

APPORTER LA SANTÉ PAR L'ALIMENTATION AU PLUS GRAND NOMBRE

# DANONE

## 10

L'essentiel de Danone en 2010

Priorité à la croissance  
par **Franck Riboud**

RÉSULTATS 2010  
INNOVATION  
ET DÉVELOPPEMENT  
DANS LES PAYS  
EMERGENTS

AXES STRATÉGIQUES  
Hommes, nature, santé  
et accessibilité, bilan  
et enjeux du groupe

PLUS D'INFOS PLUS D'IMAGES SUR :  
[www.danone10.danone.com](http://www.danone10.danone.com)



# Panorama 2010

La croissance du chiffre d'affaires de Danone, à 6,9%\*, portée par les quatre activités du groupe et toutes les régions du monde, illustre la solidité de son modèle de développement.

\*en données comparables

N°1 MONDIAL pour les produits laitiers frais  
N°2 MONDIAL pour la nutrition infantile  
N°2 MONDIAL pour les eaux en bouteille  
N°1 EUROPÉEN pour la nutrition médicale

POSITIONS DU GROUPE



EFFECTIFS & USINES

**Amérique du Nord**  
N°1 pour les produits laitiers frais

**Amérique latine**  
N°1 pour les produits laitiers frais  
N°1 pour les eaux en bouteille

**Europe occidentale**  
N°1 pour les produits laitiers frais  
N°1 pour la nutrition infantile  
N°1 pour la nutrition médicale  
N°2 pour les eaux en bouteille

**Europe centrale**  
N°1 pour les produits laitiers frais  
N°1 pour la nutrition médicale  
N°1 pour la nutrition infantile

**Afrique et Moyen-Orient**  
N°1 pour les produits laitiers frais  
N°2 pour la nutrition infantile

**Asie-Pacifique**  
N°1 pour les eaux en bouteille  
N°2 pour la nutrition infantile



Danone vous donne rendez-vous sur [danone10.danone.com](http://danone10.danone.com) pour découvrir toutes les informations économiques et sociales de 2010.

# DANONE10



## 4 L'entretien

«Priorité à la croissance», la stratégie poursuivie par Danone de nouveau confirmée par les bons résultats 2010. Analyse et perspective de Franck Riboud, président-directeur général.

## 8 L'actualité 2010

Une croissance partagée par les quatre divisions et dans l'ensemble des zones où Danone est présent : l'essentiel des Produits Laitiers Frais, des Eaux, de la Nutrition Infantile et de la Nutrition Médicale en 2010.

## 20 La nature

Pour réduire son empreinte carbone, Danone accélère la mise en œuvre de son programme en faveur de la nature.

## 22 L'accessibilité

Confronté à un marché mondial aux multiples attentes et réalités socio-économiques, Danone travaille l'accessibilité de ses produits pour s'adresser au plus grand nombre.

## 24 La santé

La santé, un axe majeur pour le groupe, source de nombreux partenariats avec la communauté scientifique, pour affiner la qualité nutritionnelle de ses produits et faire avancer la science de l'alimentation.

## 26 Les Hommes

L'engagement et la qualité des équipes de Danone, au cœur de la performance du groupe et de son internationalisation.

## 28 Les indicateurs

Analyse et principaux résultats financiers, sociaux et environnementaux de 2010.



Photographe :  
Ben Bloom pour Getty

## Parmi les grands événements de l'année,

la création de la co-entreprise russe Danone-Unimilk est un symbole du basculement du groupe dans l'économie de demain. En témoignent deux chiffres : 49% de l'activité totale du groupe est réalisée dans les pays émergents et deux tiers de l'effectif de Danone est présent dans ces nouveaux pays.

Ce nouvel équilibre modifie le visage du groupe et ses enjeux, notamment en matière de politique humaine, qu'il s'agisse de recrutement, de formation ou bien du déploiement de fondamentaux pour les plus de 100 000 salariés du groupe. Danone 2010, c'est aussi un engagement fort en matière environnementale et sociétale : 20 projets sont soutenus par le Fonds Danone pour l'Ecosystème, et 5 autres par le Fonds danone.communities. Danone a annoncé une réduction de son empreinte carbone de 22% depuis 2008.

Parce que l'accès à l'information évolue, Danone a fait le choix de proposer une version synthétique de son rapport annuel «papier» et de développer, en complément, une version électronique qui aborde de façon plus exhaustive ce qui a fait l'actualité de l'année en mots, en images, en vidéos et en sons. Analyses, commentaires, interventions, dossiers sont au rendez-vous sur le web et disponibles en versions Ipad et smartphone. A découvrir sur [www.danone10.danone.com](http://www.danone10.danone.com).

# 2010 : PRIORITÉ À LA CROISSANCE

Avec une progression de son chiffre d'affaires de 6,9%\*, l'une des plus performantes de l'industrie alimentaire, Danone a renoué en 2010 avec une croissance forte, tirée par les nouveaux marchés stratégiques à très fort potentiel de développement.

\*en données comparables

## Comment expliquez-vous la bonne performance de Danone en 2010 dans un contexte de crise ?

**Franck Riboud :** Sans vouloir faire preuve d'arrogance, je suis convaincu que notre modèle est le bon : nous sommes parfaitement positionnés sur quatre métiers qui correspondent aux évolutions des besoins et des tendances lourdes de consommation. Nos marques sont fortes, soutenues par une R&D rigoureuse et une communication efficace ; nos produits sont élaborés avec un soin extrême, une attention incroyable portée à la supériorité du goût et de la composition nutritionnelle ; notre présence géographique nous permet de bénéficier des dynamiques de croissance là où elles se trouvent. Nous avons un modèle culturel qui valorise le pragmatisme, l'adaptabilité et les décisions locales. Ce que j'appelle le «jeu de jambes». En temps de crise, et de nécessaire remise en question des fonctionnements classiques, c'est un atout formidable.

## Cette performance est-elle partagée par tous vos métiers... ?

**F. R. :** D'abord, c'est tous métiers confondus que nous avons tenu le cap stratégique pour nous adapter à une météo tourmentée, quitte à remettre en cause nos manières de faire. Danone a retrouvé le niveau de progression auquel nous étions habitués, régulier et supérieur

à la moyenne des autres acteurs du secteur de l'alimentaire. Et tous nos métiers sont en croissance. Il n'y a pas de contre-performance. Les produits laitiers sont très solides (+ 6,5%), et c'est important, car ils représentent près de 60% de nos ventes. La nutrition médicale et la nutrition infantile continuent d'afficher des taux de croissance proches de 10%, en développant notamment leur présence géographique. Les eaux, enfin, qui souffraient de la crise dans les pays matures, retrouvent une vraie dynamique (+ 5,2% en valeur et + 7,3% en volume). Dans ce métier, les pays émergents n'ont jamais cessé d'être en forte croissance. Mais, dans les économies développées, en Europe notamment, la catégorie souffrait. En France ou en Allemagne, nos marques ont fait un formidable travail pour relancer le marché et l'attrait pour la consommation d'eau naturelle. Une eau de qualité supérieure, naturellement préservée, naturellement bonne pour la santé et soucieuse de l'environnement. Ce travail a commencé à payer en 2010.

## D'un point de vue géographique, on a le sentiment que l'année 2010 est un peu une année charnière... ?

**F. R. :** Oui. D'une certaine manière, on peut dire que Danone a symboliquement basculé dans l'économie de

demain. 2010, c'est la dernière année où la part des pays développés dépassera celle des pays émergents dans notre chiffre d'affaires. En 2000, ces pays représentaient moins de 30% de nos ventes. Fin 2010, nous étions à 49%. Dès 2011, nous serons mécaniquement au-delà de 50%. A court terme, la France et l'Espagne, nos pays historiques, la base d'où nous sommes partis à la conquête du monde, seront dépassées en chiffre d'affaires par la Russie : un pays émergent va devenir notre premier marché.

## Et ce, grâce à l'acquisition d'Unimilk fin 2010 ?

**F. R. :** Unimilk est une société récente, déjà numéro 3 du marché, et qui a une croissance très soutenue, avec un portefeuille de marques et une présence géographique, industrielle et commerciale très complémentaires de ceux de Danone Russie, né il y a près de vingt ans. En rapprochant Danone Russie et Unimilk, deux champions locaux, l'idée est très simple : nous avons là une plateforme qui va nous permettre de couvrir la totalité d'un marché russe de plus de 140 millions d'habitants et en croissance forte. La dynamique et la largeur de gamme d'Unimilk, associées à l'expertise pointue et à l'efficacité opérationnelle de Danone, nous ouvrent de belles perspectives. A nous de savoir les mettre en



AVEC  
**264 MILLIONS**  
D'HABITANTS,

LA CEI\* PRÉSENTE  
UN FORT POTENTIEL  
DE CROISSANCE

\* COMMUNAUTÉ DES ÉTATS INDÉPENDANTS



**6,9%\*** DE  
CROISSANCE:

LA PERTINENCE  
DE NOTRE STRATÉGIE  
EST CONFIRMÉE

\* EN DONNÉES COMPARABLES



**49%**

DU CHIFFRE D'AFFAIRES  
DU GROUPE  
SE SITUE DANS  
**LES PAYS  
EMERGENTS**



—>

œuvre en réussissant l'intégration. C'est notre priorité et nous y mettons l'énergie et le soin qu'il faut.

## Quelles sont vos autres priorités ?

**F. R. :** Nous restons fidèles à notre logique de focalisation des efforts. Nous avons décidé d'investir prioritairement sur quelques zones géographiques où le potentiel de croissance est le plus fort, avec un impact rapide. Dans notre jargon interne, et sans crainte du paradoxe, nous appelons ces pays majeurs les MICRUB (notre abréviation de Mexique, Indonésie, Chine, Russie, USA et Brésil). Ce sont des pays où nous sommes présents depuis de nombreuses années, où nous avons construit des bases solides et où nous récoltons maintenant pleinement les fruits de notre travail. Nos taux de croissance y sont à deux chiffres et leur taille fait qu'ils sont maintenant de vrais moteurs pour l'ensemble du groupe.

## Vous placez les Etats-Unis parmi les pays émergents, n'est-ce pas paradoxal lorsque l'on évoque la première économie mondiale ?

**F. R. :** Si je regarde le PNB par habitant, c'est effectivement paradoxal, et cela peut passer pour une provocation. Mais je suis sérieux. Si je regarde notre marché, et notamment celui des produits laitiers, les Etats-Unis sont la définition même d'un pays émergent : un pays à forte population, où la consommation de nos produits par habitant est encore très faible (6 à 7 fois inférieure à celle de la France ou de l'Espagne), et en forte progression, avec un très grand potentiel. Le consommateur américain est en demande de produits alimentaires plus sains : Danone lui apporte une réponse.

## Cette exposition aux économies émergentes n'est-elle pas un facteur de risque ?

**F. R. :** Ce le serait peut-être si notre présence était déséquilibrée. Si nous



réalisons 30% de nos ventes dans un seul pays. Mais notre modèle est justement d'équilibrer notre présence. Aucun pays ne représente plus de 12% de notre chiffre d'affaires. Et nos grands pays d'aujourd'hui ont des profils très différents : Russie, France, USA, Espagne, Indonésie, Mexique... C'est très équilibré. Quant à la question du risque, le plus grand risque que puisse courir une entreprise, c'est de rester figée dans sa zone de confort : il n'y a pas d'aventure industrielle, pas de croissance sans prise de risque. Il faut juste que cette prise de risque soit gérée, maîtrisée, mesurée. C'est ce que nous faisons en gérant notre développement géographique de cette manière.

