

Danone, du double projet à la RSE

L'histoire de Danone est marquée par un événement fondateur : le discours de son PDG, Antoine Riboud lors des assises du CNPF qui se déroulèrent à Marseille en 1972. Quatre ans après mai 1968, le discours d'Antoine Riboud était à la fois très attendu et redouté.

Attendu, car le patronat avait bien compris que de nouvelles exigences vis-à-vis de l'entreprise étaient en train d'apparaître : il ne s'agissait plus simplement pour le salarié de gagner sa vie, mais il fallait également le motiver et donner du sens à son travail.

Redouté, car Antoine Riboud était également le premier à avoir tenté une OPE hostile et ses pairs connaissaient son anticonformisme.

Ce discours fut fondateur, car il dessina les contours d'une entreprise d'un type nouveau, inscrivant la dimension sociale dans son projet économique et attentive aux attentes de la société civile.

Par la suite, ce discours de Marseille a été suivi de la publication d'autres textes de référence.

Le « double projet »

Dans ce discours, Antoine Riboud part d'un constat : la croissance économique n'est pas en elle-même porteuse de « justice » et il convient de se fixer des objectifs humains et sociaux pour réduire les inégalités.

« Premier objectif : réduire les inégalités excessives. Devant le porte-monnaie vide, ne parlons pas de choix ou de qualité de la vie. Dans tous les pays développés, l'enrichissement de la nation s'accompagne d'une aggravation de l'état des plus défavorisés ; pour tous ceux-ci qui ressentent combien leur situation est inférieure à celle de leurs concitoyens, il faut redonner l'espérance d'un changement.

Dans nos sociétés modernes, il faut convenir que l'inégalité excessive est partout : elle est dans les salaires, dans les conditions de travail, de logement, de transport, d'accès à la culture et aux loisirs ; elle est dans la frustration ressentie par tous ceux qui, encerclés par la publicité, ne peuvent s'offrir le millième de ce qu'on leur dit « être indispensable à leur bonheur ».

L'objectif prioritaire est la disparition des situations matérielles qui se trouvent en dessous du seuil de bien-être. C'est une question de conscience collective. [...]»¹

Antoine Riboud rappelle ensuite les slogans de mai 68 et il critique une société qui confond Être et Avoir :

«Avoir, c'est obtenir sa part des richesses que l'homme extirpe à la terre par la croissance.

Être, c'est avoir une place et comprendre son rôle dans la pyramide de l'entreprise.»

C'est à partir des notions d'Être et d'Avoir qu'il esquisse le double projet de l'entreprise, qui doit se préoccuper de l'un (notamment par une politique négociée des salaires) et de l'autre par ce qu'il appelle « un plan social et humain » fondé sur un diagnostic partagé des situations de travail.

Il s'attache également à prendre en compte les nuisances de l'entreprise sur « l'équilibre de notre planète » et il demande que l'entreprise soit attentive aux demandes des associations « pour la défense de la qualité de la vie ». Sans employer le mot (qui n'apparaîtra que quinze ans plus tard), il définit les contours des parties prenantes et plaide pour l'écoute et l'information.

« Ces groupes de citoyens qui parlent au nom de la qualité de la vie, qui sont émetteurs d'idées, de volontés, de besoins, nous devons d'abord les écouter. Nous ne devons pas les contrecarrer, les museler. Au contraire, nous devons souhaiter leur développement, leur expression et leur indépendance pour qu'ils deviennent des interlocuteurs valables.

Comment ? En leur fournissant une information sincère. Aujourd'hui, beaucoup de campagnes lancées par ces groupes de consommateurs et de citoyens paraissent injustifiées. La faute est bien souvent dans notre camp. À naviguer dans le brouillard, les attaquants choisissent mal leur cible.

Si nous n'adoptons pas cette attitude « d'ouverture », nous risquons la rupture et le conflit ouvert. Nous avons mis trop longtemps pour reconnaître les syndicats comme les représentants privilégiés des salariés.

