

Responsabilité vis-à-vis des salariés

Les enjeux

- La croissance durable. Elle doit permettre de concilier la responsabilité sociale, fondée sur des valeurs communes, et la performance économique dans un contexte où la compétition est forte ;
- La mondialisation du Groupe. Le Groupe DANONE emploie des salariés dans le monde entier ce qui impose de prendre en compte la diversité des contextes sociaux mais aussi de veiller à l'application stricte des principes sociaux fondamentaux ;
- L'emploi, une problématique qui touche pays développés et pays émergents. Nulle part dans le monde il n'est possible de garantir l'emploi. Cependant les entreprises disposent de leviers d'action pour permettre aux salariés d'être mieux armés face à l'évolution des métiers.

Comment le Groupe DANONE y répond-il ?

Les axes de la politique humaine du Groupe DANONE expriment la conviction que le développement des hommes et la performance économique vont de pair.

- Le partage d'une culture forte et de valeurs communes, renforcé par la mise en œuvre de la démarche de progrès DANONE Way ;
- La reconnaissance du rôle des partenaires sociaux et l'utilité d'un dialogue aboutissant à des accords négociés ;
- L'application stricte des principes sociaux fondamentaux ;
- Un management fondé sur la proximité ;
- La formation, pour développer les compétences et contribuer à l'employabilité des salariés.

Centre de recherche DANONE Vitapole
Daniel Carasso : 500 personnes de
20 nationalités travaillent pour les 3 pôles
du Groupe.

Conception et pratique du dialogue social

La reconnaissance des syndicats et des représentants du personnel comme interlocuteurs nécessaires fait partie intégrante de la conception DANONE de l'entreprise. Pour mesurer la qualité du dialogue social dans le Groupe, une enquête a été réalisée en 2003 dont ce rapport présente les principaux résultats.

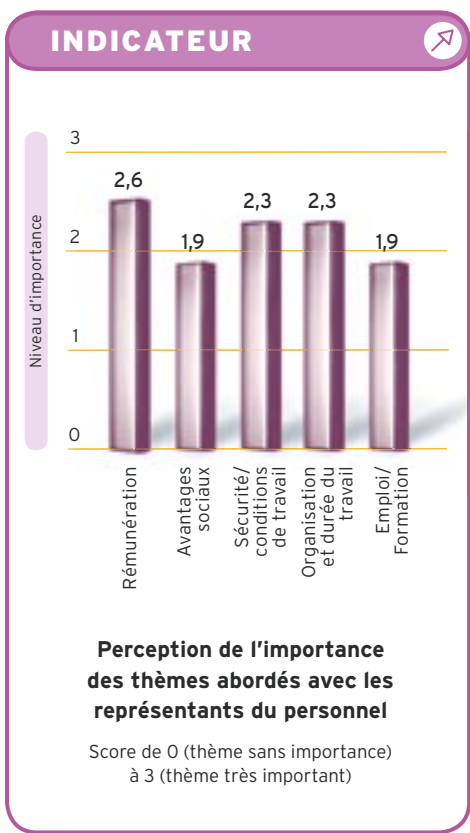
Au niveau international, DANONE a conclu depuis 1988 une série d'accords avec l'Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentaire (UITA). Comment mettre en œuvre ces accords dans les contextes sociaux très diversifiés auxquels le Groupe est aujourd'hui confronté ? Tel est l'enjeu du débat en cours dont il est rendu compte en donnant la parole aux dirigeants de l'UITA.

Le dialogue social sur le terrain

L'enquête réalisée auprès des Directeurs de Ressources Humaines en 2003 a couvert 75 000 salariés dans l'ensemble des zones géographiques où le Groupe est implanté. Elle avait pour double objectif de mieux connaître les pratiques des filiales et d'apporter des éléments à la réflexion globale du Groupe sur le dialogue social.

Les points marquants de l'enquête

- Dans 95 % des cas, il existe une représentation du personnel : organisations syndicales dans plus de 80 % des cas et/ou représentation par élections dans plus de 40 % des cas. C'est en Europe centrale et en Asie que le taux de présence syndicale est le plus faible (respectivement 55 % et 64 %).
- L'existence de réunions avec le personnel, ou ses représentants, dans toutes les filiales, le plus souvent en présence du Directeur Général de la filiale, ou du Directeur des Ressources Humaines ou du Directeur usine. Ces réunions sont mensuelles dans 55 % des cas.
- 85 % des salariés sont couverts par des accords collectifs de travail. La négociation des accords se fait au niveau de la filiale dans 70 % des cas et au niveau de la branche professionnelle dans 45 % des cas.
- Les thèmes de dialogue les plus importants sont : la rémunération, la sécurité et



les conditions de travail (thème qui vient en premier pour la zone Asie),

Les axes de progrès

Pour développer ou améliorer le dialogue social, les Directeurs des Ressources Humaines des filiales mettent en avant :

- la communication et la proximité avec les employés ou leurs représentants,
- l'implication des représentants du personnel sur les enjeux de la filiale et le développement de leur « formation économique ».

Le dialogue social au niveau international

Le Groupe a mis en place en 1996, en anticipation de la Directive Européenne sur les Comités de Groupe Européens, un Comité d'Information et de Consultation (CIC) constitué de 50 représentants syndicaux (dont 30 salariés du Groupe). Depuis sa création, ce comité intègre des représentants de l'ensemble de l'Europe géographique. Les secrétaires régionaux de l'UITA

pour les zones géographiques Amériques, Afrique et Asie peuvent participer.

Comme chaque année, le CIC s'est réuni en 2003 avec Franck RIBOUD pour débattre de la stratégie du Groupe. Plusieurs points ont été discutés avec les syndicats, en particulier la place donnée à la sous-traitance, la politique d'alliance avec d'autres partenaires industriels, l'évolution de l'emploi et de la précarité, la politique qualité. Par ailleurs, une commission de suivi du plan de restructuration Biscuits s'est réunie régulièrement depuis 2001.

Un dialogue de plus de 20 ans avec l'UITA

DANONE a développé une relation approfondie avec l'UITA, fédération internationale représentant le secteur de l'alimentation et qui regroupe 336 organisations syndicales dans 120 pays. Six avis communs ont été signés sur : égalité hommes/femmes, information économique et sociale, formation, exercice du droit syndical, modification d'activité affectant l'emploi ou les conditions de travail, restructuration du Pôle Biscuits.

