



APPORTER LA SANTÉ PAR L'ALIMENTATION AU PLUS GRAND NOMBRE

DANONE

12

Rapport économique et social

FRANCK RIBOUD
2012, UN TOURNANT
DÉCISIF POUR DANONE

5 PAYS,
5 RENCONTRES
PÉKIN
NEW YORK
SÃO PAULO
MOSCOU
LONDRES

SÉDUIRE
7 MILLIARDS DE
CONSUMMATEURS

SOMMAIRE

— Danone 2012



Invitation à découvrir le bilan, les enjeux, les paris des années à venir pour Danone, ce rapport annuel vous entraîne à la rencontre de ⑤ pays où est implanté Danone. Mais aussi à comprendre l'amour du produit ♥ qui anime les équipes partout où elles sont. Enfin, il fait le point sur les principaux indicateurs 2012, globaux et par métier 📖.



SÉDUIRE 7 MILLIARDS DE CONSOMMATEURS...

... et réaliser le rêve de deux chefs d'entreprise, Antoine Riboud et Daniel Carasso, visionnaires en 1972 lorsqu'ils s'associent pour «faire de Danone une marque consommée dans le monde entier».

03 —

BILAN ET PERSPECTIVES

- 03 Entretien avec Franck Riboud
- 08 Gouvernance

12 —

5 PAYS, 5 RENCONTRES

L'équilibre géographique de Danone change, ses consommateurs aussi. Ecales...

- 14 En Chine, à Pékin
- 20 Aux États-Unis, à New York
- 24 Au Brésil, à São Paulo
- 30 En Russie, à Moscou
- 36 Au Royaume-Uni, à Londres

41 —

SÉDUIRE 7 MILLIARDS DE CONSOMMATEURS

- 42 Danone, marque de (p)référence
- 46 Comprendre pour construire
- 50 L'Afrique, la nouvelle frontière ?

52 —

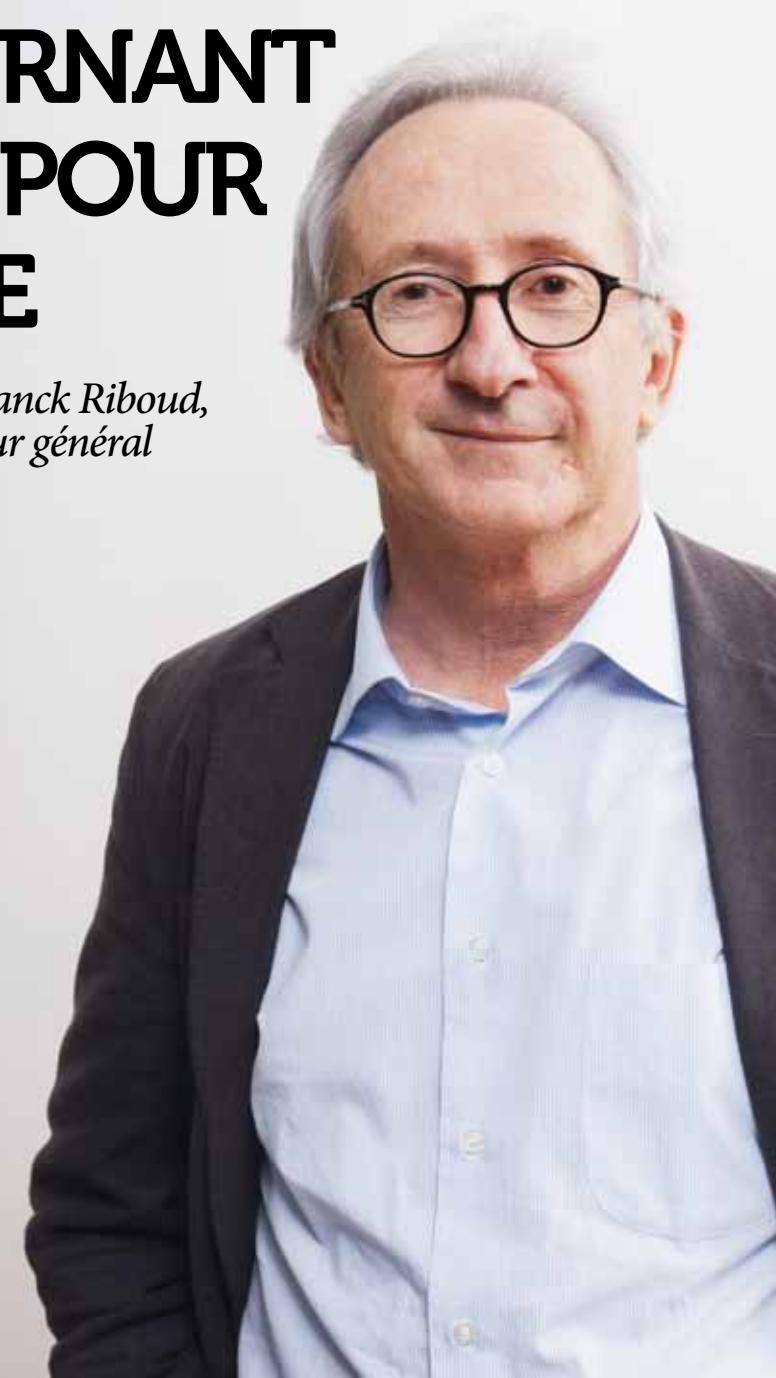
MÉMENTO 2012

Indicateurs et bilan par activité

- 54 Produits Laitiers Frais
- 56 Eaux
- 58 Nutrition Infantile
- 60 Nutrition Médicale
- 62 Chiffres clés

