

APPORTER LA SANTÉ PAR L'ALIMENTATION AU PLUS GRAND NOMBRE

# DANONE

Rapport économique et social

11

Franck Riboud  
51% DES VENTES  
DE DANONE  
DANS LES PAYS  
ÉMERGENTS

SIX ENJEUX  
POUR DANONE  
INNOVER  
INCARNER  
CONNECTER  
SÉCURISER  
ADAPTER  
GRANDIR

PLUS D'INFOS, PLUS D'IMAGES SUR :  
[danone11.danone.com](http://danone11.danone.com)



08—11

## 1996-2011 : 5 475 JOURS

qui ont transformé Danone,  
groupe industriel européen,  
en leader mondial  
de l'alimentation

14—18

## 01 : INNOVER

et repenser ses acquis  
en se frottant à la réalité  
de ses marchés

19—23

## 02 : INCARNER

une approche positive  
de l'alimentation fondée  
sur la santé et le plaisir

24—27

## 03 : CONNECTER

contacter, converser... pour  
se rapprocher de ses publics

28—32

## 04 : SÉCURISER

l'accès aux matières  
premières, enjeu de la  
pérennité des activités

33—37

## 05 : ADAPTER

ses modèles pour se  
développer en intégrant  
les réalités locales

38—42

## 06 : GRANDIR

en tenant compte de la  
diversité sociale et culturelle  
des 101 885 collaborateurs  
du groupe

I—XII

## 2011 : l'essentiel des activités

Produits Laitiers Frais  
Eaux  
Nutrition Infantile  
Nutrition Médicale  
Principaux indicateurs



# DANONE RÉALISE 51% DE SES VENTES DANS LES PAYS ÉMERGENTS

**FRANCK RIBOUD**, P-DG de Danone, revient sur le bilan de 2011 et ses principaux enseignements. Une année marquée par le poids des pays émergents, qui ont réalisé plus de la moitié du chiffre d'affaires et contribué à hauteur de 83% à la croissance du groupe.

**2011 est maintenant derrière nous.  
Quel bilan en faites-vous ?**

**Franck Riboud :** 2011 a été une année difficile et très positive à la fois. Difficile, parce que, ce n'est pas une surprise, nous évoluons dans un contexte macroéconomique très incertain en Europe, également marqué par une inflation spectaculaire du prix des matières premières, qui aura mis nos coûts et l'ensemble de l'organisation sous tension. Mais 2011 a été finalement pour Danone une année très positive car nous avons réussi à dépasser ces forts vents contraires. En termes de résultats, 2011 est en effet encore une année performante : nous sommes au rendez-vous de tous nos objectifs ; des objectifs que nous avions maintenus ambitieux malgré la crise. La croissance organique de nos ventes se monte à 7,8% sur l'année ; nous avons atteint notre objectif de progression de marge ;

et notre free cash-flow a continué à progresser fortement, de plus de 9%. L'une des raisons majeures de ce succès est, je crois, que nous avons fait très tôt – il y a plusieurs années – l'hypothèse que les pays historiques de Danone, les pays matures, allaient connaître une remise en cause profonde de leurs modèles classiques et sans doute pour plusieurs années. Ce qui fait que nous avons maintenu un dispositif de combat, d'efficacité, de qualité d'exécution, de focalisation... Il n'y a pas de secret.

### Comment expliquez-vous vos performances ?

**F.R.:** D'abord, dans les pays émergents, sur lesquels nous avons été parmi les premiers à «parler», nous avons continué à connaître des taux de croissance spectaculaires. Ensuite, dans les pays matures, nous avons réussi à globalement enrayer la tendance négative de la consommation. Certains pays historiques, comme la France, dont on pouvait craindre que les résultats soient malmenés, ont montré une très forte capacité de réaction et finissent l'année en croissance. L'Europe, avec un taux de 2,4%, s'en sort très bien dans ce contexte. Tout ceci n'est pas un hasard. C'est la conséquence de nos choix stratégiques d'il y a quelques années en termes de priorités géographiques et de choix de métiers. Nous sommes parfaitement positionnés.

### L'activité Produits Laitiers Frais, la plus importante de votre portefeuille, n'a pas été aussi performante que les autres, semble-t-il...

**F.R.:** Je connais beaucoup d'entreprises de produits de grande consommation qui aimeraient que leur activité la plus importante, la plus mûre, une activité quasi centenaire, leur apporte, dans une période de crise, une croissance de 4,6% en données comparables. La division Produits Laitiers Frais, soit 58% de notre activité, a généré à elle seule 500 millions d'euros de chiffre d'affaires additionnel en 2011 pour le groupe. C'est une contribution massive à notre croissance en valeur absolue. Alors, oui, c'est vrai, nous avons connu dans certains pays des conditions de marché difficiles et nous avons sans doute été trop lents à nous apercevoir que, aux Etats-Unis, le marché du yaourt grec allait exploser pour devenir le plus gros segment de consommation local en seulement

quelques mois. Mais nous avons réagi et réagi vite. L'Espagne, par exemple, a su trouver de la croissance sur le marché des produits laitiers grâce à l'innovation : le nouveau pot Activia, plus beau, plus différenciant, plus pratique, y a eu un succès considérable. Aux Etats-Unis, où Dannon est devenue la première marque du marché, nous avons rattrapé une partie de notre retard dans la catégorie du yaourt grec, et nous construisons de nouvelles capacités de production. Surtout, nous avons toujours un potentiel extraordinaire dans ce métier. Le rachat d'Unimilk en Russie en est sans doute la meilleure illustration. Après 2011, qui a été l'année de la fusion des équipes et de la mise aux normes «Danone», notre business russe est prêt à devenir un moteur de croissance massif dans les années à venir.

### Comptez-vous sur vos nouveaux métiers Nutrition Infantile et Nutrition Médicale pour assurer la croissance future du groupe ?

**F.R.:** Nous comptons sur tous nos métiers. La meilleure illustration de potentiel de croissance de tous nos métiers, c'est l'Eau. Alors qu'après plusieurs trimestres de croissance faible, on nous prédisait la fin de ce métier, il a tiré notre performance cette année avec une croissance organique de près de 16%. Bien sûr, il y a là des éléments un peu exceptionnels liés à la météo, mais c'est la démonstration que nous savons opérer les retournements nécessaires. Maintenant, il est vrai aussi que nos métiers de nutrition ciblée ont des potentiels très importants à moyen et à long terme car ils sont portés par des tendances démographiques lourdes. La Nutrition Médicale par exemple (+9,4% de croissance en 2011) a un potentiel mécanique de croissance en raison du vieillissement de la population mondiale et des réponses qu'apporte une alimentation spécifique aux problèmes liés à l'âge et à l'enjeu de la dépendance. C'est également vrai pour la Nutrition Infantile (+10,7% de croissance en 2011). Tous les jours se renforce en effet la conviction des scientifiques que, jusqu'à ses 3 ans, un enfant n'a pas du tout les mêmes besoins nutritionnels qu'un adulte et qu'il doit donc bénéficier d'une alimentation spécifique. C'est vrai partout ; pas seulement dans les pays



développés. Nous travaillons beaucoup pour faire connaître cette réalité.

### Dans cette conjoncture complexe, quels sont les atouts de Danone ?

**F.R.:** Sans doute de savoir trouver rapidement des solutions dans l'adversité, d'être animé par un esprit de compétition de tous les instants. Et cela, même si le contexte extérieur nous rend la tâche plus difficile. Certes, le prisme européen existe, mais j'observe cependant qu'il y a dans le monde des pays où la pauvreté recule, où les gens aspirent à des produits plus sains, plus sûrs et au goût réellement meilleur. Des pays où la croissance existe et où nous sommes bien présents. Le groupe est armé pour ces situations paradoxales. C'est dans notre culture de faire jouer la solidarité, de construire avec les pays en croissance et d'aider ceux qui le sont moins. C'est l'avantage d'avoir construit un groupe multipolaire en termes géographiques.

### Ce qui vous a marqué le plus en 2011 ?

**F.R.:** Le plus marquant, c'est justement le basculement géographique. On parle beaucoup de nouvel équilibre mondial. Chez Danone, sans renier nos origines, nous avons déjà basculé dans ce monde du futur. 2011 restera comme l'année où la part des pays émergents dans notre chiffre d'affaires a dépassé les 50%. A partir de maintenant, plus d'un euro sur deux générés par le groupe provient des pays émergents. Ce sont eux qui ont assuré 80% de notre croissance des ventes et la totalité de celle de notre résultat opérationnel. Et parmi nos dix plus gros marchés aujourd'hui, vous trouvez cinq pays émergents : la Russie, quasiment le premier pays de Danone maintenant, le Mexique, l'Indonésie, la Chine et l'Argentine.

### Si vous deviez résumer ce qu'il vous reste à faire...

**F.R.:** Tout, justement ! Nous ne sommes pas à la fin d'une aventure, mais au début d'une nouvelle. Nous devons continuer à développer nos quatre métiers, nos quatre catégories, qui apportent chacune des réponses pertinentes aux enjeux de nutrition d'aujourd'hui et de demain. Nous devons faire en sorte que nos marques

soient produites dans les meilleures conditions de coûts pour pouvoir être vendues au juste prix. Nous devons faire en sorte que nos produits soient les meilleurs à la dégustation et les premiers sur les linéaires des magasins. Nous devons renforcer la qualité de nos liens avec nos parties prenantes : les consommateurs, nos collaborateurs, les actionnaires, nos fournisseurs, la société dans son ensemble. Pour cela, il faut que nous soyons au rendez-vous d'engagements concrets, que ce soit vis-à-vis de nos consommateurs, de notre écosystème ou de nos salariés. Sur le plan environnemental par exemple, en ayant réduit de 27,5% notre empreinte carbone depuis 2008, nous sommes certains d'atteindre l'objectif de -30% en 2012. En direction de nos collaborateurs, nous sommes sur la voie d'apporter une couverture sociale minimum à tous nos salariés avec le programme Dan'Cares, déjà déployé dans huit pays, soit 30 000 salariés. C'est un programme unique. Et j'assume totalement cette vocation sociale car elle répond aussi à un objectif économique. Prendre soin de nos collaborateurs réduit drastiquement la rotation de l'emploi et l'absentéisme via l'accès aux soins. Dans de nombreux pays, cela nous permet d'attirer et de fidéliser les jeunes talents... On en revient toujours à la même idée : économique et social sont indissociables.

### Qu'est-ce qui vous motive encore après quinze ans à la tête de Danone ?

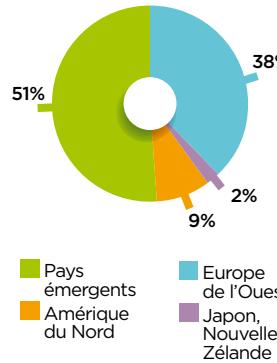
**F.R.:** Danone. Le projet de Danone. Les gens de Danone. Je suis souvent – pas toujours, nous ne sommes pas parfaits en tout – admiratif de ce que nous arrivons à faire. Il y a dans ce groupe, de manière quasi génétique, une capacité d'engagement, d'enthousiasme et de rebond des équipes qui est incroyablement stimulante. Si je regarde ce qui s'est passé dans les pays d'Afrique du Nord au sens large, je trouve exemplaire le courage dont ont fait preuve les salariés de Danone, les expatriés comme les locaux. Je pense aussi au Japon : les équipes y ont démontré une formidable capacité à rebondir. C'est cela qui, dans un environnement si incertain, me rend si confiant pour Danone. ■

**“Danone est au rendez-vous de tous ses objectifs, même les plus ambitieux, malgré des vents souvent contraires.”**

### Position des activités

**N°1 mondial** pour les Produits Laitiers Frais  
**N°2 mondial** en volume pour les Eaux embouteillées  
**N°2 mondial** pour la Nutrition Infantile  
**N°1 européen** pour la Nutrition Médicale

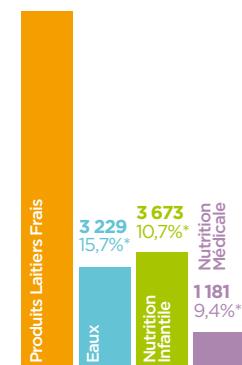
### 51% des ventes dans les pays émergents



### Croissance 2011

Le chiffre d'affaires consolidé atteint **19 318 millions d'euros**. En données comparables, le chiffre d'affaires a progressé de **7,8%**.

11 235 M€  
4,6%\*



### Top 10 des marchés

- France (11%)
- Russie (11%)
- Espagne (8%)
- Etats-Unis (7%)
- Indonésie (6%)
- Mexique (6%)
- Chine (5%)
- Argentine (5%)
- Allemagne (5%)
- Royaume-Uni (5%)

- 27,5%

Danone a réduit son intensité carbone de -27,5% depuis 2008.  
\*en données comparables

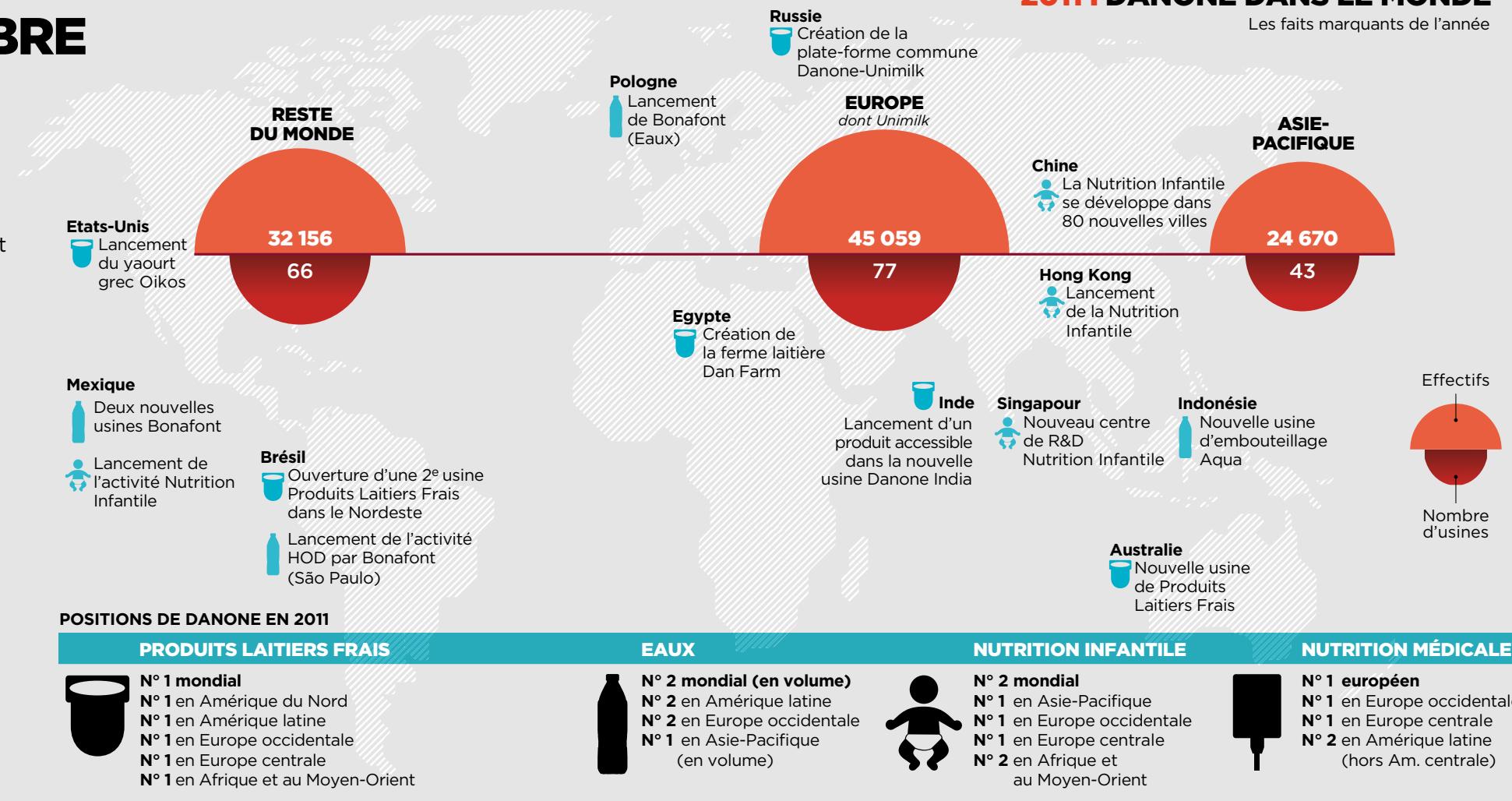
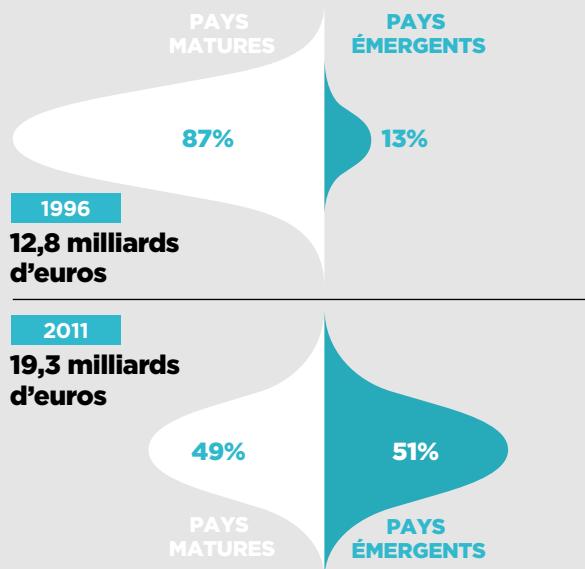


1996-2011

# LE NOUVEL ÉQUILIBRE GÉOGRAPHIQUE DE DANONE

Depuis 1996, le développement de Danone vers les pays à forte croissance dits MICRUB et les pays émergents a transformé radicalement le périmètre des activités du groupe.

## RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

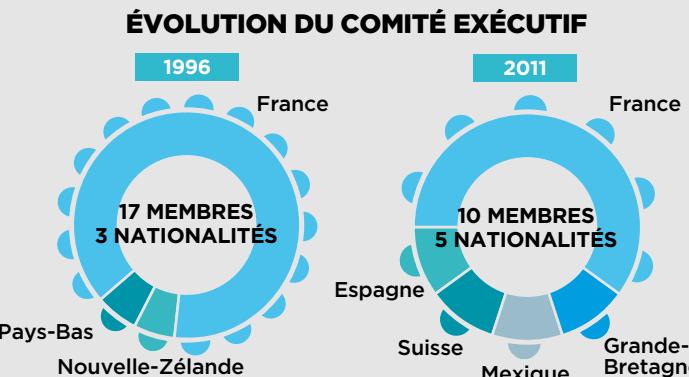


## LES SIX PREMIERS MARCHÉS DANONE

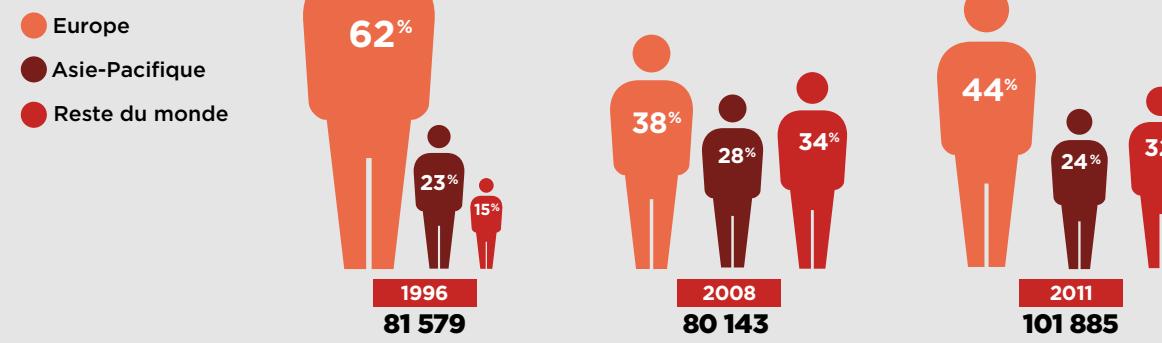
EN 1996	EN 2011
① France	① France
② Italie	② Russie
③ Espagne	③ Espagne
④ Allemagne	④ Etats-Unis
⑤ Reste Europe occidentale	⑤ Indonésie
⑥ Am. du Nord	⑥ Mexique

86,9% de l'activité sur 6 marchés dont 69% en Europe occ.

49% de l'activité sur 6 marchés dont 19% en Europe occ.



## RÉÉQUILIBRAGE DES EFFECTIFS

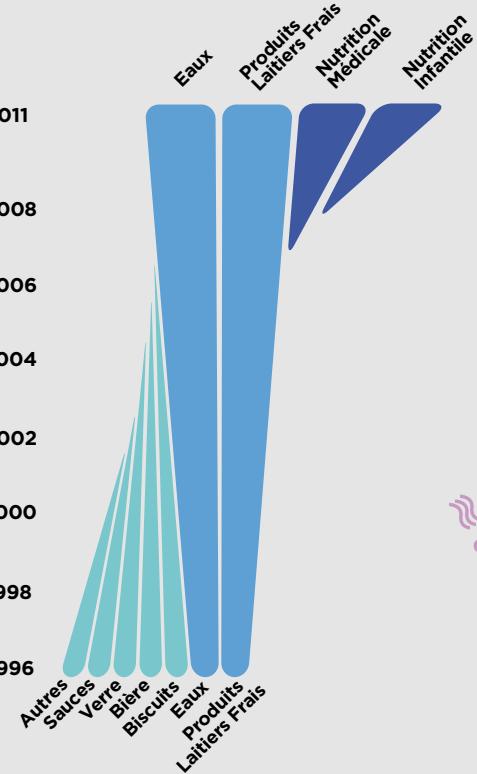


1996-2011

# LE RECENTRAGE STRATÉGIQUE SUR LA NUTRITION

Danone s'est positionné sur quatre métiers qui correspondent aux évolutions des besoins et des tendances de la consommation dans le monde.

## ÉVOLUTION DES ACTIVITÉS DU GROUPE



## MONTANT DU DIVIDENDE NORMALISÉ (en euro)



1996

9 MÉTIERS  
12,8 Mds€

Répartition par métier



2011

4 MÉTIERS EN CROISSANCE  
19,3 Mds€

Répartition par métier



## LA MAÎTRISE ENVIRONNEMENTALE

L'impact environnemental a été maîtrisé dans un contexte de forte croissance de 1996 à 2011 :

+ 55% de l'activité (en chiffre d'affaires)

Intensité carbone\*  
- 27,5%  
2008-2011

\*Responsabilité directe hors amont agricole (usine, transport, emballages et fin de vie)

1996 2011

Emissions de gaz à effet de serre  
520 Mt éq. CO<sub>2</sub> 496 Mt éq. CO<sub>2</sub>

Consommation d'eau (process industriel)  
34 Mm<sup>3</sup> 35 Mm<sup>3</sup>  
- 41% de la consommation d'eau par tonne de produit (2000-2011)

Consommation électrique  
1 668 GWh 1 820 GWh  
- 45% de la consommation d'énergie par tonne de produit (2000-2011)

Sites certifiés ISO 14001  
84 usines 94 usines



# 6 ENJEUX QUI MOBILISENT DANONE /

Grâce à un **RECENTRAGE** sur quatre métiers complémentaires et à une **EXPANSION GÉOGRAPHIQUE** dans les marchés à forte croissance, Danone poursuit sa mission d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre.

01 / INNOVER

02 / INCARNER

03 / CONNECTER

04 / SÉCURISER

05 / ADAPTER

06 / GRANDIR



## Un linéaire repensé

En France et en Espagne, Danone expérimente de nouveaux rayons pour valoriser le linéaire des produits laitiers frais, inchangé depuis quarante ans. Repensés depuis l'organisation des gammes de produits jusqu'à l'éclairage en fonction de la perception du consommateur, ces nouveaux meubles, testés en France en 2011, ont d'ores et déjà démontré leur impact positif sur les ventes et sur le confort d'achat.

# 01 / Innover et repenser ses acquis

Sa capacité à innover en se frottant chaque jour au terrain contribue à faire de Danone le leader dans ses quatre métiers.

Pour continuer à se renouveler, le groupe joue sur trois leviers : les initiatives locales, la volonté de répondre aux évolutions des modes de vie et l'ambition d'accompagner les problématiques de santé publique.

# D

ans un contexte de plus en plus concurrentiel, innover est indispensable pour que Danone consolide et renforce ses positions de leader. Mode de production, packaging, produit, distribution, campagne d'information et de sensibilisation..., le groupe repense en permanence ses process et son offre afin de répondre aux besoins de tous ses consommateurs, sur ses marchés matures comme dans les pays émergents, source de 83% de sa croissance en 2011.

### S'INSPIRER DES EXPÉRIENCES LOCALES

Afin de répondre à la diversité des contextes nationaux, Danone a toujours privilégié une organisation décentralisée. L'objectif est de laisser aux équipes qui sont en prise directe avec leur marché suffisamment de souplesse pour développer des initiatives en phase avec les habitudes et les attentes locales. Chacune joue ainsi un rôle de laboratoire d'idées. Pour développer les ventes de produits laitiers frais et dynamiser le rayon ultra-frais, Danone France a, par exemple, étudié les comportements d'achat in situ (attitude des consommateurs devant les linéaires, temps passé à remplir un panier, etc.) ; une analyse qui lui →

**Le regard de**  
**Bernard Hours**, directeur général délégué



«Innover, c'est oser se remettre en cause, repartir d'une feuille blanche pour recréer quelque chose d'extraordinaire.

L'innovation vient du terrain : c'est là que nous sommes en contact direct avec nos consommateurs, nos partenaires et nos concurrents. C'est là que se fait le "frottement" d'où naît l'étincelle à l'origine de toute nouvelle idée. L'innovation repose souvent sur des concepts simples, qui se concrétisent subitement. Notre organisation décentralisée et les marges de manœuvre laissées à nos filiales sont, en ce sens, une force. Notre différence, celle de nos équipes, c'est la qualité de l'exécution qui accompagne toute innovation, le souci du détail, la quête de la perfection.»

## AQUA



### Un bouchon anticontrefaçons

Première marque d'eau minérale en Indonésie, Aqua (qui détient 60% du marché avec Mizone) fait l'objet de multiples contrefaçons. Lutter contre le remplissage clandestin de bonbonnes, remises ensuite dans des circuits de distribution parallèles, est une priorité pour la protection du consommateur et de la marque. Après cinq années de recherches, Aqua a mis au point un nouveau bouchon protégé par une technologie inédite permettant de déceler les contrefaçons.

Aqua en a profité pour repenser le système d'ouverture désormais plus facile pour le consommateur.



**La petite bouteille Mizone**, disponible dans tous les petits commerces en Chine et en Indonésie, contribue au succès de cette boisson vitaminée, dont les ventes ont progressé de 70% en 2011.

**Le yaourt grec Oikos** a conquis par son goût et sa texture des Américains dont la consommation de produits laitiers frais est encore faible.

**Le pot Kiss**, testé avec succès en Espagne en 2011, va progressivement remplacer le pot créé par Danone en 1978.



a permis de repenser l'organisation, la classification, la gestion du froid et l'éclairage du rayon lui-même. Premier résultat : l'installation de meubles foncés, les *Black shelves*, entièrement revus pour améliorer le confort d'achat dans ces espaces ultra-frais, quasi inchangés depuis quarante ans. Après avoir enregistré sur le premier mois d'implantation dans un magasin-test une augmentation des ventes de 5,77% (contre une augmentation moyenne de 1,93% auparavant), Danone France déploie ce mobilier dans une centaine de magasins, suivi depuis par Danone Espagne.

L'innovation prend en effet d'autant plus de valeur qu'elle offre un potentiel de développement international pour le groupe. Ainsi, les expériences locales les plus réussies sont démultipliées dans d'autres pays. La culture du réseau permet en effet de diffuser rapidement les résultats de ces initiatives ainsi que

l'organisation de «market places», où s'échangent régulièrement les expériences des équipes des différentes filiales. Le pot Kiss (Keep it simple and safe), lancé avec succès en Espagne en 2011 sur la gamme Activia, sera ainsi généralisé dès 2012 à toutes les gammes de yaourts, mais surtout dans plusieurs pays européens. Avec son fond arrondi plus pratique, son aspect brillant et son design différenciant dans un rayon, ce nouveau packaging a redynamisé les ventes d'Activia dans la péninsule Ibérique, pourtant marquée par un contexte économique morose.

#### ANTICIPER LES BESOINS DES CONSOMMATEURS

Autre axe d'innovation : développer de nouvelles catégories de produits pour anticiper et satisfaire les attentes des consommateurs sur ses marchés. Avec Bonafont con Jugo au Mexique et Villa del Sur Levité en Argentine, le groupe

a ainsi créé un segment inexistant il y a cinq ans : les eaux aromatisées – ou aquadrinks –, plus saines que les boissons sucrées et plus savoureuses que l'eau, afin de conquérir un public davantage habitué aux sodas qu'à l'eau minérale. Depuis 2008, Villa del Sur Levité a triplé ses ventes et elle est devenue, en 2011, le numéro 2 en volume du marché des boissons non alcoolisées, en s'imposant dans le top 5, aux côtés de quatre marques de boissons gazeuses sucrées. Chaque nouveau parfum – en 2011, aux extraits de pamplemousse rose – augmente les ventes de Villa del Sur Levité auprès des Argentins, de plus en plus sensibles aux arguments de légèreté et de naturalité de ces eaux.

Danone accompagne également l'évolution des modes de vie et adapte ses formats à tout type de consommation. L'eau d'Evian a été précurseur en la matière, avec ses multiples formats : 33 cl pour les adeptes de mobilité, 50 cl pour les distributeurs et la restauration rapide, 75 cl à poser sur son bureau, 1 l pour les repas, 2 l pour les usages familiaux... devenus depuis des standards pour toutes les marques d'eau. L'introduction des bouteilles individuelles à boire (Danacol, Actimel, Activia) a également donné un nouveau souffle à l'innovation dans les produits laitiers, qui ont longtemps été cantonnés aux fins de repas. Pour encourager la consommation de produits laitiers au petit déjeuner, Danone a lancé en 2010 un nouveau pack Activia à verser, idéal pour les amateurs de céréales ; et, en 2011, le tout nouveau smoothie Activia au Portugal.

Danone teste également de nouvelles expériences de consommation. Depuis 2010, des bars à yaourts, ou «yoghourterias», ont été ouverts en France et en Espagne. Associant le yaourt nature à toutes sortes de saveurs, ces espaces proposent une alternative saine et originale aux traditionnels glaciers ou coffee shops.

#### ACCOMPAGNER LES PROBLÉMATIQUES DE SANTÉ PUBLIQUE

Les avancées de la recherche scientifique représentent un autre moteur d'innovation pour tous les métiers et s'accompagnent d'un besoin d'information des professionnels de santé comme de la population. En nutrition médicale, la meilleure compréhension des mécanismes du vieillissement permet ainsi de développer des produits complétant les traitements médicaux ou retardant les effets de la vieillesse. En 2011, Nutricia a lancé en Autriche FortiFit, un produit nutritionnel qui lutte contre les effets de la sarcopénie\* en contribuant à recréer de la masse musculaire.