## Seriez-vous en train de lâcher vos bastions historiques comme la France et l'Espagne ?

**F. R. :** Ce sont des marchés moins dynamiques, c'est vrai. Mais vu leur taille et la force de nos marques, ce serait une erreur de les négliger. Il est

essentiel de préserver une croissance positive en Europe. C'est ce qui nous permet de bénéficier à plein de la croissance des pays émergents. Si cette croissance n'était là que pour compenser un déclin de l'Europe, ce serait juste un jeu à somme nulle. L'enjeu, pour les pays européens, est de retrouver de l'élan et de développer de nouveaux modèles qui leur permettront de regagner progressivement des points de croissance. Et, ce qui est intéressant, c'est de voir les pays émergents en train de devenir une source d'inspiration très forte, en termes d'innovation notamment.

## Cela veut-il dire que ce sont les pays émergents qui inspirent l'innovation chez Danone ?

**F. R. :** En grande partie oui, c'est mon objectif. Jusqu'à récemment, nous étions tous persuadés que les pays les plus riches devaient driver l'innovation. Dans mon esprit, ce sont les pays qui parviennent à générer des croissances fortes qui doivent

“Les équipes sont incroyablement mobilisées, engagées. Cet engagement est la vraie force de Danone.”



servir d'inspiration. C'est d'autant plus vrai aujourd'hui, où nous sommes confrontés à une crise économique, à une pénurie de ressources et à des tensions fortes sur le pouvoir d'achat. La force des pays émergents, c'est qu'ils ont su gérer depuis longtemps ce genre de contraintes et développer des solutions simples, économiques, inventives. Construire au Bangladesh une micro-usine de produits laitiers avec le budget pour construire une maison en Europe nous a obligés à imaginer des solutions radicalement nouvelles, dont certaines sont tout à fait adaptables dans nos grandes usines traditionnelles, en conservant nos exigences en matière de qualité. C'est la même chose en matière de conception de produits, de marketing ou encore de distribution.

#### On vous sent plutôt «optimiste» pour Danone et 2011 ?

**F. R. :** Je ne sais pas si optimiste est le mot. Je suis en tout cas serein. L'environnement reste difficile mais

il l'est pour tout le monde et Danone est armé, déterminé, concentré sur son objectif de croissance et ses priorités. C'est cela qui me rend serein : l'entreprise est en ordre de bataille derrière une mission et une stratégie claire : «apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre». La deuxième chose, ce sont les hommes et les femmes de Danone. Les équipes sont incroyablement mobilisées, engagées. Je voyage beaucoup et, en temps de crise, je considère que c'est mon devoir d'aller soutenir sur place nos équipes. Et je sens très fortement cet engagement. On le lit d'ailleurs très objectivement dans les résultats de nos enquêtes d'opinion internes. Je suis très attentif à maintenir cet engagement, qui est la vraie force de Danone. Pour le maintenir, il faut donner du sens. Nous avons de la chance, chez Danone : notre métier, l'alimentaire, et notre mission sont en eux-mêmes porteurs de sens. La manière dont nous avons décidé de nous engager sur le plan sociétal aussi donne du sens : quand nous prenons l'engagement de réduire notre empreinte carbone de 30% entre 2008 et 2012 ou quand nous nous engageons, à travers notre Fonds pour l'Ecosystème, doté de 100 millions d'euros, dans le soutien au tissu économique et social qui nous entoure, nous donnons du sens à notre action. Et nous renforçons incroyablement Danone et sa capacité à croître, à grandir, à la fois aujourd'hui et dans la durée.



L'entretien de Franck Riboud en vidéo est disponible sur [www.danone10.danone.com](http://www.danone10.danone.com).

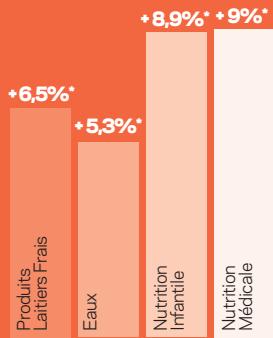
## En chiffres

### → Positions des activités de Danone

**N° 1 mondial pour les produits laitiers frais**  
**N° 2 mondial pour la nutrition infantile**  
**N° 2 mondial pour les eaux en bouteille**  
**N° 1 européen pour la nutrition médicale**

### → Croissance 2010

Une croissance globale de 6,9%\*, nourrie par les quatre métiers.



→ **- 22%**

Danone a réduit son empreinte carbone de 22% sur son périmètre de responsabilité directe (emballages, activités industrielles, transport) entre 2008 et 2010. Danone maintient son objectif de 30% de réduction d'ici à fin 2012.

# L'ÉNERGIE DE L'INNOVATION

Avec une croissance de 6,5% en données comparables, la division Produits Laitiers Frais a progressé sous l'effet de trois facteurs : la conquête de nouveaux marchés, la vitalité des innovations et la transformation de sa relation avec les consommateurs.

**L**es Produits Laitiers Frais évoluent à un rythme très soutenu. Les bonnes performances de 2010 reflètent la nouvelle géographie de cette division, dont l'activité, à l'instar de la division Eaux, se répartit à quasi-parts égales entre les marchés matures et ceux dits «émergents». Ces derniers enregistrent des taux de croissance très élevés, résultat du programme Reset de l'année 2009, qui avait redynamisé les ventes en volume.

## 2010, LA NOUVELLE DONNE GÉOGRAPHIQUE

France, Espagne, Allemagne ou Belgique... Les pays européens qui constituent le berceau historique du groupe affichent une consommation moyenne de yaourts par personne et par an de 20 à plus de 30 kg pour les Français... Aujourd'hui, sur ces marchés arrivés à maturité, Danone mise sur une croissance modérée. Pour s'assurer des relais de développement durable, le groupe a investi de façon significative sur des marchés en forte croissance économique et/ou démographique. Ces pays, émergents pour le groupe, ont connu une véritable expansion en 2010, à l'instar de la Russie, des Etats-Unis et du Brésil, qui affichent des ventes en hausse de 20%. La co-entreprise Danone-Unimilk, qui réunit, depuis le 1<sup>er</sup> décembre 2010, les numéro 1 et

**9,7 Mds**

Le pôle Produits Laitiers Frais a enregistré une hausse de 6,5% de son chiffre d'affaires, à 9,7 milliards d'euros (+7,5% en volume).  
(en données comparables)

numéro 3 du marché russe des produits laitiers frais, offre de nouveaux potentiels en couvrant beaucoup plus largement les différentes régions et leurs 142 millions d'habitants. Au Brésil, pour mieux approvisionner l'immense territoire (8,5 millions de km<sup>2</sup>), Danone a ouvert une deuxième usine à Maracanaù, dans le Nord-Est. Aux Etats-Unis, où l'on consomme six fois moins de yaourts qu'en France, trois usines sur les cinq que compte Danone ont dû augmenter leur capacité de production pour répondre à l'augmentation des ventes.

D'autres pays dessinent aussi la nouvelle géographie de la division en évoluant depuis plusieurs années sur une courbe de progression à deux chiffres : le Mexique, l'Argentine, l'Afrique du Sud, l'Arabie saoudite... et la Chine, dont les ventes ont doublé en 2010.

Premier producteur mondial de produits laitiers frais, Danone prévoit qu'en 2011 ses deux premiers marchés seront la Russie et les Etats-Unis, juste devant la France et l'Espagne, ses deux marchés historiques.

## Fantasia

Depuis septembre, les rayons frais des points de vente français accueillent Fantasia, le yaourt bi-compartimenté, qui associe une spécialité laitière à des garnitures chocolatées ou fruitées. Coulis de fruits, pétales, crispies ou billes au chocolat, chacun crée son dessert, associe les textures ou les saouvre séparément. Fin 2010, les ventes de Fantasia ont dépassé de 30% les prévisions.

## INNOVATION LOCALE, L'ÉNERGIE DE LA CROISSANCE GLOBALE

L'innovation a contribué à 50% à la croissance de la division. De plus en plus, Danone s'appuie sur la force d'innovation de ses équipes locales dans des régions aussi différentes que l'Algérie, le Japon, le Chili, la Scandinavie, la Russie, les Etats-Unis...

L'organisation très décentralisée de Danone donne à ses filiales de vraies marges de manœuvre pour proposer des innovations adaptées à la culture et aux habitudes alimentaires locales.



Retrouvez l'activité des Produits Laitiers Frais sur [www.danone10.danone.com](http://www.danone10.danone.com) rubrique Actualités, et écoutez l'interview du Pr Olivier Goulet sur les probiotiques et le microbiote intestinal.



Cette créativité locale peut ensuite nourrir la stratégie d'innovation globale, appliquée sur les grandes marques. Les meilleures idées circulent ! Ainsi, les bouteilles d'Activia à boire en Russie ont été déclinées au Brésil ; Activia à verser en brique pour le petit déjeuner, lancé à l'origine en Scandinavie, est disponible en Irlande, au Royaume-Uni et en France ; ou encore Activia Breakfast, le yaourt bi-compartimenté avec des céréales, proposé d'abord en Bulgarie, a été décliné au Portugal... La petite bouteille d'Actimel a inspiré une version individuelle à boire d'Activia Flora au Mexique, qui a développé la consommation au petit déjeuner et dans les points de ventes à emporter.

Cette dynamique d'innovation est un élément essentiel de la stratégie de différenciation de Danone vis-à-vis des marques de distributeurs ou des compétiteurs locaux. D'autres marques de la division l'ont déployée, comme Actimel, Danette, les gammes classiques Danone ou Danonino, la marque des petits fromages frais pour enfants, qui a lancé une version yaourt en Bulgarie, Russie, Ukraine, Roumanie, une version glacée en Espagne et une «sans cuillère» aux Etats-Unis, qui a, depuis, conquis les petits Mexicains.

L'innovation a aussi porté sur le lancement de nouveaux produits : yaourts grecs, à la texture épaisse et très onctueuse, aux Etats-Unis, en Pologne, en Hongrie, au Portugal ou en Espagne ; Fantasia, un produit bi-compartimenté qui permet d'ajouter au yaourt des billes de chocolat ou des morceaux de fruits, présent dans les rayons de six pays dont la France.

## Densia

Densia est une marque destinée aux femmes dès 45 ans, riche en calcium et en vitamine D, nécessaires à une bonne santé osseuse. La vitamine D contribue à l'absorption du calcium et du phosphore et au maintien de la concentration du calcium dans le sang. Densia est présente dans quatre pays.



## 50%

L'innovation a contribué à hauteur de 50% à la croissance du pôle Produits Laitiers Frais en 2010.



## LES PRODUITS LAITIERS FRAIS VUS PAR

“Il faut apprendre à parler au consommateur différemment. Il veut dialoguer avec nous et nous pouvons beaucoup apprendre en l'écoutant. Nous avons lancé dans de nombreux pays des programmes pour interagir avec le consommateur

via Internet ou d'autres médias numériques. En Italie, le programme Danacol sur le Web a généré les mêmes résultats qu'un spot TV classique.”

