

# DANONE

# 14

RAPPORT  
ÉCONOMIQUE  
ET SOCIAL

APPORTER LA SANTÉ  
PAR L'ALIMENTATION  
AU PLUS GRAND  
NOMBRE



DANONE 14

# APPORTER LA SANTÉ PAR L'ALIMENTATION AU PLUS GRAND NOMBRE

RAPPORT  
ÉCONOMIQUE  
ET SOCIAL

# 1

SE RÉINVENTER  
À L'AUBE DES  
NOUVEAUX  
ENJEUX  
ALIMENTAIRES  
INTERNATIONAUX

—  
PAGE 37

# 2

PROTÉGER  
ET SOUTENIR  
SON ÉCOSYSTÈME  
POUR MIEUX  
LE DÉVELOPPER  
ET LE VALORISER

—  
PAGE 59

# 3

S'APPUYER SUR DES  
ÉQUIPES LOCALES,  
FAIRE VIVRE UNE  
MISSION COMMUNE,  
S'ADAPTER ET  
GRANDIR ENSEMBLE

—  
PAGE 85

## PRÉFACE

«Nous rêvions avec Antoine de faire de Danone une marque mondiale», racontait Daniel Carasso au sujet de sa rencontre avec Antoine Riboud. Celui-ci, quelques mois auparavant, rappelait la responsabilité d'une entreprise, à l'intérieur mais aussi à l'extérieur de ses murs. Il bâtissait l'un des piliers de la culture de Danone, le double projet économique et social. Quelques décennies plus tard, Franck Riboud définissait la mission de Danone «apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre». En 2014, Danone a atteint ses objectifs stratégiques et réaffirmé le rôle clé de ses 4 métiers, portés par l'engagement de ses 100 000 collaborateurs, dans plus de 140 pays. Cette année charnière restera marquée par de nombreuses évolutions, notamment de sa gouvernance, dont l'objectif est de créer les conditions de sa pérennité et de construire le Danone de demain. Retour sur une année de transformation au service d'une entreprise plus forte.



## 2014 ENTRE RÉUSSITE ET NOUVEAUX DÉFIS

**FRANCK RIBOUD**

Président du Conseil d'Administration

**EMMANUEL FABER**

Directeur Général

## ENTRETIEN CROISÉ ENTRE FRANCK RIBOUD ET EMMANUEL FABER

avons atteint nos objectifs. Depuis plusieurs mois, je réfléchis à ce que devrait être le Danone de demain, pas celui de 2015-2016 mais celui de 2020, 2030 et même 2050. Je pense qu'aujourd'hui ma responsabilité est de consacrer l'essentiel de mon temps à cela. J'ai donc souhaité mettre en place une organisation qui correspond à cet objectif et c'est dans cet esprit que nous avons, avec le Conseil d'Administration, dissocié les fonctions de Président et celles de Directeur Général. Emmanuel et moi-même travaillons ensemble depuis près de vingt ans. Il connaît l'entreprise par cœur et est complètement en phase avec les valeurs du double projet économique et social de Danone. Il m'a accompagné dans la plupart des grandes décisions stratégiques. Il a toute ma confiance et celle du Conseil d'Administration pour conduire nos métiers dans un environnement complexe. J'ai le devoir d'accompagner Emmanuel dans ses responsabilités nouvelles pour assurer cette succession.

Sur bien des points qui construiront ce Danone des années à venir, nous travaillerons en tandem dans le respect des prérogatives de chacun [lire aussi, p. 16, *Une gouvernance adaptée aux nouveaux enjeux de Danone*].

Enfin, et surtout, il ne s'agit pas d'une simple passation de pouvoirs opérationnels : je suis en train de lui transmettre, ainsi qu'aux nouvelles équipes, un héritage.

**D**anone a atteint en 2014 tous ses objectifs, qu'il s'agisse de la progression du chiffre d'affaires, de l'évolution de la marge opérationnelle ou du free cash-flow. Ces performances ont été obtenues en dépit de difficultés conjoncturelles telles que l'inflation du coût du lait. De quoi entretenir optimisme et sérénité dans un contexte clé pour l'entreprise, avec une nouvelle gouvernance et des perspectives prometteuses sur ses quatre métiers et dans ses différentes zones géographiques.

### L'ÉVOLUTION DE LA GOUVERNANCE DE DANONE EST UN DES FAITS MARQUANTS DE 2014, POURQUOI CETTE DÉCISION ?

**FRANCK RIBOUD, Président du Conseil d'Administration :** Tout d'abord, j'ai toujours eu la conviction que préparer sereinement sa succession faisait partie des premières responsabilités d'un patron d'industrie. C'est le sens de cette évolution ; organiser, avec le Conseil d'Administration, ma succession. Ensuite, il y a des phases dans la vie d'une entreprise. Ces dix-huit dernières années, nous avons déployé la stratégie décidée en 1996 et nous

**21 144 M€**  
DE CHIFFRE D'AFFAIRES

**4,7 %**  
DE CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES  
(en données comparables)

**“JE N’AI PAS D’AUTRE PROJET,  
EN TANT QUE DIRECTEUR  
GÉNÉRAL, QUE LE DOUBLE  
PROJET ÉCONOMIQUE  
ET SOCIAL DE DANONE.”**

**VOUS AVEZ PRIS VOTRE POSTE DE DIRECTEUR  
GÉNÉRAL AU 1<sup>ER</sup> OCTOBRE, POUVEZ-VOUS REVENIR  
SUR CES PREMIERS MOIS ?**

**EMMANUEL FABER, Directeur Général :** Je voudrais avant tout revenir sur cet héritage dont parle Franck car il est essentiel pour moi. Je n’ai pas d’autre projet, en tant que Directeur Général, que le double projet économique et social de Danone, initié en 1972 par Antoine Riboud et animé par Franck depuis vingt ans. Je vais continuer à le porter dans les années qui viennent. Comment la mission unique de Danone, tracée par Franck il y a dix ans, apporter la santé par l’alimentation au plus grand nombre, peut continuer à créer de la valeur, tant sur le plan économique que sur le plan social ? C’est ça, mon projet.

Ces derniers mois, mes priorités ont été tout d’abord de constituer une équipe de direction, dont nous avons annoncé la nouvelle composition en décembre puis en mars derniers. C’est une équipe Danone mais dans laquelle 75 % des personnes ont changé de position ou évolué. Ensuite, j’ai pris deux décisions cruciales. La première a été d’affirmer mon engagement à développer les quatre métiers de Danone. Ils ont chacun pleinement leur place et leur rôle dans le déploiement de la mission de Danone. La seconde concerne nos organisations : l’Afrique du futur, nos infrastructures locales et partagées, notre gestion des cycles naturels et la structuration de l’initiative Danone 2020, lancée par Franck Riboud.

Enfin, au cours de ces derniers mois, j’ai consacré du temps à aller sur le terrain. J’ai visité une vingtaine de pays, rencontré près d’une centaine de nos 150 Directeurs Généraux, ainsi que des jeunes managers et des membres du Comité de Direction car, même si je connais par cœur

cette entreprise, c'était important pour moi de commencer par prendre le pouls des équipes mais aussi de les rencontrer dans cette posture de Directeur Général.

#### QUEL REGARD PORTEZ-VOUS SUR LE BILAN DE L'ANNÉE 2014 ?

**F.R.:** 2014 aura été une année charnière, marquée par des transformations majeures destinées à préparer le futur de l'entreprise. Nous avons notamment tracé les grandes lignes directrices du projet Danone2020, qui doit orienter les prochaines étapes de notre développement. Dans le même temps, l'année s'est déroulée dans un contexte économique mondial instable, complexe, caractérisé par des fluctuations de prix des matières premières et de devises sur des marchés significatifs pour Danone, comme la Russie ou l'Argentine. Pourtant, les objectifs que nous nous étions fixés en début d'année et que nous avions annoncés, nous les avons atteints. Ce n'était pas gagné d'avance. Nous pouvons en être fiers. Cela démontre la force de nos marques et l'engagement de nos équipes. Et nous permet d'envisager l'avenir avec optimisme : nous avons tous les atouts pour assurer la croissance rentable et durable de l'entreprise à l'horizon 2020 et au-delà.

**E.F.:** Ce que nous avons réussi en 2014, avec le retour à une croissance rentable au second semestre, constitue une base solide sur laquelle Danone va s'appuyer pour 2015 et les années à venir. Nous enregistrons une croissance

de notre chiffre d'affaires de 4,7 %, et nous sommes en ligne avec nos prévisions, notamment de marge opérationnelle et de free cash-flow.

Au cours de l'année, nous avons fait des progrès significatifs sur de nombreux marchés, notamment en Europe, où les actions combinées de rénovation des gammes de produits et d'accroissement de la compétitivité commencent à porter leurs fruits. Nous

avons poursuivi la construction de notre portefeuille et continué à nous développer sur des marchés de croissance, particulièrement en Asie et en Afrique. Chacun de nos quatre métiers, les Produits Laitiers Frais, les Eaux, la Nutrition Infantile et la Nutrition Médicale, contribue à nos performances, à notre mission et à notre stratégie de croissance. Ce bilan positif nous a permis de proposer un dividende en hausse, de 1,50 euro par action.



**COMMENT SE PORTENT VOS QUATRE MÉTIERS ?  
DANS UN CONTEXTE MONDIAL DIFFICILE, VOUS  
AVEZ SU SAISIR DE NOMBREUSES OPPORTUNITÉS.  
POUVEZ-VOUS EN DONNER QUELQUES EXEMPLES ?**

**E. F.** : Nous avons largement compensé les aléas du marché et de la consommation par des actions locales, rapides et concentrées. Les Produits Laitiers Frais ont été les plus touchés, en particulier en Russie, premier marché de Danone en 2013. Pourtant, grâce à la solidité de notre plateforme locale, qui assure 100 % de nos approvisionnements en lait et 100 % de la production, les équipes ont réussi à faire croître significativement les ventes de marques à valeur ajoutée, comme Prostokvashino. Aux États-Unis, nous avons investi pour répondre à la demande de yaourts grecs et plus largement de produits laitiers à forte teneur en protéines, des produits spontanément associés à la santé par les Américains. Cela fait de Dannon le co-leader sur le segment du yaourt grec. En Europe, nous avons concentré nos efforts sur quelques marques fortes et rationalisé notre portefeuille. Notre priorité est de redonner aux marques la préférence du consommateur, fondée sur la supériorité de nos produits: les recettes, le goût, la qualité des ingrédients... Nous avons réamorcé un mouvement vers la croissance, notamment au quatrième trimestre, ce qui était un vrai pari. Concernant les Eaux, les équipes poursuivent un travail formidable de création de valeur sur un produit à la fois si simple, si naturel et si essentiel. Les formats, notamment pour les enfants, les matériaux des bouteilles, leur design – comme la goutte evian –,

les modes de communication jusqu'aux circuits de distribution ont été revisités. Nous avons accompagné l'essor des eaux naturelles aromatisées – les aquadrinks – développées par nos marques, telles que Bonafont ou Volvic. La Nutrition Infantile renoue avec son rythme de croissance d'avant la fausse alerte néo-zélandaise de 2013, grâce au travail effectué sur le positionnement de nos marques de lait de croissance auprès des mères. En Chine, principal marché impacté, la demande pour l'ensemble de nos marques continue de progresser : la marque Nutrilon, par exemple, poursuit sa forte croissance sur le segment ultra-premium et dans la distribution spécialisée. Enfin, notons les bons résultats de la Nutrition Médicale (7,9 % de croissance) en Europe et sur tous nos marchés porteurs – la Turquie, le Brésil, le Royaume-Uni –, ainsi que dans des régions à très fort potentiel – le Moyen-Orient et l'Afrique –, en partie grâce à la focalisation sur certaines gammes, comme les produits pédiatriques. C'est une activité qui recèle un fort potentiel de développement au regard des évolutions et enjeux démographiques.





### VOYEZ-VOUS DES SIGNES DE REPRISE DE DANONE EN EUROPE?

**E. F.:** Nous commençons en effet à récolter les fruits du plan d'économie et d'adaptation engagé en 2012. La simplification de nos organisations et la rationalisation de notre portefeuille de marques ont été nos deux priorités afin de restaurer notre compétitivité. Le plan d'adaptation de nos organisations, initié il y a deux ans, est désormais terminé et a répondu à ses objectifs: nous avons simplifié et centralisé le management à l'échelle européenne, raccourci les circuits de décision et créé une structure d'achats commune afin de mieux maîtriser nos approvisionnements et de nouer de véritables partenariats avec nos fournisseurs. Début 2014, nous avons revu notre portefeuille de produits en nous concentrant sur les marques fortes, comme Activia, Actimel, Danonino (Gervais aux Fruits en France). Ainsi, nous avons réussi à enrayer la décroissance en Europe, rendant cette zone plus compétitive et donc plus forte.

**“TOUTES LES RÉGIONS DU MONDE ONT LEUR IMPORTANCE, CHACUN DE NOS PAYS CONTRIBUE À LA CROISSANCE DE DANONE ET À SON AVENIR.”**

### DANS QUELLES ZONES GÉOGRAPHIQUES VOYEZ-VOUS LES PLUS FORTS POTENTIELS POUR DANONE?

**E. F.:** Toutes les régions du monde ont leur importance, chacun des pays où nous sommes présents contribue à la croissance de Danone et à son avenir. L'Europe se redresse; le continent africain, véritable nouvelle frontière pour

l'entreprise, revêt un caractère de plus en plus stratégique ; l'Amérique du Nord demeure un marché clé; l'Amérique latine, où nous détenons des positions de leader au Brésil, en Argentine et au Mexique, est en croissance significative dans toutes nos catégories; et bien sûr il y a l'Asie (Chine et Indonésie en tête), zone de croissance stratégique pour Danone, où nous continuons de construire nos marques d'eau et de nutrition infantile. En Chine, nous nous sommes alliés à COFCO et avons signé en 2013 un accord avec Mengniu, première entreprise laitière chinoise, pour établir une joint-venture sur le marché des produits laitiers. Nous avons étendu en 2014 cette alliance stratégique à la catégorie des laits infantiles en participant à une augmentation de capital de Yashili, l'une des principales sociétés chinoises de lait infantile. Dans nos différentes zones géographiques, nous privilégions l'équilibre, gage d'un modèle de développement durable. Nous avons enregistré 14 % de croissance au dernier trimestre 2014 dans

... SUITE P.13

**PIERRE-ANDRÉ  
TÉRISE**

Français, 48 ans,  
Directeur Général Afrique,  
au Comité Exécutif  
depuis 2008

**CÉCILE  
CABANIS**

Française, 43 ans,  
Directrice Générale  
Finances, au Comité  
Exécutif depuis 2015

**BERTRAND  
AUSTRY**

Français, 41 ans,  
Secrétaire Général,  
au Comité Exécutif  
depuis 2015

**FLEMMING  
MORGAN**

Britannique, 59 ans,  
Directeur Général Nutrition  
Médicale, au Comité  
Exécutif depuis 2009

**FELIX MARTIN  
GARCIA**

Espagnol, 54 ans,  
Directeur Général Nutrition  
Infantile, au Comité  
Exécutif depuis 2008

**EMMANUEL  
FABER**

Français, 50 ans,  
Directeur Général et  
Vice-Président du Conseil  
d'Administration, au Comité  
Exécutif depuis 2000

**GUSTAVO  
VALLE**

Argentin, 50 ans,  
Directeur Général  
Produits Laitiers Frais,  
au Comité Exécutif  
depuis 2015

**MARC  
BENOIT**

Français, 50 ans,  
Directeur Général des  
Ressources Humaines,  
au Comité Exécutif  
depuis 2014

**JEAN-PHILIPPE  
PARÉ**

Français, 57 ans,  
Directeur Général Recherche  
et Développement,  
au Comité Exécutif  
depuis 2011

**FRANCISCO  
CAMACHO**

Mexicain, 49 ans,  
Directeur Général Eaux,  
au Comité Exécutif  
depuis 2011

À compter de juin 2015, deux nouveaux membres intégreront  
le Comité Exécutif pour structurer l'initiative Danone 2020 :  
Lorna Davis et Pascal De Petrini.

## CINQ NOUVEAUX MEMBRES AU COMITÉ EXÉCUTIF

Pour déployer la stratégie de l'entreprise et porter l'ambition de Danone 2020, Emmanuel Faber fait entrer au Comité Exécutif cinq nouveaux membres à compter de 2015 :



### GUSTAVO VALLE

Argentin, 50 ans

Dans l'entreprise depuis 1996, Gustavo Valle était depuis janvier 2014 Directeur Général des Produits Laitiers Frais en Europe. Au 1<sup>er</sup> janvier 2015, il est nommé Directeur Général du pôle Produits Laitiers Frais.

### CÉCILE CABANIS

Française, 43 ans

En 2004, Cécile Cabanis a rejoint Danone; elle occupait, depuis septembre 2010, le poste de Directrice Finances Produits Laitiers Frais. Le 20 février 2015, elle est nommée Directrice Générale Finances de Danone.

### BERTRAND AUSTRUY

Français, 41 ans

Chez Danone depuis 2001, Bertrand Austruy était Directeur Général Juridique, Conformité et Sécurité Alimentaire de l'entreprise. Au 1<sup>er</sup> janvier 2015, il est nommé Secrétaire Général de Danone.



### LORNA DAVIS

Australienne, 55 ans

Lorna Davis était auparavant Présidente de la division Biscuits Amérique du Nord chez Mondelēz International. Elle rejoint le Comité Exécutif au 1<sup>er</sup> juin 2015, en tant que Chief Manifesto Catalyst pour piloter la démarche Danone 2020. Elle était chez Danone de 1997 à 2006.

### PASCAL DE PETRINI

Français, 54 ans

Pascal De Petrini a commencé sa carrière chez Danone en 1984. Depuis 2013, il était Directeur Général de la zone Asie-Pacifique, Moyen-Orient et Afrique chez Fonterra. Au 15 juin 2015, il est nommé Directeur Général Strategic Resource Cycles.

**EN 2015, VOUS CÉLÉBREZ LES CINQ ANS DU FONDS DANONE POUR L'ÉCOSYSTÈME, ANNONCEZ LE FONDS LIVELIHOODS POUR L'AGRICULTURE FAMILIALE... EST-CE UN PROLONGEMENT NATUREL DE VOTRE DOUBLE PROJET ÉCONOMIQUE ET SOCIAL ?**

**F. R. :** Quand je parle de Danone 2020 et de construire le Danone du futur, je m'appuie sur l'ADN de Danone, ainsi que sur les enseignements que nous tirons de ces initiatives qui ont commencé au Bangladesh il y a bientôt dix ans avec danone.communities.

Les défis de l'agriculture durable ne pourront être relevés que si nous savons mettre en place des coalitions, nous allier à d'autres entreprises, des ONG, des administrations et développer des approches alliant l'économique, le social et l'environnemental. C'est le sens de la création du Fonds Livelihoods pour l'Agriculture familiale, en partenariat avec Mars Inc. Ce nouveau fonds dédié à l'agriculture familiale nous permet de travailler concrètement cette problématique sur le terrain. Avec une population mondiale qui va passer de 7 à 9 milliards en 2050, la nécessité de produire plus avec moins de ressources naturelles disponibles est en train de devenir un défi majeur. Cela rentre tout à fait dans la perspective de Danone 2020.

**...SUITE DE LA P.9**

la zone que nous appelons ALMA (Asie-Pacifique, Amérique latine, Afrique et Moyen-Orient). En Afrique, par exemple, nous avons multiplié par six notre chiffre d'affaires depuis trois ans, consolidé nos positions au Maroc et avons pris des participations en Afrique de l'Ouest (Fan Milk) et de l'Est (Brookside). Cette dynamique m'a amené à créer une division Afrique multi-métiers, dirigée et représentée par Pierre-André Térisse, auparavant Directeur Général Finances. Nous couvrirons davantage cet immense continent et bénéficierons de réseaux organisés et puissants dans la distribution et dans la collecte de lait. Ce sont des opportunités exceptionnelles d'explorer cette région, ses habitudes, ses goûts... Notre plateforme géographique est désormais mondiale. C'est l'un des atouts clés de Danone dans un monde où les enjeux de l'alimentation et de la santé sont importants et appellent des solutions à la fois globales et locales, pérennes et adaptées à la diversité des pays et des cultures. Je crois que notre entreprise est particulièrement bien armée et bien organisée pour relever ces défis.

**“NOTRE PLATEFORME GÉOGRAPHIQUE EST DÉSORMAIS MONDIALE. C'EST L'UN DES ATOUTS CLÉS DE DANONE.”**

**E. F. :** 2015 sera une année charnière ; après un second semestre 2014 qui a marqué le retour à une croissance rentable, je vais, avec mon équipe, continuer d'établir ce modèle. Pour cela, il nous faut tout d'abord poursuivre l'optimisation de notre modèle européen et gérer les effets de volatilité de prix des matières. Ensuite, nous

allons investir dans nos marques pour continuer à développer la préférence des consommateurs, poursuivre la construction des catégories car c'est notre rôle en tant que leader sur nos différents marchés, en nous appuyant sur l'ensemble des hommes et des femmes de Danone. Définir l'alimentation de demain, qui sera l'un des enjeux majeurs de Danone 2020,

#### VOUS ÉVOQUEZ DANONE 2020, POUVEZ-VOUS EN DÉFINIR LE PÉRIMÈTRE ET LES OBJECTIFS ?

**F. R. :** Danone 2020 est un programme de transformation de l'entreprise, destiné à répondre aux évolutions majeures et aux défis de la société, parmi lesquels celui de l'alimentation sera central. Comment nourrir 9 milliards de personnes en 2050 ? Avec quelles ressources, quels produits, quels services et dans quel contexte en matière de santé ? Le champ d'exploration est colossal, Danone a un rôle à jouer. Il faut donc s'attarder un peu sur cet environnement, les opportunités et les risques qu'il comporte. C'est une première étape dans le processus de réflexion stratégique que nous menons.