Ne commettons pas aujourd'hui la même erreur² ! »

1 Extrait du discours de Marseille d'Antoine Riboud publié par Labasse (P), « Antoine Riboud, un patron dans la cité », éditions du Cherche-Midi, 2007.

2 Extrait du discours de Marseille d'Antoine Riboud, op. cit.

Antoine Riboud fixe ensuite un programme de travail qui repose sur cinq axes :

- ▶ améliorer les rapports entre les hommes ;
- ▶ augmenter la sécurité de l'emploi ;
- ▶ favoriser l'information ;
- ▶ développer l'enrichissement du travail ;
- ▶ lutter pour l'hygiène et la sécurité et contre la pollution à l'intérieur des usines.

Enfin, il esquisse une méthode de travail à base d'indicateurs sociaux et d'opérations de contrôle, appelant de ses vœux ce qui deviendra plus tard le rapport de développement durable.

«Au niveau des sociétés, je pense qu'il faudrait créer un collège d'experts de très haut niveau qui aurait la responsabilité de signer annuellement un rapport social destiné à tout le personnel.

Apprécier et contrôler, voilà le point crucial. En effet, aujourd'hui, l'entreprise et ses cadres sont jugés, appréciés, sanctionnés en fonction de la réalisation des objectifs économiques.

Le rôle et la responsabilité du chef d'entreprise prennent dès lors une nouvelle dimension. Il sera soumis lui aussi à deux critères d'appréciation :

- ▶ la réalisation des objectifs économiques vis-à-vis de ses actionnaires et de l'environnement ;
- ▶ la réalisation des objectifs humains et sociaux vis-à-vis de son personnel.

Pour réaliser ce double but, il devra trouver un équilibre dynamique entre les quatre valeurs d'Efficacité, de Responsabilité, de Personnalisation, de Solidarité³.»

Tout est en germe dans ce discours : les valeurs de l'entreprise, les orientations qui en découlent et notamment la nécessité de doubler le projet économique d'un projet social, les outils de gestion (plan, indicateurs sociaux), les moyens de communication et de contrôle.

Pour cette raison, ce discours eût un retentissement important. Chez Danone en premier lieu, car il devint pendant vingt cinq ans la référence de toute la stratégie économique et sociale.

Dans la société française en second lieu, car, en 1987, le Premier ministre demandera à A. Riboud un rapport pour moderniser le pays et ce dernier développera dans ce document les idées esquissées dans le discours de Marseille⁴.

³ Extrait du discours de Marseille d'Antoine Riboud, *op. cit.*

⁴ Riboud (A.), « Modernisation, mode d'emploi », *Union générale d'édition*, 1987.

Les suites du « double projet »

Deux suites du discours de Marseille méritent d'être citées :

■ **En 1977** la création des antennes emploi en charge d'accompagner les restructurations, car la stratégie sociale de Danone ne repose pas sur l'emploi à vie mais sur l'idée que les salariés qui perdent leur emploi doivent être préparés à en retrouver (c'est la notion « d'employabilité ») et être accompagnés dans leur recherche.

■ **En 1985** la première rencontre au niveau européen avec l'UITA (Union internationale des travailleurs de l'alimentation, de l'agriculture, de l'hôtellerie-restauration, du tabac et des branches connexes⁵) a permis d'inaugurer un dialogue social international au sein du groupe.

■ **En 1996** le fils d'Antoine Riboud, Franck Riboud, devient PDG du groupe Danone. Il accélère l'internationalisation et recentre le groupe sur trois métiers : les produits laitiers, l'eau et les biscuits. Cette internationalisation s'effectue en cherchant à éviter deux écueils. Le premier serait de plaquer des modèles européens inapplicables dans certains pays d'Amérique du Sud et d'Asie où le groupe connaît ses premières extensions. Le second serait de prendre prétexte des différences de contexte pour ne retenir qu'une politique sociale minimale. Inspiré par le « double projet », le nouveau PDG va rapidement publier deux textes de référence, la charte de l'environnement et les principes de conduite des affaires, puis il va élaborer les fondements du management de la RSE avec le lancement de *Danone Way*.

