

APPORTER LA SANTÉ PAR L'ALIMENTATION AU PLUS GRAND NOMBRE

DANONE

Rapport économique et social

13

FRANCK RIBOUD
«LA CONFIANCE
QUE NOUS AVONS
EN L'AVENIR
VIENT DE NOTRE
CAPACITÉ
À TOUJOURS
REBONDIR»

ENJEUX
& DÉCRYPTAGE
DE L'ANNÉE 2013
ET AU-DELÀ

UN LIEU, DES GENS
DANONE AUX CÔTÉS
DE SES PARTIES
PRENANTES



2013

L'ANNÉE DU NOUVEAU DANONE.COM



AU SOMMAIRE

L'ENTRETIEN P. 4



VOIR AUSSI

L'interview vidéo de Franck Riboud sur:

DANONE13
FOCUS

[danone.com/fr/
danone13focus](http://danone.com/fr/danone13focus)

ENJEUX ET DÉCRYPTAGE

ENJEUX

Construire un consensus solide autour de nos convictions fortes
p. 10 à 16

DÉCRYPTAGE

Retour sur les décisions stratégiques de 2013
p. 24 à 35



SUR 100...



...PRODUITS CONSOMMÉS

comment se répartissent les principaux équilibres
p. 18



...EUROS DE CHIFFRE D'AFFAIRES

les marchés prioritaires confirment leur réussite
p. 20



...COLLABORATEURS

la réalité internationale, la diversité... au sein du groupe
p. 22

UN LIEU, DES GENS

p. 36



INDICATEURS

Les résultats 2013
commentés par
Pierre-André Térisse
p. 48

Regard 2013 sur les Produits Laitiers Frais, les Eaux, la Nutrition Infantile et la Nutrition Médicale
p. 50

ENTRETIEN AVEC FRANCK RIBOUD

L'enjeu

de 2013 a été de surmonter des vents contraires et de préparer 2014. Dans un contexte difficile, nous y sommes parvenus. Pour les industries de l'agroalimentaire, 2013 a été une année complexe, marquée par la crise de la consommation dans les pays développés, l'inflation des matières premières sur le marché mondial et une fluctuation importante des devises de nombreux pays.



FRANCK RIBOUD,
PRÉSIDENT-DIRECTEUR
GÉNÉRAL DE DANONE,
REVIENT SUR
LA CONJONCTURE
PARTICULIÈRE DE 2013
ET LES DYNAMIQUES
SOLIDES DU GROUPE.
ENTRETIEN.

► QUEL REGARD PORTEZ-VOUS SUR LE BILAN 2013 DE DANONE ?

Franck Riboud : Danone termine l'année 2013 sur une croissance organique de 4,8 %, supérieure à celle des principaux acteurs de nos marchés. Pourtant, nous avons dû affronter des vents contraires. Le premier, bien sûr, en termes de médias-tisation et surtout d'impact sur nos ventes, est la fausse alerte sur la qualité de la poudre de lait lancée par notre fournisseur Fonterra. Une fausse alerte mais qui a eu un impact violent en Asie, impossible à absorber à court terme et qui nous a conduits à faire un avertissement sur nos résultats en octobre dernier. Sans cette crise sans fondement, nous aurions enregistré entre 6 et 7 % de croissance, car, simultanément, les ventes en Europe ont cessé de décroître. Et en Russie, premier pays du groupe, la croissance est à deux chiffres. Dans ce contexte, si on ajoute la hausse des prix des matières premières et du lait en particulier (+ 30 % dans certains pays !), les fluctuations des devises ou



encore l'instabilité politique de certaines régions, réaliser près de 5 % de croissance organique est une belle performance.

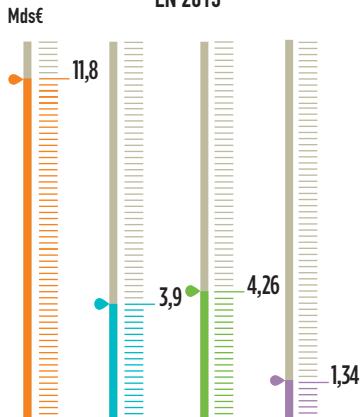
► QUELS SONT LES LEVIERS DE VOTRE CROISSANCE ?

F. R. : Notre croissance reste positive parce que nous avons en grande partie compensé ces aléas du marché par des dynamiques de vente très solides. Si je trace un bilan rapide des quatre métiers du groupe, j'y vois les signes d'une croissance solide mais surtout durable. Notre principal métier, les Produits Laitiers Frais, qui représente plus de la moitié de nos ventes, a constamment amélioré ses performances au cours de l'année et renoue avec une croissance de près de 5 % au quatrième trimestre, tirée par les marchés à très fort potentiel que sont la Russie et les États-Unis, qui évoluent à plus de 10 %, et par l'arrêt de la décroissance en Europe.

Les Eaux, considérées par certains il y

a quelques années comme une catégorie à faible potentiel, ont réalisé 11,2 % de croissance, maintenant la tendance des deux dernières années. Les équipes ont fait un travail formidable de réinvention de l'eau, ce produit à la fois si simple, si naturel et si essentiel. Les formats, les matériaux des bouteilles, les modes de communication jusqu'aux circuits de distribution ont été revisités. Et l'extension aux aquadrinks, des eaux naturelles légèrement aromatisées, offre aujourd'hui une alternative très séduisante à la consommation de boissons sucrées.

► CHIFFRE D'AFFAIRES DES MÉTIERS EN 2013



► CROISSANCE DES MÉTIERS EN 2013
(en données comparables)

3,2 %	Produits Laitiers Frais
11,2 %	Eaux
3,6 %	Nutrition Infantile
5,8 %	Nutrition Médicale

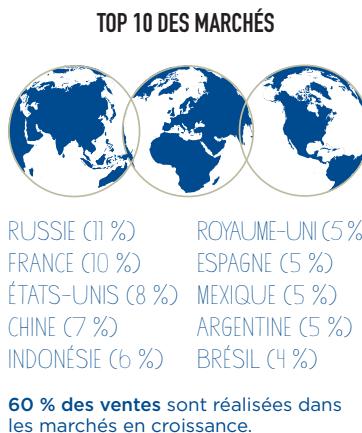
“NOTRE CROISSANCE EST POSITIVE MALGRÉ LES ALÉAS DU MARCHÉ PARCE QUE NOUS AVONS MIS EN PLACE DES DYNAMIQUES DE VENTE TRÈS SOLIDES.”

Franck Riboud

En dehors de l'impact de la fausse alerte de Fonterra sur huit marchés asiatiques, les performances de la Nutrition Infantile conservent la très forte dynamique des dernières années. En Amérique latine, en Europe et dans le reste de l'Asie, nos parts de marché augmentent significativement. En isolant l'effet de cette alerte, nous aurions enregistré une croissance de 12 % en 2013. Enfin, la Nutrition Médicale (+ 5,8 % en 2013, identique à 2012) résiste bien dans notre bastion historique, l'Europe, malgré les politiques locales de déremboursement liées aux difficultés économiques. Mais ce qui nous semble extrêmement encourageant est le développement significatif de notre activité dans de nouvelles régions : en Chine, au Brésil, en Russie, des pays très peuplés mais où le vieillissement rapide questionne les autorités de santé nationales.

► L'EUROPE JOUE-T-ELLE UN RÔLE POSITIF DANS CETTE CAPACITÉ DE RÉSISTANCE DU GROUPE ?

F.R. : L'Europe, qui représente près de 40 % de nos ventes, se stabilise et n'impacte plus aussi négativement nos résultats que les années passées, où elle était entre -5 et -3 %. Cela vient bien sûr de notre décision, tout début 2013, de reprendre l'offensive dans un contexte européen déflationniste marqué par une consommation atone et une pression fiscale forte sur les ménages comme sur les entreprises. Danone doit refaire la différence, en innovant sur les recettes (ce que nous avons fait pour Velouté en France), les packagings (la bouteille



Danonino en forme de dinosaure globe-trotter pour les enfants) et la communication. Plusieurs de nos bastions historiques ont montré des signes positifs en fin d'année et l'exemple du Portugal, où nous avons, fin 2013, une croissance à deux chiffres, démontre qu'il n'y a pas de fatalité.

Le plan d'adaptation de nos organisations annoncé en février 2013, qui est en cours de mise en œuvre, va nous aider à retrouver de la dynamique en réduisant nos coûts de structure et en simplifiant les circuits de décision. La concentration des achats à travers une structure centrale d'achats pour les produits laitiers frais et, en fin d'année, la mise en place d'un management intégré pour l'ensemble des PLF à un niveau européen vont nous permettre de tirer parti des effets d'échelle et d'être plus réactifs. Tout cela ayant pour but de construire une Europe plus compétitive, et donc plus forte, dès 2014.

► LES PAYS ÉMERGENTS RESTENT DONC CEUX QUI PORTENT LA CROISSANCE DU GROUPE ?

F.R. : Depuis 2012, nous réalisons plus de 60 % de notre activité dans les pays à forte croissance. Cela dessine un groupe parfaitement positionné sur le plan géographique : un camp de base solide dans des pays stables où nos catégories sont fortement installées et des territoires de conquête où nous sommes en position de créer des opportunités de croissance rapide. Mais ce qui est intéressant, c'est que le rôle des pays émergents n'est pas seulement de générer de la croissance locale. Il est aussi d'inspirer et de stimuler la croissance dans les marchés plus mûrs. Le succès spectaculaire des aquadrinks en Chine et en Indonésie avec Mizone ou encore, les recettes au jus de fruit au Mexique avec Bonafont con Jugo, en Argentine avec Villa del Sur Levité en sont le parfait exemple. Ces dernières sont nées en Amérique latine, il y a près de dix ans. Elles séduisent aujourd'hui l'Europe, et sans que l'on perde de part de marché dans les eaux naturelles. Voilà ce que Danone devient : un groupe qui se nourrit de toutes ses régions et où l'innovation n'est pas – ou n'est plus – l'apanage d'une région ou d'une autre.

► DANS QUELLES GÉOGRAPHIES VOYEZ-VOUS LES PLUS FORTS POTENTIELS POUR DANONE ?

F.R. : Nous avons été très actifs cette année aux États-Unis en misant sur des complémentarités : l'acquisition de YoCrunch, spécialiste des yaourts avec des garnitures à ajouter, qui plairont aux enfants ►►

»

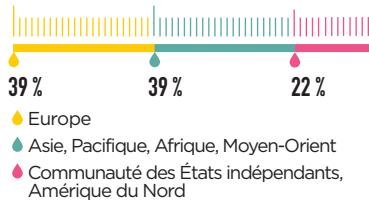
et à leurs parents ; celle de Happy Family, une entreprise bio des plus innovantes de la nutrition infantile ; et le partenariat avec Starbucks. Pourquoi Starbucks ? D'abord parce que c'est un réseau de distribution considérable, donc de multiples points de vente. Être présent chez Starbucks est une manière de se connecter aux 17 millions de consommateurs qui viennent tous les jours y prendre leur petit déjeuner. C'est une formidable plateforme pour nous aider à faire pleinement entrer le yaourt dans les habitudes alimentaires des Américains. Ceux-ci ne mangent qu'un yaourt toutes les deux semaines. Il faudrait que ce soit un par jour !

Nous nous sommes également renforcés en Turquie avec Sirma, leader local des eaux. Et, plus récemment, en Chine, en signant avec COFCO Dairy Investments un accord qui porte à 9,9 % notre participation dans Mengniu, le leader chinois des produits laitiers. Pourquoi ? Parce que la Chine est un pays immense dans lequel nous pensons qu'il est plus intéressant et plus efficace, pour construire une catégorie encore peu présente dans les habitudes de consommation, de s'allier à l'un des plus puissants acteurs plutôt que de le faire tout seul.

► L'AFRIQUE SEMBLE DEVENIR UN ENJEU STRATÉGIQUE ?

F.R. : Il faut continuer à penser aux vingt, aux trente ans qui viennent. Et là, nous sommes convaincus – cela n'a rien de très original – que l'Afrique est sans doute le prochain territoire dont il faut s'occuper. Nous sommes déjà bien implantés en Afrique francophone avec

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2013 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



la nutrition infantile. Danone est numéro un dans les PLF dans toute l'Afrique du Nord et nous avons consolidé notre position au Maroc en prenant le contrôle de Centrale Laitière. Nous sommes aussi très présents en Afrique du Sud, une base très importante qui nous a permis de remonter vers le nord, de mettre au point des produits aux prix très accessibles, d'autres qui se conservent hors froid... Notre faiblesse était en Afrique subsaharienne, nous avons donc choisi de nous y introduire via une joint-venture avec Abraaj Group, pour acquérir Fan Milk, une entreprise devenue leader du yaourt glacé grâce à un système unique de distribution directe au consommateur. Pour Danone, c'est le moyen de comprendre comment on se connecte à lui et on lui vend les produits. Dans cette région, la distribution passe par une multitude de petites échoppes. Fan Milk a donc créé un système adapté : 31 000 vendeurs, dont 25 000 à vélo. Il est plus pertinent pour nous de nous adosser à ces systèmes éprouvés plutôt que de les créer nous-mêmes. La couverture géographique de cette société (Ghana, Nigeria, Togo, Burkina Faso, Côte d'Ivoire et Bénin) est aussi un atout.

► DANONE POURRA-T-IL GARDER SES SPÉCIFICITÉS ALORS QU'IL GRANDIT DE PLUS EN PLUS LOIN ?

F.R. : Quand je parle de Danone, de ses choix et de son « modèle », je ne parle pas uniquement du modèle économique. Je parle de l'équilibre culturel de Danone, que je veux garder et qui consiste à se poser une question avant toute décision : comment faire du business de manière unique pour Danone en associant économie, social et sociétal. Ce sont le Fonds Danone pour l'Écosystème, danone.communities, le fonds Livelihoods, le programme Dan'Cares – qui donne une couverture santé minimum à 56 % de nos collaborateurs –, la sécurité alimentaire... Ce sont les intangibles de Danone. Nous ne les abandonnerons jamais. Impliquer le plus de collaborateurs possible est le meilleur moyen de ne pas perdre cette idée de concilier l'économique et le social et, au contraire, de faire en sorte qu'elle se transmette au sein de Danone.

► QUELLES SONT VOS PRIORITÉS ?

F.R. : Mon rôle, c'est à la fois de mobiliser les équipes sur nos objectifs de croissance rentable et, en même temps, de construire les bases du Danone de 2020 ou 2030. Un groupe qui puisera dans sa génétique et ses valeurs fondatrices pour se réinventer et rester l'entreprise la plus en phase avec les grands enjeux de l'alimentation dans le monde. •

En savoir +

danone.com/fr/danone13focus

COMPOSITION DU Conseil d'administration

Le Conseil d'administration de Danone est présidé par **FRANCK RIBOUD**.
Il se compose de 14 membres dont 10 indépendants.

1/ FRANCK RIBOUD

58 ans, président-
directeur général
de Danone



1

2/ BRUNO BONNELL ⁽¹⁾

55 ans, président
d'I-VOLUTION



2

3/ RICHARD GOBLET D'ALVIELLA ⁽¹⁾

65 ans, président
exécutif de Sofina SA



3

4/ JACQUES-ANTOINE GRANJON ⁽¹⁾

51 ans, président-
directeur général
de vente-privee.com



4

5/ JEAN LAURENT ⁽¹⁾

69 ans,
administrateur
référent de Danone
et Président du
Conseil
d'administration
de la Foncière
des Régions



5

6/ EMMANUEL FABER

50 ans, vice-président
du Conseil d'administra-
tion et directeur général
délégué de Danone

6

7/ MOUNA SEPEHRI ⁽¹⁾

50 ans, directeur
délégué à la présidence
du groupe Renault

7

8/ VIRGINIA A. STALLINGS ⁽¹⁾

63 ans, professeur de
pédiatrie à l'hôpital pour
enfants de Philadelphie

8

9/ LIONEL ZINSOU-DERLIN ⁽¹⁾

59 ans, président de
PAI partners SAS

9

10/ BERNARD HOURS

57 ans, vice-
président du Conseil
d'administration
et directeur général
délégué de Danone



10

11/ JEAN-MICHEL SEVERINO ⁽¹⁾

56 ans, gérant de
I&P SARL



11

12/ GAËLLE OLIVIER ⁽¹⁾

42 ans, directeur
général des activités
d'assurances
dommages AXA
Asie



12

13/ BENOÎT POTIER ⁽¹⁾

56 ans, président-
directeur général
de L'Air Liquide SA



13

14/ ISABELLE SEILLIER

54 ans, directeur
général Europe,
Moyen-Orient,
Afrique pour
les institutions
financières de
J.P. Morgan



14

*(1) Administrateurs
reconnus indépendants
par le Conseil
d'administration sur
recommandation du Comité
de nomination
et de rémunération,
en application du code
AfeP-Medef.*



RÉDUIRE LE RISQUE DE DIABÈTE

Le yaourt a toute sa place dans un régime alimentaire équilibré et un mode de vie plus sain. Après onze ans d'étude du comportement alimentaire de 4 000 personnes, des scientifiques britanniques ont émis l'hypothèse que **consommer 4 à 5 yaourts par semaine peut réduire de 28 % le risque de développer un diabète de type 2.**

ENJEUX/

PRODUITS LAITIERS FRAIS

JAMAIS LE PLAISIR N'A ÉTÉ AUSSI SAIN

Dans la famille des produits laitiers frais, le yaourt se distingue par un profil intéressant, qui suscite l'attention croissante des scientifiques, des professionnels de santé et des autorités publiques. Plusieurs études récentes ont associé la consommation régulière de yaourt à une meilleure santé et à la prévention de certaines maladies. L'intérêt quant au rôle joué par le yaourt dans la réduction de la prise de poids et la prévention de certaines maladies ne cesse de croître.

Le yaourt a connu sa consécration le 23 avril 2013, lors du premier « sommet mondial sur les effets du yaourt sur la santé ». Organisé à Boston, aux États-Unis, par l'American Society for Nutrition, il a rassemblé des sommets scientifiques et médicales internationales. Celles-ci y ont débattu des spécificités nutritionnelles du yaourt et de son rôle dans une alimentation équilibrée. « Les produits laitiers, et en particulier le yaourt, contiennent une variété de nutriments essentiels qu'il est pratiquement impossible de trouver dans d'autres produits alimentaires », rappelait à Boston le

Dr David McCarron, professeur au département de nutrition de l'université de Californie. Un pot de yaourt est en effet une mine de calcium, de vitamine D, de vitamines B2 et B12, de protéines, de potassium et de probiotiques. Consommé régulièrement, c'est un moyen simple d'obtenir les nutriments dont notre corps a besoin. En laissant à l'écart ce que notre régime a tendance à consommer avec excès : le sucre, les graisses saturées et le sel notamment. Selon une étude récente*, les consommateurs de yaourt ont un régime plus équilibré et sont moins susceptibles de présenter certaines déficiences nutritionnelles. Sans oublier qu'au sein de la famille des produits laitiers frais le yaourt est mieux digéré par ceux qui souffrent d'intolérance au lactose.