Ces avis ont été conclus dans les années 80 et 90 traduisant la volonté d'engagement et de progrès du Groupe dont le périmètre géographique était alors essentiellement européen. L'application de ces accords à l'échelle mondiale fait actuellement l'objet de discussions entre la Direction de DANONE et l'UITA. Le Groupe reste fidèle à son objectif de progrès social mais constate la grande difficulté d'appliquer à l'ensemble du monde (notamment les pays émergents) des standards sociaux de pays développés. Sans revenir sur l'ambition initiale, il nous semble nécessaire de fixer des objectifs réalistes permettant des avancées concrètes. L'UITA considère que les avis communs ont une portée mondiale. En 2003, DANONE et l'UITA ont pris la décision d'engager une négociation sur des indicateurs sociaux permettant d'évaluer les politiques du Groupe à l'échelle mondiale, de poursuivre la réflexion sur l'application des avis déjà signés, d'ouvrir de nouveaux champs de négociation, en particulier sur la sous-traitance.

LE POINT DE VUE DE...

Ron Oswald Secrétaire général, et **Patrick Dalban Moreynas**, Coordinateur international.

Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentaire (UITA)

L'UITA et DANONE ont engagé une démarche depuis 1985 qui a abouti à plusieurs accords. Quel bilan faites-vous ?

Ces accords, qui sont le résultat de relations construites dès 1985, placent la politique sociale de DANONE en avance par rapport à ses concurrents. Ils portent sur l'égalité hommes/femmes, l'information économique et sociale, la formation qualifiante, l'exercice du droit syndical et les procédures à mettre en œuvre en cas de modification d'activité affectant l'emploi. Les modalités sociales de la restructuration du Pôle Biscuits ont fait l'objet de la signature d'un accord en 2001.

Les organisations syndicales actives dans les établissements du Groupe devaient se saisir de ces accords et les transposer dans la réalité. Cela n'a pas toujours été le cas, notamment par rapport à l'accord sur l'égalité professionnelle entre femmes et hommes. Il aurait probablement fallu intégrer à ces accords un système plus volontariste de vérification de leur application, et c'est ce que nous nous attachons à faire maintenant.

Il existe pourtant une divergence importante avec la Direction Générale du Groupe DANONE sur le champ d'application géographique des accords. Ces accords doivent, comme mentionné dans le préambule du livret des accords signés conjointement par le secrétaire général de l'UITA et le Président du Groupe, s'appliquer à l'ensemble des sites du Groupe. La Direction générale semblait davantage considérer que ces accords, nés à une période où le périmètre du Groupe était essentiellement européen, ne pouvaient s'appliquer qu'en Europe et seulement servir de référence pour le reste du monde. Cette divergence de vues est en passe d'être surmontée par la volonté commune de ne pas s'écarter du principe fondamental d'universalité des accords tout en reconnaissant et en traitant au cas par cas certaines situations spécifiques dans un



nombre très limité de pays. Nous sommes convenus de revisiter les accords existants pour en adapter le contenu et les modalités d'application au Groupe des années 2000.

Quelles sont vos attentes vis-à-vis du Groupe pour les années à venir sur vos sujets de travail ?

La clarification sur le champ d'application géographique des accords est une priorité absolue. De là, nous pourrions continuer à construire des accords notamment sur :

- la santé et la sécurité au travail,
- le suivi conjoint d'un certain nombre d'indicateurs sociaux afin de mesurer les évolutions d'une année sur l'autre.

En sus de la réunion plénière entre les organisations syndicales, le Président et la Direction générale du Groupe, des réunions annuelles pour passer en revue la stratégie des Pôles sont désormais prévues. La première de ce type a porté sur le Pôle Produits Laitiers Frais et a eu lieu à Genève le 3 décembre 2003. L'idée est de mettre en place un mécanisme de gestion prévisionnelle de l'emploi qui nécessite entre autres une information large, complète, détaillée et le plus tôt possible de la situation économique et sociale du Pôle par rapport au marché, à la concurrence, à la demande, etc. Ceci devrait permettre de mieux anticiper les crises.

Quels sont les grands enjeux sociaux, dans les pays développés, et les pays émergents ?

L'enjeu social majeur tant dans les pays développés que les pays émergents est la sécurité. Les entreprises transnationales, comme DANONE, ont une responsabilité particulière vis-à-vis de leurs salariés pour leur assurer la sécurité maximum dans un monde où la précarité devient le modèle dominant.

La première sécurité que demandent les salariés est la sécurité de l'emploi. Elle passe à la fois par une anticipation des évolutions, une planification des changements et une formation qualifiante des salariés afin de leur permettre d'évoluer au sein du Groupe ou de retrouver un emploi en cas de restructuration. Les accords UITA/ DANONE n'ont pas d'autre but que de garantir cette sécurité.

Les travailleuses et travailleurs de DANONE attendent du Groupe qu'il assure une garantie de revenus. Dans les pays émergents, l'enjeu majeur est la question du salaire qui doit permettre de faire vivre la famille.

Les questions de couverture maladie et accident, de santé et sécurité au travail, de niveau de retraite, sont d'autres aspects souvent cités comme prioritaires par les salariés du Groupe.

Comment faire progresser l'application des droits sociaux dans les pays où la représentation syndicale n'existe pas ? Quelles sont les approches les plus efficaces ?

Nous considérons qu'il n'y a pas d'approche efficace possible dans un pays où la représentation syndicale indépendante n'existe pas. Nous avons toutefois une approche pragmatique et ne contestons pas la présence de DANONE par exemple en Chine.

L'UITA et ses organisations affiliées reconnaissent que le Groupe évolue dans le cadre d'une économie concurrentielle et de ce fait est soumis à des contraintes économiques et financières de plus en plus fortes. Les résultats affichés par le Groupe ces dernières années illustrent néanmoins qu'il est possible, et profitable, de faire progresser parallèlement au niveau mondial le volet économique et la dimension sociale, notamment au travers des accords passés avec l'UITA.

LES SALARIÉS

LES SALARIÉS

FOCUS



Un Groupe avec une culture distinctive

Le Groupe DANONE fait partie des entreprises qui ont une identité forte et attractive, car elle repose sur des valeurs qui lui sont propres. Les valeurs sont des principes éthiques et, comme tous principes éthiques, en partie idéaux, mais déclinés en principes de comportement et largement diffusés dans l'entreprise.