2012 UN TOURNANT DÉCISIF POUR DANONE

— Entretien avec Franck Riboud,
président-directeur général



N

NOUVEAUX ENJEUX, NOUVELLES GÉOGRAPHIES, PERSPECTIVES EN EUROPE...

— Entretien

Franck Riboud, président-directeur général de Danone, revient sur l'année 2012 et sur ses principaux enseignements. Une année marquée par le poids des marchés hors Europe, où Danone réalise désormais 60% de ses ventes totales.

2012 a été contrastée à bien des égards. Quel bilan en faites-vous ?

Franck Riboud : Pour Danone, le bilan est très positif, contrasté selon les régions, c'est vrai, et réalisé dans un contexte compliqué. Mais 2012 représente un tournant formidable car, pour la première fois, le groupe a dépassé les 20 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Depuis quinze ans, nous avons profondément modifié notre portefeuille d'activités. Malgré les ventes, les cessions et les acquisitions, nous avons continué de croître à la fois organiquement et à travers nos acquisitions, que nous avons su intégrer parfaitement. Nous dépassons les 20 milliards d'euros de chiffre d'affaires et nous avons doublé le free cash-flow en cinq ans. C'est une vraie performance et un signe de bonne santé indiscutable. Nous visions 2 milliards d'euros de free cash-flow, nous les avons

dépassés, à 2,09 milliards. 2012 offre effectivement un bon bilan pour Danone.

Cependant, vous le disiez vous-même, ce bilan est contrasté ?

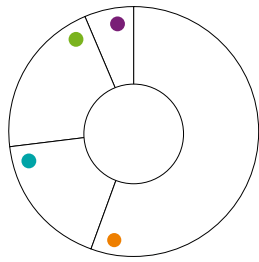
F.R. : Le modèle géographique du groupe s'est totalement transformé. Et c'est ce qui va désormais construire le futur de Danone. Aujourd'hui, 40% de nos ventes sont réalisées en Europe (hors CEI). Et 60% sur les marchés dits émergents et/ou à forte croissance. On peut y voir un très bon signe puisque les chiffres du groupe n'auront de cesse, mécaniquement, de s'améliorer. La boule de neige des marchés émergents, qui génèrent une croissance de 12%, va en effet continuer à accélérer et à grossir. Et on peut imaginer que celle des pays matures, où la croissance est faible, voire légèrement négative, ne cesse de perdre du poids relatif dans l'entreprise. Nous pourrions en prendre acte et considérer que les difficultés de l'Europe accélèrent notre transformation et contribuent au déplacement du centre de gravité de nos activités. Mais il est hors de question d'abandonner l'Europe, j'y reviendrai plus loin.

Comment expliquez-vous ces bons résultats hors Europe ?

F.R. : Pour être honnête, il est plus facile d'avoir de bons résultats quand le contexte général est favorable. Or, qu'est-ce qu'un contexte favorable quand on vend des produits de grande consommation ? Ce sont des pouvoirs d'achat qui s'élèvent, des classes moyennes qui émergent, des quantités achetées qui augmentent, des acteurs locaux dynamiques et un contexte économique favorable. C'est-à-dire essentiellement les pays émergents aujourd'hui.

France, Europe et international, qu'est-ce qui fait avancer Danone ?

F.R. : Passer d'un chiffre d'affaires concentré à 60% sur quasiment quatre pays d'Europe de l'Ouest à un chiffre d'affaires réalisé à 60% en dehors de cette zone



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR MÉTIER

20,9 Mds€ de CA

56% ● Produits Laitiers Frais
20% ● Nutrition Infantile
18% ● Eaux
6% ● Nutrition Médicale

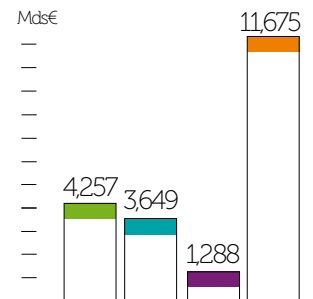


DANONE EST AU TOUT DÉBUT D'UNE AVENTURE. LE GROUPE SAIT ACCÉLÉRER LÀ OÙ IL FAUT ET SES ÉQUIPES AUSSI. 2012 L'ILLUSTRE UNE FOIS ENCORE.