UNE PRÉVENTION EFFICACE

En 2013, plusieurs études ont montré qu'une consommation régulière de yaourt contribue à prévenir le surpoids et à réduire les risques de diabète. Soit les fléaux les plus fréquents et qui pèsent le plus lourd sur les dépenses de santé publique actuellement.

À Boston, le professeur Paul Jacques, directeur du programme Épidémiologie nutritionnelle de Tufts University, a présenté les résultats de la cohorte Framingham, le suivi de 3 000 personnes sur dix-sept ans : celles qui ont consommé au moins trois yaourts par semaine ont moins pris de poids (50 % de moins) et leur tour de taille s'est moins épaisse (de l'ordre de 15 %) que celles qui n'en ont pas consommé.

En 2013, plusieurs institutions académiques de renom ont étudié le lien entre la consommation de yaourt, la qualité du régime alimentaire et d'autres paramètres de santé. Une étude conduite aux États-Unis associe la consommation de yaourt avec une réduction du gain de poids dans le temps. Des études nutritionnelles épidémiologiques ont été menées dans d'autres pays en utilisant des bases de données locales. En France, il a été démontré que la consommation de yaourt est associée à une meilleure diversité et qualité de l'alimentation chez les enfants comme chez les adultes. Au Mexique, la première étude nationale sur la consommation de produits laitiers a révélé que les quantités



LE YAOURT DANS LE MONDE

En Chine, où l'on consomme historiquement peu de produits laitiers, les ventes ont progressé de 11 % en 2013. L'Inde et la Russie, où le lait fermenté fait partie des habitudes alimentaires locales, ont enregistré respectivement une augmentation des ventes de yaourts industriels de 19 % et 3 %. La tendance est également à la hausse aux États-Unis (+ 5 %), au Brésil (+ 3 %) et au Japon (+ 6 %).

Source : Euromonitor 2013.



consommées étaient inférieures aux recommandations mais que les consommateurs de yaourt affichaient de meilleurs apports en calcium, zinc, vitamine A, vitamine B12 et protéines de qualité. La recherche sur la flore intestinale, comme le projet MetaHIT auquel participe Danone, est également cruciale. « Un jour, nous serons en mesure de traiter certains problèmes de santé simplement en mangeant un yaourt contenant les bactéries appropriées », explique Peer Bork, du Laboratoire européen de biologie moléculaire.

DE LA NUTRITION À LA SCIENCE

Les partisans du « Un yaourt par jour » grossissent les rangs des scientifiques. La plupart des autorités nationales de santé publique incluent les produits laitiers dans leurs recommandations nutritionnelles, mais leurs conseils sont encore trop peu suivis.

Pour étayer l'argumentaire, l'American Society of Nutrition a créé en 2013 la Yogurt in Nutrition Initiative. Sa première manifestation, le sommet de Boston d'avril 2013, a été suivie par le lancement d'un site destiné aux profes-

sionnels (www.yogurtinnutrition.com). En septembre 2013, dans le cadre du 20^e Congrès international de la nutrition, à Grenade (Espagne), s'est tenu un symposium sur l'apport nutritionnel du yaourt dans une alimentation équilibrée. C'est d'ailleurs en Espagne que s'est déroulée une des grandes campagnes d'information 2013 en faveur de la consommation quotidienne de yaourt. Menée par la Fesnad (la Fédération espagnole des sociétés de nutrition), elle avait pour objectif de lutter contre la déficience en calcium d'un tiers de la population espagnole. Partout ailleurs, des campagnes ont visé à promouvoir la consommation régulière de produits laitiers. En Russie, une campagne pilote menée à Tioumen (Sibérie) proposait aux visiteurs d'un centre commercial de mesurer leur densité osseuse : près de la moitié d'entre eux présentaient une densité insuffisante. Danone a aussi mené une grande opération de sensibilisation aux États-Unis, qui a touché plus d'un million de professionnels de santé. L'argument majeur pour persuader le consommateur de prendre soin de sa santé reste de lui offrir non pas un remède mais du plaisir... En effet, plaisir et santé sont aux origines du « dessert de la digestion heureuse » vanté par Danone dès les années 1920. ●

* « *Yogurt consumption is associated with better diet quality & metabolic profile in American men and women* », *Nutrition Research* (2012).

L'ENCADRÉ

Canada : le yaourt pour la bonne cause



Même s'ils ont doublé leur consommation de yaourt en dix ans, les Canadiens en mangent encore relativement peu : 11 kg par an et par habitant, contre environ 30 kg en Europe. Leader du marché, Danone Canada s'est engagé sur plusieurs fronts pour promouvoir le yaourt. En 2013, Danone a organisé le premier « mois de la nutrition » avec l'association professionnelle canadienne des diététiciens et une grande enseigne de distribution. Il s'agissait de sensibiliser les clients aux vertus d'un régime équilibré, où le yaourt a toute sa place. Une campagne de communication a par ailleurs fait état du rôle du yaourt dans la prévention des risques cardio-vasculaires. Danone Canada a également intensifié son partenariat avec le Club des petits déjeuners. Cette association sert un petit déjeuner nutritif à environ 130 000 enfants défavorisés dans près de 1 300 écoles à travers le pays en leur proposant près de 2 millions de yaourts. Ce partenariat s'inscrit à la fois dans la mission de Danone d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre et dans son double projet économique et social.



73 %

Notre cerveau est composé à 73 % d'eau. D'après plusieurs études, un niveau de déshydratation de 2 % est suffisant pour entraîner une altération de nos fonctions et de nos performances.

En savoir plus : www.h4hinitiative.com

ENJEUX/

EAUX

L'HYDRATATION GAGNE SES LETTRES DE NOBLESSE

A lors que la médecine reconnaît l'importance de l'hydratation depuis des siècles, la science l'a longtemps négligée. Cette lacune s'est peu à peu comblée. Une hydratation suffisante et saine est désormais reconnue comme essentielle à la santé et au bien-être.

Afin de soutenir l'argumentation scientifique sur les bienfaits de l'hydratation, Danone rassemblait en 2008 les meilleurs experts pour lancer une plate-forme sur ce sujet, Hydration for Health (H4H). Son objectif : étayer une science naissante pour relayer ses résultats auprès des professionnels de santé et du grand public. La communauté scientifique s'est mobilisée. Aujourd'hui, les effets de l'hydratation sur la santé rénale, l'obésité, mais aussi l'humeur et la cognition, sont beaucoup mieux connus et ont retenu l'attention des autorités de santé à travers le monde.

L'IMPACT D'UNE MAUVAISE HYDRATATION

Plusieurs études ont récemment démontré l'importance de l'hydratation dans la prévention des calculs rénaux, dont l'apparition serait plus fréquente dans les

pays en développement. En juin 2013, les experts ont fait salle comble à la Conférence mondiale de néphrologie, à Hong Kong : l'hydratation y a été qualifiée de « chaînon manquant » dans l'étude de la santé rénale.

Les liens entre la consommation de boissons sucrées et l'obésité ont également été mieux établis : une consommation excessive et régulière de boissons sucrées est associée à une augmentation du poids, du risque de diabète et de troubles métaboliques. Partenaire de l'European Association for the Study of Obesity (EASO), Danone est associé au programme européen Epode, destiné à prévenir l'obésité chez les enfants dans plus de 293 villes européennes et qui inclut un volet éducatif sur l'importance de boire de l'eau.

Plus largement, et pour le bien-être quotidien, la science s'intéresse à l'impact de l'hydratation sur les fonctions physiques et cognitives. La recherche montre que la concentration, la mémoire et même l'humeur sont affectées par une déshydratation, même légère. Les « Déshydratées anonymes » racontent, dans une campagne humoristique initiée par

Bonafont, la marque d'eau leader du groupe au Mexique, à quelles colères terribles peut conduire le manque d'eau...

DRINK UP !

Les études scientifiques publiées, comme celles menées par Danone sur les consommations de liquides, sont formelles : nous ne buvons pas assez. Les moyennes peuvent cacher de fortes disparités : en France, elle est de 2 litres par jour, mais un tiers de la population boit moins de 1,2 litre, d'où un risque sérieux sur la santé rénale. Les risques liés à une hydratation inadaptée sont particulièrement importants chez certaines catégories de la population. La plupart des femmes qui allaient ignorent que l'hydratation est encore plus importante durant cette période. La déshydratation est aussi une des causes associées les plus fréquentes de l'hospitalisation des personnes âgées. Leader du mouvement en faveur d'une alimentation équilibrée aux États-Unis, Michelle Obama a fait de l'hydratation saine son nouveau cheval de bataille. Et pour cause : aux États-Unis, un enfant sur quatre ne boit pas d'eau, mais uniquement des boissons sucrées. En 2013, elle a lancé

SURPOIDS



La revue *The New England Journal of Medicine* et le *British Medical Journal* s'accordent pour confirmer que la consommation régulière et excessive de boissons sucrées ou édulcorées est déterminante dans le surpoids et l'obésité.



la campagne « Drink Up » avec plusieurs partenaires, dont la marque evian. Une bataille d'autant plus importante à mener qu'il ne suffit pas, contrairement à une croyance répandue, d'écouter sa soif : celle-ci n'est qu'un système d'alerte tardif, qui intervient une fois le processus de déshydratation enclenché.

LES AMBASSADEURS DE L'HYDRATATION

La montée en puissance de la science en faveur d'une hydratation saine et suffisante commence à porter ses fruits. Les recommandations de santé publique, qui se limitent souvent à l'apport quotidien de nourriture, intègrent désormais la quantité et la qualité des boissons. Depuis 2010, l'European Food Safety Authority (EFSA) a émis des recommandations claires sur la consommation d'eau et le World Kidney Day a inclus la consommation d'eau dans ses « règles d'or » pour prévenir les maladies rénales. En 2013, la Chine et l'Indonésie ont aussi revu leurs recommandations à la hausse.

Pour promouvoir les atouts d'une hydratation saine, les pouvoirs publics et les professionnels de santé s'appuient sur des

porte-parole à la notoriété et à la crédibilité très fortes. Michelle Obama pour les États-Unis, mais aussi des sportifs de haut niveau comme la joueuse de tennis Maria Sharapova ou la golfeuse Melissa Reid. En 2013, Danone a pour sa part mené des campagnes importantes sur l'hydratation. En France, la campagne « J'aime l'eau » a touché des millions de consommateurs grâce à son HydraStation et à son partenariat avec le journal pour enfants *Le Petit Quotidien*. En Pologne, 11 millions de personnes ont été touchées grâce à une série de jeux en ligne destinés à tester leur performance cognitive et à les encourager à boire suffisamment d'eau pendant l'hiver. La marque Salus a co-créé un programme éducatif destiné aux écoles publiques primaires en Uruguay. La diversification des formats et des circuits de distribution permet aussi aux populations de multiplier les occasions de s'hydrater. Convaincu que l'eau est l'hydratation la plus saine possible, Danone recommande qu'elle constitue l'essentiel des 2 litres à consommer chaque jour. ●

Le corps humain est composé en moyenne de 60 % d'eau. Elle constitue 22 % des os, 72 % de la peau, 73 % du cerveau et 83 % du sang. L'eau est essentielle à la plupart des fonctions physiologiques. Elle commande de nombreuses réactions métaboliques, transporte les nutriments et les hormones, permet l'élimination des déchets et assure la régulation de la température du corps. Le maintien d'une balance hydrique correcte – la différence nette entre entrées et pertes en eau – est crucial pour la santé. Cet équilibre est d'autant plus important à respecter que le corps ne peut pas stocker d'eau. Une hydratation saine et suffisante, estimée par l'EFSA à 2 litres d'eau par jour pour les adultes, est essentielle aux performances non seulement physiques mais aussi cognitives. Les besoins varient toutefois en fonction de l'âge et de l'environnement, notamment pour les femmes enceintes et allaitantes, les personnes âgées, les jeunes enfants et les adolescents ainsi que les sportifs.

L'ENCADRÉ

Une substance vitale

Danone souhaite faire de l'hydratation un réflexe de tous les jours



ENJEUX/

2,6 M
d'enfants meurent
tous les ans
de malnutrition

SAVE THE CHILDREN



L'ONG Save the Children, dans un rapport publié en février 2013, révèle que 2,6 millions d'enfants meurent tous les ans dans le monde en raison de la malnutrition, soit 300 enfants par heure. **Un phénomène qui entraînera également des retards de développement physique et mental chez près de 450 millions d'enfants dans les quinze prochaines années.**



NUTRITION INFANTILE

LES 1 000 JOURS QUI COMPTENT

Des premiers jours de la grossesse aux premières années de la vie, l'alimentation a un impact décisif sur le développement de l'enfant. La science est aussi en train de prouver que la nutrition infantile contribue à façonner la santé d'un individu pour le restant de ses jours.

L'image peut paraître simpliste, mais elle est édifiante : toutes les larves d'abeille naissent égales, mais une seule d'entre elles, parce qu'elle est nourrie à la gelée royale, deviendra reine... Sans vouloir ni pouvoir faire de chaque enfant un petit roi ou une petite reine, une nutrition adaptée dès le plus jeune âge pose les fondations d'une bonne santé.

UNE NUTRITION ADAPTÉE

Un bébé n'est pas un adulte miniature. De la conception à l'âge de 2 ans, il passe de l'état de cellule à celui d'un être de chair et de sang de 15 kg. Il a besoin de 7 fois plus de fer, 4 fois plus de calcium et 3 fois plus d'acides gras essentiels qu'un adulte, par exemple. Ces 1 000 jours qui vont de la conception aux 2 ans président à la formation de ses

organes, de son système immunitaire et de ses fonctions métaboliques. Ils sont vus comme la période clé pour la santé et le développement du bébé, aussi bien par l'OMS que par les professionnels de santé et la plupart des ONG. Une nutrition adaptée durant la grossesse, un allaitement maternel exclusif pendant au moins six mois si cela est possible, puis la diversification alimentaire sont des recommandations quasi universelles.

LA RÉVOLUTION ÉPIGÉNÉTIQUE

L'impact de la nutrition infantile sur le long terme est en train d'être déchiffré. Les études menées dans le cadre de la DOHaD (Developmental Origins of Health and Disease), dont le dernier congrès mondial a été sponsorisé par Danone Nutricia Early Life Nutrition, ont permis de mieux comprendre le mode opératoire de la nutrition et son impact sur le long terme. La programmation génétique d'un individu serait ainsi dotée d'un ensemble de mécanismes (l'épigénétique) qui lui permettraient de s'adapter à son environnement. Celui-ci déclencherait, ou non, certaines prédis-

positions génétiques. Les chercheurs estiment que 20 % au plus du capital santé de l'homme seraient déterminés par les gènes hérités à la naissance, et au moins 80 % par son environnement. En d'autres termes, nos gènes ont un impact limité sur notre vie, car la nutrition et les styles de vie influencent nos prédispositions. La prévention, et notamment la nutrition, pourrait renverser ces prédispositions. Autant dire, comme l'affirme l'Institut de recherche en santé publique (IReSP), qu'il s'agit d'« une révolution pour la prévention des maladies chroniques de l'adulte ».

Un déséquilibre nutritionnel dans la vie utérine et les premiers mois de la vie ainsi qu'une petite taille à la naissance seraient à l'origine d'un risque accru de rachitisme, d'obésité, de maladies cardiaques, d'hypertension, de diabète de type 2 et d'ostéoporose. Une étude publiée dans *l'American Journal of Clinical Nutrition* en décembre 2013 suggère aussi que l'obésité serait liée à une réduction de la consommation chez l'enfant d'acides gras oméga-3 et oméga-6, qui jouent un rôle essentiel



37 %



37 % des 12-36 mois consomment du lait de vache, trop riche en protéines et pas assez en vitamines et minéraux. 32 % des femmes allaitantes ou ayant allaité donnent du lait de croissance à leur enfant de 12 mois et plus, comme lait de suite, contre 25 % pour les mères n'ayant pas allaité.

Source : étude Nutri-Bébé SFAE 2013, TNS Sofres

L'ENCADRÉ

L'information périnatale en Roumanie

La Roumanie est le seul pays européen classé pays à haut risque par l'OMS du fait de taux élevés de mortalité infantile et de malnutrition. Le rôle de sage-femme n'existe pas et les mères se retrouvent livrées à elles-mêmes avant, pendant et après leur grossesse, dans cette période des 1000 jours, cruciale pour le futur développement de

l'enfant. Pour pallier cette carence, Nutricia s'est associé avec la Croix-Rouge roumaine et une ONG locale afin de former des éducatrices périnatales et de les organiser en réseau, avec le soutien du Fonds Danone pour l'Ecosystème. La formation, composée de deux modules, s'adresse aux infirmières, et a pour but de rendre ces

éducatrices capables d'accompagner les mamans dans leur choix en matière de nutrition et de soins adaptés pour elles et leurs bébés. Plus de 80 éducatrices ont déjà été formées et 500 supplémentaires devraient bénéficier du programme dans les années à venir.

comprise par les professionnels de santé et les futures ou jeunes mères.

Les études Nutriplanet menées par le groupe dans des dizaines de pays permettent de déceler les déficits nutritionnels, depuis la forte prévalence de l'anémie en Afrique jusqu'à l'excès de sel et de matières grasses au Royaume-Uni. Depuis près de dix ans, Danone soutient le forum britannique Infant & Toddler (« Bébé et Tout-petit »), qui offre des conseils très pratiques aux parents, comme ses *Ten steps for healthy toddlers* (« Dix étapes pour un enfant en bonne santé »), diffusés auprès des parents à près de 50 millions d'exemplaires. En Pologne, Nutricia a collaboré avec l'Institut de la mère et de l'enfant pour éditer un guide nutritionnel. En Italie, toujours en 2013, Nutricia a mis au point avec des professionnels de santé un outil d'aide à l'évaluation du risque diététique. Une application mobile de coaching nutritionnel a également été lancée avec le soutien de la Société italienne des pédiatres : recommandations par âge, conseils, menus hebdomadaires et liste de courses correspondante.

Toujours plus proche des consommatrices, la division multiplie les occasions de contact avec les mères et les futures mères, en leur apportant un soutien inconditionnel pendant ces périodes cruciales que sont la maternité ou l'arrivée d'un bébé. ♦

dans le développement des systèmes de régulation de l'équilibre énergétique.

LA PÉDAGOGIE ALIMENTAIRE

Si l'épigénétique doit encore consolider ses résultats, ses avancées montrent à quel point les répercussions de la nutrition infantile restent sous-estimées. En novembre 2013, un groupe indépendant et international de professionnels de santé, d'experts scientifiques et d'autres parties

prenantes lançait à Barcelone l'« Early Life Nutrition Network ». Cette communauté en ligne a pour objectif d'encourager le partage des idées et la discussion sur les bonnes pratiques, afin de modifier les comportements en matière de nutrition infantile sous la devise « De la connaissance à l'action ». La priorité de la division Early Life Nutrition de Danone est de s'assurer que l'importance de la nutrition aux premiers stades de la vie est bien



40 %

L'accroissement de la longévité, qui caractérise nos populations, ne s'accompagne pas toujours d'**un maintien en bonne santé**. Un certain nombre de fragilités, associées au vieillissement normal, peuvent devenir pathologiques : la sarcopénie (fonte musculaire) et l'ostéoporose augmentent le risque de fracture, parfois suivie d'une perte d'autonomie. Autre chiffre préoccupant : **la dénutrition, constatée chez 40 % des seniors hospitalisés**.