La charte de l'environnement

Le groupe Danone prend très tôt (1996) des engagements forts en matière de respect de l'environnement. Chaque fonction de l'entreprise est concernée :

- ▶ **Recherche et Développement** : les incidences sur l'environnement sont étudiées et prises en compte dès la conception des produits et de leurs procédés de fabrication.
- ▶ **Achats** : le groupe Danone, tout en assurant sa compétitivité, implique ses fournisseurs dans le respect de ses exigences environnementales, qu'il s'agisse du choix des matières premières, des sources d'énergies utilisées, des emballages, du matériel ou des services.
- ▶ **Marketing et vente** : les sociétés du groupe Danone s'engagent à travers leurs actions à faire partager au public leur volonté de respecter l'environnement. Elles participent notamment aux plans de réduction des emballages et à leur valorisation en fin de vie. Les équipes marketing fournissent une information claire aux consommateurs sur ces thèmes.

5 L'UITA est une fédération internationale composée de 348 syndicats répartis dans 127 pays.

- ▶ **Fabrication** : dans chaque site industriel, les plans d'action environnement concernent la réduction des risques d'accident, la réduction des consommations d'eau et d'énergie, la gestion des rejets et des déchets, la limitation des bruits et des odeurs ainsi que l'intégration des sites industriels dans le paysage.
- ▶ **Transport et stockage** : la distribution efficace des produits vers leurs lieux de vente suppose le choix d'un mode de transport adéquat. Son impact sur l'environnement et celui du mode de stockage des produits sont évalués et des solutions alternatives envisagées.

Le groupe Danone applique sa politique environnementale dans tous les pays où il est présent, en prenant en compte les particularités locales. Les savoir-faire acquis dans le domaine de l'environnement sont transférés et mis en œuvre en anticipant les réglementations applicables dans les différents pays.

Les bilans environnement annuels permettent de fixer les objectifs de progrès pour chaque branche d'activité du groupe Danone et chacune des fonctions intéressées. Ces objectifs sont quantifiés et priorisés à court et moyen termes.

Les moyens utilisés pour atteindre ces objectifs et les progrès obtenus au niveau du groupe sont rendus publics chaque année.

Principes de conduite des affaires

Rédigé en 1996, ce guide est régulièrement mis à jour⁶. Il comporte les engagements de Danone vis-à-vis de ses parties prenantes :

■ **Dans le préambule**, ce texte rappelle l'adhésion de l'entreprise aux principes directeurs de l'OCDE, au Pacte mondial de l'ONU et à la Déclaration universelle des Droits de l'homme.

■ **À l'égard des consommateurs** : le groupe Danone fonde sa réussite sur la qualité de ses produits et sur la satisfaction des consommateurs. Attentif à leurs besoins et à leurs attentes, le groupe Danone s'engage à leur fournir une information transparente. Le groupe respecte les différentes réglementations issues des autorités sanitaires des pays et des régions dans lesquels il opère. Chaque société a mis en place les structures et les outils qualité adéquats pour assurer la bonne maîtrise de sa production et le respect de ses obligations en matière de sécurité alimentaire.

⁶ La version la plus récente est la Version 4 de mai 2009, disponible sur le site www.danone.com, chapitre gouvernance d'entreprise.

■ **À l'égard de ses salariés :** au-delà de l'application des Principes sociaux fondamentaux⁷ en référence aux conventions de l'Organisation internationale du travail relative à la santé, à la sécurité, au temps de travail et aux rémunérations, le groupe Danone recherche l'épanouissement personnel et professionnel de ses salariés dans l'esprit du projet économique et social qui lui est propre.

■ **À l'égard de ses actionnaires :** le groupe Danone entretient la confiance de ses actionnaires en leur fournissant régulièrement une information transparente. Il veille au respect des réglementations boursières et des principes du gouvernement d'entreprise. La comptabilité des sociétés du groupe reflète de manière précise, sincère et conforme aux règles l'intégralité des opérations réalisées. Tous les actifs et passifs sont inclus dans les états financiers, conformément aux principes comptables suivis par le groupe Danone. Chaque société a mis en place des procédures de contrôle interne adéquates pour assurer la maîtrise de ses opérations et la fiabilité de son information financière.