— Franck Riboud

IL EST DE NOTRE RESPONSABILITÉ DE POURSUIVRE NOTRE ACTION EN EUROPE, QUE CE SOIT SUR LE PLAN DE L'EMPLOI, DE L'ACTIVITÉ OU DE LA PRÉSENCE DE NOS PRODUITS.

— Franck Riboud



CHIFFRE D'AFFAIRES ET CROISSANCE 2012 PAR MÉTIER*

11,6% ■ Nutrition Infantile
10,0% ■ Eaux
5,9% ■ Nutrition Médicale
2,0% ■ Produits Laitiers Frais

* En données comparables.



représente une petite révolution pour les équipes de Danone. Avec une grande satisfaction : dans ces pays où la demande est forte et où les populations sont en croissance, nos catégories de produits sont parfaitement en phase avec les enjeux sociaux et démographiques. L'adéquation entre Danone et les consommateurs de ces nouvelles géographies est particulièrement vraie pour nos deux jeunes métiers : la Nutrition Infantile et la Nutrition Médicale. Et l'autre explication de cette croissance forte dans les pays émergents repose sur la mobilisation des équipes de Danone. Ces pays sont clairement un nouvel eldorado pour les entreprises agroalimentaires, et les équipes de Danone ne s'y sont pas trompées. Elles veulent s'y développer, gagner des parts de marché, atteindre des tailles critiques de plus en plus importantes. C'est grâce à leur énergie et à leur esprit d'entreprise que nous pouvons accélérer notre croissance en chiffre d'affaires mais aussi en rentabilité.

Quels enseignements tirez-vous de ce mouvement de balancier ?

F.R. : Le principal enseignement reflète la continuité de notre stratégie mise en place il y a maintenant une quinzaine d'années. Nos deux axes structurants n'ont jamais changé : des marques très fortes et des choix géographiques déterminés. 2012, c'est la parfaite illustration de la transformation géographique de Danone, fondée sur des marques locales en passe de devenir les marques les plus importantes du groupe. Nous continuons à gagner des parts de marché avec des marques comme Evian, commercialisées dans 120 pays, ou Activia, présente dans 72. Mais d'autres marques fortes rivalisent aujourd'hui dans nos résultats. Aqua est leader des eaux embouteillées en Indonésie, Mizone s'est imposée sur le marché des eaux aromatisées en Chine et entame une belle percée en Indonésie. Nous venons de lancer cette boisson en Inde sous le nom de B'lie. Aux Etats-Unis, Oikos a largement contribué au phénomène du yaourt grec et le relancement de Prostokvashino en Russie n'est pas étranger à l'accélération de ce

marché. Dumex reçoit un accueil incroyable de la part des mères chinoises. Bonafont, n° 1 des eaux embouteillées au Mexique, s'est hissée en tête des ventes au Brésil. Nutricia est en Europe la référence de la nutrition médicale. Et la percée de celle-ci en Chine, au Brésil et en Turquie montre que ses frontières sont en train de s'étendre. Ce sont toutes ces marques qui construisent le Danone de demain. En cela, 2012 concrétise le début d'une aventure à laquelle nous travaillons depuis des années. Ainsi, malgré les difficultés constatées dans certains pays, globalement, depuis 2008, nos fondations sont extrêmement solides et la pérennité de notre modèle me paraît très forte.

Les Produits Laitiers Frais sont un peu à la traîne dans vos résultats...

F.R. : Les Produits Laitiers Frais (PLF) représentent 56% de notre chiffre d'affaires, presque 11,7 milliards d'euros ! Ces deux chiffres témoignent de l'ampleur de cette activité. Il reste que cette division enregistre une croissance plus faible que nos autres métiers et que son développement dans les pays émergents est plus lent. Le poids de l'histoire n'y est pas étranger. On a grandi, on a démarré en Espagne, en France, en Italie... avec les PLF. C'est historiquement un métier européen. Il suffit de regarder la consommation par an et par habitant. Aucun autre pays au monde ne connaît de consommation moyenne par habitant qui se rapproche de celle des pays européens (30 à 35 kg/an/hab.) ! En revanche, que ce soit dans des pays immenses comme le Brésil ou le Mexique, où nos produits laitiers sont leaders depuis de nombreuses années, ou dans des pays comme la Russie ou les Etats-Unis, où la consommation de yaourt atteint respectivement 16 kg et 6 kg par habitant et par an (contre 30 kg en Espagne), le potentiel pour Danone est énorme. Bien évidemment, le modèle de la division est plus ancien que celui des autres métiers ; il est sans doute plus lent à bouger, mais il est clairement en train d'évoluer et dans des pays stratégiques. —>



Et quel rôle peut jouer l'Europe ?

