

→ **FRANCK RIBOUD**
49 ans, président-directeur
général depuis 1996. Il est
entré dans le Groupe en 1981
et y a notamment exercé
des fonctions de contrôle de
gestion, marketing et ventes,
avant d'être nommé directeur
général d'Evian, puis directeur
du Développement et des
Acquisitions et enfin
vice-président (1994).

L'aventure Danone...

Portée notamment par la conquête de nouvelles frontières géographiques, l'innovation et le développement rapide de marques incarnant la santé, **la croissance organique est le cœur du modèle d'entreprise** que veut construire DANONE.

ENTRETIEN AVEC FRANCK RIBOUD

Retour sur 2004 que vous avez qualifiée d'année historique. Quelle est votre analyse de l'activité du Groupe DANONE sur cette période ?

Franck Riboud → Par année historique, j'entends simplement que nous avons réalisé en 2004 notre meilleure performance en matière de croissance organique depuis la naissance du Groupe. 7,8% de croissance organique, c'est notre record et c'est aussi l'une des meilleures performances mondiales du secteur. C'est bien évidemment satisfaisant, d'autant que nous n'avons pas forcément été épargnés par certains « vents contraires » apparus ici ou là. Mais cela dit, au-delà de la performance, il y a deux choses qui me paraissent importantes. D'abord, c'est que nous continuions, année après année, de respecter les prévisions et les engagements que nous avons pris. Ensuite, c'est que DANONE dispose de la capacité de continuer à croître à un rythme rapide.

D'où vient, selon vous, ce potentiel de croissance ?

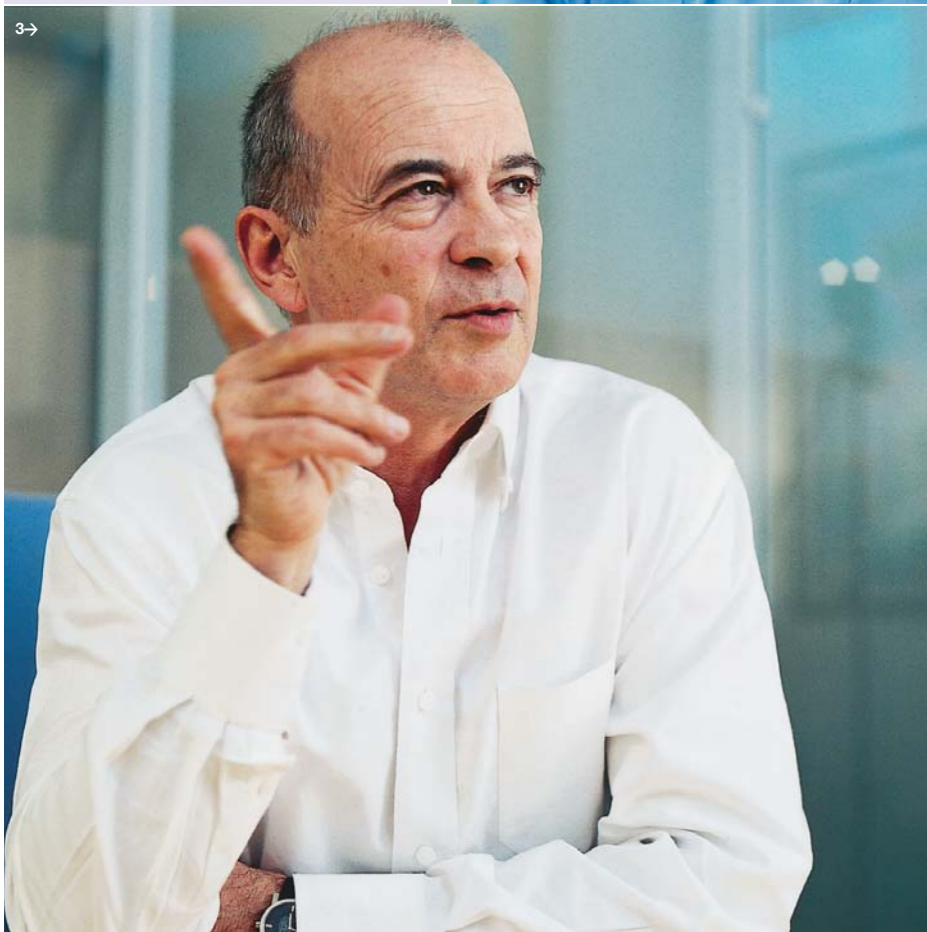
F.R. → En 2004, nos trois métiers sont en croissance. Pour bien comprendre les mécanismes du dynamisme du Groupe ces dernières années, il faut analyser les choses un peu différemment et pas forcément par métier. Globalement, notre modèle stratégique de croissance repose aujourd'hui sur trois moteurs très puissants. Il y a d'abord ce qu'on appelle nos « blockbusters » pour reprendre une terminologie