■ **À l'égard de ses fournisseurs et de ses clients :** le groupe Danone établit des relations équitables et à long terme avec ses fournisseurs et ses clients et promeut auprès d'eux l'ensemble des principes décrits dans ce document.

■ **À l'égard de ses concurrents :** le groupe Danone attend de ses salariés qu'ils respectent les règles applicables en matière de concurrence. Aucun accord ou arrangement ne peut intervenir avec les concurrents visant à amoindrir la libre concurrence.

■ **À l'égard de l'environnement :** le groupe Danone agit en conformité avec les réglementations environnementales des pays où il opère. Au-delà de la conformité réglementaire, il promeut des démarches qui prennent en compte la protection des ressources et de l'environnement.

■ **À l'égard des pays dans lesquels le Groupe Danone est présent :** le groupe Danone adopte une attitude responsable de citoyen du pays dans lequel il opère. Il rejette toute forme de corruption. Les paiements ou avantages occultes, directs ou indirects, en faveur des clients, des fournisseurs, des représentants des pouvoirs publics et, d'une façon générale, de tous tiers intéressés sont strictement prohibés. De la même façon, les salariés du groupe ne doivent en aucun cas accepter de tels paiements ou avantages de la part des tiers ayant une relation d'affaires avec le groupe.

⁷ Les principes sociaux fondamentaux de l'Organisation internationale du travail (OIT) portent sur les sujets suivants : travail des enfants, travail forcé, non-discrimination, liberté d'association et droit de négociation collective, rémunération, sécurité au travail, temps de travail.

Danone Way

Dès 1998, Danone publie un premier rapport de responsabilité sociale. En 2000, dans le troisième rapport, Franck Riboud déclare : « pour développer le management de la responsabilité sociale aux divers niveaux de l'entreprise, le groupe s'est engagé en 2000 dans une démarche nouvelle, qui sera expérimentée en 2001 et 2002 dans toutes les filiales.

Cette démarche, intitulée *Danone Way*, doit aider nos équipes à mieux connaître les valeurs du groupe, à évaluer les pratiques et à fixer des priorités dans les divers domaines où la responsabilité de l'entreprise est engagée. Elle permettra de mesurer les progrès réalisés et d'enrichir le dialogue avec toutes les parties prenantes».

Danone Way fournit un cadre structurant pour le management de la RSE. Il permet d'approfondir le « double projet » en l'ancrant dans la thématique plus large du développement durable. Danone recherche en permanence de nouveaux marchés de consommation, ce qui implique une croissance externe rapide, notamment dans les pays émergents.

Ainsi, chaque année, Danone doit absorber et intégrer de nombreuses unités de production et de distribution. Tout en laissant une grande initiative à l'encadrement local, Danone s'efforce de créer un sentiment d'appartenance au groupe. Dans cet esprit, *Danone Way* est un puissant vecteur de la culture du groupe.

Comme l'exprime Frank Riboud : « *Danone Way* est la traduction d'un besoin : garantir la pérennité et la transmission de la culture Danone dont le fondement est le double projet économique et social.

La performance économique n'est durable que si l'entreprise réussit à prendre en compte certaines aspirations des hommes et des femmes qui travaillent pour elle, comme celles de la société extérieure. La difficulté, bien sûr, c'est de mettre cela en pratique dans un contexte général où la pression de court terme est forte et où les situations locales sont très diverses.

Danone Way est une démarche très participative, qui permet aux équipes sur le terrain de traduire le double projet en actions adaptées au contexte local et d'arbitrer entre les priorités.