Humanisme : « l'attention portée à l'individu, qu'il soit consommateur, collaborateur ou citoyen, est au centre de nos

décisions ». L'humanisme, pour DANONE, c'est le partage, la responsabilité, le respect de l'autre.

Ouverture : « la diversité est source de richesse et le changement une permanente opportunité ». L'ouverture, c'est la curiosité, l'agilité, le dialogue.

Proximité : « se rapprocher, c'est commencer à comprendre. Comprendre c'est déjà s'adapter ». La proximité, c'est l'accessibilité, l'authenticité, l'empathie.

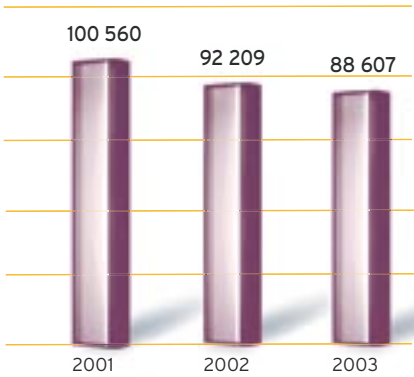
Enthousiasme : « les limites n'existent pas, il n'y a que des obstacles à franchir ». L'enthousiasme, c'est l'audace, la passion, l'appétit.

L'évolution des effectifs et de l'emploi au sein du Groupe DANONE

Comme dans la plupart des grands groupes industriels, les évolutions de ces dernières années se sont poursuivies en 2003 : diminution relative des effectifs ouvriers liée aux évolutions technologiques, élévation des niveaux de qualification, concentration sur le cœur de métier et recours à des partenaires spécialisés pour les activités non stratégiques, développement des fonctions managériales et de nouvelles qualifications dans la conception de nouveaux produits, la qualité, la nutrition, le service aux clients, etc.

Pour conserver sa compétitivité, DANONE doit anticiper et accompagner ces mutations. Parmi les principales opérations en 2003 : la poursuite de la restructuration industrielle du Pôle Biscuits, la création de nouvelles capacités de production en Égypte ; la réorganisation des fonctions centrales avec le déménagement du siège du Groupe et la décision de regrouper sur un même site à Rungis (France) les sièges de LU France et DANONE Eaux France ; la mise en place dans la plupart des sociétés du Groupe de THEMIS, système de gestion ERP intégré.

INDICATEUR



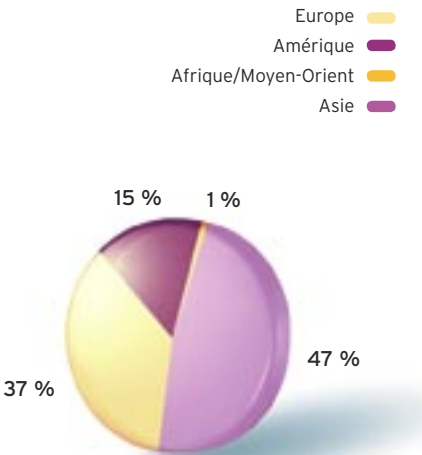
L'évolution des effectifs inscrits au 31.12

Les réorganisations industrielles et leur accompagnement social

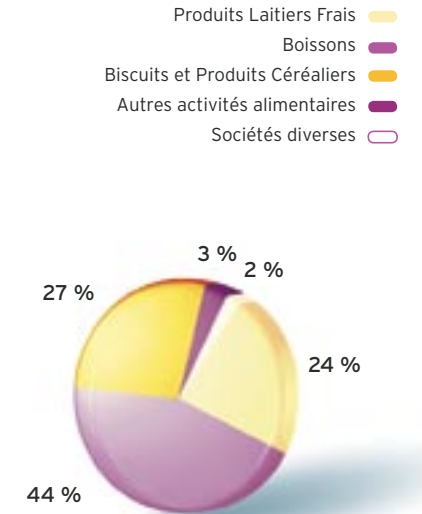
La réorganisation du Pôle Biscuits en Europe

Le Pôle Biscuits, confronté à un problème de surcapacité industrielle en Europe, est engagé depuis 2001 dans un programme

INDICATEURS



La répartition géographique des effectifs reflète le développement du Groupe en Asie.



Le Pôle Boissons compte des effectifs importants en raison notamment de la taille des sociétés asiatiques (Robust, Wahaha, Aqua) qui ont une importante activité de distribution.

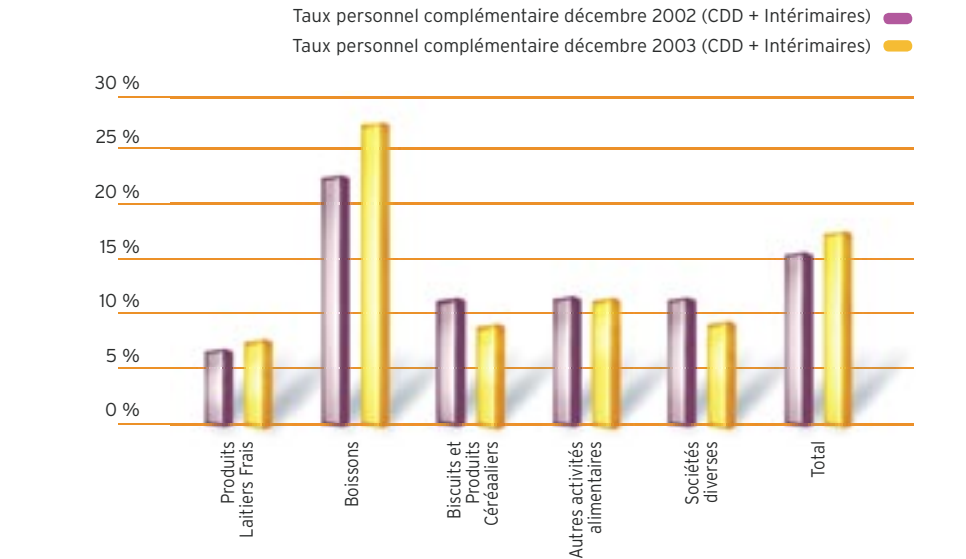
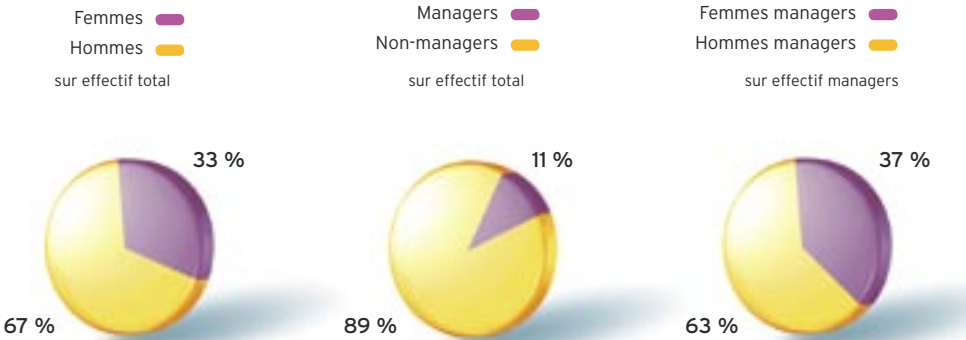
INDICATEURS