**Jordi Constans**,  
directeur général Produits Laitiers Frais



## EXPLORER DE NOUVEAUX CHAMPS D'ACTIVITÉ

En 2010, Danone a développé de nouvelles offres dans le domaine du végétal et dans celui du fruit. Savia, une nouvelle gamme de yaourts et de laits à base de soja, a été lancée en Europe du Sud. En France, Taillefine, inventeur du segment allégé, a lancé des desserts aux fruits en collaboration avec Andros, spécialiste du fruit. Danone a créé avec la société Chiquita Brands International une co-entreprise (à 51% Danone) pour commercialiser des boissons à base de fruits en Europe. C-Optima, boisson fruitée offrant 200 mg de vitamine C naturelle tirée de trois variétés d'acérolas, est actuellement proposé en Belgique. Danone a également pris le contrôle de la marque suédoise ProViva, spécialiste des jus de fruits et des yaourts aux fruits contenant une bactérie bénéfique pour la santé, *Lactobacillus plantarum*. L'apport de cette technologie élargit les catégories de produits à bénéfice santé, sur lesquelles Danone est présent depuis ses débuts.

## UNE RELATION DE PROXIMITÉ AVEC LES CONSOMMATEURS

La division explore deux voies pour renforcer le dialogue avec ses consommateurs : inventer de nouveaux moments et espaces de dégustation, d'une part, imaginer de nouvelles formes de communication, d'autre part. Après le succès de la Casa Danone, ouverte à Barcelone en 2009, les premiers «bars à yaourts» ou Yoghurterias Danone ont été inaugurés en Espagne en 2010 dans des aéroports et vont essaimer dans

**28%**

Danone atteint une part de marché de 28% en 2010 dans les 43 principaux pays où le groupe est présent.

**72 pays**

La marque Activia est la première du pôle PLF présente dans 72 pays à travers une variété toujours plus grande de formats et de produits pour toucher le plus grand nombre de consommateurs.



d'autres pays, dans des points de vente ou sous forme de kiosques dans la restauration collective ou encore la grande distribution. Ce nouveau concept offre aux consommateurs un vaste choix de yaourts à emporter ou à déguster sur place, chacun pouvant être agrémenté de fruits, de céréales, de pépites de chocolat... En France, Danette a créé la Maison Danette pour célébrer le 40<sup>e</sup> anniversaire de la marque. Le rachat de YoCream, leader des «frozen yogurts» aux Etats-Unis, fin 2010, permet aussi à Danone de pénétrer ce segment en fort développement, qui conquiert le consommateur dans des points de vente spécialisés.

La division a fait évoluer en 2010 sa stratégie de communication avec les consommateurs, afin de gagner en proximité et de dialoguer avec eux. Au Japon, en Italie, en Argentine, aux Etats-Unis ou en France, des applications numériques ont été développées, en lien avec le positionnement des marques, afin d'apporter des services, du coaching nutritionnel mais aussi de faire découvrir les coulisses d'une fabrication laitière, ou même de lancer des projets de co-élaboration, comme Danette, qui propose aux internautes de voter pour choisir le parfum de la prochaine Danette. Au-delà du dialogue avec les consommateurs, cette communication relaie également les actions mises en œuvre par la division pour réduire son impact sur l'environnement ou pour améliorer la qualité du lait. Des sujets qui rencontrent un écho positif auprès des populations, de plus en plus sensibles à ces enjeux (lire page 20, Nature).

# UNIMILK, UN PUISSANT LEVIER DE CROISSANCE

La co-entreprise Danone-Unimilk dispose d'une plateforme pour développer un portefeuille de produits couvrant toutes les gammes et toutes les envies des consommateurs russes.

## Deux leaders

**En Russie, la crise semble appartenir au passé si l'on en juge par la hausse du PIB, de l'ordre de 3,8%.**

Danone Produits Laitiers Frais y a renoué en 2010 avec les taux de croissance à deux chiffres qui lui ont permis de multiplier ses ventes par 20 au cours de la décennie, Biélorussie et Kazakhstan y compris. Fort du succès d'Activia, d'Actimel, de Danissimo, de Danacor et de Rastishka, Danone CEI\* était, avant même sa fusion fin novembre avec Unimilk, leader en valeur du segment des produits laitiers frais avec 26% du marché. L'intégration d'Unimilk, entreprise extrêmement dynamique, portée par une croissance de 24% en 2010 et sept marques fortes dont Prostokvashino

le numéro 1 des produits laitiers frais en volume, fait du nouvel ensemble un puissant leader. Danone devient dans la région une force de près de 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires annuel, parfaitement positionnée pour croître sur les deux grands segments du marché, les produits traditionnels (kéfir, crème fraîche...) et les produits laitiers plus innovants à fort taux de croissance. La CEI est un marché de 264 millions d'habitants, dont 142 millions pour la seule Russie, et la consommation annuelle de produits laitiers frais n'est encore que de 12 kg par personne, quand elle est supérieure à 20 kg en moyenne en Europe.

## Le numéro 1

**NOMBREUSES SYNERGIES.**

La progression de Danone-Unimilk va se nourrir des multiples synergies qui existent entre les deux entreprises dans tous les domaines : Danone est surtout présent à l'ouest de la Russie, Unimilk est historiquement très

puissant dans les régions orientales et sud du pays. Danone est très implanté dans la grande distribution, Unimilk dans le commerce de proximité. Unimilk apporte un outil industriel de 26 usines modernisées et un réseau de distribution efficace.

Danone, qui disposait de deux usines (à Togliatti et à Tchekhov, près de Moscou), va pouvoir produire des produits comme Activia dans les unités d'Unimilk, pour couvrir de nouveaux marchés tout en réduisant les coûts de distribution. L'expertise de ses équipes permettra d'accroître les marges d'Unimilk, un important gisement d'amélioration de la rentabilité du nouvel ensemble. La rationalisation des gammes, les plans de productivité, la mise en commun des forces de vente et des achats, ainsi que les autres projets d'intégration, vont encore optimiser la dynamique de développement et d'innovation.

\*CEI : Communauté des États Indépendants

## Marché russe des produits laitiers

60%  
Autres acteurs

40%  
Danone + Unimilk



Plus d'infos sur la co-entreprise Danone-Unimilk à découvrir sur [www.danone10.danone.com](http://www.danone10.danone.com) rubrique Webdocumentaire.

# LA RELANCE DE TOUS LES MARCHÉS

La division Eaux a renoué avec de belles progressions – un chiffre d'affaires en hausse de 5,3% en données comparables –, poursuivant une croissance à deux chiffres dans les pays émergents et regagnant des parts de marché dans les pays matures, en Europe.

**A**près plusieurs années au cours desquelles le secteur de l'eau en bouteille a été mis à l'épreuve, les résultats 2010 confirment un renversement de tendance observé dès 2009, et ce, sur l'ensemble des marchés. Preuve de la pertinence de la stratégie mise en place, qui a su réhabiliter l'eau comme étant la seule et unique boisson essentielle à la vie.

## INDONÉSIE ET MEXIQUE, DEUX MARCHÉS EN TÊTE

Portés par une croissance à deux chiffres, l'Indonésie et le Mexique sont désormais les deux premiers marchés en valeur de la division Eaux. En Indonésie, Aqua Lestari, qui affiche un taux de croissance annuel de près de 15%, détiennent 60% du marché avec ses deux marques phares, Aqua et Mizone. Dans ce pays, qui compte plus de 240 millions d'habitants, le développement d'Aqua est avant tout lié à sa capacité à trouver rapidement de nouvelles ressources en eau. Le principal enjeu est de parvenir à gagner la confiance des communautés locales qui vivent sur les territoires où se trouvent ces ressources, et à les impliquer, non seulement en améliorant les infrastructures d'accès à l'eau, mais aussi en les sensibilisant au bon usage de l'eau et à la

**2,8 Mds**

La division Eaux a enregistré une croissance de 5,3% de son chiffre d'affaires, à 2,8 milliards d'euros, et de 7,8% en volume.  
(en données comparables)



Retrouvez toute l'actualité de la division Eaux sur [www.danone10.danone.com](http://www.danone10.danone.com) rubrique Actualités, et écoutez l'interview du Pr François Pérignon sur les enjeux de l'hydratation.

préservation de la ressource dans la durée. Cette démarche, extrêmement participative, a permis à Danone, en 2010, de démarrer la construction de trois nouvelles usines en Indonésie.

Au Mexique, le succès de la marque leader Bonafont s'est traduit par un gain de deux points de part de marché. Avec une croissance de 12,9%, dans un marché qui progresse lentement (+ 3 à 4%), Bonafont détient désormais 40% du secteur des eaux toutes catégories confondues. En 2008, Bonafont s'est implanté au Brésil, dans l'Etat de São Paulo, où la marque a conquis 30% du marché en à peine deux ans et est désormais leader de l'eau en bouteille. Fin 2010, Danone a fait l'acquisition d'une société de HOD (Home and Office Delivery) à São Paulo, les formats économiques et familiaux de 6 litres à des prix accessibles étant très recherchés dans les pays émergents.

Lancé en Turquie sous la marque Hayat et en Pologne sous le nom Dobrowianka, le concept Bonafont doit son succès au triptyque : commercialisation de plusieurs formats ; référencement dans tous les points de vente ; image produit qui bénéficie autant à la marque qu'au marché.

## REDRESSEMENT SUR LES MARCHÉS MATURES

L'année 2010 a été marquée par la confirmation du redressement des ventes dans les pays matures, amorcé au second semestre 2009. Celui-ci a été particulièrement spectaculaire en Allemagne, où Danone a pris le leadership grâce à une croissance à deux chiffres de ses ventes et au dynamisme de Volvic, la marque leader.



La France a également connu une très bonne année qui lui a permis de regagner des parts de marché. Le succès de ces deux pays est pour une grande part lié aux actions de sensibilisation menées auprès des consommateurs pour expliquer en quoi l'eau minérale est spécifique et unique.

### L'INNOVATION POUR FAIRE REDÉCOUVRIR L'EAU

L'enjeu est d'attirer de nouveaux consommateurs, peu tentés par l'eau naturelle, qu'ils jugent fade et à laquelle ils préfèrent souvent des sodas et autres boissons sucrées. Les eaux aromatisées aux fruits font figure d'alternative saine et naturelle, comme au Mexique, où une grande partie de la croissance provient de ce segment. En 2010, Bonafont a lancé de nouvelles boissons à base de stévia, un édulcorant naturel qui a permis de réduire de 33% à 39% le niveau de sucre des gammes Levité et Bonafont con Jugo, lesquelles ont été plébiscitées par les consommateurs.

En Chine, Mizone enregistre, pour la troisième année consécutive, une croissance de 40%. Leader du marché des eaux aromatisées et enrichies en vitamines, la marque dispose désormais d'une présence sur tout le territoire. L'expérience des eaux Mizone en Chine a été démultipliée sur le marché indonésien avec le même succès, en s'appuyant notamment sur le réseau très dense des petits commerces de proximité, circuit de distribution qui reste majeur dans ces deux pays.

En 2010, les eaux aromatisées et les aquadrinks représentent 20% des ventes de la division.

## 2 L/jour

*L'homme doit boire au minimum 2 litres d'eau par jour pour sa santé et son bien-être. La déshydratation, même légère, pourrait avoir un impact négatif sur la concentration, et l'humeur, et pourrait entraîner des maux de tête. Pour en savoir + : [www.h4hinitiative.com](http://www.h4hinitiative.com)*



### LES EAUX VUES PAR...

**"Notre croissance est liée aux progrès réalisés dans cinq domaines stratégiques : la santé, le développement durable, la relation entre les marques et le consommateur, les gains de productivité, et la distribution, pour répondre aux enjeux spécifiques locaux de l'eau dans le monde."**

Thomas Kunz, directeur général Eaux



**La création de belles bouteilles «série limitée» est un axe d'innovation**, à l'instar de celles développées par Evian avec Issey Miyake (ci-contre), Paul Smith ou Jean Paul Gaultier.