Elle permet non seulement de prévenir les risques potentiels dans les différents domaines où l'entreprise est engagée, mais surtout de construire une entreprise plus forte par sa cohésion interne, par la qualité de ses relations avec ses consommateurs ou ses distributeurs, par son respect de l'environnement et sa compréhension des cultures locales⁸. »

⁸ Extrait du Rapport de responsabilité sociale et environnementale de Danone pour l'année 2003, p. 3.

Comment a été conçue et déployée *Danone Way*?

Danone Way a été élaborée à partir des expériences vécues des filiales partout dans le monde, les contenus ont été formalisés par un groupe de travail transversal impliquant les grandes fonctions et validés par la Direction. Contrairement aux principes de conduite des affaires, *Danone Way* ne fixe pas des règles de conduite, mais fournit des repères, des bonnes pratiques, des parcours de progression dans chacun des domaines où la responsabilité de l'entreprise est engagée.

Danone Way s'efforce de prendre en compte les attentes des parties prenantes, mouvements, associations, fonds éthiques qui demandent aux entreprises de justifier non seulement leurs résultats financiers, mais aussi la mise en œuvre de démarches sociales et environnementales responsables.

Dans chaque filiale, la démarche, ainsi que le calendrier de mise en œuvre, sont présentés en Comité de direction (CODI) par l'équipe projet. Dans un second temps, chaque membre de CODI doit effectuer sa propre évaluation de sa société. Ce travail permet de s'appropriier les contenus de *Danone Way* et de choisir les pratiques considérées.

Chaque membre partage ensuite sa réponse avec l'ensemble de ses collègues, la discussion finale débouche alors sur une première évaluation consensuelle documentée, et sur une sélection commune des pratiques à discuter en groupe.

Des groupes de travail sont alors organisés de manière transversale, tous statuts, toutes fonctions et tous sites confondus, par thème ou par groupes de pratiques. Ils doivent impliquer au minimum 10% du nombre total d'employés de la filiale (certaines filiales ont impliqué jusqu'à 40% de leurs collaborateurs) et ont pour objectifs de :

- ▶ réunir les idées et les perceptions des personnes de niveaux de responsabilités différents ;
- ▶ décroïsonner les fonctions, renforcer les échanges et donner à chacun une vision globale des impacts de l'entreprise sur son environnement au sens large du terme.

Toutes les pratiques ne sont pas forcément pertinentes à discuter en groupes de travail. Il appartient à chaque filiale de choisir celles qui sont en phase avec ses enjeux, son activité, sa stratégie.

À la suite de ces discussions, et dans un quatrième temps, l'ensemble des données obtenues (qu'il s'agisse des premières évaluations du CODI, mais aussi des réponses proposées par les groupes de travail) sont partagées et validées au niveau du Comité de direction, pour décider de façon collective de l'auto-évaluation finale de la filiale.

En 2001 a eu lieu une expérimentation sur 12 sociétés du groupe (environ 20% de Danone), en 2003, le déploiement a atteint toutes les sociétés. En 2002, les premiers audits externes ont été diligentés : ils ont été confiés à PriceWaterhouseCoopers et Mazars & Guérard et progressivement étendus à toutes les sociétés. En 2008, la version initiale du questionnaire a été enrichie pour devenir *Danone Way Ahead*.

Comment se présente *Danone Way*?

Danone Way définissait, dans sa première version, 130 pratiques mesurables et observables. Actuellement l'évaluation a été resserrée et elle est réalisée à partir de 16 «fondamentaux» répartis en cinq chapitres: les droits humains, les relations humaines, l'environnement, les consommateurs et la gouvernance. Ces fondamentaux sont précédés par des pré-requis: il s'agit des critères qui n'entrent pas dans le calcul final, mais sont considérés comme conditions nécessaires pour l'appartenance d'une entreprise au Groupe Danone. Ils concernent l'interdiction du travail des enfants et du travail forcé.

Le nombre de pratiques a souvent varié pour être en phase avec les attentes des parties prenantes, mais le support est toujours un intranet qui a obtenu le prix de l'Intranet d'or en 2003⁹.

