RSE DD

Pratiques managériales et stratégie RSE

Ce cours vous est proposé par Damien TALBOT, Professeur en Sciences de Gestion, IAE Clermont Auvergne et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Étude de cas : le groupe Danone

Contexte

Vous êtes un investisseur et, afin de prendre une décision d'achats d'action, vous analyser la façon dont le groupe Danone aligne sa stratégie avec la RSE. Vous avez trouvé sur le site du groupe le rapport du « Danone 2023 mission committee report », publié le 3 avril 2024, ainsi que « integrated annual report » dont voici quelques extraits.

Extraits du « Danone 2023 mission committee report

#1 DANONE'S PURPOSE AND OBJECTIVES AS A *SOCIÉTÉ À MISSION*

LEGAL FOUNDATION

The French *Société à Mission* status is defined by articles L.210-10 *et sq.* of the French Commercial Code, introduced by the May 22nd, 2019 law, commonly known as the "PACTE" law. It requires that a company adopting this status:

- define a purpose (*raison d'être*) and write it into the company's by-laws.
- include in its by-laws social and environmental objectives aligned with that purpose.
- create a mission committee responsible for monitoring progress made towards achieving these objectives.
- appoint an independent third party to verify that the mission is carried out.

PURPOSE AND OBJECTIVES

Danone's dual project of pursuing both business success with social progress has given rise to major sustainability commitments and innovations since Antoine Riboud's 1972 speech. In 2020, adopting the *Société à Mission* status was a logical and natural step for Danone. Within this new status, Danone confirmed "bringing health through food to as many people as possible" as its purpose (*raison d'être*).

The social and environmental objectives that Danone adopted as a *Société à Mission* (called the "mission") are aligned with the United Nations' Sustainable Development Goals, and cover four themes related to health, environment, social topics, and inclusiveness.

Each statutory objective is broken down into operational objectives, and into medium- and long-term trajectories, with annual milestones. These are aligned with the mid- to long-term objectives defined in the Danone Impact Journey, the company's sustainability strategy published in February 2023.

The mission statutory objectives are as follows:

- **Impact people's health locally**, with a portfolio of healthier products, with brands encouraging better nutritional choices, and by promoting better dietary habits.
- **Preserve and renew the planet's resources**, by supporting regenerative agriculture, protecting the water cycle, and strengthening the circular economy of packaging across its entire ecosystem in order to contribute to the fight against climate change.
- **Entrust Danone's people to create new futures**: building on a unique social innovation heritage, give each employee the opportunity to impact the decisions of the Company, both locally and globally.
- **Foster inclusive growth**, by ensuring equal opportunities within the Company, supporting the most vulnerable partners in its ecosystem, and developing everyday products accessible to as many people as possible.

Source : https://www.danone.com/content/dam/corp/global/danonecom/investors/en-all-publications/2024/shareholdersmeetings/danonecommitteereport2024.pdf.coredownload.pdf, p. 4

#4 THE WORK OF THE INDEPENDENT THIRD PARTY AND THE OUTCOMES OF THE VERIFICATION OF DANONE'S PROGRESS

2023 was also an opportunity to work closely with Mazars, the independent third party for the verification of Danone's progress as a *Société à Mission*, which was appointed in 2022 and is also responsible for the regulatory verification of the sustainability reporting in Danone's annual Universal Registration Document.

At the Mission Committee meeting in March 2023, Mazars presented their methodology of verification up to the issuance of their report as independent third party. Their presentation was followed by detailed work and exchanges between Danone and Mazars to **strengthen certain KPIs and trajectories, ensuring greater consistency and clarity**. These adjustments were approved by the Mission Committee in the July Committee meeting.

As part of its verification work, the independent third party interviewed several members of the Mission Committee to understand how they verify the execution of the mission objectives, trajectories, and resource allocation. They then carried out an audit of the indicators and a consistency check of the trajectories through interviews with contributors, an audit of data, and an analysis of the targets and trajectories' alignment with Danone's strategy and with the objectives.

During the Mission Committee meeting in March 2024, **Danone received a full verification opinion from the independent third party on the fulfillment of the social and environmental objectives**. The Mazars assurance report can be found on page 19 of this Mission Committee Report.

Source : https://www.danone.com/content/dam/corp/global/danonecom/investors/en-all-publications/2024/shareholdersmeetings/danonecommitteereport2024.pdf.coredownload.pdf, p. 8

HEALTH

Statutory objective: Impact people's health locally with a portfolio of healthier products, with brands encouraging better nutritional choices, and by promoting better dietary habits.