#### QUELLES SONT VOS PRIORITÉS POUR CETTE ANNÉE ET AU-DELÀ ?

**F. R. :** Mon rôle est de définir et d'impulser une stratégie de long terme pour Danone avec le Conseil d'Administration et son nouveau Comité Stratégique, auquel participe Emmanuel. Ce comité agit comme un organe d'instruction des dossiers et une « chambre » de débats sur les projets stratégiques. Nous allons poursuivre la construction d'une société qui puise dans ses valeurs fondatrices pour avancer et rester l'entreprise la plus en phase avec les grands enjeux de l'alimentation dans le monde. C'est, je le répète, ma responsabilité de consacrer l'essentiel de mon temps à préparer Danone à ces défis de demain. Différemment d'avant, mais toujours à 100 %.



et, enfin, nourrir notre modèle construit autour d'un double projet économique et social : c'est le sens de notre engagement, de mon engagement. C'est aussi tout le sens de la nomination au Comité Exécutif, à compter de juin 2015, de Lorna Davis et de Pascal De Petrini. Lorna aura la tâche de piloter la démarche Danone 2020. Quant à Pascal, il aura pour mission de diriger l'équipe Strategic Resource Cycles, avec comme objectif de renforcer Danone dans sa capacité à protéger, à sécuriser et à valoriser ses ressources principales que sont le lait, l'eau et les plastiques.

Notre priorité, je le redis, est de continuer à générer une croissance rentable de notre chiffre d'affaires et de construire les conditions pour la rendre pérenne. Nous mettrons en œuvre le projet Danone 2020 dans la perspective de créer de la valeur partagée avec nos 100 000 salariés, nos consommateurs, nos clients et nos fournisseurs et, bien entendu, nos actionnaires.

**“DANONE 2020  
EST UN PROGRAMME  
DE TRANSFORMATION  
DE L'ENTREPRISE, DESTINÉ À  
RÉPONDRE AUX ÉVOLUTIONS  
MAJEURES ET AUX DÉFIS DE  
LA SOCIÉTÉ, PARMI LESQUELS  
CELUI DE L'ALIMENTATION  
SERA CENTRAL.”**

**CHIFFRE D'AFFAIRES  
PAR DIVISION EN 2014 (M€)**

**11 129**  
Produits Laitiers Frais

**4 186**  
Eaux

**4 397**  
Nutrition Infantile

**1 432**  
Nutrition Médicale



En savoir plus:  
[danone.com/fr/rapportannuel2014](http://danone.com/fr/rapportannuel2014)

## UNE GOUVERNANCE ADAPTÉE AUX NOUVEAUX ENJEUX DE DANONE

Inventer l'avenir de Danone dans le respect de sa mission et de son double projet économique et social, se préparer à répondre aux nouveaux défis de l'alimentation dans le monde, mais en même temps adapter rapidement l'entreprise aux évolutions de la consommation et aux revirements de conjoncture, autant de raisons qui ont guidé la mise en place d'une nouvelle gouvernance en fin d'année 2014.

En matière de gouvernement d'entreprise, l'année 2014 a été marquée par la préparation de la succession de Franck Riboud, Président-Directeur Général depuis mai 1996. C'est dans cette optique qu'a été mise en place début octobre la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général, Franck Riboud demeurant Président et Emmanuel Faber, jusqu'alors Directeur Général Délégué, accédant à la Direction Générale.

Pour expliquer cette évolution, Franck Riboud écrivait en ces termes aux collaborateurs de Danone : « *Il y a un peu plus de dix-huit ans, lorsque j'ai pris, à l'âge de 40 ans, les fonctions de Président et de Directeur Général de Danone, nous nous étions fixé un certain nombre d'objectifs pour le groupe : le rendre réellement mondial en l'engageant résolument à la conquête des pays émergents ; en faire un champion de la croissance organique ; le recentrer sur des catégories d'avenir dans lesquelles nous serions leaders ou co-leaders mondiaux ; le tout en continuant de faire vivre notre double projet économique et social et en travaillant à rester une référence en matière d'innovation sociétale. Ces objectifs, nous les avons atteints ensemble. Depuis plusieurs mois, je réfléchis à ce que devrait être le Danone de demain, à l'ambition que nous pourrions avoir pour les décennies à venir. Le projet Danone 2020 en est une première illustration et je pense que c'est ma responsabilité de consacrer désormais l'essentiel de mon temps aux grandes orientations stratégiques qui dessineront le modèle Danone des années 2020, 2030 et au-delà. Ce qui nécessite aussi de mettre en place l'organisation et*

### 1. FRANCK RIBOUD

59 ans, Président du Conseil d'Administration de Danone

### 2. EMMANUEL FABER

50 ans, Directeur Général de Danone et Vice-Président du Conseil d'Administration

### 3. BRUNO BONNELL<sup>(1)</sup>

56 ans, Président d'I-VOLUTION

### 4. JACQUES-ANTOINE GRANJON<sup>(1)</sup>

52 ans, Président-Directeur Général de vente-privee.com

### 5. MARIE-ANNE JOURDAIN

56 ans, Administrateur représentant les salariés de Danone

### 6. JEAN LAURENT<sup>(1)</sup>

70 ans, Président du Conseil d'Administration de la Foncière des Régions

### 7. GAËLLE OLIVIER<sup>(1)</sup>

43 ans, Directrice Générale des activités d'assurances dommages AXA Asie

### 8. BENOÎT POTIER<sup>(1)</sup>

57 ans, Président-Directeur Général d'Air Liquide SA

### 9. ISABELLE SEILLIER

54 ans, Directeur Général Europe, Moyen-Orient, Afrique pour les institutions financières de JP Morgan

### 10. MOUNA SEPEHRI<sup>(1)</sup>

51 ans, membre du Comité Exécutif et Directeur Délégué à la Présidence de Renault SAS

### 11. JEAN-MICHEL SEVERINO<sup>(1)</sup>

57 ans, Gérant de I&P SARL

### 12. VIRGINIA A. STALLINGS<sup>(1)</sup>

64 ans, Professeur de pédiatrie à l'hôpital pour enfants de Philadelphie

### 13. BETTINA THEISSIG

52 ans, Administrateur représentant les salariés de Danone

### 14. SERPIL TIMURAY<sup>(\*)<sup>(1)</sup></sup>

45 ans, Directrice Générale Afrique, Moyen-Orient et Asie-Pacifique du groupe Vodafone

### 15. LIONEL ZINSOU-DERLIN<sup>(1)</sup>

60 ans, Président de PAI Partners SAS

### 16. LAURENT SACCHI

50 ans, Secrétaire du Conseil et Directeur Délégué à la Présidence

<sup>(1)</sup> Administrateurs qualifiés indépendants par le Conseil d'Administration en application du code Afep-Medef.

\* Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale du 29 avril 2015.

## COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



1

2

3

4



5

6

7

8



9

10

11

12



13

14

15

16

*la gouvernance appropriées à ce nouvel horizon car, dans le même temps, l'entreprise doit et, plus que jamais, être concentrée sur les défis d'aujourd'hui. C'est dans cet esprit que j'ai proposé au Conseil d'Administration de dissocier les fonctions de Président, qui seront essentiellement orientées vers le moyen et le long terme et se concentreront sur la mise en œuvre de la gouvernance de Danone, et celles de Directeur Général, consacrées à la direction exécutive de nos activités. Le Conseil a suivi cette proposition et m'a confirmé en tant que Président. Il a également suivi ma proposition de nommer Emmanuel Faber comme Directeur Général de l'entreprise. À ce titre, c'est Emmanuel qui assurera le pilotage de Danone et des équipes. C'est lui qui animera le Comité Exécutif et dirigera l'ensemble de nos activités. Depuis 1997, Emmanuel a été impliqué à mes côtés dans toutes les grandes décisions de Danone et dans leur mise en application. À la tête de la Stratégie et des Fusions-Acquisitions, de la Direction Générale Finances, puis de la zone Asie, et enfin comme Directeur Général Délégué, il a accumulé une connaissance approfondie de notre entreprise, de ses hommes, de ses business, de sa culture et de ses organisations. Par sa capacité d'innovation, sa rigueur et son exigence, il a participé à transformer profondément notre entreprise. À 50 ans, très en phase avec les valeurs du double projet économique et social, Emmanuel a toute ma confiance et celle du Conseil pour conduire nos métiers dans un environnement de plus en plus complexe. »*

## UNE PRÉSIDENCE RENFORCÉE

Cette évolution de la gouvernance de Danone a été pilotée par le Comité de Nomination et de Rémunération et le Conseil d'Administration, qui ont souhaité que la fonction de Président bénéficie de prérogatives renforcées, allant au-delà du simple rôle d'animation des travaux du Conseil. Jean Laurent, Administrateur référent et Président du Comité de Nomination

## COMITÉ DE NOMINATION ET DE RÉMUNÉRATION

Il est en charge :

- de formuler des propositions au Conseil d'Administration en vue de la nomination des membres du Conseil d'Administration, et doit être informé de toute nomination d'un membre du Comité Exécutif de l'entreprise (autre que les mandataires sociaux) ;
- de préparer l'examen par le Conseil d'Administration des questions relatives au gouvernement d'entreprise et, plus particulièrement, de vérifier le respect des critères d'indépendance prévus par le code Afep-Medef ;
- de proposer les critères de détermination de l'ensemble des éléments de la rémunération des mandataires sociaux de la société ;
- de formuler un avis ou de faire des recommandations concernant les principes et les modalités de la politique de l'entreprise s'agissant de tout mécanisme de rémunération lié aux actions de la société et, plus généralement, de faire toute recommandation relative à la politique de rémunération de l'entreprise.

## COMITÉ D'AUDIT

Il est notamment chargé d'assurer le suivi :

- du processus d'élaboration de l'information financière ;
- de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, de gestion des risques et d'audit interne ;
- du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les commissaires aux comptes ;
- de l'indépendance des commissaires aux comptes.

## COMITÉ DE RESPONSABILITÉ SOCIALE

Il est en charge :

- d'examiner les principaux risques et opportunités pour l'entreprise en matière environnementale, au regard des enjeux propres à ses missions et à ses activités ;
- de procéder à l'examen des politiques sociales menées par l'entreprise, des objectifs fixés et des résultats obtenus en la matière ;
- de passer en revue les systèmes de reporting, d'évaluation et de contrôle afin de permettre à l'entreprise de produire une information extra-financière fiable ;
- d'examiner une fois par an une synthèse des notations obtenues par l'entreprise et ses filiales des agences de notation extra-financière.

## COMITÉ STRATÉGIQUE

(effectif en 2015)

Il a pour missions :

- d'analyser les grandes orientations stratégiques de l'entreprise ;
- de préparer et d'éclairer les travaux du Conseil sur des sujets d'intérêt stratégique majeurs tels que :
- les axes de développement,
- les opportunités de croissance externe,
- les opérations de désinvestissement,
- les accords ou partenariats significatifs,
- les éventuelles opérations sur capital de la société,
- les éventuelles possibilités de diversification,
- et plus généralement toute opération significative pour l'avenir de Danone.

et de Rémunération, l'explique de manière simple : « *Pendant vingt ans, en tant que Vice-Président puis Président-Directeur Général, Franck Riboud, après son père, a conduit le développement spectaculaire de Danone, transformant le groupe en une entreprise totalement mondiale, la tournant vers les marchés émergents et la préparant aux enjeux de demain. Ce développement a créé de la valeur pour toutes les parties prenantes, dont les actionnaires. Sous la direction de Franck Riboud, la valeur de Danone a ainsi été quasiment multipliée par cinq et le dividende par action n'a jamais baissé. Au-delà des performances, Franck Riboud incarne la société, ses valeurs, son style de management et sa culture particulière, que ce soit en interne ou en externe. Pour toutes ces raisons, tout en saluant son choix de préparer sa succession avant même d'avoir 60 ans, le Conseil a considéré qu'il était essentiel que Franck Riboud reste impliqué à temps plein dans la vie de l'entreprise afin d'assurer une phase de transition sereine et progressive, tout en respectant pleinement les prérogatives exécutives de la Direction Générale. Ce modèle de succession et de transmission nous paraît être dans l'intérêt de la société, de ses salariés et de ses actionnaires.* »

Concrètement, cette présidence renforcée s'est traduite ces derniers mois à travers un certain nombre d'activités : accompagnement de la nouvelle Direction Générale dans ses récentes responsabilités et présentation des nouveaux principes de gouvernance aux différentes parties prenantes ; dialogue avec l'équipe dirigeante autour du projet Danone 2020 afin d'aider à la fixation des objectifs et des niveaux d'ambition des différents axes stratégiques ; représentation de la société à travers des rencontres avec des autorités publiques de premier rang, notamment françaises, russes et américaines ; investissement dans divers projets en lien avec la culture de Danone et son engagement sociétal, comme le lancement du second Fonds d'investissement Livelihoods pour l'Agriculture familiale en alliance avec Mars Inc. Le Président a également travaillé à la configuration (proposition de composition, mode de fonctionnement, principaux thèmes de travail...) d'un nouveau Comité du Conseil, dont il assurera

## LE CONSEIL D'ADMINISTRATION EN CHIFFRES\*

l'animation et qui consacre son rôle et celui du Conseil d'Administration dans le domaine de la réflexion sur le futur de Danone : le Comité Stratégique. Ce comité, qui n'est pas un organe de décision, a pour mission de faire des recommandations au Conseil sur des sujets clés pour l'avenir de Danone. Il a notamment vocation à examiner de manière approfondie les projets à dimension stratégique qui pourraient être proposés par la Direction Générale (notamment en matière d'acquisition), mais aussi à réfléchir, de manière proactive, à de nouvelles orientations pour l'entreprise en concertation avec l'équipe exécutive. Le Comité Stratégique démarrera ses travaux au premier semestre 2015.

### UN CONSEIL TOUJOURS PLUS OUVERT

La mise en place de ce quatrième comité va permettre une plus grande implication des administrateurs dans la vie du Conseil, la très grande majorité d'entre eux pouvant siéger dans un comité. Un mouvement qui s'accompagne d'une évolution significative de la composition du Conseil, dont le taux d'indépendance (77 %\*), le taux de féminisation (38 %\*) ou le taux d'administrateurs étrangers (31 %\*) auront largement progressé au cours des douze derniers mois. À l'arrivée de Lionel Zinsou-Derlin et de Gaëlle Olivier après l'Assemblée Générale 2014 se sont ajoutées en octobre les nominations de Marie-Anne Jourdain et de Bettina Theissig, nouveaux administrateurs représentant les salariés, excellentes connaisseuses de l'entreprise et porteuses du point de vue des collaborateurs. Elles seront rejoints, sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale d'avril 2015, par Serpil Timuray, Directrice Générale du groupe Vodafone pour les zones Afrique, Moyen-Orient et Asie-Pacifique, qui enrichira le Conseil d'une vision expérimentée des économies et des spécificités des marchés émergents et apportera son expérience des nouvelles technologies, incontournables pour les entreprises, qui sont toutes soumises à la transformation digitale.

**38 %**

taux de féminisation

**31 %**

taux d'administrateurs  
de nationalité étrangère

**55,4**

ans : âge moyen  
des administrateurs

**77 %**

taux d'indépendance

\* Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale du 29 avril 2015 de la nomination de Serpil Timuray.

## TROIS NOUVEAUX MEMBRES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

À la suite de la loi sur la sécurisation de l'emploi promulguée en juin 2013, deux administrateurs avec voix délibérative représentant les salariés siègent au Conseil d'Administration. En outre, la nomination de Serpil Timuray sera soumise à l'Assemblée Générale du 29 avril 2015.

### **BETTINA THEISSIG**

Administrateur représentant les salariés de Danone



Présidente du Comité d'Entreprise de Milupa, Early Life Nutrition Allemagne, depuis 2002,

Bettina Theissig exerce chez Danone depuis 1978. Elle a travaillé dans des départements aussi variés que la publicité, le marketing, les ventes ou encore les ressources humaines, ce qui lui a donné une connaissance large de Danone et des enjeux de ses salariés.

### **SERPIL TIMURAY\***

Administrateur



De nationalité turque et âgée de 45 ans, Serpil Timuray a rejoint le groupe Vodafone en

2009 comme Directrice Générale de la filiale en Turquie. Elle est actuellement Directrice Générale Afrique, Moyen-Orient et Asie-Pacifique et membre du Comité Exécutif. Après dix ans passés au marketing de Procter & Gamble, Serpil Timuray avait assuré la Direction Générale de Danone Turquie de 2002 à 2008.

### **MARIE-ANNE JOURDAIN**

Administrateur représentant les salariés de Danone



Marie-Anne Jourdain est entrée chez Danone en 1989 et y occupe le poste de chargée de missions et veille sociale depuis septembre 2014. Après avoir travaillé neuf ans à l'international, elle rejoint le siège de l'entreprise à la Direction Juridique. En 2002, elle décide de se consacrer à la représentation et à la défense des intérêts des salariés en intégrant les différentes instances représentatives du personnel tant au siège de Danone qu'au niveau national.

# DANONE PANORAMA 2014

Danone14



Danone14



## AMÉRIQUE DU NORD\* / CEI\*\*

**22%**  
du chiffre d'affaires  
**+ 5%\*\*\***  
de croissance

Aux États-Unis, Danone confirme sa position de leader de la catégorie des produits laitiers frais, qui se stabilise après plusieurs années de dynamique forte, tirée par le segment du yaourt grec.

Les ventes dans la CEI, quant à elles, ont affiché une croissance solide sur l'ensemble de l'année. Dans un contexte de forte inflation des prix du lait, Danone a significativement amélioré la valorisation de son portefeuille

de produits, compensant ainsi les baisses de volume dans les segments moins valorisés comme le lait.

\* Amérique du Nord : États-Unis, Canada (hors Mexique).  
\*\* CEI : Communauté des États indépendants.  
\*\*\* En données comparables.

## EUROPE (Turquie incluse)

**40%**  
du chiffre d'affaires  
**+ 2%\***  
de croissance

L'Europe affiche une très bonne performance avec une croissance de 2 % sur l'année, tirée par la Nutrition Infantile, les Eaux et la Nutrition Médicale.

\* En données comparables.

## ALMA\*

**38%**  
du chiffre d'affaires  
**+ 7,4%\*\***  
de croissance

La zone ALMA reste très dynamique avec une croissance de 7,4 %, tirée notamment par les activités des Eaux en Asie et celles des Produits Laitiers Frais en Amérique latine.

\* ALMA : Amérique latine, Afrique, Moyen-Orient, Asie-Pacifique.  
\*\* En données comparables.

## FAITS MARQUANTS



### ACTIVIA ET SHAKIRA, DUO GAGNANT

Le clip vidéo musical «La la la (Brazil 2014)» d'Activia, qui met en scène Shakira pour incarner le slogan «Le bien-être commence à l'intérieur», a été vu 430 millions de fois (au 01/12/2014), battant ainsi un record mondial de viralité. La marque et son égérie internationale ont aussi soutenu le Programme alimentaire mondial, lui permettant de distribuer 3 millions de repas scolaires supplémentaires dans le monde entier. Pour (re)voir le vidéoclip :



### LES CINQ ANS DU FONDS DANONE POUR L'ÉCOSYSTÈME

Ancré dans la culture du double projet économique et social de Danone, le Fonds concilie le développement de l'entreprise et celui des acteurs locaux qui constituent son écosystème. En cinq ans, 56 projets ont été lancés, 52,4 millions d'euros ont été alloués, 2 000 emplois directs ont été créés et 23 000 personnes ont été directement impactées dans 25 pays à travers le monde. Initiés par près d'un tiers des filiales de Danone et co-construits avec des ONG locales, les projets soutenus se concentrent sur cinq grands axes : la production agricole durable, la distribution, la protection des territoires, le recyclage et les services à la personne.



### VOLVIC : LE RÉVEIL DU VOLCAN

Symbolé historique de Volvic, le volcan d'Auvergne est au premier plan de la nouvelle identité visuelle dont la marque se dote à l'occasion de son 50<sup>e</sup> anniversaire. Au centre d'une campagne publicitaire renouvelée, il donne sa forme et sa couleur verte à une étiquette audacieuse et à un logo redessiné. Ce rajeunissement concerne les 250 références de la marque, présente dans 85 pays.

### NATURE : DES ENGAGEMENTS FORTS POUR 2020

Pour Danone, «une alimentation saine débute par une nature en bonne santé». Ce constat est à l'origine des engagements Nature 2020 avec des objectifs ambitieux portant, en 2014, sur quatre domaines : le climat, l'eau, les emballages et l'agriculture. Depuis 2000, Danone a réduit la consommation d'eau dans ses usines de 39 %. Les seuils fixés à l'horizon 2020 sont de 60 %. L'entreprise a également réduit son empreinte carbone de 41,6 % depuis 2008, et vise plus de 50 % à l'horizon 2020. Elle mène une action continue en faveur de l'environnement, notamment en s'engageant dans un programme de collecte et recyclage des déchets d'emballage, en favorisant l'agriculture durable, en conduisant des initiatives afin de lutter contre la déforestation et par une participation active à de grands projets de restauration d'écosystèmes naturels.