Source : INRA, novembre 2013

ENJEUX /

NUTRITION MÉDICALE

UN RÔLE À JOUER DANS LA GESTION DES SOINS

Assurer une nutrition adaptée aux personnes fragilisées par l'âge ou la maladie est un enjeu humain, social et économique, dont l'importance croît avec le vieillissement de la population mondiale. Pour des centaines de milliers de malades qui souffrent d'allergies ou de troubles métaboliques, une alimentation spécifique est souvent la seule solution possible. Elle est parfois indispensable à leur survie en cas d'allergie sévère par exemple. Une alimentation enrichie peut pallier certaines carences chez des millions de personnes fragilisées, et améliorer leur qualité de vie. La nutrition médicale est une des clés pour maintenir l'autonomie physique et intellectuelle d'une population affaiblie par l'âge.

LA MALNUTRITION À LA UNE DES MÉDIAS

La malnutrition des personnes âgées a fait la une des médias européens en 2013. Les chiffres sont alarmants : elle touche un million de Britanniques âgés de plus de 65 ans, 45 % des Belges de plus de 70 ans ou encore 140 000 patients hospitalisés en Irlande. Dans la majo-

rité des cas, leur état n'avait pas été dépisté. Avérée par de nombreuses études, mais sous-estimée par les professionnels de santé comme par les patients, la malnutrition entraîne une perte de mobilité, une dépendance et des hospitalisations fréquentes. Les initiatives destinées à sensibiliser les milieux médicaux se sont multipliées. Au Royaume-Uni, la Malnutrition Task Force – groupe indépendant dont Nutricia est membre – a diffusé des guides de prévention et entamé des actions pilotes dans plusieurs hôpitaux. En mai 2013, un appel aux gouvernements pour prévenir la malnutrition chez les personnes âgées a été lancé par l'ENHA (European Nutrition for Health Alliance). Pour pallier les insuffisances du dépistage de la malnutrition, une campagne a été lancée auprès des milieux médicaux et hospitaliers belges par NutriAction, qui regroupe les parties prenantes et Nutricia.

LE TRAITEMENT NUTRITIONNEL D'ALZHEIMER

La maladie d'Alzheimer est un autre fléau en fort développement chez les

personnes âgées. Cette maladie touche aujourd'hui 44 millions de personnes dans le monde – 135 millions d'ici à 2050. La gestion nutritionnelle de cette maladie fait pour la première fois l'objet exclusif d'une étude européenne, LipiDiDiet, dont les résultats seront connus en 2015. Souvenaid, une boisson enrichie en nutriments, est destiné aux personnes atteintes de la maladie à un stade précoce. Mis au point après dix ans de recherche par Danone et le Massachusetts Institute of Technology, et à la suite d'essais cliniques menés dans de nombreux pays, Souvenaid est une approche si novatrice qu'elle exige un travail d'explication auprès des médecins. En Australie, ce travail préliminaire a permis d'obtenir la caution de la communauté médicale et de lancer Souvenaid par une campagne d'information télévisée en partenariat avec des associations d'aide aux personnes âgées. En Espagne, ce sont trois des meilleurs experts de la maladie d'Alzheimer, convaincus par les résultats des études cliniques.

Alors que les dépenses liées à de nombreuses pathologies chez les personnes âgées, dont Alzheimer, explosent, la nutrition spécialisée apparaît comme une approche à la fois pertinente et peu coûteuse. Et ce n'est probablement pas un hasard si l'ISPOR (International Society for Pharmacoeconomics and Outcome Research) a créé avec Nutricia, en décembre 2013, son premier groupe de travail sur l'économie de la nutrition. ■

SUR 100



...

... PRODUITS CONSOMMÉS DANS LE MONDE,
EUROS DE CHIFFRE D'AFFAIRES,
PAYS OÙ DANONE EST PRÉSENT,
COLLABORATEURS,
DÉCOUVREZ LA RÉALITÉ CHIFFRÉE DU GROUPE



PRODUITS DE LA NUTRITION MÉDICALE



s'adressent aux enfants atteints de pathologies ou d'allergies aux personnes âgées dénutries ou affaiblies

PRODUITS DE L'ALIMENTATION INFANTILE



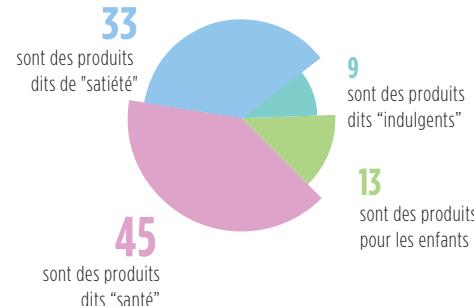
sont consommés sous forme solide sous forme de lait infantile ou de lait de croissance

LITRES PRODUITS PAR LA DIVISION EAUX



sont des eaux naturelles sont des aquadrinks

PRODUITS LAITIERS FRAIS

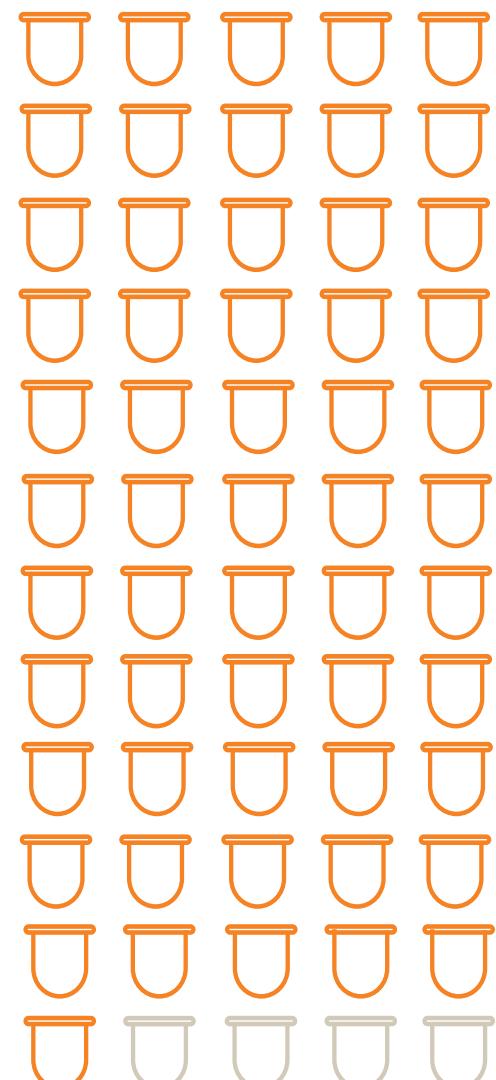


SUR 100

PRODUITS CONSOMMÉS

DANS LE MONDE

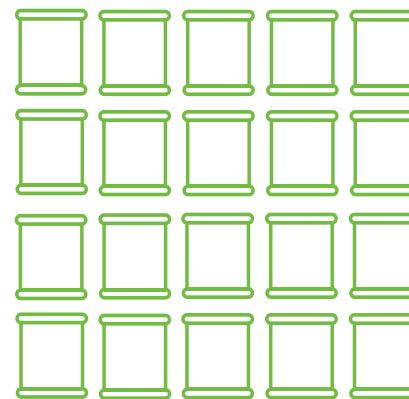
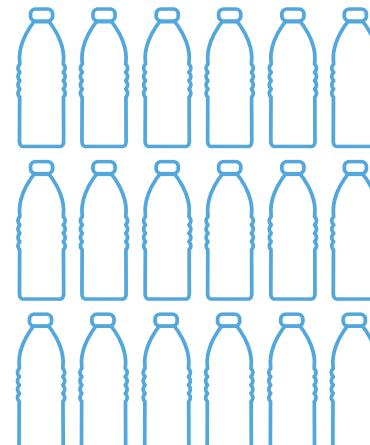
56



SONT DES PRODUITS LAITIERS FRAIS

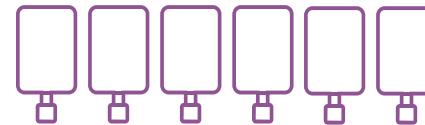
20

DE LA NUTRITION INFANTILE

18
DES EAUX

6

DE LA NUTRITION MÉDICALE



LITRES DE PRODUITS DE LA NUTRITION MÉDICALE



sont fabriqués aux Pays-Bas dans la principale usine de la Nutrition Médicale

ENTITÉS DE LA NUTRITION INFANTILE



ont signé la charte qualité

CONSOMMATEURS CHINOIS



50 peuvent consommer Mizone grâce à la présence de la marque dans 177 villes en Chine

LITRES DE LAIT TRANSFORMÉS PAR LES USINES DU GROUPE



sont achetés directement auprès des 120 000 éleveurs fournisseurs de Danone

13
DANONE



POINTS DE CROISSEMENT
DE LA DIVISION NUTRITION MÉDICALE

27
proviennent de la Chine

AMÉRICAINS

60
connaissent la marque
de yaourt grec Oikos

MAMANS ANGLAISES

83
achètent du lait Cow
& Gate pour leurs enfants

RUSSES



95
ont goûté au moins une fois
un produit laitier Prostokvashino

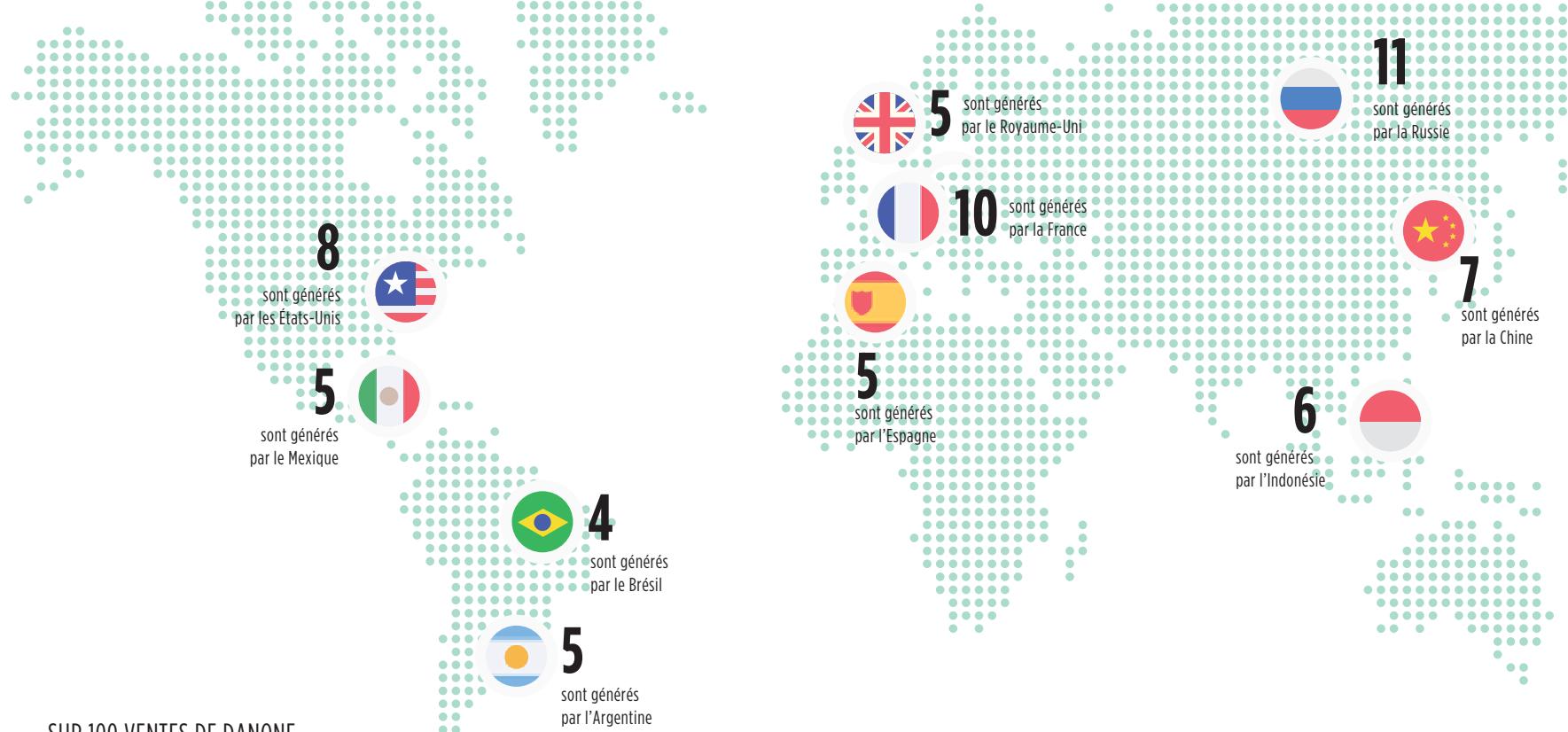
LITRES D'EAU
COMMERCIALISÉS PAR DANONE



+ de 40
sont vendus dans la zone Asie-Pacifique,
Amérique latine, Moyen-Orient et Afrique

SUR 100

€ DE CHIFFRE D'AFFAIRES



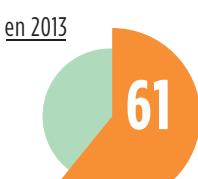
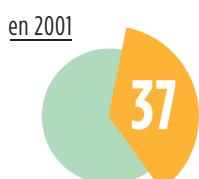
SUR 100 VENTES DE DANONE



sont réalisées en Asie-Pacifique,
en Amérique latine, au Moyen-Orient
et en Afrique (ALMA)

en Europe (hors CEI)

dans la Communauté
des États indépendants et
en Amérique du Nord



PRODUITS LAITIERS VENDUS
EN AFRIQUE DU SUD



VENTES DE LA NUTRITION INFANTILE
RÉALISÉES PAR DANONE EN AFRIQUE



PRODUITS LAITIERS FRAIS
VENDUS AU MAROC

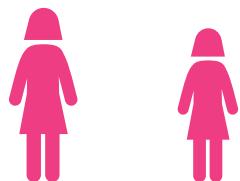


ACTIONS DANONE





MANAGERS DIRECTEURS



♀ 48 sont des femmes
♀ 32 sont des femmes

MEMBRES DES COMITÉS DE DIRECTION DES FILIALES



71 sont des locaux



90 sont fiers de travailler pour leur entreprise*



68 bénéficient déjà d'une couverture santé en ligne avec les standards définis par DanoneCares, ou autre couverture de santé équivalente, soit au total

70 000 collaborateurs

SUR 100

COLLABORATEURS

14 SONT INDONÉSIENS13 SONT RUSSES13 SONT MEXICAINS10 SONT CHINOIS8 SONT FRANÇAIS5 SONT ARGENTINS4 SONT BRÉSILIENS2 SONT AMÉRICAIS1 EST ANGLAIS

45



45

36



36

12



12

6



6

1



1

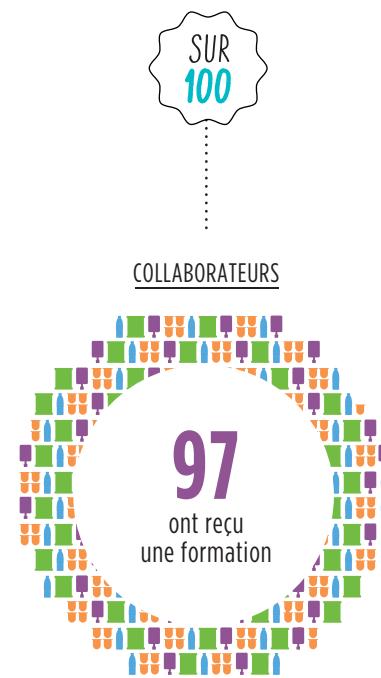
travaillent pour les Produits Laitiers Frais

pour les Eaux

pour la Nutrition Infantile

pour la Nutrition Médicale

dans les fonctions centrales



De 2008 à 2013, le nombre moyen d'heures de formation par salarié est passé de 24 à 31 h/an, soit une **progression de + 40%**

40 sont connectés au Danone Social Network

91 considèrent que leur entreprise est soucieuse de respect de l'environnement*

86 recommanderaient Danone comme une bonne entreprise pour laquelle travailler*

* Résultat de la Danone People Survey de 2013, enquête interne réalisée tous les 2 ans auprès de l'ensemble des collaborateurs du groupe.



DÉCRYPTAGE

Malgré des vents contraires, Danone a pris des décisions stratégiques majeures en 2013 afin de construire le groupe des années à venir. Tour d'horizon.

COMMENT RECONQUÉRIR L'EUROPE ?



52 %

La catégorie **Volvic au jus** a généré à elle seule 52 % de la croissance du pôle Eaux en France en 2013.



Gustavo Valle, vice-président Europe Produits Laitiers Frais : « La force de Danone est sa façon de communiquer avec ses consommateurs : on ne leur parle pas que de produit mais on leur raconte une histoire, on leur offre une expérience. C'est ce qui rend cette marque unique. »



DANONINO

En Espagne, la **gamme Danonino, fromage frais destiné aux enfants**, a gagné 5 points de parts de marché en valeur avec une nouvelle recette, un emballage de super héros, ou des petites bouteilles à boire avec une paille.

Avec 8 milliards d'euros de ventes, soit plus du tiers du chiffre d'affaires, l'Europe, bastion historique du groupe, reste indispensable à l'équilibre de Danone. Or elle est aussi, depuis quelques années, l'une de ses principales faiblesses, affichant depuis deux ans une baisse de son chiffre d'affaires et de sa marge opérationnelle en raison de la conjoncture économique européenne. Pour reconquérir durablement ses positions, Danone mène la bataille sur deux fronts : l'amélioration de la rentabilité et la dynamisation des ventes.

PRIORITÉ À LA COMPÉTITIVITÉ
Cette perte de compétitivité a conduit Danone à lancer un plan d'économie et d'adaptation de ses organisations en février 2013. Un an plus tard, le groupe poursuit la mise en place des mesures

pour atteindre son objectif d'économie de 200 millions d'euros d'ici à fin 2014. Une nouvelle organisation, plus resserrée et efficace, a été mise en place. La simplification est en cours. La forte augmentation du prix des matières premières en 2013, notamment du lait, n'a toutefois pas facilité le redressement compétitif.

PAS DE RENTABILITÉ SANS CROISSANCE

Le retour de la rentabilité est aussi conditionné à celui de la croissance. Pour dynamiser ses ventes, Danone a entrepris une révision systématique de ses gammes. L'objectif : travailler sur la différence pour conserver un niveau d'excellence. Les recettes, les textures, les goûts, les emballages ont été passés au crible de cette exigence. Les succès remportés par Activia Fruits en Espagne et

les aquadrinks de Volvic en France, au Royaume-Uni et en Allemagne prouvent qu'il n'y a pas de fatalité dans la crise. Cette capacité à remettre en cause en permanence les caractéristiques des produits pour satisfaire les consommateurs est une des clés de la reconquête des marchés du Vieux Continent, qui veut retrouver son souffle.

Le dispositif nécessaire au retour d'une croissance des ventes et de la marge a été engagé en 2013. Les premiers résultats sont positifs – après le recul de 5 % des ventes au premier trimestre, le groupe les a stabilisées au dernier trimestre 2013 –, mais il faudra attendre la fin 2014 pour que l'Europe retrouve une perspective positive qui lui permette de renouer durablement avec une dynamique vertueuse. ●

COMMENT DANONE RÉCONCILIE-T-IL L'AMÉRIQUE AVEC LE YAOURT ?