Operational objective	2025 Targets	2023 results (milestones met ✓)
1 **Provide better products for children's health**	KPI 1: >95% of volume sold of Dairy and Plant-Based Kids Portfolio will have ≤ 10 g total sugars/100 g KPI 2: >95% % of volume sold of formula milks with added sugar: ≤ 1.25 g/100 kcal for toddler milks intended for 1-3-year-olds ≤ 2.0 g/100 kcal for milks intended for 4-5-year-olds	62.2% of volume sold of Dairy and Plant-Based Kids with ≤ 10 g total sugars/100 g 99% of volume sold of toddler milks for 1-3-year-olds with added sugars ≤ 1.25 g/100 kcal 94.5% of volume sold of milks for 4-5-year-olds with added sugars ≤ 2.0 g/100 kcal
2 **Positively impact children's health**	KPI 1: 5 projects to address iron deficiency KPI 2: 3 projects to support women's choice of breastfeeding	2 projects to address iron deficiency/ anemia 1 project to support women's choice of breastfeeding
3 **Enable people to make informed nutritional choices**	>95% of volume sold of Dairy and Plant-Based + Aquadrinks products with on pack/ online interpretative nutritional information	40.5% of volumes sold of dairy, plant-based and Aquadrinks products with on-pack/online interpretative nutritional information

Source : https://www.danone.com/content/dam/corp/global/danonecom/investors/en-all-publications/2024/shareholdersmeetings/danonecommitteereport2024.pdf.coredownload.pdf, p. 9

Consignes

1. Définir la raison d'être et la mission que s'est donné le groupe Danone.
2. Comment Danone a construit les KPIs pour mesurer les progrès réalisés en matière de RSE ?
3. Donnez des exemples de KPIs dans le domaine de la santé.

Éléments de correction

1. Définir la raison d'être et la mission que s'est donné le groupe Danone

En juin 2020, Danone devient la première entreprise cotée en bourse à adopter le statut de société à mission. La raison d'être du groupe est : « apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre ». La mission se traduit par quatre objectifs :

- Avoir un impact positif sur la santé des personnes au niveau local,
- Préserver et renouveler les ressources de la planète,
- Permettre à nos collaborateurs de façonner l'avenir,
- Favoriser une croissance inclusive.

2. Comment Danone a construit les KPIs pour mesurer les progrès réalisés en matière de RSE.

En 2023, Danone a collaboré étroitement avec Mazars, tiers indépendant vérifiant ses progrès en tant que Société à Mission. Mazars a présenté sa méthodologie, suivie d'un travail conjoint pour renforcer les indicateurs clés et les trajectoires, l'ensemble étant approuvé ensuite par Danone. Dans le cadre de sa vérification, Mazars a interrogé le Comité de Mission et audité les données et l'alignement stratégique. En mars 2024, Danone a reçu une opinion favorable de Mazars sur l'atteinte de ses objectifs sociaux et environnementaux.

3. Donnez des exemples de KPIs dans le domaine de la santé.

En matière de réduction du sucre, Danone a atteint une première étape : 62,2 % du volume vendu de produits Laitiers destinés aux enfants de 3 à 12 ans contiennent un maximum de 10g de sucres pour 100g.

Autre exemple, l'entreprise a également atteint et dépassé son objectif pour les laits pour jeunes enfants, avec 99 % du volume vendu contenant un maximum de 1,25 g/100 kcal de sucres ajoutés. Elle a également pu assurer que 94,5 % du volume vendu de laits pour les enfants de 4 à 5 ans contenaient un maximum de 2,0 g/100 kcal de sucres ajoutés.

Pour avoir un impact positif sur la santé infantile, Danone a lancé des "projets axés sur l'impact" pour lutter contre l'anémie, en collaborant avec des partenaires pour le dépistage, la nutrition et la sensibilisation.

Un autre projet vise à augmenter le taux d'initiation de l'allaitement en formant des professionnels de santé et en soutenant les familles.

Enfin, Danone a réalisé des progrès constants concernant son objectif de permettre aux gens de faire des choix nutritionnels plus éclairés grâce à des informations nutritionnelles interprétatives. Danone a atteint son objectif de 40,5 % du volume, mettant l'entreprise sur la voie pour atteindre son objectif de couvrir plus de 95 % du volume.

Bibliographie

Danone mission committee report, 2024 :
https://www.danone.com/content/dam/corp/global/danonecom/investors/en-all-publications/2024/shareholdersmeetings/danonecommitteereport2024.pdf.coredownload.pdf

Danone integrated report 2023 :
https://www.danone.com/content/dam/corp/global/danonecom/investors/en-all-publications/2023/integratedreports/integratedannualreport2023.pdf

Responsabilité sociale, sociétale et environnementale Danone :
https://www.danone.com/content/dam/corp/global/danonecom/investors/fr-sustainability/reports-and-data/chapitres-urd/URDchapitre52021.pdf

Références

Comment citer ce cours ?

RSE DD – Pratiques managériales et stratégie RSE – Étude de cas, Damien TALBOT, AUNEGe (http://aunege.fr), CC – BY NC ND (http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.