

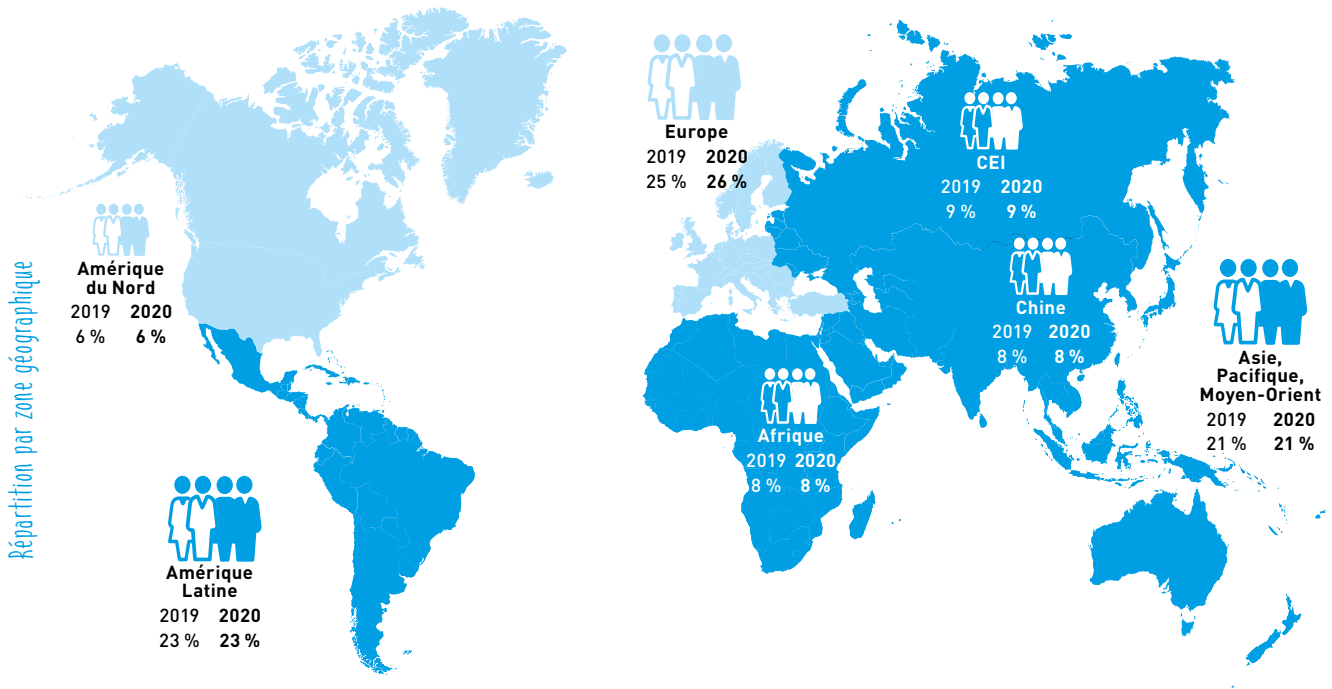
5.4 CONSTRUIRE LE FUTUR AVEC LES SALARIÉS DE DANONE

Sommaire

Approche de Danone pour l'emploi	173	Relations sociales	178
Effectifs	173	Dialogue social	178
Pourcentage de femmes dans l'organisation	174	Sécurité et santé au travail	180
Conditions et organisation du temps de travail de Danone	174	Sécurité au travail : le programme WISE ²	180
Développement inclusif des talents	174	Santé au travail	181
Formation et développement des salariés	174	Sûreté des salariés	182
Développement des carrières	175		
Rémunérations et avantages	175		
Diversité inclusive	176		

APPROCHE DE DANONE POUR L'EMPLOI

Effectifs



Nombre total de salariés	Europe & Amérique du Nord		Reste du monde		
	2019	2020 ^(a)	2019	2020	
102 398	101 819	31 %	32 %	69 %	68 %

(a) Ce nombre n'inclut pas 0,09% de l'effectif de Danone (soit 92 salariés) qui correspond aux entités ayant intégrées le périmètre des indicateurs sociaux en 2020 (Périmètre des Indicateurs sociaux, voir Note méthodologique)

Répartition par Pôle



2019	2020
41 %	41 %

Produits Laitiers et d'Origine Végétale



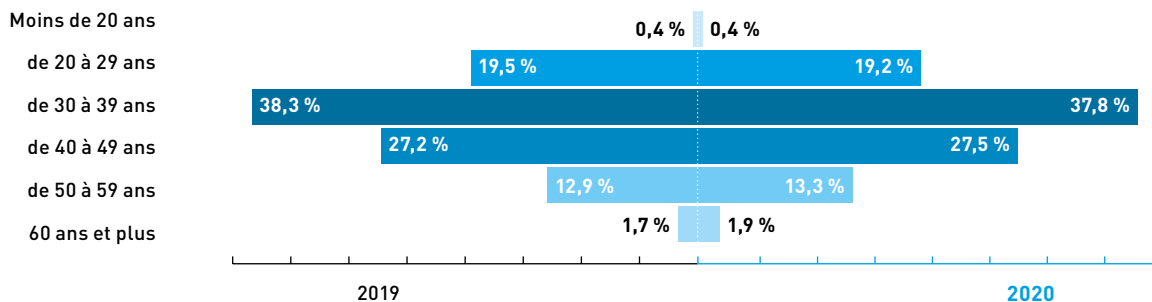
2019	2020
21 %	21 %

Nutrition Spécialisée



2019	2020
35 %	35 %
Eaux	
Autres	
3 %	3 %
Sièges sociaux et Evian Resort, Danone Research	

Pourcentage de salariés par âge
 (Périmètre Indicateurs sociaux)



Pourcentage de femmes dans l'organisation

	2019		2020	
	Total	% femmes	Total	% femmes
Conseil d'Administration	16	43 %	16	43 %
Comité Exécutif	7	43 %	7	43 %
Cadres et cadres dirigeants	22 699	51 %	23 367	51 %
<i>Cadres dirigeants : exécutifs (hors Comité Exécutif) et directeurs</i>	1 753	40 %	1 792	41 %
Autres cadres	20 946	52 %	21 575	52 %
Salariés non cadres	79 692	25 %	78 452	25 %
Total salariés	100 %	31 %	100 %	31 %

Conditions et organisation du temps de travail de Danone

	2019	2020
Embauches ^(a)	13 202	12 550
Licenciements ^(a)	6 146	6 192
Taux d'absentéisme ^(a)	2,4 %	2,9 %
Taux de rotation des salariés ^(a)	17 %	14 %
Effectif en temps partiel ^(a)	3 %	3 %

(a) Périmètre Indicateurs sociaux, voir Note méthodologique.