La population des managers est en augmentation, passant en un an de 9 % à 11 % de l'effectif total du Groupe.

La part des femmes dans l'effectif total progresse de 6 % avec une hausse très sensible dans la population managers (+20 %) notamment en Europe de l'Ouest.

La part des effectifs temporaires (contrats à durée déterminée et intérimaires) connaît une évolution contrastée avec une baisse régulière en Europe par comparaison à 2002 : -15 % en Europe de l'Ouest, -32 % en Europe du Nord, -3 % en Europe Centrale et Orientale. Les activités Boissons, particulièrement présentes en Asie, sont confrontées à des aspects de « saisonnalité » beaucoup plus forts que les autres activités du Groupe, et ont donc recours de façon plus importante aux contrats temporaires.



de réduction du nombre de sites de production et de rationalisation de son organisation industrielle. Sur le plan social, le Groupe a pris un double engagement :
- permettre aux salariés concernés de retrouver une solution de reclassement,
- maintenir la vitalité des bassins d'emplois par la création de nouvelles activités.

Les résultats des actions de reclassement

Sur tous les sites concernés par le plan de réorganisation, le Groupe DANONE a mis en place dès la fin 2001, des équipes dédiées au reclassement des salariés

touchés, appelées Relais Emplois Mobilité (REM). En 2003, année marquée par l'arrêt des usines de Calais, de Ris-Orangis (France) et de Beveren (Belgique), les équipes se sont fortement mobilisées pour aider les salariés non encore reclassés à trouver une solution : reclassement interne ou externe, formation longue durée, création d'entreprise ou projet personnel. En France, les nouveaux reclassements réalisés ont surtout concerné des reclassements externes (environ un tiers des solutions nouvelles), des formations qualifiantes de longue durée et des mutations internes au Groupe, pour un taux de reclassement qui s'établissait fin 2003 à 69 %.

Les taux de reclassement sont plus élevés sur les autres sites européens : en Belgique (Beveren) et aux Pays-Bas (Dordrecht), les opérations sont maintenant achevées avec des résultats de 100 % dans les deux cas. En Italie, 94 % des salariés de l'usine de Locate ont trouvé une solution (dont 60 % de reclassements externes) et le taux atteint 92 % sur le site de Gyor en Hongrie. Au total, le taux de reclassement au niveau européen à fin 2003, s'établit à 86 %. Les équipes Relais Emploi Mobilité resteront en place et totalement mobilisées sur leur objectif jusqu'en juin 2004, date de fin du plan social.

LES SALARIÉS

Nombre de personnes concernées par la restructuration	2 025
Nombre de personnes reclassées	1 733
Dont reclassements internes Groupe	531
Dont mesures d'âge	380

Les réorganisations industrielles dans le reste du monde

En Pologne
Face à la nécessité d'adapter ses capacités de production en Pologne, le Groupe a annoncé en juillet 2003 un regroupement sur l'usine de Plonsk près de Varsovie, entraînant d'ici fin 2004 la fermeture du site de Jaroslaw (sud-est du pays) où 464 personnes sont employées. Outre une indemnité de licenciement égale à neuf mois de salaire, le plan social prévoit la constitution d'une structure d'aide au reclassement, des aides à la formation et à la création d'entreprises, ainsi que des dédommagements financiers pour les salariés désireux de changer de région.

L'application du plan est contrôlée par une commission paritaire incluant les organisations syndicales. Par ailleurs, afin de faciliter le reclassement local des salariés, le Groupe s'est engagé dans un programme de revitalisation économique visant à attirer à Jaroslaw de nouvelles activités créatrices d'emplois.

Au Mexique
Au Mexique, DANONE a annoncé en avril 2003 la fermeture de son usine de Huehuetoca dans la banlieue de la ville de Mexico afin de concentrer sa production dans la nouvelle usine d'Irapuato à 300 km au nord. Cette fermeture concerne 161 personnes. Les premiers transferts de ligne ont débuté en octobre pour une fermeture définitive prévue en mai 2004. Une trentaine de personnes ont accepté un transfert à Irapuato et le reclassement du personnel, appuyé par une cellule d'aide, était de 80 % fin décembre.

Un nouvel investissement en Égypte
En octobre 2003, le Groupe a inauguré une nouvelle biscuiterie construite à 50 km

d'Alexandrie, dans le nord du pays. Cette usine, dont la production est destinée au marché local, emploie 130 personnes, toutes égyptiennes. Pour leur formation, une équipe d'opérateurs a été envoyée chez BIMO, partenaire marocain du Groupe, pendant un mois et demi. Les autres salariés ont été formés sur place par des techniciens venant des filiales du Brésil et d'Inde.

Préserver et développer l'employabilité

Face à la nécessité de s'adapter en permanence aux mutations économiques et technologiques, les grands groupes ne peuvent garantir l'emploi à vie. Dans ce contexte, le Groupe DANONE considère que l'entreprise doit offrir aux salariés la possibilité de se développer professionnellement afin de préserver et améliorer leur employabilité.

Le Groupe a tiré des enseignements de la crise provoquée en France par l'annonce du plan Biscuit : dans un contexte où les

enjeux de compétitivité se sont durcis, où les notions de qualité, d'innovation, de respect des délais jouent un rôle croissant, où la conduite de machines informatisées se substitue progressivement aux tâches manuelles, la performance globale de l'entreprise est corrélée à la compétence et à l'engagement des opérateurs.

