sont vendus dans plus de 10 pays.



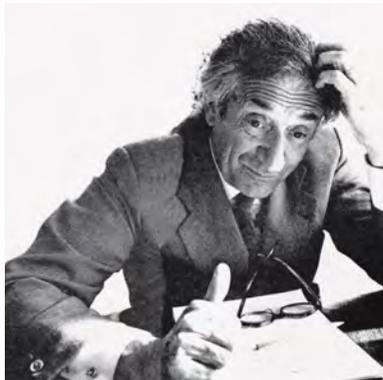
## 1997

**Ourson** Biscuit moelleux conçu pour les jeunes enfants, il répond à une charte nutritionnelle rigoureuse, avec un apport de céréales et d'acides gras essentiels en période de croissance. Le produit a été lancé sur le marché belge sous le nom de Petit LU, de Bebe Brumik en République tchèque, avant de gagner la Finlande, la Pologne et la Hongrie.



# Engagement

L'économique est au service de l'homme : pour affirmer cette évidence avec constance depuis 40 ans, DANONE a souvent fait figure de pionnier.



## Les fondements et les principes d'action

En affirmant, lors des Assises nationales du patronat français de 1972, sa détermination à ne pas sacrifier l'homme sur l'autel du profit, Antoine Riboud traçait la ligne directrice de la politique de son groupe. Bien que les périmètres d'activité et géographiques de DANONE aient évolué, cet héritage reste le fondement de sa démarche, qui mêle étroitement valeurs de l'entreprise, style de management et responsabilité sociale. Les principes se sont très vite incarnés. Dès 1975, par exemple, le Groupe s'engage dans la reconversion des sites touchés par des réorganisations ou des fermetures industrielles. En 1988, en France, la très grande majorité des ouvriers du Groupe travaillait moins de 37 heures par semaine. Depuis 2001, avec DANONE Way (lire p. 33), le Groupe entreprend une démarche systématique de progrès continu à l'égard de l'ensemble de ses partenaires : des salariés aux actionnaires, des clients aux consommateurs, en passant par les fournisseurs et les communautés locales. Dans le domaine environnemental, la première initiative forte date de 1971 (Vacances propres), à une époque où la notion de développement durable n'était pas encore d'actualité. En 1992, sous l'impulsion du Groupe, le décret sur l'éco-emballage voit le jour en France. La mission d'Eco-Emballages est d'assurer pour les entreprises la responsabilité de fin de vie de leurs emballages. En développant pratiques pionnières et innovantes en matière sociale et environnementale, DANONE s'inscrit aujourd'hui encore comme un acteur des problématiques économiques et sociales de notre époque.

## 1972

**Discours de Marseille :** «La responsabilité de l'entreprise ne s'arrête pas au seuil des usines ou des bureaux. Son action se fait sentir dans la collectivité tout entière. Les emplois qu'elle distribue conditionnent la vie entière des individus. Leur avenir, celui de leurs enfants, dépend des possibilités de promotion que l'entreprise offre. Par l'énergie et les matières premières qu'elle consomme, elle modifie l'aspect de notre planète. Le public se charge de nous rappeler nos responsabilités dans cette société industrielle [...]. La croissance ne devra plus être une fin en soi, mais un outil qui, sans jamais nuire à la qualité de vie, devra au contraire la servir.»



## 2006

### Lutte contre la malnutrition en Pologne

Dès 2002, Danone Pologne s'engage contre la malnutrition dans le pays et initie, en partenariat avec deux instituts scientifiques polonais, la première étude nationale sur la nutrition des enfants de 4 ans. Après avoir organisé la première conférence nationale sur la malnutrition en Pologne, destinée à alerter l'opinion publique sur le phénomène, Danone enrichit le Danonino local (Danonki) en nutriments essentiels, le calcium et la vitamine D. En 2006, Danone Pologne va plus loin, en lançant Mleczny Start, le premier produit nutritionnel à caractère social de Pologne. Développé dans le cadre d'un partenariat pour la santé réunissant Lubella, le leader polonais pour les produits céréaliers, Biedronka, le premier distributeur discount du pays, et l'association L'Institut pour la mère et l'enfant, pour son expertise médicale, Mleczny Start est destiné au petit déjeuner des écoliers polonais. Sur une idée élaborée par le Groupe DANONE, Lubella fabrique ce porridge enrichi en minéraux et en vitamines D, C, E et B6. L'Institut pour la mère et l'enfant en vérifie la composition nutritionnelle et Biedronka le distribue dans ses magasins sur tout le territoire. Pour permettre aux familles les plus défavorisées d'accéder à la consommation de Mleczny Start (environ 0,15 euro le paquet), chacun des partenaires a accepté de réduire ses marges au minimum. C'est le premier produit de ce genre à être proposé à des consommateurs européens.