**BONNE SANTÉ DE LA DIVISION NUTRITION MÉDICALE**  
2014 a été une excellente année pour la division, qui délivre une croissance de ses ventes de près de 8%, portée par des performances solides en volume en Turquie, en Chine, au Brésil et au Moyen-Orient. La division a également continué à renforcer son portefeuille de produits avec le lancement de plusieurs innovations telles que PKU Lophlex LQ Juicy et Fortini Creamy Fruit, dans la catégorie pédiatrique, ou Fortini en poudre pour répondre aux besoins spécifiques des consommateurs brésiliens. Elle continue également de proposer des services de vente en ligne et de livraison à domicile de plus en plus performants.

### L'AFRIQUE, UNE TERRE D'OPPORTUNITÉS

En juillet, Danone acquiert 40 % du capital de Brookside, le leader des produits laitiers en Afrique de l'Est. Fondé au Kenya en 1993, Brookside a créé un maillage dense dans cette région : un circuit de distribution unique capable de desservir 200 000 points de vente chaque jour et le plus large réseau de collecte de lait en Afrique de l'Est, regroupant 140 000 éleveurs. Cette prise de participation renforce la plateforme multi-métiers que Danone construit en Afrique et qui génère déjà 1,2 milliard d'euros de chiffre d'affaires. Afin d'accélérer son développement dans cette région stratégique, Danone annonce la création d'un pôle Afrique dirigé par Pierre-André Térisse, membre du Comité Exécutif. Il permettra à Danone de développer sur ce continent des produits et de mettre en place des organisations et des équipes adaptées aux réalités locales.



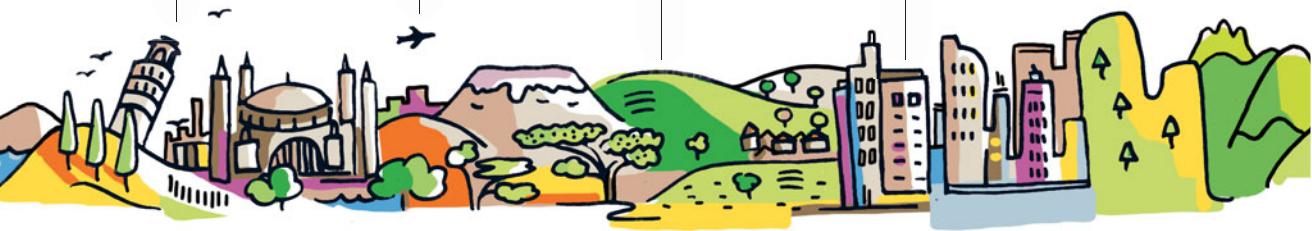
### CHINE : RENFORCEMENT D'UNE ALLIANCE STRATÉGIQUE

Danone renforce sa présence en Chine, aux côtés de son partenaire Mengniu, dans le secteur de la nutrition infantile en acquérant une participation de 25 % dans le capital de Yashili, l'une des principales sociétés chinoises de lait infantile. À travers cette nouvelle alliance, Danone et Mengniu souhaitent contribuer au développement de Yashili et proposer une gamme élargie de produits répondant aux meilleurs standards de la catégorie. Au terme de l'opération, Danone détiendra 25 % du capital de Yashili.



### AU PLUS PRÈS DES CONSOMMATEURS

Le pôle Eaux signe une licence mondiale avec la major hollywoodienne de Spiderman. L'image de l'homme-araignée est ainsi déclinée sur les formats 33 cl des marques comme evian à l'international et Mizone en Chine. S'hydrater et s'amuser en même temps devient possible. Les plus jeunes consommateurs peuvent accéder à des applications en ligne qui ajoutent une dimension ludique à leur expérience.



## JAGUAR ET PANTHER : DES TALENTS TRÈS SUIVIS

Créés respectivement en 2010 et 2013, les programmes d'échanges internationaux Jaguar et Panther étaient originellement destinés aux managers d'Amérique du Sud. Leur succès a conduit, en 2014, à l'extension des échanges, qui se font désormais aussi entre l'Amérique du Sud et l'Amérique du Nord. En 2015, ils seront déclinés dans d'autres régions, telles l'Asie-Pacifique, l'Europe, la Russie ou l'Afrique. Avant de connaître, à terme, une déclinaison intercontinentale. Fertilisation croisée d'expériences et partage des meilleures pratiques : près de 70 managers ont déjà participé aux programmes Jaguar et Panther.



### LE YAOURT : UN ALLIÉ CONTRE LE DIABÈTE ET LES MALADIES CARDIO-VASCULAIRES

En avril, une étude a été présentée lors du 2<sup>e</sup> sommet mondial sur les effets santé du yaourt\*, le YINI (Yogurt in Nutrition, Initiative for a Balanced Diet). Elle démontre que la consommation quotidienne de yaourt peut réduire jusqu'à 28% le risque de diabète de type 2 (la forme la plus répandue du diabète). Au 3<sup>e</sup> Congrès mondial de santé publique et de nutrition, qui s'est tenu en novembre aux Canaries, ce sont les bienfaits du yaourt contre l'obésité et les risques de maladies cardio-vasculaires (MCV) qui ont été présentés.

\* San Diego, Experimental Biology 2014.

## PROFUTURA POUR LA MÈRE ET L'ENFANT

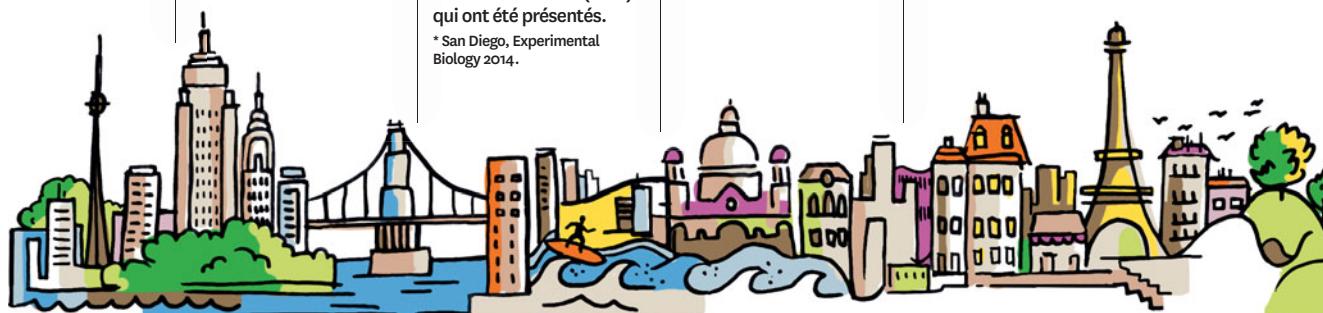
Lancée en Chine, en Europe, en Australie et en Argentine, Profutura est la première gamme de produits et de services à satisfaire les besoins nutritionnels spécifiques de la mère comme de l'enfant durant les 1 000 premiers jours, une période cruciale pour le développement de l'enfant et sa santé future. Pour accompagner les produits, un programme interactif a été développé afin de guider les jeunes mères tout au long de cette période des 1 000 premiers jours et de leur offrir un espace pour communiquer avec des experts.



## ÉVOLUTION DE LA GOUVERNANCE

En septembre, le Conseil d'Administration de Danone, sur proposition de Franck Riboud, décide de dissocier les fonctions de Président et de Directeur Général, occupées depuis 1996 par Franck Riboud. Ce dernier, qui voit ses fonctions de Président renforcées, se concentre désormais sur les grandes orientations stratégiques de l'entreprise à moyen et à long terme.

Emmanuel Faber, nommé Directeur Général de Danone à compter du 1<sup>er</sup> octobre 2014, prend la responsabilité des opérations de l'entreprise. Lire aussi Gouvernance p. 16





## LE NUTRIJOURNAL, LES DERNIÈRES ACTUS SUR L'ALIMENTATION ET LA SANTÉ

Les consommateurs sont de plus en plus convaincus qu'ils ont un rôle à jouer dans leur santé et que l'alimentation en est la clé. Danone Nutricia Research a ainsi lancé, fin juin, un e-magazine hebdomadaire: le NutriJournal. Il explique comment l'alimentation peut contribuer au bien-être de chacun et invite à partager sur les réseaux sociaux des articles scientifiques et éducatifs sur des sujets d'actualité, dans des formats multimédias enrichis.

Découvrez-le ici:  
<http://nutrijournal.danone.com/fr/>



## WISE<sup>2</sup>: DE NOUVELLES AMBITIONS POUR LA SÉCURITÉ DES SALARIÉS

Wise (Working In a Safe Environment), la politique de sécurité au travail, a été déployée sur plus de 400 sites de Danone depuis 2004. En dix ans, les accidents ont été réduits de 90 %. Pour continuer à offrir toujours plus de sécurité, Danone a lancé cette année Wise au carré (Wise<sup>2</sup>), qui vise, en plus, à couvrir la prévention des risques de santé et à établir un systématisme dans l'exécution de l'ensemble des standards de sécurité.

## RUSSIE: UNE PRÉSENCE LOCALE SOLIDE

Dans un contexte international difficile, qui a résulté en un affaiblissement régulier du rouble et de la volatilité des prix du lait (jusqu'à plus de 30 % en 2014), la forte implantation locale de Danone en Russie et la poursuite du développement de ses marques fortes (comme Prostokvashino) permettent à l'entreprise de faire face et de tirer son épingle du jeu: la Russie reste en croissance en 2014 avec des ventes en hausse de 5 % par rapport à 2013.



## LE JAPON REPART GAGNANT DU BRÉSIL

Plus de 400 jeunes âgés de 10 à 12 ans et venus de 32 pays ont participé en novembre à la 15<sup>e</sup> édition de la Danone Nations Cup, la plus grande compétition internationale dédiée aux footballeurs en herbe. Certains anciens participants sont devenus des joueurs professionnels: huit d'entre eux sont allés défendre les couleurs de leur pays au Brésil, à l'été 2014.



En savoir plus:  
[danone.com/fr/rapportannuel2014](http://danone.com/fr/rapportannuel2014)



## - PRODUITS LAITIERS FRAIS -



**INNOVATIONS ET MARQUES PHARES 2014** 01. LIGHT & FIT PROTEIN SHAKE, ÉTATS-UNIS 02. DENSIA, JAPON 03. DANONINHO, BRÉSIL 04. OIKOS, ÉTATS-UNIS 05. PROSTOKVASHINO, RUSSIE 06. ACTIVIA FRUIT FUSION, ROYAUME-UNI 07. ACTIVIA, MEXIQUE 08. DANETTE, FRANCE 09. ACTIMEL, ALLEMAGNE 10. DANIO, POLOGNE 11. DANINO GREC, CANADA 12. DANET DRINK, ESPAGNE 13. YOGURÍSIMO STICK, ARGENTINE 14. DAN'UP, BRÉSIL



52 %

DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE L'ENTREPRISE  
EST REPRÉSENTÉ PAR LA DIVISION PRODUITS  
LAITIERS FRAIS.

11,1 MDSE

Les ventes des Produits Laitiers Frais ont atteint  
11 129 millions d'euros en 2014.

26 %

Danone est leader des  
produits laitiers frais  
sur l'ensemble de ses  
37 principaux pays  
avec une part  
de marché de 26 %  
en 2014 (Nielsen).



+ 1,5 %

Les ventes de la division Produits Laitiers Frais  
sont en croissance de 1,5 % en 2014  
(en données comparables par rapport à 2013).

CEI \*

80 % du portefeuille de produits laitiers de Danone  
dans la CEI est constitué par les marques locales.

100 % de la collecte de lait est d'origine locale.

\* Communauté des États indépendants.

TOP 3  
des marques qui ont  
le plus contribué  
à la croissance  
de la division en 2014 :

1. PROSTOKVASHINO
2. VITALINEA ET  
LIGHT & FIT
3. OIKOS

TOP 3  
des pays qui ont  
le plus contribué  
à la croissance de  
la division en 2014 :

1. RUSSIE
2. BRÉSIL
3. ÉTATS-UNIS

Danone est le n°1 des  
PLF dans ces 3 pays.



## - EAUX -



**LES INNOVATIONS ET MARQUES PHARES 2014** 01. VOLVIC, ROYAUME-UNI 02. AKMINA LIMONGILLER, TURQUIE 03. BONAFONT LEVITÉ, MEXIQUE 04. VIT LEVITÉ, INDONÉSIE 05. BONAFONT KIDS COPA, BRÉSIL 06. EVIAN LA GOUTTE, FRANCE 07. AQUA, INDONÉSIE 08. WE BY SER, ARGENTINE 09. MIZONE BLUEBERRY, CHINE 10. ŻYWIEC ZDRÓJ, POLOGNE

**20%**

DU CHIFFRE D'AFFAIRES  
DE L'ENTREPRISE EST REPRÉSENTÉ  
PAR LA DIVISION EAUX.



**35,5 %**

LA PART DE MARCHÉ DE LA DIVISION EAUX  
EN AMÉRIQUE LATINE EST DE 35,5 %.

**+ 30 %**

En Asie, la croissance  
des ventes globales  
des aquadrinks  
a atteint 30 %.

**4,2  
MDS€**

Les ventes de la  
division Eaux ont atteint  
4 186 millions d'euros.



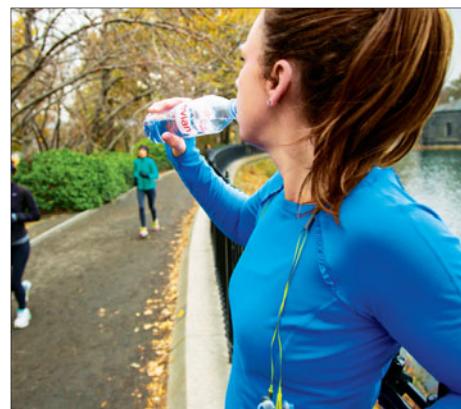
L'Indonésie totalise

**12 %**

de la production totale  
d'eau en bonbonne  
du pôle.

**+ 11,6 %**

La croissance  
des ventes  
de la division  
atteint 11,6 %  
par rapport à 2013.



TOP 3  
des marques qui ont  
le plus contribué  
à la croissance  
de la division en 2014:

1. MIZONE
2. AQUA
3. VILLA DEL SUR

TOP 3  
des pays qui ont  
le plus contribué  
à la croissance de  
la division en 2014:

1. CHINE
2. INDONÉSIE
3. ARGENTINE

**11 %**

de la production d'eau  
embouteillée de l'entreprise  
provient des deux sites situés  
en France (Évian et Volvic).

# - NUTRITION INFANTILE -



**LES INNOVATIONS ET MARQUES PHARES 2014** 01. OLVARIT FRIENDS SACHET, PAYS-BAS 02. VITAL PRECINUTRI, ARGENTINE 03. MELLIN, ITALIE 04. BEBELAC, INDONÉSIE 05. COW & GATE, ROYAUME-UNI 06. BLÉDILAIT, FRANCE 07. BLÉDINA SACHET, FRANCE 08. APAMIL PROFUTURA, AUSTRALIE 09. APAMIL PRONUTRA, SUISSE 10. DUMEX SUPERMIX UHT, THAÏLANDE 11. NUTRILON PROFUTURA, ARGENTINE

TOP 3  
des marques qui ont  
le plus contribué  
à la croissance  
de la division en 2014 :

1. APTAMIL
2. NUTRILON
3. SGM

TOP 3  
des pays qui ont  
le plus contribué  
à la croissance de  
la division en 2014 :

1. ALLEMAGNE
2. INDONÉSIE
3. PAYS-BAS



21%

DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE  
L'ENTREPRISE EST REPRÉSENTÉ PAR  
LA DIVISION NUTRITION INFANTILE.

4,4 MDSE

Les ventes de la division Nutrition Infantile  
ont atteint 4 397 millions d'euros.



2<sup>e</sup>

canal de vente, le e-commerce a dépassé le commerce traditionnel dans le total des ventes de produits infantiles en Chine dès le 1<sup>er</sup> trimestre 2014.

40%

La division Nutrition  
Infantile détient  
40 % des parts  
de marché en  
Indonésie avec trois  
marques fortes.

+6,1%

La croissance du chiffre d'affaires  
de la division Nutrition Infantile  
est en hausse de 6,1 % (en données  
comparables par rapport à 2013).

80%

de l'activité de la Nutrition Infantile  
est représentée par les laits  
infantiles, en particulier les laits  
de croissance destinés aux enfants  
de 12 à 36 mois.

17%

La plus importante  
usine du pôle se situe  
en Irlande et représente  
environ 17 % de  
la production du pôle.

# - NUTRITION MÉDICALE -



**LES INNOVATIONS ET MARQUES PHARES 2014**

01. NUTILIS AU CHOCOLAT, ROYAUME-UNI 02. NUTRISON, PAYS-BAS 03. NUTRINI CREAMY FRUIT, ALLEMAGNE 04. PRO-STAT SANS SUCRES, ÉTATS-UNIS 05. INFATRINI, MEXIQUE 06. FORTIMEL COMPACT, ITALIE 07. PKU LOPHLEX LQ JUICY, ROYAUME-UNI 08. SOUVEINAID, SUISSE 09. NEOCATE MCT, TURQUIE 10. INFATRINI, MOYEN-ORIENT 11. KETOCAL, BRÉSIL

**7 %**

DU CHIFFRE D'AFFAIRES  
DE L'ENTREPRISE EST REPRÉSENTÉ  
PAR LA DIVISION  
NUTRITION MÉDICALE.



TOP 3  
des pays qui ont  
le plus contribué  
à la croissance  
en 2014 :

1. TURQUIE
2. CHINE
3. BRÉSIL

TOP 3  
des marques qui ont  
le plus contribué  
à la croissance  
de la division en 2014 :

1. NEOCATE
2. NUTRINI
3. NUTRISON



**1,4 MDE**

LES VENTES DE LA NUTRITION  
MÉDICALE ONT ATTEINT  
1 432 MILLIONS D'EUROS.

**1ER**

La division Nutrition Médicale est  
n°1 du marché dans 14 pays d'Europe :  
Espagne, France, Italie, Grèce, pays  
nordiques (Suède, Finlande, Norvège,  
Danemark), Belgique, Pays-Bas, Portugal,  
Italie, Royaume-Uni et Irlande.  
Elle est n°2 en Allemagne.

**40**

pays commercialisent sous la marque  
ombrelle Nutricia les produits  
de la division Nutrition Médicale,  
la plus récente de l'entreprise.

**86 %**

des produits du pôle Nutrition  
Médicale sont fabriqués  
dans sa principale usine,  
situated aux Pays-Bas.



**+7,9 %**

La croissance  
des ventes totales  
de la Nutrition Médicale  
est en hausse de 7,9 %  
(en données comparables  
par rapport à 2013).



# 1

SE RÉINVENTER  
À L'AUBE DES  
NOUVEAUX  
ENJEUX  
ALIMENTAIRES  
INTERNATIONAUX



De la mondialisation à l'urbanisation, en passant par la digitalisation, nos modes de vie sont bouleversés et avec eux notre façon de nous alimenter. Pour «apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre» en connaissance de cause, Danone observe les habitudes alimentaires locales et suit de près l'évolution des pratiques et des besoins nutritionnels.

# LE MONDE CHANGE L'ALIMENTATION AUSSI

« Dis-moi ce que tu manges, je te dirai qui tu es. »  
L'aphorisme de Jean Anthelme Brillat-Savarin, publié dans sa *Physiologie du goût* en 1826, reste d'actualité. L'alimentation est le fidèle reflet d'une histoire, d'une culture, d'une société. Mais les choses se sont singulièrement compliquées et accélérées. La mondialisation des échanges, l'industrialisation de l'agriculture, les enjeux de santé mondiaux, la modernisation de la distribution et l'évolution des styles de vie, notamment, sont venus bousculer nos habitudes alimentaires et notre santé.

## SANTÉ ET ALIMENTATION : UNE RELATION QUASI FUSIONNELLE

Dans la perpétuelle course en avant où sont entraînées la démographie et la production agricole, les progrès réalisés en matière agricole ont permis de nourrir un nombre croissant de personnes. En vingt-cinq ans, la malnutrition a régressé de 19 à 11% de la population

mondiale, selon la Food and Agriculture Organization (FAO) en 2014. Ce qui laisse tout de même plus de deux milliards de personnes dans le monde mal nourries, dont la quasi-totalité vit dans les pays en développement. Leurs carences nutritionnelles entretiennent le cercle vicieux de la pauvreté, de la maladie et du sous-développement.

Simultanément, entre 2000 et 2011, la moyenne mondiale du revenu par habitant, mesuré par le produit intérieur brut, a augmenté de 27% [source : Banque mondiale]. Cette élévation du pouvoir d'achat influe sur l'évolution des régimes alimentaires et des styles de vie. Mais la santé n'en sort pas forcément gagnante. Les instances internationales observent ainsi l'apparition d'une forte augmentation des maladies non transmissibles, comme les troubles cardiovasculaires ou le diabète. L'obésité et le surpoids figurent parmi les premiers facteurs de risque. Selon le rapport McKinsey\* de 2014, plus de 30 % de la population mondiale, soit 2,1 milliards de personnes, est en surpoids. Cette proportion pourrait atteindre 50 % d'ici à 2050.