Le Groupe DANONE s'est fixé pour ambition en 2004 de définir une politique globale sur l'employabilité des ouvriers, employés et agents de maîtrise. Compte tenu de la diversité des besoins de compétences, des chantiers pilote et des études terrain sont menés dans plusieurs pays (Afrique du Sud, Chine, Espagne, France, Indonésie, Maroc, Mexique, République Tchèque, Russie). L'objectif est de définir les actions les mieux adaptées à chaque situation, depuis le développement de l'alphabétisation jusqu'à l'obtention de diplômes professionnels en passant par le développement d'organisations qui améliorent la performance collective et la compétence individuelle.

FOCUS

Évoluance : l'expérience française de qualification des opérateurs

Les usines, bases logistiques et sièges du Groupe DANONE en France comptent 10 000 salariés de niveau ouvriers, employés et agents de maîtrise. 40 % ont plus de 45 ans, 40 % n'ont pas le niveau Bac et 10 % ont un très bas niveau de formation générale.

Les enjeux sont doubles :

► Développer l'employabilité par la création de « parcours métiers » permettant aux salariés d'accroître leurs compétences, d'évoluer sur des postes différents et de valider cette qualification par un diplôme reconnu. 65 % des 180 salariés de LU France ayant obtenu un diplôme dans le cadre de la VAE (Validation des Acquis de l'Expérience) ont pu changer de poste au sein de leur site. En cas de restructuration, l'expérience montre qu'ils se reclassent mieux et plus rapidement en interne ou à l'extérieur du Groupe.

► Améliorer la performance globale de l'entreprise en faisant évoluer les équipes vers plus d'autonomie et de responsabilités. Ce qui nécessite à la fois une élévation des compétences de base (lecture, calcul, analyse, résolution des problèmes), une préparation pour gérer les évolutions technologiques et la prise de responsabilités au sein de collectifs de travail.

Il s'agit en outre d'anticiper et de préparer les départs à la retraite en assurant le transfert de savoir-faire aux nouveaux entrants.

Le projet Évoluance lancé en 2003 offre aux salariés des 39 sites (dont 23 usines) du Groupe DANONE en France, la possibilité de se qualifier par un diplôme. En juillet 2003, une convention a été signée entre le Groupe DANONE, le Ministère de l'Éducation Nationale et l'AGEFAFORIA (organisme de gestion de fonds de formation professionnelle des industries alimentaires).

Le respect des principes sociaux fondamentaux

Les Principes Sociaux Fondamentaux constituent la base des pratiques sociales à respecter par toutes les sociétés du Groupe, filiales, partenaires et fournisseurs. DANONE n'a pas défini ses propres standards mais s'est appuyé sur les conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT).

Ces principes sont les suivants :

- non recours au travail des enfants,
- non recours au travail forcé,
- interdiction de toute forme de pratique discriminatoire,
- liberté d'association et droit à la négociation collective,
- protection de l'intégrité physique des salariés au travail,
- application des lois nationales sur la durée du travail,
- application des lois nationales sur la rémunération minimum.

Le respect des Principes Sociaux Fondamentaux (PSF) est la première pratique du thème « salariés » dans le référentiel DANONE Way. Les filiales sont tenues d'identifier les éventuels points de non-conformité et de prendre les mesures nécessaires. À ce jour, la totalité des filiales ayant réalisé l'évaluation DANONE Way sont en conformité avec les PSF et les audits externes n'ont identifié aucune anomalie (voir résultats page 47).

Les engagements de progrès sont négociés avec les partenaires liés au Groupe par un pacte d'actionnaires dans lequel le Groupe ne dispose pas du management. Le Groupe inclut depuis

Le bilan de la politique santé-sécurité au travail

La santé/sécurité au travail au sein du Groupe DANONE concerne tous les collaborateurs, permanents et temporaires. Pour mener sa politique, le Groupe DANONE dispose de plusieurs leviers d'action :

- garantir le bon fonctionnement des

D'UN COUP D'ŒIL...



*Sociétés dont le Groupe DANONE n'assure pas le management mais qui sont liées à lui par un pacte d'actionnaires (sociétés créées en joint-venture ou participation au capital de la société).

**Toute société ayant une relation avec DANONE, fournisseurs et sous-traitants.

2002 dans les contrats d'acquisition une clause concernant les relations avec les représentants des salariés et les syndicats, l'accompagnement des salariés et la réindustrialisation des sites dans le cadre des restructurations, les avantages sociaux, la formation et les conditions de travail. Le Groupe, conscient de la complexité des situations locales et du nombre des sociétés locales et des sociétés partenaires, se donne un délai de trois ans pour auditer l'ensemble des contrats des sociétés acquises.

Le respect des Principes Sociaux Fondamentaux peut rencontrer des difficultés :

- Dans quelques pays, les conventions de l'OIT n'ont pas été ratifiées et les législations nationales peuvent comporter des dispositions contraires, par exemple en matière de non-discrimination ou de liberté syndicale.
- Concernant les fournisseurs, leur nombre et la diversité des situations obligent à une approche progressive dans le cadre du projet RESPECT (voir chapitre Fournisseurs).

installations et la conformité avec les normes d'hygiène et de sécurité,

- les audits pour analyser les risques et bâtir les plans d'action,
- le management de la sécurité qui passe par la formation et l'instauration d'un

dialogue entre opérateurs et managers,

- l'information de tous sur les performances sécurité notamment par le suivi d'un indicateur commun au Groupe,
- le baromètre sécurité dont la synthèse est présentée ci-après.

LES SALARIÉS

Les chiffres publiés correspondent au périmètre des sociétés consolidées. Pour la première fois, ils intègrent les résultats de l'Asie. Toutefois, les comparaisons doivent être faites avec prudence car elles illustrent la difficulté de mesurer avec précision des pratiques sociales liées à des contextes culturels et aux systèmes locaux de protection sociale.