F. R. : Il est hors de question qu'on abandonne l'Europe. Il est de notre responsabilité de poursuivre notre action sur le Vieux Continent. Que ce soit sur le plan de l'emploi, de l'activité ou encore de la présence de nos produits. En revanche, on ne peut pas continuer à travailler avec des organisations qui correspondent à une époque où la croissance était forte. Nous devons aller vers une fluidité et une simplification de nos organisations pour regagner en efficacité. Pour les 26 pays européens concernés, nous devons simplifier, créer des synergies, créer des ressources partagées et ainsi éviter de dupliquer des organisations ou des process qui ne correspondent pas au marché local.

La réorganisation suffira-t-elle à renouer avec la croissance en Europe ?

F. R. : Cette réorganisation est guidée par une seule priorité : notre métier, nos produits. Nos organisations doivent être entièrement tournées vers cette priorité. Il y a trente ans, manger un yaourt par jour était un basique, un peu oublié aujourd'hui. A nous de le redire et de faire en sorte que ce yaourt soit un Danone. Nous avons revu les recettes de nos produits pour qu'ils soient bien les meilleurs. En même temps, nous avons valorisé notre différence en magasins. 60% des achats se décident devant le linéaire. Danone doit donc se démarquer : un pot totalement inédit, unique, avec une étiquette vernie, dont l'opercule se décolle bien. Tous ces détails sont en train d'être étudiés, précisés à travers toute l'Europe et donc à travers le monde. Le groupe va bien, nous avons les moyens de relancer cette zone et de redynamiser le secteur des produits laitiers frais en particulier. C'est le pari des deux ans à venir. Même s'il n'est pas question de demander aux pays européens, à l'Espagne, de repasser à une croissance à deux chiffres comme il y a dix ans !

La croissance passera cependant par les pays émergents ?

F. R. : Pas uniquement. Il suffit de retrouver des croissances de + 1, + 2% dans nos pays européens et l'impact sera considérable sur notre croissance globale. Les très belles performances de la Russie ou des Etats-Unis, en croissance et en marge, joueront pleinement. Nous connaissons parfaitement cette équation. Dans les Eaux, nous vivons depuis longtemps ce rapport 60/40, mais ce 40% en Europe est en croissance positive grâce au travail des équipes du pôle Eaux sur Evian, Volvic, Badoit... qui ont renoué avec la croissance. En 2012, La Salvetat a augmenté ses ventes de plus de 20% en France. Veiller à ce que ces 40% restent positifs permet aux 60% d'être un formidable accélérateur. Le vrai danger aurait été de considérer que les zones émergentes devaient combler les faiblesses des zones matures. L'Europe, sur le marché des produits laitiers frais en particulier, doit retrouver ses sillons de croissance, sa capacité d'innovation, générer ses propres ressources pour retrouver un à deux points de croissance.

Quels sont vos objectifs et vos perspectives pour 2013 ?

F. R. : Les perspectives de Danone sont pour les quinze ans ou vingt ans à venir. Ce qui a été réalisé en 2012 ouvre un tout nouveau champ des possibles pour Danone. Notre équation est désormais mécaniquement vertueuse. En grande partie parce que les pays émergents ont un effet boule de neige et que cette boule de neige émergente devient de plus en plus grosse. Parmi nos dix principaux pays, six sont des pays émergents et si j'ajoute les Etats-Unis – où la consommation de produits laitiers frais par an et par habitant est faible, autour de 6 kg – cela fait sept pays à très fort potentiel pour nos quatre métiers. Nous avons déjà démarré et avec succès. L'avenir est vraiment positif. ✖

POSITION DES ACTIVITÉS

● **PRODUITS LAITIERS FRAIS**

n°1 mondial

● **Eaux**
n°2 mondial (en volume)

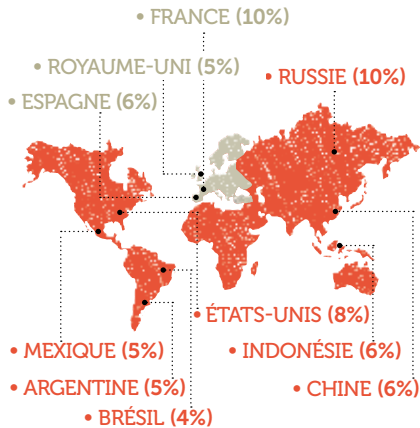
● **NUTRITION INFANTILE**
n°2 mondial

● **NUTRITION MÉDICALE**
n°1 européen



TOP 10 DES MARCHÉS

En pourcentage du CA du groupe



S

5 SUJETS COMMENTÉS PAR FRANCK RIBOUD

● Double projet économique et social

Le double projet, c'est le sang qui coule dans nos veines ! Une clé de voûte, un phare. Il faut le comprendre comme il a été conçu à l'origine : vous ne pouvez pas avoir de résultats économiques sans progrès sociaux et vice-versa. Les uns ne s'opposent pas aux autres. C'est plutôt un cadre dans lequel Danone évolue. Il y a des périodes compliquées où nous devons être d'une grande efficacité, où nous devons augmenter nos marges, où nous ne pouvons pas nous permettre de ne pas être meilleurs ou d'être plus chers en production que la concurrence parce que notre rentabilité s'est réduite. Mais, dans la manière de faire les choses, de les négocier, de les accompagner, nous évoluerons toujours dans ce cadre qui respecte cette volonté de rechercher l'équilibre entre le social et l'économique. ✖