## ► DES EMBALLAGES ÉCOLOGIQUES ET ACCESSIBLES

Le recours à des matériaux d'origine non fossile est l'une des priorités de la stratégie d'innovation du groupe en matière de packaging pour réduire son empreinte carbone. Au Mexique, Bonafont, qui a mis sur le marché la toute première bouteille PET 100% recyclé, 100% recyclable dès 2009, a lancé, un an après, un conteneur de 4 litres également fait à 100% en PET recyclé.

En Allemagne, en France et au Royaume-Uni, Volvic a lancé la première bouteille produite partiellement à partir de PET d'origine végétale, issu des déchets de la canne à sucre. Après les formats 50 cl, cette innovation est désormais déclinée sur les bouteilles de 1,5 litre en France. Dans un avenir très proche, l'objectif de la division est de parvenir à fabriquer une bouteille à partir de plastique issu à 100% de biomatériaux.

Autre priorité pour le pôle : le développement de bouteilles très légères, et également de gros conteneurs, permettant d'économiser du plastique, pour rendre l'emballage moins cher et les eaux naturelles plus accessibles.

### UNE STRATÉGIE SANTÉ FONDÉE SUR LES BIENFAITS DE L'HYDRATATION

La recherche Danone s'emploie depuis quelques années à mettre en évidence les bienfaits d'une hydratation optimale sur la santé de chacun. En partenariat avec des experts scientifiques reconnus, les équipes de Danone posent depuis quatre ans les fondements de la science de

## PALMARÈS

Les principales marques internationales de Danone incluent Evian, Volvic (en France, en Allemagne, au Royaume-Uni et au Japon), Bonafont (au Mexique et au Brésil) et Mizone (en Chine et en Indonésie). Les principales marques locales incluent Font Vella et Lanjarón en Espagne, Villavicencio et Villa del Sur en Argentine, Aqua en Indonésie et Zywiec Zdrój en Pologne.

l'hydratation, avec l'ambition d'aider un jour chaque consommateur à évaluer et gérer son niveau d'hydratation. Ces recherches ouvrent de nouvelles perspectives sur le rôle et la place de l'eau dans les habitudes alimentaires.

Ainsi, en Pologne, la marque Źywiec Zdrój a bâti une campagne sur le thème «Mamo, Tato, wole wode\*», afin d'inciter les enfants et les adolescents à choisir l'eau comme boisson principale. Un site Internet relayant la campagne a été lancé auprès des mères et s'est hissé au 2<sup>e</sup> rang des sites les plus visités par cette cible.

\* «Maman, Papa, je préfère l'eau.»



## 150 MILLIONS

Le film publicitaire «Les Bébés rollers» de la marque Evian a rencontré un succès phénoménal sur Internet avec plus de 150 millions de vues. Il a reçu plusieurs trophées, dont le prix Effie 2010, qui récompense les annonceurs et leur agence sur la base de l'efficacité mesurée et prouvée de leur campagne de communication. Les ventes d'Evian ont en effet fait un bond de 7% à la suite de la diffusion du film sur Internet. En outre, cette publicité a agi comme un catalyseur du nouveau positionnement de la marque, «Live young», autour duquel Evian a construit une saga partout dans le monde. Il est l'illustration d'un nouveau modèle marketing, fondé sur une forte interactivité avec le consommateur.

# L'ASIE, MOTEUR DE LA CROISSANCE

La division Nutrition Infantile a réalisé une très solide année 2010, avec une croissance de 8,9% en données comparables, largement soutenue par la croissance à deux chiffres de la zone Asie-Pacifique, dont le chiffre d'affaires a dépassé le milliard d'euros.

**A**vec des croissances respectives de 24% et 30%, la Chine et l'Indonésie se sont hissées aux deux premiers rangs des pays de la division. En Europe, le Royaume-Uni, les Pays-Bas et la Pologne ont aussi enregistré d'excellentes performances. Et de nouveaux marchés se sont ouverts : en 2010, la division s'est implantée en Colombie, au Mexique, Pakistan et Nigeria. L'activité de la Nutrition Infantile (20% du chiffre d'affaires du groupe avec un peu plus de 3,35 milliards d'euros) repose sur deux grandes familles de produits : les laits infantiles, et l'alimentation solide ou diversifiée, qui représente un quart de l'activité. Cette dernière enregistre ses plus belles progressions dans les pays européens, berceau de marques historiques solidement implantées, comme Blédina en France, Cow & Gate au Royaume-Uni ou encore Mellin en Italie.

Toutes activités confondues, Danone est le numéro 2 mondial du marché de la nutrition infantile. La part de marché moyenne sur les 33 principaux pays dans lesquels la division est présente s'élève à 27% en 2010.

## 3 355 M€

Le chiffre d'affaires de la division Nutrition Infantile en 2010 a progressé de 8,9% (+ 7,6% en volume), porté par l'Asie et les laits.  
(en données comparables)



## CO<sub>2</sub>

L'usine Nutrition Infantile de Wexford en Irlande a investi 50 millions d'euros pour réduire son empreinte CO<sub>2</sub> à un niveau proche de zéro.

## LE SUCCÈS DES LAITS DE CROISSANCE

La catégorie des laits infantiles représente les trois quarts de l'activité de la division, avec une focalisation particulière sur les laits destinés aux 1-3 ans et au-delà, lesquels ont progressé de près de 20% en 2010. La division poursuit son développement dans ce domaine, en garantissant la conformité permanente avec le code de l'Organisation mondiale de santé (OMS) et les législations locales. De fait, Danone reconnaît que l'allaitement maternel est la meilleure source d'alimentation pour les bébés.

Sur le terrain, les équipes de la Nutrition Infantile continuent à développer leurs relations avec le corps médical et les autorités de santé avec toujours le même objectif : les sensibiliser et les informer sur le fait qu'un bébé a des besoins spécifiques, différents de ceux de l'adulte. Et, à ce titre, que passer sans transition de l'allaitement maternel au lait de vache avant 3 ans n'est pas adapté aux besoins des bébés, le lait de vache étant trop riche en protéines et pas assez en vitamines et minéraux.

## AMÉLIORER LA QUALITÉ NUTRITIONNELLE DES PRODUITS

Autre priorité des équipes de la Nutrition Infantile, l'amélioration des produits de diversification alimentaire. Pour cela, Danone s'appuie sur des études nutritionnelles : 16 ont été menées dans des pays d'Europe, d'Afrique, du Moyen-Orient et d'Asie, qui ont fourni des informations sur les comportements alimentaires, les statuts nutritionnels et les déficiences dans chacun de ces



Retrouvez l'actualité de la division Nutrition Infantile en rubrique **Actualités** sur [www.danone10.danone.com](http://www.danone10.danone.com) et écoutez l'interview du Pr Dennis Bier sur les enjeux de l'alimentation des tout-petits.





→ pays. Simultanément, Danone poursuit ses travaux sur la qualité nutritionnelle de ses produits, afin d'offrir aux tout-petits une alimentation optimale. Parmi les priorités de la division : la diminution des teneurs en sucre et en sel, mais aussi l'enrichissement en micronutriments essentiels au développement de l'enfant, tels que le fer, le calcium, la vitamine D. Des programmes de recherche sont également menés sur les besoins nutritionnels de la mère durant la grossesse et la période d'allaitement.

## COMPRENDRE POUR CONSTRUIRE LA SCIENCE

L'alimentation du bébé au cours de sa vie intra-utérine, puis jusqu'à ses 3 ans, est déterminante pour sa vie d'adulte. C'est au cours de cette période que se construit une grande partie de son capital santé : programmation du métabolisme, construction du système immunitaire, du capital osseux, développement cognitif... La division développe des programmes de recherche et des études destinés précisément à mieux comprendre l'influence de l'alimentation du premier âge. Parmi les sujets clés :

- pour les mères qui ne peuvent pas ou ne veulent pas allaiter, ou dont les conditions de vie ou l'état de santé ne permettent pas l'allaitement, Danone développe des formules inspirées du lait maternel, considéré comme l'aliment idéal pour couvrir les besoins spécifiques du nouveau-né puis du nourrisson ;
- la compréhension du système immunitaire du bébé, qui passe en grande partie par l'étude du microbiote intestinal et de l'impact des

## 1 ER

**La Chine est devenue en 2010 le premier marché du pôle Nutrition Infantile, avec une croissance de 24%. Sa marque Dumex y est leader en valeur et en volume dans la catégorie des laits infantiles.**



prébiotiques et de certaines bactéries ;

• l'étude de l'épigénétique – c'est-à-dire l'étude de l'influence de l'environnement –, en particulier celle de l'alimentation, dès les premiers jours de la vie, sur l'expression des gènes. C'est sur ce sujet prioritaire, ainsi que sur la santé de la mère (pendant la grossesse et la période d'allaitement), que se concentre le nouveau centre de recherche de Singapour, situé au sein du Singapore's Biopolis Research Park. Parmi les expertises développées, un focus est mis sur la nutrition précoce, la microbiologie, l'immunologie et la recherche clinique, tout près d'une zone stratégique pour Danone, l'Asie-Pacifique, qui représente un tiers de l'activité de la division et plus de la moitié de la population mondiale (soit plus de 4 milliards de personnes). Danone a par ailleurs entamé un travail de recherche très important et précurseur sur la programmation métabolique, qui vise à appréhender la façon dont la vie in utero peut avoir une influence sur l'ensemble de la vie d'un être humain et en quoi elle pourrait prédéterminer son état de santé dès les tout premiers jours suivant sa naissance.

## De 0 à 3 ans

**Les trois premières années de la vie d'un bébé constituent une période de changement et de croissance exceptionnelle : pour soutenir leur croissance, les bébés ont besoin de presque six fois plus de micronutriments par kilo qu'un adulte. C'est pourquoi la qualité de la nutrition des bébés est cruciale et aura des effets positifs comme négatifs tout au long de leur vie. Une mauvaise nutrition pendant cette période peut ainsi accroître les risques d'obésité et d'allergies à l'âge adulte.**



## ÉVEIL AU GOÛT ET APPRENTISSAGE DES SAVEURS

Conformément à sa mission, Danone a la volonté de donner aux enfants toutes les chances de grandir en bonne santé. Pour cela, le groupe travaille en étroite collaboration avec le monde scientifique et mobilise des experts pour concevoir des produits adaptés et concilier plaisir du goût et apprentissage des bonnes habitudes alimentaires.

Convaincu que le plaisir sensoriel est le moteur essentiel de la diversification alimentaire, Blédina intègre des chefs cuisiniers dans ses équipes R&D qui prennent en compte dès le départ toutes les contraintes réglementaires et nutritionnelles et cherchent à obtenir le meilleur goût, le plus proche des aliments d'origine. Tout l'art consiste à savoir adapter des recettes traditionnelles à la réglementation de la nutrition infantile (sel, textures...). Dans le souci d'éveiller la curiosité des bébés, et afin d'assurer sa mission d'éveil, Blédina n'hésite pas à employer des ingrédients réputés difficiles au goût (l'amer avec le brocoli, les artichauts, les poivrons ; l'acide avec l'abricot, la framboise, l'orange), des goûts qui font écho à une culture que Danone prend en considération.

## Innovation dans les laits infantiles

Issu de la Recherche et Développement du pôle, un lait de croissance contenant les prébiotiques scGOS/lcFOS associés au probiotique *Bifidobacterium breve* a été lancé en Thaïlande sous la marque Dumex Hi-Q1.