YOCRUNCH

Leader des yaourts avec « topping »

- garnitures sucrées ou croustillantes - et complémentaire de l'offre Dannon pour les moins de 15 ans, YoCrunch ouvre de nouvelles perspectives pour toucher le jeune public américain et les adultes aussi !



À TOUT MOMENT

Danone introduit le yaourt dans la vie quotidienne des Américains en s'adaptant aux habitudes de consommation du pays.



OIKOS

Aux États-Unis, **60 % des yaourts sont consommés par les femmes** et seulement 40 % par les hommes, sauf pour le yaourt grec dont le ratio est proche du 50-50. *Dairy Reporter, juillet 2013*

Le yaourt grec, riche en protéines et faible en calories, a réconcilié l'Amérique avec le yaourt. Si sa consommation reste encore modeste (7 kg/hab./an), elle est en progression constante. Dannon, filiale américaine du groupe et leader du marché, mène la charge sur tous les fronts.

Car il y a deux périodes dans l'histoire du yaourt outre-Atlantique : avant le grec et après le grec. Jusqu'à la fin des années 2000 aux États-Unis, le yaourt n'était principalement apprécié que pour ses bénéfices nutritionnels. Mais, début 2010, le yaourt grec devient populaire. Son goût et sa texture, sa composition pauvre en matières grasses, ont converti près de la moitié des Américains.

En 2013, le marché a continué de surfer sur cette vague grecque, qui se décline dans les principales marques de Dannon des adultes aux adolescents.

UNE VAGUE GRECQUE DE CROISSANCE

2013 a été une très bonne année pour le yaourt aux États-Unis. Le marché, en croissance de 7 % en valeur, a franchi la barre des 7 milliards de dollars. Une croissance tirée de nouveau par le succès du grec, dont la part dans les ventes globales de yaourts a grimpé à 44 % fin 2013 (contre 35 % fin 2012). Pour Dannon, l'année 2013 a aussi été un excellent cru. La filiale a confirmé son leadership avec 28,1 % de part de marché total, creusant l'écart avec son concurrent numéro 2 international (24 %). Oikos, produit emblématique de la marque Dannon a lui gagné près de 10 points sur le segment du yaourt grec. Outre ses atouts en matière de goût et de santé, Oikos a fait valoir la diversité de ses usages et développé son image de marque. Les spots publi-

citaires diffusés lors du Super Bowl 2012 et 2014 ont largement contribué à ce phénomène, faisant également de la marque la nouvelle star des chefs cuisiniers. Après le succès de Light&Fit Greek, lancé en 2012, se sont ajoutés Activia Greek puis Danimals Super Stars, le premier yaourt grec au goût et à la texture spécialement conçus pour les enfants. Fin 2013, les versions grecques représentent ainsi plus de 40 % des ventes de Dannon.

À côté de sa nouvelle version grecque, la gamme pour enfants Danimals a également enregistré d'excellents résultats en 2013, grâce notamment au lancement d'un nouveau produit à teneur réduite en sucres. YoCream, spécialiste du yaourt glacé à emporter, a pour sa part connu une croissance à deux chiffres. En réconciliant les États-Unis avec le yaourt, le grec est en voie



Le yaourt est riche en calcium, essentiel à la santé osseuse : un pot représente 19 % en moyenne de l'apport quotidien conseillé pour un enfant de 8 ans ou un adulte.

d'ouvrir un énorme potentiel sur ce marché : la consommation annuelle par habitant n'est que de 7 kg, contre plus de 30 kg en Europe.

Pour dynamiser ce marché, Dannon mène la bataille sur trois fronts : la diversification des modes de consommation, l'agrandissement des linéaires dans les points de vente et de la pédagogie auprès du grand public et des professionnels de santé.

MULTIPLIER LES MODES DE CONSOMMATION

En 2013, l'acquisition de YoCrunch et le partenariat stratégique signé avec Starbucks dessinent déjà de nouvelles perspectives pour Dannon.

Spécialiste du yaourt avec « topping » croustillant, YoCrunch a séduit les petits Américains et leurs parents grâce à une technologie unique et des accords de licence avec des grandes marques internationales comme M&M's ou Oreo.

L'accord avec Starbucks, acteur majeur de la culture « salon de café » aux États-Unis, se traduira par le lancement de nouvelles spécialités de yaourts créées par les deux sociétés. Avec 11 000 cafés sur le seul territoire américain et 70 millions de fidèles très actifs sur les réseaux sociaux, Starbucks apporte une visibilité et un observatoire à grande échelle des envies et goûts des consommateurs, incomparables pour accroître la notoriété du yaourt en général, et celle de Dannon en particulier.

AUGMENTER LA VISIBILITÉ DES PRODUITS

L'autre cheval de bataille de Dannon est celui de la taille des linéaires de produits laitiers frais dans la grande distribution américaine. Les rayons des yaourts sont en effet à la fois petits et encombrés : en moyenne 200 yaourts différents se côtoient sur 7 mètres de linéaire, alors que 70 sont présentés sur 15 mètres en Europe. En outre, cet encombrement fait que les produits qui se vendent le mieux sont plus facilement, voire très rapidement en rupture de stock et cela laisse peu de place pour les innovations. Depuis 2012, Dannon met à profit sa position de « capitaine de catégorie » pour négocier avec les enseignes l'agrandissement de cet espace et sa rationalisation. En deux ans, le yaourt a déjà gagné un mètre de linéaire, mais cette progression reste bien en deçà des performances du marché.

DÉVELOPPER LE RÉFLEXE D'UN YAOURT PAR JOUR

Dernier front sur lequel Dannon reste très vigilant, celui de l'information auprès du monde de la santé. Les Américains ont toutes les raisons de devenir des inconditionnels des produits laitiers frais et du yaourt en particulier : un régime déséquilibré pour les trois quarts d'entre eux, un déficit en calcium chez 80 % des femmes et un tiers de la population en situation d'obésité. Dannon a entrepris en 2013 d'informer et de sensibiliser activement les professionnels de santé. Le message : recommander le yaourt comme l'une des trois portions quotidiennes de produits laitiers frais préconisées par les autorités de santé publique.

Entre le succès du grec et les initiatives lancées pour encourager la consommation du yaourt, le marché américain tiendra-t-il ses promesses ? Les habitudes alimentaires n'évolueront pas en un jour. Mais les fermentes du plaisir et de la santé sont à l'œuvre. ♦

En savoir +

danone.com/fr/danone13focus



HAPPY FAMILY

Une famille élargie

Danone a acquis une des sociétés leaders de l'alimentation infantile bio

En mai 2013, Danone a acquis plus de 90 % du capital de Happy Family (4 % du marché américain des aliments pour bébés hors laits infantiles), l'une des sociétés les plus dynamiques du marché de l'alimentation infantile bio aux États-Unis. Happy Family a été créée en 2006 par Shazi Visram, une jeune femme active et pressée, déterminée à concilier qualité, commodité et plaisir dans la nutrition infantile. Elle a ainsi conçu toute une gamme de produits issus de l'agriculture biologique, souvent enrichis, qui se présentent en poches pratiques : purées de légumes, compotes de fruits, petits déjeuners à base de yaourt, de fruits et de céréales... Ses produits sont vendus dans près de 20 000 magasins aux États-Unis ainsi que sur Amazon. Avec une croissance à deux chiffres, Happy Family est l'une des sociétés les plus innovantes du marché. Danone entend accélérer le développement à la fois de l'entreprise et de ses marques sur le territoire américain.

POURQUOI L'AFRIQUE EST-ELLE UN ALLIÉ POUR LA CROISSANCE DE DANONE ?



49 %

Danone a acquis en octobre **49 % de Fan Milk**, premier fabricant et distributeur de produits laitiers glacés et de jus en Afrique de l'Ouest, en partenariat avec le groupe Abraaj.



2 MILLIARDS

d'individus présentent une carence en fer et 500 millions souffrent d'anémie. La carence en fer est la cause de 800 000 morts dans le monde, particulièrement en Asie du Sud-Est et en Afrique.

Lettre de la médecine tropicale, 6 janvier 2014



BLÉDINA

Première marque de Danone à avoir été exportée sur le continent africain, **Blédina se décline sous plusieurs formats** pour s'adapter aux situations locales : les sachets, plus économiques que les boîtes, ou les doses individuelles.

En deux ans, Danone a investi plus d'un milliard d'euros en Afrique pour consolider ses positions et conquérir de nouveaux territoires. Un investissement qui s'accompagne de partenariats solides avec des acteurs reconnus et d'un engagement durable pour le développement local. L'année 2013 aura été une année fertile pour Danone en Afrique. Après la prise de contrôle de Centrale Laitière au Maroc, ultime étape d'un partenariat entamé il y a plus de cinquante ans, le groupe a annoncé une acquisition majeure en Afrique subsaharienne, Fan Milk, qui complète un dispositif jusqu'alors caractérisé par une forte implantation au nord et au sud, principalement dans les produits laitiers, et une présence historique dans la nutrition infantile en Afrique de l'Ouest. Cette opération constitue une étape majeure pour le développement de Danone en Afrique.

Une dynamique tirée par la croissance des marchés intérieurs et l'émergence d'une classe moyenne significative. Ce continent de 230 millions d'habitants en 1950 dépasse le cap du milliard depuis 2010. Il pourrait atteindre 2 milliards en 2050 et 4 milliards en 2100 (World Population Prospect 2012).

LES BICYCLES BLEUES

Pour des millions de consommateurs d'Afrique occidentale, Fan Milk, ce sont ces bicyclettes bleues équipées d'une glacière qui vendent aux passants yaourts glacés et jus de fruits. Fondée en 1960 au Ghana, la société s'est développée grâce à un circuit de distribution unique, qui repose sur un réseau de plus de 31 000 vendeurs indépendants, présents au Ghana, au Togo, au Nigeria, au Burkina Faso, au Bénin et en Côte d'Ivoire. Ses ventes ont atteint 120 millions d'euros en

2012 grâce à la notoriété de ses marques FanVanille, FanDango et FanChoco. En 2013, Danone et le groupe Abraaj ont acquis respectivement 49 et 51 % de Fan Milk, Danone devant en prendre progressivement le contrôle. Cette acquisition est la plus grosse opération de capital-investissement dans l'agroalimentaire en Afrique subsaharienne, hors Afrique du Sud. C'est aussi une étape majeure pour Danone, qui compte sur les synergies entre son expertise des produits laitiers longue conservation acquise avec sa filiale sud-africaine et celle de Fan Milk dans la distribution de proximité.

LA TRADITION LAITIÈRE

L'histoire de Danone et de Centrale Laitière au Maroc est beaucoup plus ancienne, elle remonte à 1953. Et dans ce pays, un yaourt se dit aussi « un Danone ». Cette alliance historique a

créé les conditions du succès dans la région : sécuriser la quantité et la qualité des approvisionnements en lait. Les quatre usines marocaines livrent 70 000 points de vente aujourd'hui. En 2013, le groupe a pris le contrôle de Centrale Laitière, qui détient 60 % du marché marocain des produits laitiers, le plus important de Danone en Afrique.

L'Algérie, la Tunisie et l'Égypte affichent une forte croissance de leurs ventes. Les perspectives sont particulièrement favorables pour Danone en Égypte, où les ventes ont progressé de 30 %. Pour réduire ces inégalités, tout en sécurisant son approvisionnement en lait sur place, Danone s'est associé à l'ONG Care International en Égypte pour former les petits éleveurs. En mettant en place des coopératives dites Milk Collection Center, l'objectif est de les aider à améliorer la qualité et la quantité de leur production laitière, et à vendre leur lait à un juste prix.

UNE APPROCHE PRAGMATIQUE

En Afrique subsaharienne, la présence de Danone est à la fois plus modeste et plus ambitieuse. Plus modeste, car les ventes, aux trois quarts réalisées par la Nutrition Infantile, sont encore peu développées au regard des résultats des pays du Maghreb. Plus ambitieuse, car l'alimentation des tout-petits exige une démarche globale, fondée sur une analyse poussée des besoins nutritionnels et une concertation approfondie avec les autorités publiques, les communautés scientifiques et les professionnels de santé locaux. Danone aborde les besoins de ces populations à travers sa méthode Nutriplanet pour identifier les comportements alimentaires et les principales carences des enfants *. Malgré les recommandations de l'OMS, l'allaitement maternel est souvent arrêté avant les 6 mois de l'enfant. Menées avec des partenaires locaux, ces études permettent au corps médical d'informer les mères à propos des besoins des 0-36 mois, dont la diversification de l'alimentation arrive souvent trop tôt et crée des déficiences en fer et en vitamine A notamment. Ainsi, l'Afrique anglophone reste une terre à convaincre des spécificités des besoins des tout-



RESSOURCES HUMAINES

S'appuyer sur les talents locaux pour s'assurer de comprendre chaque pays

Danone a décidé d'appuyer son développement en Afrique sur le recrutement de talents locaux. Pour deux raisons simples. La première est l'existence d'un pool de compétences qui n'a rien à envier aux « hauts potentiels » européens ou américains. La seconde est la conviction que le succès du groupe passe par celui de ses partenaires locaux. La proposition faite aux candidats – souvent très sollicités sur un marché du travail de plus en plus concurrentiel – est d'écrire la page africaine de Danone dans leur pays. Le défi va souvent de pair avec une énorme responsabilité, notamment dans le secteur de la nutrition infantile, mais il est aussi extrêmement motivant.

petits. Depuis peu, Danone apprend à se familiariser avec des pays comme le Kenya, l'Éthiopie, le Nigeria afin d'y proposer des solutions nutritionnelles. Le groupe a choisi d'y adopter une démarche pragmatique, ville par ville. En choisissant des foyers de population importants, comme Lagos, au Nigeria, capitale économique comptant 15 à 20 millions d'habitants. Le rythme de croissance démographique de ces villes (Lagos affiche une croissance vertigineuse évaluée à 5 % par an dans les dix prochaines années) et l'élévation du niveau de vie de la population engendrent de nouvelles demandes auxquelles Danone entend bien répondre.

UN MARCHÉ QUI DÉCOLLE

L'Afrique du Sud est la seconde place forte de Danone sur le continent après le Maroc, exclusivement grâce aux produits laitiers frais. Un peu plus de vingt ans après son entrée dans le capital du leader, Clover, Danone détient 45 % d'un marché en pleine croissance. Ses marques essentiellement locales sont depuis 2011 de plus en plus diffusées vers les pays limitrophes : Ultra Mel Yogurt, qui se conserve sept mois sans réfrigération, rencontre

un énorme succès à l'export, principalement en Angola. En 2013, la filiale sud-africaine a lancé une nouvelle marque, Yo-Jelly. Inspiré du Danio mexicain, un en-cas laitier enrichi en nutriments, accessible aux couches les moins aisées de la société et destiné aux enfants, ce produit marque la volonté de Danone d'offrir des produits accessibles à un large public, y compris aux plus défavorisés. La diversité des besoins, des situations nationales, des marchés, des infrastructures fait de l'Afrique un continent complexe, où le partenariat est une condition essentielle du succès. Un partenariat qui va bien au-delà du seul business pour s'inscrire dans une démarche globale, soucieuse de répondre aux enjeux en matière de santé et de nutrition, qui se situent à mille lieues de ceux déjà explorés par le groupe dans ses pays actuels même les plus récents. ♦

* « *Situational analysis & expert evaluation of the nutrition and health status of infants and young children in five countries in sub-Saharan Africa* », M. Alles et al. dans le *Food & Nutrition Bulletin* 2013.

En savoir +

danone.com/fr/danone13focus

EN QUOI LE FONDS DANONE POUR L'ÉCOSYSTÈME CONTRIBUE-T-IL À LA DYNAMIQUE DU GROUPE ?



SOUTIEN AUX PETITS PRODUCTEURS

En Tunisie, Milky Way apporte aide et soutien aux petits producteurs de lait notamment via des microcrédits et contribue à sécuriser les approvisionnements en lait de Délice Danone.



EMPLOI DES FEMMES

Au Mexique, en partenariat avec Ashoka et l'ONG Cauce Ciudadano, le programme Semilla propose une formation et un emploi aux femmes en situation de précarité. L'ambition est de toucher plus de 3 000 personnes.



ACTIVITÉS PHYSIQUES DES SENIORS

En Espagne, fruit d'un partenariat entre Nutricia et Siel Bleu, l'offre Activida associe nutrition médicale et exercice physique adapté pour améliorer l'autonomie des personnes âgées.

À la question de savoir si contribuer à l'intérêt général peut être un axe de développement à la fois rentable et durable pour le groupe, le Fonds Danone pour l'Écosystème a déjà répondu par l'affirmative. Sur les 47 projets mis en place à fin 2013, la plupart ont d'ores et déjà montré qu'il était possible de concilier le développement de petits acteurs de l'économie locale et celui d'un groupe international comme Danone. Le bilan doit bien sûr encore être consolidé – et le sera en 2015 –, mais la démarche a fait ses preuves. Dans l'esprit du double projet économique et social de Danone, le Fonds Danone pour l'Écosystème repose sur l'idée développée par Antoine Riboud dans son discours de 1972 à Marseille : l'entreprise est étroitement imbriquée dans son environnement, et le développement harmonieux et durable de l'une

ne va pas sans celui de l'autre. La question spécifique posée par le Fonds est d'intégrer cette dimension tout au long de la chaîne de valeur du groupe.

LA MONTÉE EN PUISSANCE

Une plate-forme d'innovation sociale, creuset d'un avantage compétitif pour un groupe multinational ? La vision pourrait paraître utopique si elle ne s'appuyait sur un ancrage business en profondeur, d'une part, et une gouvernance exigeante et rigoureuse, d'autre part. Les directeurs généraux des filiales sollicitent le financement de projets dont ils ont étudié la faisabilité, s'inscrivant ainsi dans une démarche entrepreneuriale qu'ils connaissent bien, pour oser l'innovation sociale sous-jacente. En parallèle, la mise en place des projets se fait systématiquement en partenariat avec une

organisation à but non lucratif, afin de maximiser l'impact social attendu.