● Marques

Jamais Danone n'a eu autant de marques fortes dont l'histoire ne démarre pas en Europe. Nous faisons nos résultats avec des marques que nous connaissons tous, comme Activia, Evian, notamment en France. Mais il y a aussi beaucoup de marques qui illustrent bien la distorsion du modèle géographique : Bonafont, une eau mexicaine lancée au Brésil et en Pologne ; Aqua, leader de l'eau en bouteille en Indonésie ; Dumex, la première de la nutrition infantile en Chine. Nous avons l'accélération de Nutricia comme marque référente de la nutrition médicale. Prostokvashino est la principale marque russe des produits laitiers. Cow & Gate celle de la nutrition infantile au Royaume-Uni. Et nos marques de yaourt grec aux Etats-Unis, Oikos et Light & Fit Greek, ont doublé leurs ventes en un an. La constitution de nos 20 milliards d'euros de chiffre d'affaires s'est faite avec tous les pays et la contribution de marques locales très fortes dans les pays émergents. ✖

● Santé et alimentation

Ma conception de la nutrition, c'est une alimentation saine pour tous et pour tous les jours. Elle est fondée sur l'expertise de nos équipes de R&D et en grande partie sur les qualités nutritionnelles de nos produits, des qualités universelles. Nos eaux, l'offre de Cow & Gate, celle d'Activia relèvent de cet univers. Ces marques bénéficient de la crédibilité construite par notre expertise pointue en santé mais elles restent très aspirationnelles en proposant des bénéfices nutritionnels universels à la portée de chacun. Une autre partie de notre offre vise le plaisir sain : une alimentation plaisir, pertinente sur le plan nutritionnel et plus saine que d'autres alternatives. C'est l'univers du goût, du savoir-faire, des bons ingrédients et de la qualité nutritionnelle. C'est l'univers de Danette ou des eaux aromatisées comme Volvic Juiced... ✖

● -35% CO₂

C'est un autre point important de 2012, l'atteinte de ce pari fou, fixé en 2008. Celui de réduire notre empreinte carbone de 30% en 5 ans, et que nous avons largement dépassé ! Aujourd'hui, nous sommes capables d'évaluer l'empreinte carbone de 97% de nos filiales et cela a aussi permis de réduire les coûts de nos opérations. Je suis convaincu que la prochaine étape sera guidée par les attentes des consommateurs et devra prendre en compte toute la chaîne de valeur et notamment l'amont agricole. C'est un de nos enjeux majeurs car cela peut renforcer notre équation économique et la qualité de nos produits. ✖

● Faire la différence

Pour moi, innover, c'est avant tout exercer notre métier : faire la différence dans les linéaires avec des emballages ou des formats nouveaux, qui surprennent, c'est au cœur de notre métier. C'est essentiel dans la stratégie de Danone de se démarquer. En Europe, ce sera la clé de notre rebond. Revenir aux basiques, au produit le plus attractif, aux bonnes promos, au meilleur goût. C'est notre priorité : la qualité produit, la supériorité produit, la préférence produit. Un produit meilleur que la concurrence se vend mieux ! C'est simple, mais c'est souvent les stratégies les plus simples qui fonctionnent le mieux. ✖



UNE GOUVERNANCE RENFORCÉE

Profondément inscrite dans son organisation et dans ses modes de fonctionnement, la gouvernance chez Danone porte un projet de long terme et de co-responsabilité.

La gouvernance recouvre l'ensemble des règles mises en place pour équilibrer les intérêts et les rapports de force parmi les différentes parties prenantes de l'entreprise. L'approche de la gouvernance de Danone est de respecter les codes et les normes tout en leur donnant du sens dans le cadre de son projet global. A l'instar de la très grande majorité des grands groupes français cotés, le Conseil d'administration de Danone a fait le choix de confier les deux fonctions de président et de directeur général à Franck Riboud. C'est lui qui conduit l'entreprise vers sa mission avec l'objectif non seulement de créer de la valeur à court terme pour l'actionnaire, mais aussi de construire un groupe dans le long terme au bénéfice de l'ensemble des parties prenantes, des salariés aux actionnaires.

L'ÉVOLUTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE DANONE EN QUATRE ANS

LE TAUX D'INDÉPENDANCE du Conseil (tel que défini en retenant l'ensemble des critères définis par le code AfeP-Medef) est passé de 43% à 57%.

LE TAUX DE FÉMINISATION du Conseil est passé de 7% à 21%.

L'ÂGE MOYEN des administrateurs est passé de 60,6 ans à 56,3 ans.

LA SÉNIORITÉ (ancienneté moyenne en tant qu'administrateur) est passée de 11,6 ans à 6,5 ans.

LE TAUX D'INTERNATIONALISATION du Conseil est de 28%.