Les résultats globaux du Groupe sont stables sur les trois dernières années (fréquence moyenne en 2003 : 11,3 contre 11,2 en 2002 et 12,4 en 2001). En zone Amériques, les résultats présentent une dégradation en raison de la création de l'activité de distribution de l'eau, un métier nouveau pour le Groupe sur lequel il faut progresser en terme de sécurité (manipulation de bonbonnes et distribution de l'eau faite par camions dans les filiales au Mexique et au Canada). Sans prendre en compte cette nouvelle activité, le taux de

fréquence des accidents du Groupe serait de 10 pour les deux dernières années. À titre de comparaison, l'index sécurité d'Eurostat sur 15 pays de l'Union Européenne indique une fréquence moyenne de 4 400 accidents pour 100 000 salariés dans les activités de transformation industrielle. Sur la même base, l'équivalent pour DANONE serait de 3 400.

Une nouvelle impulsion de la politique sécurité

La Direction Générale des Ressources Humaines a fait le constat que la politique santé-sécurité nécessite aujourd'hui une impulsion plus forte à l'échelle du Groupe pour appuyer et relayer les initiatives prises sur le terrain. Ce constat a également été confirmé par l'évaluation de l'agence de notation VIGEO.

Une démarche pilote a été initiée en 2003 dans le Pôle Biscuits visant à réaliser

des diagnostics sur le management de la sécurité dans quelques sites industriels. Cette démarche va être étendue à un nombre plus important de sites en 2004 dans les trois Pôles d'activité. Elle consiste à :

- mesurer avec un consultant extérieur les principaux éléments du management de la sécurité dans un site opérationnel,
- bâtir des plans d'actions sur les points à améliorer,
- permettre une comparaison des résultats entre les sites par l'utilisation d'une grille d'analyse et de cotation commune.

FOCUS

L'approche DANONE de la sécurité du travail

Le Groupe a publié en 2003 en collaboration avec Joseph Morisset, expert en sécurité du travail et ancien responsable des relations sociales chez DANONE, un ouvrage expliquant « l'approche DANONE ». Traduit en plusieurs langues, l'ouvrage a été largement diffusé dans les filiales. Il traite de manière très concrète de la sécurité au travail, premier acte de tout management responsable. Il est le résultat de la longue expérience d'un homme et de l'approche participative du Groupe.

Extrait de l'ouvrage :

« La sécurité est l'affaire de ceux qui la vivent tous les jours, c'est-à-dire les opérateurs. C'est avant tout un état d'esprit partagé. L'amélioration de la sécurité et des conditions de travail va de pair avec celle des performances économiques.

Face aux risques, les opérateurs sont en première ligne. Ils sont capables d'identifier les risques auxquels ils s'exposent parce qu'ils ont l'expérience directe des situations de travail. Le rôle des managers est de créer les conditions du dialogue car les opérateurs ne s'expriment pas toujours spontanément. À chaque risque identifié, il convient de dresser avec eux des plans d'action concrets et immédiats ».

La politique de rémunération

Les rémunérations des managers

Les rémunérations cherchent à reconnaître la contribution de chacun aux objectifs de développement du Groupe à court et long terme et les performances managériales. Chaque filiale est incitée à développer une politique de rémunération formalisée, partagée au sein des comités de direction et communiquée aux managers conformément aux guidelines du Groupe DANONE.

Pour progresser dans ce domaine, le Groupe s'est doté en 2001 d'un système de classification cohérent au niveau mondial. Selon le Baromètre Managers 2003, 60 % des managers connaissent aujourd'hui leur niveau de classification. Chaque niveau représente une étape professionnelle et concrétise un saut significatif de responsabilité. Le système de classification permet de :

- de communiquer de manière simple à plus de 9 000 managers dans le monde,
- construire des parcours professionnels et de formation,
- bénéficier d'une gestion dynamique et individualisée des rémunérations.

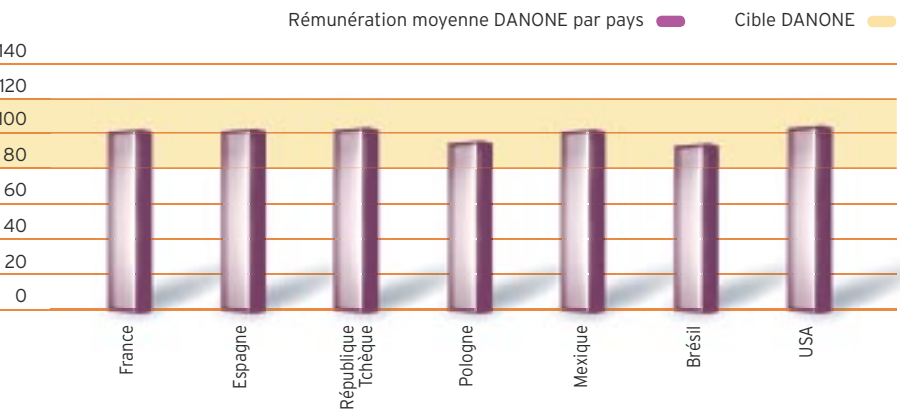
En complément des niveaux de responsabilité, la contribution individuelle est évaluée dans le cadre de l'entretien annuel (ou RDP, Revue de Développement et de Performance). Aujourd'hui 90 % des Managers dans le monde ont un entretien annuel.

Le Groupe DANONE veut positionner ses rémunérations au-dessus de la médiane du marché général pour être compétitif avec les pratiques des sociétés leaders internationales dans le pays où il est présent. Cette année, le Rapport publie les résultats pour sept pays.

Les salaires des ouvriers

Cette année, le Groupe DANONE a mené une enquête sélective sur les postes d'ouvriers de premier niveau de qualification dans plusieurs pays des zones Europe de l'Est, Asie et Amérique Latine. Basée sur l'analyse de la rémunération de 3 672 ouvriers de base, elle couvre 19 sociétés présentes dans 10 pays émergents. L'objectif était de mesurer le pouvoir

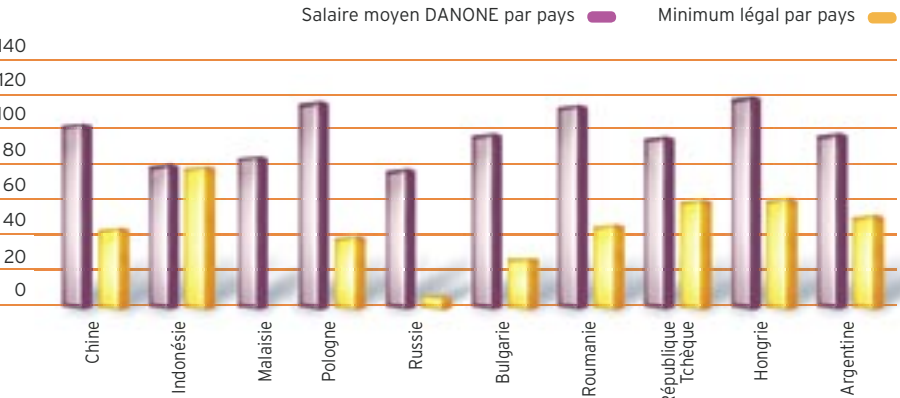
INDICATEUR



Les rémunérations managers

Base 100 = référence marché DANONE (positionnement supérieur aux pratiques des entreprises présentes dans le pays tous secteurs d'activité confondus). Source : cabinets spécialisés en rémunérations Hay, Mercer...