Danone permet à ses salariés d'avoir des rythmes de travail adaptés à leurs contextes locaux en autorisant par exemple le temps partiel ou le télétravail, contribuant à leur bien-être au travail.

DÉVELOPPEMENT INCLUSIF DES TALENTS

Formation et développement des salariés

Définition

Danone s'engage à offrir des opportunités d'apprentissage variées à l'ensemble de ses salariés. L'entreprise dispense des programmes de formation fonctionnels et transversaux, ainsi qu'un suivi managérial personnalisé, majoritairement (i) développés en interne et (ii) animés par les cadres de Danone.

Gouvernance

Les sujets relatifs à la gestion des talents et à la formation des salariés sont gérés par le Directeur Ressources Humaines Global qui reporte au Directeur Ressources Humaines et Secrétaire Général de Danone, membre du Comité Exécutif.

Politiques, plans d'actions et résultats

Modèle de leadership CODES

Danone veille à développer une culture selon laquelle chaque salarié peut développer des compétences de leadership d'après son modèle CODES (*Committed, Open, Doer, Empowered, Self-awareness*).

Ce dernier décline cinq attitudes clés, soutenant de façon durable l'ambition de Danone et regroupant les compétences de leadership attendues de ses salariés, au niveau individuel et collectif : (i) être centré sur l'humain (consommateurs, patients, salariés), (ii) être inclusif et collaboratif, (iii) être courageux avec empathie, (iv) être agile et (v) être responsable et décisif.

Programme de formation

Parallèlement, Danone propose une offre de formations managériales et fonctionnelles pour permettre à ses salariés de se former au gré de leurs besoins notamment au travers de nouveaux outils digitaux. Dans le contexte de la crise sanitaire du Covid-19, cette digitalisation s'est accélérée, avec une augmentation du nombre de modules en e-learning et de cours dispensés par des instructeurs virtuels. L'offre de développement des compétences des salariés repose sur les quatre approches suivantes :

- la poursuite du déploiement de Campus X, la plateforme d'apprentissage numérique de Danone lancée en 2019, qui donne un accès personnalisé à de nombreux contenus internes et externes, pour compléter les formations disponibles en présentiel. En ligne avec son objectif de donner accès à l'ensemble de ses salariés, Danone a étendu, en 2020, l'accès à 15 000 salariés supplémentaires ce qui a représenté 86 000 heures d'apprentissage en ligne aux salariés du siège social (dix fois plus qu'en

2019). Par ailleurs, la plateforme a permis le partage de bonnes pratiques dans le cadre de la campagne Stay Strong Stay Safe de Danone pour aider les salariés à relever les nouveaux défis de la crise sanitaire ;

- le développement des contenus de la plateforme One Planet. One Health, avec, en 2020, (i) plus de 46 000 salariés qui ont suivi le programme de formation Sustainable Diets développé avec l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR) et (ii) des formations sur la loyauté des pratiques rendues obligatoires ;
- les *Learning Weeks* et autres événements d'apprentissage, basculés en format virtuel dans le contexte de la crise sanitaire du Covid-19, associant sessions de formation, d'échange et de *networking*, ainsi que des conférences.
- le programme One Learning a Day, favorisant l'apprentissage par la pratique, déployé au siège et sur les sites de production.

	2019	2020
Salariés permanents ayant bénéficié d'au moins une formation ^(a)	81 628	98 105
Nombre total d'heures de formation dispensées ^(a)	2 246 183	2 532 056
Part des salariés formés ^(a)	83 %	100 %
Nombre moyen d'heures par personne formée ^(a)	23	26

(a) Périmètre Indicateurs Sociaux, voir Note méthodologique.

En 2020, Danone réaffirme l'importance de la formation pour ses salariés à travers l'approche FutureSkills (voir paragraphe *Dialogue social*).

Développement des carrières

Danone a pour objectif le développement inclusif de ses talents et le développement personnel des carrières de chacun de ses salariés en leur offrant la possibilité de construire leur futur professionnel et en leur assurant une mobilité.

Revue de performance et conversation de développement

Au-delà des formations, Danone accompagne ses salariés dans la gestion de leurs carrières et dans la construction de leur futur professionnel y compris dans le cadre de parcours de mobilité. L'Entreprise a mis en place un processus managérial qui permet aux salariés de définir leurs objectifs, de les évaluer de manière équitable et de définir un plan de développement personnalisé, au travers de plusieurs rendez-vous ou échanges organisés au cours de l'année.

Dans le cadre de son programme Danone Way, l'Entreprise suit la mise en place des processus de développement des carrières au niveau de ses entités pour ses populations cadres et non-cadres.

- En 2020, 76 % des entités ont planifié, au moins une fois tous les deux ans, un entretien de développement pour chaque membre du personnel, permettant notamment d'obtenir des retours sur

leur travail, de définir un plan individuel de développement ou encore d'avoir de la visibilité sur les futures évolutions potentielles (Périmètre Danone Way, voir Note méthodologique).

- Par ailleurs, Danone veille à la transmission des compétences au sein de ses fonctions clés. En 2020, 86 % des entités ont anticipé le besoin de transmission des compétences rares et spécifiques à leurs activités (83 % en 2019). Cela se traduit par la formalisation d'un plan de succession pour les fonctions clés (Périmètre Danone Way, voir Note méthodologique).

Mobilité

L'Entreprise offre à ses salariés l'opportunité de construire un parcours de carrière cohérent avec leurs aspirations, leurs capacités et les besoins de l'Entreprise, dans leur pays ou à l'international.

Par ailleurs, depuis 2019, Danone, BNP Paribas et ENGIE se mobilisent pour valoriser et développer l'intrapreneuriat à impact positif, et ainsi favoriser l'engagement de leurs collaborateurs dans l'élaboration de solutions business qui répondent également à des attentes sociétales et environnementales ;

Rémunérations et avantages

Définition

Danone veille à offrir à ses salariés des rémunérations et avantages concurrentiels, y compris avec des mesures de protection sociale et de prévoyance ainsi que des contrats d'intéressement aux résultats.