Le Conseil d'administration a apporté son soutien à cette organisation à la tête de Danone, considérant que le cumul des fonctions de président du Conseil d'administration et de directeur général permettait un fonctionnement simple, rapide et souple des organes de la Direction générale. Il a considéré par ailleurs que l'absence de dissociation de ces fonctions n'entraîne pas une centralisation excessive des pouvoirs, d'une part parce que la Direction générale comprend deux directeurs généraux délégués et, d'autre part, parce que les opérations importantes du ressort du directeur général sont soumises à l'approbation préalable du Conseil, ce dernier étant composé à 57% d'administrateurs indépendants. Enfin, le Conseil a décidé de nommer un administrateur référent. Cette nomination permettra de renforcer la bonne gouvernance de l'entreprise.



Danone, comme ses concurrents, va être confronté à de nouveaux défis. Mon rôle, mon expertise consistent à faire entendre la voix de la nutrition et de la santé dans un groupe agroalimentaire. J'ai eu le plaisir de constater que Danone a pris des décisions privilégiant les produits allant dans ce sens. C'est une collaboration idéale puisque je connais bien ce secteur, où j'ai à cœur de promouvoir la nutrition.

— Virginia A. Stallings

En conséquence, le Conseil d'administration a désigné, sur proposition du Comité de nomination et de rémunération, Jean Laurent pour assumer cette fonction. Sa principale mission sera de s'assurer du bon fonctionnement du Conseil d'administration (lire encadré).

L'autre spécificité de la gouvernance chez Danone est sans doute d'être profondément marquée par une culture entrepreneuriale qui a façonné le groupe. Cela a justifié, dès le milieu des années 1990, l'ouverture du Conseil à des personnalités indépendantes, du monde économique. Depuis, la composition du Conseil ne cesse de s'ouvrir à une plus grande diversité, en particulier sur les profils, les personnalités et les expériences professionnelles. Chaque année, le Conseil réitère son engagement vis-à-vis de ses actionnaires de poursuivre l'amélioration de sa gouvernance au niveau

de son indépendance, de sa féminisation et de la diversité de son expertise et de sa composition. En témoignent les nominations les plus récentes au sein du Conseil d'administration, qui toutes apportent un regard, une expertise nouvelle sur le projet de Danone, une indépendance et une... féminisation de ses membres.

• **Virginia A. Stallings**, professeur de pédiatrie à l'école de médecine Perelman de l'université de Pennsylvanie et directrice du centre de nutrition de l'hôpital pour enfants de Philadelphie. Elle occupe également une chaire en gastro-entérologie et en nutrition.

• **Mouna Sepehri**, depuis dix-sept ans impliquée dans le développement de Renault et ses opérations majeures d'acquisitions et de partenariats stratégiques. Actuellement directeur délégué à la présidence de Renault, elle supervise les fonctions corporate déléguées à la Direction générale. —>

— JEAN LAURENT —

Administrateur référent indépendant



RÉUNI LE 18 FÉVRIER 2013, LE CONSEIL D'ADMINISTRATION a décidé de nommer Jean Laurent en qualité d'administrateur référent. Ce choix se justifie par la grande expérience des affaires de Jean Laurent, ancien directeur général de la Caisse nationale du Crédit Agricole. Administrateur de sociétés, il est aussi président du Conseil d'administration de la Foncière des Régions. Membre depuis février 2005 du Conseil d'administration de Danone, il connaît parfaitement l'entreprise, sa culture, son projet et son Conseil. Il est également président du Comité de nomination et de rémunération depuis 2011 et président du Comité de responsabilité sociale depuis 2007. ✖

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration⁽²⁾ de Danone est présidé par **Franck Riboud**, qui exerce également les fonctions de directeur général. Il se compose de 14 membres dont 8 indépendants.



1_Mouna SEPEHRI⁽¹⁾
49 ans, directeur délégué à la présidence de Renault SAS



2_Richard GOBLET D'ALVIELLA⁽¹⁾
64 ans, président exécutif de Sofina SA
3_Jacques VINCENT
66 ans, président de Compassion Art



4_Emmanuel FABER
49 ans, directeur général délégué de Danone



5_Jean-Michel SEVERINO⁽¹⁾
55 ans, gérant d'Investisseurs et Partenaires Conseil



7_Isabelle SEILLIER
53 ans, directrice générale Europe, Moyen-Orient, Afrique pour les institutions financières de J.P. Morgan



8_Benoît POTIER⁽¹⁾
55 ans, président-directeur général d'Air Liquide SA
9_Bruno BONNELL⁽¹⁾
54 ans, président d'Awabot



10_Jacques-Antoine GRANJON⁽¹⁾
50 ans, président-directeur général de vente-privee.com
11_Bernard HOURS
56 ans, directeur général délégué de Danone



12_Yoshihiro KAWABATA
64 ans, président-directeur adjoint de Yakult Honsha



13_Jean LAURENT⁽¹⁾
68 ans, président du Conseil d'administration de la Foncière des Régions



14_Virginia A. STALLINGS⁽¹⁾
62 ans, professeur de pédiatrie à l'hôpital pour enfants de Philadelphie

⁽¹⁾ Administrateur reconnu indépendant par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité de nomination et de rémunération, en application du code Afep-Medef.