## 1987

Le Groupe DANONE est la première entreprise au monde à entamer, en 1987, un dialogue à un niveau international avec l'UITA (Union internationale des travailleurs de l'alimentation). Ce processus aboutit à la signature de six conventions définissant conjointement des cadres internationaux en matière, notamment, d'exercice du droit syndical, de formation qualifiante, de conditions de travail ou de modification de l'activité affectant l'emploi. Réévaluées en permanence, ces conventions ont été revues en 2005 pour tenir compte de l'expansion géographique du Groupe et intégrer les principes sociaux fondamentaux issus des conventions de l'Organisation internationale du travail.

## 1971

**Vacances propres** Lancement, en France, de l'opération environnementale Vacances propres. L'objectif est d'inciter les touristes aux gestes propres et de leur permettre de se débarrasser de leurs déchets, dans des sacs à rayures facilement repérables. En 2006, grâce aux contributions d'industriels, on recense 65 000 points de collecte sur 1 300 stations de vacances.

## 2004

**Evolution** a pour ambition de développer l'employabilité des salariés du Groupe. Dans un contexte économique où les métiers évoluent vite et où l'emploi ne peut plus nulle part être garanti à vie, ce programme poursuit un double objectif : assurer la performance de l'entreprise en développant continuellement les compétences des collaborateurs, et favoriser la sécurité active de l'emploi en encourageant la mobilité et la progression professionnelles. Evolution s'adresse aux non-managers, soit 89% des salariés du Groupe, en leur permettant d'améliorer leur attractivité professionnelle, en interne tout d'abord, et vis-à-vis de l'extérieur.

# (Ré)inventer

A travers l'initiative rupturiste lancée au Bangladesh en association avec Grameen (la banque des pauvres), DANONE participe à l'expérimentation de nouveaux modèles de développement local et s'oblige à penser différemment.



## Inauguration de l'usine

**Le démarrage de l'activité de Grameen Danone Foods à Bogra** a été officialisé le 8 novembre 2006 au Bangladesh en présence de Muhammad Yunus, prix Nobel de la paix et président de Grameen, de Franck Riboud, et de Zinedine Zidane, ambassadeur des programmes pour l'enfance DANONE. «Ce n'est pas de la charité, a commenté Franck Riboud. Nous voulons développer un vrai business model de proximité au Bangladesh. Les bons résultats financiers du Groupe permettent l'éclosion de tels projets, à la fois sociétaux et économiques.» Muhammad Yunus s'est félicité de la création d'«une entreprise à forte dimension sociale, soucieuse des populations locales et rentable économiquement». Après avoir signé la plaque officielle, Zinedine Zidane a pris part, la balle au pied, à une rencontre entre jeunes du village de Kamar Basuli.

## Bâtir un «business social»

**La mission donnée par les groupes Grameen et DANONE** à Grameen Danone Foods, la co-entreprise qu'ils ont créée en mars 2006, parle d'elle-même : réduire la pauvreté en apportant la santé par l'alimentation aux enfants, grâce à la mise en place d'un business model unique de proximité. En clair, Grameen Danone Foods est une entreprise (et comme telle doit dégager une forme de profit) mais une entreprise d'un type différent. Alors que la finalité d'une entreprise classique est d'être le plus rentable possible tout en étant attentive à son impact sur l'environnement, Grameen Danone Foods a comme finalité d'avoir le plus fort impact sur son environnement tout en étant attentive à sa rentabilité. Une inversion complète des priorités. Si la rentabilité est essentielle pour permettre au projet de se développer (les bénéficiaires des premières usines financeront la construction des suivantes), la réussite de l'entreprise sera d'abord jugée sur d'autres critères, essentiellement non financiers : nombre d'emplois directs et indirects créés en amont (producteurs de lait) ou en aval (petits grossistes et vendeuses en porte-à-porte, les Grameen ladies), amélioration de la santé de la population infantile mesurée par une ONG indépendante, amélioration des conditions de vie des communautés voisines de l'usine et de la qualité de l'environnement local... En prenant l'initiative d'expérimenter un modèle pionnier, DANONE participe non seulement à donner plus de sens et de réalité à sa mission (apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre) mais entend également jouer son rôle d'acteur de développement et prendre une longueur d'avance dans l'invention de son futur.

Sur les caractéristiques de Shoktidoi, le produit lancé au Bangladesh, lire aussi page 45.