Innovation produit, FortiFit permet d'expérimenter parallèlement un nouveau mode de distribution pour le groupe agroalimentaire : la vente exclusivement en officine sans ordonnance, accessible à tous, et recommandée par les professionnels de santé.

**+ 88%**  
Aux Etats-Unis, les ventes d'Oikos, yaourt grec, ont presque doublé entre le premier et le second semestre (+ 88%). En un an, la gamme Oikos a représenté 10% des ventes de produits laitiers Dannon aux Etats-Unis.



**50%**  
de la croissance de Danone en 2011 ont été réalisés par des produits existant depuis moins de trois ans (deux ans pour les produits laitiers frais).

## BONAFONT

### Un modèle industriel réinventé

**Leader de l'eau en bouteille au Mexique, Bonafont doit faire face à des coûts de logistique croissants sur ce territoire très étendu, de près de 2 millions de km<sup>2</sup>.**

Pour augmenter sa capacité de production sans peser sur ses marges ni augmenter son empreinte carbone, Bonafont a réinventé son modèle industriel. La filiale a investi dans des micro-usines, fonctionnant en conteneurs, qui permettent d'installer

à très faible coût des lignes de production dans des zones reculées. Avec deux unités ouvertes à ce jour, et 6 autres prévues d'ici à 2015, Bonafont a pour objectif de diviser par trois la distance moyenne parcourue par une palette.



\* La sarcopénie est le phénomène physiologique par lequel un individu qui vieillit perd sa masse musculaire au profit de sa masse adipeuse.

→ Pour soutenir ces innovations aux bénéfices inédits ou rappeler la qualité nutritionnelle des produits existants, Danone a opté pour une communication assez large d'information et d'explication. Des campagnes fondées sur des préoccupations de santé publique locales (apport nutritionnel insuffisant et/ou déséquilibré, déshydratation, alimentation inadaptée à une tranche d'âge...) sont organisées, avant de promouvoir les produits du groupe et de démontrer en quoi ils peuvent contribuer à ces préoccupations.

#### L'INNOVATION AU SERVICE D'UNE COMMUNICATION ADAPTÉE

En nutrition infantile, Danone s'attache depuis des années à faire connaître et reconnaître la spécificité des besoins nutritionnels des enfants de 0 à 3 ans.

Ainsi, en Turquie, le groupe, avec le soutien des autorités locales, a animé un programme d'information destiné aux jeunes mères, afin de les sensibiliser à l'importance de continuer à donner à leur enfant au moins 500 ml de lait par jour au-delà de 6 mois, une fois l'allaitement maternel terminé. La diversification alimentaire représente en effet un moment critique, qui se traduit souvent par une réduction trop forte de la consommation de lait – une étude a évalué à 280 ml par jour en moyenne le volume pris par un bébé –, ce qui entraîne des carences nutritionnelles. La campagne a eu pour effet de répondre à un fort enjeu de santé publique et a permis en parallèle de dynamiser l'ensemble du marché turc des laits infantiles 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> âges, qui a progressé de 15%. Aptamil et Bebelac, les deux marques leaders du groupe en Turquie, détiennent 70% de part de marché.

Dans les eaux, Danone a développé un programme d'information sur l'eau, seule boisson dont le corps a besoin, et de sensibilisation sur la nécessité d'une hydratation saine pour l'organisme. Parallèlement, le groupe a soutenu la création d'une plate-forme d'information

scientifique – Hydration for Health (H4H) –, animée par un comité d'experts, qui, chaque année depuis quatre ans, organise à Evian un symposium scientifique pour partager les dernières avancées de la recherche sur l'hydratation. Danone a par ailleurs mis au point un marqueur d'hydratation pertinent en partenariat avec le Pr Lawrence E. Armstrong, spécialiste en physiologie des sports et inventeur du Color Chart, premier outil simple et accessible au grand public pour mesurer et suivre simplement son taux d'hydratation. ■

EN SAVOIR +  
[www.france.h4hinitiative.com](http://www.france.h4hinitiative.com)



#### EMPREINTE CARBONE

#### SAP et Danone co-innovent pour réduire les émissions de CO<sub>2</sub>

Pour atteindre son objectif de réduire de 30% son empreinte carbone d'ici à 2012, Danone a fait appel à SAP afin d'inventer une solution informatique capable de mesurer l'empreinte de chaque entité du groupe et des 35 000 produits, condition sine qua non pour réduire leurs émissions de CO<sub>2</sub>.

Le calcul intègre la production agricole en amont, les choix géographiques d'approvisionnement, les modes de transport, le cycle de vie des emballages... En identifiant l'impact des différents maillons de la chaîne, cette solution permet de prendre localement les décisions les plus appropriées.



#### Eco-innovation : les bouteilles changent de peau

L'éco-conception est l'une des voies privilégiées de l'innovation durable. Après la bouteille végétale de Volvic, qui contient 20% de PET fabriqué à partir de résidus de canne à sucre, Lanjarón, principale marque de Danone Eaux en Espagne, a également modifié la composition de son format familial (6,25 l), unique sur le marché, pour adopter une bouteille au plastique 100% recyclable et également composée à 20% de plastique d'origine végétale. Lanjarón devient la toute première marque sur le marché espagnol à avoir développé une bouteille d'origine végétale.

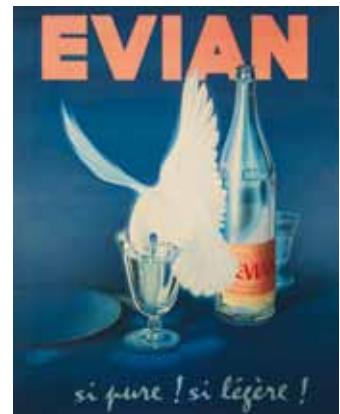
02 /

## Incarner une approche positive de l'alimentation

Selon Danone, l'alimentation doit être source de plaisir et de santé. Depuis le rachat de Numico en 2007, le groupe dispose d'un portefeuille de produits entièrement focalisé sur des catégories **D'ALIMENTS RECONNUS BONS POUR LA SANTÉ** et soigneusement adaptés aux besoins et aux habitudes des consommateurs, partout dans le monde.



**Affiche Evian des années 1960.**  
En 1965, on embouteillait environ 500 millions de litres par an. Aujourd'hui, ce volume dépasse 1,3 milliard de litres.



## QUALITÉ NUTRITIONNELLE

### Une approche scientifique rigoureuse

Danone mène des travaux de recherche, seul ou en partenariat avec des instituts et des universités scientifiques renommés (l’Institut Pasteur, les universités Harvard, de Washington, d’Auckland, Tufts, de Singapour et d’Utrecht, ou encore le Massachusetts Institute of Technology). Ces derniers contribuent à affiner la conception et la qualité nutritionnelle des produits, mais aussi à faire avancer la science de l’alimentation dans des domaines clés : génome du microbiote (ensemble des bactéries de notre tube digestif), rôle de ce microbiote pour l’organisme, liens entre hydratation, santé et bien-être, impact de la nutrition sur le développement de l’enfant, ou rôle de la nutrition dans la prise en charge de certaines pathologies.

**A**linstar de l’eau minérale d’Evian, dont les bienfaits ont été reconnus au XVIII<sup>e</sup> siècle par l’académie de médecine, les premiers yaourts Danone ont été commercialisés en pharmacie sur prescription médicale dans les années 1920 avant de faire leur apparition dans les rayons des épiceries. Pour valoriser les atouts de son produit, le fondateur de la marque en France – Daniel Carasso – s’appuie sur les bienfaits naturels du yaourt pour l’organisme... et sur ses qualités gustatives. «Délicieux et sain, le yoghourt Danone est le dessert des digestions heureuses», clame sa première affiche publicitaire.

Délicieux et sain : la double impulsion du recentrage opéré par Franck Riboud et le Conseil d’administration à partir de 1996 transforme progressivement Danone d’industriel de l’agroalimentaire en industriel d’une alimentation dédiée à la santé et à la nutrition. Cette mutation stratégique se parachève en 2007, avec le rachat de Numico. Danone s’organise depuis autour de quatre métiers complémentaires : les Eaux, la Nutrition Infantile, la Nutrition Médicale et les Produits Laitiers Frais.

#### LA GOUVERNANCE SANTÉ-NUTRITION, CLÉ DE VOÛTE DE LA MISSION DE DANONE

Danone est né de la conviction que l’alimentation est clé pour construire et maintenir le capital santé tout au long de la vie. Ses quatre métiers s’attachent à offrir des produits savoureux, adaptés aux besoins nutritionnels de tous et aux problématiques de santé publique de chaque pays. Ainsi, le portefeuille de produits de Danone, unique dans le secteur de l’industrie alimentaire, est constitué à 66%\* de produits destinés à tous, appartenant à des catégories d’aliments dont la consommation quotidienne est recommandée par les autorités de santé publique (produits laitiers, eau), et à 25%\* de produits destinés à des populations ayant des besoins nutritionnels et/ou de santé très spécifiques (nutrition infantile et médicale), généralement encadrés par des réglementations strictes. Au sein des catégories recommandées par les autorités de santé publique, 63%\* des produits peuvent être consommés quotidiennement en raison de leur très haute qualité nutritionnelle. Afin de répondre



Pour promouvoir des comportements favorables à la santé, Danone met en place des programmes d’éducation sur l’équilibre alimentaire et de promotion de l’activité physique avec les institutions locales.

aux enjeux de santé et de nutrition, le groupe a mis en place des principes de gouvernance pilotés par le comité Nutrition & Santé et défini des engagements formalisés dans la charte Alimentation, Nutrition et Santé. Cette gouvernance s’appuie sur trois piliers déployés dans le groupe : rigueur de l’approche scientifique, concertation permanente avec les parties prenantes, aux niveaux national, régional et international, et mise en place de principes d’autodiscipline par l’ensemble des filiales. Danone applique cette approche scientifique tant pour comprendre les enjeux de santé et de nutrition que pour définir la qualité nutritionnelle de ses produits ou encore pour démontrer leurs bénéfices pour la santé. Ces derniers font l’objet d’études précliniques et cliniques, dont les résultats sont pour la plupart présentés lors de congrès

scientifiques et publiés dans des revues scientifiques reconnues. Cette approche scientifique rigoureuse permet aux équipes de Danone, partout où elles exercent, de mieux comprendre les enjeux de santé publique locaux liés à l’alimentation et de travailler avec les autorités et les professionnels de santé.

#### UNE APPROCHE APPROFONDIE SELON LES CONTEXTES LOCAUX

De plus en plus souvent, Danone initie, en partenariat avec les pouvoirs publics en place, des actions de sensibilisation ou des programmes d’éducation sur l’équilibre alimentaire afin de répondre à ces préoccupations. Ainsi, en Belgique, Danone a lancé un programme éducatif déployé dans 2 000 écoles, soit près d’un tiers des écoles belges ciblées, en partenariat avec des experts en nutrition pédiatrique, intitulé «Bon appétit, bouge ta santé». →

**Le regard de**  
**Jean-Philippe**  
**Paré**, directeur  
général R&D



«Dans le domaine de la santé, nous devons tous collectivement relever aujourd’hui deux grands défis : lutter contre les maladies chroniques comme le diabète ou l’obésité et faire face au vieillissement des populations. La nutrition joue un rôle clé dans les deux cas, et les enjeux sociaux et économiques sont gigantesques. L’éducation et l’information nutritionnelle, en plus d’une alimentation équilibrée et d’une activité physique régulière, peuvent améliorer bien des situations. En tant que leader de l’agroalimentaire s’adressant à toutes les tranches d’âge, notre mission est donc essentielle.»

## 15,5 Mds

Plus de 15 milliards de portions de produits laitiers frais du groupe ont été vendues en 2011 selon une composition nutritionnelle encadrée par les standards les plus stricts notamment en teneurs maximales en matières grasses et sucres ou minimales en calcium.



## Souvenaid : une étude démontre le rôle actif de la nutrition sur le cerveau

En novembre 2011, les chercheurs ont présenté deux études cliniques sur Souvenaid à la conférence internationale CTAD\* sur la maladie d'Alzheimer, à San Diego. L'étude *Souvenir II* confirme l'effet positif de ce produit sur la mémoire chez les patients atteints des premiers symptômes de la maladie d'Alzheimer. Son introduction commerciale chez les cliniciens par Nutricia, la division Nutrition Médicale de Danone, pourrait avoir lieu dans un avenir proche.

\* Clinical Trials on Alzheimer's Disease.



Destiné aux enfants de 8 à 10 ans, ce programme leur (ré)apprend les règles de base d'une alimentation saine, l'importance d'une activité physique régulière, leur donne aussi des notions d'hygiène et les sensibilise à l'environnement. En Indonésie, les autorités de santé, après des mois d'échange et de dialogue avec les équipes d'Aqua, ont décidé d'inscrire la consommation d'eau dans la pyramide alimentaire du pays, et de reconnaître ainsi le fait de boire de l'eau comme premier besoin de l'individu. Au total, plus de 200 programmes\* d'information et de sensibilisation à un mode de vie sain, à destination de 700 millions de personnes dans le monde, sont développés par les équipes du groupe.

### AMÉLIORATION ET INFORMATION NUTRITIONNELLES

La démarche d'autodiscipline de Danone s'applique de façon globale, depuis la formulation des produits jusqu'aux pratiques de communication et de marketing. Afin d'aider les filiales à améliorer la qualité nutritionnelle de leurs produits, le groupe a mis en place un outil leur permettant d'évaluer objectivement le profil nutritionnel de l'ensemble de leur portefeuille. En 2010, 98%\* des produits du groupe ont été évalués. Entre 2009 et 2011, près de 20%\* ont été reformulés, afin de réduire leur teneur en matières grasses, sel et/ou sucres. Sur la même période, 40%\* des produits laitiers et 47%\* des produits de nutrition infantile ont

été fortifiés en nutriments afin de répondre au mieux aux préoccupations de santé publique locales. Le groupe s'est, de plus, engagé à fournir aux consommateurs une information nutritionnelle claire et transparente sur chaque produit, même si la réglementation locale ne l'impose pas. Plus de 90%\* des produits Danone sont désormais étiquetés dans ce sens.

### ANALYSE DES SPÉCIFICITÉS ET DES BESOINS LOCAUX

Avec Nutriplanet, Danone s'est doté d'une méthode exhaustive d'analyse des enjeux de santé et de nutrition spécifiques de chaque pays. Fondé sur l'analyse des données bibliographiques les plus récentes et la consultation d'experts, cet outil intègre un spectre très large de données nutritionnelles, épidémiologiques, socio-économiques et culturelles. L'objectif est de comprendre une population (ou une classe d'âge) et de concevoir «le» bon produit ou d'ajuster ceux qui existent. 35 pays ont déjà fait l'objet de

**Danone considère que se nourrir doit avant tout être une source de plaisir même s'il s'agit d'une alimentation spécialisée.**

cette étude, qui a amené les équipes à adapter leurs formules aux réalités locales, voire à créer de toutes pièces de nouveaux produits. En Indonésie, en Inde et en Algérie, Nutriplanet a été mis en œuvre afin d'ouvrir la voie aux produits nutritionnels de demain dans les nouvelles géographies du groupe. Des zones où l'accès des populations les plus défavorisées est un enjeu clé.

### SANTÉ ET SAVEUR : DEUX QUALITÉS INDISSOCIABLES

Danone considère que se nourrir doit avant tout être une source de plaisir. En outre, un produit ne peut jouer pleinement son rôle sur la santé que s'il est intégré dans une alimentation équilibrée et, pour cela, il est fondamental qu'il soit tout simplement... bon. Parce que le goût s'acquierte dès le plus jeune âge, la Nutrition Infantile est particulièrement mobilisée dans la recherche sur l'apprentissage du goût et le développement de produits offrant une large palette de saveurs, en étroite collaboration avec le monde scientifique et des experts sensoriels. Objectif : concilier plaisir du goût et intérêt nutritionnel, pour les laits de croissance comme pour les aliments solides. Cow&Gate et Blédina modifient ainsi régulièrement leurs recettes de petits pots et de plats cuisinés en favorisant des matières premières de qualité et en adaptant leurs formules aux exigences de santé publique, notamment en ajustant leurs taux de sel et de sucres. Danone s'est servi de ses connaissances des consommateurs pour améliorer les goûts et les textures de ses produits plus spécialisés, comme ceux de la gamme pédiatrique Nutricia destinés aux enfants allergiques ou en retard de croissance.