Politiques

Danone propose à ses salariés une rémunération complète, compétitive et équitable en se basant sur son propre système d'évaluation et de classification des emplois, prenant en compte le développement des ressources humaines, ainsi que les réglementations, les contraintes et les différentes situations locales des filiales.

Plans d'actions et résultats

Rémunérations

La rémunération variable annuelle récompense les performances collectives et individuelles au regard de deux types d'objectifs :

- économiques, avec évaluation de la performance financière de Danone et de ses filiales ;
- sociaux, développement et efficacité des organisations définis avec le responsable direct de chaque salarié.

Dans le cadre d'une vision intégrée de la performance de l'Entreprise, la rémunération variable d'environ 1 600 cadres dirigeants



intègre progressivement des critères de performance sociaux et environnementaux tels que la réduction de l’empreinte carbone, la santé et la sécurité des salariés ou encore la diversité (voir paragraphe 6.3 *Rémunérations et avantages des organes de gouvernance*).

Contrats d’intéressement et actionnariat salarié

En 2019, Danone a accordé, pour la première fois, à chaque salarié éligible une action DANONE leur donnant ainsi le droit de voter lors de l’Assemblée Générale. Cela permet également aux salariés de participer à un système d’intéressement mondial indexé sur le montant du dividende annuel (voir paragraphe 7.8 *Actionnariat de la Société au 31 décembre 2020*).

À l’échelle locale, les salariés des filiales françaises de Danone bénéficient d’un plan d’intéressement, indexé principalement sur les résultats de Danone. D’autres filiales françaises et certaines filiales étrangères ont mis en place pour leurs salariés des contrats de participation et/ou d’intéressement indexés sur leurs propres résultats.

Par ailleurs, les salariés des sociétés françaises de Danone peuvent souscrire à une augmentation de capital annuelle dans le cadre d’un Plan d’Épargne Entreprise.

Enfin, en 2019, Danone a lancé son premier plan d’actionnariat salarié mondial, permettant à ses salariés dans 8 pays – Chine Continentale et Hong-Kong, Espagne, Indonésie, Mexique, Pays-Bas, Pologne, Singapour et Royaume-Uni – de souscrire à des actions nouvelles de Danone (voir paragraphe 7.3 *Autorisations d’émission de titres donnant accès au capital*).

Diversité inclusive

Définition

L’ambition de Danone est de faire en sorte que chaque salarié se sente inclus, respecté et en pleine capacité de contribuer par sa singularité à la mission de l’Entreprise, plaçant la diversité inclusive comme un élément clef de ses Objectifs 2030.

Politique et résultats

Politique de Diversité Inclusive

En signant la Convention mondiale sur l’égalité des chances avec l’Union Internationale des Travailleurs de l’Alimentation (UITA), Danone s’est engagée à promouvoir plus de diversité au sein de son organisation.

En 2017, dans le cadre de la feuille de route de Danone pour une diversité inclusive, le Président-Directeur Général et le Comité Exécutif ont pris l’engagement d’atteindre à l’horizon 2020, 30 %

Engagements de retraite, indemnités de fin de carrière et prévoyance

Danone participe à la constitution des retraites de ses salariés auprès des organismes légaux et/ou de caisses de retraite indépendantes, conformément aux lois et usages des pays où ses filiales exercent. L’Entreprise a également pris des engagements contractuels en matière d’indemnités de départ, de fin de carrière et de prévoyance, dont la plupart sont gérés par des organismes indépendants responsables de la gestion des fonds.

Les engagements relatifs aux régimes existants à prestations définies génèrent un passif actuariel qui donne lieu à une provision reconnue dans les comptes consolidés. Aucun passif actuariel n’existe pour les régimes à cotisations définies. Le montant provisionné au titre de ces engagements au 31 décembre 2020 et les charges de l’exercice sont détaillés à la Note 8.3 *des Annexes aux comptes consolidés*.

Focus – Mesures protectrices face à la crise sanitaire du Covid-19

En 2020, l’Entreprise a pris des mesures majeures pour protéger ses équipes et son écosystème :

- sécurisation de tous les contrats de travail des 100 000 salariés de Danone et garantie des salaires mondialement jusqu’au 30 juin 2020 ;
- attribution d’une prime spécifique pour les salariés travaillant sur site à travers le monde, pour assurer la continuité de la chaîne alimentaire.

de femmes parmi les exécutifs et 30 % d’exécutifs de nationalités sous-représentées (les nationalités sous-représentées sont issues des régions Afrique, Amériques, Asie, Europe de l’Est et Océanie). En 2020, ces objectifs ont été atteints avec respectivement 30 % de femmes parmi les exécutifs (contre 17 % en 2016) et 32 % d’exécutifs de nationalités sous-représentées (contre 20 % en 2016).

En 2019, Danone a publié une déclaration de principe sur la diversité inclusive, complétée en 2020 avec sa politique interne mondiale de lutte contre le harcèlement et la discrimination, qui permet de s’assurer que chaque salarié est traité avec dignité et respect. Sa stratégie de diversité inclusive se concentre sur trois priorités globales : (i) la promotion de comportements inclusifs, (ii) l’égalité femmes-hommes et (iii) la culture et les nationalités. Pour chacune d’entre elles, Danone a défini des engagements et des plans d’actions, qui sont ensuite mis en œuvre au niveau local afin de couvrir les sujets de diversité spécifiques aux cultures et contextes locaux.

Priorité	Objectif à 2020	Statut en 2020
Promotion des comportements inclusifs	Score de 90 % à l’indice d’inclusion	Score de 87 % à l’indice d’inclusion ^(a)
Égalité femmes-hommes	42 % de femmes parmi les directeurs 30 % de femmes parmi les exécutifs	42 % de femmes parmi les directeurs 30 % de femmes parmi les exécutifs
Culture et nationalités	50 % de directeurs de nationalités sous-représentées 30 % d’exécutifs de nationalités sous-représentées	50 % de directeurs de nationalités sous-représentées 32 % d’exécutifs de nationalités sous-représentées

(a) Cette donnée repose sur les résultats de la Danone People Survey (DPS) qui est envoyée à chaque salarié de l’Entreprise tous les 2 ans.

Aussi, parmi les 10,3 % de postes à plus forte responsabilité au sein de Danone (10,4 % en 2019), qui regroupent la population des exécutifs, des directeurs ainsi qu’une partie des autres cadres de niveau senior, 50 % de ces salariés sont des femmes (49 % en 2019).