Quatre ans après son démarrage, le Fonds a aussi affiné son périmètre d'intervention : le sourcing durable, la distribution de proximité et le recyclage. Ces trois domaines ont vocation à devenir des axes de transformation du groupe et sont déjà en partie intégrés dans les pratiques de l'entreprise. La proportion de lait approvisionné à travers les projets Écosystème, par exemple, commence à être significative : jusqu'à 15 % dans certains pays comme l'Égypte. Les projets liés à l'amont agricole et à la mise en place de pratiques agricoles durables représentent d'ailleurs plus d'un tiers des projets actifs aujourd'hui... et aident Danone à appréhender la conduite du changement auprès des éleveurs laitiers, entre autres. D'autres projets,

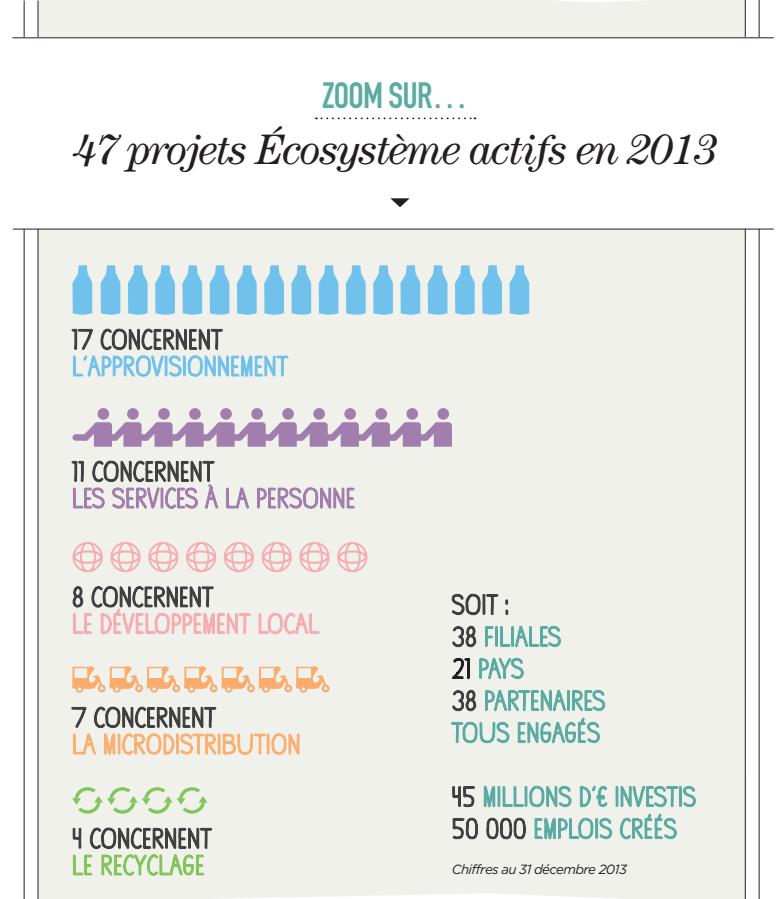
en combinant une offre nutritionnelle à une offre de services, par une distribution de proximité, permettent d'interagir avec le consommateur autour d'enjeux liés à la nutrition et de proposer des services complémentaires adaptés à certains consommateurs de Danone. De l'éducation physique adaptée pour favoriser l'autonomie des personnes âgées au cours de cuisine pour sensibiliser les professionnels de la petite enfance aux besoins nutritionnels des enfants.

Conçu comme un laboratoire d'expériences qui doivent aboutir à des modèles viables, le Fonds a placé les outils d'évaluation au cœur de sa démarche, indispensables pour tirer les enseignements des projets, les échecs ayant d'ailleurs autant de valeur que les réussites. Le Fonds se donne les moyens de mesurer objectivement ce que les projets changent dans la vie des bénéficiaires, d'un point de vue économique et social, à travers des études en partenariat avec des universités du monde entier. En parallèle, une batterie d'indicateurs de suivi du progrès des projets est en passe d'être certifiée. Sans oublier la mise au point d'une méthode d'évaluation des bénéfices d'un point de vue business.

LA STRATÉGIE DE SORTIE ET LA TRANSFORMATION DES PRATIQUES

La vraie mesure du succès du Fonds se fera cependant lorsque celui-ci cessera de soutenir ces initiatives. La stratégie de sortie des projets est donc aussi importante que celle de leur sélection. Anticipée et concertée, elle doit permettre aux organisations créées ou soutenues par les projets de fonctionner de manière indépendante. C'est déjà le cas pour certaines, notamment Pousses d'avenir, une petite entreprise de réinsertion en France. Tout l'enjeu est en effet de savoir si ces expériences s'avéreront pérennes et pourront être déployées et généralisées.

Une des clés de la réussite du Fonds réside dans le fait que désormais, au sein de l'entreprise, les projets sont perçus non comme des activités philanthro-



piques marginales mais comme un des rouages de son fonctionnement. La dynamique est aussi suffisamment forte et crédible pour avoir convaincu des partenaires externes de s'y associer. Fin 2013, aux 44 millions d'euros engagés par le Fonds s'ajoutaient 10 millions en provenance d'ONG et 22 millions issus d'acteurs institutionnels divers. Certaines filiales, convaincues de la démarche, participent aussi financièrement, totalisant une contribution de 14 millions d'euros.

50 000 EMPLOIS

La capacité du Fonds à maximiser l'empreinte économique et sociale de Danone est une dimension essentielle de la démarche, dans un contexte de

crise économique toujours présente. À l'opposé d'une démarche purement productiviste, les modèles écosystémiques valorisent donc l'empreinte emploi et la dynamique territoriale qui en découle. D'ici à 2015, le Fonds a pour ambition de soutenir plus de 50 000 emplois. Agriculteurs, vendeurs de proximité, aides-soignants, chiffonniers... Pour un groupe de plus de 100 000 employés, ce n'est pas rien ! C'est aussi la preuve que les cultures entrepreneuriales, que ce soit celle d'un grand groupe ou celle d'individus répartis aux quatre coins de la planète, peuvent se rencontrer et grandir ensemble. ●

En savoir +

danone.com/fr/danone13focus

COMMENT LE NOUVEAU CENTRE DE R&D D'UTRECHT, CONCILIE-T-IL SCIENCE ET ALIMENTATION ?



- 2 CENTRES DE RECHERCHE INTERNATIONAUX
- 4 CENTRES SPÉCIALISÉS
- 55 ANTENNES DE R&D LOCALES

voir implantations sur la carte ci-contre

L'ouverture d'un nouveau centre de recherche à Utrecht, aux Pays-Bas, marque la volonté de Danone d'accélérer l'innovation dans les domaines de la nutrition infantile et de la nutrition médicale. Utrecht devient le deuxième centre international de R&D du groupe avec le centre Daniel Carasso (Palaiseau, France).

Chaque jour, la science démontre davantage l'impact positif de la nutrition sur la santé, qu'il s'agisse de prévenir certaines maladies, d'améliorer l'efficacité des traitements thérapeutiques ou tout simplement de construire puis d'entretenir son capital santé. Les enjeux sont encore plus importants lorsqu'il s'agit de l'alimentation des personnes fragiles que sont les malades, les personnes âgées, les bébés ou les femmes enceintes. La mission du centre d'Utrecht est de repousser les frontières de la

science et de l'innovation afin de proposer des solutions à chaque âge de la vie.

SOUS LE SIGNE DE L'EFFICACITÉ ET DU RASSEMBLEMENT

Inauguré le 30 septembre 2013, le centre d'Utrecht rassemble 400 chercheurs de 30 nationalités différentes dans un bâtiment doté des technologies les plus modernes et certifié pour son excellente empreinte écologique. Il regroupe les équipes des six antennes de recherche jusqu'alors réparties entre les Pays-Bas, l'Allemagne et le Royaume-Uni. Ce rassemblement témoigne de la volonté de Danone de renforcer l'efficacité de la recherche et d'établir de nouvelles synergies.

Autre gage d'efficacité, ce regroupement s'accompagne du rapprochement entre la recherche et le développement. Les laboratoires de recherche, les pilotes de

développement et le centre sensoriel d'étude des consommateurs sont pour la première fois réunis dans un même lieu.

LA CO-INNOVATION

Implanté au cœur du parc scientifique d'Utrecht, le tout nouveau centre de recherche s'est rapproché de ses partenaires d'innovation. Les usines de nutrition médicale et infantile sont pour l'essentiel basées près d'Amsterdam, et la plupart de ses partenaires académiques sont localisés à Utrecht ou à proximité : Utrecht Institute for Pharmaceutical Sciences, Wilhelmina Children Hospital, Utrecht University Medical Hospital et Wageningen University notamment. Institutions auxquelles s'ajoutent, en dehors des Pays-Bas, l'INRA en France et le MIT aux États-Unis.

Avec leur soutien, le centre d'Utrecht mène des recherches dans deux direc-



UNE COMMUNAUTÉ DE RECHERCHE MONDIALE

Le centre Daniel Carasso, à Palaiseau en France, est le cœur de la philosophie de la R&D de Danone : concevoir des produits laitiers frais et des boissons sûrs, apporter des bénéfices santé ou du bien-être par l'alimentation et prendre en compte les spécificités culturelles.

Près de Madrid, le site d'expertise technologique (Sitex) est le centre qui

teste et optimise l'application industrielle des procédés de production de produits laitiers frais.

La plate-forme d'emballages de la division Eaux à Évian développe de nouveaux matériaux pour les bouteilles afin de les rendre toujours plus respectueuses de l'environnement et attrayantes pour les consommateurs.

Le centre de recherche Dumex à Shanghai, dédié aux mères et à leurs bébés, conduit des études nutritionnelles, cliniques et sensorielles.

Le centre de Singapour, dédié à la nutrition infantile et médicale, s'intéresse à l'étude de la flore intestinale, du système immunitaire et de la croissance des enfants.

médicale destinée aux patients atteints de la maladie d'Alzheimer à un stade précoce, est une étape majeure pour les médecins qui visent à améliorer la qualité de vie. Avec toujours l'objectif d'associer le plaisir à l'alimentation : faire progresser les qualités sensorielles de nos produits, un critère essentiel dans l'acceptation et l'observance du traitement, notamment chez les enfants.

Pour mieux comprendre les besoins et les comportements des populations, les chercheurs travaillent en étroite collaboration avec les nutritionnistes et les sociologues des pays où Danone est implanté. Les études Nutriplanet – qui reconstituent le contexte nutritionnel du pays ainsi que l'environnement socioculturel de l'alimentation – ont été réalisées ou sont en cours dans 52 pays. Elles peuvent concerter toute la population ou des groupes par tranches d'âge. C'est ainsi qu'un nouveau produit, Lactamil, qui s'adresse aux femmes qui allaitent, a pu être lancé en Turquie en 2013. Cette préparation soluble contient tous les nutriments nécessaires à une mère qui allaité, dont les besoins en vitamines et sels minéraux (calcium) sont accrus, et répond aux habitudes alimentaires locales.

Parallèlement à ces innovations, il est important d'expliquer pourquoi une femme enceinte ou qui allaité doit adopter une nutrition adaptée à sa situation. L'une des fonctions de la R&D est de sensibiliser les professionnels de santé autant que le grand public à l'importance de la nutrition et de partager les formidables avancées scientifiques réalisées chaque jour par les équipes. Chaque année, des dizaines de campagnes d'information et de sensibilisation sont menées à travers le monde, le plus souvent avec des partenaires locaux.

La nutrition est encore une science émergente qui doit se frayer un chemin dans la communauté scientifique et auprès des populations. L'ouverture du centre d'Utrecht veut y contribuer et renforcer sa crédibilité et son impact sur la santé par l'alimentation. ●

tions. La première : l'étude de plus en plus fine de la composition nutritionnelle du lait maternel – reconnu pour être la meilleure source d'alimentation pour les nouveau-nés – afin d'inspirer la formulation des laits infantiles proposés par la division Nutrition Infantile de Danone lorsque l'allaitement n'est pas possible. Il s'agit notamment d'élaborer des laits infantiles au plus près des qualités digestives, immunitaires et favorables au développement cognitif du lait maternel. La seconde : mener des programmes de recherche en neurosciences, afin d'évaluer l'impact de la nutrition et aider les personnes à vivre plus longtemps, en meilleure santé.

AU SERVICE DU CONSOMMATEUR

Les recherches dédiées à la nutrition infantile et médicale du centre d'Utrecht sont avant tout au service des popu-

lations. Ses champs d'innovation portent sur les bénéfices associés à la nutrition, dès la conception de l'enfant, dans les domaines de la digestion, du microbiote intestinal, de la croissance, de l'immunité et du développement cognitif. En parallèle, les équipes centrent leurs travaux sur la recherche de solutions nutritionnelles innovantes. Elles s'appuient sur leurs expertises dans les domaines des soins pédiatriques et du métabolisme, ainsi que dans la prise en charge des personnes vulnérables, malades et vieillissantes. Il s'agit ainsi de contribuer au bien-être de chaque consommateur pour « apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre », la mission de Danone.

L'introduction de prébiotiques dans les laits infantiles a notamment permis de limiter le risque d'infections et d'allergies. Le lancement de Souvenaid, nutrition

En savoir +

danone.com/fr/danone13focus

POURQUOI LE DIGITAL RÉVOLUTIONNE-T-IL LA RELATION AVEC LE CONSOMMATEUR ?



BABY & ME

L'application Baby & Me a permis aux internautes de découvrir le bébé qui se cache en eux. Elle a été téléchargée par **5,9 millions de personnes** à travers le monde.



13 %

Les médias digitaux représentent **13 % du total des investissements médias du groupe** contre 3 % en 2010.

2014, il pourra être utilisé en France et au Royaume-Uni pour commander ses bouteilles d'eau sans passer par son ordinateur ou son téléphone.

DES CAMPAGNES QUI FONT LE « BUZZ »

La communication sur les marques est aussi au cœur de cette transformation digitale. Après des décennies de publicité descendante, c'est désormais le public qui transmet son message et devient lui-même un média qui connaît, qui aime, qui recommande... Lancée en avril 2013, la campagne evian « Baby & Me » s'est inscrite dans le top 3 des plus vues – 150 millions de fois – sur Internet. Ce spot de 76 secondes s'est propagé à une vitesse record sur les réseaux sociaux, mais aussi dans les médias traditionnels. La clé du succès : un contenu de grande qualité qui divise et fait rêver. Dans un registre plus informatif, Dumex, marque de nutrition infantile, a lancé en 2013 un programme d'information et de conseils aux mères singapouriennes, Heart Knows Best, afin d'apporter une réponse nutritionnelle adaptée à leur situation et à l'âge de leur bébé. Dans ce pays qui compte 14 600 naissances par mois, le site reçoit 50 000 visites mensuelles en moyenne. Côté ventes en ligne, le Royaume-Uni fait toujours figure de précurseur grâce à son partenariat avec le site de vente en ligne Ocado. Les ventes des divisions Eaux, Produits Laitiers Frais et Nutrition Infantile ont augmenté, sur ce site, de plus de 15 % en 2013. ●

Danone prend la mesure du phénomène digital : un bouleversement complet de la manière dont ses marques entrent en rapport avec leurs consommateurs, se racontent et se vendent. Petit à petit, l'e-commerce prend une part non négligeable dans le commerce mondial : en 2014, il devrait approcher les 1 500 milliards de dollars, soit + 20,1 % par rapport à 2013 (1 048 Mds\$), selon des prévisions de eMarketer.

RÉINVENTER LA RELATION AVEC SES PUBLICS

Près de 2,5 milliards de personnes ont accès à Internet, plus d'1,5 milliard sont présentes sur les réseaux sociaux et le Web influence une décision d'achat sur deux. La montée en puissance de la génération Y et la multiplication des outils de connexion ne cessent d'ampli-

fier le phénomène du digital. Face à cette nouvelle réalité, les relations entre Danone et ses consommateurs se réinventent. Comme la plupart des entreprises internationales, le groupe est en pleine phase d'apprentissage. La gestion de la relation client, ou CRM (*customer relationship management*), intensifie un suivi personnalisé du client, du point de vente au réfrigérateur. En 2013, Danone a introduit en Espagne un programme de fidélisation unique au monde. Chaque pot de yaourt est doté d'un code spécifique qui, scanné par un téléphone mobile, permet au consommateur d'accumuler des points et à Danone de connaître le consommateur. Le programme est en cours de déploiement en Europe. Côté réfrigérateur, evian a créé un objet connecté, un aimant en forme de goutte équipée d'un petit écran. Dès

[En savoir +](#)

danone.com/fr/danone13focus

COMMENT ASSURER SÉCURITÉ ALIMENTAIRE ET QUALITÉ DE NOS PRODUITS ?



LES PRODUITS SOUS SURVEILLANCE

Afin d'assurer la qualité et la sécurité de ses produits, Danone a mis en place un système spécifique de « gouvernance produit », intervenant à chaque étape de la chaîne, de la conception du produit à sa consommation, dans tous les pays.



Le système de management de la sécurité et de la qualité alimentaires de Danone est un des plus exigeants et performants au monde ; il inclut des tests rigoureux sur l'ensemble de ses produits.

DES RISQUES ANTICIPÉS

La gestion de la sécurité alimentaire est un perpétuel enjeu pour le groupe, aussi bien politique et social que scientifique et technique. La vitesse de propagation des informations sur Internet et les réseaux sociaux, jointe à la sophistication des techniques d'analyse, a en effet suscité une grande sensibilité des consommateurs sur ce sujet. Parallèlement, la globalisation de l'économie et la multiplication des fournisseurs ont accru la complexité de la gestion de la sécurité en matière d'approvisionnement.

Pour faire face à ces nouveaux défis, Danone a renforcé sa stratégie d'anticipation des risques, qu'il s'agisse des risques liés aux produits ou de ceux venant des fournisseurs. Depuis 2012, le protocole de certification FSSC 22000, reconnu par le GFSI (Global Food Safety Initiative, « initiative mondiale pour la sécurité des aliments »), est devenu la norme de sécurité alimentaire qui s'impose à toutes les opérations du groupe, dans tous les pays. Sur la base de ce protocole, un nouvel outil, baptisé IGEA, a été conçu pour évaluer les performances des usines. D'ici à la fin de l'année 2014, la totalité d'entre elles seront certifiées IGEA. Les spécifications requises sont en général plus sévères que celles de l'OMS, particulièrement lorsque les produits s'adressent aux consommateurs les plus fragiles, comme les bébés ou les personnes

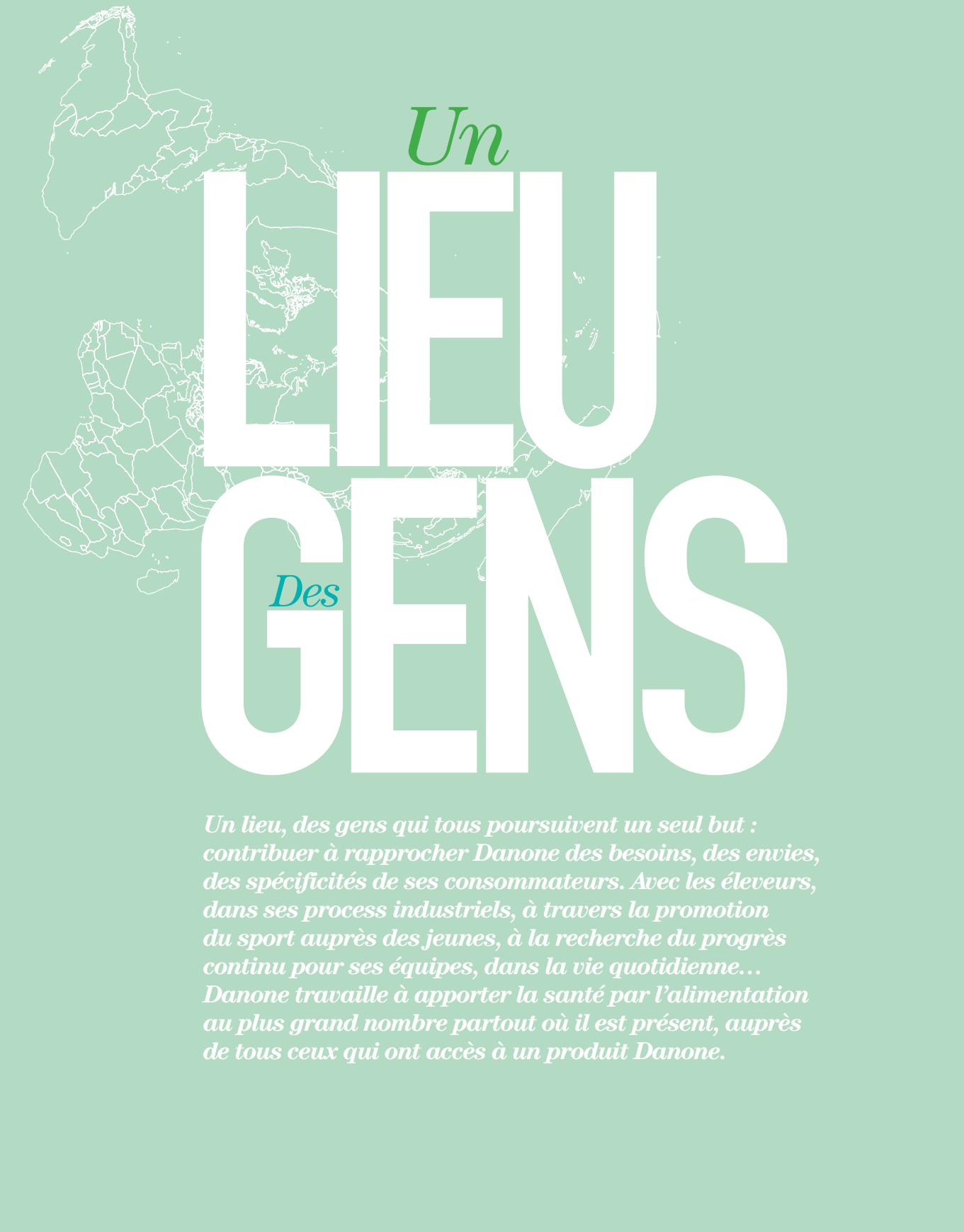
âgées. Elles sont souvent corroborées par des partenaires académiques, comme par exemple l'université de Wageningen. En matière d'évaluation des risques liés aux fournisseurs, Danone travaille là aussi avec un réseau international de laboratoires internes et externes, chargés des audits mais aussi des contrôles des procédés et des produits.