Celle-ci propose aujourd'hui des compléments nutritionnels sous forme de smoothies aux fruits (Nutrinidrink, boisson nutritive), de purées cuisinées aux légumes, d'eaux et de desserts aromatisés (Nutilis, pour lutter contre les problèmes de déglutition) pour que cette alimentation reste synonyme de plaisir. Dans les Eaux, le développement des eaux aromatisées répond à l'objectif d'attirer des consommateurs habitués aux boissons sucrées vers des alternatives plus saines

## 2<sup>e</sup> SYMPOSIUM INTERNATIONAL

### «Des microbes pour la santé»



**Danone Research, l'Institut Pasteur et l'Inra ont organisé à Paris, en décembre 2011, la 2<sup>e</sup> édition du symposium international «Des microbes pour la santé».** Près de 400 scientifiques internationaux se sont réunis et 28 000 personnes ont suivi l'événement grâce à Twitter. Objectif : partager les découvertes les plus récentes sur le microbiote intestinal, ensemble des bactéries hébergées dans notre intestin. Plusieurs avancées majeures y ont été présentées :

identification de types de microbiotes (les entérotypes), à l'image des groupes sanguins ; premiers résultats sur l'influence exercée par le microbiote sur le système immunitaire ; possibilité que le microbiote joue un rôle dans les pathologies cardiaques et/ou inflammatoires, l'hypertension et l'obésité. L'écologie microbienne, un domaine d'étude récent, dévoile peu à peu ses secrets.

**EN SAVOIR +**  
[www.microbes-for-health.com](http://www.microbes-for-health.com)

en proposant une offre savoureuse aux extraits naturels de fruits.

\* Source : Scorecard 2011, grille d'indicateurs de performance nutrition et santé du portefeuille de marques dans 39 filiales (représentant 68% du CA 2011) et 12 pays toutes divisions confondues.

## 10 Mds

Près de 10 milliards de portions d'eau ont été mises sur le marché par Danone. La consommation de 1,2 à 2 litres d'eau par jour est recommandée par la plupart des autorités de santé.

# 03 / Connecter...



Depuis son lancement il y a deux ans, le film publicitaire «Live Young» des bébés rollers a été vu plus de 180 millions de fois sur YouTube, ce qui en fait l'un des films les plus regardés de l'histoire de la publicité.

DANONE - Édition Deux mille onze

**E**n mettant sur le marché des produits alimentaires de consommation courante, comme des produits de nutrition spécialisée, Danone est amené à dialoguer avec de nombreux publics : les consommateurs, bien sûr, mais aussi les experts scientifiques, les professionnels de santé, les pouvoirs publics, ses partenaires..., et utilise tous les moyens de communication à sa disposition. Si Internet et les médias sociaux assurent réactivité et intimité, les campagnes de sensibilisation sur le terrain permettent de rencontrer et d'atteindre d'autres publics moins accessibles, moins disponibles ou tout simplement moins équipés. À travers ces espaces de dialogue, Danone poursuit trois objectifs :

- la transparence sur les conditions de production de ses produits, leur qualité et leurs bienfaits ;
- la sensibilisation du grand public, des professionnels de santé et des pouvoirs publics aux grands enjeux de santé publique ;
- la connivence, afin de proposer des expériences nouvelles autour de ses marques pour créer des liens avec les consommateurs, qui se réunissent de plus en plus au sein de communautés d'intérêt. —

## CHINE : 100 CENTRES POUR UNE MEILLEURE ALIMENTATION



**En partenariat avec des hôpitaux de pointe,** Dumex et l'organisme international DOHaD (Developmental Origins of Health and Disease) ont installé plus de 100 centres de conseils nutritionnels dans 70 des plus grandes villes chinoises. Leur mission

consiste à informer et sensibiliser les futures mamans sur leur équilibre nutritionnel et celui de leur enfant. Les déséquilibres alimentaires sont source de troubles métaboliques importants en Chine : le pays enregistre l'une des plus fortes augmentations du nombre de bébés obèses, notamment à Pékin et à Shanghai. En dix ans, l'obésité chez les enfants de moins de 7 ans en Chine a triplé selon la Survey on epidemiology 2006.

DANONE - Édition Deux mille onze

## ZOOM ÉVIAN, UNE COMMUNAUTÉ «YOUNG SPIRIT»



Deux ans après le succès de *Roller Babies*, Evian a lancé une nouvelle campagne virale à destination des jeunes : *Live Young spirit* (Vivez l'esprit jeune).

Autour de la page fan Facebook et d'une chaîne dédiée sur YouTube, différents contenus additionnels, résolument communautaires, sont proposés aux internautes. Le site *Let's baby dance* les invite à participer au plus long clip musical de l'histoire (8h20 et plus de 39 000 participants fin février 2012) en se filmant – avec leur webcam couplée à une technologie de réalité augmentée – en train de danser vêtus du fameux tee-shirt Evian.

*Life young training* permet de calculer son «quotient jeunesse», une mesure couplant agilité intellectuelle, état d'esprit et capacité physique. *Live young community*, enfin, offre aux internautes

la possibilité de poster sur Facebook leur photo avec le tee-shirt Evian, afin de rejoindre une communauté mondiale d'adeptes. Sur chacun des sites, les passionnés de la marque peuvent également acheter les trois modèles du tee-shirt et personnaliser leur bouteille d'Evian ou de Badoit via l'espace *myevian*.

Une communication audacieuse qui permet aux consommateurs de vivre, avec la marque, une toute nouvelle expérience affinitaire. Avec un impact positif sur les ventes, puisque Evian a enregistré 4% de croissance en 2011 dans le monde.

**EN SAVOIR +**  
[www.evian.com](http://www.evian.com)  
[www.myevian.com](http://www.myevian.com)

**87%**

des Français interrogés par BVA sont prêts à recommander Evian, devenue la marque d'alimentation préférée des Français.  
(Enquête BVA mai 2011)

## BELGIQUE ET FRANCE : À LA RENCONTRE DES ÉLEVEURS

**Fruit du partenariat initié en 2010 entre Danone et des producteurs de lait,** la démarche «Au lait de nos éleveurs» permet à Danone de nouer des liens avec les producteurs pour leur assurer un revenu stable, les aider à développer leur compétitivité et garantir aux consommateurs une qualité du lait optimale. Déployée en France et en Belgique, elle s'illustre, d'une part, par une charte de qualité signée avec les producteurs et, d'autre part, par une campagne à 360° (Web, réseaux sociaux, blogs, spots TV, affichage) destinée à promouvoir ces engage-

ments et à répondre aux questions du grand public. Sur les sites Internet de Danone France ou de Danone Belgique, les consommateurs peuvent «tracer» leur yaourt à partir du code-barres inscrit sur le pot : ils découvrent alors l'usine et la zone de collecte du lait de leur yaourt Danone.

En Belgique, les éleveurs ont même invité les consommateurs à visiter l'une des 235 fermes approvisionnant la plus grande usine du groupe, à Rotselaar. En France, en un an, la démarche a permis de nouer plus de 430 millions de contacts avec les

consommateurs, dont plus de 50% par le biais des nouveaux médias, grâce à l'effet de buzz.

**EN SAVOIR +**  
[www.danone.be](http://www.danone.be) (Belgique)  
[www.danoneetvous.com](http://www.danoneetvous.com) (France)  
[www.youtube.com/user/danonefrance](http://www.youtube.com/user/danonefrance)



## BRÉSIL : PLANTE UN ARBRE AVEC DANONINO

Dans huit pays du groupe (Allemagne, Autriche, Brésil, France, Pologne, Argentine, Mexique et Etats-Unis), la marque Danonino (Petit Gervais aux Fruits en France) a déployé une campagne lancée au Brésil en 2010, intitulée «Danonino plante un arbre». Cette campagne, qui vise à sensibiliser les plus jeunes aux enjeux de la biodiversité, est relayée sur les emballages des produits. Selon les régions, le dispositif prévoit un sachet de graines à planter pour chaque pack acheté (quatre pays d'Europe et Etats-Unis). Au Mexique, au Brésil et en Argentine, les enfants ont aussi la possibilité de planter un arbre virtuel sur le site de la marque au moyen d'un code présent sur l'emballage. Pour chaque code inscrit, des ONG partenaires s'engagent à planter un arbre dans une région sinistrée. Fin 2011, près de 100 000 arbres ont ainsi été plantés.

## ALLEMAGNE : HALLO ACTIMEL

**Une question sur Actimel ? Les managers de Danone Allemagne vous répondent.** Via le site hallo-actimel.de, ceux-ci s'engagent à apporter, dans un délai maximal de 48 heures, des informations étayées et pertinentes aux consommateurs. La possibilité pour le grand public d'être en prise directe avec ceux qui connaissent le mieux le produit et d'instaurer un dialogue en dehors des codes traditionnels de la communication institutionnelle ou publicitaire.



## ROYAUME-UNI CONSEILLER LES JEUNES MÈRES

**Hotline téléphonique, site Internet, page Facebook... La principale marque de la division Nutrition Infantile au Royaume-Uni, Cow & Gate, a créé un service de conseils personnalisés gratuits pour les futures ou les jeunes mamans. Recommandations nutritionnelles pendant la grossesse, informations et conseils pour un bon allaitement, grandes étapes alimentaires jusqu'à 36 mois... sont au cœur des discussions de cette communauté, réunie autour de la marque. Les professionnels de santé, en particulier les médecins généralistes et les pédiatres, bénéficient de ce service sur un site dédié créé par Cow & Gate :**

[www.in-practice.co.uk](http://www.in-practice.co.uk).

**2%**  
L'allergie au lait de vache est l'allergie alimentaire la plus fréquente chez les moins de 3 ans (2% des enfants souffriraient d'allergies sévères).  
(Source : National Center for Biotechnology Information)

## ROYAUME-UNI NEOCATE EN RÉSEAU AVEC LES GENERALISTES

**En 2011, la division Nutrition Médicale au Royaume-Uni a développé un site Internet destiné aux médecins généralistes** afin de les informer et de répondre à leurs questions sur la problématique de l'intolérance des nouveau-nés aux protéines du lait de vache. Développée en partenariat avec **doctors.net.uk**, le plus grand réseau de praticiens du pays, cette plate-forme a touché près de 8 500 médecins. La Pharmaceutical Marketing Society lui a décerné le prix 2011 du meilleur site Web d'information auprès des professionnels de santé. Fort de ce succès, Neocate a lancé, en partenariat avec la British Allergy Foundation, un site au contenu plus grand public et destiné aux parents d'enfants victimes d'allergie au lait de vache : [www.cowsmilkallergy.co.uk](http://www.cowsmilkallergy.co.uk).



04 /

# Sécuriser l'accès à ses matières premières

Garantir l'accès aux matières premières nécessaires à ses activités est l'un des défis des décennies à venir pour Danone. Pour y parvenir, le groupe doit tenir compte des enjeux environnementaux et soutenir ses producteurs, soumis à un contexte économique difficile.

**C**aractérisée par la forte volatilité du coût des matières premières, l'année 2011 est emblématique de la pression qui pèse sur l'approvisionnement de l'industrie agroalimentaire.

Les aléas climatiques et la dégradation de l'environnement contribuent à raréfier les ressources et donc à entraîner une hausse des prix. Les mauvaises conditions climatiques en Nouvelle-Zélande, le principal producteur de lait mondial, ont provoqué une hausse de 40% du prix de la tonne de poudre de lait au premier semestre 2011. Concernant l'accès à l'eau, près de la moitié des zones humides ont disparu depuis le début du XX<sup>e</sup> siècle et les risques de pollution menacent des réserves en eau douce de plus en plus précaires (divisées par 2,5 entre 1950 et 1995).

Pour Danone, qui collecte chaque année 8 milliards de litres de lait frais et embouteille 20 milliards de litres d'eau environ, s'assurer un approvisionnement durable, de bonne qualité et à des prix stables est la condition de la pérennité de son activité. Le groupe travaille donc à la mise en place de structures permettant de protéger ou d'optimiser la production ainsi que l'accès à ces matières premières essentielles.

## STRUCTURER LES FILIÈRES LAIT

Au cœur de cet objectif stratégique pour le groupe : sécuriser la collecte de lait nécessaire à près de 75% de l'activité globale de Danone et à 90% pour la seule production des produits laitiers frais. Pour cette dernière, Danone a opté pour une politique d'approvisionnement local afin de limiter les coûts logistiques et de garantir la qualité optimale du lait. Le groupe s'emploie à soutenir les producteurs de la filière et à participer à →

## 25 000

à 30 000 éleveurs produisent 8 milliards de litres de lait par an pour Danone dans le monde, soit moins de 1% de la production mondiale.

## + de 70%

de la collecte de lait en volume se fait dans le respect de la Charte Qualité élaborée dès 2004 et renforcée de critères environnementaux. 100 techniciens ont été mobilisés et plus de 3 300 audits réalisés dans le cadre du programme «Acteurs pour un lait durable» en France et en Belgique.



Chaque jour, entre 200 000 et 300 000 litres de lait frais sont réceptionnés puis transformés par les usines de produits laitiers frais du groupe. Ici, un couple d'éleveurs belges partenaires du programme «Acteurs pour un lait durable».

→ la dynamique socio-économique autour de ses usines, notamment dans le cadre du Fonds Danone pour l'Ecosystème. Un défi dans les pays émergents, où la production est répartie entre de nombreux petits producteurs ne disposant pas des structures de collecte nécessaires à une productivité efficiente. Ainsi, une vache indienne produit 1 145 litres par an, huit fois moins qu'aux Etats-Unis, où la moyenne est de 9 343 litres. Plusieurs projets ont été développés pour remédier à cette situation. Des structures de collecte ou des coopératives ouvertes aux petits producteurs ont ainsi été créées dans six pays (Egypte, Indonésie, Inde, Mexique, Turquie, Ukraine). En mutualisant et professionnalisant les pratiques, ces structures aident les adhérents à gérer leur ferme, à optimiser leurs achats, à améliorer l'alimentation du cheptel, à obtenir des soins vétérinaires... Ce système, qui assure aux éleveurs de meilleurs revenus, offre à Danone des garanties de qualité et de quantité.

#### NOUER DES RELATIONS DURABLES AVEC LES ÉLEVEURS

Cette stratégie n'est du reste pas réservée aux seuls pays émergents. Ainsi, en France ou en Belgique, où prévaut également une approche locale, Danone a mis en place la démarche «Acteurs pour un lait durable». Son but ? Nouer une relation forte avec les éleveurs partenaires autour de quatre engagements réciproques : améliorer la qualité et l'équilibre nutritionnel du lait, favoriser le développement des exploitations, préserver l'environnement, revaloriser le métier d'éleveur. Un lien de confiance qui permet de donner une visibilité de long terme aux deux parties.

Afin de valoriser cette démarche, Danone a apposé sur plusieurs gammes de ses produits (Yoghourt Nature et Recette Crèmeuse) le label «Au lait de nos éleveurs», qui garantit aux consommateurs un approvisionnement en lait frais, collecté auprès de producteurs

locaux respectueux d'une agriculture durable et en accord avec les critères de qualité de la charte Danone.