**1/3**  
de la population mondiale  
souffre de déficiences  
alimentaires (FAO)

**1/3**  
de la population mondiale  
adulte est en situation  
de surpoids (McKinsey, 2014)

**70 %**  
de la population mondiale  
vivra dans les villes en 2050,  
contre 50 % en 2010 (FAO)

## LA SANTÉ PAR L'ALIMENTATION

La science démontre chaque jour davantage l'impact positif de l'alimentation sur la santé, qu'il s'agisse de construire puis d'entretenir son capital santé, de prévenir certaines maladies ou d'améliorer l'efficacité des traitements thérapeutiques. Santé et alimentation sont depuis toujours un couple inséparable, même si la nature de leur relation varie selon les pays, les revenus et les traditions. Pour Danone, ces problématiques sont au cœur de sa mission. Afin de mieux les comprendre et les évaluer, l'entreprise s'est attachée, au fil des ans, à construire un corpus de connaissances et un réseau de partenaires internationaux. Ces partenaires viennent d'horizons très variés afin de compléter la vision de Danone : nutritionnistes, épidémiologistes, biologistes, sociologues, mais aussi ONG et associations, dont la connaissance des populations et des particularismes locaux est extrêmement précieuse. L'objectif : apporter des réponses adaptées en termes de produits et de services

à une variété de besoins nutritionnels et d'attentes alimentaires spécifiques. L'année 2014 n'a pas dérogé à ce principe et a permis à Danone d'étoffer et de structurer ses savoirs.

Aux États-Unis, un enfant sur quatre ne boit pas d'eau, mais uniquement des boissons sucrées\*\*. Un million de Britanniques âgés de plus de 65 ans souffrent de malnutrition. En Russie, les trois quarts des enfants de 6 mois à 3 ans présentent une déficience en fer. Au Sénégal, un cinquième des enfants âgés de 5 à 12 ans présentent une

déficience sérieuse en iodé. Ces informations figurent parmi les milliers de données collectées par Danone dans le cadre du programme NutriPlanet [lire p.42]; elles permettent de reconstituer le contexte nutritionnel du pays ainsi que l'environnement socioculturel de l'alimentation. Initialement développés pour étudier les besoins nutritionnels de pays «nouveaux» pour l'entreprise, comme l'Inde, la Chine ou l'Argentine, ces programmes d'études couvraient 52 pays fin 2014. Le premier objectif est de connaître les statuts nutritionnels des populations, les apports alimentaires et les prévalences des principales maladies liées à l'alimentation. Le second, d'appréhender et de comprendre les pratiques alimentaires locales et leurs significations. Ces bases de données sont partagées avec les autorités sanitaires et nutritionnelles locales pour mieux cibler les stratégies et les campagnes d'information.

Dans ce cadre, l'information et la formation préalables des professionnels de santé et des populations sont des facteurs essentiels du succès de ces campagnes. Danone en est parfois l'instigateur, plus souvent le partenaire. Le programme des 1000 premiers jours, initié il y a deux ans et déployé plus largement en 2014 [lire p.44], a mobilisé plusieurs parties prenantes du secteur de la nutrition et de la santé pour sensibiliser les jeunes mères à



**“AU-DELÀ DE NOURRIR,  
L’ALIMENTATION A DES  
FONCTIONS SOCIALE,  
CULTURELLE ET  
HÉDONIQUE. ELLE EST  
UN SUPPORT DES  
RELATIONS SOCIALES,  
UN MOYEN FONDAMENTAL  
DE CONSTRUCTION  
DES IDENTITÉS,  
ET UNE SOURCE DE  
MULTIPLES PLAISIRS.”**

**NICOLAS BRICAS**  
SOCILOGUE

l'importance de la nutrition durant leur grossesse et les deux premières années de leur enfant. Les 6<sup>es</sup> Rencontres Africaines de Nutrition Infantile, qui se sont tenues à Yaoundé au Cameroun en 2014 à l'initiative des équipes de Nutrition Infantile en Afrique, DNAO, ont rassemblé quelques-uns des plus grands experts africains et mondiaux sur le sujet de ces 1 000 premiers jours. La campagne Drink Up! en partenariat avec la marque evian vise à sensibiliser les jeunes Américains à l'importance d'une hydratation saine. Dans le même esprit, l'American Society for Nutrition multiplie les initiatives pour démontrer, avec l'Institut Danone, l'importance du yaourt dans un régime équilibré et des habitudes alimentaires saines. Danone est également présent, sur le terrain, pour mobiliser et former les relais auprès des populations. En Roumanie, mais aussi au Kenya [lire p. 45], l'entreprise soutient la formation de sages-femmes avec des partenaires locaux. En Côte d'Ivoire et au Cameroun, DNAO a formé en 2014 les pédiatres à la nutrition et à la sociologie avec des partenaires locaux. Chacune de ces initiatives permet à Danone, en son nom ou à travers ses marques, de renforcer l'attention et de construire les connaissances autour des bénéfices pour la santé d'une alimentation saine et adaptée.

## À LA MESURE DE L'ALIMENTATION

Pour démontrer des liens incontournables entre alimentation et santé, il faut pouvoir les mesurer, en sachant que l'impact de l'alimentation sur la santé n'est pas simple à isoler et à quantifier. Les travaux conduits par Danone avec ses partenaires académiques progressent en ce sens. Un nouvel indice de qualité de l'alimentation, le PANDiet, a ainsi été mis au point avec AgroParisTech afin d'évaluer l'adéquation des apports en nutriments d'un individu avec les recommandations nutritionnelles. Danone participe avec 11 autres partenaires industriels et académiques au projet européen Metacardis, qui vise à estimer l'association entre le style de vie (dont les habitudes alimentaires), le microbiote intestinal et les maladies cardiométaboliques. Un autre pan de la science qui évolue rapidement

De la conception à l'âge adulte, les catégories d'aliments proposées par Danone s'insèrent dans des contextes alimentaires larges et divers. Pour faire de la richesse de ces réalités alimentaires locales un substrat de la stratégie et des innovations de ses filiales, Danone a développé trois programmes :



Ce programme permet d'apporter une compréhension fine des pratiques alimentaires et des statuts nutritionnels des populations des pays où Danone est implanté. Le but est de développer des solutions répondant aux enjeux de nutrition et aux réalités socio-culturelles et ainsi de garantir la pertinence locale des produits et catégories Danone.



Les consommateurs choisissent chaque jour entre des aliments de nature et de composition nutritionnelle différentes. Grâce à NutriWays, Danone analyse ces différents choix alimentaires et suit la composition de ses produits et de ceux du marché afin de développer et de documenter la supériorité nutritionnelle de ses produits.



Afin de démontrer que Danone remplit sa mission d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre, le programme NutriImpact mesure l'impact de la consommation de ses produits et catégories sur la qualité de l'alimentation, et leur association avec la santé.

A young boy with short brown hair, wearing a yellow sweater with blue and black stripes on the collar and cuffs, is looking upwards and to the right. He is holding a clear plastic water bottle with a label that features a cartoon character and the text 'BONAFONT'. In the background, a white car is parked, and a building with the words 'COLEGIO SAO' is visible. A green circular callout box is positioned in the lower-left foreground.

**L'augmentation de la population urbaine influence les modes de consommation et modifie l'alimentation. De par sa mission «apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre», Danone a un rôle central à jouer dans l'accompagnement de ces changements.**

## LA CAMPAGNE DES 1 000 PREMIERS JOURS

**E**n 1 000 jours, c'est-à-dire de la période qui va de la conception aux 2 ans de l'enfant, un bébé passe de l'état de cellule à celui d'être vivant, pensant et remuant, de 15 kg. En 1 000 jours, il vit une véritable épopée pour sa croissance physique, son développement cognitif et la construction de son système immunitaire et de son système digestif.

L'alimentation joue un rôle décisif pour aider l'enfant à réussir son entrée dans la vie et à se constituer son capital santé. Alors que le consensus scientifique sur l'importance de la nutrition durant cette période ne cesse de s'élargir, l'information des mères reste insuffisante. L'arrêt précoce de l'allaitement et l'introduction prémature du lait de vache ou d'aliments solides non adaptés dans le régime de l'enfant génèrent des carences en fer ou en vitamines, qui peuvent être à l'origine de problèmes de santé parfois sérieux.

En 2014, Danone, en partenariat étroit avec des experts locaux, a lancé une série de campagnes pour sensibiliser les autorités, les professionnels de santé et les mères à l'importance cruciale de ces 1 000 premiers jours. Ces campagnes se sont déroulées dans différents pays, autour des besoins nutritionnels de la mère durant la grossesse et l'allaitement et de ceux de l'enfant au cours de ses deux premières années. Les thématiques

ont été choisies par chaque pays en fonction des enjeux locaux et des vecteurs de communication les plus pertinents. Les équipes de la Nutrition Infantile en Afrique, DNAO, ont retenu le thème «Nourrir La Vie» pour expliquer comment ces 1 000 jours peuvent faire une différence sur toute la vie de l'enfant et du futur adulte, avec pour but de promouvoir des comportements alimentaires sains durant la grossesse et les premières années de la vie de l'enfant afin d'éviter la malnutrition et ses conséquences. La campagne rejoint ainsi les objectifs de l'OMS en Afrique, à savoir la réduction de la mortalité infantile, la diminution de l'anémie chez les femmes en âge de procréer, l'accroissement du taux d'allaitement exclusif jusqu'à 6 mois et la hausse du poids à la naissance. «Nourrir La Vie» a été lancé fin 2014 par une série de congrès, dont les Rencontres Africaines de la Nutrition Infantile au Cameroun. Il sera déployé tout au long de l'année 2015 dans quatre pays – Algérie, Maroc, Côte d'Ivoire et Cameroun – sous forme d'ateliers, d'informations au travers des médias classiques ou en ligne et de rencontres sur le terrain. Les équipes de Danone ont lancé plusieurs initiatives pour expliquer aux mères, dans leur quartier et leur environnement quotidien, l'importance de l'allaitement exclusif jusqu'à 6 mois et de l'introduction progressive d'une alimentation diversifiée et adaptée.



### KISSMEE

Le programme Kenya Innovative Sustainable Solutions for Midwifery Education and Employment (Kissmee) a été créé avec le soutien du Fonds Danone pour l'Écosystème et en partenariat avec les ONG telles que le GIZ – Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit –, AMREF Health Africa, et Lugina Africa Midwives Research Network. Ce programme a pour objectif de former des sages-femmes et des infirmières au chômage à l'offre de services de nutrition et de santé infantile. En retour, celles-ci proposeraient leurs services à des femmes des classes moyennes, bénéficiaires indirectes de Kissmee. La formation d'environ 400 sages-femmes sera accréditée par le ministère de la Santé du Kenya. Elle sera dispensée dans des classes traditionnelles en face-à-face, mais aussi par voie de e-learning compte tenu du fort taux d'équipement des Kényans en smartphones (67 %)<sup>(1)</sup>. Les 400 sages-femmes devraient être en mesure d'intervenir auprès de 50 000 Kényanes.

<sup>(1)</sup> Source : opérateur de téléphonie mobile Safaricom.

est celui de l'économie de la nutrition. L'envolée des dépenses de santé conduit les autorités à scruter les coûts avec beaucoup plus d'attention et de précision que par le passé. Au Royaume-Uni par exemple, le prix de la malnutrition chez les personnes âgées a été estimé à 1 003 livres par patient. Selon le cabinet McKinsey, l'obésité coûterait, au niveau international, chaque année, la somme astronomique de 2 000 milliards de dollars, amputant le PIB mondial de 2,8 points de croissance\*. Chez Danone, nous sommes convaincus de l'importance de la nutrition pour prévenir et maîtriser les coûts de santé, comme en écho au serment d'Hippocrate : «Que ton aliment soit ta seule médecine.»

## DE LA THÉORIE À LA PRATIQUE

Parce que l'alimentation ne se limite pas à la nutrition, et que nos actes ne reflètent pas forcément ce que nous disons, Danone s'attache également à saisir les dimensions sociale, culturelle et quotidienne de l'alimentation. Car un repas, bien plus qu'une somme de nutriments, est aussi un vecteur de fonctions sociales et de plaisirs qui peut prendre des allures très différentes d'une culture à l'autre.

Lorsqu'une mère française est interrogée sur la manière dont elle aimerait nourrir son enfant, elle affirme vouloir préparer elle-même ses repas. Au moment du passage à l'acte, elle admettra ne pas toujours en avoir le temps, ni forcément l'envie, sans compter qu'elle n'est pas sûre que ce soit la meilleure solution pour son enfant... Une jeune mère ivoirienne affirmera vouloir poursuivre l'allaitement exclusif jusqu'aux 6 mois de son bébé, mais l'arrêtera à 3 mois, pour affirmer son rôle d'épouse et de femme active au-delà de son rôle de mère. Ajoutant une autre dimension à la complexité des comportements alimentaires, chaque personne peut aussi avoir des attitudes contrastées selon les circonstances dans lesquelles elle vit à un instant T. La composition d'un repas sera par exemple très différente selon qu'il est pris seul ou avec des amis, en pause déjeuner au travail ou à la maison, en vacances, en hiver ou en été.

## FOCUS SUR LES ÉTUDES NUTRIPLANET

Autant de situations révélatrices du décalage qui existe entre la théorie et la réalité. Pour connaître, comprendre et décrypter ces situations, Danone travaille non seulement avec des nutritionnistes, mais aussi des sociologues ou des anthropologues spécialisés dans l'alimentation. C'est ainsi que, avec l'aide d'un sociologue du Centre national de recherche scientifique (CNRS), organisme public français de recherche, la marque Blédina a interrogé un groupe de jeunes parents pour mieux comprendre le rôle de l'alimentation dans la socialisation des enfants. En Europe, en Afrique ou en Chine, ces études sur les « styles » alimentaires se multiplient afin de mieux appréhender les multiples ressorts de l'alimentation. Partout dans le monde, les enquêtes s'affinent pour décoder les motivations sociales, culturelles ou pratiques qui déterminent les comportements alimentaires.

Danone s'est résolument engagé dans cette approche finalement très pragmatique, au plus près des individus, pour intégrer la réalité des situations alimentaires à son objectif d'amélioration de la santé par l'alimentation. Une intégration qui se traduit par l'adaptation de ses produits, mais aussi de ses réseaux de distribution, de ses services et de sa communication, à l'extrême diversité des situations alimentaires dans le monde.

\*Overcoming Obesity: an Initial Economic Analysis, McKinsey, nov. 2014.

\*\* Source : Center for Disease Control and Prevention.

# 52

pays ont été étudiés  
par Danone dans le cadre  
de la démarche NutriPlanet

# 25

études ont concerné  
l'ensemble de la population

# 45

études NutriPlanet se sont  
concentrées sur la population  
des femmes enceintes,  
des mères qui allaient  
et des nourrissons

# 11

études ont concerné  
spécifiquement les  
personnes âgées



En savoir plus :  
[danone.com/fr/rapportannuel2014](http://danone.com/fr/rapportannuel2014)



Un repas, bien plus qu'une somme de nutriments, est aussi un vecteur de fonctions sociales et de plaisirs qui peut prendre des allures très différentes d'une culture à l'autre. Au-delà de la nutrition, Danone s'attache à saisir les dimensions sociale, culturelle et quotidienne de l'alimentation.



# L'INNOVATION AU SERVICE DE LA DIVERSITÉ

La diversité des comportements et des pratiques alimentaires est une composante essentielle de la richesse des cultures et des sociétés à travers le monde. Danone s'est engagé à la respecter. Son atout: sa capacité à innover non seulement dans les produits, mais aussi dans la manière de les concevoir et de les distribuer, au plus près de ses consommateurs.

La préservation de la diversité alimentaire est aussi vitale au bon fonctionnement du système social et culturel que l'est la protection de la biodiversité à l'équilibre du système écologique. Ce respect de la diversité se double chez Danone de la conviction qu'elle est un vecteur essentiel à sa mission. Pour apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre, il n'y a pas de recette unique, pas de régime alimentaire universel. D'une culture, voire d'une personne à l'autre, il existe de multiples façons d'avoir un régime alimentaire sain et équilibré.

## LA NOUVELLE DIVERSITÉ

Les paramètres démographiques, géographiques ou économiques restent fondamentaux pour expliquer la diversité des besoins alimentaires. Mais ils ne suffisent plus. Sous la pression de la mondialisation, de l'urbanisation et de l'élévation du pouvoir d'achat, les lignes se brouillent. Les pratiques alimentaires d'un avocat nigérian sont plus proches de celles de son homologue new-yorkais que de

celles de son compatriote paysan. Le régime alimentaire de ce même paysan lorsqu'il finira par rejoindre Lagos aura plus de similarités avec celui d'un migrant chinois venu s'installer à Chengdu qu'avec celui de ses cousins restés au village, tandis que le jeune Français parti tenter sa chance au Brésil restera profondément attaché à ses racines culinaires. S'adapter à cette diversité est un défi à la taille d'un marché de 7 milliards d'individus.

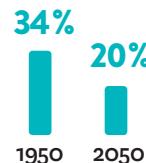
Pour y répondre, Danone a choisi la voie d'une plus grande proximité avec les consommateurs. Une proximité cognitive pour connaître, analyser, comprendre et déchiffrer les comportements et les pratiques alimentaires. Une proximité physique pour aller à leur rencontre, que ce soit via des groupes de consommateurs sollicités pour concevoir des produits ou par des campagnes de sensibilisation sur le terrain. Une proximité virtuelle pour être à leur écoute et leur apporter les informations et les services qu'ils attendent en ligne. Cette proximité est la condition indispensable à une bonne adaptation des produits, avec un impact positif sur la nutrition et la santé. Tout en gardant bien sûr à l'esprit les contraintes de faisabilité et de rentabilité de l'entreprise.

## À CHACUN SELON SES BESOINS

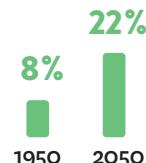
Nous avons tous besoin de produits bons et sains, mais nous n'avons pas tous les mêmes besoins. Engagé par sa mission et son organisation en quatre métiers, Danone porte une attention à tous les consommateurs, y compris les plus vulnérables, comme les nourrissons, les futures et jeunes mères, les personnes malades ou encore celles des 3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> âges souvent affaiblies.

Profutura – une des innovations majeures de Danone en 2014 – en est un exemple. Cette nouvelle gamme de produits et services a été conçue pour faire une différence dans la santé des futures générations en répondant aux besoins de la mère et de l'enfant durant les 1 000 premiers jours. Elle a été élaborée en fonction des besoins nutritionnels spécifiques durant la grossesse, l'allaitement et les deux premières années de l'enfant. L'objectif est ensuite de continuer à

### PART DE LA POPULATION MONDIALE AYANT MOINS DE 15 ANS



### PART DE LA POPULATION MONDIALE AYANT PLUS DE 65 ANS



Source: World Data Bank.



Profutura, nouvelle gamme de produits et services de la marque Aptamil, a été élaborée pour répondre aux besoins spécifiques de la maman et de l'enfant pendant les 1 000 premiers jours.

contribuer à sa croissance harmonieuse et à la constitution de son capital santé. Dans certains cas, le but est d'aider à gérer des carences en fer, calcium, vitamines ou autres minéraux, constatées chez nombre de jeunes mères et de jeunes enfants, dans les pays matures comme dans les pays en développement. Danonino, l'une des marques historiques de l'entreprise, lancée en France en 1967 sous la marque Petit Gervais aux Fruits, a poursuivi son développement à l'international avec succès mais en s'adaptant aux besoins spécifiques des consommateurs locaux. La composition de ce fromage frais est revue dans

chacun des 35 pays où il est commercialisé afin de répondre aux recommandations des autorités locales de santé. Il est, en 2014, le numéro un des produits laitiers pour enfants. Au Maroc, en Algérie et au Sénégal, les nouvelles céréales de Blédine Nursie ont été enrichies en minéraux et vitamines et allégées en sucres.

En Afrique toujours, mais cette fois en République démocratique du Congo, en Côte d'Ivoire et au Cameroun, Phosphatine a lancé une nouvelle formule de céréales enrichie en fer, dont une seule portion couvre 70 % des besoins quotidiens. L'Asie et l'Afrique comptent la grande majorité des personnes atteintes de carences en fer tous individus confondus. En Russie, une étude NutriLife datée de 2012, menée par les équipes de Danone Nutricia Research pour quantifier avec précision les apports alimentaires de 2050 enfants âgés de 6 à 36 mois, a mis en évidence que, pour les trois quarts de ces enfants, la quantité de fer consommée était insuffisante. Le lait de croissance Malyutka, enrichi en fer et conçu spécifiquement pour les enfants de cette tranche d'âge, est une réponse à ces carences.

Danone répond également aux besoins spécifiques des personnes affaiblies par l'âge ou par la maladie. Et cela d'autant mieux que son



**“L’INNOVATION  
N’EST PAS INITIÉE PAR  
LA TECHNOLOGIE OU  
LES IDÉES, MAIS PAR  
UNE PASSION POUR  
LE CONSOMMATEUR.”**

**BRUNO BONNELL**  
PRÉSIDENT D'EVOLUTION, ADMINISTRATEUR DE DANONE

# 13

pays ont lancé PKU Lophlex LQ Juicy, redonnant goût et plaisir aux enfants dont une allergie ou une maladie ne permet pas une alimentation classique



# 86 %

des ventes de Danone sont réalisées dans des catégories vertueuses\*, recommandées dans le cadre d'un régime alimentaire sain et équilibré au quotidien

# 66 %

des ventes de Danone sont des produits conformes à des standards nutritionnels exigeants\*

expertise dans le domaine du goût contribue à l'observance du traitement, aussi importante que le traitement lui-même. Les acides aminés, par exemple, qui entrent dans la composition des protéines, s'ils sont indispensables au traitement de certains troubles métaboliques, ont un très mauvais goût. La gamme PKU Lophlex LQ de Nutricia, qui était déjà une révolution en termes d'arômes, s'est enrichie en 2014 d'un PKU Lophlex LQ Juicy, aux arômes de fruits. La gamme Anamix Junior, destinée aux enfants atteints de phénylcétourie (PCU), une maladie provoquant des troubles du développement du cerveau, s'est elle aussi diversifiée en proposant des arômes fruités. Même chose pour Fortini, qui réduit les phénomènes de lassitude chez les enfants qui souffrent de malnutrition, dont une version Creamy Fruit ressemble à s'y méprendre à un yaourt aux fruits.