## Il a fallu tout faire à l'envers

«Pendant des années, j'ai travaillé à construire des usines de plus en plus grandes, automatisées et sophistiquées, et avec des capacités de centaines de millions de tonnes. Pour l'usine de Bogra, on m'a donné la mission de construire en trois mois, et avec seulement 700 000 euros, une usine 50 à 100 fois plus petite (3 000 tonnes) et la moins automatisée possible pour créer un maximum d'emplois et ne pas recourir, pour faire fonctionner l'unité, qu'à du personnel extrêmement qualifié. J'ai donc fait le contraire de ce que je faisais jusqu'à présent. Impossible de s'inspirer de plans existants ou de recourir au matériel standard, généralement européen. J'ai trouvé de nouveaux fournisseurs en Asie et sollicité l'imagination de fournisseurs traditionnels pour nous fournir des solutions adaptées. Ce défi nous a beaucoup stimulés. La nécessité de réduire au minimum les coûts de fonctionnement et d'avoir un impact écologique positif nous a aussi conduits à imaginer des solutions nouvelles,

comme l'utilisation des gaz issus du compostage de nos déchets pour éclairer l'usine. Ou, pour la première fois dans le Groupe, l'utilisation pour l'emballage de PLA (lire p. 55). Nous avons même dû revoir notre manière de concevoir le produit. Utiliser du sucre, par exemple, aurait nécessité de l'importer, ce qui aurait été cher et peu profitable à l'économie locale. Nous utilisons donc de la mélasse de dattier, produite localement, et avons adapté la recette. Nous avons aussi dû gérer l'absence de chaîne du froid entre les lieux de collecte du lait et l'usine : nous avons déniché un produit parfait pour nous permettre de garantir le maintien de la qualité du lait pendant ce trajet. Toutes les contraintes que nous avons ici nous ont obligés à être plus inventifs et à nous remettre vraiment en question. Aujourd'hui, je sais que certaines de ces idées "décalées" vont être adaptées ailleurs dans le Groupe.»

**GUY GAVELLE**, directeur Industriel, Qualité et Sécurité alimentaire pour l'Asie

## Le projet danone.communities

**Le lancement de Grameen Danone Foods** a rapidement suscité un fort intérêt, non seulement parmi les acteurs de l'économie solidaire mais aussi dans les milieux ou les «communautés» proches de DANONE : collaborateurs, fournisseurs, clients, investisseurs ou actionnaires individuels... Afin d'associer le plus possible d'individus intéressés par la démarche et de créer les conditions d'un déploiement ou d'une adaptation du projet dans d'autres régions du monde, le Groupe est à l'initiative de la création d'un fonds d'investissement unique en son genre : danone.communities. Concrètement, il s'agit de proposer un placement prudent\* à tous ceux qui souhaitent, sans forcément faire un don et tout en attendant un rendement minimum, donner un sens à leur épargne et participer à l'expansion de modèles de développement nouveaux. Les premiers investissements de danone.communities permettront le financement de nouvelles usines Grameen Danone au Bangladesh ainsi que de projets nouveaux sur d'autres continents.

\* Structuré par une grande banque européenne, le groupe Crédit Agricole, danone.communities a vocation à proposer un rendement égal au taux du marché monétaire diminué des frais de gestion réels.



Pour en savoir plus, vous pouvez  
consulter le site Internet du Groupe  
[www.danone.com](http://www.danone.com)



DANONE

098 | : DANONE 2006  
GROUPE DANONE - 15, RUE DU HELDER - 75 439 PARIS CEDEX 09 - ACCUEIL : 17, BD HAUSSMANN - 75 009 PARIS - TÉL. : +33 1 44 35 20 20 - DIRECTION DE LA COMMUNICATION TÉL. : +33 1 44 35 20 71 - DIRECTION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE - DIRECTION DES RELATIONS INVESTISSEURS TÉL. : +33 1 44 35 20 76 - N° VERT ACTIONNAIRES : 0800 320 323 APPEL GRATUIT DEPUIS UN POSTE FIXE EN FRANCE MÉTROPOLITAINE - INFORMATIONS FINANCIÈRES - WWW.FINANCE.DANONE.COM - WWW.DANONE.COM

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

**Crédits photographiques :** Pascal Aimar/Tendance Floue, Jean Bibard, Patrick John Buffe, Gilles Coulon/Tendance Floue, Olivier Culman/Tendance Floue, Robert Cyron, Costa Foniadakis/BDDH, Pang Khee Teik/VU, Julian Lineros/WPN, Meyer/Tendance Floue, Mihai Spiridonica, Corbis, Getty images, DR - **Conception et réalisation :**  (réf. 2DANRAP006)



## Danito. Una buona base per crescere.

Per il futuro di tuo figlio è importante un'alimentazione corretta.

Per questo scegli Danito Formaggio Frutta che gli fornisce solide basi per la sua crescita. Ogni confezione di Danito, grazie alla sua Formula Crescita, contiene 4 bicchieri di latte di qualità garantita e 4 elementi nutrizionali fondamentali:

- Il **Calcio** che fortifica le sue ossa ed è importante per i denti.
- Le **Proteine** che aiutano i suoi muscoli a crescere bene per affrontare le attività della giornata.
- Le **Vitamine** che aiutano il funzionamento del suo organismo.
- Il **Fosforo** che lo aiuta a sfruttare la sua energia.

Senza dimenticare la bontà. Tanti gusti, tutti buonissimi e tutti genuini perché senza conservanti.

[www.danone.it](http://www.danone.it)



**Danito. Nutre la sua crescita.**