#### PROTÉGER LES SOURCES D'EAU

Danone a mis en place, dès 1992, à travers la création de l'Apieme (Association pour la protection de l'impluvium\* de l'eau minérale d'Evian), une démarche innovante dans l'objectif de protéger et de sécuriser ses sources, en favorisant le développement d'activités non polluantes autour des zones d'infiltration. Beaucoup plus qu'un projet environnemental, l'Apieme implique les associations et les pouvoirs publics locaux dans la préservation de l'écosystème qui entoure l'impluvium d'Evian.

La démarche a depuis été étendue à d'autres sources du groupe : celle de Volvic en France, d'Aqua en Indonésie, de Salus en Uruguay, ➤

\* L'impluvium d'Evian est la partie située sur le plateau de Gavot, où les pluies et les neiges tombent et sont stockées.



## Empreinte carbone : -27,5%

Danone a choisi un indicateur synthétique de suivi : la réduction de son empreinte carbone. Avec une réduction de 27,5% de ses émissions de CO<sub>2</sub> à fin 2011, Danone peut confirmer l'objectif ambitieux de -30% qu'il s'était fixé pour la période 2008-2012.

## NATURE

### Quatre leviers pour agir

La stratégie Nature de Danone a été définie en 2008, année où le groupe annonçait son objectif de réduire de 30% son empreinte carbone.

Elle fixe les quatre principaux domaines où l'impact environnemental de Danone est significatif :

1. Lutter contre le changement climatique et réduire la dépendance aux énergies fossiles ;
2. Eau : protéger la ressource en eau, notamment lorsqu'elle est rare, et l'utiliser en harmonie avec les écosystèmes et les communautés locales ;
3. Emballages : transformer les déchets en ressources et développer les matériaux renouvelables ;
4. Agriculture et biodiversité : promouvoir une agriculture compétitive, créatrice de valeur sociale, environnementale et nutritionnelle.

## ZOOM SUR

# UKRAINE

## une coopérative pour optimiser la filière laitière



sécurisé et de qualité : en 2011, 6 200 tonnes de lait, soit 8% des ressources de la filiale, ont été livrées par les éleveurs participant à ce projet.

Grâce à ce succès, une deuxième étape est prévue en 2012 pour étoffer ce programme : une formation renforcée pour les responsables des coopératives et la mise en place d'une démarche plus participative dans la gestion et la répartition des responsabilités.

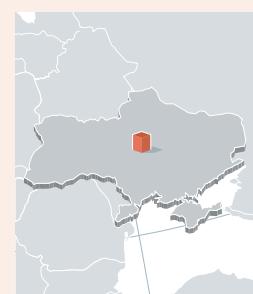
Ukraine Milk Communities espère ainsi ancrer le modèle coopératif dans la filière laitière locale, longtemps centralisée autour de grandes fermes nationalisées.

#### CHIFFRES CLÉS (À FIN 2011)

**24**  
coopératives avec

- 2 300 petits producteurs.
- 200 heures de formation.
- 60 emplois créés au sein des coopératives.

**8%**  
de l'approvisionnement en lait de Danone Ukraine.



## LES MOYENS PARTAGÉS

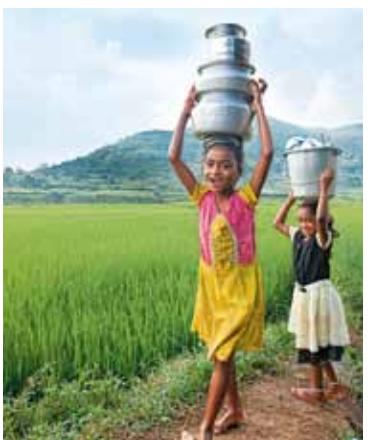
- Le matériel de traite et de stockage du lait ;
- Des programmes de formation destinés à renforcer le professionnalisme des éleveurs ;
- Des services permettant d'améliorer la productivité des cheptels et de diminuer les coûts (frais vétérinaires, alimentation animale...).

**EN SAVOIR +**  
<http://ecosysteme.danone.com/project/ukraine-milk-communities/>

→ de Bonafont au Mexique ou de Villavicencio en Argentine... En Pologne, où la marque leader Źywiec Zdrój capte son eau en pleine montagne, le groupe a mené une campagne pour sensibiliser la population à la nécessité de protéger les arbres indispensables à l'équilibre environnemental de la zone. Un mot d'ordre qui a trouvé écho auprès des ONG et des pouvoirs publics polonais. Grâce à leur appui, 390 000 parents et enseignants, et près de 30 000 écoliers, ont participé à la plantation d'un million d'arbres.

Partout, le soutien de la société civile s'avère le meilleur moyen de préserver les ressources locales. En Indonésie, où un important dispositif de protection environnementale a été déployé autour des sources d'Aqua (recyclage des déchets, gestion de l'écosystème

rural afin de sauvegarder l'activité et les emplois), le Fonds Danone pour l'Ecosystème a mis en place un programme afin d'améliorer les conditions de vie de la population et de limiter l'exode rural. Le projet mené à Klaten, lieu de l'une des sources d'Aqua, inclut ainsi la gestion de l'eau, la généralisation de pratiques agricoles durables et l'accompagnement de groupements solidaires organisés en coopératives agricoles. A l'issue de la première étape, en novembre 2011, il a permis à 500 agriculteurs d'accéder au microcrédit et de créer 30 emplois nouveaux. Au-delà du projet, cette implication auprès des populations locales a permis à Danone de gagner la confiance des Indonésiens : Aqua détient 60% des parts de marché de l'eau embouteillée et continue de se développer... durablement. —



**Parmi les 34 projets du Fonds Danone pour l'Ecosystème,** 15 concernent l'approvisionnement en matières premières (lait et fruits) et quatre sont liés au recyclage et à la professionnalisation de la filière eau dans les pays émergents.  
en savoir + : [ecosysteme.danone.com](http://ecosysteme.danone.com)

## LIVELIHOODS

### Un fonds de compensation carbone



**L'objectif du fonds Livelhoods, créé en 2011 sous l'impulsion de Danone,** est d'initier des projets de compensation carbone portant sur la

restauration des écosystèmes. Soutenu par le Crédit Agricole, Schneider Electric, CDC Climat (Caisse des dépôts) et La Poste, ce fonds propose

des opérations liées à des initiatives locales : réhabilitation des mangroves et des forêts, restructuration des sols appauvris...

Livelhoods prend la relève du Fonds Danone pour la Nature\* et finance le développement de villages autour des richesses locales. Cette idée s'inspire de l'action menée en Casamance (Sénégal) avec l'association Océanium, qui a permis, en trois ans, de replanter plus de 100 millions de

palétuviers avec l'aide de 80 000 villageois. Grâce au soutien apporté par Danone dans le cadre de sa politique de réduction des émissions de CO<sub>2</sub>, Livelhoods a engagé un projet en Inde, où environ 6 000 hectares de mangroves seront plantés à Sundarbans.

**EN SAVOIR +**  
[www.livelhoods.eu](http://www.livelhoods.eu)

\* Le Fonds Danone pour la Nature, créé en 2008, a lancé 5 projets en Asie et en Afrique, qui représentent à terme 70 millions d'arbres plantés.

# ADAPTER

## *ses modèles pour construire le futur de Danone*

La stratégie de Danone de se développer sur de nouveaux territoires en **ADAPTANT SES MODÈLES ET SES PRODUITS AUX RÉALITÉS LOCALES** se traduit en 2011 dans ses résultats. Les pays émergents représentent 51% de l'activité du groupe et 83% de sa croissance...



**MEXIQUE :** après les PLF\* et les eaux, Danone y déploie la nutrition infantile et la nutrition médicale depuis deux ans.



**BRÉSIL :** leader du marché des PLF\* et de la nutrition médicale, Danone a déployé avec succès le modèle Bonafont dans les eaux.



**CHINE :** présent à travers ses quatre métiers, Danone détient en Chine les positions de n°1 en nutrition infantile (Dumex et Bebelac) et dans les eaux (Mizone, Robust...).



**ÉTATS-UNIS :** le groupe est n°1 des PLF\* avec ses marques Stonyfield et Dannon.



**< RUSSIE :** depuis 2010 et l'acquisition d'Unimilk, la Russie est le 1<sup>er</sup> marché des PLF\* de Danone.



En Inde, après avoir privilégié une présence en partenariat, Danone développe de nouvelles gammes axées sur l'accessibilité, produites dans un site industriel inspiré du modèle de danone.communities (lire p. 37).

**E**n 2010, Danone a décidé d'investir en priorité dans six pays identifiés pour leur potentiel à la fois démographique et géographique ainsi que pour leur capacité à augmenter la consommation par habitant. En 2011, ces «MICRUB» (pour Mexique, Indonésie, Chine, Russie, Etats-Unis, Brésil) ont généré 58% de la croissance du groupe, démontrant ainsi la pertinence de ce choix stratégique. Alors que les marchés européens sont confrontés à une conjoncture économique difficile, cette performance incite le groupe à poursuivre cette stratégie de conquête vers de nouvelles zones affichant des taux de croissance du PIB dynamiques : + 7% pour l'Inde, + 5% pour l'Afrique subsaharienne, + 6% en Amérique du Sud...

#### DES MODÈLES PROGRESSIFS ET ÉVOLUTIFS

Pour se développer dans ces pays, Danone a dû adapter profondément son modèle économique. Si les pays européens sont plutôt petits en taille et densément peuplés, les MICRUB se caractérisent par

d'immenses superficies aux zones d'habitation éparses : le Brésil est 16 fois plus grand que la France et compte cinq fois moins d'habitants au kilomètre carré. Difficile, dans ces conditions, d'implanter des infrastructures capables de desservir l'ensemble du territoire. Danone a donc choisi un développement par étapes, en se concentrant d'abord sur la région la plus riche du pays, São Paulo, avant de se déployer sur l'ensemble du Brésil (lire p. 35).

Au Mexique, où parcourir les 2 millions de km<sup>2</sup> du pays engendrait des dépenses logistiques de plus en plus importantes, les équipes de Bonafont ont réinventé leur modèle industriel en investissant dans la construction de micro-usines fonctionnant en conteneurs. Des lignes de production peuvent ainsi être installées à faible coût dans des zones reculées du territoire. Trois unités ont été construites en 2011, et 12 autres devraient voir le jour d'ici à 2015.

En Chine ou en Russie, «pays continents», les filiales ont également investi en priorité les alentours des principales agglomérations. Les quatre divisions présentes en Chine se déplient ainsi progressivement, étape par étape, région par région : Shanghai, Canton, Pékin... Danone Russie adopte la même démarche autour de Moscou et de Saint-Pétersbourg, avant que le rapprochement avec Unimilk fin 2010 n'offre au groupe l'opportunité d'être présent sur l'ensemble du territoire de la Russie et de la CEI (Communauté des Etats indépendants).

#### S'ADAPTER AUX SPÉCIFICITÉS POUR SE DÉVELOPPER

Une fois implanté, reste à trouver les meilleures solutions pour se développer dans ces pays où l'urbanisation, les structures sociales, les systèmes de production et les circuits de distribution diffèrent profondément de ceux des nations occidentales. Danone s'appuie sur l'expertise des équipes locales, →

**Le regard de  
Emmanuel  
Faber, directeur  
général délégué**



«Disposer de points d'ancrage nous permettant de mieux appréhender la réalité culturelle et sociale de régions comme l'Inde et l'Afrique est un atout qui nous aidera à développer l'implantation de Danone selon des modalités uniques, équilibrant les deux volets économique et social de notre mission. Nous ne sommes ni une ONG ni une organisation philanthropique, mais recréer des écosystèmes naturels en cofinançant cet effort avec des crédits CO<sub>2</sub> via le Fonds Livelihoods a du sens ; créer des filières laitières avec le Fonds Ecosystème a du sens ; investir avec danone. communities sur des modèles économiques qui font travailler ensemble des ONG et des multinationales pour lutter contre la malnutrition et la pauvreté a du sens. Au Sénégal, les expériences menées nous ont conduits à une proximité exceptionnelle avec la société civile. Elles nous font découvrir des réalités culturelles et sociales qu'un lancement classique de yaourts à Dakar ne nous aurait pas révélées, et qui sont sans doute des atouts pour y développer une présence de Danone qui en tienne pleinement compte.»

Sur le marché des eaux, le succès de la marque Bonafont, lancée dans la région de São Paulo en

ZOOM  
SUR

# BRÉSIL

**un marché moteur**



2008, se confirme. Déjà leader en moins de deux ans, la marque détient 40% de part de marché en 2011, deux fois plus que son principal concurrent. La filiale s'est lancée sur le marché du HOD\*, les livraisons d'eau en grands contenants à domicile et au bureau. Parallèlement, Bonafont continue de sensibiliser la population aux vertus de l'eau et de l'hydratation, un argument qui touche un public brésilien soucieux de son corps.

**Le Brésil, qui compte 2,3 millions de personnes âgées dépendantes**, est le premier marché de la division Nutrition Médicale hors Europe. Danone propose une offre large de compléments nutritionnels de la gamme Nutricia, comme Neocate, Fortimel, Nutridrink\*\*, sous formes liquide et poudre. Le succès de la division s'appuie sur les relations nouées avec les professionnels de santé locaux. Et plusieurs expériences sont menées par le Fonds Ecosystème, dont l'une, Caring for the Caregiver, en partenariat avec

l'association Olhe, a pour but de créer un réseau d'auxiliaires de vie pour accompagner et aider les personnes âgées.

**2 519**

Le PIB du Brésil en 2011 s'élève à 2 519 milliards USD (source : FMI).

**2,9%**

Un taux de croissance de 2,9% en 2011, et 3% attendus en 2012 (source FMI).



**La Nutrition Infantile est en revanche la plus récente des divisions de Danone au Brésil.** Avec un taux de croissance de 30% par an depuis deux ans, elle s'oriente sur le développement des laits de croissance des 12-36 mois.

\* Home and Office Delivery.  
\*\* Neocate : produit destiné aux enfants allergiques au lait de vache ; Fortimel et Nutridrink : compléments nutritionnels contre la dénutrition.

→ la diffusion des bonnes pratiques éprouvées sur d'autres marchés émergents, et aussi sur l'expérience acquise par danone.communities et le Fonds Danone pour l'Ecosystème. Le Brésil, par exemple, s'est inspiré de l'expérience des Grameen ladies au Bangladesh, premier projet fondateur de danone.communities, pour mettre en place un système de distribution innovant dans la région du Nordeste, la plus pauvre du pays. Via le projet Kiteiras, une force de vente composée de femmes sans emploi a été formée afin de distribuer en porte-à-porte les produits provenant de la nouvelle usine de produits laitiers frais, à Maracanaú.

L'absence de filières organisées, notamment pour le lait, représente une autre contrainte pour le groupe. Afin de sécuriser son approvisionnement, Danone a investi dans la création de réseaux de petits producteurs (*lire p. 28*). Le Sénégal, où près de 4 millions d'habitants vivent de l'élevage, importait encore, en 2009, 90% de sa consommation de lait sous forme de poudre. danone.communities a initié, avec les acteurs locaux, un projet visant à valoriser la production laitière. «La Laiterie du berger» a ainsi permis de faire progresser de 60% les ventes de ces éleveurs, grâce à un lieu de collecte, une promotion et un circuit de vente adaptés. En cours de finalisation, cette expérience pourrait faciliter l'implantation de Danone dans ce pays, qui affichait en 2011 un taux de croissance du PIB de 4,5%.

#### AJUSTER LES PRODUITS AUX BESOINS DES POPULATIONS...

Enfin, proposer des gammes de produits adaptées aux revenus de toutes les couches sociales est nécessaire pour réussir une implantation. En Indonésie, où les écarts de revenus sont très importants, le pôle Nutrition Infantile commercialise plusieurs marques. Nutricia et Sari Husada se positionnent sur le milieu et le haut de

***Les expériences acquises par danone.communities et par le Fonds Ecosystème permettent au groupe de mieux appréhender la diversité des cultures locales.***

gamme avec 33% des parts de marché du secteur. Et une troisième marque, Gizikita, a été lancée depuis deux ans pour s'adresser aux 100 millions d'Indonésiens qui vivent avec 1,50 à 3 euros par jour. Déclinée sous forme de lait pour les plus petits et de porridge jusqu'à 36 mois, elle propose des produits à bas coût (0,05 à 0,15 euro), qui permettent de couvrir 50% des besoins quotidiens en nutriments vitaux.