## DES PRODUITS DANS TOUS LEURS ÉTATS

Au-delà de ces produits qui couvrent des besoins spécifiques, il faut rappeler que les deux tiers des ventes de Danone répondent à des cibles nutritionnelles exigeantes : produits laitiers et produits infantiles conformes aux standards nutritionnels de l'entreprise, eau et boissons sans sucres, nutrition médicale... Par ailleurs, Danone améliore en permanence le profil nutritionnel de ses produits pour faire face aux nouveaux enjeux de santé publique. En 2014, la composition de nombreux produits a été allégée en sucres, notamment le nouvel Actimel pour enfants lancé au Royaume-Uni ou encore la gamme zéro calorie des eaux aromatisées Levité en Argentine. Dans le cadre du programme Partnership for a Healthier America, Dannon s'est également engagé à améliorer de 10 % la densité nutritionnelle de ses yaourts ainsi qu'à réduire leur teneur en sucres et en matières grasses.

Si nous n'avons pas tous les mêmes besoins, nous ne consommons pas non plus un même produit de la même façon... Un yaourt, un fromage frais ou une boisson se présentent sous des formes – état, composition ou conditionnement – très différentes selon les cultures.

\* Scorecard 2014 sur un périmètre de 45 filiales couvrant 76 % des ventes de Danone dans les quatre divisions.



# LA VILLE, NOUVEAU CRÉUSET DE LA DIVERSITÉ

**L**es villes sont plus que jamais les moteurs de l'économie et de la croissance. Selon le cabinet McKinsey\*, les 600 premières villes du monde regroupaient 22% de la population et créaient la moitié de la richesse mondiale en 2011. En 2025, à elles seules, elles rassembleront 25% de la population et seront à l'origine de 60% du PIB mondial. Non seulement le taux d'urbanisation continue d'augmenter, mais son centre de gravité se déplace vers l'est et le sud. D'ici à 2050, la population urbaine augmentera de deux tiers et 90% de cette croissance se fera en Asie et en Afrique\*\*. Lagos sera en 2025 la 4<sup>e</sup> ville du monde, derrière Tokyo, Mumbai et Shanghai\*\*\*. Pour Danone comme pour toutes les grandes entreprises, les grands réservoirs de croissance se situent dans les zones urbaines des pays émergents, où la croissance démographique s'accompagne de la montée en puissance des classes moyennes. Les biens de consommation courante sont désormais financièrement accessibles à une large part de la population des mégapoles, mais aussi de centaines de villes « moyennes » de quelques... millions d'habitants.

L'importance des villes pour Danone tient à la fois dans leur potentiel, leur densité et leur diversité. La juxtaposition de nouveaux modes de vie engendre des bouleversements alimentaires auxquels Danone doit s'adapter et répondre. Chaque ville est un monde à part qu'il faut traiter comme un pays, avec ses leaders d'opinion, ses communautés et ses consommateurs. Les villes sont des mosaïques de millions d'histoires individuelles qu'il faut connaître et comprendre. À l'extrême diversité urbaine en termes de revenus, de logements, de transports et de commerces s'ajoute celle de l'origine des habitants et de leurs aspirations et styles de vie.

\* *Urban World, Mapping the Economic Power of Cities*, McKinsey, 2011.

\*\* *World Urbanization Prospects*, Nations unies, révision 2014.

\*\*\* McKinsey 2013.



L'emballage est l'entrée indispensable pour une consommation nomade, à l'instar du demi-litre d'eau polonaise Žywiec Zdrój, de la nouvelle gamme de gourdes Blédina en France, du Dan'Up in Cup au Brésil, du Click & Drink du yaourt colombien Alquería et des yaourts américains bio Stonyfield.

L'état du produit est le reflet de l'histoire ou de la géographie. Ainsi, le yaourt liquide a depuis toujours ses « aficionados » dans les pays hispaniques, où il se consomme, comme le lait, dans des poches ou des grandes gourdes. Plus récemment, il est venu répondre à la tendance d'une consommation nomade ou sur le pouce, comme en témoigne la dernière version de Dan'Up, le yaourt à boire brésilien. Il peut aussi s'adapter aux contraintes locales en l'absence de chaîne du froid et ainsi se conserver à température ambiante en ayant des durées de vie plus longues: 90 jours pour Mayo et jusqu'à sept mois pour Ultra Mel en Afrique du Sud.

Autre variable d'ajustement, l'utilisation d'ingrédients locaux dans la composition des produits offre un tiercé gagnant en termes culturels, économiques et durables. Le conditionnement joue également un rôle essentiel dans l'adaptation du produit à la diversité des situations de consommation. Les plats pour bébés privilégié désormais les gourdes, ces sachets souples qui tiennent debout, plutôt que les petits pots en verre, pour des raisons de commodité et de prix : la gourde est plus légère et se réchauffe directement au micro-ondes. En 2014, Blédina, en France, a ainsi lancé une nouvelle gamme de gourdes pour faire découvrir aux enfants des légumes traditionnels ou oubliés. Stonyfield, filiale américaine de Danone, spécialisée dans les produits laitiers bio, a fait de même avec ses yaourts aux fruits. L'emballage est l'entrée indispensable pour une consommation nomade, à l'instar de l'en-cas glissé dans le cartable ou le sac.

L'année 2014 a vu nombre de marques de l'entreprise adopter ce format pratique : le Click & Drink du yaourt colombien Alquería, qui s'ouvre avec une languette et doté d'un bec verseur, le Dan'Up in Cup au Brésil ou le demi-litre d'eau polonaise Žywiec Zdrój. Enfin, le conditionnement est un élément clé de l'accessibilité des produits. En 2014, Levité a lancé une eau naturelle aromatisée (aquadrink) en sachet en Argentine. En Afrique de l'Ouest, les nouvelles céréales Blédine sont aussi proposées en sachets de 45g, soit l'équivalent d'un repas complet pour un enfant de plus de 6 mois. L'emballage devient un vecteur d'adaptation à l'environnement de la consommation.

## SOIGNER LE DERNIER KILOMÈTRE

Parce que nous ne faisons pas tous nos courses de la même manière, le dernier défi des produits Danone est de trouver les bons chemins pour parvenir jusqu'aux consommateurs. L'évolution des styles de vie a parfois brouillé les pistes. Mais Danone continue d'innover pour trouver les nouveaux itinéraires et les raccourcis.

Faute de temps ou de voiture, nombreux sont les citadins qui délaisSENT les grandes surfaces au profit des petits commerces de proximité. Danone doit y adapter, quartier par quartier, la sélection de ses produits, ses formats et ses conditionnements. Ainsi, à Bangkok, les petits commerçants avaient remisé les boîtes de lait infantile derrière leur comptoir, estimant qu'elles étaient trop coûTEuses pour intéresser leur clientèle. Une idée démentie dès qu'elles ont été proposées en libre-service. En Afrique, l'accès aux consommateurs peut prendre des chemins détournés. Au Sénégal, les céréales Blédina sont désormais embarquées par les camions de La Laiterie du Berger pour rejoindre 6 000 points de vente. Une collaboration qui est une première et qui en augure d'autres sur un continent où l'accès à certaines zones reste difficile. La force d'une entreprise comme Brookside en Afrique de l'Est, avec laquelle Danone a signé un accord en 2014, est née de sa capacité à créer un réseau de distribution permettant de desservir 200 000 points de vente chaque jour. De même, Fan Milk, plutôt présent à l'ouest du continent, offre à Danone un réseau de vente de proximité et un circuit de distribution de plus de 31 000 vendeurs indépendants, qui circulent bien souvent à bicyclette pour silloner tous les recoins des zones urbaines.

Parmi les nouveaux modes d'accès aux consommateurs, Internet tient une place croissante. 2014 a notamment été marquée par l'explosion des commandes de lait infantile (Nutrilon, Cow & Gate, Dumex) sur TMall, le plus grand site chinois de vente en ligne. Au Royaume-Uni, les ventes des quatre divisions de Danone continuent de progresser au rythme de 17,5 % en 2014 par rapport à 2013 sur le site du supermarché en ligne Ocado. À Paris, le site evian Chez Vous s'est allié avec la Smart Drop, un objet connecté à placer sur le réfrigérateur pour passer commande sans même allumer l'ordinateur.



Les marques Mizon dès 2013 et evian en 2014 ont opté pour la vente directe aux consommateurs.



En Afrique, l'accès aux consommateurs peut prendre des chemins détournés : distribution par des vendeurs à bicyclette ou en pousse-pousse dans les zones peu accessibles.

# 1 Md

Par ses innovations et ses nouvelles approches, Danone touche près de 920 millions de consommateurs, avec un objectif de 1 milliard à terme

# 1 500

personnes à la R&D de Danone travaillent à l'amélioration des profils nutritionnels des produits existants, autant qu'à l'élaboration des produits de demain

Dans le monde bien réel qui est celui de la rue, la vente directe aux consommateurs décolle elle aussi, en premier lieu pour les boissons. Au Mexique, Bonafont a lancé une boisson à la goyave spécialement destinée à accompagner les repas sur le pouce pris dans la rue. À Paris, l'expérience de la distribution de la goutte d'évian dans la rue se poursuit. D'autres projets, avec le soutien du Fonds Danone pour l'Écosystème, pourraient bientôt être lancés sur les marchés. La vente directe aux consommateurs constitue en effet un levier de croissance en même temps qu'un lien très fort avec eux.

## À PROXIMITÉ DU PLUS GRAND NOMBRE

De la conception des produits à leur distribution, le fil rouge de l'innovation au service de la diversité est bien celui de la proximité avec le consommateur. Une proximité qui va au-delà de la relation commerciale pour intégrer la sensibilisation et les services. Par exemple, lorsque Phosphatine installe des tentes dans des villes au Cameroun ou en Côte d'Ivoire, il s'agit avant tout de sensibiliser les mères de famille à l'importance du fer dans le régime alimentaire de leurs enfants. Comprendre la psychologie de l'alimentation est important pour aider les personnes à parler ouvertement de leurs besoins nutritionnels. C'est ce qui a conduit Nutricia à créer My Nutilis, un site Internet dédié aux personnes s'occupant de patients ayant des difficultés à avaler. Le site présente des vidéos du chef Neil Palliser-Bosomworth préparant des recettes avec des produits Nutricia, ainsi qu'une communauté en ligne My Nutilis, qui offre d'autres avantages aux aidants. Sur un registre plus léger, Danone s'efforce aussi d'être aux côtés des consommateurs dans tous les moments importants qui rythment leur vie quotidienne, le Jour des célibataires en Chine, les fêtes nationales ou la Fête des mères, et dans tous les lieux où ils se retrouvent : réseaux sociaux, universités, gares ou cinémas. Cette proximité et ces connexions sont essentielles pour comprendre la diversité d'un marché de 7 milliards de consommateurs.



En savoir plus :  
[danone.com/fr/rapportannuel2014](http://danone.com/fr/rapportannuel2014)



# 2

PROTÉGER ET  
SOUTENIR SON  
ÉCOSYSTÈME POUR  
MIEUX LE DÉVELOPPER  
ET LE VALORISER

—

# PROTÉGER L'EAU, DE L'ATTENTION À LA PRÉSERVATION

Précieuse, fragile et inégalement répartie sur la planète, l'eau est une ressource vitale pour l'humanité. Soumise à une pression démographique et économique de plus en plus forte, elle doit être préservée et économisée. Pour Danone, la protection de l'eau va bien au-delà de ses produits ou de ses usines. Elle s'intègre dans une démarche globale et collaborative de gestion responsable du cycle de l'eau.

# LE CYCLE DE L'EAU

## 3. INFILTRATION

Une fois sur le sol, l'eau s'évapore en grande partie, ruisselle ou s'infiltra en sous-sol. La zone sur laquelle cette eau s'infiltra en partie est appelée impluvium.

## 4. PROTECTION

Une fois que l'eau a pénétré en profondeur, elle est mieux protégée des pollutions chimiques ou microbiologiques.

## 5. CIRCULATION

L'eau souterraine circule ensuite très lentement dans des roches perméables (aquéfères) pour aboutir à sa source.

## 1. ÉVAPORATION

Le cycle de l'eau commence par l'évaporation, principalement des océans et des forêts.

## 2. DISPERSION

La circulation atmosphérique disperse cette eau sur les continents sous forme de pluie ou de neige.



## 6. RESTITUTION

L'eau est utilisée par les hommes et rejoint un cours d'eau.



# PROTÉGER LES RESSOURCES EN EAU

Pour Danone, une alimentation saine débute par une nature en bonne santé. L'entreprise a identifié quatre domaines clés: le climat, l'agriculture, les emballages et l'eau, autour desquels elle structure ses engagements d'ici à 2020. À l'ambition de protéger la ressource en eau, surtout lorsqu'elle est rare, les engagements environnementaux de Danone, appelés Nature 2020, ajoutent celle de l'utiliser en harmonie avec les écosystèmes et les communautés locales.

L'eau fait le tour du monde dans un éternel recommencement où la pluie et la neige qui s'infiltrent dans le sol iront soutenir le débit des rivières pour retourner à la mer, d'où elles s'évaporeront à nouveau. Le rôle des forêts et des océans est essentiel dans ce cycle vital qui permet le bon fonctionnement des écosystèmes terrestres. Il conditionne également la pérennité des sources d'eau naturelle et des productions agricoles pour nourrir les hommes. Depuis des décennies, Danone s'emploie à protéger les territoires de ses sources et à les exploiter de manière durable, en concertation étroite avec les acteurs locaux et les ONG. La préservation du cycle de l'eau est loin d'être un concept théorique pour Danone. Son appréhension s'est progressivement élargie pour intégrer l'ensemble des usages et des consommations d'eau, directes et indirectes. En 2015, Danone, après consultation de ses différentes parties prenantes expertes, rend publique sa nouvelle politique globale de l'eau, qui intègre cinq

## EMPREINTE HYDRIQUE DE DANONE

dimensions fondamentales : la promotion d'une agriculture respectueuse du cycle de l'eau, la protection des ressources en eau et de leurs écosystèmes, la réduction des impacts et des risques liés à ses opérations industrielles, le soutien à l'accès à l'eau potable ainsi qu'une gouvernance adaptée pour faire face à ces défis.

### PROMOUVOIR UNE AGRICULTURE RESPECTUEUSE DES CYCLES DE L'EAU

Afin d'évaluer les enjeux liés à l'eau, Danone a commencé par mesurer son «empreinte eau». Les résultats des études menées en 2012 et 2013 par Quantis, un cabinet international spécialisé dans l'évaluation environnementale, et l'Institut de l'élevage en France, sont sans appel : les trois quarts de son empreinte résultent d'une consommation indirecte, celle de l'agriculture, et essentiellement de l'élevage des vaches laitières. Non seulement une vache boit 70 à 100 litres d'eau par jour, mais elle mange 40 à 60kg d'herbe, de maïs, de tourteaux de soja ou de colza. Des cultures qui ont besoin d'eau, parfois de beaucoup d'eau. Or, d'ici à 2050, la demande en eau devrait, selon l'OCDE, croître de 55 %. Le grand défi de l'agriculture, qui absorbe 70 % de l'eau douce consommée dans le monde, est donc d'adopter des pratiques plus durables et plus respectueuses du cycle de l'eau.

En amont de la filière agricole, Danone intervient au sein de différentes instances pour inciter les producteurs et les fabricants d'alimentation animale à promouvoir des pratiques durables et à améliorer la traçabilité de leurs produits. L'objectif est notamment de développer des techniques d'irrigation plus économies en eau et de privilégier des céréales moins consommatrices d'eau lorsque cela est possible – par exemple le sorgho de préférence au maïs. L'augmentation des surfaces agricoles dans le but de développer les cultures risque également d'endommager des écosystèmes vitaux pour le cycle de l'eau. Ainsi, le développement de la production de soja, très riche en protéines, peut entraîner des risques de déforestation en Amérique du Sud. Dès 2012, Danone a publié sa « politique forêt », visant à éliminer la déforestation de sa chaîne d'approvisionnement, ainsi

# 180

milliards de litres  
pour l'agriculture  
(irrigation)

# 43

milliards de litres  
liés au processus  
industriel

# 26

milliards de litres  
dans la composition  
des produits finis,  
principalement sur les sites  
d'embouteillage

Source : Quantis et Document  
de référence 2014.





qu'un programme de reboisement d'ici à 2020, suivie d'une «politique soja» spécifique en 2014, dans laquelle l'entreprise s'engage à travailler avec sa filière en amont pour plus de transparence, ce qui permet de co-construire des solutions concrètes et localement adaptées pour lutter contre ces risques.

Danone s'est également engagé à promouvoir une agriculture durable auprès de ses fournisseurs de lait. En 2013, l'entreprise a lancé un outil d'évaluation de la durabilité des exploitations, RISE, qui intègre la problématique de l'eau. L'ensemble de sa démarche a été structuré en 2014, conformément aux objectifs

fixés pour 2020, afin de mieux prendre en compte la préservation des ressources naturelles. Le principal levier dont l'entreprise dispose est celui des partenariats mis en place avec les producteurs de lait. Par ce biais, elle peut les inciter à adopter des pratiques moins gourmandes en eau, notamment pour nourrir leur bétail. Un des projets exemplaires, mené aux États-Unis, a été la construction d'un atelier de concentration du lait sur le site de la ferme McCarty, au Kansas : le recyclage de l'eau a permis de répondre à la quasi-totalité des besoins en eau de cette exploitation de plus de 8 000 vaches.

Danone travaille également depuis longtemps avec les responsables agricoles afin de préserver la qualité de l'eau, notamment pour optimiser la fertilisation des cultures destinées à l'alimentation animale. Afin de limiter la pollution par les effluents, eaux résiduaires qui véhiculent une certaine charge polluante, l'entreprise encourage les producteurs à mettre en place des bandes enherbées au bord des ruisseaux. Une expérience intéressante a aussi été lancée en 2014, en France, sur le plateau de Gavot, zone d'infiltration de la source d'eau minérale d'evian, avec le lancement d'un projet de biométhanisation [lire p. 68].



**“L’EAU EST AU CENTRE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE. ELLE EST INEXTRICABLEMENT LIÉE AU CHANGEMENT CLIMATIQUE, À L’AGRICULTURE, À LA SÉCURITÉ ALIMENTAIRE, À LA SANTÉ, À LA JUSTICE ET À L’ÉDUCATION.”**

**MICHEL JARRAUD**

PRÉSIDENT DE L’ONU EAU EN 2012 ET SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DE L’ORGANISATION MÉTÉOROLOGIQUE MONDIALE DEPUIS 2004 (EXTRAIT DU RAPPORT SUR LE DÉVELOPPEMENT MONDIAL DE L’EAU, 2015)

## PROTÉGER LES SOURCES ET LEURS ÉCOSSYSTÈMES

La gestion durable de ces zones d'infiltration, les impluviums [lire p. 69], est inscrite dans les priorités de Danone depuis près de vingt ans. En 1998, Danone fut la première entreprise à signer un partenariat avec Ramsar, la convention des Nations unies destinée à protéger les zones humides d'importance internationale. C'est également avec Ramsar que Danone a perfectionné un outil de gestion de la ressource en eau, Spring, qui sera déployé sur 100 % des sites de la division Eaux d'ici à 2020. La protection assurée par Danone et ses partenaires locaux se traduit à la fois par une exploitation durable des sources et par la préservation des impluviums. Danone exploite chaque source de manière raisonnée pour en assurer la pérennité. À Volvic, par exemple, 15 % seulement du flux naturel est mis en bouteille. La gestion des sites est menée en collaboration avec les élus locaux, les agriculteurs et les ONG de défense de l'environnement. L'objectif est de concilier la protection de la source et le développement local en maîtrisant les risques liés à l'activité humaine, notamment la pollution, la déforestation et le développement urbain. Pour ce faire, chaque impluvium sera doté d'un organe de gestion comme l'Apieme à Évian, le Cepiv à Volvic, La Bulle Verte à Saint-Galmier, le PEP'S à Salvetat pour la France, ou la Fondation Lanjarón en Espagne.

Né en France, ce modèle collaboratif de gouvernance se déploie peu à peu pour protéger les sources mais aussi pour restaurer des écosystèmes menacés ou dégradés. Car protéger les écosystèmes, c'est protéger l'eau et vice-versa. La déforestation, par exemple, accroît les risques d'inondation et réduit la fertilité des sols. D'ici à 2020, l'entreprise entend tripler le nombre d'écosystèmes qu'elle préserve ou restaure, notamment en Chine, en Indonésie et en Amérique latine. À Longmen, en Chine, où Danone exploite la source Jiaquan, un projet a été lancé en 2014 avec les communautés locales pour promouvoir des modes de vie et de production durables [lire p. 71]. À Klaten, au centre de Java, des actions sont menées avec une ONG locale pour renforcer les compétences des petits agriculteurs sur des



### SPRING SE RENOUVELLE

Spring (Sustainable Protection and Resources Managing) est un outil destiné à la gestion de la ressource en eau, déjà déployé sur la totalité des sites du pôle Eaux de Danone. Il définit des standards de gestion pour chaque source d'eau embouteillée par l'entreprise. Dans sa nouvelle version, le périmètre a été élargi à l'ensemble du cycle de l'eau, de la protection des ressources à la qualité des eaux usées. Plus fiable, plus facile à auditer, le nouveau Spring intègre également des plans de progrès annuels. Il a été élaboré en partenariat avec la convention de Ramsar sur les zones humides et l'UICN (Union internationale pour la conservation de la nature), selon les préconisations de leurs comités d'experts.