## LA NUTRITION INFANTILE VUE PAR...

“La mission de la division Nutrition Infantile est de donner aux bébés le meilleur départ dans la vie. **Nous avons une très forte responsabilité vis-à-vis des mères** comme de la société. Nous devons avoir l'obsession de la sécurité et de la qualité de nos produits. C'est fondamental dans notre travail, dans nos échanges de savoir-faire avec les professionnels de santé et dans la compréhension des besoins et des attentes des autorités locales et internationales.”

**Felix Martin Garcia**, directeur général Nutrition Infantile



# UNE DYNAMIQUE FORTE ET ÉQUILIBRÉE

L'activité de la division Nutrition Médicale a progressé en 2010 dans toutes les catégories de produits et sur l'ensemble de ses marchés, l'Europe de l'Ouest et les nouveaux pays contribuant à parts égales à la croissance.

**L**a croissance de 9% du chiffre d'affaires en 2010 (en données comparables) de la division Nutrition Médicale démontre son dynamisme et son potentiel. Deux raisons à cela : le vieillissement de la population dans de nombreux pays et une meilleure prise en compte des effets de la nutrition sur la santé. Un des grands enjeux est précisément de faire reconnaître le rôle de la nutrition dans la gestion des pathologies, à titre préventif ou en complément des traitements, avec comme impact majeur d'améliorer la qualité de vie des personnes.

Après avoir construit des bases solides en Europe, où elle occupe la première place, la division a étendu son rayon d'action vers de nouveaux pays, qui ont contribué pour moitié à sa croissance en 2010. Celle-ci a été particulièrement soutenue dans les nouvelles géographies du groupe, à l'instar de la Chine et du Brésil, ainsi que sur les marchés très récents comme le Mexique, où la division s'est implantée en 2009.

## PERMETTRE AUX ENFANTS DE BIEN GRANDIR

La division développe des solutions nutritionnelles qui s'adressent aux deux âges extrêmes de la vie : les seniors, et les nourrissons et les enfants qui ne grandissent pas comme ils le devraient, en raison de troubles métaboliques graves ou de maladies génétiques. Représentant près de 40% de l'activité, ces gammes pédiatriques incluent des produits destinés aux nourrissons et aux enfants atteints d'allergies, comme Neocate, dont la composition à base d'aminoacides peut se substituer aux aliments et aux boissons à base de lait

**1 055 M€**

Le chiffre d'affaires de la division Nutrition Médicale a franchi en 2010 la barre du milliard d'euros, en hausse de 9% (+ 8,7% en volume). (en données comparables)



## NUTRICIA

Historiquement, Nutricia est associé à une nutrition spécialisée destinée aux enfants, seniors, et populations fragiles. C'est la marque ombrelle de la division Nutrition Médicale de Danone. La marque a construit sa réputation sur la diversité de son portefeuille produits, la science et la démonstration des effets bénéfiques sur la santé de ses innovations.

de vache. D'autres ont été conçues pour répondre à des maladies génétiques qui ne permettent pas à l'enfant d'assimiler certaines protéines, par exemple. D'autres encore proposent des formules enrichies pour aider les tout-petits à bien grandir. La gamme Nutrini s'adresse à ceux qui ont des besoins énergétiques précis, et certaines formulations, comme Nutrini LEN MF, aliment hypo-énergétique, sont développées pour aider les enfants souffrant de handicaps neurologiques.

En 2010, Danone a lancé une gamme de smoothies aux fruits sous les marques Fortini et Nutrini, dans un emballage attrayant décoré de petits personnages en forme de fruits, qui font oublier aux enfants qu'il s'agit de produits de nutrition médicale. Développer des formules savoureuses et ludiques s'avère un enjeu clé pour des produits de santé indispensables à la survie ou à la croissance des enfants.

## AIDER À AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE DES PERSONNES FRAGILISÉES

Pour les personnes hospitalisées ou, simplement, qui vieillissent, le risque majeur est celui de la dénutrition qui aggrave la pathologie ou dégrade la qualité de vie. Une partie du portefeuille de produits est constituée de solutions nutritives complexes visant à combler les carences en vitamines et/ou minéraux. Pour aider ces personnes à s'alimenter, les produits se déclinent en plusieurs formats - solides ou liquides, concentrés à l'oral ou en sonde - en préservant la même organoleptie. Nutricia, principale marque de la division, lance en 2009 Fortimel Compact, boisson hyperprotéinée et hyperénergétique, qui propose la même valeur



nutritionnelle en 125 ml qu'en 200 ml mais qui est plus facile à ingérer pour les personnes affaiblies. Grâce à ses extensions, la gamme Fortimel affiche l'une des plus belles performances du pôle.

Au Brésil, Nutricia a lancé une version en poudre de Nutridrink, moins chère que la version liquide et se conservant jusqu'à 24 mois. Dans ce produit énergétique, chaque portion contient au moins 20% des AJR<sup>1</sup> en vitamines, minéraux et oligo-éléments. L'objectif est de s'adapter à la situation de la population : les projections montrent que le Brésil va passer de 16 millions de personnes de plus de 60 ans en 2010 à 30 millions en 2025<sup>2</sup>. Cette population dispose d'une couverture sociale limitée et vit sur un territoire de plus de 8,5 millions de km<sup>2</sup>. Les quelque 45 000 pharmacies doivent soit être approvisionnées régulièrement, soit disposer de produits de longue conservation. Les résultats obtenus au Brésil démontrent que les compléments alimentaires médicaux, sous forme de poudre, apportent une solution adaptée aux pays émergents, qui connaissent la même évolution démographique et les mêmes contraintes de prix et de conservation.

Les équipes de Nutricia poursuivent leurs travaux de recherche pour développer des solutions adaptées aux nouvelles pathologies qui préoccupent les autorités de santé publique. Dans ce cadre, elles travaillent très étroitement avec le corps médical et les professeurs les plus expérimentés dans leur domaine pour mieux appréhender les besoins futurs des populations.

1. Apports journaliers recommandés.

2. Dès à 2020, le nombre des personnes âgées de 60 ans et plus dans le monde aura franchi le cap du milliard, dont plus de 700 millions vivant dans les pays en développement, selon l'OMS.

## PRÉVENIR LES PERTES DE MÉMOIRE

Les chercheurs poursuivent les études sur un produit nutritionnel - Souvenaid - qui aiderait à ralentir la dégradation de la mémoire et à protéger la fonction cognitive chez des patients atteints de la maladie d'Alzheimer. Deux études cliniques menées en partenariat avec des scientifiques indépendants, dont les résultats seront connus en 2011, visent à confirmer les travaux déjà réalisés. La mise sur le marché de ce produit est attendue dans un avenir proche.

## LA NUTRITION MÉDICALE VUE PAR...

**"Le rôle de la nutrition dans les maladies reste assez méconnu des médecins, car, dans leurs études, et c'est surprenant, peu d'heures sont consacrées à la nutrition. Les travaux que nous menons avec les spécialistes de plusieurs pathologies montrent que la nutrition peut jouer un rôle complémentaire, voire fondamental, lors d'un traitement."**

Flemming Morgan,  
directeur général Nutrition Médicale



Retrouvez toute l'actualité de la division Nutrition Médicale sur [www.danone10.danone.com](http://www.danone10.danone.com) rubrique Actualités, et écoutez l'interview du Pr Mike Hodin sur les enjeux de la dépendance des personnes âgées.

# PRENDRE LA MESURE DE LA NATURE

“Par l'énergie et les matières premières qu'elle consomme, par les nuisances qu'elle engendre, l'entreprise modifie peu à peu l'aspect et même [...] l'équilibre de notre planète”, rappelait Antoine Riboud en 1972, dans le discours fondateur du double projet économique et social de Danone. C'est dans cet esprit que, près de quarante ans plus tard, cinq axes stratégiques prioritaires guident l'action volontariste du groupe en matière environnementale : réduire son empreinte carbone ; protéger la ressource en eau ; repenser les emballages pour transformer à terme le déchet en ressource ; promouvoir une agriculture durable ; protéger la biodiversité.



#### savoir +:

<http://les pieds sur terre.danone.com>  
<http://www.danoneetvous.com>,  
 rubrique nos engagements sur le lait de nos éleveurs



#### COMPENSER EN PRÉSERVANT LA BIODIVERSITÉ

## MANGROVES ET MANGUIERS EN INDE

Le programme de restauration de mangroves en Casamance, au Sénégal, avec l'ONG locale Océanium a été renouvelé en 2010 : 100 millions de palétuviers ont été plantés et 350 villages mobilisés. Deux projets similaires ont été lancés par le Fonds Danone pour la Nature en Inde : l'un dans le delta du Gange, afin de restaurer 6 000 ha de mangroves en trois ans ; l'autre, dans la vallée d'Araku, qui prévoit de planter 6 000 ha de manguiers. Chaque projet poursuit trois objectifs : protéger les sols, compenser les émissions de CO<sub>2</sub> et redynamiser l'économie locale.

#### RÉDUIRE L'EMPREINTE CARBONE

## LE CO<sub>2</sub>, INDICATEUR CLÉ DE DANONE

Parce qu'il synthétise une grande partie des objectifs environnementaux, le CO<sub>2</sub> est l'indicateur clé et l'axe de focalisation majeur pour suivre la transformation rapide et durable des pratiques de l'entreprise. L'objectif fixé par le groupe reste très ambitieux : réduire de 30% son intensité carbone sur la période 2008-2012. Avec la baisse record de 8,7% cette année, Danone affiche déjà une réduction de 22% à fin 2010 et estime pouvoir ainsi atteindre son objectif d'ici à 2012.

A cet effet, les équipes ont créé un outil de mesure de l'empreinte carbone des produits, fondé sur l'analyse du cycle de vie : Danprint. En 2010, cet outil a été intégré au système informatique de trois filiales pilotes dans deux pays, l'Espagne et la Belgique, avant son déploiement partout d'ici à 2012. Et de permettre ainsi aux responsables opérationnels d'évaluer l'impact de leurs décisions sur l'empreinte carbone.

La suppression des suremballages d'Activia et de Taillefine en France, le lancement par Volvic de sa bouteille d'origine végétale, le programme de reboisement mené par Danonino au Brésil... ces actions ont toutes eu un impact positif auprès des consommateurs.



**Emmanuel Faber,**  
directeur général délégué  
de Danone

**Pour Danone, la santé par l'alimentation est indissociable de celle des produits, de celle des animaux, de l'agriculture, en un mot, de celle de la nature dans son ensemble. Tout cela forme un tout. La sécurité alimentaire, comme la santé par l'alimentation, passe**

par une reconnexion de la chaîne qui va de l'éleveur au consommateur en passant par Danone. Et quand Danone Produits Laitiers Frais France lance un programme comme «Acteurs pour un lait durable», nous travaillons à cette reconnexion."