#### ... EN PARTICULIER DES ENFANTS

De son côté, la division Produits Laitiers Frais commercialise depuis 2004 Milkuat, une gamme de produits laitiers enrichis en vitamines et en protéines, qui se conservent à température ambiante, destinée aux enfants de 5 à 12 ans – 50% souffrent de déficience alimentaire. Là encore, le prix est adapté aux revenus des classes les plus défavorisées, et les produits sont disponibles dans un réseau de 500 000 petits points de vente au prix de 0,08 euro la bouteille ou la barre-goûter. Par cette stratégie de vente et la diversification des formules (en barre, glace et version à boire), la filiale indonésienne est parvenue à toucher 84% de cette cible des enfants de 5 à 12 ans.

**EN SAVOIR +**  
<http://downtoearth-danone.tumblr.com>

#### POUR TOUS...

**danone.communities est un incubateur d'entreprises à vocation sociale.** Né de la double volonté de Danone et de la Grameen Bank en 2007, danone.communities apporte son soutien technique et financier à 10 projets : au Mexique, en Inde et au Cambodge, pour permettre l'accès à l'eau potable en zone rurale ; au Bangladesh, au Sénégal et en Chine, afin d'apporter des solutions nutritionnelles adaptées aux besoins des enfants ; et en France, afin d'explorer l'impact du social business dans les pays développés.

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



ZOOM  
SUR

## INDE des produits pour tous



qui commercialise Qua, eau provenant de l'Himalaya, positionnée sur le segment haut de gamme.

Parallèlement, Danone a installé une usine dédiée au développement de produits à bas prix et de haute valeur nutritionnelle pour les enfants des classes défavorisées (près de 50% de la population indienne). En s'inspirant directement des expériences menées au Bangladesh et en Indonésie, l'usine a élaboré et produit la gamme Fundooz, lancée en 2011, après un travail de plusieurs années pour analyser les habitudes et déficiences alimentaires des enfants indiens.

Résultat : deux produits à base de lait et de céréales, l'un en pot, Yum Creamy, et l'autre en berlingot, Yum Chuski (vendus respectivement 0,15 et 0,08 €), riches en fer, en vitamines A, en zinc et en iodine, distribués dans les *kiranas* (petites échoppes locales) et conçus pour se conserver à température ambiante.

**Avec 17,5% de la population mondiale et une croissance de l'ordre de 7%, l'Inde est la 3<sup>e</sup> puissance économique d'Asie.**

**25 millions**

de naissances\* par an : l'Inde détient le record mondial de natalité devant la Chine (16 millions par an).

\*The World Factbook, CIA.



Enfin, depuis deux ans, danone.communities soutient un projet de la Fondation Naandi pour fournir de l'eau à près de 500 villages dans une demi-douzaine d'Etats indiens. Un travail avec les ONG et la société civile qui permet au groupe d'approfondir encore ses connaissances du pays et de sa population.

**Avec Qua, Yakult, et Fundooz depuis 2011, Danone poursuit son développement sur le marché indien en s'adressant à tous les publics, de haut en bas de la pyramide.**

Avec plus de 1,2 milliard d'habitants (17,5% de la population mondiale) et un taux de croissance de 7% en 2011, l'Inde s'impose comme un marché incontournable. La démographie galopante (25 millions de naissances par an) et le développement d'une classe moyenne (trois fois plus importante qu'en 2005) offrent une solide perspective de croissance. Danone s'y développe, petit à petit, avec comme

\*Résultats provisoires du recensement en Inde, mars 2011.



## 06 / Grandir en conciliant économie et social

L'empreinte que dessine une entreprise sur son environnement se mesure autant par son développement économique que par les progrès sociaux qu'elle engendre. Danone a été l'une des premières entreprises à l'affirmer et à le vivre.

**C**omment concilier efficacité économique et performance sociale ? En développant des projets d'innovation assez radicaux au sein de l'entreprise et dans les rapports qu'elle entretient avec son écosystème, Danone a ouvert une voie il y a plusieurs décennies, qui inspire sa politique de ressources humaines et nourrit l'engagement de ses collaborateurs. Enracinée dans le double projet économique et social et la vision stratégique de la croissance de Danone, cette politique oriente les plans d'action de l'ensemble des quelque 150 filiales dans le monde, qui les adaptent selon leur contexte.

### SÉCURITÉ ET IMPLICATION

Danone est un groupe industriel avec 160 usines dans le monde et plus de 400 sites. La sécurité des collaborateurs dans les usines et sur les routes a été l'une des priorités, et le groupe a déployé depuis 2004 une démarche s'appuyant sur des méthodes participatives. Le programme Wise implique ainsi les salariés autour d'un objectif concernant au premier chef : réduire le nombre d'accidents du travail avec arrêt. Les managers de chaque site sont invités à bâtrir, avec leurs équipes, un plan de formation, de sensibilisation et d'action adapté à leurs réalités. Cette responsabilisation de tous a permis au groupe de diviser par près de cinq le nombre →

ZOOM SUR

# DAN'CARES

*santé rime avec attractivité*



Danone a lancé, en 2009, le programme Dan'Cares afin de garantir à ses collaborateurs une couverture maladie, quel que soit leur pays. Après une phase d'étude en 2010, le projet a été déployé dans 27 filiales en 2011.

60% des 101 885 salariés de Danone vivent dans les pays émergents, qui n'offrent pas ou peu d'assurance maladie. Afin de leur garantir une couverture santé de base, le groupe a créé Dan'Cares. Dès 2013,

le programme fera que tous les collaborateurs auront accès, dans de bonnes conditions, à une prise en charge pour les risques majeurs : hospitalisation, chirurgie, maternité, consultations médicales, dépenses pharmaceutiques.

En 2010, Danone a procédé à un audit des conditions d'accès à la santé de 56 filiales, réparties dans 15 pays, employant 85% des salariés. Celles-ci ont été évaluées selon trois critères : la qualité des soins et des équipements médicaux ; leur

accessibilité (prise de rendez-vous et délai d'attente, distance géographique) et la part prise en charge par le collaborateur. Une cartographie des situations a ainsi pu être établie.

**Depuis 2011, Dan'Cares s'est déployé dans les filiales selon des modalités propres à chacune.** En Pologne, où le principal frein aux soins était l'accès aux hôpitaux, Danone a passé des accords avec des infrastructures de santé proches de ses usines.

En Indonésie, premier pays à avoir bénéficié du programme Dan'Cares, 14 000 collaborateurs et leurs proches bénéficient aujourd'hui d'une couverture santé, soit 50 000 personnes au total. Si cette mise en place a augmenté sensiblement le coût du travail, le «retour économique» s'avère positif : l'accès à de meilleurs soins réduit l'absentéisme,

**Danone s'est donné pour objectif que tous les collaborateurs du groupe disposent d'une couverture santé minimale d'ici à 2013.**

**8**  
pays déplient Dan'Cares. Huit autres vont être audités.

la durée et le coût des arrêts maladie. Les salariés sont, de plus, fidélisés à l'entreprise. Autant d'éléments qui concourent à de meilleurs indices de productivité.

**Dan'Cares améliore l'attractivité de Danone dans les pays où il se développe.**

En Chine, où le groupe est présent à travers ses quatre métiers, Danone a de forts enjeux de recrutement afin d'accompagner la croissance de ses activités. Le programme Dan'Cares se déploie dans les filiales depuis 2011, et 6 000 employés avaient accès en fin d'année à une couverture santé, intégrant des personnes en contrat à durée déterminée.

**28 000**  
collaborateurs du groupe bénéficient du programme Dan'Cares à fin 2011.



Près de 30 000 collaborateurs ont été concernés par Dan'Cares en 2011, 12 000 de plus le seront en 2012.

Au Mexique, Bonafont, qui a lancé le programme à l'été 2011, est la seule entreprise internationale à offrir de telles garanties à ses salariés.

**Déployé dans huit pays en 2011** (Arabie saoudite, Brésil, Chine, Espagne, Indonésie, Mexique, Pologne, Russie) auprès de 30 000 collaborateurs, Dan'Cares sera étendu à 12 000 salariés supplémentaires en 2012. En outre, huit nouveaux pays verront leur système de santé audité : l'Afrique du Sud, l'Algérie, la Belgique, le Canada, l'Egypte, la Roumanie, l'Italie et la Tchéquie.

→ d'accidents du travail avec arrêt depuis 2004. Progressivement, ces actions ont intégré l'ensemble des sous-traitants, notamment ceux qui transportent les matières premières ou les produits finis, afin de lutter contre un fléau préoccupant dans certains pays émergents : les accidents de la route.

## SANTÉ AU TRAVAIL ET DIALOGUE SOCIAL

La santé au sein de l'entreprise représente un enjeu majeur pour Danone, dont 60% des salariés vivent dans un pays émergent où le système de prise en charge de la santé est faible, voire inexistant. Le groupe a donc lancé, il y a deux ans, le programme Dan'Cares. Objectif : s'assurer que, d'ici à 2013, les 100 000 collaborateurs de Danone bénéficient d'une couverture santé minimale (*lire p. 40*). Ayant des convictions affirmées sur le plan social et bénéficiant d'une expérience de quarante ans en matière de dialogue social international, Danone s'efforce de proposer à tous ses collaborateurs de bonnes conditions de travail, quel que soit leur pays. L'un des principaux vecteurs pour atteindre cet objectif est la signature d'accords-cadres

internationaux avec l'UITA\*, fédération syndicale internationale, avec laquelle Danone entretient un dialogue régulier depuis 1985. Aujourd'hui, neuf accords mondiaux, déclinés dans tous les pays où le groupe est implanté, ont été signés. Le dernier en date, conclu le 29 septembre 2011, concerne la sécurité, les conditions de travail, le stress et la santé.

## FORMATION ET MANAGEMENT

Accompagner les collaborateurs et les faire monter en compétence est un impératif pour le groupe, qui considère qu'engagement et performance sont intimement liés. Pour donner à tous les salariés occupant des fonctions d'encadrement au sens large – y compris les superviseurs de ligne – les moyens de progresser, une formation au leadership «à la Danone» a été créée en 2009 : le Danone Leadership College. Depuis, 15 000 managers et chefs d'équipe, issus de 127 filiales réparties dans 51 pays, ont suivi ce cursus animé par 470 formateurs internes. Ils étaient 80% à estimer, dans la Danone People Survey\*\* 2011 que cette formation avait amélioré leur façon de travailler. →



**Le regard de**  
**Muriel Pénicaud,**  
directrice générale  
ressources humaines

«Nous croyons à un management confié aux équipes locales, décentralisées dans leurs initiatives et leurs responsabilités, mais également adossées à une culture très forte qui induit quantité d'interactions.

Cela démontre l'importance de notre culture interne en réseau, sur laquelle se fondent notre approche de formation, notre agilité et notre performance. Nous croyons beaucoup au partage d'expérience.

Et c'est cette culture que nous voulons étendre en externe dans la notion d'écosystème à nos fournisseurs, à nos partenaires, aux collectivités locales et, plus généralement, à l'ensemble de nos parties prenantes.»



## STRESS ET TRAVAIL

Le 29 septembre 2011, Danone a signé un accord mondial portant sur la santé, la sécurité, les conditions de travail et le stress avec l'Union internationale des travailleurs de l'agroalimentaire. L'accord prévoit des mesures concrètes afin de prévenir ces risques : surveillance médicale des collaborateurs, obligation de reclassement des victimes d'accidents du travail ou de maladies professionnelles, prise en compte des conséquences d'un changement d'organisation sur le bien-être des équipes, préservation de l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle...

S'appliquant aux 101 885 salariés du groupe, l'accord sera également étendu pour partie aux intérimaires et aux employés des entreprises sous-traitantes.

## 85%

L'édition 2011 de la Danone People Survey affiche un taux d'engagement des salariés de 85%, soit plus que la moyenne de 84% obtenue dans les entreprises les plus performantes utilisant le même baromètre.

\* Union internationale des travailleurs de l'alimentation, de l'agriculture, de l'hôtellerie-restauration, du tabac et des branches connexes (UITA) : fédération regroupant 383 organisations syndicales affiliées dans 120 pays.

\*\* Enquête interne organisée tous les deux ans auprès de l'ensemble des collaborateurs du groupe.

**9 campus ont réuni 10 600 salariés contre 6 880 en 2010.  
En 2011, un Danoner a reçu 31 heures de formation en moyenne.**



## ÉCOSYSTÈME ET CRÉATION DE VALEUR

L'édition 2011 de la Danone People Survey\*\* confirme le taux d'engagement exceptionnel des collaborateurs de 85%, identique à l'édition 2009, porté par trois leviers principaux : le leadership ; l'autonomie et la responsabilisation des salariés ; la culture et les valeurs du groupe. Associés au développement du groupe et aux projets solidaires, les collaborateurs des quelque 150 filiales sont au cœur de la politique de responsabilité sociale menée par Danone, soit à travers ses propres programmes (sécurité, formation, management...), soit par le biais des projets d'innovation sociétale que les filiales organisent sur le terrain, avec le Fonds Danone pour l'Ecosystème. La conviction de Franck Riboud est qu'une entreprise ne peut se développer dans un désert : elle a besoin, pour grandir, de fournisseurs, de distributeurs dans les territoires où elle est implantée, de tout

un environnement qui soit sain et s'épanouisse. C'est ainsi que Danone a créé le Fonds Danone pour l'Ecosystème en 2009. En trois ans, le programme a validé et financé 34 projets, tous présentés à l'initiative des filiales. Avec pour objectif de créer de la valeur économique et sociale, en particulier par l'emploi direct et indirect, le Fonds s'engage auprès d'ONG locales dans cinq grands domaines : l'approvisionnement en matières premières, le recyclage, la distribution, les services de soins, le développement des territoires. L'occasion pour les équipes de consolider leur activité localement et leur engagement tout en testant de nouveaux modèles de développement.



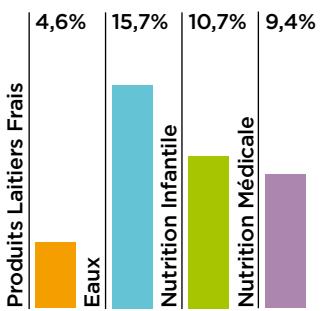
- PRODUITS LAITIERS FRAIS
- EAUX
- NUTRITION INFANTILE
- NUTRITION MÉDICALE
- PRINCIPAUX INDICATEURS

## PRINCIPAUX INDICATEURS

**19 318 M€**

En 2011, Danone réalise un chiffre d'affaires de 19 318 millions d'euros et un résultat opérationnel courant de 2 843 millions d'euros. Le chiffre d'affaires se répartit entre les Produits Laitiers Frais (58%), les Eaux (17%), la Nutrition Infantile (19%) et la Nutrition Médicale (6%).

### Croissance 2011 en valeur



**11,2 Mds€**

Le pôle **Produits Laitiers Frais** a enregistré une hausse de 4,6% de son chiffre d'affaires, à 11,2 milliards d'euros (en données comparables).

**3,2 Mds€**

La division **Eaux** a enregistré une croissance de 15,7% de son chiffre d'affaires, à 3,2 milliards d'euros, et de 8,8% en volume (en données comparables).

**EN SAVOIR +**  
<http://finance.danone.fr>

**3,7 Mds€**

Le chiffre d'affaires de la division **Nutrition Infantile** a progressé en 2011 de 10,7% (+ 5,6% en volume), porté par les pays d'Asie et de la zone Afrique/Moyen-Orient (en données comparables).