# DE L'EAU POTABLE POUR EL ALBERTO

MEXIQUE



El Alberto est une des régions les plus arides du Mexique, où les habitants doivent s'approvisionner à de petites sources souvent polluées et situées à plusieurs heures à pied de leurs villages. Le projet EcoAlberto, mené avec la Fondation Porvenir et danone.communities, a permis de construire une usine

de traitement de l'eau, ensuite acheminée et vendue dans les villages. Pour un prix accessible, 25 000 personnes ont désormais accès à de l'eau potable et 250 femmes ont trouvé un emploi en la distribuant. En 2014, EcoAlberto a atteint le seuil de la rentabilité et sera dupliqué dans une autre communauté.



# LA MÉTHANISATION AU SERVICE D'ÉVIAN

FRANCE



L'unité de méthanisation construite près d'Évian en 2015, baptisée Terrag'r'eau, est le fruit d'une collaboration étroite entre les agriculteurs, Danone et les collectivités locales. La quasi-totalité des agriculteurs du plateau de Gavot, où se situe l'impluvium de la source d'Évian, ont adhéré au projet.

Les déchets organiques de quelque 2 200 vaches seront traités dans l'unité de méthanisation et recyclés en biogaz ou digestat. Le premier est destiné à la consommation énergétique des ménages alors que le digestat sert à la fertilisation naturelle des prairies.





pratiques agro-écologiques. En Argentine, en 2012, en partenariat avec l'ONG Banco de Bosques, la marque d'eau minérale Villavicencio avait pris l'engagement de protéger de la déforestation un hectare du parc national La Fidelidad (région du Chaco). En 2014, la campagne *Dejá tu Huella* (« Laisse ton empreinte » en français) a abouti à la création d'une réserve naturelle protégée au nord du pays, entérinée par le Parlement. La Fidelidad sera le premier parc naturel créé grâce au soutien d'une marque et de ses consommateurs.

## OPTIMISER L'UTILISATION DE L'EAU DANS LES SITES DE PRODUCTION

La préservation de la ressource en eau passe aussi par les usines de Danone, où les efforts entrepris depuis 2008 ont déjà permis d'économiser près de 15 milliards de litres d'eau, soit environ un tiers de leur consommation totale. Toutes les unités de production de l'entreprise mesurent les quantités d'eau consommées en fonction de leurs usages afin d'optimiser leur utilisation. L'objectif global de réduction de la consommation a été fixé par les engagements Nature 2020 à - 60 % entre 2000 et 2020. Les bonnes pratiques en matière de fabrication de produits laitiers frais, notamment l'utilisation de l'eau dans les circuits de nettoyage, ont été consolidées et déployées dans tous les sites. En Russie, l'usine de produits laitiers de Kemerovo, au sud de la Sibérie, a servi de pilote à un programme d'optimisation des procédés de production et des cycles de nettoyage. Sa généralisation à la quasi-totalité des unités de production russes a permis de réduire la consommation d'eau ces deux dernières années.

Le traitement des eaux usées, issues des circuits de refroidissement, des déchets de production ou des cycles de lavage, est un autre objectif majeur de Nature2020. En 2015, Danone instituera pour la première fois des normes internes pour le rejet de ces eaux. Des initiatives intéressantes ont été prises dès 2014 dans plusieurs usines. Au Brésil, l'une des plus importantes usines de produits laitiers frais, Poços de Caldas, a réussi à combiner une forte augmentation de sa production de fromages frais avec une amélioration du traitement des



### QU'EST-CE QU'UN IMPLUVIUM ?

L'impluvium est un bassin-versant naturel dans lequel les eaux de pluie et de fonte des neiges vont s'infiltrer pour donner naissance à une source à l'aval. L'impluvium d'Évian, par exemple, est un espace naturel de 35 km<sup>2</sup> sur le plateau de Gavot, dans les Alpes, recouvert de forêts, de prairies naturelles et de zones humides.

eaux usées générées par la production. À Évian, l'usine d'embouteillage a inauguré une nouvelle station très innovante de traitement des effluents : son traitement végétal de l'azote est une première française et son traitement minéral du phosphore une première mondiale.

### FAVORISER L'ACCÈS À L'EAU POTABLE

La gestion responsable du cycle de l'eau ne s'arrête pas aux portes des usines. L'offre d'eau sur la planète est limitée, alors que la demande, sous la pression démographique, agricole et industrielle, ne cesse de croître. Dans ce contexte où les conflits sur les usages de l'eau montent en puissance, l'accès des populations à l'eau potable est devenu un enjeu majeur. Selon l'OMS et l'Unicef, 750 millions de personnes n'ont pas accès à une eau saine, soit une personne sur neuf dans le monde\*. L'entreprise s'est engagée, dans le cadre de sa politique de l'eau et parallèlement aux efforts menés par danone.communities, à faciliter l'accès des communautés locales à l'eau potable. Fidèle à sa culture du double projet économique et social, elle le fait sur la base de modèles d'entreprise sociale innovants, gérés par les acteurs locaux, afin d'assurer leur pérennité. Les trois projets dédiés à l'accès à l'eau – Naandi Water en Inde, 1 001 Fontaines au Cambodge et EcoAlberto au Mexique [lirep.67] – ont déjà permis à 700 000 personnes d'accéder à l'eau potable depuis leur création. Modèle innovant mixant des ressources publiques et privées, ces trois projets sont en train de se consolider et de s'étendre à d'autres communautés, qui s'en inspirent.

Qu'il s'agisse de l'accès à l'eau potable, de la protection des sources ou de la promotion de l'agriculture durable, Danone est convaincu de la nécessité d'une approche collaborative. La mise en place de nouveaux partenariats et de nouveaux modes de gouvernance, à l'échelle locale et globale, est le seul moyen de pouvoir assurer l'usage raisonnable et la préservation de cette ressource fondamentale qu'est l'eau.

\* Joint Monitoring Programme, 2014.

**QU'IL S'AGISSE DE  
L'ACCÈS À L'EAU POTABLE,  
DE LA PROTECTION  
DES SOURCES OU  
DE LA PROMOTION DE  
L'AGRICULTURE DURABLE,  
DANONE EST CONVAINCU  
DE LA NÉCESSITÉ  
D'UNE APPROCHE  
COLLABORATIVE.**

**- 60%**

La consommation d'eau liée au processus industriel de l'entreprise a été réduite de 39 % depuis 2000.

Danone se fixe pour objectif d'atteindre 60 % de réduction à l'horizon 2020.

Danone vise aussi à rejeter dans la nature des eaux usées de qualité satisfaisante pour les écosystèmes et les utilisateurs en aval, grâce à la mise en place de standards internes exigeants (formalisés dans les *Danone Clean Water Guidelines*)



# LA RESTAURATION DU BASSIN-VERSANT DE LONGMEN

CHINE



À Longmen, dans la province du Henan, Danone exploite depuis 2010 la source Jiaquan sous sa marque Yili. L'entreprise y mène un projet de restauration du bassin-versant avec l'UICN (Union internationale pour la conservation de la nature). L'objectif est de promouvoir, en partenariat avec les communautés locales, des modes de vie et de production durables.

Après des années de préparation,

Eco-Longmen a été lancé en 2014. Le projet a déjà initié l'introduction de cultures alternatives à la plantation d'eucalyptus, dont l'exploitation se traduit par une déforestation importante, ainsi que celle de mandarines « vertes », sans pesticides. D'ici à 2017, les 2 000 habitants du comté et 20 millions de personnes en aval devraient bénéficier d'une amélioration notable de la qualité de l'eau et de l'environnement.



# SÉCURISER ET VALORISER LES APPROVISIONNE- MENTS EN LAIT : UNE PRIORITÉ

L'appétit croissant des pays matures mais aussi des pays émergents pour les produits laitiers est venu chahuter un marché déjà tendu. De plus en plus prisé pour sa richesse nutritive, le lait est convoité à travers le monde par une classe moyenne en plein essor. C'est aussi une des matières premières fondamentales de Danone, qui doit non seulement sécuriser la quantité et la qualité de son approvisionnement, mais aussi se protéger de la volatilité des prix.

# LE LAIT EN QUELQUES CHIFFRES

**285,6**

Les Hollandais sont les plus grands consommateurs de yaourt avec 285,6 pots/personne/an, suivis des Français (285 pots/personne/an) et des Allemands (277 pots/personne/an)\*

**69**

millions de tonnes de lait et de produits laitiers ont été échangées sur le marché mondial\*\*

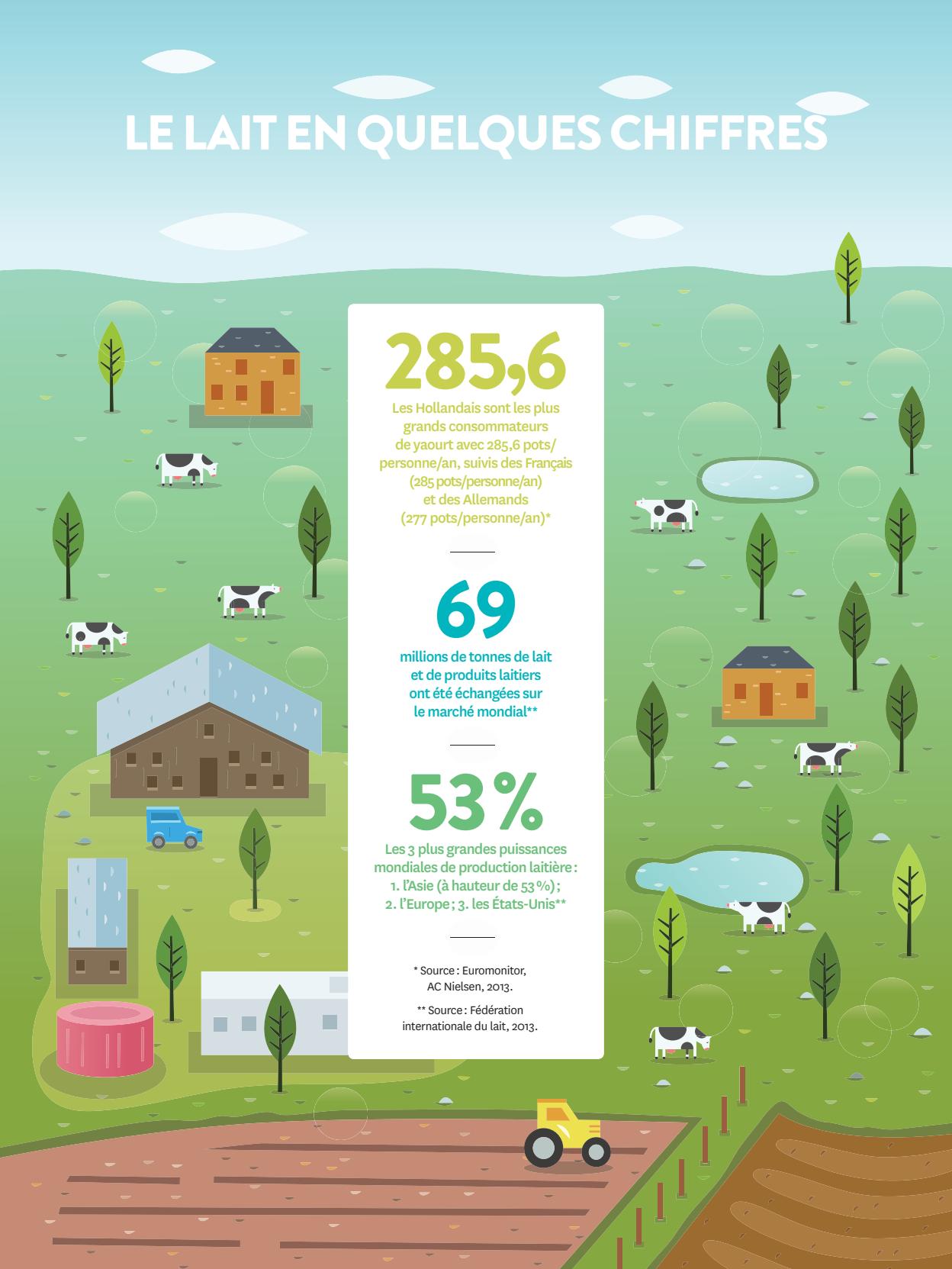
**53%**

Les 3 plus grandes puissances mondiales de production laitière :

1. l'Asie (à hauteur de 53%);
2. l'Europe; 3. les États-Unis\*\*

\* Source : Euromonitor, AC Nielsen, 2013.

\*\* Source : Fédération internationale du lait, 2013.





# SÉCURISER ET VALORISER LES APPROVISIONNEMENTS EN LAIT

Plus de huit habitants sur dix dans le monde consomment des produits laitiers, selon la FAO. Les gammes de produits laitiers sont très différentes d'une région à l'autre en fonction des habitudes alimentaires ou des techniques de transformation du lait. Mais le lait fait partie de presque toutes les cultures alimentaires. À lui seul, il fournit quantité de minéraux et de vitamines indispensables au bon fonctionnement de l'organisme. Un verre de lait par jour apporte à un enfant de 5 ans 21 % de ses besoins en protéines, 8 % de ses besoins caloriques et des oligo-éléments essentiels\*.

La consommation annuelle de lait par habitant reste plus élevée dans les pays développés que dans les pays en développement : plus de 150 kg/habitant/an en Europe contre moins de 30 kg/habitant/an en Asie. Mais l'écart se réduit. L'augmentation des revenus, la croissance démographique, l'urbanisation et l'évolution des styles de vie ont favorisé cet engouement pour le lait et les produits laitiers. La tendance est très marquée en Asie, en particulier en Chine et au Vietnam, où la consommation devrait augmenter de 125 % d'ici à 2030\*. Le lait, frais ou transformé en produits laitiers, est devenu un ingrédient alimentaire universel, destiné à plus de six milliards de consommateurs. C'est dire l'importance des besoins actuels et à venir en lait de l'industrie agroalimentaire et des populations.

## UN MARCHÉ TENDU ET VOLATIL

Présent sous toutes ses formes dans l'alimentation d'une grande majorité de la population mondiale, le lait est devenu l'une des matières premières les plus importantes du commerce international. Mais le marché du lait a cette particularité de relever d'une gestion locale lorsqu'il est frais, et de voir son prix déterminé par un marché mondial dès lors qu'il est transformé. Le lait frais, matière première vivante, fragile et périssable, se consomme et/ou se transforme près de son lieu de production. En revanche, les excédents, sous forme de poudre de lait, voyagent d'un continent à l'autre : des zones excédentaires – Europe, États-Unis et Océanie – vers les zones déficitaires comme l'Afrique, l'Amérique latine et l'Asie. L'OCDE estime que la demande mondiale devrait croître de 740 milliards de litres en 2013 à 900 milliards en 2023. Cette prévision laisse entendre que les tensions et la volatilité des prix observées sur le marché du lait depuis 2010 devraient persister.

Pour Danone, leader des produits laitiers frais dans le monde, développer des filières d'approvisionnement stables en prix, quantité et qualité devient un défi majeur : le lait représente près de la moitié des dépenses en matières premières de Danone. Toute hausse du prix pèse sur ses résultats. Toute rupture dans ses approvisionnements, aussi petite soit-elle, impacte ses activités. La sécurité et la qualité de sa collecte passent ainsi en priorité par la concertation avec les fournisseurs.

## STABILISER LES PRIX ET LES MARGES

La volatilité des prix n'est pas un obstacle seulement pour Danone. C'est un sujet de préoccupation constant pour les producteurs de lait, qui ont besoin de sécuriser leurs marges pour faire vivre leurs exploitations. D'autant que, si le marché est tendanciellement haussier, ils ne sont jamais à l'abri d'une chute des cours. La stabilité des prix et des marges est le socle sur lequel Danone peut construire une relation durable, un préalable incontournable au partenariat.

**+ 46**

millions de tonnes de lait de vache produites entre 2008 et 2012 dans le monde  
dont 21 millions en Asie

**+ 62**

millions de tonnes de lait de vache consommées entre 2008 et 2012 dans le monde  
dont 35 millions en Asie

Source: Euromonitor.

## LE FONDS DANONE POUR L'ÉCOSYSTÈME SOUTIENT LA FILIÈRE LAITIÈRE

Sur les 54 projets soutenus par le Fonds Danone pour l'Écosystème, 22 portent sur l'approvisionnement en lait. Chacun de ces projets est le fruit d'une co-création entre plusieurs acteurs. Initiés et soutenus par les filiales de Danone, ils font d'abord l'objet d'études de faisabilité. Ils sont ensuite co-créés en partenariat avec des organismes à but non lucratif (dont des ONG) et avec la participation de petits acteurs de l'économie locale qui en seront les « bénéficiaires » – dans le cas présent, ce sont les petits producteurs de lait locaux. Enfin, l'ensemble des projets est, en partie, financé et accompagné par le Fonds Danone pour l'Écosystème.

LE FONDS DANONE POUR L'ÉCOSYSTÈME

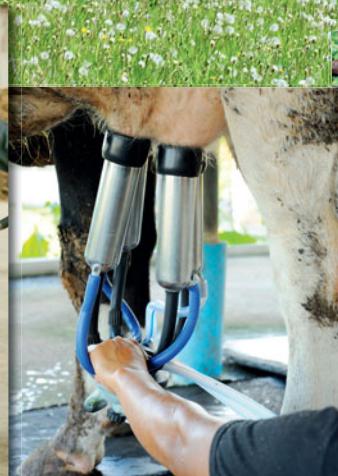
# LE pari de l'innovation

## L'ÉQUILIBRE ENTRE ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

Tous les projets, outre la viabilité économique, ont pour objectif l'optimisation des impacts sociaux. En matière d'approvisionnement en lait, trois types de projets sont développés. D'abord, l'organisation de coopératives de collecte du lait destinées à aider les producteurs à améliorer la qualité et la quantité de leur production grâce à des services vétérinaires, la diffusion d'informations sur une meilleure alimentation des vaches par exemple, ou encore des investissements en matériel

de collecte et de refroidissement. Treize projets de ce type sont en cours, dans différentes zones géographiques, du Maroc à la Chine en passant par l'Ukraine et la Turquie. Une deuxième catégorie de projets a été développée dans sept pays avec la mise en place de fermes écoles ou référentes conçues pour former les agriculteurs et diffuser les bonnes pratiques. Enfin, le dernier modèle repose sur l'accompagnement des agriculteurs par des techniciens agronomes ou des experts

en gestion d'exploitations agricoles, notamment en Tunisie et en France, pour soutenir le développement des fermes. En plus d'améliorer les conditions de vie des agriculteurs et de leurs familles, ces projets assurent jusqu'à 15 % de l'approvisionnement en lait de Danone dans certains pays comme le Mexique, l'Ukraine ou la Tunisie. Conçus pour être durables, certains de ces projets sont maintenant autonomes et continuent à grandir sans l'aide financière du Fonds.





L'une des solutions envisagées par l'entreprise consiste à fixer le prix du lait qu'elle achète non pas en fonction du marché mais par rapport aux coûts de production. Ce principe, décliné et adapté selon les pays et la taille de l'exploitation, est l'un des moyens d'assurer la stabilité des prix en même temps que celle des marges. Un modèle vertueux pour Danone et ses fournisseurs, dont l'objectif est d'atteindre la taille optimale – très variable d'un pays à l'autre – qui leur permettra de faire un saut en matière de compétitivité.

De la théorie à la pratique, il y a 120 000 fournisseurs dont les modèles d'exploitation, et par extension les conditions de vie et de travail qui y sont associées, sont très variés : 15 % du lait collecté par Danone provient de petites exploitations de moins de 10 vaches, 50 % d'exploitations familiales de 10 à 100 vaches et 35 % de grosses exploitations de plus de 100 vaches. Danone travaillant avec une très grande diversité d'exploitations, il n'y a donc pas de modèle unique de partenariat.

**7,5**  
milliards de litres de lait  
par an produits par :

**1 600 000**  
vaches chez

**120 000**  
producteurs de lait  
partenaires de Danone



## FILIÈRES LAIT : LA DIVERSITÉ DES PARTENARIATS

Dans les pays où l'approvisionnement local est peu structuré, avec de petites exploitations, le premier objectif est de garantir la sécurité alimentaire et la qualité du lait. Le partenariat proposé par Danone passe alors par la mise en place d'organisations de producteurs, de formations, d'outils d'analyse et de contrôle. Au Mexique, plus de 300 fermiers ont ainsi adhéré aux coopératives créées avec l'aide du Fonds Danone pour l'Écosystème [lire p. 77]. La quantité et la qualité de leur production se sont améliorées et leur revenu a plus que doublé. En Ukraine, c'est tout un réseau de coopératives, de fermes pilotes et d'agriculteurs « référents » qui a permis à la production locale de faire un saut qualitatif et quantitatif. En Tunisie, le partenariat a plus particulièrement porté sur la formation des producteurs, l'organisation de la collecte, la mise en place d'une chaîne du froid et l'accès au microcrédit.