Par ailleurs, afin de soutenir la parité des chances et la reconnaissance de chaque salarié, Danone, au sein de l’ensemble de ses pays,

s’assure de la parité des rémunérations Femme-Homme avec pour objectif un écart se situant dans une fourchette d’équité de plus ou moins 3 points. Le ratio Femme-Homme 2020 est 96.8 au niveau global, en ligne avec l’ambition de l’Entreprise.



Handicap

Danone encourage le partage de bonnes pratiques entre les filiales autour du handicap.

En France, l'Entreprise a signé des accords spécifiques sur le handicap et la lutte contre les discriminations intégrant des mesures en faveur des personnes en situation d'handicap. Danone promeut le recrutement de ces dernières en soutenant des événements tels que Tous HanScène. Danone travaille également à la rétention des personnes en situation d'handicap, en leur assurant l'environnement de travail le plus adapté.

Au Brésil, le Pôle EDP, en partenariat avec SER ESPECIAL, forme plus de 500 personnes en situation de handicap pour les aider à s'insérer sur le marché du travail. Elle a également développé une plateforme de recrutement en ligne pour les mettre en relation non seulement avec Danone mais aussi avec d'autres entreprises au Brésil.

Politique parentale

Danone s'est engagée à créer les conditions nécessaires pour que tous ses salariés profitent pleinement de leur parentalité. L'Entreprise veut ainsi développer une culture favorable à la vie de famille.

La politique parentale de Danone est fondée sur trois éléments clés :

- un soutien prénatal (conditions de travail adaptées, conseils nutritionnels pendant la grossesse) ;
- un congé parental prolongé, pour les femmes comme pour les hommes, qui inclut 18 semaines pour le parent naturel ou 14 semaines pour le parent adoptif, et 10 jours ouvrés pour le second parent ;
- un soutien post natal, qui inclut des mesures de protection de l'emploi et d'accompagnement lors du retour dans l'Entreprise, des conditions de travail flexibles, ainsi que le soutien à l'allaitement avec la mise à disposition de salles d'allaitement sur tous les sites employant plus de 50 femmes.

Par exemple, Danone North America a étendu en 2020 sa politique parentale à l'ensemble de ses salariés, y compris sur les sites de production, leur permettant de prendre jusqu'à 18 semaines de congés payés après la naissance ou l'adoption de leur enfant.

Au niveau mondial, l'objectif de Danone était de déployer la politique parentale dans tous les pays où elle opère d'ici 2020. À la fin de l'année, l'Entreprise a mis en œuvre cette politique dans 49 pays couvrant environ 80 000 de ses salariés (contre 18 pays en 2019). En 2021, les pays restants déploieront des plans d'actions qui permettront l'atteinte de l'ambition de l'Entreprise.

Gouvernance

En 2019, deux membres du Comité Exécutif ont été nommés sponsors de la Diversité Inclusive : la Directrice Générale Finances, Technologie & Data, Cycles et Achats et le Directeur Général, Eaux et Afrique. Danone a également initié un mouvement pour encourager ses salariés à agir dans leur champ d'influence pour contribuer à l'atteinte de ses objectifs de diversité inclusive.

Plus de 400 champions de la diversité inclusive mènent ainsi le changement à travers le monde, au niveau local et dans les différentes fonctions, en lien avec les départements des Ressources Humaines et les équipes de direction.

Au niveau mondial, pour mettre en œuvre la diversité inclusive chez Danone, un comité de pilotage de la Diversité Inclusive travaille selon une approche transformationnelle reposant sur trois piliers, les personnes, les marques et les partenaires/communautés.

Plans d'actions

En 2020, Danone a également organisé plusieurs événements :

- à l'occasion de la Journée Internationale des droits des Femmes, l'Entreprise a encouragé le partage des meilleures pratiques de différents pays en matière d'égalité des sexes ;
- au Benelux, en Espagne et en Italie, certaines marques et leurs salariés se sont engagés dans le cadre de la célébration des fiertés ;
- lors de la deuxième édition de la semaine dédiée à la Diversité Inclusive pour sensibiliser et engager les salariés de Danone, avec notamment : des ateliers sur les biais inconscients, le partage d'une feuille de route locale sur la Diversité Inclusive et des sessions inspirantes avec des intervenants externes.

En parallèle, Danone est toujours un membre actif du mouvement HeForShe et du réseau LEAD.

Engagement dans la campagne HeForShe

HeForShe est une campagne mondiale de l'ONU Femmes dont l'objectif est d'engager les hommes à contribuer à l'empowerment des femmes.

Danone a transposé l'initiative HeForShe dans plusieurs pays (Brésil, Espagne, Indonésie, Italie, Mexique, Pays-Bas) à travers son programme de Leadership Mentoring destiné aux femmes. Les femmes récemment nommées à un poste de direction peuvent ainsi bénéficier des conseils de cadres expérimentés.

L'engagement de l'Entreprise en faveur de l'égalité des sexes a été reconnu par l'Organisation des Nations Unies, qui a nommé Emmanuel FABER, Président Directeur-Général de Danone (jusqu'au 14 mars 2021), "Inaugural Thematic Champion".

Reconnaissance externe

Danone maintient son inclusion dans l'indice Bloomberg Gender-Equality 2021. L'Entreprise est également classée 39^e du Top 100 Monde pour l'égalité des sexes réalisé par Equileap en 2019.

En 2019, Danone a reçu le trophée GEEIS-SDG (Gender Equality European and International Standard-Sustainable Development Goals) de la Fondation Arborus au siège des Nations Unies pour le projet "Social School for Women Empowerment" lancé avec le soutien du Fonds Danone pour l'Écosystème et qui se poursuit avec la filiale de Danone en Espagne et la Fundación Ana Bella. Le projet aide les femmes à s'extraire des violences domestiques et à se réinsérer sur le marché du travail en soutenant un programme de formation à la vente et à la nutrition. En parallèle, les sièges sociaux de Danone à Paris et à Singapour ainsi que toutes les filiales (y compris les sites de production) situées en Italie et en Pologne ont été certifiés GEEIS.

Opportunités

Danone s'est engagée à favoriser un environnement de travail inclusif représentatif de tous les types de diversité, visibles et invisibles. Ainsi, l'Entreprise a pour objectif de créer un environnement de travail favorable à l'épanouissement de ses salariés et à une collaboration efficace entre les équipes, propice au développement d'offres et de solutions adaptées à la diversité culturelle de ses consommateurs.