**1,2 Mds€**

Le chiffre d'affaires de la division **Nutrition Médicale** a progressé de 9,4% (+ 9,9% en volume), tiré par la catégorie «Pédiatrie» qui regroupe les marques Neocate et Nutrini, dont la croissance est supérieure à la moyenne de la division.

**1er**

La Russie est devenue en 2011 le premier marché du pôle **Produits Laitiers Frais**, avec 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires avec une marque leader en volume, Prostokvashino, et une croissance de la consommation de produits laitiers frais de plus de 10% par an depuis plusieurs années (en données comparables).

**Top 10** des marchés  
(en % du CA du groupe)

France : 11%  
Russie : 11%  
Espagne : 8%  
Etats-Unis : 7%  
Indonésie : 6%  
Mexique : 6%  
Chine : 5%  
Argentine : 5%  
Allemagne : 5%  
Royaume-Uni : 5%

**9,4%**

En 2011, le free-cash-flow a progressé de 9,4%, à 1 874 millions d'euros, soit 9,7% du chiffre d'affaires, contre 10,1% en 2010. Les investissements industriels se sont élevés à 885 millions d'euros, soit 4,6% du chiffre d'affaires. La progression du free-cash-flow, net des dividendes et rachats d'actions, des acquisitions et de l'opération Unimilk, a permis en 2011 une réduction de 441 millions d'euros de la dette financière nette, à 6 633 millions d'euros (en données comparables).

**+ 20 pb**

La marge opérationnelle courante (EBIT) de Danone a progressé de 20 points de base en 2011, en données comparables, pour s'établir à 14,72%, dans un contexte de forte inflation des matières premières (lait et PET). L'évolution de la marge a été particulièrement favorable au second semestre, avec une croissance de 73 pb en données comparables par rapport à 2010. Le pôle **Produits Laitiers Frais** a enregistré une marge opérationnelle courante en progression de 19 pb en 2011 et le pôle **Nutrition Infantile**, de 24 pb.

**+ 13,6%**

de croissance moyenne annuelle groupe avec les effets de variation de la base de comparaison, dont la variation des taux de change (- 1,7%) et celle du périmètre de consolidation (+ 7,4%). Cette progression du chiffre d'affaires consolidé résulte d'une croissance de 3% des volumes et d'une hausse du mix prix de 4,8%.

Suite des indicateurs page X.

## «En 2011, Danone a atteint ses objectifs et confirme son développement vers les marchés à forte croissance»

Pierre-André Térisse,  
directeur général finances



En 2011, Danone est une nouvelle fois au rendez-vous de ses objectifs sur la progression du chiffre d'affaires, sur la marge opérationnelle et sur le free-cash-flow.

La croissance du chiffre d'affaires sur l'année est très positive, à 7,8% à taux de change et périmètre comparables. Cette progression s'explique en partie par la performance remarquable de la division Eaux, avec + 15,7% de croissance sur l'année. Dans les Produits Laitiers Frais, les pays émergents d'Amérique latine, d'Asie et du Moyen-Orient ont continué à tirer la croissance, tandis que 2011 a été une année importante dans la construction de deux pays : la Russie, avec l'intégration Danone-Unimilk, et les Etats-Unis, ensuite, avec le lancement de la gamme de yaourt grec Oikos. La Nutrition Infantile et la Nutrition Médicale, enfin, ont continué à jouer leur rôle de moteur de croissance régulier et performant.

**LE GROUPE A AMÉLIORÉ SA MARGE OPÉRATIONNELLE DE 20 POINTS DE BASE** en données comparables, une véritable performance dans un contexte particulièrement difficile du fait d'une inflation des matières premières de l'ordre de 10%. Cette performance a été permise par la forte progression du chiffre d'affaires, par les efforts continus d'économies de coûts, et par la politique de hausses de prix sélectives mise en œuvre dans de nombreux pays.

**LE FREE-CASH-FLOW A CONTINUÉ À CROÎTRE** fortement, atteignant cette année 1,874 milliard d'euros, soit une progression de 9,4% par rapport à 2010. Cela place le groupe en bonne voie pour atteindre son objectif de 2 milliards de free-cash-flow dès 2012.

**ENFIN, POUR LA PREMIÈRE FOIS, LES PAYS ÉMERGENTS** représentent plus de la moitié de l'activité ; ils ont généré en 2011 l'essentiel de la croissance des ventes et du résultat opérationnel. Cela construit pour 2012 et les années suivantes un groupe de plus en plus solide pour saisir les opportunités de croissance qui s'offrent à lui.

## PRODUITS LAITIERS FRAIS

# INVESTIR SUR LES MARCHÉS PRIORITAIRES

En 2011, la division Produits Laitiers Frais a enregistré une croissance en valeur de 4,6%, en données comparables, en ayant poursuivi sa stratégie d'investissement sur ses marchés prioritaires, à forte croissance, et maintenu, grâce à l'innovation, ses positions solides en Europe.

**P**rincipale division du groupe avec 58% de l'activité, les Produits Laitiers Frais ont enregistré en 2011 une croissance de 4,6% en valeur avec des volumes globalement stables. L'exercice a été marqué par une nouvelle augmentation du coût des matières premières (+ 10% en moyenne sur deux ans), absorbée par des gains de productivité.

### DES BASES SOLIDES DANS DES MARCHÉS À FORT POTENTIEL

Le pôle poursuit sa stratégie d'investissement sur ses marchés prioritaires, où la consommation de produits laitiers est encore faible, comme la Russie, les Etats-Unis, le Brésil ou l'Argentine. Premier marché de la division juste devant la France, la Russie a enregistré un chiffre d'affaires stable en 2011, la priorité ayant été donnée pour cet exercice au redressement des marges d'Unimilk après la crise du lait de 2010 et à l'accélération de l'intégration de Danone-Unimilk au sein d'une plate-forme unique de marques fortes. Parmi elles, Prostokvashino, en tête des gammes ex-Unimilk, dont les ventes ont progressé de 10% en 2011.

Aux Etats-Unis, Danone surfe sur l'explosion du yaourt grec, dont le goût et la texture ont conquis les Américains. Fin 2011, le yaourt grec représente 25% du marché des produits laitiers contre seulement 5% il y a deux ans. Oikos, la gamme de Danone sur ce segment, a profité de cet engouement et a progressé de 88% entre le premier et le second semestre 2011. Grâce à ses deux filiales, Dannon et Stonyfield, le groupe est devenu le premier acteur en valeur du marché des produits laitiers frais aux Etats-Unis. Un pays qui offre encore de belles perspectives au regard d'une consommation par habitant six fois inférieure à celle d'un Français.

Au Brésil, Danone se maintient depuis dix ans

au premier rang du marché (37% de part de marché en valeur en 2011) et continue d'investir pour répondre à l'augmentation de la demande des consommateurs. Le groupe a ouvert une deuxième usine, à Maracanaú, dans le Nordeste, pour compléter la capacité de production de la première, située dans l'Etat de Minas Gerais, plus au sud, l'une des cinq plus importantes usines du groupe.

En Argentine, Danone est le numéro un du marché des produits laitiers frais depuis que le groupe s'est rapproché en 1996 de l'entreprise familiale La Serenísima. La croissance de Danone-La Serenísima s'appuie dès lors sur des marques locales très puissantes, comme Yogurísmo, le yaourt nature ; Ser, la gamme allégée... et sur le succès des marques internationales du groupe déclinées aux couleurs locales : la Danette se parfume à la confiture de lait ; Activia s'habille en violet – le vert étant le symbole des produits allégés en Argentine – et le yaourt se présente en sachet d'un litre, pour être accessible à un large public... En 2001, les Argentins consommaient à peine 6 kg de produits laitiers frais par habitant et par an ; en 2011, ils en mangent près de 15 kg.

### UNE OFFRE PRODUITS ÉQUILIBRÉE

Le développement du pôle s'appuie en même temps sur trois piliers : les gammes nutritionnelles, les gammes dites fonctionnelles et les gammes gourmandes. Parmi les gammes fonctionnelles, la marque Activia, présente dans 72 pays, a été à nouveau en 2011 l'un des principaux contributeurs à la croissance de la division, tandis que Densia y a, pour la première fois, contribué significativement. Après son succès en Europe, Densia a en effet été lancée au Brésil et au Japon en 2011 et a vu ses ventes augmenter de 79,9%. Les gammes gourmandes (dont Oikos, Danette,

**11 235 M€**

de chiffre d'affaires en 2011. La division représente 58% des ventes du groupe (en données comparables).

**+ 4,6%**

de croissance en valeur (stabilité en volume) (en données comparables).

### Top 4 des pays\*

1. Argentine
2. Brésil
3. Etats-Unis
4. Russie

### Top 3 des marques\*

1. Activia
2. Greek Oikos
3. Danette

\* Pays et marques ayant contribué le plus à la croissance 2011.



### INNOVATIONS ET EXTENSIONS

• En 2011, la grande majorité des innovations lancées par Danone sont des produits appartenant aux catégories recommandées par les autorités de santé.

• Principales innovations 2011 : Activia Breakfast, un lait fermenté bi-compartment accompagné de céréales, à consommer au petit déjeuner et riche en fibres, lancé en Italie ;

Activia Smoothie, un lait fermenté à boire, riche en fruits, et dont chaque bouteille (290 g) apporte 50% de la consommation journalière recommandée en fruits, en Russie et au Portugal ;

Milkukat School, un lait enrichi de céréales, destiné aux enfants scolarisés en Indonésie, vendu 0,23 euro la portion ;

Mleczny Start, une barre céréalier laitière riche en fibres, vitamines et minéraux, vendue 0,16 euro, qui prolonge la gamme laitière accessible lancée en Pologne ;

Fundooz : deux produits, Yum Creamy et Yum Chuski, riches en vitamine A, en fer, en zinc et en iodine, vendus à 0,15 et 0,08 euro.

### Plusieurs extensions géographiques :

Danacol au Canada, Densia au Japon et au Brésil ; Ser Calci + poche (Densia) en Argentine ; extension des saveurs Activia à verser en France ; lancement dans huit pays de la gamme de yaourts grecs (Oikos)...

## EAUX

# UNE CROISSANCE EXCEPTIONNELLE

Avec une croissance de 15,7% en 2011, la division Eaux a réalisé une performance exceptionnelle sur tous ses marchés, grâce au dynamisme des pays émergents, au succès des aquadrinks (eaux aromatisées ou enrichies en vitamines) et à la consolidation de ses positions en Europe de l'Ouest.

**A**vec le plus fort taux de croissance des quatre métiers de Danone et des gains de parts de marché sur ses principaux marchés, la division Eaux démontre sa capacité à croître sur le long terme. Elle a, en outre, préservé son taux de marge opérationnelle de 13,1%, malgré la hausse d'environ 20% des coûts de matières premières et d'emballage.

## LA PRÉDOMINANCE DES PAYS ÉMERGENTS

Les pays émergents s'affirment comme les moteurs de la croissance de la division Eaux, que ce soit en termes de chiffre d'affaires, de volume des ventes ou de marge opérationnelle. S'ils représentent 51% de l'activité de Danone tous métiers confondus, les pays émergents génèrent 60% des ventes de la seule division Eaux. Parmi ces pays, quatre se détachent : l'Indonésie, le Mexique, la Chine et l'Argentine. L'Indonésie, grâce à la marque Aqua, est le premier marché en valeur pour Danone. Au Mexique, le «modèle» Bonafont – fondé notamment sur la commercialisation sous une seule marque de plusieurs formats directement auprès des consommateurs (HOD, Home and Office Delivery) ou à travers les réseaux de distribution traditionnels avec un référencement très large – permet à Danone de détenir 40% du marché en 2011. Ce modèle est déployé depuis deux ans au Brésil, où Bonafont est devenue leader dans la région de São Paulo et vient de se lancer sur le segment du HOD également. En 2011, Danone étend ce modèle en Pologne sous la marque Dobrowianka et en Turquie avec Hayat.

## LE DYNAMISME DES AQUADRINKS

En 2011, les aquadrinks (eaux aromatisées ou enrichies en vitamines) représentent 25% des volumes commercialisés et contribuent pour plus

de 50% à la croissance de la division. En Chine, la force de la division tient en partie au dynamisme de la marque Mizone, une eau enrichie, dont le succès s'étend désormais à d'autres pays asiatiques. Mizone enregistre une croissance de 70% de ses ventes en 2011. Même dynamique en Argentine, où Villa del Sur Levité, eau aromatisée aux extraits naturels de fruits, sans arômes artificiels, détient 70% de part de marché de ce segment. La gamme s'est hissée au deuxième rang des boissons non alcoolisées les plus consommées par les Argentins. Ainsi, les marques du groupe s'enrichissent de gammes dédiées : Bonafont Levité au Brésil, Bonafont con Jugo au Mexique, Volvic Fruits en Europe, Źywiec Zdrój en Pologne... Pour Danone, cette offre présente le double avantage de consolider les marges grâce à un positionnement prix plus favorable et de conquérir un nouveau public qui voit dans les eaux aromatisées une boisson alternative légère et naturelle aux boissons sucrées, notamment au moment des repas.

## L'ÉVOLUTION POSITIVE CONFIRMÉE DANS LES PAYS MATURÉS

La division Eaux a en outre consolidé ses positions dans les pays matures, où le redressement amorcé en 2010 se confirme. Ceux-ci contribuent ainsi à hauteur de 27% à la croissance des ventes de la division, avec de belles performances (les ventes de Salvetat, par exemple, ont augmenté de 25% en France). Si les ventes ont bénéficié de la clémence des températures en Europe occidentale et des conséquences du tsunami de mars 2011 au Japon, les résultats sont avant tout liés aux actions de sensibilisation menées par le groupe pour mettre en avant les études démontrant les bienfaits de l'hydratation sur l'organisme. Encore à ses débuts, la recherche s'applique en effet à étudier les liens entre hydratation, bien-être et santé.

**3 229 M€**

de chiffre d'affaires en 2011. La division représente 17% des ventes du groupe (en données comparables).

**+ 15,7%**

de croissance en valeur et + 8,8% en volume (en données comparables).

## Top 4 des pays\*

Les quatre pays ayant contribué le plus à la croissance de la division sont : la Chine, le Mexique, l'Indonésie et l'Argentine.

## Top 3 des marques\*

1. Mizone
2. Bonafont
3. Aqua



\* Pays et marques ayant contribué le plus à la croissance 2011.

## MIZONE

### En Chine, la boisson enrichie en vitamines

**Mizone**, largement diffusée en format 50 cl dans le réseau encore prédominant des petits commerces de rue, a enregistré des taux de croissance de plus de 40% à Shanghai. Partie à la conquête des 50 plus grandes villes du pays, la marque est également commercialisée avec succès en Indonésie, où les ventes sont en hausse de 40%. Prochaine étape en 2012 : l'Inde.



## NUTRITION INFANTILE

# EN HAUSSE SUR TOUS SES MARCHÉS

Portée par les laits de croissance et par une présence internationale très équilibrée, la division Nutrition Infantile gagne des parts de marché.

D'année en année, la division Nutrition Infantile confirme ses positions et enregistre une croissance très régulière de l'ordre de 8 à 10% (+ 10,7% en valeur en 2011). Elle consolide sa marge opérationnelle (+ 24 points de base à 19,28%) grâce à la progression de ses ventes en volume (+ 5,6%) et malgré la hausse du cours du lait, qui a conduit à des ajustements de prix dans plusieurs pays.

## CROISSANCE DES NOUVELLES GÉOGRAPHIES

Entre 2007 et 2011, la division a enregistré une augmentation de plus de 50% de son chiffre d'affaires. Un dynamisme qui s'explique par l'internationalisation rapide de cette activité depuis le rachat de Numico, il y a quatre ans. La Nutrition Infantile s'est ainsi implantée dans 17 nouveaux pays et ses produits sont distribués dans 137 pays en 2011.