Au début, il s'agissait d'une évaluation sur quatre niveaux allant du plus faible niveau d'application de la pratique, niveau 1, au niveau fort d'application de la pratique, niveau 4. Aujourd'hui, cette évaluation par niveaux se traduit par un nombre de points qui déterminent un nombre d'étoiles qui peut varier de un à cinq. Sur chacun des 16 critères, chaque filiale doit définir:

- ▶ Son niveau de **politiques**. Il correspond à l'ensemble des pratiques de management formalisées et documentées mises en place. C'est la vision procédurale de la RSE.
- ▶ Son niveau **d'indicateurs**. Il s'agit de résultats concrets *via* des données chiffrées pour mesurer de manière quantitative sa performance sociétale. C'est la mesure des résultats.

En consolidant l'évaluation des politiques et des indicateurs pour les 16 critères, chaque filiale obtient un nombre total de points (un score global sur 1 000) qui détermine à son tour un nombre d'étoiles (de 0 à 5) reflétant le niveau d'avancement de sa performance en matière de RSE. C'est ce que les participants à la démarche *Danone Way* appellent le *Star Challenge*, pour établir une émulation entre filiales:

- ▶ 900 points ou plus 5 étoiles;
- ▶ entre 800 et 900 4 étoiles;
- ▶ entre 700 et 800 3 étoiles;
- ▶ entre 600 et 700 2 étoiles;
- ▶ entre 500 et 600 1 étoile;
- ▶ moins de 500 points 0 étoile.

Jusqu'en 2009, la méthode de calcul des scores reposait sur un principe strict: les fondamentaux s'appliquaient à toutes les entités, quels que soient leur taille et leur domaine d'activité. Si les filiales définissaient certains critères comme «non applicables», ces derniers étaient considérés comme des cas de non-conformité et ils influençaient négativement l'ensemble des résultats.

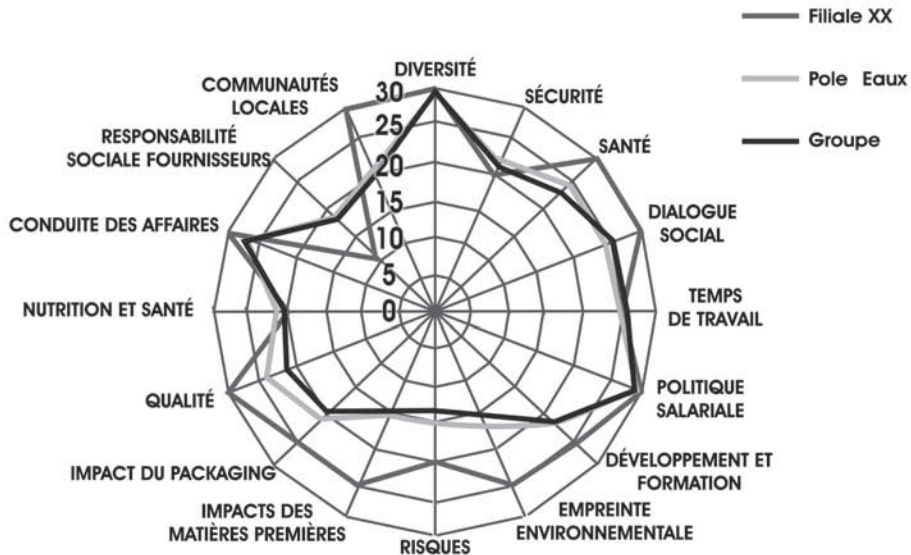
⁹ Prix annuel décerné par la Cegos et le magazine *Entreprises et carrières*.

Cette position a été remise en question avec l'acquisition de *Royal Numico* (pôles nutrition infantile et médicale). En effet, les enjeux de développement durable de ces deux pôles ne sont pas de même nature que ceux des autres (produits laitiers et eau). À partir de 2010, les fondamentaux jugés « non applicables » ne seront plus pris en compte dans les consolidations¹⁰.