Avec sa stratégie de Diversité Inclusive, Danone vise à travers ses marques à faire de ses consommateurs des acteurs du changement. Au Mexique, *Bonafont*, marque d'eau en bouteille de Danone, a placé l'égalité femmes-hommes au cœur de l'engagement de la marque et a adopté une position active pour faire avancer cette cause. Ces deux dernières années, *Bonafont* s'est associée à ONU Femmes pour lancer un programme de soutien aux femmes entrepreneuses. Ce partenariat comprend la création de bouteilles HeForShe en édition limitée et le don de tous les bénéfices au programme.

Focus – “Une Personne, Une Voix, Une Action”

Dans le cadre de son modèle de gouvernance et d'engagement innovant “Une Personne, Une Voix, Une Action” Danone a mis en place en 2018 une nouvelle routine stratégique annuelle. Elle repose, d'une part, sur une consultation mondiale permettant aux salariés de partager leur point de vue sur les priorités de l'Entreprise et sur la définition des feuilles de route au niveau local et mondial. Ainsi, en 2020 s'est tenue la troisième édition de cette consultation.

En lien avec ce nouveau modèle de gouvernance, 26 salariés volontaires sont sélectionnés chaque année à travers le monde pour

représenter l'ensemble des salariés de Danone et échanger avec des membres du Conseil d'Administration et avec le Comité Exécutif de l'Entreprise pour mieux comprendre les besoins et les attentes des salariés, de catalyser une prise de décision plus rapide, de stimuler l'innovation et de permettre aux équipes locales d'agir et avancer vers les Objectifs 2030.

D'autre part, Danone attribue une action de l'Entreprise à chacun de ses salariés éligibles, ce qui leur donne le droit de voter en Assemblée Générale.

RELATIONS SOCIALES

Danone œuvre pour un dialogue social responsable, qui tienne compte des intérêts des différentes parties prenantes.

Dialogue social

Définition

Danone cible des relations de travail efficaces par le biais d'un engagement et d'un dialogue social continu, de la mise en œuvre de mécanismes de remontée des plaintes et d'alertes, et l'utilisation de pratiques responsables notamment lors de restructuration de l'Entreprise. Une pratique continue d'écoute des partenaires sociaux au sujet des attentes des salariés, et un dialogue ouvert avec eux permet de limiter les risques de grève et d'interruption d'activité.

Politiques

Le dialogue social est un levier essentiel pour Danone, tant aux niveaux du management, des syndicats et des représentants du personnel. Il permet d'aligner les efforts collectifs afin d'améliorer la performance de l'Entreprise. Depuis 1989, 10 accords ont été signés entre Danone et l'Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentation (UITA) et une vision commune a été mise en place.

Thèmes des conventions Danone-UITA

1. Convention relative aux informations économiques et sociales des sociétés de Danone (1989)
2. Convention relative à l'égalité professionnelle femmes-hommes (1989)
3. Convention relative à la formation qualifiante (1993)
4. Convention relative à l'exercice du droit syndical (1994)
5. Convention relative aux modifications d'activités affectant l'emploi ou les conditions de travail (1997)
6. Convention relative aux Principes Sociaux Fondamentaux (2001)
7. Convention relative à la mise en place d'indicateurs sociaux Groupe (2005)
8. Convention sur la diversité (2007)
9. Convention relative à la santé, la sécurité, les conditions de travail et le stress (2011)
10. Convention sur l'emploi durable et l'accès aux droits (2016)

Intégration, déploiement et communication des conventions fondamentales de l'OIT

- Depuis 2003, Danone adhère au Pacte Mondial des Nations-Unies, qui intègre les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Ces conventions sont formalisées, déployées et portées à la connaissance des salariés et fournisseurs de Danone.
- Les conventions de l'OIT formulent sept Principes Sociaux Fondamentaux qui font l'objet d'un accord signé entre Danone et l'UITA. Ces principes constituent la base de la démarche RESPECT dont l'un des objectifs est d'étendre ces principes aux fournisseurs de Danone (voir paragraphe 5.5 *Approvisionnements responsables hors lait*).
- Danone communique ses engagements à l'ensemble de ses salariés par son Code de conduite des affaires (voir paragraphe 5.1 *Loyauté des pratiques : éthique et intégrité*).

Gouvernance

Les sujets relatifs au dialogue social sont gérés par la Direction Générale des Ressources Humaines qui reporte au Directeur Général des Ressources Humaines et Secrétaire Général de Danone, membre du Comité Exécutif.

Le dialogue social au sein de Danone repose également sur :

- le Comité d'Information et de Consultation, assisté par son Comité de pilotage où siègent des représentants de la direction de Danone et des représentants syndicaux ;
- le Comité Engagement du Conseil d'Administration, chargé du suivi du déploiement des plans d'actions et initiatives, telle que l'approche FutureSkills en 2020 détaillée ci-après ;

- deux Administrateurs représentant les salariés qui siègent au Conseil d'Administration nommés par le Comité Social et Économique de la Société et le Comité d'Information et de Consultation. De plus, un membre du Comité Social et Économique de l'Entreprise assiste aux réunions du Conseil d'Administration avec une voix consultative (voir paragraphe 6.1 *Organes de Gouvernance*) ;
- une relation étroite avec l'UITA à travers la rencontre, sur une base biannuelle, entre la Direction Générale des Ressources Humaines, ses dirigeants et les managers des principales régions pour construire une ambition commune et suivre le respect et le déploiement des accords.

Par ailleurs, un dialogue continu entre le Directeur des Relations Sociales de Danone et les Directeurs de Ressources Humaines des

filiales permet de faire remonter les attentes des salariés, notamment avec les représentants syndicaux et représentants du personnel et, si besoin, d'établir des plans d'actions globaux ou locaux.

Plans d'actions

Face aux impacts économiques et sociaux de la crise sanitaire du Covid-19, Danone s'engage en faveur des salariés qui ont besoin d'acquies de nouvelles compétences. En 2020, l'Entreprise a travaillé avec l'UITA pour imaginer une approche innovante, "FutureSkills" (Compétences d'Avenir) qui vise à mieux préparer à des métiers d'avenir les salariés qui ont besoin de compétences nouvelles. Les métiers d'avenir couvrent tant des emplois existants qui seront significativement modifiés par des compétences additionnelles à l'avenir, que de nouveaux emplois amenés à émerger. Les programmes de formations professionnalisantes concerneront en priorité les salariés identifiés comme étant les plus exposés et les plus à risque sur la base de critères tels que le niveau de qualification et de salaire. Les personnes formées resteront des salariés de l'Entreprise et conserveront leurs avantages pendant la durée de la formation.