C'est désormais en Asie-Pacifique que la division détient ses positions les plus solides (environ 40% de son activité). La Chine représente le marché le plus important avec la marque Dumex, numéro un du segment des laits de croissance, soutenu par les laits premium de la marque Bebelac. L'Indonésie et, depuis peu, Hong Kong, la Malaisie et la Thaïlande affichent également des taux de croissance supérieurs à 20%. Les pays de la zone Afrique/Moyen-Orient et d'Amérique latine contribuent par ailleurs de plus en plus à la croissance de la division avec des progressions pouvant atteindre + 30%.



## INNOVATION

**Le nouveau packaging de Gallia, Eazypack,** lancé en 2011 en dans certains pays d'Europe et du Moyen-Orient, innove en proposant un emballage astucieux qui permet d'éviter tout contact avec le produit. La cuillère est incrustée sous le couvercle, donnant la possibilité de la saisir et de la replacer sans mettre les doigts dans la poudre de lait et de ne jamais la perdre.

### Top 3 des marques\*

1. Dumex
2. Aptamil
3. SGM (Sari Husada)

\*Pays et marques ayant contribué le plus à la croissance 2011.

**3 673 M€**

**de chiffre d'affaires en 2011.** La Nutrition Infantile représente 19% des ventes du groupe (en données comparables).

**+ 10,7%**

**de croissance** en valeur (+ 5,6% en volume).

qui s'est donné pour priorité le développement des laits de croissance 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> âges (qui couvrent les besoins des 12 à 36 mois).

### SOUTENIR UNE NUTRITION SPÉCIFIQUE POUR LES 0-3 ANS

Les différentes marques du pôle poursuivent leur croissance grâce à un travail conduit très étroitement avec les professionnels de santé afin de promouvoir une alimentation adaptée aux enfants durant leurs trois premières années. En Turquie, une campagne menée avec les autorités locales rappelle qu'après l'allaitement, et au moment où l'alimentation commence à se diversifier, «les bébés ont besoin de 500 ml de lait par jour». En Chine, Dumex a lancé un programme d'information et de services afin de sensibiliser les mères aux besoins nutritionnels spécifiques des «1 000 jours» de l'enfant de sa naissance à ses 3 ans. Blédina en France et Cow & Gate au Royaume-Uni proposent un accompagnement personnalisé et rappellent les étapes essentielles depuis l'allaitement jusqu'à l'alimentation diversifiée.

### L'EUROPE, UN BASTION SOLIDE

Au sein de l'Europe, qui totalise un peu plus de la moitié des ventes, la division progresse particulièrement dans les pays où elle s'est implantée depuis peu, comme ceux de la Communauté des Etats indépendants, qui croît de 20%. En Ukraine, par exemple, la gamme des laits infantiles Nutrilon a pris la première place du marché, où elle a progressé deux fois plus vite que le marché lui-même (+ 30,5% contre 13,5%). En Europe de l'Ouest, l'activité continue de progresser et réalise de bonnes performances au Royaume-Uni et aux Pays-Bas. En ligne avec une natalité plus faible et un taux de femmes actives plus important par rapport aux pays émergents, l'Europe est la principale zone où se développe l'alimentation solide de l'enfant (environ 20% de l'activité de la division) avec des marques très bien implantées comme Blédina en France, Cow & Gate au Royaume-Uni, Bebiko en Pologne ou Mellin en Italie.

Cependant, les laits infantiles, avec des marques phares comme Aptamil, Dumex, Milupa, représentent près de 80% de l'activité de la division,

### Top 4 des pays\*

1. Indonésie
2. Chine (sans Hong Kong)
3. Nouvelle-Zélande
4. Turquie

\*Pays ayant contribué le plus à la croissance 2011.

**137**

En 2011, la Nutrition Infantile est présente commercialement dans 137 pays.



## NUTRITION MÉDICALE

# L'INNOVATION AU CŒUR DU MODÈLE

Avec une croissance de 9,4% en données comparables, la Nutrition Médicale étend sa présence géographique et son périmètre à de nouveaux segments de marché. Depuis son intégration au sein de Danone en 2007, la division a augmenté ses ventes d'environ 50%.

**L**a plus petite des quatre divisions du groupe, la Nutrition Médicale, connaît une croissance annuelle de l'ordre de 10% depuis quatre ans (9,4% en valeur en 2011) et une rentabilité solide (marge opérationnelle consolidée proche de 20%). La Nutrition Médicale a atteint un chiffre d'affaires de 1,2 milliard d'euros en 2011.

### PROGRESSION ET INNOVATION

Toutes les catégories de produits de la Nutrition Médicale, plus connue sous le nom de Nutricia, sont en augmentation. La catégorie «Pédiatrie» enregistre une croissance supérieure à la moyenne grâce, notamment, à Neocate, laits de substitution pour les bébés allergiques au lait de vache, et à Nutrinidrink, compléments énergétiques destinés aux enfants en retard de croissance, dont la version smoothie, lancée depuis 2010 dans plusieurs pays d'Europe de l'Ouest, a dynamisé les ventes. Les produits Nutricia sont, en grande partie, prescrits ou recommandés par les médecins. La distribution est assurée par les hôpitaux et les pharmacies. La progression des produits nutritionnels destinés aux personnes âgées est portée, dans un nombre croissant de pays, par les versions «compact» en 125 ml, plus faciles à boire et au bénéfice nutritionnel identique aux formats 200 ml. Après le succès de Fortimel Compact depuis 2009, de nombreux produits de la gamme ont été déclinés à ce format, dont, en 2011, Compact Fibre, complément hypercalorique et hyperprotéiné lancé dans six pays européens.

### EXPANSION ET ADAPTATION

Les performances de la division s'appuient aussi sur des positions de plus en plus solides dans les pays émergents comme le Brésil, la Chine ou la Turquie, qui, avec les Etats-Unis, font partie des quatre principaux pays de la division hors Europe. Pour accompagner cette expansion,

Nutricia innove afin de tenir compte des contextes locaux. Testées au Brésil, les versions en poudre des produits, à la fois plus économiques et d'une durée de conservation plus longue que les versions liquides, se révèlent par exemple très adaptées aux pays émergents.

### DES AVANCÉES PROMETTEUSES

L'un des enjeux majeurs de la Nutrition Médicale est d'aider les personnes âgées à vivre plus longtemps de façon autonome. Le but est d'améliorer la qualité de vie de cette population qui augmente, mais aussi de contribuer à la réduction des dépenses et des frais de santé liés à la dépendance. La nutrition spécialisée dédiée au quatrième âge représente déjà 60% de l'activité de la division. En 2011, en Autriche, Nutricia a testé avec succès FortiFit, un produit innovant pour lutter contre les effets de la sarcopénie (la réduction de la masse musculaire liée à l'âge), dont le déploiement a d'ores et déjà été prévu dans d'autres pays européens. Cette innovation ne manquera pas d'asseoir la position de numéro un en Europe de Nutricia.

### Top 3 des marques\*

**1 181 M€**

**de chiffre d'affaires en 2011.** La division représente 6% des ventes du groupe.



**+ 9,4 %**

**de croissance** en valeur (+ 9,9% en volume).

\* Marques ayant contribué le plus à la croissance 2011.

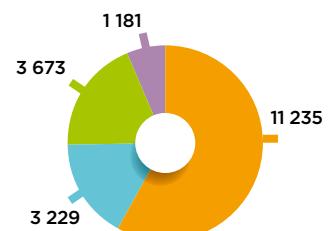
## PRINCIPAUX INDICATEURS

### Répartition du chiffre d'affaires : par zone



Europe  
Asie  
Reste du monde

### par pôle (en millions d'euros)



Produits Laitiers Frais  
Nutrition Infantile  
Eaux  
Nutrition Médicale

**58%**

de la croissance du groupe est réalisée par les six pays prioritaires : Mexique, Indonésie, Chine, Russie, Etats-Unis, Brésil.

Le groupe continue de poursuivre sa construction pour demain. Pour la première fois, les pays émergents représentent plus de la moitié des ventes du groupe ; ils ont généré l'essentiel de la croissance des ventes et du résultat opérationnel. Ils sont donc bien des moteurs de la croissance du groupe. Enfin, de nouvelles marques sont entrées dans notre quotidien.

Prostokvashino en Russie, Oikos aux Etats-Unis ou Mizone en Asie sont en train de devenir des marques clés pour Danone.

**2,89 €**

Le bénéfice net courant dilué par action est de 2,89 euros, en hausse de 6,5% en données publiées, et de 8,8% en données comparables.

**+ 9,2%**

Le résultat opérationnel courant du groupe a progressé de 9,2%\*, pour atteindre 2 843 millions d'euros en 2011.

**885 M€**

Les investissements industriels ont atteint 885 millions d'euros en 2011, contre 832 millions d'euros en 2010 (représentant respectivement 4,6% et 4,9% du chiffre d'affaires consolidé).

### Données boursières au 31/12/2011

	2009	2010	2011
<b>en millions d'euros</b>			
Capitalisation boursière	27 710	30 465	<b>31 194</b>
<b>en euros</b>			
Dernier cours de l'exercice (clôture)	42,83	47,02	<b>48,57</b>
Cours le plus haut de l'exercice	44,10	48,50	<b>52,72</b>
Cours le plus bas de l'exercice	31,22	39,35	<b>42,34</b>
<b>en milliers d'actions</b>			
Moyenne quotidienne du nombre de titres échangés	2 895	2 344	<b>2 268</b>

**+ 6,7%**

Le résultat net courant part du groupe a progressé de 6,7%\*, à 1 749 millions d'euros, en 2011.

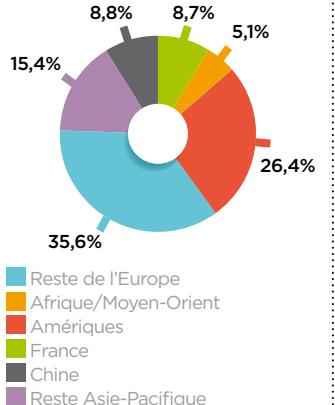
\* Les indicateurs sont exprimés en données comparables, à périmètre et taux de change constants. Le groupe communique sur des indicateurs financiers non définis par les normes IFRS.

L'ensemble des informations liées au changement de méthode comptable est disponible sur le site <http://finance.danone.fr/>

**1,39 €**

Danone a décidé de soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires qui se réunit le 26 avril 2012 la distribution d'un dividende pour l'année 2011 de 1,39 euro par action ordinaire. Si ce dividende est approuvé, il sera détaché de l'action le 8 mai 2012 et sera payable à partir du 11 mai 2012. Ce montant représente une hausse du dividende par action de 6,9% par rapport à 2010.

### Répartition des effectifs : par zone



**- 27,5%**

Réduction de l'empreinte carbone (2008-2011).

**- 45%**

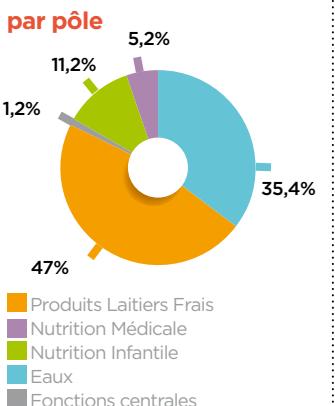
Réduction de la consommation d'énergie par tonne de produit (2000-2011).

**- 41%**

Réduction de la consommation d'eau par tonne de produit (2000-2011).

**87,4%**

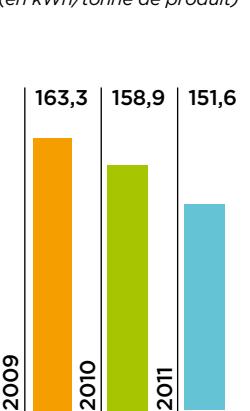
Taux de valorisation des déchets.



### Intensité de la consommation en énergie totale dans les usines

(en kWh/tonne de produit)

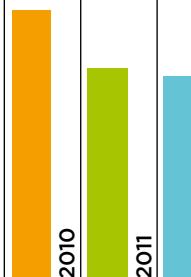
163,3 158,9 151,6



### Intensité de la consommation d'eau liée au process industriel

(en m³/tonne de produit)

1,48 1,32 1,31



### Emissions de gaz à effet de serre

(en milliers de tonnes équivalent CO<sub>2</sub> et hors sites Unimilk)

2009 sur 86% des sites industriels 499

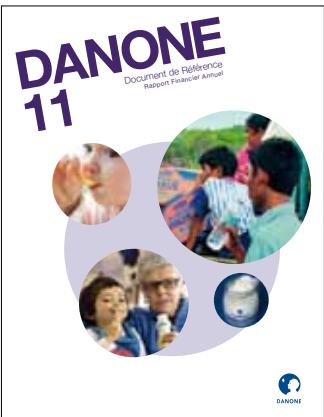
2010 sur 94% des sites industriels 531

2011 sur 99% des sites industriels 496

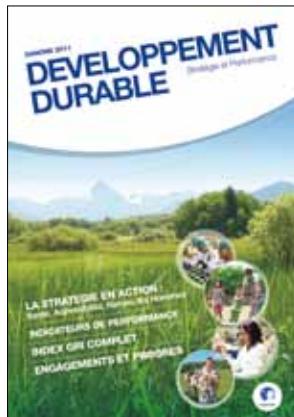
Toutes les informations concernant le bilan social et environnemental sont disponibles dans le rapport de développement durable sur le site [www.danone.com](http://www.danone.com)

**EN SAVOIR +**  
[www.danone.com](http://www.danone.com)

**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 2011 en ligne est disponible** sur le site du groupe [www.danone.com](http://www.danone.com) ou sur le site [danone11.danone.com](http://danone11.danone.com). Vous découvrirez l'année 2011 de Danone ainsi que les principaux enjeux du groupe décryptés.

**SITES DE DANONE**

[www.danone.com](http://www.danone.com) - [downtoearth.danone.com](http://downtoearth.danone.com) - [www.evian.com](http://www.evian.com)  
[http://ecosystème.danone.com](http://ecosysteme.danone.com) - [www.danonecommunities.com](http://www.danonecommunities.com)  
[www.h4initiative.com](http://www.h4initiative.com) - [www.institutdanone.org](http://www.institutdanone.org)



**danone11**, également  
disponible pour IPad.



Photographe :  
Chandan Robert Robeiro, photographe bangladais travaillant sur les enjeux liés à l'éducation, à l'enfance et à l'environnement. Ci-dessus : Enfants jouant dans le village de Kaliganj, à Gazipur, Bangladesh. 12 mars 2008.

Il collabore à Majority World, une agence photo anglaise à but social et solidaire, qui dispose d'une plate-forme dédiée exclusivement aux photographes d'Afrique, d'Asie, du Moyen-Orient et d'Amérique latine. Les photographes peuvent ainsi bénéficier d'une meilleure visibilité auprès des acheteurs d'images dans le monde entier.



**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

Directeur de la publication : Laurent Sacchi - Directrice de la rédaction : Stéphanie Rismont - Rédactrice en chef : Sandrine Fossard - Crédits photographiques : Chris Terry, Thomas Haley/Sipa, Rodrigo Cruz/Sipa, Eric Flogny, Laurent Vautrin, Raphaël Dautigny, Bruno Schneider, Hellio-Van Ingen, Getty Images, DR - Infographies : WeDoData - Conception et réalisation : [Angie](#) (réf. RADA011)

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 par Dridé sur un papier Cocoon Offset 100% recyclé et labellisé FSC.



26-29 JUILLET 2012

# evian masters

EVIAN-FRANCE

PRÉSENTÉ PAR



HÔTEL ROYAL  
HÔTEL ERMITAGE



[evianmasters.com](http://evianmasters.com)