SENSIBILISATION ET FORMATION

En 2013, Danone a porté une attention particulière aux programmes de sensibilisation et de formation de ses employés. Près de 8 700 employés de la division Produits Laitiers Frais ont suivi le programme « We love Danone Yogurt », qui porte en bonne partie sur la qualité des produits. Le programme FoQual (Focus on Quality) a été lancé en 2013 au sein de la division Early Life Nutrition. Il est animé et mis en place par 50 coordonnateurs qualité à travers le monde. Ces programmes ont permis d'améliorer la conformité des produits, de réduire les incidents – de moitié pour la nutrition infantile – et de diminuer le nombre de plaintes des consommateurs. Le lancement d'un nouvel outil d'audit de la qualité des produits dans les linéaires, Consum'eyes, est venu compléter le dispositif. Déployé chez Danone Eaux, puis dans les autres divisions, c'est l'ultime évaluation de la qualité au moment du face-à-face décisif avec les consommateurs. ●

En savoir +

danone.com/fr/danone13focus



Un LIEU DES GENS

Un lieu, des gens qui tous poursuivent un seul but : contribuer à rapprocher Danone des besoins, des envies, des spécificités de ses consommateurs. Avec les éleveurs, dans ses process industriels, à travers la promotion du sport auprès des jeunes, à la recherche du progrès continu pour ses équipes, dans la vie quotidienne... Danone travaille à apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre partout où il est présent, auprès de tous ceux qui ont accès à un produit Danone.



UN LIEU, DES GENS

AVEC LES PRODUCTEURS POUR UNE AGRICULTURE DURABLE



■ L'agriculture est un enjeu majeur pour Danone. Elle conditionne la disponibilité, le coût et la qualité des matières premières essentielles à son activité, tout particulièrement des produits laitiers frais (56 % de ses ventes). Elle est aujourd'hui confrontée à deux défis majeurs : nourrir 2 milliards d'individus supplémentaires d'ici à 2050 et trouver une alternative à des méthodes intensives qui ont montré leurs limites, tant sociales qu'environnementales. Le groupe dispose d'un argument de poids pour accompagner ce passage vers une agriculture plus durable : plus de 120 000 exploitants auprès de qui Danone collecte les quelque 8 milliards

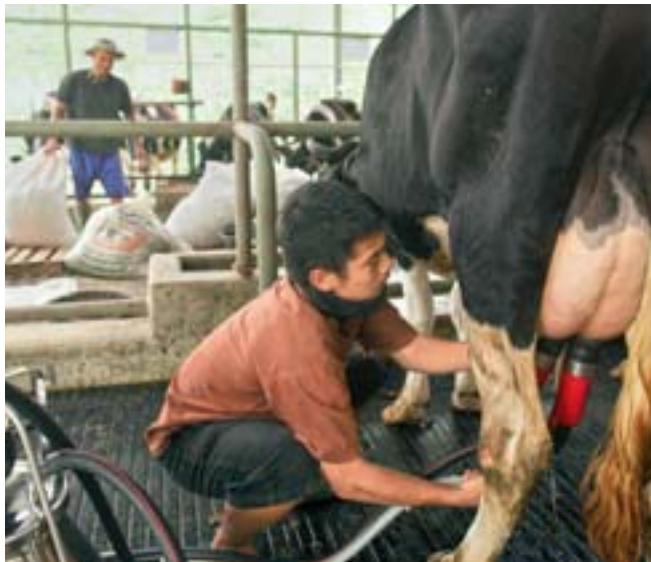
de litres de lait que le groupe transforme chaque année pour les seuls produits laitiers.

PARTENAIRES D'INTÉRÊT

Depuis toujours, Danone est partenaire des éleveurs, bien au-delà du seul contrôle de la qualité du lait. En témoigne le programme « Acteur pour un lait durable » mené en Europe, qui articule quatre piliers : l'accompagnement du développement économique des élevages, le soutien et l'aide au respect de l'environnement, l'amélioration de l'alimentation du bétail et de la qualité nutritionnelle du lait et, enfin, la communication « avec et pour » les éleveurs.



UN LIEU, DES GENS



Cette démarche globale d'amélioration continue, destinée à être mise en œuvre dans l'ensemble des pays où Danone est présent, se fait en concertation avec toutes les parties prenantes et dans le respect de la diversité des exploitations. Cela peut aller jusqu'à l'organisation de structures et de filières laitières, sous forme de coopératives notamment, là où elles n'existent pas ou là où elles ont besoin d'être remplacées.

RISE : NOUVEL OUTIL DE DIAGNOSTIC

Une première étape a été franchie en 2013 avec le choix d'un outil de diagnostic de la durabilité des exploitations. Développé par l'université de

Bern, RISE évalue à la fois la viabilité économique de l'exploitation, son empreinte environnementale, son impact social sur les travailleurs et les populations locales, et la qualité de sa production. Testé avec succès dans sept pays (États-Unis, Pologne, France, Brésil, Allemagne, Indonésie et Ukraine), il a été complété par un guide d'accompagnement du changement en faveur d'une agriculture durable. En parallèle, le Fonds Danone pour l'Écosystème, en partenariat avec les ONG, accompagne les producteurs dans le changement, pour l'adoption de pratiques agricoles innovantes durables, en intégrant le contexte local comme fondement de tout projet. ([lire aussi page 30](#))

47

Sur 47 projets actifs du Fonds Danone pour l'Écosystème, 17 concernent le renforcement de filières locales d'approvisionnement en lait et en fruits.



COLLECTE DE LAIT

➤ Danone a installé des salles de traite collectives en Turquie et propose aux éleveurs d'y amener leurs vaches pour que la traite soit effectuée dans de bonnes conditions d'hygiène et de conservation du lait grâce à des tanks de refroidissement mis à disposition.

FORMATION

➤ Des ateliers de formation et de sensibilisation des producteurs de lait ont été mis en place en Pologne. Les sujets principaux sont les effets positifs du bien-être animal et l'importance du sourcing local pour les consommateurs. Ils ont permis de toucher 80 % des producteurs de lait avec qui travaille Danone.

PRODUCTION DE FRAISES

➤ Pour limiter l'importation de fraises en Ukraine, où de nombreuses variétés sont réputées pour leur goût, la production locale de fraises a été relancée, et assure ainsi un revenu régulier aux employés des coopératives, formés aux pratiques modernes telles que la rotation des cultures et l'irrigation au goutte-à-goutte. Au final, l'emploi rural est maintenu et la consommation en eau est dix fois plus basse que dans une exploitation traditionnelle.

PERSPECTIVE

➤ Les pays en développement devraient être à l'origine de 74 % de la hausse de la production mondiale de lait pendant la prochaine décennie, 38 % étant imputables uniquement à l'Inde et à la Chine. La consommation mondiale de produits laitiers devrait augmenter plus vite que la production, avec une hausse des exportations de l'Union européenne, des États-Unis, de la Nouvelle-Zélande, de l'Australie et de l'Argentine. (Perspectives de l'OCDE et de la FAO 2013-2022)



UN LIEU, DES GENS



➊ CROISSANCE

› L'amélioration progressive de l'économie russe, la normalisation des relations commerciales et l'élévation du niveau vie (+ 60 % du PIB/hab. depuis 2006) laissent prévoir une augmentation régulière de la consommation de produits laitiers.

➋ CULTE

› Prostokvashino est un dessin animé qui a été créé en Russie

en 1978 et dont Unimilk a acquis les droits d'utilisation pour créer la gamme de produits laitiers la plus populaire du pays. 83 % des Russes ont déjà acheté au moins une fois un produit de la marque.

➌ 1^{ER} MARCHÉ

› La Russie est le 1^{er} marché de Danone dans le monde (11 % des ventes totales du groupe). Avec plus de 31 % de part de marché globale dans

la catégorie des produits laitiers frais, la Russie est un pays prioritaire pour la croissance de Danone. Un Russe consomme en effet 6 kg de yaourt par an, soit encore deux fois moins qu'un Allemand.

➍ SUCCÈS

› Trois des marques Danone font partie du top 5 des marques de produits laitiers en Russie (Prostokvashino, Activia et Danissimo).



Prostokvashino, la marque phare du géant laitier russe Unimilk, acquis par Danone en 2010, est l'emblème de ces valeurs ancrées dans leurs habitudes alimentaires. 100 % locale, cette gamme comporte essentiellement des produits traditionnels, du lait au kéfir, en passant par les fromages blancs et la crème aigre.

LE RÔLE D'UNE GAMME LEADER

Lorsque Prostokvashino s'enrichit en 2013 du premier produit de l'ère Danone, Zakvaska, l'équipe russe prend le plus grand soin à ne pas l'appeler « yaourt à boire ». Danone est en effet conscient de détenir, à travers la marque à la mascotte bleue, l'icône des produits laitiers traditionnels en Russie et d'avoir un double défi à relever : préserver l'âme de la marque, garante de son succès, et la rajeunir pour élargir son potentiel. Danone s'est d'abord attaché à moderniser son image : plus de rigueur dans le marketing, de cohérence dans le positionnement et de visibilité des produits dans les rayons. Sans toucher aux recettes locales de la gamme, Danone a renforcé son crédit en termes de fraîcheur et de naturalité. Les résultats ont été à la hauteur : entre 2010 et 2013, la notoriété de la marque passe de 45 % à 75 %, et les ventes augmentent de 50 %, frôlant le milliard d'euros annuel.

PROSTOKVASHINO, L'ICÔNE NATIONALE DE 140 MILLIONS DE CONSOMMATEURS RUSSES

➤ Avec une consommation annuelle tous produits laitiers confondus de plus de 130 kg par habitant (et de 6 kg/habitant/an pour les seuls yaourts), la Russie est un acteur majeur du marché du lait et des produits laitiers. Lorsque les Russes franchissent les portes de leurs magasins, ils ne recherchent pas tout à fait les mêmes produits qu'en Europe occidentale ou aux États-Unis. Les consommateurs restent en effet très attachés aux produits laitiers traditionnels, qui sont pour eux synonymes de fraîcheur et de naturalité. Ils se méfient des yaourts et autres produits « modernes », dont la durée de conservation de plus en plus longue leur semble suspecte.

INNOVER DANS LA TRADITION

Ce n'est qu'après avoir conforté ses bases que Prostokvashino a lancé Zakvaska. Toujours fermement campé dans la famille des produits traditionnels, mais néanmoins innovant. Une analyse approfondie des goûts des consommateurs russes a souligné que nombre d'entre eux ne se satisfaisaient pas des seuls laits fermentés traditionnels comme le kéfir, au goût fort et aigrelet. Danone a donc conçu un lait fermenté plus doux et contenant 10 fois plus de ferment. Introduit d'abord en Ukraine en 2012 – puis en Russie en 2013 –, il y représente déjà 10 % du chiffre d'affaires de Prostokvashino. Et il a visé juste : ses ventes se sont ajoutées, et non pas substituées, à celles des produits existants.



UN LIEU, DES GENS



LA DANONE NATIONS CUP 2013, UN SUCCÈS À DOUBLE DÉTENTE



■ Avec la Danone Nations Cup (DNC), Danone lance un pari audacieux : illustrer sa mission en organisant la plus grande compétition mondiale des 10-12 ans. Cette compétition annuelle, lancée en 2000, est devenue le plus grand événement mondial de foot pour enfants, avec 32 tournois nationaux et une finale qui voyage au gré des grandes rencontres sportives internationales.

UNE COMPÉTITION MONDIALE

Comme pour les Jeux olympiques, les pays déposent leur candidature et inscrivent cet événement dans leur stratégie de marques. Atout pour la réputation de Danone, c'est aussi l'opportunité de faire vivre un rêve à des centaines d'enfants qui voyagent pour la

première fois. Lors de cette 14^e édition, Danone UK a en effet réussi à décrocher le label officiel anglais « Inspired by 2012 », attestant son lignage olympique et permettant de conforter la notoriété de Danone, de ses marques et de son message nutritionnel. La DNC est ainsi devenue un fantastique levier de promotion du programme phare de Danone UK en matière de nutrition, « Eat Like a Champ ». Destiné à prévenir l'obésité des enfants, ce programme d'information dans les écoles s'est enrichi d'un nouveau volet sur le sport. Le lien entre performance et nutrition a ainsi été établi lors d'ateliers regroupant les 400 joueurs sélectionnés pour la finale. Le jour J, une « pause eau » rappelait aux jeunes joueurs que, pour être



performant sur le terrain, une nutrition adaptée et une bonne hydratation sont fondamentales.

DES SALARIÉS MOBILISÉS

La DNC a aussi été l'occasion de révéler au public britannique que Cow & Gate, evian, Activia et Volvic appartiennent à un même groupe, soucieux d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. Pour la première fois, quatre divisions participent ensemble à un événement pour promouvoir les marques de Danone en Grande-Bretagne. Avec un taux de participation des salariés britanniques de 70 % à la finale internationale, la DNC est devenue un formidable levier de développement du sentiment d'appartenance au groupe.

2000

À la suite de la Coupe du monde FIFA de 1998, Danone a décidé de créer un tournoi international de football destiné aux enfants. En 2000 eut lieu la première édition de la Danone Nations Cup, rassemblant huit équipes d'Europe et d'Afrique.

WEMBLEY

Après les Jeux olympiques d'été de 2012, c'était au tour de la finale de la 14^e édition de la Danone Nations Cup et des 32 équipes participantes d'être accueillies dans le stade mythique de Wembley. Danone UK a su jouer de la dynamique olympique pour amplifier et prolonger l'effet DNC.

SENSIBILISATION

À l'occasion de la finale internationale de la DNC, l'Institut Danone, l'équipe de Danone et la chaire Anca* ont proposé un jeu de sensibilisation à l'alimentation et à l'équilibre alimentaire destiné aux jeunes sportifs : la Nutrition Academy. Objectif : faire des menus 100 % adaptés aux jeunes sportifs !

ZINÉDINE ZIDANE

En 2003, la DNC est encore passée à un niveau supérieur ! 32 équipes ont participé et Zinédine Zidane est devenu l'ambassadeur officiel de la compétition.

* Anca : Alimentation, nutrition et comportement alimentaire.



UN LIEU, DES GENS



➡ PROXIMITÉ

› Les Produits Laitiers Frais, les Eaux et la Nutrition Infantile développent 26 expériences de distribution alternative, en fonction des structures et habitudes locales : livraison à domicile, vente en porte-à-porte grâce à des réseaux de femmes, vendeurs de rue, etc.

➡ SOUTIEN

› Les projets de danone. communities ou du Fonds Danone pour l'Écosystème permettent à Danone d'étudier l'organisation du commerce dans des pays où la grande distribution est peu présente. Des initiatives sont ainsi menées pour créer de nouveaux réseaux de distribution qui puissent apporter à des populations défavorisées un travail et des revenus réguliers.

➡ DISTRIBUTION

› Danone explore tous les canaux de distribution et s'adapte à ceux qui constituent le maillage le plus serré dans chaque pays : la grande distribution, le commerce de proximité, les circuits spécialisés de hors-domicile, le D2C (direct aux consommateurs) et l'e-commerce.



DISTRIBUTION : PRENDRE LE CHEMIN DES ÉCOLIERS

Proposer à nos consommateurs un service de livraison à domicile avec un modèle de distribution classique dans certaines zones géographiques du Mexique est parfois très problématique si nous voulons assurer un bon niveau de service et de rentabilité. L'enjeu en termes de santé publique est pourtant important lorsqu'il s'agit de pays où l'eau n'est pas toujours potable.

MICRODISTRIBUTION

Fort de ce constat et décidé à résoudre la quadrature du cercle, Bonafont a pris un chemin de traverse. Parallèlement à son système traditionnel de livraison à domicile, qui couvre le tiers de ses ventes, Bonafont s'est tourné vers la microdistribution pour atteindre les consommateurs moins aisés. Entre 2013 et 2014, 150 *depósitos* sur une zone de chalandise de 2 km ont été créés dans la région de Mexico. Chaque dépôt est géré par un micro-entrepreneur qui livre régulièrement environ 500 foyers, ce qui lui assure un revenu décent tout en répondant aux critères de rentabilité de l'entreprise.

De son côté, Bonafont table sur des ventes additionnelles et une amélioration de sa notoriété comme de sa couverture. Le projet se double d'un volet pédagogique : les micro-entrepreneurs sont sensibilisés à l'importance d'une hydratation saine, notamment chez les femmes enceintes.

FONTAINES PUBLIQUES

Pour atteindre les plus défavorisés, Danone Eaux au Mexique teste également une formule d'usines de quartier. Cinq usines de quartier Ser Pura proposent aux clients de laver leurs bonbonnes vides dans des conditions optimales d'hygiène avant de les remplir et de les sceller. Une première pour Danone, qui facilite l'accès de tous à une eau saine.