⁽²⁾ Quatre membres du Comité d'entreprise de la société Danone assistent avec voix consultative à toutes les séances du Conseil d'administration.



Pour moi, Danone est une entreprise très forte, avec une vraie valeur d'entreprise, une culture puissante, bien positionnée à l'international, une entreprise dont on peut être fier en France. Une entreprise qui veut rester leader sur son marché, qui se remet en question en permanence. Danone, ce sont des produits de santé, c'est-à-dire l'énergie que l'on donne à son corps, qui fait que l'on respire et que l'on fait des choses tous les jours.

— Jacques-Antoine Granjon



Danone est une entreprise dynamique, performante, qui a des positions leaders dans ses quatre métiers et qui a réussi son internationalisation. Elle a une forte culture, portée par la vision insufflée par Franck Riboud. Une entreprise qui crée de la valeur économique tout en créant de la valeur sociale. J'adhère à ses valeurs, qui sont des valeurs d'avenir très prisées par les jeunes générations.

— Mouna Sepehri

→ • **Isabelle Seillier**, directrice générale Europe, Moyen-Orient, Afrique pour les institutions financières de J.P. Morgan. Elle apporte au sein du Conseil d'administration son expertise reconnue du secteur agroalimentaire et des marchés financiers.

• **Jean-Michel Severino**, gérant d'Investisseurs et Partenaires Conseil et ancien inspecteur général des finances. Il a occupé les fonctions de directeur du développement au ministère français de la Coopération, et de directeur général de l'Agence française de développement (AFD), associant ainsi de solides connaissances en matière de contrôle interne et de gestion des risques à une expertise des marchés émergents.

• **Jacques-Antoine Granjon**, créateur et P-DG de vente-privee.com, dont le projet est de promouvoir une entreprise «citoyenne» fondée sur quatre piliers : croissance responsable, formation, employabilité et conscience sociétale.

LES COMITÉS DU CONSEIL

COMITÉ D'AUDIT
Jean-Michel Severino, président
Mouna Sepehri
Richard Goblet d'Alviella

COMITÉ DE NOMINATION ET DE RÉMUNÉRATION
Jean Laurent, président
Benoît Potier
Yoshihiro Kawabata

COMITÉ DE RESPONSABILITÉ SOCIALE
Jean Laurent, président
Bruno Bonnell
Jean-Michel Severino
Emmanuel Faber

Au sein du Conseil d'administration, la création du **Comité de responsabilité sociale**, en 2007, est née de la volonté de placer la responsabilité sociale de Danone comme un élément d'équilibre structurel de la gouvernance du groupe. Le Comité d'audit s'attachant principalement aux aspects économiques et financiers de la situation du groupe, le Comité de responsabilité sociale s'attache quant à lui principalement aux sujets sociaux et sociétaux de l'entreprise.

A côté d'un Conseil d'administration profondément renouvelé ces dernières années, **le lien direct entre Danone et ses actionnaires est un aspect fondamental de la gouvernance du groupe**, celui-ci étant résolu à créer les conditions d'un dialogue et d'une écoute mutuelle avec ses actionnaires. ✖

En savoir + document de référence 2012 disponible sur : <http://finance.danone.fr/>

N° 1
MONDIAL
PRODUITS
LAITIERS FRAIS

N° 2
MONDIAL EAUX
(VOLUME)

N° 2
MONDIAL
NUTRITION
INFANTILE

N° 1
EUROPE
NUTRITION
MÉDICALE

SÃO PAULO P. 24
9H25

8H25
NEW YORK P. 20

12H25
LONDRES P. 36

15H25
MOSCOU P. 30

20H25
PÉKIN P. 14

EUROPE*

*hors CEI

8 431 M€ DE CA
24 576 EMPLOYÉS
56 USINES

N° 1 Produits Laitiers Frais
N° 1 Nutrition Infantile
N° 1 Nutrition Médicale
N° 2 Eaux

CEI-NORAM*

* Communauté des Etats indépendants-
Amérique du Nord

4 426 M€ DE CA
20 480 EMPLOYÉS
38 USINES

N° 1 Produits Laitiers Frais

ALMA*

*Asie Pacifique/Amérique latine/
Moyen-Orient/Afrique

8 011 M€ DE CA
57 345 EMPLOYÉS
100 USINES

N° 1 Produits Laitiers Frais
N° 1 Eaux (en volume)
N° 2 Nutrition Infantile

5 PAYS, RENCONTRES

De Pékin à Londres en passant par New York, São Paulo et Moscou, Danone est aujourd'hui une réalité aux visages multiples. Ce sont les visages des consommateurs qui, autour du monde, au fur et à mesure de l'internationalisation du groupe, ont choisi ses produits pour accompagner leur quotidien. Cinq reportages à la rencontre du consommateur, où qu'il soit...