INDICATEUR



Les salaires ouvriers (premier niveau de qualification)

Base 100 = salaire moyen du secteur alimentaire dans le pays
Pour lire ce graphique : le salaire (hors rémunération différée et avantages sociaux) d'un ouvrier de base d'une usine chinoise de DANONE se positionne à 102 par rapport à un salaire minimum pays de 42 et un salaire du secteur alimentaire de 100.

d'achat par rapport aux salaires minimum des pays ainsi que le positionnement par rapport aux pratiques de rémunération du secteur agroalimentaire.

Les enseignements

Si tous les pays étudiés, à l'exception de la Malaisie, disposent d'un salaire minimum de référence, il est difficile d'appréhender finement les niveaux de salaires du secteur alimentaire.

- Tous les pays ne sont pas dotés

d'enquêtes suffisamment détaillées (par secteur d'activité et par niveau de qualification) ;

- Certains pays comme la Russie ou la Chine, de par leur dimension, ont des niveaux de rémunération significativement différents d'une région à l'autre. DANONE Russie par exemple a deux implantations géographiques distantes de 1 000 km correspondant à des pratiques locales de rémunération différentes.

LES SALARIÉS

La protection sociale

Les politiques de l'ensemble des filiales au sein du Groupe DANONE cherchent à appréhender de façon globale les rémunérations. Les rémunérations intègrent les avantages sociaux destinés notamment à la préparation de la retraite et à la couverture des risques de la vie.

Les engagements du Groupe sont les suivants :

- une protection sociale conforme aux législations nationales,
- un minimum standard pour tous imposé partout comprenant une assurance rapatriement pour les collaborateurs dans leurs déplacements et une indemnité décès acci-

dentel versée aux familles représentant une année de salaire.

Le poids économique croissant des engagements sociaux sont un élément important à prendre en compte. En 2004, le Groupe DANONE réalisera un inventaire exhaustif qui permettra de mieux piloter cet aspect de la politique de rémunération.

L'évolution de la qualité du management

Le Groupe compte plus de 9 000 managers dont 600 membres de Comités de direction et 150 dirigeants. L'ambition de DANONE est de développer un management qui crée les conditions de la motivation, qui développe le professionnalisme et l'engagement personnel, au travers de pratiques managériales en phase avec les valeurs de l'entreprise. Autant d'enjeux clés pour assurer le succès du Groupe dans le long terme. Où en est le Groupe de ce projet ambitieux ?

La perception des managers

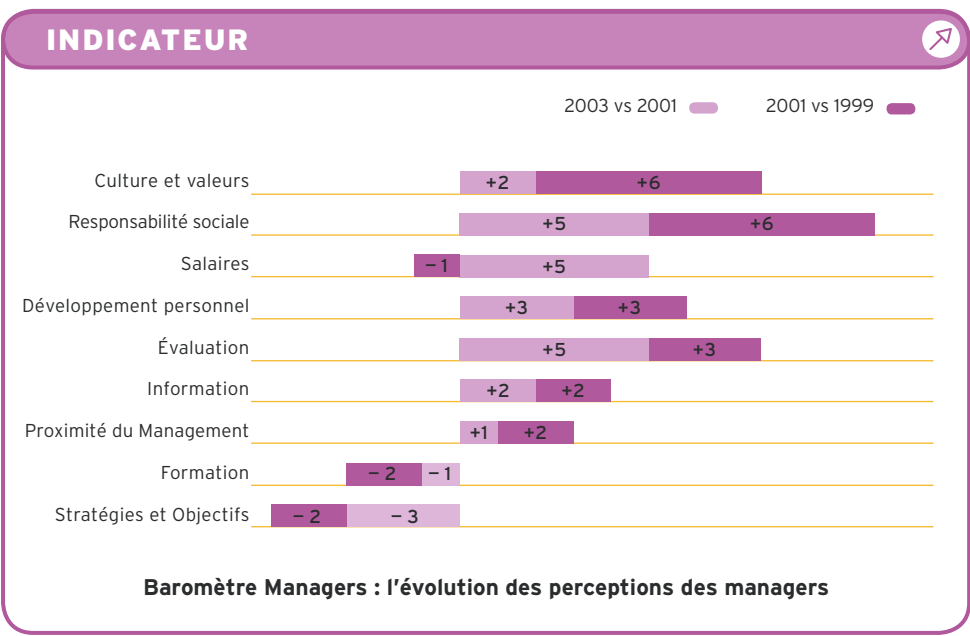
Le Baromètre Managers est une enquête anonyme auprès de l'ensemble des managers dans 84 filiales. Réalisé pour la troisième fois en 2003, avec un taux de réponses de 78 %, le baromètre est davantage qu'une simple enquête sociale. Filiale par filiale, c'est :

- un outil de mesure des attentes et satisfactions,
- un indicateur de performance et outil de management permettant de mesurer l'efficacité des actions et de prendre des décisions.

Les grandes tendances

Plusieurs points positifs se dégagent :

- l'évaluation des performances individuelles est jugée efficace et les opportunités de développement sont mieux planifiées,
- l'engagement à l'égard de l'entreprise : les managers sont fiers du Groupe, le comparent favorablement et sont prêts à le recommander comme une entreprise où il fait bon travailler. Ils considèrent que ses principaux points forts sont la réactivité au marché,



la qualité des produits et la rentabilité,

- l'autonomie et la satisfaction au travail : les managers expriment qu'ils peuvent apporter des idées novatrices, et remettre en question les façons de faire,
- les valeurs DANONE et la responsabilité sociale sont devenues une composante à part entière de l'identité du Groupe. Elles sont répandues et partagées particulièrement dans les filiales qui ont déployé DANONE Way.