issue de l'industrie de la pharmacie. Il s'agit de quelques grands concepts de produits qui réalisent chacun plusieurs centaines de millions d'euros de ventes à travers le monde et connaissent des croissances à deux chiffres. On les trouve principalement dans les produits laitiers frais, avec, à chaque fois, un bénéfice santé fort pour le consommateur et un investissement impressionnant et régulier en Recherche et Développement. A eux seuls, par exemple, les concepts Actimel, Activia (connu sous la marque Bio en France) et Taillefine-Vitalinea croissent en moyenne de plus de 25%.

Il y a ensuite un deuxième moteur, très puissant aussi, qui est celui de nos boissons en Asie. Nous sommes leaders de l'eau en Chine et en Indonésie, et nous nous développons très fortement dans le secteur des boissons qui apportent des bénéfices santé ou fonctionnels. Les ventes ont progressé de plus de 14% en 2004.

Le troisième moteur, ce sont nos nouvelles frontières géographiques, là où nous sommes en phase de conquête de nouveaux marchés et où nous construisons le Groupe DANONE de demain : la Chine, l'Indonésie, le Mexique, la Russie et les Etats-Unis dans les Produits Laitiers Frais. En excluant dans ces pays, pour ne pas la compter deux fois, la part liée à nos blockbusters ou à nos boissons asiatiques, ces nouvelles frontières ont contribué, elles, à 16% de la croissance du Groupe. Ces trois moteurs sont réellement ●●●

“ Nous avons réalisé en 2004 notre meilleure performance en matière de croissance organique depuis la naissance du Groupe : + 7,8%.”



LECOMITÉEXÉCUTIF

→1 **GEORGES CASALA**
63 ans, directeur général Biscuits et Produits Céréaliers. Entré dans le Groupe en 1973, il a notamment dirigé Danone Italie, Dannon US et Danone France.

→2 **SIMON ISRAEL**
52 ans, néo-zélandais, directeur général Asie-Pacifique. Dans le Groupe depuis 1996, il est basé à Singapour.

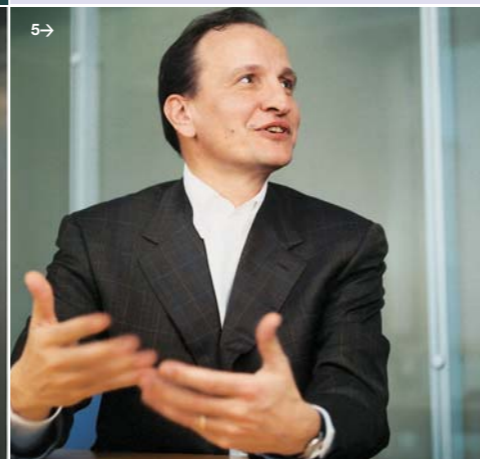
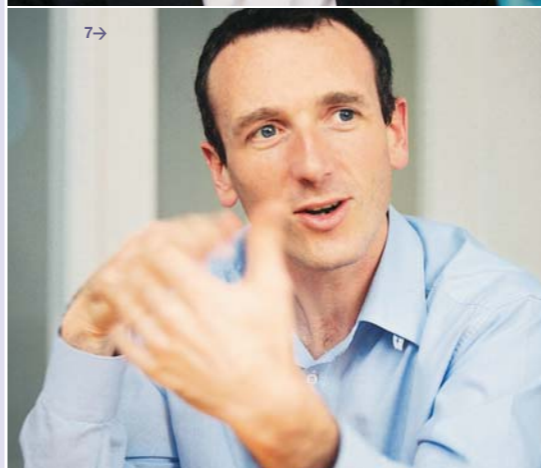
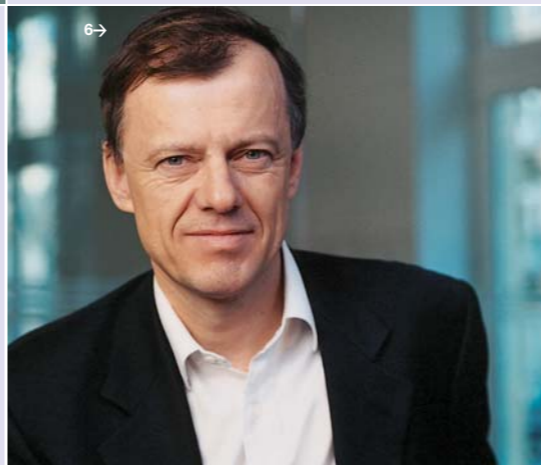
→3 **JACQUES VINCENT**
59 ans, vice-président directeur général délégué. Entré dans le Groupe en 1970, il a notamment eu en charge Danone Allemagne, Italaquae (Italie), Dannon US.