Par ailleurs, Danone et l'UITA continuent d'œuvrer pour réduire l'emploi précaire en appliquant des définitions, une méthodologie et des processus précis, tels que définis dans l'accord global sur l'emploi durable et l'accès aux droits signé en 2016.

Dans ses filiales, Danone promeut l'application de bonnes pratiques propices au dialogue social et recommande notamment de suivre

l'évolution (i) du nombre de sessions d'informations économiques et sociales visant l'ensemble des salariés, (ii) du taux de salariés couverts par des représentants du personnel et (iii) du nombre annuel de réunions organisées entre le management des sites et les représentants du personnel. L'Entreprise y déploie également des formations sur le dialogue social qui fournissent aux équipes les moyens d'aborder ces enjeux et d'anticiper les sujets clés à leurs activités.

Aux États-Unis, Danone a notamment mis en place depuis 2019 une réunion annuelle avec les partenaires sociaux et travaille à définir sa feuille de route locale en matière de dialogue social.

Résultats

En 2020, 78 % de salariés sont couverts par des conventions collectives (comme en 2019) (voir Note méthodologique).

Les accords-cadres signés entre Danone et l'UITA sont déployés dans chaque filiale et leur application fait l'objet, chaque année, d'une évaluation conjointe par un représentant de Danone, et un représentant de l'UITA. Entre 2009 et 2020, 60 visites de sites ont été organisées.

Opportunités

Danone considère le dialogue social comme une partie intégrante de sa culture d'entreprise et de son double projet économique et social. Il constitue un levier pour soutenir la dynamique d'amélioration continue de la performance de l'Entreprise par ses salariés.

Focus – Respect et promotion des droits humains dans les activités de Danone

En novembre 2017, dans le cadre d'une initiative du Consumer Goods Forum contre le travail forcé (voir paragraphe 5.5 *Approvisionnements responsables hors lait*), Danone s'est engagée à adopter des politiques visant à intégrer les principes du CGF dans ses activités.

En 2018, l'Entreprise a publié une politique interne, Global Policy for External Workforce, visant particulièrement les travailleurs intérimaires et interdisant le paiement des frais de recrutement par les travailleurs. En 2020, dans le cadre de sa mise en œuvre, Danone a piloté au Mexique une méthodologie dédiée à l'audit social des agences de travail temporaire, codéveloppée et mise en œuvre par un cabinet spécialisé. Cette méthodologie comprend des enquêtes réalisées auprès des travailleurs intérimaires ainsi que de leurs collègues et encadrants de Danone afin de mieux évaluer la situation des intérimaires. L'Entreprise déploiera la méthodologie dans les zones géographiques prioritaires en 2021.

Plus largement, en 2020, Danone a soutenu le lancement de la nouvelle coalition sur les droits humains du CGF – Human Rights Coalition – Working to end forced labour – et s'est ainsi engagée à mettre en place et à déployer des systèmes de diligence raisonnable en matière de droits humains (HRDD) axés sur le travail forcé dans ses propres opérations, avec un objectif de couverture à 100 % d'ici 2025, y compris pour les tiers externes engagés par des sous-traitants ou des agences de travail temporaire et en charge de l'exécution de travaux réguliers et continus dans ses propres opérations.

Parallèlement, Danone a déployé sa formation e-learning, développée en 2019, sur les droits humains et la lutte contre le travail forcé, auprès des équipes Achats, Ressources Humaines et Secrétariat Général afin de sensibiliser les équipes locales sur le sujet. Plus de 3 500 salariés de Danone ont suivi cette formation à fin 2020.

Enfin, l'Entreprise continue de suivre la performance de ses filiales en matière de droits humains à travers son programme Danone Way.

SÉCURITÉ ET SANTÉ AU TRAVAIL

Sécurité au travail : le programme WISE²

Définition

Danone a la responsabilité de s'assurer de la sécurité et de la santé de ses salariés sur l'ensemble de ses sites et d'offrir un environnement de travail sûr, sain et serein, propice à un engagement durable et respectueux d'un bon équilibre de vie des salariés. Face aux risques inhérents à la crise sanitaire du Covid-19, la priorité de l'Entreprise est de garantir la sécurité de l'ensemble de ses salariés, au niveau de ses sites de production et dans les sièges tertiaires.

Politiques

Programme de Sécurité et Santé au travail WISE²

Objectifs à 2020	Zéro accident mortel et une réduction de moitié des accidents de travail avec arrêt par rapport à 2014 ^(a) .
Périmètre d'application	Suivi de l'accidentologie (accidents mortels, accidents avec et sans arrêt) : l'ensemble des personnes travaillant sur les sites Danone (salariés, travailleurs employés <i>via</i> des agences ou des prestataires de main d'œuvre et sous-traitants).
Fonctionnement du programme WISE²	<p>WISE² est un programme mondial qui vise à réduire de façon continue le nombre d'incidents au travail en agissant selon deux axes :</p> <ul style="list-style-type: none">• renforcer la culture de la sécurité et de la santé au travail sur l'ensemble des sites de l'Entreprise ;• assurer la conformité avec des standards concernant les situations à risques les plus critiques. <p>Pour répondre à ces situations, l'Entreprise définit continuellement de nouveaux standards, et en particulier, depuis 2019, ceux relatifs à la sécurité des machines dans les usines ainsi que ceux relatifs aux risques spécifiques des activités de vente et des activités réalisées dans les sièges (ergonomie, télétravail, hôtels et voyages...).</p>

(a) Suite à deux accidents de la route mortels en 2020, Danone a renforcé les mesures préventives intégrées dans ses standards, pour atténuer les risques routiers et de conduite défensive.

Gouvernance

Animé par la Direction Générale des Ressources Humaines, le programme WISE² est déployé dans chaque Pôle, sur les sites de production, dans les entrepôts logistiques, en vente et distribution. Des responsables Sécurité et Santé dans les filiales et les sites s'assurent de la bonne conduite du programme.

Le programme est suivi au niveau de l'Entreprise par le Comité de Pilotage Sécurité présidé par le Directeur Général Ressources Humaines et Secrétaire Général, membre du Comité Exécutif. Il rassemble les Directeurs Opérations des Pôles et le directeur Santé, Sécurité, Conditions de travail.