La question du périmètre de consolidation est essentielle, notamment pour effectuer des comparaisons. Une société comme Danone achète et vend des filiales et il convient de préciser à chaque consolidation celles qui ont été prises en compte. 58 entités ont été consolidées en 2008 et 77 en 2009, soit une progression nette de 19 entreprises: 24 sont entrées dans le périmètre de consolidation et 5 en sont sorties.

L'exploitation des résultats de *Danone Way* s'effectue à deux niveaux: local et central.

■ Au niveau local, chaque filiale reçoit sa *scorecard* ou tableau de bord contenant ses propres résultats, ainsi que des éléments de comparaison par rapport à ses résultats de l'année précédente et par rapport aux moyennes du pôle ou de la zone dans laquelle elle est implantée.



¹⁰ La question de savoir s'il s'agit toujours de « fondamentaux » sera certainement posée dans les années à venir.

■ **Au niveau global**, des consolidations sont effectuées par «fondamental» et permettent d'obtenir une vision réaliste des résultats de la RSE de Danone détaillée ci-dessous pour 2009.

Enfin, s'agissant d'une auto-évaluation, il est apparu nécessaire de faire auditer les notes de chaque filiale. Ce travail est réalisé par la direction de l'audit interne ainsi que par KPMG, un des quatre grands cabinets international d'audit sous la forme d'une «certification d'exactitude des données».

Le plus souvent, l'audit confirme l'auto-évaluation mené par la filiale mais, compte tenu de l'incidence des résultats de *Danone Way* sur la rémunération des cadres, la nécessité de ces audits est devenue plus marquée.

Quels résultats pour *Danone Way*?

En 2009, 77 filiales représentant 89% du chiffre d'affaire ont participé à *Danone Way*. Les résultats globaux sont les suivants :

- ▶ 5 étoiles 13 % des filiales ;
- ▶ 4 étoiles 32 % ;
- ▶ 3 étoiles 38 % ;
- ▶ 2 étoiles ou moins 17 %.

A priori, les 13% des filiales ayant atteint le niveau des 5 étoiles semblent ne plus avoir de *star challenge*, mais les pratiques du référentiel peuvent évoluer et des objectifs de progrès sont souvent contenus dans les pratiques retenues.

Le niveau 3 étoiles est considéré comme le standard à atteindre après 3 évaluations successives, les entités en dessous de ce niveau deviennent des priorités en termes de progrès à accomplir et font l'objet d'un suivi personnalisé.

Sur la thématique des *droits humains*, il existe trois critères: deux anciens et un nouveau. Les deux anciens sont la «diversité et l'égalité des chances» d'une part, la «sécurité» d'autre part. La «santé au travail» est un critère récent qui vise à mesurer de quelle manière les filiales répondent aux enjeux de santé de leurs salariés sur le lieu de travail: des systèmes d'assurance maladies, aux formations sur une nutrition équilibrée, en passant par la promotion des activités physiques.

Calculé sur un total de 30, l'ensemble des filiales consolidées atteint pour l'exercice 2009 les résultats suivants :

Diversité et égalité des chances	23
Sécurité	24
Santé	22

Concernant les *relations humaines*, quatre critères font l'objet de mesure : le dialogue social (présence syndicale, signature d'accords), le temps de travail, la politique salariale et la formation. Le développement et la formation sont en retard par rapport aux autres thèmes sociaux : ils devraient faire l'objet d'un effort soutenu durant les prochaines années.

Le score concernant la politique salariale, 25, est en baisse par rapport à l'année précédente (27), ce qui s'explique par le renforcement des indicateurs liés à ce critère : « la distribution des fiches de paye à tous les salariés » constituait un indicateur devenu avec le temps peu discriminant, car tous les salariés de toutes les filiales reçoivent leurs fiches de paye. Cet indicateur a été remplacé par « la vérification que les salaires des directeurs et des managers appartiennent bien aux bandes salariales du secteur¹¹ ».

Dialogue social	25
Temps de travail	25
Politique salariale	25
Développement et formation	22

L'environnement comprend la gestion de l'empreinte environnementale, le contrôle des risques environnementaux, le management des matières premières et la réduction du packaging.