→4 **FRANCK MOUGIN**
47 ans, directeur général Ressources Humaines, a rejoint DANONE en 2001 après avoir exercé plusieurs années en Grande-Bretagne.

→5 **THOMAS KUNZ**
47 ans, de nationalité suisse, directeur général pôle Boissons. Dans le Groupe depuis 1990, il a dirigé Danone Mexique, Bagley (Argentine) et Dannon US.

→6 **BERNARD HOURS**
48 ans, directeur général Produits Laitiers Frais. Il a rejoint le Groupe DANONE en 1985 et a notamment dirigé Danone Hongrie, Danone Allemagne et LU France.

→7 **EMMANUEL FABER**
41 ans, directeur général Finance, Stratégie et Systèmes d'information. Il entre dans le Groupe en 1998, comme directeur général Développement et Stratégie.



●●● impressionnants et leur potentiel reste énorme. Il s'agit clairement là de priorités stratégiques pour DANONE.

Vous parlez de bénéfice santé. En quoi est-ce un axe de développement stratégique pour le Groupe ?

F. R. → La préoccupation santé est pour ainsi dire dans les gènes de cette entreprise. Nos grandes marques, comme Danone, Evian ou LU, sont issues de préoccupations de santé, et nous avons toujours eu la conviction dans le Groupe que nourriture, boissons et santé étaient intimement liées. Le résultat, c'est qu'aujourd'hui, nous sommes reconnus, par plusieurs études convergentes, comme l'entreprise du secteur qui propose le portefeuille de produits le plus en adéquation avec la santé¹. Tout simplement parce que cela fait 90 ans que nous y travaillons. Notre stratégie est de maintenir cette longueur d'avance et de continuer à développer des produits proposant des bénéfices de santé prouvés, utiles et reconnus. Et qui, en même temps, soient bons. Avec Danone Vitapole, notre centre de Recherche et de Développement, qui fédère une communauté de plusieurs centaines de chercheurs et de développeurs dans le monde, nous bénéficions d'un outil très puissant au service de la conception de nouveaux produits et de développement de l'alimentation-santé. Le futur de ce groupe s'y construit aujourd'hui.

L'obésité est mise en avant comme un enjeu majeur de santé publique. Quelle est votre approche de cette question ?

F. R. → Le développement de l'obésité doit effectivement être considéré comme une préoccupation majeure. 300 millions de personnes sont concernées, et les chiffres sont très alarmants dans certains pays. Mais le phénomène est complexe, et l'alimentation n'est qu'une partie du problème. Même si DANONE

propose globalement des produits au profil nutritionnel équilibré, c'est une question que nous ne voulons pas éluder. Pour l'alimentation, l'enjeu de la santé est cependant plus large encore que la seule prévention de l'obésité. Aujourd'hui, pour les scientifiques et les consommateurs, les enjeux sont aussi la croissance harmonieuse des enfants (notamment dans des pays émergents), la protection (prévention des carences, contribution à l'immunité...) ou encore le développement du bien-être (confort de digestion, efficacité de l'hydratation...). Sur toutes ces questions, DANONE essaye d'apporter des réponses et s'engage de manière simple, à travers ses produits, à travers ses recherches, à travers les Instituts Danone ou encore à travers sa politique d'information des consommateurs. Et par-dessus tout, nous cherchons à multiplier les occasions de dialogue avec le monde scientifique et les consommateurs sur ces sujets complexes. Parce que la santé est, depuis longtemps, au cœur même de notre métier.

Si l'on revient à 2004, quels sont, selon vous, les points les moins satisfaisants ?

F. R. → Je pense essentiellement à la dépréciation de nos actifs dans le métier des eaux en bonbonne aux Etats-Unis et, dans une moindre mesure, en Europe. Sur ce marché, nos performances sont très bonnes dans les pays émergents, notamment en Indonésie ou au Mexique. Elles sont beaucoup plus difficiles aux Etats-Unis où le modèle économique est très différent et où le métier n'a, en réalité, pas grand-chose à voir en dehors du fait qu'il s'agit d'eau en grand contenant. Le management de DS Waters, l'entreprise dont nous détenons 49%, est en effet confronté à un contexte de marché en évolution rapide, dont nous avons peut-être mal anticipé le changement profond. C'est la raison pour laquelle nous avons comptabilisé dans ●●●

“ Notre stratégie est de continuer à développer des produits bons, qui proposent des bénéfices santé prouvés, utiles et reconnus.”