Plans d'actions

Les sites sont tenus de réaliser leurs propres évaluations des risques. En Europe, notamment, le Document Unique d'Évaluation des Risques (DUER) exige des entreprises d'évaluer leurs risques et de mettre en place les plans d'actions nécessaires pour assurer la sécurité des salariés.

Danone mobilise ses salariés pour identifier et signaler les risques et les accidents *via* un dispositif participatif ouvert (i) à tous les salariés de Danone ; (ii) sur certains sites ouverts aux travailleurs employés par l'intermédiaire d'agences ou de prestataires de main

d'œuvre et aux sous-traitants. En cas de risques ou d'accidents graves, des procédures spécifiques et un système de remontée des informations selon les niveaux hiérarchiques ont été établis.

En parallèle, chaque année environ 50 % des sites de Danone, sites de production et forces de vente, font l'objet d'audits WISE² couvrant à la fois la culture de sécurité et la conformité aux standards. Depuis 2018, Danone a également déployé l'approche "conformité standards" de WISE² dans les pays où la distribution de proximité est importante (Égypte, Indonésie, Maroc et Mexique). En 2020, avec la crise sanitaire du Covid-19 et les mesures restrictives de déplacements, l'Entreprise n'a réalisé que 5 % des audits WISE² initialement prévus.

Des audits WISE² sont également réalisés pour certains sièges administratifs.

Par ailleurs, les plans d'actions WISE² intègrent l'encadrement des conditions de travail, notamment avec des initiatives pour évaluer les risques ergonomiques, former aux gestes et postures et aménager les postes de travail. Danone met également en œuvre des initiatives pour réduire les horaires de travail et la rotation des salariés dans la distribution de proximité. Le taux de maladies professionnelles et l'absentéisme qui leur est associé sont suivis au niveau local.

Résultats

Exercice clos le 31 décembre

	2019			2020		
<i>(en nombre d'accidents, sauf taux de fréquence en pourcentage)</i>	Accidents mortels ^(a)	Accidents avec au moins 1 jour d'arrêt ^(a)	Taux de fréquence 1 (FR1) ^(a)	Accidents mortels ^(a)	Accidents avec au moins 1 jour d'arrêt ^(a)	Taux de fréquence 1 (FR1) ^(a)
Par Pôle						
Produits Laitiers et d'Origine Végétale	–	157	1,6	–	127	1,3
Eaux	1	103	1,2	2	70	0,8
Nutrition Spécialisée	–	50	1,0	–	35	0,7
Fonctions centrales	–	46	2,9	–	20	1,3
Total	1	356	1,4	2	252	1,0

(a) Périmètre Sécurité, voir Note méthodologique.

Exercice clos le 31 décembre

	2019	2020
Taux de fréquence 2 (FR2) ^(a)	1,24	0,95
Taux de gravité ^(a)	0,06	0,07

(a) Périmètre Sécurité, voir Note méthodologique.

Focus – Promotion du bien-être au travail et prévention du stress

Depuis 2014, Danone intègre la promotion de la santé et du bien-être au travail à son programme WISE². Danone a défini une approche systématique bâtie autour de 5 piliers : (1) assurer un bon rythme de travail, (2) valoriser le travail quotidien, (3) promouvoir des façons saines de travailler, (4) encadrer les équipes avec bienveillance et authenticité et (5) promouvoir des styles de vie et un environnement sain. Des guides pratiques encouragent les filiales et les sites à les mettre en œuvre. Certaines filiales ont mis en place des initiatives prévoyant :

- le droit à la déconnexion ;
- des vacations de psychologues et d'assistants de service social et des comités de détection des situations d'isolement au travail ;
- la formation du management à la détection et la prévention du stress des équipes.

Depuis 2019, Danone dispense un programme de formation en Europe à destination de la fonction ressources humaines sur la qualité de vie au travail. En 2020, dans le contexte de la crise sanitaire du Covid-19, ces mesures ont été complétées par :

- des enquêtes globales et locales pour suivre et assurer de manière régulière le bien-être des salariés et identifier leurs besoins ;
- une campagne Stay Strong Stay Safe questionnant les salariés sur l'évolution de leurs conditions de travail autour des cinq catégories suivantes : (i) efficacité au travail, (ii) santé mentale, (iii) santé physique, (iv) suivi et soutien managérial et (v) solidarité et l'entraide ;
- la mise à disposition d'une cellule de soutien psychologique pour les salariés.

Santé au travail

Définition

L'accès à une couverture santé et l'éducation aux enjeux sanitaires pour tous les salariés est une priorité pour Danone qui, poursuit notamment le déploiement de son programme Dan'Cares dans les pays où l'Entreprise opère. Dans le cadre de la crise sanitaire du Covid-19, cette priorité a été renforcée pour tous les salariés à travers le monde.

Politiques

Danone a lancé le programme Dan'Cares en 2009 avec l'ambition de garantir, à terme, à l'ensemble de ses salariés, une couverture santé de qualité qui prend en charge les risques majeurs tout en tenant compte des pratiques des différents marchés. Les trois risques principaux pris en compte sont l'hospitalisation et la chirurgie, les soins ambulatoires et les soins de maternité. Dan'Cares a vocation à être déployé dans toutes les filiales de Danone, y compris dans les pays où ces couvertures ne sont pas prises en charge par les systèmes de santé.

Danone réalise régulièrement des études de marché afin d'évaluer son positionnement par rapport au marché en matière de couverture santé pour les salariés. En 2020, Danone a étendu la couverture santé

de ses programmes locaux (couverture santé familiale, programme d'assistance aux salariés) dans le contexte de la crise sanitaire du Covid-19.

Plans d'actions

En complément du programme Dan'Cares, Danone a mis en place plusieurs initiatives dont Health@Work qui a pour objectif d'informer et de sensibiliser ses salariés sur l'amélioration de la santé par les habitudes alimentaires et l'activité physique. À ce titre, 94 % des salariés (contre 84 % en 2019) ont eu accès à au moins une offre gratuite de ce programme en 2020 (Périmètre Nutrition santé, voir Note méthodologique).

Par ailleurs, en 2020, l'ensemble des entités de Danone ont intégré la santé des salariés comme condition de la continuité des activités. Ainsi, les entités ont mis en place des mesures de prévention sanitaire telles que les contrôles de la fièvre, l'accès aux équipements de protection et/ou les tests Covid-19 (Périmètre Danone Way, voir Note méthodologique).