Les points à améliorer sont :

- la connaissance de la stratégie à long terme du Groupe : si les managers ont l'impression que le Groupe DANONE a une réelle vision, celle-ci doit être mieux partagée et communiquée. L'internationalisation rapide du Groupe est un élément d'explication de ce besoin ressenti d'information,

- la formation : identifiée depuis plusieurs années comme un domaine pour lequel le Groupe doit progresser, la satisfaction sur ce thème a continué de diminuer. En 2003, 7 managers sur 10 ont bénéficié d'une action de formation ou de développement. Si les managers reconnaissent qu'il y a plus d'informations sur les formations disponibles, il y a moins d'opportunités de suivre les stages, notamment par manque de temps,
- la coopération entre les équipes : « revers de la médaille » de la forte culture d'autonomie, les structures sont réduites et les processus pas toujours formalisés, d'où un score relativement bas en matière de coopération transversale. Pour répondre à cette attente, le Groupe a lancé fin 2003 le projet « Networking attitude » pour stimuler les échanges de bonnes pratiques entre tous les managers de terrain.

La démarche ODYSSEE et ses résultats

DANONE est convaincu que le recrutement des talents, les conditions pour les retenir et les faire évoluer est la responsabilité de tous les managers du Groupe, du Directeur général au jeune ingénieur prenant son premier poste d'encadrement. Mis en place depuis trois ans, le programme ODYSSEE a permis de généraliser les entretiens individuels d'évaluation à l'ensemble des managers, de mettre en œuvre un plan individuel de développement pour plus de 200 directeurs du Groupe sur la base d'évaluation de type 360° conduite auprès de 700 directeurs depuis 2001.

Accompagner par la formation

En 2003, les chiffres formation montrent que plus d'un salarié sur deux a suivi une formation. L'investissement formation représente une moyenne de 420 euros par salarié formé.

La formation DANONE a pour objectif de :

- faire progresser les compétences professionnelles et managériales,
- diffuser une culture commune,
- transférer le savoir-faire, notamment vers les pays émergents.

Depuis plus de dix ans, le Groupe DANONE a mis en place pour les managers des formations par métiers appelées « Filières » qui se sont progressivement internationalisées. L'organisation du travail, fondée sur l'acquisition continue des compétences et le développement personnel des salariés, est au cœur de la conception de la formation au sein du Groupe. C'est pourquoi la formation au jour le jour sur le poste de travail, par les chefs d'équipe et agents de maîtrise joue un rôle significatif dans l'accompagnement des salariés, même si elle n'est pas comptabilisée en tant que telle dans les chiffres formation.

LES SALARIÉS

FOCUS

Recruter des jeunes managers attirés par les valeurs du Groupe DANONE

En 2003, a été conçu le jeu de simulation TRUST destiné aux étudiants des universités, écoles de management et écoles d'ingénieurs. TRUST offre la possibilité à des équipes d'étudiants de manager une filiale DANONE fictive en visant des objectifs de performance économique prenant en compte la DANONE Way. Lancé dans cinq pays en phase pilote (Mexique, Espagne, Italie, République Tchèque, Chine, France),

TRUST est un concours international qui permet au Groupe de mieux faire connaître son projet d'entreprise et d'identifier des profils de futurs « managers de la complexité » dont DANONE aura de plus en plus besoin : des professionnels dans leur domaine de spécialité capables d'intégrer la complexité des situations sociales, culturelles ou politiques locales.

INDICATEURS



	2001	2002	2003
Nombre de personnes formées	50 719	51 731	49 302
Nombre d'heures de formation	1 167 254	1 275 816	1 271 371
Non-Managers	918 135	941 871	897 410
Managers	249 119	333 825	373 961
Effectifs totaux moyens*	66 247	67 981	66 146
* filiales ayant participé à l'enquête formation			

	2002			2003		
Zones	Heures de formation	Nombre de Non-Managers formés	Nombre de Managers formés	Heures de formation	Nombre de Non-Managers formés	Nombre de Managers formés
Amériques	366 988	12 441	2 008	275 212	9 861	1397
Asie	153 306	13 045	1 783	187 297	13 222	1 479
Europe de l'Est	133 888	4 597	772	194 278	5 868	981
Europe de l'Ouest	621 634	12 772	4 313	614 584	12 333	4 161
TOTAL	1 275 816	42 855	8 876	1 271 371	41 284	8 018

LES SALARIÉS

Rapporté à l'effectif global du Groupe, le nombre d'heures de formation en 2003 est en légère augmentation (+3 %). En valeur absolue, il est resté stable. Les évolutions sont contrastées d'une zone à l'autre. L'Asie, dont les heures de formation et le nombre de salariés formés sont dorénavant intégrés (Aqua et Wahaha exceptés), ainsi que l'Europe de l'Est, ont continué d'accroître leur effort de formation. L'Europe de l'Ouest est restée stable. En revanche, le temps consacré à la formation a été nettement moindre dans certains contextes économiques difficiles, notamment en Amérique Latine.

Le Groupe a mené cette année une enquête sur les contenus de formation dont il ressort différents points ; dans les sociétés des zones Asie et Europe de l'Est, l'accent a été mis sur les formations management. Le déploiement de nouveaux systèmes d'information a été accompagné dans les filiales concernées. Enfin, l'internationalisation du Groupe est soutenue par des formations linguistiques ainsi que par l'apprentissage du travail en équipe en contexte multiculturel.

Campus et Filières

DANONE Campus, la version DANONE de l'université d'entreprise, permet de conjuguer développement des compétences et développement des réseaux entre managers relevant des diverses fonctions et de tous les pays.

Le concept ? Réunir pendant cinq jours, cinq ou six fois par an, dans un lieu différent à chaque fois, 200 à 300 managers. Les formations métiers appelées Filières sont complétées par une session transversale commune à tous les participants, la stratégie du Groupe, l'exemple concret de la conduite des affaires dans un pays dans l'esprit de la DANONE Way, etc. En 2003, plus de 2 000 personnes ont participé à Campus, dont la dernière session s'est tenue à Prague. Au programme 2004 : trois sessions en Europe, deux en Amérique (New York et Buenos Aires) et une en Asie-Pacifique.

Pour la première fois en 2003, un programme issu de la Filière « Achats »