●●● nos comptes 2004 une charge exceptionnelle d'un montant significatif. Il nous fallait acter que la valeur de nos participations dans le HOD² ne pouvait plus prétendre être la même qu'il y a deux ans. Il faut maintenant mettre en œuvre une stratégie de reconquête et sans doute faire évoluer le modèle.

L'activité Biscuits a retrouvé une dynamique. Comment l'expliquez-vous ?

F. R. → En 2004, les Biscuits sont une bonne nouvelle. Nous nous étions engagés, il y a quelques mois, à traiter rapidement l'essoufflement de la croissance de ce métier et nous avons tenu cet engagement. Nous avons procédé à la cession de nos filiales au Royaume-Uni et en Irlande où notre faible part de marché nous offrait peu de perspectives. Nous avons créé une joint-venture en Amérique latine avec un acteur local majeur pour donner les moyens à l'activité de se développer régionalement. Nous avons, enfin, surtout travaillé à redynamiser nos marques et nos marchés en Europe. Au total, nos ventes progressent de 3,9% après une année 2003 sans croissance, et nos marges frôlent aujourd'hui les 10%. Nous

connaissons des progressions très fortes en Asie ou en Russie mais aussi en Europe, en particulier au Benelux, en Espagne et en France où LU a amorcé son rétablissement. Il reste encore beaucoup de travail, mais nous avons réuni les conditions d'une reprise : motivation des équipes, innovations, amélioration de la qualité, amélioration des profils nutritionnels...

Si l'on parle de géographie, la France connaît un contexte de consommation plus difficile, n'est-ce pas un handicap ?

F. R. → La situation en France fait partie de ce que j'appelle les vents contraires : atonie de la consommation, difficultés de la distribution, mouvement de baisse des prix non compensé par des hausses de volumes... Ce n'est pas satisfaisant mais, en même temps, du fait de notre rapide expansion géographique, il faut bien voir que nous sommes de moins en moins dépendants du marché français. Le fait que nos ventes progressent de près de 8% en 2004, avec la France – qui est toujours notre premier marché – pour ainsi dire en panne de croissance, est la preuve

que nous sommes en train de réussir le pari de l'équilibre géographique.

Ce nouvel équilibre géographique de DANONE semble passer par la Chine...

F. R. → La Chine aujourd'hui représente près de 9% du chiffre d'affaires du Groupe. Nous y comptons plus de 24 000 salariés, soit le quart de nos effectifs. Nous y sommes présents depuis 15 ans maintenant et sommes le numéro sur le marché de l'eau conditionnée et des Biscuits. Nous y produisons localement pour une consommation locale. Et, fait encore rare, nous y gagnons de l'argent. Nos activités y sont même légèrement plus rentables que celles de la moyenne du Groupe. Mais la Chine n'est pas la seule nouvelle frontière : nos taux de croissance sont tout aussi impressionnants au Mexique, en Indonésie, en Russie ou même aux Etats-Unis dans les Produits Laitiers Frais. Nous sommes en train de construire les bases des nouvelles frontières de demain sur le pourtour méditerranéen, du Maroc à la Turquie. Je le répète, nous construisons un équilibre. Et c'est une aventure passionnante pour tous les collaborateurs du Groupe. ●●●



●●● Vous évoquez très souvent la culture ou la manière de faire particulière du Groupe. Cette expansion géographique ne la met-elle pas en danger ?

F. R. → C'était un risque... Mais nous avons mis en place, notamment avec ce que nous appelons «DANONE Way», des systèmes qui nous permettent de diffuser cette culture et de garantir une forme de cohérence. Et surtout, nous nous sommes aperçus qu'il fallait que nous acceptions d'être «impactés» par les pays émergents, que nous acceptions d'évoluer à leur contact, en nous «frottant» à leurs différences. Nous avons énormément de choses à en retirer. Je considère que nos nouvelles frontières ne sont pas simplement des relais de croissance. Nous y apprenons

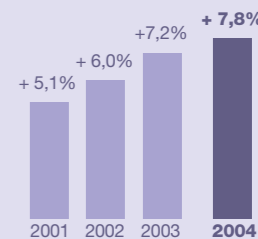
attention à ce que l'entreprise ne se sente jamais en situation de confort. Autre chose importante : maintenir la maîtrise et la responsabilité «du business» au plus près des marchés locaux. C'est la seule manière de conserver cette capacité d'adaptation et d'anticipation. Je crois enfin que la clé est dans notre capacité à mettre en place les conditions de la circulation rapide des bonnes idées d'un pays à l'autre. Et cela ne passe pas forcément par les voies hiérarchiques classiques.