LA FAMILLE MCCARTY

# LA MAÎTRISE DE SON APPROVISIONNEMENT

## DÉMARCHE DURABLE

Pour les quatre frères McCarty, troisième génération d'exploitants laitiers aux États-Unis, Dannon est devenu un véritable allié. Dannon les a aidés à relever les deux défis auxquels leur ferme du Kansas était confrontée : la volatilité des prix et la rareté de l'eau. Les prix sont désormais fixés en fonction de l'évolution de leurs coûts de production,

et non pas du marché, ce qui leur garantit des marges stables. L'usine de lait concentré construite avec l'aide de Dannon recycle suffisamment d'eau pour répondre à la quasi-totalité des besoins de la ferme. Les frères McCarty ont ainsi pu développer leur exploitation, qui est passée de 3 500 à plus de 8 000 vaches, et consolider leur démarche durable.

## EMPLOIS

McCarty Farm a créé une centaine d'emplois. En 2014, elle a été lauréate du US Dairy Sustainability Award et du Validus Certified Responsible Producer, une certification américaine exigeante en termes de sécurité, d'environnement et de bien-être animal. Le dernier-né de la gamme Dannon, Dannon Creamy, est exclusivement fabriqué avec le lait McCarty.





Plus la filière est structurée, plus le partenariat peut s'intensifier et s'orienter vers le conseil, la formation, l'accès à des ressources techniques ou encore la centralisation des achats. En Europe, la compétitivité des exploitations est plus que jamais d'actualité : en 2015, la réforme de la PAC (politique agricole commune) européenne mettra fin à plus de cinquante ans de quotas de production laitière et la concurrence sera beaucoup plus vive. Les agriculteurs devront focaliser leur attention sur l'efficacité technique de leurs exploitations. Au Brésil, le programme DanLeite a permis d'améliorer la qualité de la production et la rentabilité de plus de 185 producteurs de lait qui représentent 65% de l'approvisionnement local de Danone. Impliqués dans cette logique de progrès, ils perçoivent une rémunération complémentaire dès qu'ils atteignent les objectifs fixés dans le cadre de ce partenariat. Pour les y aider, ils sont formés à la gestion et ont accès à une centrale d'achats.

La centralisation des achats, au Brésil comme ailleurs, est un puissant levier de productivité, notamment pour réduire les coûts de l'alimentation du bétail, dont le prix a doublé en quelques années. Avec d'importants volumes d'achats, l'entreprise obtient des prix moins élevés, dont elle fait bénéficier ses producteurs. Autre exemple : en 2014, DanTrade, la filiale de Danone chargée de centraliser les achats de l'entreprise, a négocié l'achat de 12 000 vaches, destinées aux éleveurs d'Afrique du Nord. Les prix et les spécifications génétiques obtenus ont été bien plus intéressants que ceux que ces fermiers auraient pu négocier individuellement.

Dans les exploitations de grande taille, la collaboration menée depuis trois ans par Dannon, la filiale américaine de Danone, avec les frères McCarty au Kansas [lire p. 79] s'est révélée probante. En achetant tout leur lait avec une marge garantie, Dannon leur a permis d'avoir la visibilité nécessaire pour investir et se développer. Au lieu de piloter leur ferme à vue en fonction des fluctuations du prix du lait, ils ont pu se concentrer sur les problématiques de développement et d'agriculture durable. Aujourd'hui, près de 40% de l'approvisionnement en lait de Danone aux États-Unis est calqué sur ce modèle.

Au Brésil, le programme Gold propose aux producteurs de fixer le prix du lait en fonction des coûts de production, de sa qualité

## PROVENANCE DE LA COLLECTE DE LAIT PAR DANONE

# 15%

d'exploitations de subsistance  
de moins de 10 vaches

# 50%

de fermes familiales  
de 10 à 100 vaches

# 35%

d'exploitations de plus  
de 100 vaches

Source : Danone.

et d'une marge calculée sur la base de la performance de l'exploitation. La production des agriculteurs qui ont adhéré au programme a augmenté de 15 % par an entre 2011 et 2014.

## LA PROMOTION D'UNE FILIÈRE DURABLE

La meilleure garantie à long terme de la qualité et de la quantité de l'approvisionnement en lait passe par la promotion d'une agriculture durable. Car, en effet, derrière les prix, les marges et les coûts de production, il y a des producteurs qui doivent assurer leur subsistance et celle de leurs familles. Derrière la compétitivité et la rentabilité de leurs exploitations, il y a des ressources naturelles qu'il faut préserver ainsi que le développement économique et social d'un village, d'une région, d'une filière. Pour répondre aux défis

démographiques, économiques et environnementaux auxquels le XXI<sup>e</sup> siècle est confronté, Danone s'engage à promouvoir une agriculture plus durable. À la fois compétitive, créatrice de valeur économique et sociale et respectueuse des ressources naturelles.

L'approche n'est pas nouvelle, mais elle se concrétise chaque année davantage. En 2013, Danone a lancé un outil d'évaluation de la durabilité des exploitations, RISE, testé dans sept pays pilotes en Europe, aux États-Unis et en Asie qui a permis de mieux identifier les enjeux de durabilité auxquels sont confrontés les producteurs. En 2014, cette démarche pour une agriculture durable a été structurée et partagée avec des associations professionnelles, experts scientifiques, ONG de protection de l'environnement et du bien-être animal et autres parties prenantes engagées. Les grands principes de cette approche ont été publiés sur le site Internet de Danone, en juillet 2014, dans un livre blanc sur l'agriculture durable.



**“BIENTÔT, QUAND VOUS CRÉEREZ DE LA VALEUR, QUAND VOUS DÉVELOPPEREZ UNE ENTREPRISE, VOUS NE PENSEREZ PLUS RESSOURCES OU MARCHÉ; VOUS PENSEREZ ÉCOSYSTÈME.”**

**JEAN-FRANÇOIS NOUBEL**

CHERCHEUR EN INTELLIGENCE COLLECTIVE,  
FONDATEUR DU CIRI (COLLECTIVE INTELLIGENCE  
RESEARCH INSTITUTE)



Les objectifs 2020 et les indicateurs économiques, sociaux et environnementaux qui vont accompagner cette démarche pour un lait plus durable seront eux publiés au cours de l'année 2015.

D'un pays ou d'une exploitation à l'autre, l'approche ne peut pas être la même. En tant que partenaire des éleveurs, Danone accompagne les petites exploitations dans l'amélioration de la qualité du lait fourni, dans l'adoption de pratiques agricoles innovantes durables, et en intégrant le contexte local et l'empreinte environnementale. Les projets menés par le Fonds Danone pour l'Écosystème [lire p. 77] en apportent la preuve. Dans les plus grosses exploitations, les autres dimensions de l'agriculture durable sont progressivement intégrées : impact environnemental, empreinte hydrique, conditions de travail, biodiversité, bien-être animal, etc. En Pologne, Danone a ainsi impliqué ses 360 producteurs dans une démarche durable. Toutes les exploitations, de 50 vaches en moyenne, ont été auditées. À la suite de cet audit, il a été décidé de centrer les efforts sur le bien-être animal et sur la performance économique. Les premières initiatives ont porté sur la formation et le conseil. Elles ont été conduites par les techniciens de Danone, avec le soutien des services vétérinaires et d'autres partenaires, comme la Fédération des éleveurs polonais. La démarche a été récompensée par le prix du Leader of Sustainable Development décerné par le magazine *Forbes* en 2013.

Approfondir et enrichir le partenariat avec les quelque 120 000 producteurs qui approvisionnent Danone ne se fera pas en un jour. Les enjeux, les objectifs et les méthodes sont clairement posés.



\* Source : FAO, 2014.

# 6 Mds

Plus de 6 milliards  
de personnes dans le monde  
consomment du lait  
et des produits laitiers ;  
la majorité de ces personnes  
vivent dans des pays  
en développement

Source : FAO.

LES FERMES DANONE

# LA PÉRENNITÉ DE L'APPROVISIONNEMENT

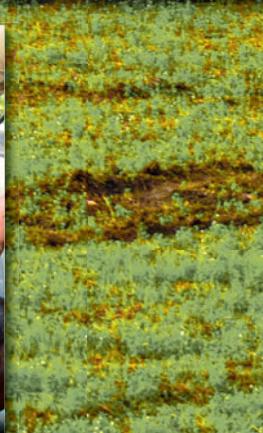
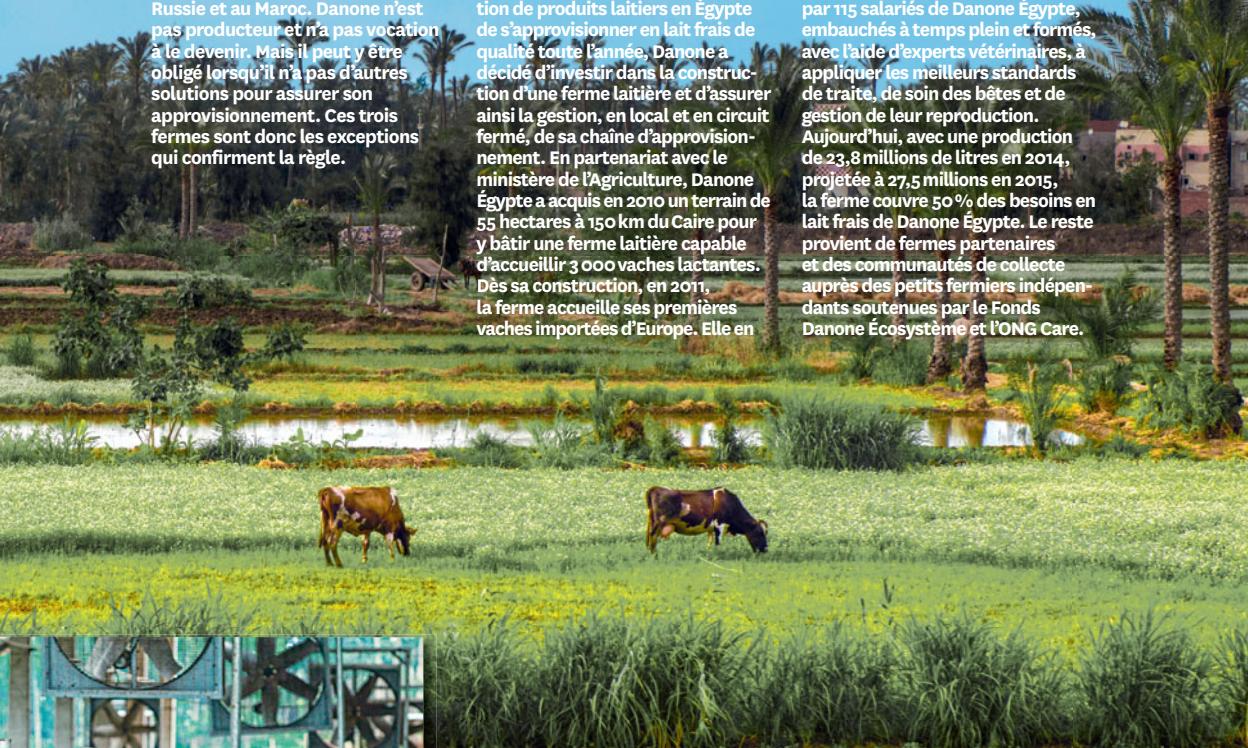
## APPROVISIONNEMENT

L'entreprise possède trois fermes dans le monde, en Égypte, en Russie et au Maroc. Danone n'est pas producteur et n'a pas vocation à le devenir. Mais il peut y être obligé lorsqu'il n'a pas d'autres solutions pour assurer son approvisionnement. Ces trois fermes sont donc les exceptions qui confirment la règle.

## IMPACTS SOCIAUX

Face à la volatilité des prix du lait et aux difficultés de l'usine de production de produits laitiers en Égypte de s'approvisionner en lait frais de qualité toute l'année, Danone a décidé d'investir dans la construction d'une ferme laitière et d'assurer ainsi la gestion, en local et en circuit fermé, de sa chaîne d'approvisionnement. En partenariat avec le ministère de l'Agriculture, Danone Égypte a acquis en 2010 un terrain de 55 hectares à 150 km du Caire pour y bâtir une ferme laitière capable d'accueillir 3 000 vaches lactantes. Dès sa construction, en 2011, la ferme accueille ses premières vaches importées d'Europe. Elle en

compte aujourd'hui 5 000 dont 2 600 lactantes. La ferme est opérée par 115 salariés de Danone Égypte, embauchés à temps plein et formés, avec l'aide d'experts vétérinaires, à appliquer les meilleurs standards de traite, de soin des bêtes et de gestion de leur reproduction. Aujourd'hui, avec une production de 23,8 millions de litres en 2014, projetée à 27,5 millions en 2015, la ferme couvre 50 % des besoins en lait frais de Danone Égypte. Le reste provient de fermes partenaires et des communautés de collecte auprès des petits fermiers indépendants soutenus par le Fonds Danone Écosystème et l'ONG Care.





# 3

S'APPUYER SUR DES  
ÉQUIPES LOCALES,  
FAIRE VIVRE UNE  
MISSION COMMUNE,  
S'ADAPTER ET  
GRANDIR ENSEMBLE



# 100 000 TALENTS ET 1 DANONE



100 000 hommes et femmes, parlant toutes les langues du monde ou presque, portent la mission de Danone dans plus de 140 pays. En vingt ans, Danone est passé d'une entreprise européenne à une entreprise mondiale et il réalise désormais 60 % de sa croissance dans les pays émergents. Les plateformes stratégiques sur lesquelles repose le développement de l'entreprise se situent en Amérique latine, en Asie et en Afrique. Cette internationalisation se fait notamment par l'intégration d'équipes locales ou par le recrutement de talents locaux, garants d'une bonne compréhension des spécificités de ces nouveaux marchés. Chaque nouvelle géographie, chaque nouveau marché où Danone développe ses activités comporte ainsi sa part de défis en termes de ressources humaines, sachant que plus de 60 % des salariés de l'entreprise évoluent en dehors de l'Europe.

Selon Danone, la condition essentielle du développement de ses activités sur de nouveaux marchés est d'y être pertinent localement. Pour s'en assurer, le recrutement et l'animation des équipes sur place sont devenus un enjeu majeur dans l'accompagnement de la croissance de l'entreprise. Parallèlement, et au-delà de la diversité des situations locales, l'enjeu pour Danone est de rester une et une seule entreprise qui grandit grâce à l'apport de tous ses

# GEN D

## POUR UNE VISION À 360°

68

JEUNES ONT PARTICIPÉ  
AU PROGRAMME GEN D EN 2014.



263

JEUNES ONT BÉNÉFICIÉ  
DU PROGRAMME  
À CE JOUR.

**68 JEUNES MANAGERS DE MOINS DE TROIS ANS D'EXPÉRIENCE, VENUS DU MONDE ENTIER,** ont participé, à la mi-septembre 2014 à Évian, au programme GEN D. Ce programme, lancé en 2012 et destiné aux moins de 30 ans, a pour objectif de leur faire partager la culture Danone et d'augmenter leur proximité avec les cadres dirigeants. Issus de ce que les sociologues appellent la «génération Y», ces jeunes managers doivent être associés plus profondément à la définition de la stratégie de l'entreprise car ce sont eux qui, demain, géreront peut-être Danone. Pour cela, ces jeunes bénéficient pendant trois jours de moments dédiés avec le top management pour comprendre les objectifs et les contraintes de l'entreprise. Les «GEN D» apportent leur regard neuf et une approche souvent «en rupture» sur des concepts tels que le rapport à l'entreprise, le sens de l'engagement ou la contribution à un monde meilleur. C'est aussi l'occasion de partager les fondamentaux de Danone, dont HOPE, acronyme des quatre valeurs de l'entreprise : Humanisme, Ouverture, Proximité, Enthousiasme. Ambassadeurs de Danone à l'interne et à l'externe, les «GEN D» (263 en tout à ce jour) sont la force vive d'une entreprise qui entend développer une vision à 360°, sans angles morts.

# JAGUAR ET PANTHER

## LA MOBILITÉ DES FÉLINS

**OFFRIR AUX MANAGERS NON SEULEMENT LA PERSPECTIVE MAIS AUSSI L'EXPÉRIENCE D'UNE CARRIÈRE INTERNATIONALE**, telle est l'inspiration des programmes Jaguar et Panther, qui, après leur succès en Amérique du Sud, s'exportent désormais en Amérique du Nord, et sont sur le point de l'être dans toutes les régions où l'entreprise est présente.

Jaguar s'adresse aux managers ayant jusqu'à quatre ans d'expérience, et Panther à ceux qui en comptent de cinq à huit. La finalité est la même : les détacher de leur poste et de leur pays pour une mission spécifique de six mois (Jaguar) ou de dix-huit mois (Panther) dans la même division ou dans une autre, mais toujours dans un autre pays au sein de Danone. Fertilisation croisée des expériences, échange des meilleures pratiques, exposition des participants à l'environnement international et à la mobilité sont autant d'atouts recherchés. Le programme Jaguar, lancé en 2010 dans la division Produits Laitiers Frais en Amérique latine, s'est étendu depuis aux quatre divisions et aux managers plus expérimentés à travers son prolongement, Panther, en 2013. À ce jour, près de 70 managers, essentiellement sud-américains, ont bénéficié de ces programmes. Et 80 % d'entre eux ont soit été promus, soit bénéficié d'une mutation professionnelle enrichissante tant pour eux-mêmes que pour l'entreprise.

Le succès de Jaguar et de Panther a conduit, en 2014, à élargir leur périmètre de l'Amérique du Sud vers l'Amérique du Nord. En 2015, ces programmes seront déclinés dans le sens inverse, de l'Amérique du Nord vers l'Amérique du Sud et s'étendront aux autres régions de Danone : l'Asie-Pacifique, l'Europe, la région CEI\* ou encore l'Afrique. Avant d'être organisés, à terme, au niveau mondial, avec des détachements entre continents. Car rien n'est plus mobile qu'un félin, qu'il s'agisse d'un jaguar ou d'une panthère...

\* Communauté des États indépendants.



80 %

DES PARTICIPANTS AUX PROGRAMMES JAGUAR OU PANTHER ONT ÉTÉ PROMUS OU ONT BÉNÉFICIÉ D'UNE MUTATION PROFESSIONNELLE ENRICHISSANTE.

collaborateurs, actuels et futurs, dans la lignée de sa culture et de son double projet économique et social. Partager ces fondamentaux tout en encourageant chaque salarié à développer le meilleur de lui-même pour affronter les évolutions qui rythment les entreprises est un réglage fin et quotidien au sein de Danone.



## ACCOMPAGNER LA CROISSANCE DES MARCHÉS ÉMERGENTS

Résultat de l'expansion continue de Danone dans l'ensemble des zones émergentes, les enjeux de recrutement y sont particulièrement forts. Les entreprises internationales ont toutes vocation à s'y développer et à vouloir attirer les jeunes diplômés et/ou ceux ayant, par leur expérience, une très bonne connaissance des réalités locales. Danone estime qu'il devra créer de nouveaux postes - 10 000 tous niveaux confondus - pour soutenir le rythme de sa croissance dans les pays émergents, en particulier en Asie et en Afrique, d'ici à 2020.

Le continent africain, dont la population en 2050 représentera un quart de la population mondiale et la population active dépassera celle de la Chine en 2035, selon l'ONU, constitue depuis longtemps une perspective de développement pour Danone. C'est aujourd'hui une zone stratégique qui a pris place au Comité Exécutif sous la responsabilité de Pierre-André Térisse.

En Chine, dans le prolongement de positions déjà solides sur les marchés de la nutrition infantile et des eaux, Danone continue de nouer des partenariats stratégiques avec des leaders locaux qui élargissent encore ses perspectives de croissance. En ajoutant les performances globales de l'Asie, où l'Indonésie est également très dynamique, cette région confirme son potentiel pour l'entreprise.

En Amérique latine, région où les quatre activités de Danone sont en essor, les équipes doivent suivre le rythme d'une croissance continue depuis une décennie. Tout comme la Chine et l'Indonésie, le Mexique, l'Argentine et le Brésil font partie du «top 10» des marchés les plus importants de l'entreprise.



# DAN'CARES ET WISE

## SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL : DES OBJECTIFS RENFORCÉS



# 70 000

SALARIÉS DANS 25 PAYS SONT COUVERTS SELON LES STANDARDS DÉFINIS PAR DAN'CARES.

# 10

ACCORDS SIGNÉS ENTRE L'UITA\* ET DANONE, 9 MONDIAUX ET 1 EUROPÉEN, DÉFINISSANT DES RÈGLES EN MATIÈRE DE DIVERSITÉ, DE DIALOGUE SOCIAL, DE CONDITIONS DE TRAVAIL, DE LUTTE CONTRE TOUTE FORME DE DISCRIMINATION...

\* UNION INTERNATIONALE DES TRAVAILLEURS DE L'ALIMENTAIRE.

# 1,9

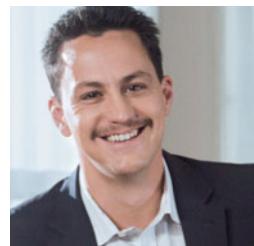
LE TAUX DE FRÉQUENCE ANNUEL DES ACCIDENTS DU TRAVAIL AVEC ARRÊT A DIMINUÉ EN 2014, PASSANT À 1,9 CONTRE 2,3 EN 2013.