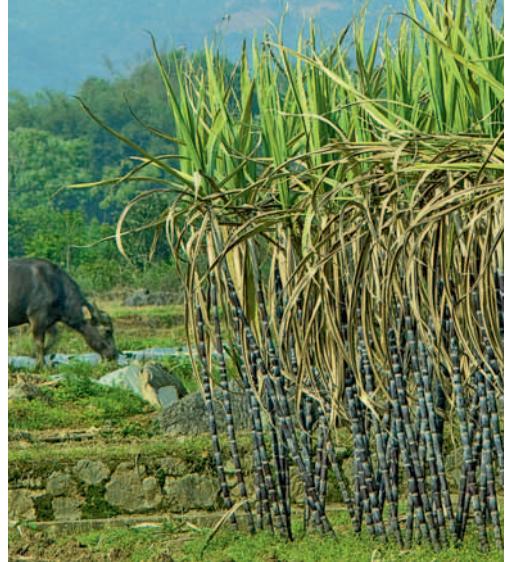
## FILIÈRE AMONT LAIT DURABLE



Danone a validé en 2010 un nouvel outil d'évaluation qui permet de corrélérer la composition en acide gras du lait et l'impact sur les émissions de gaz à effet de serre. Danone aide ainsi les éleveurs qui le souhaitent à adapter l'alimentation de leur bétail pour obtenir des laits moins saturés en acides gras et qui permettent de réduire les rejets de méthane. En France, 80% des éleveurs travaillant avec Danone adhèrent à la démarche «Acteurs pour un lait durable», qui articule quatre objectifs : développer la qualité et l'équilibre nutritionnel du lait, préserver l'environnement, favoriser le développement et la pérennité des exploitations et revaloriser le métier d'éleveur. Par ailleurs, le groupe a publié avec l'INRA les premiers résultats établissant un lien positif entre le profil des pâturages et la composition du lait. Un domaine de recherche que Danone a décidé d'approfondir.



Découvrez dans la rubrique Sujets de société nos deux dossiers «les emballages» et «le lait durable» sur : [www.danone10.danone.com](http://www.danone10.danone.com)



## REPENSER LES EMBALLAGES PLASTIQUES VÉGÉTAUX

Après la première bouteille fabriquée à 100% à partir de PET recyclé (R-PET) par Bonafont au Mexique, deux innovations majeures ont vu le jour pour substituer aux plastiques traditionnels des plastiques issus du végétal. En France, en Allemagne et au Royaume-Uni, Volvic a remplacé ses bouteilles de 50 cl (et de 1,5 litre en France), par des bouteilles en PET produit partiellement (20%) à partir de PET d'origine végétale, issu des déchets de la canne à sucre. Dans quatre pays, la bouteille d'Actimel est à présent fabriquée à 95% dans un polyéthylène vert issu de la canne à sucre, ce qui va permettre de réduire de 70% l'empreinte carbone de cet emballage par rapport à l'ancien.

## PROTÉGÉR LA RESSOURCE EAU L'«EMPREINTE EAU»

Si l'eau douce est une ressource renouvelable, son volume global est stable. Or la quantité disponible par habitant diminue dans certains pays où le nombre de personnes qui souffrent du manque d'eau progresse. Cette ressource étant de plus en plus précieuse, évaluer l'«empreinte eau» devient un enjeu majeur. Après la mesure de la consommation d'eau tout au long de la vie d'un produit, Danone teste depuis 2010 un «outil d'empreinte globale de l'eau». Conçu par Evian avec Quantis et le Water Footprint Network, cet outil intègre la consommation d'eau, la mesure des impacts positifs et négatifs sur le cycle de l'eau (dont les eaux souterraines) et des actions mises en œuvre pour restaurer ce cycle. Déployé en 2011, il permettra au groupe de piloter son empreinte eau de façon aussi précise que son empreinte carbone.

# POUR LE PLUS GRAND NOMBRE

Avec une mission aussi exigeante que celle d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre, la question de l'accessibilité économique et géographique est un enjeu stratégique majeur pour Danone. Pour développer des recettes qui correspondent aux spécificités nutritionnelles des populations, mais également pour mettre sur le marché des produits en phase avec les réalités socio-économiques locales.



L'accessibilité pour le plus grand nombre implique de concevoir, fabriquer puis distribuer des produits adaptés aux besoins nutritionnels, au pouvoir d'achat, aux goûts et aux habitudes alimentaires de toute une partie de la population qui, jusque-là, n'avait pas accès aux produits Danone. Cet axe stratégique vise les populations les plus défavorisées des pays émergents, sans exclure les personnes à faibles revenus vivant dans les pays matures. Il trouve son énergie dans la mission même du groupe, dans son ADN. A travers lui, Danone construit une nouvelle approche de la nutrition, fondée sur l'apport d'ingrédients locaux, dont on découvre chaque jour les valeurs nutritionnelles. Il s'agit ainsi d'un moteur d'innovation pour inventer de nouveaux modèles de développement adaptés à chaque pays. Depuis dix-huit mois, la stratégie d'accessibilité s'organise autour de trois axes majeurs qui contribuent à la croissance géographique et économique de Danone.

**Proposer de larges gammes pour donner la possibilité à tous d'acheter un «Danone», dans les pays émergents, où le groupe réalise près de 50% de son activité, comme dans les pays industrialisés.** C'est aujourd'hui possible en Russie, où Danone, grâce aux complémentarités avec Unimilk, couvre désormais tout le spectre du pouvoir d'achat des consommateurs russes, depuis les produits laitiers traditionnels jusqu'aux gammes les plus modernes, à plus forte valeur santé. Cela passe aussi par la diffusion de formats économiques : le yaourt Danonino enrichi en calcium et en vitamine D en format familial ou en dose individuelle pour enfants au Brésil ; des contenants familiaux de 3 à 8 litres pour Volvic en France et Bonafont au Mexique et à São Paulo

(Brésil). C'est également la logique de la division Nutrition Médicale quand elle décline ses produits nutritionnels à boire, Nutridrink ou Fortini, dans des formules en poudre, moins chères, au Brésil et bientôt ailleurs.

### L'innovation de rupture est souvent le seul moyen de pouvoir répondre au besoin d'accessibilité de certains consommateurs.

Il s'agit alors d'inventer un tout autre produit ou une gamme dont les caractéristiques permettent une production à moindre coût mais à qualité nutritionnelle équivalente. Danone s'est doté d'une démarche baptisée Nutripack, qui lui permet d'établir un bilan santé et nutrition très exhaustif par pays. Cette démarche a déjà été déployée dans plus de 25 pays, comme l'Inde, l'Indonésie, la Chine, le Brésil, l'Algérie ou encore l'Egypte, pour adapter ou créer les produits qui répondent le mieux aux situations étudiées. En 2010, elle a été étayée par l'étude de la symbolique attribuée aux aliments (ce qu'ils évoquent), des pratiques et des habitudes alimentaires, de la transmission des savoirs culinaires... L'objectif est de pouvoir développer des produits qui s'insèrent ainsi naturellement dans la diète locale.

A cela s'ajoute le contexte purement local, qui amène le groupe à rechercher des alternatives au lait ou à l'amidon quand il est importé.

En Afrique du Sud, où la chaîne du froid n'est pas encore généralisée, la gamme Nutriday propose des yaourts qui se conservent trois mois à température ambiante. Dans les eaux, il s'agit d'exploiter des sources locales et de réduire les coûts de transport ou de logistique. Un travail, souvent réalisé avec les communautés sur place, qui est à la base du succès d'Aqua, numéro 1 des eaux conditionnées en Indonésie. La Nutrition Infantile, dont le succès en Asie ne cesse de se confirmer, a également beaucoup innové pour ne pas rester sur les seuls segments dits «premium». La gamme de produits Gzikita («Notre nutrition» en indonésien) enrichis en protéines, fer, zinc, vitamine A, iodé, calcium et acide folique, lancée en Indonésie, répond ainsi au double objectif d'apporter des bénéfices nutritionnels essentiels et parfaitement adaptés au jeune enfant comme à la future mère, à un prix très abordable.

**Enfin, Danone contribue à la promotion du social business, à travers la mise en place d'actions visant à créer de l'activité économique autour du développement de produits alimentaires nutritionnellement adaptés et accessibles**

## 1,4 milliard

Les dernières estimations de la Banque mondiale montrent qu'en 2005 environ 1,4 milliard de personnes

vivaient sous le seuil international de pauvreté (1,25 USD par jour), soit l'équivalent de plus d'une personne sur

quatre dans les pays en voie de développement. Le nombre de personnes vivant sous le seuil de 2 USD est évalué à 2,5 milliards.



**En Indonésie, 98% des enfants de moins de 5 ans souffrent de malnutrition.** Chaque portion de la gamme Gzikita fournit jusqu'à 50% des AJR en nutriments vitaux, à un prix d'environ 0,15 euro.

aux plus défavorisés. A cet effet, l'exemple le plus inspirant a été mis en place au Bangladesh en 2006 avec la Grameen Danone Foods et a donné naissance au Fonds danone.communities l'année suivante. Cette aventure s'est accélérée en 2010 avec deux nouveaux investissements : le premier, Naandi, en Inde, a pour mission d'apporter de l'eau potable dans 400 villages de trois Etats dans le nord et le sud du pays, qui pourrait bénéficier à 600 000 villageois. Le second, Lemateki (qui signifie «manger, grandir, réussir»), a été réalisé au Sénégal dans l'objectif de développer un aliment enrichi à partir de matières premières locales, à destination des enfants scolarisés. Sous la forme d'une pâte en tube, ce goûter contient 3,6% de protéines et 30% d'extrait sec (contre 20% dans un produit classique).



**savoir +:**  
[www.danonecommunities.com](http://www.danonecommunities.com)

## UNE USINE POUR PRODUITS ACCESSIBLES EN INDE

En Inde, Danone a posé la première pierre de son usine au nord de Delhi en novembre dernier. De ses lignes de production sortira mi-2011 une gamme de produits aux apports

nutritionnels ajustés aux besoins locaux, de 5 à 10 roupies, destinés aux plus pauvres (240 millions d'Indiens environ vivent avec moins de 1 USD/jour ou 45,5 roupies).



Découvrez les initiatives et les actions de Danone en 2010 **dans le rapport économique et social en ligne :**  
[www.danone10.danone.com](http://www.danone10.danone.com)

# DES ENJEUX SANTÉ LIÉS À NOS MÉTIERS

“Apporter la santé par l’alimentation au plus grand nombre” est la mission de Danone, qui guide ses équipes au quotidien. Leur métier consiste à offrir des produits savoureux et équilibrés, apportant un bénéfice santé à un large spectre de consommateurs et spécifiquement adaptés aux problématiques de santé publique de chaque pays.

## L’ALIMENTATION CONTRIBUE À CONSTRUIRE ET PRÉSERVER SON CAPITAL SANTÉ

La mission de Danone recouvre de nombreuses réalités autant liées aux évolutions socio-économiques qu’aux enjeux mondiaux et locaux de santé publique. Important levier de création de valeur pour les marques, le développement de l’offre santé de Danone s’appuie sur le savoir-faire des équipes de Recherche et Développement en lien avec les parties prenantes. En 2010, les travaux propres à Danone ou menés en partenariat avec des instituts et universités scientifiques renommés ont contribué, d’une part, à affiner la conception et la qualité nutritionnelle de ses produits et, d’autre part, à faire avancer la science de l’alimen-

tation dans des domaines clés : génome de la flore intestinale (ou microbiote), étude des microbes pour la santé ou encore liens entre hydratation, santé et bien-être. Les avancées scientifiques confirment chaque jour la spécificité des besoins nutritionnels de chacun, qui varient selon l’âge (bébé, enfant, adolescent, adulte, personne âgée), le sexe, ou l’état physiologique (grossesse, maladie chronique, déficience métabolique, vieillesse, etc.). C’est à travers la complémentarité de ses quatre métiers, qui couvrent les besoins nutritionnels de toutes les générations, que Danone explore ce très vaste champ d’investigation.