Quelles sont les perspectives du Groupe DANONE pour 2005 et quelles sont vos priorités stratégiques ?

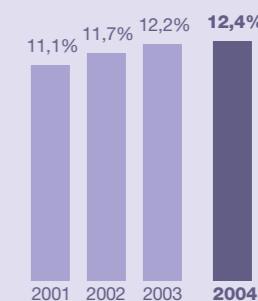
F. R. → Nous avons, pour la quatrième année consécutive, confirmé nos objectifs pluriannuels : une croissance organique de 5 à 7%, une progression de la marge opérationnelle comprise entre 20 et 40 points de base et une croissance de 10% du bénéfice net par action. Nous sommes déterminés et sereins sur notre capacité à délivrer ces résultats, même si, en raison de divers facteurs, le premier semestre 2005 sera sans doute plus difficile et nous placera plutôt dans le bas de la fourchette. Maintenant, notre priorité stratégique est

CHIFFRES CLÉS

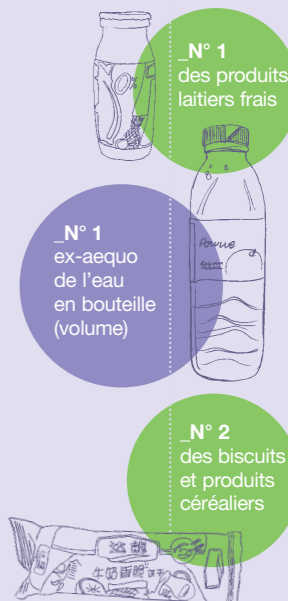
CROISSANCE ORGANIQUE DES VENTES (sur base comparable)



MARGE OPÉRATIONNELLE



POSITIONS MONDIALES



1 Source : JP Morgan, UBS et Morgan Stanley.
2 Home and Office Delivery, distribution d'eau en bonbonnes et grands contenants.

1994-2004 BSN devient DANONE

Il y a dix ans, le Groupe BSN changeait de nom et devenait le Groupe DANONE.

Un changement qui annonçait le virage stratégique de l'entreprise. En prenant le nom de sa marque internationale la plus forte, BSN, longtemps l'un des leaders européens de l'industrie du verre, se préparait en effet à accélérer son internationalisation, actait son centrage sur les métiers de l'alimentation et revendiquait clairement sa préoccupation pour la santé. Ainsi, le 7 juillet 1994, l'Assemblée générale des actionnaires approuvait l'abandon du sigle BSN et son remplacement par DANONE. Un nouveau logo est créé. L'enfant et son étoile servent dorénavant de bannière à un groupe agroalimentaire mondial. En dix ans, DANONE a quitté la totalité de ses activités non alimentaires, cédé ses métiers éloignés de son positionnement santé (comme la bière ou la confiserie), multiplié par 2 le chiffre d'affaires des produits laitiers et par 3 celui des boissons, et est passé d'une proportion de moins de 15% de ses ventes réalisées à l'international (i.e. hors Europe occidentale) à plus de 40% aujourd'hui.



DANONE

→ 7 JUILLET 1994 :
un nouveau logo est créé.

“ Nos nouvelles frontières ne sont pas que des relais de croissance. Nous y apprenons à nous remettre en question et à travailler différemment.”

à travailler différemment, à nous remettre en question, à revoir nos schémas de pensée. Ce que nous faisons en Indonésie ou en Russie doit nous permettre de transformer notre manière de travailler en Europe ou en Amérique du Nord. C'est un facteur de mouvement. Et le mouvement est à la base de notre culture d'entreprise.

Comment maintenir ce mouvement, cette agilité dans une organisation de près de 90 000 personnes ?

F. R. → C'est l'une des choses à laquelle je m'attache et veille personnellement. Je fais

clairement de délivrer de la croissance organique. Notre métier d'industriel est avant toute chose de développer la consommation de nos produits. Il est de concevoir des produits qui apportent une véritable valeur aux consommateurs, il est de conquérir de nouveaux marchés, il est d'inventer de nouvelles opportunités. C'est comme cela que nous générerons de la richesse pour toutes les parties prenantes de l'entreprise. Et c'est le sens de notre aventure collective d'entrepreneurs. ●