OFFRIR UN EMPLOI, MAIS AUSSI OFFRIR DE L'EXERCER DANS DE BONNES CONDITIONS SOCIALES ET EN TOUTE SÉCURITÉ, a donné naissance à deux programmes majeurs touchant l'ensemble des collaborateurs. Le premier, Dan'Caress, vise, depuis 2010, à apporter un niveau de couverture sociale et médicale de qualité à tous les salariés, en particulier dans les pays où les systèmes publics de prise en charge sont peu développés voire inexistant. En 2014, son implantation mondiale s'est confirmée avec 70 000 employés couverts pour les soins fondamentaux: hospitalisation, chirurgie, maternité, consultations médicales et pharmacie. L'absentéisme s'est réduit dans les structures concernées par Dan'Caress et la fidélisation s'est accrue. Le second, Wise (« Work In a Safe Environment », Travailler dans un environnement sûr), concerne la politique de sécurité au travail, et a fêté ses 10 ans en 2014, avec un résultat encourageant : une réduction des accidents de 90 %, faisant de Danone l'une des entreprises les plus performantes au plan mondial. Ce programme est déployé dans toutes les divisions, usines, dépôts logistiques et distributions, afin de développer une culture sécurité dans l'ensemble des sites de Danone. En 2014, ses responsables ont décidé d'aller plus loin en le rebaptisant Wise<sup>2</sup>, car il doit, en plus, couvrir la prévention des risques de santé et établir un systématisme dans l'exécution de l'ensemble des standards de sécurité.

Dans ces régions, le recrutement de talents représente un défi de taille. D'une part, l'offre éducative, notamment en Afrique, doit s'adapter à une forte progression démographique et économique. Lionel Zinsou-Derlin, président de PAI Partners et membre du Conseil d'Administration de Danone, analyse que « le défi est considérable car il va falloir former 300 millions d'enfants africains en vingt ans, ce qui n'a jamais été fait ailleurs, même en Chine ». D'autre part, tous les grands groupes mondiaux investissent dans ces économies émergentes et cherchent à attirer les potentiels locaux puis à les retenir après les avoir formés. Une gageure, parfois, dans ces bassins de plein emploi... Danone se rapproche le plus souvent possible des universités et des organismes de formation locaux pour agir au plus vite et au plus près des jeunes diplômés. L'entreprise mise également sur les réseaux sociaux et leur viralité afin d'attirer les communautés d'étudiants et de jeunes actifs. Jeux d'équipe, concours entre promotions d'étudiants, témoignages... relaient les opportunités et les forces de Danone et permettent de promouvoir sa volonté de responsabiliser vite de jeunes managers locaux plutôt que de faire venir des expatriés. Au-delà de la rémunération, des avantages consentis au titre d'une politique sociale, sur des marchés de l'emploi dynamiques, les candidats sont en effet sensibles aux initiatives en faveur du développement personnel et collectif et d'une évolution rapide vers un autre poste ou le développement de nouvelles compétences.

## UNE ORGANISATION SUR MESURE

Pour Danone, le défi du recrutement est d'autant plus crucial que l'enracinement local, la connaissance des spécificités socio-économiques des pays où il est présent et la proximité avec les pratiques alimentaires de ses consommateurs font partie des «indispensables». Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre sous-entend en effet une très forte capacité d'adaptation aux besoins des populations. La priorité est donc donnée, dès que possible, au recrutement local.



Pour faciliter ce recrutement, et mieux appréhender la réalité des marchés, notamment au regard des attentes des candidats locaux, l'entreprise a décidé de modifier l'organisation des Ressources Humaines, jusque-là centralisée, en créant des Directions des Ressources Humaines régionales. Pour chacune, une personne est responsable du recrutement et du développement des collaborateurs. Cela lui permet d'identifier les besoins communs aux divisions de sa région, de bâtir des partenariats de moyen terme avec les universités, les instituts de formation ou encore les écoles de commerce, et de s'inspirer des «bonnes pratiques» mises en place au sein de Danone ou observées dans sa région.

L'une d'entre elles, le *scouting* (repérage), sera expérimentée à grande échelle en 2015 à partir de l'analyse des besoins de

recrutement critiques des régions. Il s'agit d'identifier en amont des besoins de renouvellement des potentiels locaux, et d'établir avec eux un contact en vue de développer une affinité avec Danone, en les associant à une réflexion ou en échangeant sur un projet avant même d'envisager un recrutement. Se constitue ainsi un vivier, nourri d'échanges professionnels, qui permet d'anticiper, de décupler les chances d'approcher les profils les plus pertinents pour un poste, et d'aller vite le jour où le besoin devient effectif.

De l'autre côté du Pacifique, les programmes d'échanges inter-métiers et inter-pays se renforcent. Parmi eux, Jaguar et Panther [lire p. 89] ont été créés en Amérique du Sud, il y a respectivement cinq et deux ans, entre les filiales de la division Produits Laitiers Frais. Ils intègrent depuis cette année l'Amérique du Nord et toutes les filiales, tous métiers confondus. Fondés sur le principe de la fertilisation croisée, ces programmes multiplient les expériences et enrichissent les compétences en termes de postes, de métiers et de cultures locales. Ils ouvrent à leurs bénéficiaires la perspective



**“NOUS N’AVONS PLUS  
BESOIN DU MANAGEMENT  
DESCENDANT D’AVANT; EN  
REVANCHE, NOUS AVONS  
BESOIN DE LEADERS.”**

**JEAN-FRANÇOIS NOUBEL**

CHERCHEUR EN INTELLIGENCE COLLECTIVE,  
FONDATEUR DU CIRI (COLLECTIVE INTELLIGENCE  
RESEARCH INSTITUTE)

d'une carrière internationale. Plébiscités par les participants, dont 90 % ont vu leur poste évoluer à l'issue de cette expérience, ces programmes vont devenir une priorité à l'échelle internationale dans la perspective du Danone de demain.

## DÉCOUVRIR ET FIDÉLISER LES TALENTS DANS ET POUR L'ENTREPRISE

Lenjeu des « talents » recouvre également un aspect qualitatif global. L'attractivité de Danone repose, en effet, non seulement sur sa réputation, mais aussi sur sa capacité à offrir à ses salariés des perspectives claires en termes d'évolution, de responsabilité et de développement personnel dans la durée. À l'instar des entreprises de sa taille soucieuses de réussir la mixité des cultures, des générations et d'installer une véritable parité hommes-femmes, Danone a mis en place de nombreuses initiatives qui prennent des formes variées. Des séminaires inter-divisions sont organisés pour partager les bonnes pratiques, des rencontres ont lieu entre collaborateurs de tous âges (programme Octave), ainsi que des échanges entre managers et membres du Comité Exécutif [lire p. 88]. Des rendez-vous annuels sont également proposés ; le programme Eve, par exemple, permet à des managers femmes de plusieurs grandes entreprises de briser le plafond de verre qui existe encore à un certain niveau de responsabilité. Enfin, ces initiatives sont accompagnées de sessions plus classiques de formation en présentiel ou accessibles en ligne (e-learning).

Toutes ces démarches soutiennent la capacité de Danone à adapter ses modèles à une réalité socio-économique et à des marchés qui se transforment. Dans les pays matures, par exemple, l'évolution démographique se traduit par le vieillissement global de la population et la diminution de la proportion des actifs à 68 % de la population générale en Europe, selon l'INSEE. Il n'est pas rare



## OBJECTIFS DE DANONE D'ICI À 2020

**30%**  
des dirigeants seront  
des femmes

**30%**  
des dirigeants viendront  
des marchés émergents

**30%**  
des dirigeants  
auront exercé plusieurs  
métiers ou fonctions  
dans l'entreprise



En savoir plus:  
[danone.com/fr/rapportannuel2014](http://danone.com/fr/rapportannuel2014)

aujourd'hui que trois générations cohabitent sur un même lieu de travail. Danone ne doit pas tant les faire travailler ensemble que tirer profit de la rencontre de ces expériences: celle, avertie, des seniors pour transmettre leur savoir-faire et soutenir le développement des générations plus jeunes, mais aussi celle, innée, des générations Y et Z (nées avec Internet et les réseaux sociaux), adeptes de nouveaux outils et de nouvelles méthodes de travail.

L'une des illustrations les plus frappantes de cette volonté d'enrichissement mutuel et de brassage multiculturel a pour nom «Campus for all», une formule inédite de formations et d'échanges à travers des programmes transversaux multi-divisions, multi-fonctions, où se côtoient des personnes d'âges, de sexes, de nationalités différentes. Jusqu'à présent, les campus concernaient essentiellement les managers. L'objectif est désormais de les ouvrir à tous les profils de l'entreprise. Les deux premiers de ce genre nouveau se tiendront, en 2015, au Mexique et en Indonésie.

C'est une évolution naturelle mais aussi symbolique d'une entreprise qui fait du brassage des hommes et des idées une source d'énergie, de renouvellement et de performance. Danone s'est en effet fixé des objectifs volontaristes pour encourager la diversité des profils et promouvoir des parcours créateurs de valeur et de différenciation pour l'entreprise. À l'horizon 2020, 30% de nos directeurs seront des femmes, 30% viendront des marchés émergents et 30% auront eu un parcours inter-fonctions et inter-divisions.

Féminisation des Comités de Direction, représentation aux plus hauts postes de la diversité géographique des pays émergents, promotion d'une plus grande mobilité entre métiers et fonctions, ouverture à des profils à même d'attirer à leur tour d'autres talents sont autant de forces et d'atouts qui façonnent l'entreprise dans la perspective du Danone de demain.





# OXYGÈNE EXPRIMER, INSPIRER, PARTAGER



Dessiner des organisations efficaces, adaptées à la recherche de croissance ; identifier les leviers stratégiques qui soutiennent la mission de Danone et assurent sa pérennité ; définir les nouvelles frontières – ces pays où la population est nombreuse, la consommation de produits encore faible, la croissance économique soutenue et les enjeux de l'alimentation importants ; évaluer les besoins en recrutement d'hommes et de femmes à même de relever ces défis, et enfin, veiller à l'équilibre entre économique et social. Ces fondamentaux discutés, enrichis, challengés, résonnent depuis vingt ans à Évian, ce lieu emblématique où se déroulent les réunions qui rythment la vie de Danone et où se partagent les grandes orientations et décisions de l'entreprise.

Entre rituel et projection à long terme, ces moments d'échanges organisés à Évian, plus ou moins formels, « à la Danone », tissent le fil rouge entre le socle culturel indiscutable et l'ajustement permanent de sa stratégie pour mieux se transformer. Cette année plus que jamais, au moment où Danone regarde résolument vers l'avenir







et observe les consommateurs, les marchés, les prévisions économiques mais aussi démographiques et sociologiques à dix, quinze, vingt ans.

Pourquoi maintenant ? En 1996, l'entreprise réalisait près de 90 % de ses ventes dans les pays développés. Dix ans plus tard, un tiers du chiffre d'affaires venait des pays émergents. En 2014, cette part atteint près de 60 %. Cette transformation radicale est au cœur de la stratégie de croissance de Danone. Et elle doit se poursuivre dans un contexte plus complexe, où le visage des consommateurs et de leur environnement de vie, les modes de relation entre une entreprise et ses parties prenantes au sens le plus large, les enjeux de l'alimentation, les interrogations sur les ressources naturelles et leur limite n'ont jamais autant évolué.

C'est ainsi tout naturellement à Évian que se sont retrouvés, autour de Franck Riboud, Emmanuel Faber, les membres du Comité Exécutif et 40 Directeurs Généraux représentatifs de la diversité de l'entreprise et de ses activités. À l'heure où les chiffres soulignent

l'atteinte d'objectifs stratégiques fixés il y a plusieurs années, cette rencontre baptisée « Oxygène », deuxième du genre, a dessiné les premiers contours du Danone de 2020 et au-delà.

Depuis 2013, l'entreprise a fait d'Oxygène, organisée sur deux jours, un nouveau rendez-vous informel et resserré, propice à l'échange et à la créativité, mis au service de la vitalité de Danone. Pour la Direction Générale, Oxygène est un moment d'écoute non filtrée des experts du « terrain », et pour ces derniers, l'opportunité d'être parties prenantes et acteurs des inspirations qui animeront le Danone de demain. La diversité des approches et des points de vue des Directeurs Généraux réunis donne une matière solide : se confrontent les analyses des quatre métiers de taille très différente selon les géographies, les contrastes entre les pays matures et les pays émergents, les dynamiques de croissance des marchés et la diversité des équipes locales de Danone selon les continents.

L'édition 2014 d'Oxygène s'est tenue les 31 mars et 1<sup>er</sup> avril avec pour ordre du jour : Danone 2020. Vingt-cinq entretiens préparatoires, dix avec les membres du Comité Exécutif et quinze autres avec des participants, ont permis de faire émerger trois thèmes ou questionnements essentiels à la construction de Danone 2020 : quels sont les enjeux auxquels Danone devra donner des réponses pour apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre quand ce nombre dépassera les 9 milliards de personnes en 2050 ? La nature, les ressources naturelles, le cycle de vie des matières premières essentielles à cette alimentation pourront-ils suivre le rythme des besoins de la population ? Danone est-il prêt dans son organisation, au sein de ses filiales et bien sûr avec ses équipes, à affronter ces nouveaux défis qui obligent à se renouveler et à se transformer en permanence ? À partir des premières convictions forgées par l'expérience d'une entreprise leader dans l'industrie agroalimentaire, de ses quatre métiers et de sa présence dans 140 pays, l'esquisse du Danone de demain s'est nourrie des réflexions, du frottement et des idées formulées par les Directeurs Généraux.

Les participants à Oxygène 2014 poursuivront leurs travaux en 2015 et continueront à construire le Danone des années et décennies futures, en compagnie de nouveaux invités. Car Oxygène est une « boîte à idées » dont le couvercle n'est pas près de se refermer...





## INDICATEURS

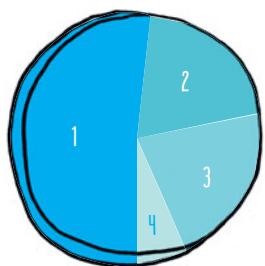
—

Principaux indicateurs du bilan  
financier, environnemental  
et social 2014

## INDICATEURS CLÉS

### FINANCE

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES  
PAR NÉTIER  
(en millions d'euros)



1 - PRODUITS LAITIERS FRAIS (croissance de 1,5%*)	11 129
2 - EAUX (croissance de 11,6%*)	4 186
3 - NUTRITION INFANTILE (croissance de 6,1%*)	4 397
4 - NUTRITION MÉDICALE (croissance de 7,9%*)	1 432

\*En données comparables par rapport à 2013.

TOP 10 DES MARCHÉS  
(en % des ventes 2014)

10 %	FRANCE	5 %	ROYAUME-UNI
9 %	RUSSIE	5 %	ESPAGNE
9 %	ÉTATS-UNIS	5 %	MEXIQUE
7 %	CHINE	5 %	BRÉSIL
5 %	INDONÉSIE	4 %	ARGENTINE

21 144 M€

DE CHIFFRE D'AFFAIRES  
(en croissance de 4,7%\*).

53 %

DU CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL  
EST RÉALISÉ DANS LES PAYS ÉMERGENTS.

2 662 M€

DE RÉSULTAT OPÉRATIONNEL  
COURANT  
(en hausse de 3,7%\*).

1 401 M€

DE FREE CASH-FLOW  
(hors éléments exceptionnels).

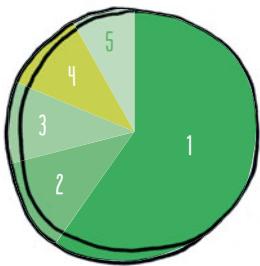
1,50 €

DE DIVIDENDE PAR ACTION  
(en hausse de 3,5% par rapport  
au dividende distribué au titre  
de l'exercice 2013).

\*En données comparables.

## INDICATEURS CLÉS ENVIRONNEMENT

### RÉPARTITION DES ÉMISSIONS TOTALES DE CO<sub>2</sub> SUR LE CYCLE DE VIE DES PRODUITS\*



1 - MATIÈRES PREMIÈRES	59 %
2 - EMBALLAGES	13 %
3 - PRODUCTION	10 %
4 - LOGISTIQUE	10 %
5 - FIN DE VIE DES PRODUITS	8 %

\*Comportant l'amont agricole.

**- 41,6 %**

**RÉDUCTION DE L'EMPREINTE CARBONE  
DE DANONE** sur son périmètre de  
responsabilité directe (usines, logistique,  
emballages et fin de vie, hors amont  
agricole) entre 2008 et 2014.

**84,6 %**

**TAUX DE VALORISATION DES DÉCHETS**  
(hors boues de stations d'épuration,  
afin d'analyser des données  
comparables) en 2014.

**- 39 %**

**BAISSE DE L'INTENSITÉ  
DE LA CONSOMMATION D'EAU**  
(par tonne de produit)  
entre 2000 et 2014.

**- 46 %**

**BAISSE DE L'INTENSITÉ  
DE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE**  
(par tonne de produit)  
entre 2000 et 2014.

**184**

**USINES** (dont 89 sont certifiées  
ISO 14001 en 2014).

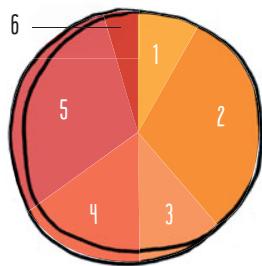
**984 M€**

**D'INVESTISSEMENT INDUSTRIEL**  
atteint en 2014, représentant  
4,7 % du chiffre d'affaires consolidé.

## INDICATEURS CLÉS

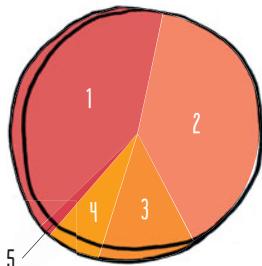
### SOCIAL

#### RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ZONE



1 - FRANCE	8 %
2 - RESTE DE L'EUROPE	28 %
3 - CHINE	10 %
4 - RESTE DE L'ASIE-PACIFIQUE	18 %
5 - AMÉRIQUES	27 %
6 - AFRIQUE ET MOYEN-ORIENT	9 %

#### RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR MÉTIER



1 - PRODUITS LAITIERS FRAIS	42 %
2 - EAUX	38 %
3 - NUTRITION INFANTILE	12 %
4 - NUTRITION MÉDICALE	7 %
5 - FONCTIONS CENTRALES	1 %

99 927

SALARIÉS RÉPARTIS DANS LE MONDE.

83 366

SALARIÉS DE DANONE ONT BÉNÉFICIÉ  
D'AU MOINS UNE FORMATION\*.

2 329 625

HEURES DE FORMATION  
ONT ÉTÉ DISPENSÉES\*.

70 000

SALARIÉS RÉPARTIS DANS 25 PAYS  
BÉNÉFICIENT D'UNE COUVERTURE SANTÉ  
EN LIGNE AVEC LES STANDARDS  
DÉFINIS PAR DAN'CARES\*.

\* Chiffres excluant les filiales n'ayant pas reporté  
d'indicateurs sociaux autres que les effectifs totaux.



DANONE

# DANONE 14

FOCUS



POUR  
PROLONGER L'EXPÉRIENCE,  
RENDEZ-VOUS SUR  
**WWW.DANONE.COM**  
ET DÉCOUVREZ LE RAPPORT ANNUEL  
EN LIGNE.



L'interview de Franck Riboud



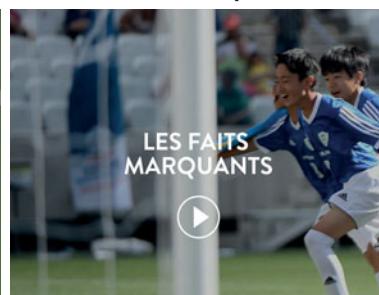
L'interview d'Emmanuel Faber



2014 en chiffres



Les faits marquants



En savoir plus :  
[danone.com/fr/rapportannuel2014](http://danone.com/fr/rapportannuel2014)



DANONE

**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](http://www.danone.com)

**N° vert actionnaires :**

0800 320 323, appel gratuit  
depuis un poste fixe en France  
métropolitaine

**Directrice de la publication**

Stéphanie Rismont

**Directrice de la rédaction**

Sabrina Schneider

**Rédactrice en chef**

Sandrine Fossard

**Crédits photographiques**

Stéphan Gladieu/Blossom, Thomas Haley,  
Raphaël Dautigny, Éric Flogny, Éric Manas,  
Philippe Lassale, Vito Palmisano,  
Hellio - Van Ingen, Marion Lefebvre/Picturetank,  
PhotoAlto/Ale Ventura, Rita Scaglia/Picturetank,  
Globe Groupe, Fan Milk, Dumex,  
Dudarev Mikhail/Fotolia, Getty Images,  
Patrick Willocq/Fetart/BNP Paribas, Danone

**Conception et réalisation**

Angie (réf. RADAo14)

Blédina, Danone Eaux France et  
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 document est imprimé par  
BAUGÉ Imprimeur sur un papier certifié FSC®.  
La certification FSC garantit le respect  
des règles de gestion forestière responsable  
et le suivi jusqu'au distributeur final.

Version PDF accessible  
aux personnes déficientes visuelles  
sur [danone.com](http://danone.com)



**DANONE 14**

POUR EN SAVOIR PLUS, RETROUVEZ SUR  
[WWW.DANONE.COM](http://WWW.DANONE.COM)



LE RAPPORT  
ÉCONOMIQUE  
ET SOCIAL



LE RAPPORT DE  
DÉVELOPPEMENT  
DURABLE



LE DOCUMENT  
DE RÉFÉRENCE



LE FOCUS WEB 14  
[WWW.DANONE.COM/FR/  
RAPPORTANNUEL2014](http://WWW.DANONE.COM/FR/RAPPORTANNUEL2014)