LE CAMPUS DANONE PREND SES MARQUES AU BRÉSIL



■ L'idée de Danone à travers les Campus est de réunir sur plusieurs jours et en un même lieu des managers de métiers et de pays différents. Avec une dimension innovante : l'endroit de ces campus n'est jamais le même. Ils passent d'un continent et d'une latitude à l'autre mais poursuivent toujours le même objectif : ouvrir les yeux sur d'autres expériences, secteurs et pratiques. Qu'elles soient internes entre managers qui reflètent la diversité du groupe mais aussi avec des intervenants externes qui apportent un autre regard et bouleversent ce qui peut sembler acquis. Après l'Argentine et le Mexique, le Brésil a organisé en juin 2013 son premier Campus avec pour ambition d'ancrer la culture Danone des jeunes managers. L'arrivée des Campus sur le continent

latino-américain était très attendue : ces trois pays majeurs font en effet partie des dix premiers marchés du groupe.

PARTAGER DES VALEURS

Le Brésil participe pour près de 4 % des ventes de Danone avec une croissance de plus de 10 % par an depuis plusieurs années. Pour les 500 managers des quatre divisions présents dans ce pays, dont l'ancienneté moyenne ne dépasse pas deux ans, la transmission des savoirs et le partage de la culture Danone sont indispensables. Sur un marché du travail très concurrentiel, la formation et le développement du sentiment d'appartenance à un groupe, par le partage de ses valeurs et de ses convictions, sont des attentes et des atouts majeurs.



CAMPUS @ DANONE

› Des formations sont dispensées sous la forme d'universités, les Danone Campus. Elles allient formations, networking et interventions sur des thèmes d'intérêt général comme « Innovation sociétale et social business ». En 2013, 10 Danone Campus ont été organisés dans le monde.

PHYSIQUE ET VIRTUEL

› Des programmes de formation au format e-learning (modules thématiques courts basés sur des vidéos ou des ressources éditoriales, etc.), permettant de favoriser leur accessibilité, ont été lancés (par exemple la formation de category manager). Suite à ces programmes pilotes, le groupe a développé une plate-forme technologique

Campus 2.0, afin de :
- mettre à disposition des salariés des ressources de formation au format digital ;
- faciliter le transfert de connaissances et de bonnes pratiques entre les salariés. Cette plateforme est opérationnelle depuis octobre 2013 et est mise en œuvre progressivement dans l'ensemble des filiales du groupe.

DÉVELOPPER L'AGILITÉ

Parmi les 500 managers, 300 ont participé au premier Campus brésilien et vécu une réelle expérience. « Nous avons pu suivre pas moins de 15 sessions de formation, explique une participante. Le Campus est très innovant dans sa forme comme dans son contenu pour partager ce qui fait ce *“something special inside”* Danone, le double projet économique et social, l'innovation, les fondamentaux. C'est une formidable occasion de faire le plein d'énergie, de s'imprégner de l'état d'esprit de conquête, de la capacité de transformation et de construction de Danone. Les échanges que nous avons eus avec les membres du Comité exécutif du groupe et les directeurs généraux présents nous donnent

une meilleure visibilité des enjeux stratégiques auxquels nous sommes confrontés. »

NOUER DES CONTACTS

Ce sont des échanges très stimulants et très enrichissants qui permettent aux managers de repartir encore plus motivés et mieux armés pour affronter le quotidien. La dynamique engendrée par le Campus et la fluidité des partages d'expérience se sont renforcées par le regroupement des équipes des divisions de Danone au Brésil dans un seul et même bâtiment, à São Paulo. Les contacts noués pendant ce Campus se sont ainsi naturellement poursuivis. Et, afin de garder intacte cette motivation, le prochain Campus est déjà programmé pour la fin 2014.

97 %

des 104 642 employés, tous niveaux confondus, ont bénéficié d'une formation en 2013.

2013, UN BILAN AJUSTÉ MAIS SOLIDE

Danone a continué en 2013 d'ajuster son modèle. Explications.

Par Pierre-André Térissse, directeur général Finances

2013 : DES DYNAMIQUES SOLIDES

En réalisant 21,3 milliards d'euros de chiffre d'affaires, soit une croissance organique de 4,8%*, Danone a su démontrer sa solidité. Et ce malgré le très fort impact de la fausse alerte qualité déclenchée par notre fournisseur Fonterra. Celle-ci a engendré une perte de chiffre d'affaires estimée à 370 millions d'euros sur l'année et nous a conduits à réviser nos attentes de résultats à la baisse, en octobre dernier. Conformément à cette révision, nous confirmons la réduction de la marge opérationnelle de -80 points de base, et un free cash-flow de 1 549 millions d'euros. Au-delà des chiffres globaux, 2013, ce sont également des avancées déterminantes pour la construction et l'avenir du groupe. En Europe, d'abord, avec la rénovation de notre

équipes ont réalisé, depuis près de deux ans, un important travail de rénovation de nos gammes sur les produits, les emballages, les recettes, afin d'apporter aux consommateurs le meilleur rapport qualité-prix. Cela nous a permis de progressivement stabiliser nos ventes en fin d'année. En outre, nous déployons notre plan d'adaptation. Il va se poursuivre en 2014 afin d'atteindre les 200 millions d'euros d'économie visés d'ici à 2015. Nous avons également lancé plusieurs initiatives visant à simplifier notre division Produits Laitiers Frais, et ainsi à améliorer sa compétitivité, avec notamment la nomination d'une équipe de direction pour l'ensemble de la zone Europe.

Le bilan pourra être fait fin 2014.

L'IMPACT FONTERRA

Les ventes de Dumex en Chine ont

LA VOLATILITÉ DES MATIÈRES PREMIÈRES

2013 a connu un marché des matières premières extrêmement volatile, qui s'est ajouté à un contexte inflationniste déjà marqué. Nous nous attendions à une hausse du coût du lait de 3 à 4 %. Elle a atteint plus de 10 % sur l'année et 30 % en Russie, notre premier marché ! L'impact sur nos coûts est donc très significatif. Depuis plusieurs années, nous nous efforçons donc de stabiliser notre amont laitier, de mieux utiliser toutes les composantes du lait. Nous réalisons aussi un effort continu sur la réduction des coûts matières, des coûts logistiques ou des coûts industriels, ce qui nous a permis de générer une économie annuelle de plus de 500 millions d'euros par an, depuis 2010. Enfin, nous poursuivons notre pratique de hausse des prix, de manière



portefeuille de produits et l'adaptation de nos organisations. Dans la CEI et en Amérique du Nord, aussi, avec la consolidation de nos activités de Produits Laitiers Frais et la progression de marques clés comme Prostokvashino et Oikos ; en Amérique latine et en Asie, dans les Eaux, notamment, grâce au succès des aquadrinks ; en Afrique, avec l'intégration de Centrale Laitière au Maroc et la prise de participation dans Fan Milk au Ghana et au Nigeria, qui ouvrent de nouveaux horizons de croissance pour Danone. Toutes ces actions construisent un groupe plus fort pour 2014 et les années suivantes.

L'EUROPE SE STABILISE

Nous sommes encore confrontés à un contexte européen récessif qui pèse lourdement sur le pouvoir d'achat. Dans ce contexte, nos

chuté de près de 80 % à la suite de la fausse alerte qualité de Fonterra. Nous avons géré cette crise avec calme et méthode, en donnant, en 2013, la priorité au maintien de notre présence dans les linéaires et au retour de la confiance des consommateurs. Depuis la fin de l'année, les équipes sont en ordre de marche et reconstruisent l'activité sur le marché chinois en relançant la marque Dumex avec une nouvelle offre adaptée aux différentes attentes des consommateurs, que ce soit en matière de prix ou en termes de gammes de produits. Mais nous voulons aller au-delà et capitaliser sur la force de nos marques internationales, telles que Nutrilon ou Aptamil, qui ont largement fait leurs preuves ailleurs. Enfin, nous allons miser sur notre présence dans tous les canaux de distribution.

sélective et compétitive, en particulier en Russie, cette année. Nous savons d'ores et déjà que la volatilité des matières premières restera un sujet important en 2014.

PERSPECTIVES

Nos priorités pour cette année : poursuivre etachever les redressements dans la zone Europe, continuer à nous appuyer sur nos dynamiques de croissance en Russie et aux États-Unis, développer notre modèle de croissance dans les pays émergents, tout en anticipant et en gérant la volatilité des devises et des matières premières. Enfin, nous attacher à reconstruire, graduellement, nos positions dans la nutrition infantile en Chine.

Notre but est clair : revenir à une croissance forte, durable et rentable. Il est à portée de main.

"NOUS AVONS MAINTENU LE DIVIDENDE À 1,45 € PAR ACTION, PARCE QUE NOUS SOMMES CONFIANTS DANS NOTRE CAPACITÉ À FAIRE CROÎTRE RENTABLEMENT ET DURABLEMENT NOS ACTIVITÉS"



N°1 mondial des produits laitiers frais

N°2 mondial de la nutrition infantile

N°2 mondial des eaux embouteillées (en volumes)

N°1 européen de la nutrition médicale

1^{er} rang
du classement ATNI 2013
(Access to Nutrition Index)

21 298 M€**
de chiffre d'affaires en 2013

2 809 M€
de résultat opérationnel courant

1 549 M€
de free cash-flow

104 642
collaborateurs

+ 4,8 %*
de croissance organique en 2013

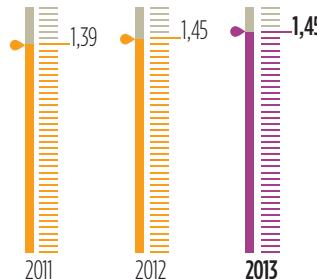
61 %
du chiffre d'affaires de Danone en 2013 réalisé en dehors de l'Europe

- 37,4 %
de réduction d'empreinte carbone entre 2007 et 2013

* En données comparables

** Chiffre d'affaires net

DIVIDENDE (en €)



2013 LE BILAN DES PRODUITS LAITIERS FRAIS

RÉSULTATS

En données comparables.

56 %

DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE

EN 2013 est réalisé par la division Produits Laitiers Frais (PLF) : production et distribution de yaourts, de produits laitiers fermentés frais et autres spécialités laitières.

11,8 mds €

LES VENTES DES PRODUITS LAITIERS FRAIS ont atteint 11 790 millions d'euros en 2013.

+ 3,2 %

LA CROISSEMENT DES VENTES des Produits Laitiers Frais est en hausse de + 3,2 %.

26 %

LE GROUPE EST LEADER DES PRODUITS LAITIERS FRAIS sur l'ensemble des 38 principaux pays dans lesquels il est présent avec une part de marché de 26 % en 2013 (source Nielsen).

+ de 70

PAYS COMMERCIALISENT LA GAMME ACTIVIA et plus de 50 la gamme Danonino, destinée aux enfants (notamment sous les noms de FruchtZerge, Danoninho, Gervais aux Fruits...).

TOP 3 DES PAYS*

1. Russie
2. Brésil
3. États-Unis

TOP 3 DES MARQUES*

1. PROSTOKVASHINO
2. OIKOS
3. LIGHT & FIT

* Pays et marques qui ont le plus contribué à la croissance de la division en 2013.

Enjeu

DÉMONTRER SCIENTIFIQUEMENT LES BIENFAITS D'UN YAOURT PAR JOUR

EN 2013, LA RECHERCHE SUR LES PRODUITS LAITIERS FRAIS SE CONCENTRE SUR L'IMPACT DE LA CONSOMMATION DE YAOURT EN TANT QUE CATÉGORIE ALIMENTAIRE ESSENTIELLE POUR L'ALIMENTATION ET LA SANTÉ en finançant des études menées de façon indépendante par des équipes académiques. En France, les études basées sur les données de consommation CCAF 2010 (Comportements et consommations alimentaires en France) soulignent que la consommation de yaourt peut être associée à une meilleure couverture nutritionnelle et à une amélioration de la qualité de l'alimentation. Par ailleurs, deux études ont été menées par Tufts University (Boston, États-Unis) : la première associe la consommation de yaourt à une réduction du risque d'hypertension artérielle, et la seconde associe la consommation du yaourt à une réduction de la prise de poids. De plus, la division Produits Laitiers Frais a collaboré aux consortiums MetaHIT et ANR MicroObes portant sur la compréhension de la flore intestinale et sur l'impact de la diète sur la richesse de cette flore, objet de deux publications dans la revue scientifique *Nature* en 2013.



Zoom sur

SÉCURISER LA FILIÈRE LAITIÈRE

Dans la filière du lait, matière première essentielle pour Danone (8 milliards de litres de lait transformés chaque année), le groupe collabore étroitement avec les producteurs locaux pour améliorer les pratiques d'élevage, tant dans les pays développés que dans les pays émergents. Des structures de collecte ou des coopératives ouvertes aux petits producteurs ont par exemple été créées dans plusieurs pays (Égypte, Indonésie, Mexique, Turquie, Ukraine...) afin d'aider les adhérents à gérer leur ferme, à optimiser leurs achats, à améliorer l'alimentation et les soins du cheptel. Ce système assure aux éleveurs de meilleurs revenus et offre à Danone des garanties de qualité et de quantité.

EN DATES

22 février 2013

Danone annonce la finalisation de l'augmentation de sa participation dans Centrale Laitière au Maroc à 67 %.

20 mai 2013

COFCO, Mengniu et Danone unissent leurs forces pour accélérer le développement des produits laitiers frais en Chine.

23 juillet 2013

Danone et Starbucks annoncent un accord stratégique visant à offrir de nouvelles spécialités de yaourt co-crées, qui permettra à Danone d'accélérer

le développement de la catégorie aux États-Unis et à Starbucks d'élargir son offre santé/bien-être.

9 août 2013

Danone acquiert YoCrunch, société spécialisée dans les yaourts avec garnitures sucrées ou croustillantes superposées, au travers d'accords de licence avec des marques telles que M&M's et Oreo.

24 octobre 2013

Danone s'associe avec le groupe Abraaj pour l'acquisition de Fan Milk International, acteur majeur des produits laitiers en Afrique de l'Ouest.

Zoom sur

LE SUCCÈS DU YAOURT GREC

Le yaourt grec est resté l'un des principaux moteurs de croissance des Produits Laitiers Frais, en particulier aux États-Unis et au Canada avec les marques Light & Fit (É-U) et Oikos, mais également au Royaume-Uni et au Brésil avec les déclinaisons d'une gamme de yaourts riches en protéines et pauvres en matières grasses sous la marque Danio.

Et demain ?

L'AFRIQUE, NOUVEAU TERRITOIRE



DANONE POURSUIT SON EXPANSION DANS

DE NOUVEAUX PAYS, afin de continuer à développer des relais de croissance. L'année 2013 a été en particulier marquée par l'accélération du développement de Danone sur le continent africain avec, d'une part, l'acquisition du contrôle exclusif de Centrale Laitière au Maroc et, d'autre part, une prise de participation dans le groupe Fan Milk en Afrique de l'Ouest. Dans ces pays, l'innovation joue un rôle clé, afin d'adapter les produits et la distribution aux contraintes et aux modes de consommation locaux. Par exemple, en Afrique du Sud, le groupe a lancé ces dernières années plusieurs produits avec des durées de vie plus longues, tels Mayo (90 jours) ou Ultra Mel (7 mois).

Innovation

LES NOUVEAUX FORMATS



- DANIO EN ITALIE
- DANIMALS SUPERSTARS AUX ÉTATS-UNIS
- LES BOUTEILLES HÉROS DES GAMMES ACTIMEL ET DANONINO POUR ENFANTS
- DAN'UP AU PORTUGAL
- LA NOUVELLE RECETTE DE VELOUTÉ ET SON POT ARRONDI KISS

2013 LE BILAN DES EAUX

RÉSULTATS

En données comparables.

18 %

DU CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL
DE DANONE est réalisé par la division Eaux (eaux naturelles et aquadrinks*).

3,9 Mds €

LES VENTES de la division Eaux ont atteint 3 903 millions d'euros en 2013.

+ 11,2 %

DE CROISSANCE DES VENTES pour les Eaux.

1/3

DES VENTES de la division Eaux sont réalisées par les aquadrinks*, en hausse de plus de 20 %.

70 %

DES VENTES d'eaux se font dans les marchés émergents.

52 %

DE LA CROISSANCE de Danone Eaux France est réalisée par la gamme Volvic au jus.

9 %

DE rPET sont utilisés pour les emballages Eaux, Danone innove pour transformer le déchet en ressource.

TOP 3 DES PAYS**

1. Chine
2. Indonésie
3. Argentine

TOP 3 DES MARQUES**

1. MIZONE
2. AQUA
3. BONAFONT

* Eaux aromatisées ou enrichies en vitamines.
** Pays et marques qui ont le plus contribué à la croissance de la division en 2013.

Tendance

DIFFUSER LA SCIENCE DE L'HYDRATATION



DANONE A POURSUSSI DES TRAVAUX SCIENTIFIQUES SUR LES BIENFAITS DE L'HYDRATATION menés avec ses partenaires EASO (European Association for the Study of Obesity) et ISN (International Society of Nephrology). Les programmes de recherche ont été présentés à la cinquième édition du symposium H4H (Hydration for Health).

Cette initiative sur le rôle d'une hydratation saine sur la santé est en lien constant avec les autorités de santé publique. Depuis la création de la plateforme H4H, il y a cinq ans, 150 scientifiques et représentants des autorités de santé publique du monde entier se réunissent chaque année pour partager les avancées dans le domaine de la science de l'hydratation et ouvrir le débat sur l'importance d'une hydratation saine face aux modes de vie et aux comportements alimentaires d'aujourd'hui.

HOD

En Amérique latine et en Asie, une partie significative de la distribution de la division Eaux s'effectue directement auprès des consommateurs selon le modèle du *home & office delivery* (HOD). Au total, le HOD a représenté 15 % des ventes d'eaux en 2013.



Innovation

LES NOUVEAUX FORMATS



- BONAFONT LEVISSÉ AU BRÉSIL
- NOUVEAU PACKAGING EVIAN 33 CL AVEC TÉTINE POUR LES PETITS
- VOLVIC AU JUS EN FRANCE
- FONT VELLA LEVITÉ EN ESPAGNE
- EXTENSION DE LA GAMME D'AQUA-DRINKS POLONAISE ŹYWIEC ZDRÓJ



Packaging

L'INNOVATION, MOTEUR DE CROISSANCE

En 2013, l'innovation au sein de la division a concerné deux axes prioritaires : l'extension des aquadrinks et l'emballage.

- Danone a poursuivi le développement des offres d'aquadrinks (boissons à base d'eau et de jus de fruits) avec le lancement de Bonafont Levissé au Brésil et Volvic Juicy et Font Vella Levité en Europe. En application de sa stratégie, le groupe propose des offres adaptées et spécifiques aux goûts et aux traditions locales de chaque pays où la division Eaux est présente.
- En matière d'emballage, le groupe continue de développer la bouteille plastique 100 % végétale avec le soufflage et le remplissage de plusieurs types de bouteilles. Il innove encore dans les formats avec le lancement d'une carafe pour sa gamme d'aquadrinks au Mexique.

23,5 Mds

DE LITRES

sont produits au total par la division Eaux.

21 %

de la production totale d'eau en grands contenants est sortie des deux plus importants sites de production, situés en Indonésie.