## PREMIER SYMPOSIUM INTERNATIONAL **INSTITUT PASTEUR/ DANONE RESEARCH**

L’Institut Pasteur et Danone Research ont réuni plus de 300 chercheurs de tous pays à la 1<sup>re</sup> édition du Symposium international «Microbes for Health», organisé à Paris en novembre dernier. L’objectif : discuter des découvertes concernant le microbiote intestinal\* et apporter un éclairage nouveau quant à l’influence sur notre santé de ces bactéries. Parmi les grands enseignements de ce symposium : l’importance du génome du microbiote (qui compte un millier d’espèces bactériennes et plus de 3,3 millions de gènes... soit 150 fois plus que le génome humain) et le rôle de ce microbiote dans certaines pathologies. Les chercheurs ont apporté des pistes de réponses quant aux mécanismes qui pourraient expliquer les bénéfices santé de certaines bactéries. Ils ouvrent ainsi encore un peu plus la voie au développement d’aliments santé spécifiques qui, en apportant des souches de bactéries, permettent le développement de populations de bactéries bénéfiques au sein du microbiote.

\* Ensemble des bactéries qui vivent naturellement dans notre intestin, comme les lactobacilles, bacteroïdes, enterobactéries, etc.



Retrouvez notre dossier sur «ce que nous apprend la flore intestinale» :  
[www.danone10.danone.com](http://www.danone10.danone.com)

Dès 2005, Danone a élaboré sa charte **Alimentation, Nutrition et Santé**. Synthèse des convictions, principes d'action et engagements du groupe, la charte est disponible sur le site [www.danone.com](http://www.danone.com).



**Bernard Hours,**  
directeur général délégué  
de Danone

**D**anone et santé, l'association est plus que jamais d'actualité. Les pays matures voient leur population vieillir, les pays émergents comptent de plus en plus d'enfants. Or ces deux populations, aux deux extrêmes de la vie, doivent bénéficier d'une alimentation adaptée à leurs besoins : les plus de 75 ans sont les plus atteints par la dénutrition, voire la malnutrition. Et les enfants, à partir de 6 mois, doivent pouvoir remplacer progressivement le lait

maternel par une alimentation respectueuse de leur métabolisme et de leur croissance. Dans le même temps, la santé quotidienne reste clé, et notre offre en eaux et produits laitiers y répond. Notre mission existera encore très longtemps : apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. Et il faut que cette santé-là passe par le plaisir ; ce ne sera jamais l'un ou l'autre, ce sera toujours l'un et l'autre."

## HYDRATATION, une science en plein essor



Seul liquide dont l'organisme a besoin, l'eau compose notre corps à 60% et représente quantitativement le nutriment le plus important dans notre alimentation. Il est par ailleurs prouvé que la surconsommation de boissons sucrées a un effet néfaste sur la santé : surpoids et obésité chez les enfants, diabète de type II chez les femmes...

Pour Danone, il est donc essentiel de proposer une hydratation saine. Toutefois, les liens entre hydratation, bien-être et santé constituent encore un domaine de recherche récent. Très investis sur le sujet, les chercheurs de la division Eaux ont travaillé en 2010 autour de trois grands axes : définir des marqueurs d'hydratation pertinents ; évaluer les effets de l'hydratation à court terme, par exemple sur les performances physiques et mentales ; et ceux à long terme, notamment sur la santé rénale, le surpoids ou tout simplement le bien-être.

## AGIR sur la programmation métabolique

Les équipes de la division Nutrition Infantile ont récemment développé, pour les formules infantiles, une «complex lipid matrix» présentant une structure lipidique qui aurait un impact sur la programmation métabolique du futur adulte. Alors que la quantité de matières grasses contenues dans les aliments pour bébés a très peu évolué au cours des dernières décennies, leur qualité, elle, s'est dégradée en faveur des acides gras oméga 6 (augmentation du rapport oméga 6/oméga 3). Comme les acides gras alimentaires influent sur le développement du tissu adipeux



au début de la vie, il est possible d'éviter la formation excessive de cellules adipeuses par l'alimentation des premières années et de réduire ainsi le risque d'obésité ultérieure.

\* La quantité de matières grasses fait référence à la quantité de lipides dans l'alimentation, tandis que leur qualité fait référence aux types de lipides présents, à leur structure et à leur composition.

## LA QUALITÉ DE VIE, UN ENJEU CLÉ DE LA NUTRITION MÉDICALE



**La Nutrition Médicale a notamment pour vocation d'étudier les incidences de l'âge**, par exemple sur les muscles.

Car même en bonne santé, entre 50 et 70 ans, une personne perd en moyenne 50% de sa masse musculaire. En luttant contre cette atrophie, le produit Fortifit, récemment lancé, contribue à retarder la perte d'autonomie et à améliorer la qualité de la vie. Un nombre élevé d'innovations, en cours d'étude par les équipes de R&D, va ainsi élargir l'offre de la Nutrition Médicale sur les marchés, tous touchés à plus ou moins court terme par l'arrivée du "papy boom". Plus largement, l'ambition est de développer des produits qui s'intègrent dans les protocoles de soins et de contribuer à apporter aux malades une meilleure qualité de vie.

# "LES HOMMES, LEVIER ESSENTIEL DE NOTRE AVVENTURE"

PAR MURIEL PÉNICAUD,  
DIRECTRICE GÉNÉRALE RESSOURCES HUMAINES

Développement de Danone dans les pays émergents ; montée en puissance des effectifs dans ces pays ; enjeux de recrutement, de fidélisation, d'engagement et de formation : les équipes des ressources humaines doivent anticiper et accompagner la croissance de l'entreprise.



**Face aux nouveaux enjeux économiques et sociaux liés au déplacement du centre de gravité de Danone vers les pays émergents, il est capital d'investir sur le développement des hommes pour générer une performance économique et sociale durable. Il est de notre responsabilité de créer de la richesse, des emplois, de l'utilité sociale, de favoriser la santé par l'alimentation du plus grand nombre et de préserver notre environnement. En un mot, cela s'appelle l'engagement. L'engagement de Danone envers ses salariés et son écosystème ainsi que l'engagement des salariés envers le projet de Danone sont les leviers de notre croissance. Le taux d'engagement des collaborateurs dans notre**

édition 2010 de la People Survey\* est de 87%, ce qui nous place au dessus des sociétés les plus performantes. C'est à la fois un formidable encouragement et une grande responsabilité. Cela nous conforte dans notre ambition de faire de Danone une Great Place to Grow, c'est-à-dire une entreprise qui permette aux salariés de se développer à tous les niveaux, soutenus par le management de proximité ; en poursuivant le déploiement de nos fondamentaux comme la sécurité et les conditions de travail ; et en innovant dans ce domaine grâce à DanCares, la mise en place progressive d'une couverture santé de base pour tous nos employés. Notre engagement porte aussi sur notre écosystème, où, grâce aux initiatives conduites par nos filiales avec des ONG, nous soutenons le développement de nos fournisseurs, distributeurs et territoires et celui de leurs salariés. Au confluent de l'économique, du social et du sociétal, ces actions s'inscrivent pleinement dans le double projet qui inspire le groupe depuis quarante ans, et sur le levier essentiel de l'engagement des Danoners, aujourd'hui et dans le futur.»

\*Enquête interne anonyme et annuelle.



## DANONE LEADERSHIP COLLEGE, capitaliser sur l'énergie de tous

Initié en 2009, le Danone Leadership College, plus important programme de formation jamais élaboré par le groupe, vise à diffuser une culture du leadership «à la Danone» auprès des 15 000 chefs d'équipe de l'entreprise. Tous les échelons du management sont concernés, des postes de direction jusqu'aux chefs d'équipe dans les ateliers et les dépôts, ou encore les équipes de vente. A fin 2010, 8 600 personnes étaient déjà formées, avec le support de partenaires et, surtout, des 315 formateurs internes. Ce programme, très opérationnel, vient épauler les managers de proximité pour qu'ils animent et fédèrent leurs équipes autour de la stratégie de chaque entité. Développement des capacités d'écoute ou mise en avant de l'engagement, in fine, les idées et l'énergie de chacun sont mieux valorisées.



## FONDS DANONE POUR L'ECOSYSTÈME 1<sup>ER</sup> BILAN

Créé en 2009, le Fonds Danone pour l'Ecosystème, doté de cent millions d'euros, vise à renforcer et à développer l'activité des partenaires du groupe, partout où il est présent. Dès 2010,

20 projets ont été validés et lancés - notamment en faveur du recyclage et de l'amont laitier - et 12 000 personnes vont en bénéficier. 14 projets nouveaux sont déjà à l'étude.



## 100 995

Au 31 décembre 2010, Danone compte 100 995 salariés répartis dans 80 pays ; deux tiers exercent dans les pays émergents, zones à forte croissance pour le groupe.

## WISE : LA SÉCURITÉ, PRIORITÉ INCONTOURNABLE

Wise, programme dédié à la sécurité au travail, lancé en 2004, a permis de réduire de 50% en cinq ans le taux de fréquence des accidents avec arrêt.

Et il continue de porter ses fruits : en 2010, le nombre d'accidents a encore chuté de 23%, le groupe passant sous la barre des trois accidents par million d'heures travaillées. Mais, parce qu'un accident est toujours un accident de trop, des plans d'action spécifiques, axés sur la sécurité routière notamment, ont été mis en œuvre en 2010 dans six pays particulièrement touchés par ce problème, comme l'Arabie saoudite, qui, grâce à une responsabilisation de tous, a affiché une année entière à 0 accident avec arrêt. Et Danone élargit ses formations à la sécurité au-delà de ses seuls salariés : des fournisseurs peuvent désormais en bénéficier, dans le secteur de la logistique, par exemple.

## DAN 2.0 : quand l'outil renforce la culture

Déployé depuis 2009, le programme Dan 2.0 vise à créer les conditions pour que les organisations transforment leurs modes de communication et de collaboration, en mettant la technologie au service de la culture réseau de Danone. Plus de 33 000 collaborateurs sont connectés et ont recours régulièrement aux outils mis à leur disposition (visio- et webconférence, messagerie

instantanée). Lancé en 2010, le réseau social interne, qui cherche à connecter les Danoners pour qu'ils puissent collaborer, innover, mettre en avant leur savoir-faire et partager de bonnes pratiques dans des communautés et des blogs, connaît un succès identique. Il compte déjà 7 000 utilisateurs actifs réguliers et près de 250 communautés ont été créées.



## DAN'CARES, UNE COUVERTURE SANTÉ MINIMALE POUR TOUS

Danone considère que sa mission santé doit en premier lieu être traduite en interne.

C'est dans cette optique qu'a été lancé en février 2010 le programme Dan'Cares, dont le but est de procurer à chaque salarié – le groupe compte depuis Unimilk un effectif de 100 995 salariés, dont les deux tiers dans les pays émergents –, d'ici trois ans, une couverture santé sur les soins fondamentaux : hospitalisation, chirurgie, soins liés à la maternité, consultations médicales de base et dépenses de pharmacie. Au-delà de l'enjeu de santé,

ce programme représente une grande avancée sociale en même temps qu'un levier pour développer l'attractivité de Danone ou encore augmenter l'engagement et la fidélité des équipes. Après un audit réalisé auprès de 56 filiales du groupe, dix pays ont été identifiés pour mettre en place Dan'Cares en 2011, avant un déploiement progressif qui touchera tous les collaborateurs du groupe d'ici à 2013.