L'impact des activités humaines sur l'environnement est de plus en plus préoccupant. Dans ce contexte, Danone poursuit une politique claire : objectiver l'empreinte environnementale de ses métiers par des mesures rigoureuses, et réduire cette empreinte. Ainsi, la consommation d'eau et d'énergie, la demande chimique en oxygène et l'empreinte carbone sont mesurées et font l'objet de prévision de décroissance. La réduction du *packaging* est liée aux procédures formelles mises en place pour réduire ce type d'impact, ainsi qu'à une amélioration générale du recyclage des déchets d'emballage dans les filiales.

Gestion de l'empreinte environnementale	22
Contrôle des risques environnementaux	16
Management des matières premières	15
Management des matières premières	23

¹¹ Pour fixer leur rémunération, et éventuellement préparer leur négociation sociale sur ce sujet, les entreprises se comparent entre elles. Si elles appliquent une évaluation de leurs postes par un système analytique, elles réalisent une « pesée » de leurs postes, puis se situent par rapport à leurs concurrents pour des postes ayant des poids comparables. Comme beaucoup d'entreprises internationales, Danone applique la méthode Hay.

Les consommateurs

Le thème des consommateurs se divise en «management de la qualité» et «politique nutrition et santé». Le premier critère est lié à la conformité des produits en termes de qualité et le second à la formalisation des communications sur les bénéfices santé des produits.

Management de la qualité	23
Politique nutrition et santé	21

La gouvernance

La gouvernance est relative à la gestion des parties prenantes locales, à la responsabilité sociale des fournisseurs et à la conduite des affaires. Concernant la responsabilité des fournisseurs, le groupe a mis en place un dispositif qui repose sur les étapes suivantes :

Cartographie des risques des fournisseurs. Les risques concernent les risques sociaux et environnementaux. Les premiers reprennent les principes déjà évoqués dans le code de conduite des affaires pour les salariés de Danone. Les seconds concernent la préservation des ressources naturelles, la réduction de l'utilisation des produits chimiques et des fertilisants, la lutte contre le réchauffement climatique et la gestion environnementale¹².

Visite des fournisseurs à risque et audits sociaux externes¹³.

Plan d'actions correctives en cas de non-conformités relevées pendant l'audit.

Conduite des affaires	26
Responsabilité sociale des fournisseurs	19
Communautés locales	23

Le rapport de développement durable de 2010 conclut ainsi la présentation des résultats de *Danone Way* :

À l'avenir, le nombre de projets innovants liés au développement durable initiés dans les filiales va augmenter très fortement. Dans ce contexte, la démarche *Danone Way* aura plus que jamais le rôle de garantir la robustesse des fondamentaux de la responsabilité sociale dans ces filiales.

¹² Ce critère important pour les laboratoires pharmaceutiques ou cosmétiques peut sembler anecdotique chez Danone, il concerne les fournisseurs de lait qui doivent mettre en œuvre des mesures destinées à préserver le bien-être de leur bétail.

¹³ Sur l'audit social des fournisseurs, voir Igalens (J.) & Peretti (J.M.), «L'audit social», *Meilleures pratiques, méthodes, outils*. Eyrolles, 2008.

Par conséquent, *Danone Way* devra relever un double défi : adapter à la fois le contenu du référentiel et le processus d'animation de la démarche au sein du groupe.

En terme de processus tout d'abord, l'augmentation du nombre de filiales participant à *Danone Way* nécessitera de renforcer leur accompagnement grâce à des relais au sein des organisations des pôles et des régions, notamment en ayant recours à davantage d'audits ciblés, inter-filiales et menés en collaboration avec KPMG par des *Danone Walkers* expérimentés.

Enfin, l'adaptation du référentiel devra tenir compte à la fois de l'intégration des dernières filiales du pôle Nutrition médicale, de la nécessité d'établir des standards suffisamment ambitieux pour les filiales les plus matures et de maintenir la cohérence, en termes de politiques et d'indicateurs de performance avec les 4 axes stratégiques de Danone.