Et demain ?

PRÉSERVER LES EAUX, CAPITAL INESTIMABLE



DANONE S'ATTACHE À PRÉSERVER LE CARACTÈRE UNIQUE ET LA PÉRENNITÉ DE SON OFFRE D'EAUX NATURELLES de qualité en renforçant la protection de ses sources. Le groupe a ainsi créé des associations réunissant l'ensemble des acteurs socio-économiques concernés, qui favorisent notamment le développement d'activités non polluantes autour des zones d'infiltration. Engagée dès 1992 avec la création de l'Apieme (Association pour la protection de l'impluvium de l'eau minérale d'Evian), cette démarche implique les associations et les pouvoirs publics locaux dans la protection des écosystèmes entourant les sources. Elle a depuis été étendue à d'autres sources du groupe, comme celles de Volvic en France, d'Aqua en Indonésie (photo), de Salus en Uruguay, de Bonafont au Mexique, de Villavicencio en Argentine...

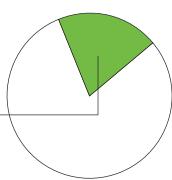
2013 LE BILAN DE LA NUTRITION INFANTILE

► RÉSULTATS

En données comparables.

20 %

DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE
est réalisé par la division Nutrition infantile.



4,3 mds €

LES VENTES DE LA NUTRITION INFANTILE
ont atteint 4 263 millions d'euros en 2013.

+ 3,6 %

LA CROISSEMENT DES VENTES de la Nutrition Infantile est en hausse de + 3,6 % en données comparables par rapport à 2012.

15 %

de la production 2013 de la division Nutrition Infantile a été réalisée en Irlande, où se situe l'une de ses plus importantes usines.

+ 69 %

Les ventes totales mondiales en e-commerce de la division Nutrition Infantile ont progressé de 69 % en 2013.

83 %

Au Royaume-Uni, Cow & Gate est choisi par 83 % des parents.

90 %

Le 13 mai 2013, Danone acquiert plus de 90 % du capital de Happy Family, l'une des sociétés les plus dynamiques de l'alimentation infantile bio aux États-Unis. Happy Family est le quatrième acteur des aliments pour bébés (hors lait) aux États-Unis.

► TOP 3 DES PAYS*

1. Pays-Bas
2. Allemagne
3. Royaume-Uni

► TOP 3 DES MARQUES*

1. APTAMIL
2. NUTRILON
3. BEBELAC

Tendance

2013 DANS LA NUTRITION INFANTILE

Le pôle a réalisé un chiffre d'affaires de 4 263 millions d'euros, en hausse de + 3,6 % en données comparables par rapport à 2012. Après une très bonne performance au premier semestre 2013, la croissance de cette division a été fortement impactée par la fausse alerte déclenchée par son fournisseur Fonterra en août, qui a conduit au retrait de certains de ses laits infantiles sur huit marchés d'Asie. Danone estime que cet événement a conduit à une perte de chiffre d'affaires d'environ 370 millions d'euros sur l'ensemble de l'année.



LA STRATÉGIE

La Nutrition Infantile s'est donné pour priorité d'élaborer des produits adaptés aux premières années de l'enfant, et travaille autour de trois axes :

- construire la crédibilité des produits de nutrition infantile comme réponse aux besoins nutritionnels spécifiques des bébés et des jeunes enfants en se rapprochant des leaders d'opinion, des professionnels de santé et des principaux prescripteurs afin de participer à la promotion d'une

alimentation adaptée aux jeunes enfants ;

- associer santé et saveur comme deux qualités indissociables dans l'alimentation infantile en élaborant des produits en étroite collaboration avec des experts sensoriels ;
- identifier les profils nutritionnels des nouvelles régions où la division se développe – Malaisie, Vietnam, Cambodge, Colombie, Chili, Bolivie, Sénégal, Kenya, Cameroun –, en étudiant les besoins locaux dans le but d'apporter des réponses aux problématiques de santé publique locales en conformité avec les prérequis des autorités de santé et des associations locales.

Produits

UNE ALIMENTATION À CHAQUE ÉTAPE



LA NUTRITION INFANTILE PROPOSE UNE ALIMENTATION SPÉCIALISÉE POUR NOURRISSONS ET JEUNES ENFANTS en complément de l'allaitement maternel et en conformité permanente avec le code de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) et avec les législations locales. Les laits infantiles représentent plus de 80 % de son activité, avec une priorité donnée au développement des laits de croissance destinés aux 12-36 mois (2^e et 3^e âges). L'alimentation solide pour bébés qui accompagne la diversification progressive de l'alimentation des tout-petits représente 16 % de l'activité, principalement dans des pays européens (France, Italie et Pologne).

Aptamil Almirón Nutrilon

Gallia Dumex Cow & Gate

SGM blédina Bebelac Malyutka

DU CÔTÉ DES MAMANS

Zoom sur

LES PRINCIPALES MARQUES DE LA NUTRITION INFANTILE

La division renforce et distribue ses marques locales à partir des plateformes de marques internationales, ce qui permet une réplication rapide des bonnes pratiques de chaque pays :

- la plateforme « Global Brands » regroupe notamment les marques Aptamil, Nutrilon, Almirón et Gallia ;
- la plateforme « Heritage Brands » regroupe notamment les marques Bebelac, Cow & Gate, Blédina, et Malyutka.

1 000 JOURS



L'une des priorités de la Nutrition Infantile est d'étudier les besoins nutritionnels des 1 000 premiers jours de la vie du bébé, sous l'égide de deux de ses chercheurs, titulaires de chaires en immunologie et en microbiologie respectivement à l'université d'Utrecht et à l'université de Wageningen. Cela recouvre : la nutrition maternelle pendant la grossesse et l'allaitement ; les bénéfices nutritionnels du lait maternel ; le développement de la fonction intestinale et du microbiote ; le système immunitaire, le cerveau et le métabolisme de l'enfant et du jeune enfant.

Et demain ?

TOUJOURS PLUS PRÈS DES BESOINS DES BÉBÉS

PARTOUT OÙ DANONE SE DÉVELOPPE, sa première étape consiste à étudier l'épidémiologie nutritionnelle pour comprendre et identifier les besoins spécifiques des populations locales. Cette approche, baptisée Nutriplanet, donne les éléments pour développer les produits les plus pertinents au regard des enjeux relevés localement.

La démarche, déjà déployée dans 46 pays, s'articule autour de deux axes majeurs :

- la maîtrise du contexte nutrition-santé du pays à partir des éléments existants ;
- la compréhension socioculturelle de l'alimentation (les pratiques de consommation, les systèmes d'approvisionnement, de préparation, de transformation ; les représentations sociales et culturelles qui lui sont liées).

Grâce à cette démarche, en Russie, le projet Nutrilife, qui complète l'étude Nutriplanet réalisée, a permis de quantifier précisément les apports alimentaires chez 2 050 enfants de 6 à 36 mois et de démontrer que les trois quarts des enfants avaient des apports insuffisants en fer, ce qui conforte le positionnement du lait de croissance Malyutka, enrichi en fer et adapté aux besoins nutritionnels des enfants de cet âge.

2013 LE BILAN DE LA NUTRITION MÉDICALE

RÉSULTATS

En données comparables.

6 %

DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE
EN 2013 est représenté par la division Nutrition
Médicale (production et distribution de produits
d'alimentation spécialisée destinés principalement
à des personnes sous traitement médical, à des
nourrissons affectés par certaines pathologies
ou à des personnes fragilisées par l'âge).

68 %

DES PRODUITS DE LA NUTRITION MÉDICALE
s'adressent à des personnes dénutries et/ou
affaiblies par la maladie (les gammes pédiatriques
destinées aux enfants atteints d'allergies ou de
maladies chroniques sévères représentent 32 %).

1,3 Mds €

Les ventes de la Nutrition Médicale ont atteint
1 342 millions d'euros en 2013.

+ 5,8 %

La croissance des ventes de la Nutrition Médicale
est en hausse de + 5,8 % en données
comparables par rapport à 2012.

57 %

des produits de la Nutrition Médicale sortent
de sa principale usine, située aux Pays-Bas.

18

Innovations et/ou rénovations dans la gamme
de produits de la Nutrition Médicale en 2013.

TOP 3 DES PAYS*

1. Chine
2. Royaume-Uni
3. Turquie

TOP 3 DES MARQUES*

1. NUTRISON
2. NEOCATE
3. NUTRINI

Stratégie

LUTTER CONTRE LA MALNUTRITION



LES PRODUITS DE LA NUTRITION MÉDICALE VISENT EN PARTICULIER À LUTTER CONTRE LA MALNUTRITION liée à la maladie, en répondant à des besoins alimentaires spécifiques. Vendus le plus souvent sur recommandation des professionnels de santé, ils ouvrent droit, dans leur majorité, à un remboursement. Sous sa marque ombrelle Nutricia, Danone dispose d'un large portefeuille de marques commercialisées dans plusieurs pays. La stratégie de Nutricia consiste à accroître sa couverture mondiale en s'implantant dans de nouveaux pays et en développant différents canaux de distribution. Le potentiel de croissance du marché de la nutrition médicale semble important, en raison du vieillissement de la population, de la prise de conscience du rôle de la nutrition dans la santé (en complément d'un traitement médical ou en préventif), de l'apparition de nouvelles maladies ou allergies, et de l'augmentation du nombre de dépistages permettant un traitement plus en amont des patients concernés.



Zoom sur

LES PRINCIPALES GAMMES DE LA NUTRITION MÉDICALE

- **NUTRISON** : alimentation par sonde utilisée pour le traitement diététique des patients qui ne sont pas capables de s'alimenter normalement ou qui souffrent de malnutrition induite par une pathologie ;
- **FORTIMEL/FORTISIP** : compléments nutritionnels oraux liquides, dont des versions plus concentrées ont été récemment introduites sur les marchés parmi les plus importants du pôle (Angleterre, France, Espagne, etc.) ;
- **NEOCATE** : produits hypoallergéniques à l'intention des nourrissons et des enfants présentant une intolérance aux protéines du lait de vache, une intolérance à de multiples protéines ou des troubles provoqués par des allergies ;
- **NUTRINI/INFATRINI** : produits d'alimentation orale et par sonde adaptés au traitement diététique des nourrissons et des enfants incapables de s'alimenter normalement ou suffisamment ou souffrant de malnutrition liée à une maladie.

Depuis 2012, le groupe a par ailleurs introduit dans une dizaine de pays le produit nutritionnel Souvenaid, qui répond à des besoins médicaux spécifiques dans le cadre de la prise en charge diététique de la maladie d'Alzheimer à un stade précoce.

R&D



La recherche en nutrition médicale innove constamment dans les domaines pédiatrique et métabolique ainsi que dans le domaine des soins aux personnes âgées et aux personnes malades. Pour ce faire, la division a fixé pour priorités d'améliorer l'expérience consommateur, de développer la diffusion scientifique et de renforcer son réseau en Asie et en Amérique en trouvant des formulations, des durées de conservation, des contenants ou encore des systèmes de distribution adaptés à ces régions. Particulièrement impliquées dans le soutien de deux acquisitions en 2012 en Inde et au Brésil, les équipes de Nutricia mettent en place des process et transferts de technologies permettant de soutenir les nouvelles entités sur leurs marchés locaux.

Innovation

LES NOUVEAUX FORMATS



- NUTRIDRINK MAX AU BRÉSIL
- COMPLAN SMOOTHIE AU ROYAUME-UNI
- FORTINI POWDER EN CHINE

Et demain ?

L'ALIMENTATION DANS LA GESTION DES MALADIES



LE VIEILLISSEMENT ACTUEL DE LA POPULATION EST UN PHÉNOMÈNE INÉDIT DANS L'HISTOIRE DE L'HUMANITÉ. Selon les prévisions de l'OMS, le vieillissement de la population mondiale – tous pays confondus – est un indicateur de l'amélioration de la santé mondiale. La population des 60 ans et plus a doublé depuis 1980 et devrait atteindre deux milliards d'ici 2050. Ces prévisions évaluent ainsi que le nombre de personnes âgées (22%) dans le monde dépassera celui des jeunes (20%), pour la première fois dans l'histoire. Toujours selon l'OMS, dans les pays en développement, le nombre de personnes âgées qui ont perdu leur autonomie devraient être multiplié par quatre d'ici à 2050. Parallèlement, le risque de démence augmente fortement avec l'âge et, dès aujourd'hui, 25 à 30 % des personnes âgées de 85 ans et plus sont atteintes d'une certaine forme de déclin cognitif. L'un des grands enjeux de la Nutrition Médicale est de faire reconnaître le rôle de l'alimentation dans la gestion des maladies et le ralentissement des effets du vieillissement, avec comme objectif majeur d'améliorer la qualité de vie mais aussi d'offrir un bilan économique favorable en matière de dépenses globales de santé.

PRINCIPAUX INDICATEURS sociaux et environnementaux

104 642

salariés répartis dans 80 pays ; deux tiers exercent dans les pays émergents, zones à forte croissance pour Danone (au 31 décembre 2013).

+ 2,1 %

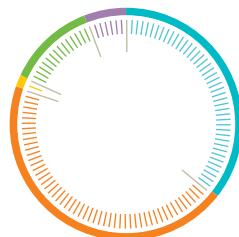
Les effectifs du groupe sont passés de 102 401 salariés à 104 642 (à périmètre comparable).

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ZONE



9 % France
32 % Reste de l'Europe
9 % Chine
27 % Amériques
17 % Reste de l'Asie-Pacifique
6 % Afrique et Moyen-Orient

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR PÔLE



45 % PLF*
36 % Eaux
12 % Nutrition Infantile
6 % Nutrition Médicale
1 % Fonctions centrales
* Produits Laitiers Frais

83 060

salariés de Danone ont bénéficié d'au moins une formation en 2013.

2 632 750

heures de formation ont été dispensées.

- 37,4 %

Réduction de l'empreinte carbone de Danone sur son périmètre de responsabilité directe (usine, logistique, emballages et fin de vie, hors amont agricole) entre 2007 et 2013.

80,2 %

Taux de valorisation des déchets (hors boues de station d'épuration, afin d'analyser des données comparables).

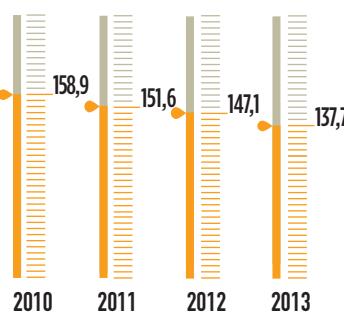
- 49,9 %

Baisse de l'intensité de la consommation d'énergie par tonne de produit (2000-2013).

- 45,9 %

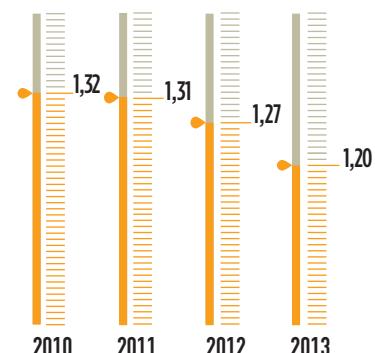
Baisse de l'intensité de la consommation d'eau liée au processus industriel par tonne de produit (2000-2013).

RÉDUCTION D'INTENSITÉ DE LA CONSOMMATION EN ÉNERGIE TOTALE DANS LES USINES (en kWh/tonne de produit)



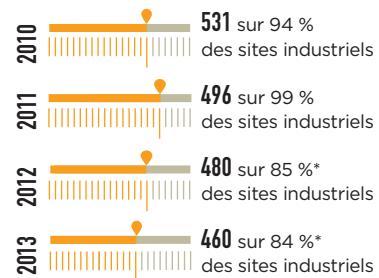
RÉDUCTION D'INTENSITÉ DE LA CONSOMMATION D'EAU LIÉE AU PROCESSUS INDUSTRIEL

(en m³/tonne de produit)



ÉMISSIONS DIRECTES DE GAZ À EFFET DE SERRE DES USINES

(en milliers de tonnes équivalent CO₂)



* Données ex-Unimilk exclues/non reportées/non fournies en 2012 et 2013.

1 039 M€

d'investissements industriels atteints en 2013 (976 M€ en 2012), représentant 4,9 % du chiffre d'affaires consolidé.

191

usines au total, 96 sont certifiées ISO 14001 en 2013.



Danone : 15, rue du Helder - 75439 Paris - Cedex 09 -
Accueil - 17, bd Haussmann - 75009 Paris - tél. : +33 1 44 35 20 20 -
Direction de la Communication - tél. : +33 1 44 35 26 33 - www.danone.com -
N° vert actionnaires : 0800 320 323, appel gratuit
depuis un poste fixe en France métropolitaine

Directeur de la publication : Laurent Sacchi - Directrice de la rédaction : Stéphanie Rismont -
Rédactrice en chef : Sabrina Schneider - Responsable éditoriale : Sandrine Fossard -
Crédits photographiques : Thomas Haley, Roos Aldershoff Fotografie,
Stephan Gladieu/Blossom, Scott Griessel, Bruno Schneider, Getty Images, Sipa Press, Stockbyte, Danone -
Conception et réalisation : Angie (réf. RADA013)

Blédina, Danone Eaux France, Danone Produits Frais France ont signé la Charte d'engagement
des annonceurs pour une communication responsable, élaborée par le comité de pilotage Développement
durable de l'Union des annonceurs (UDA).

Ce rapport a été imprimé sur un papier Cocoon Offset

100% recyclé et labellisé FSC.

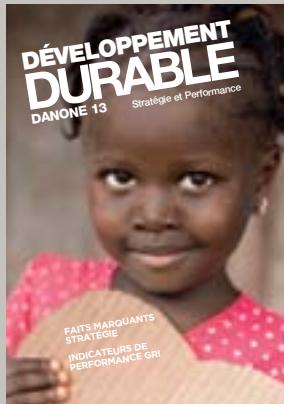
Version PDF accessible aux personnes déficientes visuelles sur danone.com

POUR EN SAVOIR PLUS

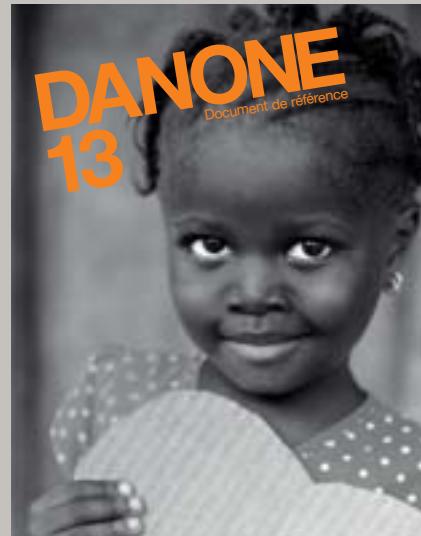
RETROUVEZ SUR :
www.danone.com



LE RAPPORT ÉCONOMIQUE
ET SOCIAL



LE RAPPORT
DE DÉVELOPPEMENT
DURABLE



LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

REGARDEZ, ÉCOUTEZ
AUSSI

*ce qui a marqué
Danone en 2013
sur*

DANONE13
FOCUS

[danone.com/fr/
danone13focus](http://danone.com/fr/danone13focus)