Retrouvez la rubrique «Danone Inside» ou Danone raconté par ses équipes locales : [www.danone10.danone.com](http://www.danone10.danone.com) et : <http://ecosystème.danone.com>

# 2010, L'ANNÉE SOLIDE

PAR PIERRE-ANDRÉ TÉRISSE, DIRECTEUR GÉNÉRAL FINANCES

**Les résultats financiers de Danone et la croissance de son chiffre d'affaires de 6,9%\* confirment cette année encore la pertinence de ses décisions stratégiques. La progression des quatre activités du groupe et de toutes les zones démontre la force du modèle.**

\*en données comparables

«Le premier élément fort de 2010 est le maintien de notre marge à un niveau élevé (15,16 %, + 3 pb\*) dans un contexte complexe en raison de la volatilité des matières premières et de la fin de notre programme Reset, qui a eu un impact sur nos prix. Pourtant, nous terminons l'année 2010 avec une dynamique de croissance forte (+ 6,9%).»

Le deuxième fait marquant, c'est l'internationalisation du groupe. En témoigne la création de la joint-venture Danone-Unimilk, qui conforte notre position de n° 1 en Russie sur le marché des produits laitiers frais. Avec 49 % de notre chiffre d'affaires dans les pays émergents et 10 % en Amérique du Nord, 60 % de nos activités sont générées par nos principaux marchés en forte croissance. Deux fois plus qu'il y a dix ans ! La physionomie du groupe se modifie. Et notre modèle reste peu risqué puisque aucun pays, à part la France et la Russie, à 11 %, ne représente plus de 8 % de notre chiffre d'affaires. Troisième élément : la progression, pour la troisième année consécutive, du free cash flow de 20 %, grâce à l'amélioration très significative de la gestion du besoin en fonds de roulement et au focus de nos équipes sur la génération de free cash flow. Cela est indispensable pour traduire nos résultats opérationnels en résultats financiers ; investir dans la croissance, et rémunérer nos actionnaires, à qui nous allons proposer un dividende de 1,30 € par action, soit une augmentation de 8,3%.»



**«Nous avons réduit l'intensité carbone de nos activités de 22% depuis 2008 et l'objectif de -30% d'ici 2012 est maintenu.»**

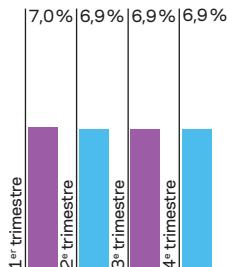
**20 %**

**En 2010, le free cash flow a progressé de 20,0% à 1 713 millions d'euros, soit 10,1% du chiffre d'affaires, contre 9,5% en 2009.**

Les investissements industriels se sont élevés à 832 millions d'euros, soit 4,9 % du chiffre d'affaires. La solide progression du free cash flow, net des dividendes et rachats d'actions, des acquisitions et de l'opération Unimilk, a permis en 2010 une réduction de 278 millions d'euros de la dette financière nette\* à 3 216 millions d'euros.

\* Hors options de vente de 3 858 millions d'euros accordées aux actionnaires minoritaires au 31 décembre 2010.

## Croissance 2010 par trimestre



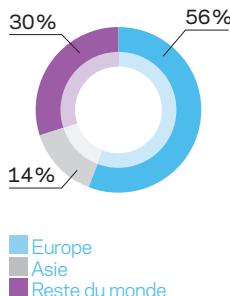
**+ 6,9%**

de moyenne annuelle groupe. Cette progression résulte d'une croissance de 7,6% des volumes et d'une baisse du mix prix de 0,7%.

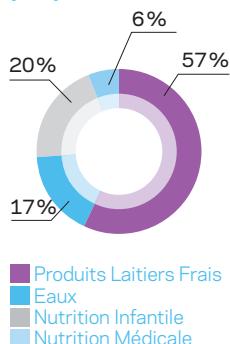
**+ 3pb**

La marge opérationnelle courante (EBIT) de Danone a progressé en données comparables de 3 points de base en 2010, pour s'établir à 15,16%, dans un contexte de forte inflation des matières premières, et notamment du lait. L'évolution de la marge a été particulièrement favorable au second semestre, avec une croissance de + 78 pb en données comparables par rapport à 2009. Le pôle Eaux a enregistré une marge opérationnelle courante en progression de + 13 pb en 2010. La progression de la marge opérationnelle courante du pôle Nutrition Infantile est de + 17 pb.

## Part du chiffre d'affaires par zone



## Chiffre d'affaires par pôle



**17010M€**

Danone réalise un chiffre d'affaires de 17 010 millions d'euros et un résultat opérationnel courant de 2 578 millions d'euros en 2010. Le chiffre d'affaires se répartit entre les Produits Laitiers Frais (9 732 M€), les Eaux (2 868 M€), la Nutrition Infantile (3 355 M€) et la Nutrition Médicale (1 055 M€).

## Positions

### En volume, le groupe est :

- n° 1 mondial des produits laitiers frais ;
- n° 2 mondial de la nutrition infantile ;
- n° 2 mondial des eaux en bouteille ;
- n° 1 européen de la nutrition médicale.

**+7,1%**

Le résultat opérationnel courant du groupe a progressé de 7,1%, pour atteindre 2 578 millions d'euros en 2010.

**+14,2%**

Le résultat net courant part du groupe a progressé de 14,2%, à 1 669 millions d'euros, en 2010.

**49%**

des activités totales de Danone en 2010 sont réalisées dans les pays émergents.

Les indicateurs sont exprimés en données comparables, à périmètre et taux de change constants. Le groupe communique sur des indicateurs financiers non définis par les normes IFRS. L'ensemble des informations liées au changement de méthode comptable est disponible sur le site <http://finance.danone.fr/>

**2,71€**

Le bénéfice net courant dilué par action est de 2,71 euros, en hausse de 8,6% en données publiées, et de 12,7% en données comparables.

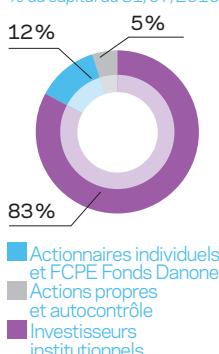
# LES INDICATEURS

**+4,27%**

les effectifs du groupe sont passés de 80 976 à 100 995 salariés\*.

## Titres au porteur identifiable

% du capital au 31/07/2010

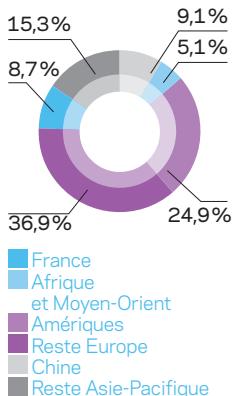


## Indicateurs environnementaux

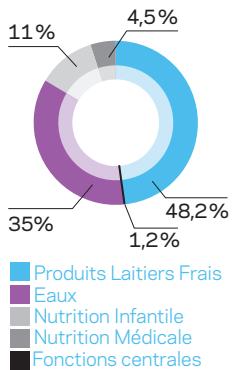
- Réduction de l'empreinte carbone (2008-2010) : **-22%** ;
- réduction de la consommation d'eau (2000-2010) : **-41%** ;
- réduction du ratio poids des emballages par rapport au poids des produits vendus (2000-2010) : **-10%** ;
- taux de valorisation des déchets : **84%**.

\*Effectifs d'Unimilk inclus.

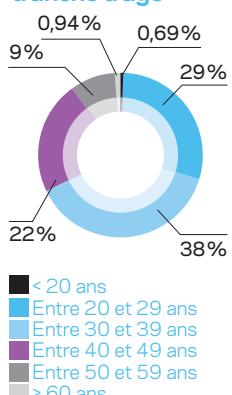
## Répartition des 100 995 salariés\*



## Effectifs\* par pôle



## Effectifs\* par tranche d'âge



## Données boursières au 31/12/2010

	2008	2009	2010
en millions d'euros			
Capitalisation boursière	22 200	27 710	<b>30 465</b>
en euros			
Dernier cours de l'exercice (clôture)	43,18	42,83	<b>47,02</b>
Cours le plus haut de l'exercice	64,00	44,10	<b>48,50</b>
Cours le plus bas de l'exercice	38,60	31,22	<b>39,35</b>
en milliers d'actions			
Moyenne quotidienne du nombre de titres échangés	3 265	2 895	<b>2 344</b>

**1,30 €**

Danone a décidé de soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires, qui se réunit le 28 avril 2011, la distribution d'un dividende pour l'année 2010 de 1,30 euro par action ordinaire. Si ce dividende est approuvé, il sera détaché de l'action le 10 mai 2011 et sera payable à partir du 13 mai 2011. Ce montant représente une progression du dividende par action de 8,3% par rapport à 2009.

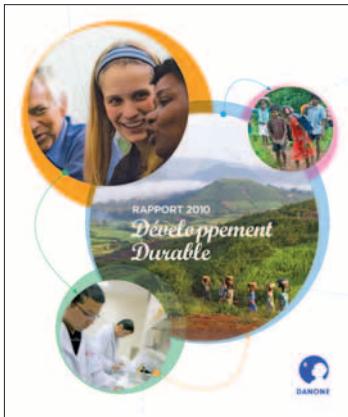
**832 M€**

Les investissements industriels ont atteint 832 millions d'euros en 2010, contre 699 millions d'euros en 2009 (représentant respectivement 4,9% et 4,7% du chiffre d'affaires consolidé). Tout comme en 2010, le groupe prévoit, en 2011, de focaliser son effort d'investissement industriel dans les pays émergents et dans les pays à fort potentiel de croissance, et d'engager un niveau d'investissement aux alentours de 4 à 5% de son chiffre d'affaires consolidé en 2011, afin d'accompagner croissance, volume, et expansion géographique.

## POUR EN SAVOIR PLUS RETROUVEZ :



**Le document de référence**  
sur <http://finance.danone.fr>



**Le rapport de développement durable**  
sur [www.danone.com](http://www.danone.com), rubrique Développement durable, «notre vision».

**Le rapport économique et social 2010 en ligne est disponible** sur le site du groupe : [www.danone.com](http://www.danone.com) ou sur le site : [www.danone10.danone.com](http://www.danone10.danone.com). Vous découvrirez l'année 2010 de Danone : celle des métiers et des filiales ; les principaux sujets de réflexion et les enjeux de l'alimentation santé ainsi que les images de Danone tournées par ses propres équipes.

### SITES DÉDIÉS DE DANONE

[www.danone.com](http://www.danone.com) - [lespiédssurterre.danone.com](http://lespiédssurterre.danone.com) -  
<http://ecosystème.danone.com> - [www.etudes.danone.com](http://www.etudes.danone.com)  
[www.danonecommunities.com](http://danonecommunities.com) - [www.institutdanone.org](http://www.institutdanone.org)



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

**Directeur de la publication**  
Laurent Sacchi  
**Directrice de la rédaction**  
Stéphanie Rismont  
**Rédactrice en chef**  
Agnès d'Anthony  
**Responsable éditoriale**  
Sandrine Fossard

**Crédits photographiques**  
Chris Terry, Thomas Haley/Sipa,  
Eric Flomny, Laurent Vautrin,  
Raphael Dautigny, Bruno  
Schneider, Hellio-Van Ingen,  
Getty Images, DR

**Conception et réalisation**  
Angie (réf. RADA010)

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



Ce rapport a été imprimé sur un papier couché sans bois 100 % recyclable et biodégradable, fabriqué à partir de pâtes blanchies, sans chlore, dans des sites de production certifiés ISO 9001 (qualité), ISO 14001, EMAS (environnement) et ISEGA (aptitude au contact alimentaire). Ce papier ne contient pas de métaux lourds (taux inférieur à 100 ppm). Le bois utilisé pour la fabrication des pâtes provient de forêts et plantations gérées de manière responsable.



evian.  
Live young