Résultats

Au 31 décembre 2020, 100 109 salariés (99 627 en 2019) répartis dans 53 pays (comme en 2019) bénéficient d'une couverture santé conforme aux critères définis par Dan'Cares.

Parmi les bénéficiaires de Dan'Cares la plupart ont pu inclure des membres de leur famille.

SÛRETÉ DES SALARIÉS

Définition

Présente dans plus de 120 pays, Danone est ainsi exposée à de nombreux défis de sûreté et à la responsabilité de protéger tous ses collaborateurs des actes de malveillance. Pour ce faire, Danone analyse les risques sécuritaires par pays et élabore les moyens de prévention adaptés à chaque situation qui sont à mettre en œuvre pour sécuriser l'environnement de travail des collaborateurs et pour réagir efficacement le cas échéant.

Politiques

Formalisée en 2018, la politique Sûreté signée par le Président-Directeur Général de l'Entreprise définit la vision, la mission et les objectifs de Danone en matière de sûreté. Les directives globales de gestion de la sûreté énoncent les principes, en particulier par rapport à la protection des salariés. La politique sûreté et santé en voyage définit les règles liées aux déplacements professionnels, en complément de la politique générale Voyage de l'Entreprise.

Le département sûreté a également publié des directives spécifiques encadrant les déplacements professionnels à l'international dans le contexte de la crise sanitaire du Covid-19. La dernière version de cette directive est accessible à l'ensemble des salariés depuis le réseau social interne de l'Entreprise.

Les procédures opérationnelles de sûreté destinées aux sites de production, formalisées en 2019 sont en cours de déploiement pour l'ensemble des entités de Danone.

Gouvernance

La gestion des risques de sûreté relève du Directeur Général de la Sûreté et de l'Intelligence Économique qui rapporte au Secrétaire Général de Danone.

Le département sûreté comprend quatre pôles d'expertise :

- sûreté internationale, chargé (i) du déploiement des directives au niveau régional et local, (ii) des risques liés aux déplacements professionnels et aux communications associées ainsi que (iii) de la protection du capital matériel et immatériel de l'Entreprise ;
- sûreté des opérations, chargé de la protection des chaînes d'approvisionnement et des enquêtes en cas de suspicion de fraude alimentaire ;
- analyse des risques, chargé de la rédaction des directives et rapports prospectifs, de l'analyse des risques pays et de la veille sécuritaire ;
- cybersécurité, chargé de centraliser la politique de Danone en la matière et dont le rôle a été renforcé par la création d'un Cyber-Board et par le rattachement fonctionnel de ce pôle au Directeur Général de la Sûreté et de l'Intelligence Économique.

Dans les pays d'implantation, les experts Sûreté assistent les directeurs des ressources humaines, qui sont responsables de la gestion des effectifs locaux, aspects sécuritaires compris.

La Direction Sûreté de Danone interagit avec les Pôles de Danone notamment au travers de sessions de formations des Comités de Direction des Pôles de l'Entreprise.

Opportunités

La mise en œuvre d'une stratégie solide en matière de santé et de sécurité sur le lieu de travail contribue à renforcer l'engagement des salariés. Elle représente également une opportunité pour l'Entreprise de répondre à leurs nouveaux besoins, comme la prise en compte de l'ergonomie du lieu de travail pour une population vieillissante sur ses sites de production, ou encore la fourniture d'une couverture santé étendue dans le contexte de la crise sanitaire du Covid-19.

Plans d'actions et résultats

La gestion des risques de sûreté repose sur les trois piliers suivants :

- anticipation et information : veille et analyse des risques pour comprendre les menaces sécuritaires auxquelles sont confrontées l'Entreprise et ses salariés, et définir des plans d'actions. En ce qui concerne les salariés, cela se traduit par une cartographie des risques pays et par la collaboration avec les équipes locales pour affiner l'analyse de l'environnement de l'Entreprise. Danone s'assure que les informations relatives aux risques sécuritaires soient bien communiquées aux salariés concernés et que les règles de sûreté liées aux déplacements professionnels fassent l'objet d'actions régulières de communication et de sensibilisation. Dans ce cadre, l'équipe sûreté a développé un module de formation en ligne disponible sur la plateforme d'apprentissage numérique de Danone, Campus X.
- prévention et protection : mise en œuvre de moyens de prévention pour réduire la probabilité d'occurrence d'incidents, en impliquant ses réseaux d'experts internes et externes. Cela concerne notamment le suivi des déplacements professionnels et des expatriations dans des pays considérés à risque et la mise en place de protocoles de sûreté adaptés. Aussi, le niveau de sûreté des sites de Danone est évalué suivant une grille d'audit. Ces auto-évaluations servent de base à la sécurisation continue menée en collaboration avec les experts de la sûreté. Depuis 2017, 91 % des sites de production ont réalisé l'auto-évaluation sûreté. En 2020, dans le contexte de pandémie, 82 % des sites ont réalisé leur auto-évaluation (périmètre : 176 sites de production). En 2020, l'équipe sûreté a défini un plan de communication, clarifié les rôles et mis à jour la grille d'évaluation afin de prendre en compte les spécificités sectorielles des activités de l'Entreprise.
- réponse et gestion d'incidents : mise en place de moyens de réaction si des incidents surviennent et capitalisation sur les expériences passées afin d'améliorer les dispositifs de prévention et protection existants. La Direction de la Sûreté applique en continu un dispositif de veille externalisée ainsi qu'un programme d'assistance médicale et sécuritaire, en collaboration avec la Direction des Ressources Humaines.

Ce dispositif de sûreté est ensuite adapté aux risques sécuritaires pour chacune des régions où Danone opère.

En 2020, le Security Operational Center (SOC) de Danone a qualifié 57 événements d'importants ou d'urgents, qui ont tous fait l'objet d'une remontée à l'équipe sûreté. Parmi ceux-ci, le SOC a contacté l'équipe sûreté 11 fois (contre 23 en 2019) car des salariés Danone se trouvaient à proximité de la zone concernée. L'équipe sûreté a pris la décision de contacter 2 fois l'ensemble des salariés potentiellement affectés par l'événement. La baisse du déclenchement du SOC est liée à la limitation des déplacements en 2020 du fait de la crise sanitaire du Covid-19.

Opportunités

La mise en place d'actions d'information, de communication et de sensibilisation contribue au bien-être des salariés en sécurisant leur environnement de travail.