20H25

PÉKIN

6%

du chiffre d'affaires de Danone est réalisé en Chine



Chine

EFFECTIFS : 9 216

USINES : 18

MÉTIERS
& PRINCIPALES MARQUES :

- **Eaux**
Mizone, Health, Robust
- **Nutrition Infantile**
Dumex
- **Nutrition Médicale**
Nutricia, Nutrison, Neocate
- **Produits Laitiers Frais**
Bio (Activia), Danone...



XIAO LI sort de son bureau en courant. Il a trente minutes pour dîner d'un bol de nouilles avec **Zhun***. Demain, il présente à ses supérieurs son business plan pour le produit pilote de sa société informatique. Un peu stressé, la bouche sèche, il achète sa deuxième bouteille de Mizone de la journée. Il retrouve Zhun, son amie d'enfance, qui a toujours été de bon conseil. C'est elle qui lui a servi de coach quand il a passé les tests de sélection pour l'émission *Cube* à la télé. Un jeu où il faut mobiliser toutes ses capacités tant intellectuelles que physiques. Entre la sagacité de Zhun et les vitamines de Mizone, il se sent mieux armé !

Zhun est le genre de femme qui a toujours tout prévu. Marathonienne et mariée depuis deux ans, elle a donné naissance à son fils, Zenghai, il y a huit mois, pendant l'année du Dragon, un signe synonyme de puissance et de prospérité. Zhun vient de trouver un poste et prévoit de permettre à son fils de développer tout son potentiel grâce à une alimentation spécialisée pour les nourrissons et les tout-petits en complément de l'allaitement maternel. Elle a passé des heures sur mama.com et pcbaby.com pour enquêter et comparer les différentes formules de laits de croissance. Elle a choisi Dumex. Elle sait que ses parents prendront grand soin de Zenghai, d'ici à ce qu'elle trouve une autre solution de garde, mais elle veut être sûre qu'il reçoive l'alimentation la plus adaptée à son bon développement. Il faudra d'ailleurs qu'elle veille à ce que sa mère respecte bien ses consignes. Elle ne veut pas qu'il devienne un de ces petits garçons un peu ronds qu'on voit trop souvent dans les rues de Pékin. Zhun n'aura qu'un seul enfant, elle est décidée à choisir le meilleur pour lui. Mais il y a tant de choses auxquelles une jeune mère doit penser... Elle s'est inscrite au programme 1 000 Days – les 1 000 jours, de 0 à 36 mois – pour l'aider à bien comprendre les besoins nutritionnels de Zenghai dans cette période charnière de sa vie. Avant de rentrer chez elle, elle passera à l'hôpital voir sa grand-mère, alitée depuis dix jours. Elle a réussi à la convaincre de se laisser nourrir par sonde pour récupérer après sa fracture du col du fémur. Li Mei est si impatiente de sortir de l'hôpital pour reprendre sa vie normale et ses cours de qi gong avec ses amies sexagénaires qu'elle s'est enfin laissée faire. ✨

***Zhun,**
29 ans, mariée depuis deux ans,
mère d'un petit Zenghai,
termine toujours sa journée
par un jogging.

EN CHINE, CHAQUE VILLE EST COMME UN PAYS À CONQUÉRIR

La Chine est l'un des principaux moteurs de la croissance du groupe. Ville par ville, région par région, Danone s'adapte aux attentes d'une population en pleine évolution.

En 2012, les Chinois ont un nouveau bureau politique et un nouveau président ; ils ont gagné quelque 1 000 milliards de dollars supplémentaires de PIB, une vingtaine de millions de citadins et 16 millions de bébés. L'année du Dragon, comme prévu, a été faste. Chez Danone aussi. Ses deux produits phares, Mizone et Dumex, ont enregistré d'excellentes performances.

Un marché porteur et exigeant

La croissance s'est ralentie en Chine ces deux dernières années, 7,5% en 2012 (FMI), un taux encore fort enviable et qui devrait se maintenir. La deuxième puissance économique mondiale, non contente d'être devenue l'atelier du monde, se tourne désormais vers son marché intérieur. Le gouvernement,

soucieux de réduire la dépendance aux exportations, multiplie les mesures pour encourager la consommation : hausse des salaires et des congés payés, programmes d'investissements dans les systèmes de santé, de retraite et d'éducation. La consommation intérieure devrait passer de 33% du PIB en 2011 à 43% en 2020. La classe moyenne chinoise, qui gagne l'équivalent de 7 000 à 60 000 euros par an¹, représentera alors 45% de la population totale, soit environ 600 millions de personnes. L'urbanisation est une autre vague de fond qui stimule la consommation. Chaque année, 1% de la population quitte les campagnes pour s'installer en ville. Le nombre de citadins passera de 650 millions en 2010 à 850 millions en 2020². Plus urbains, plus aisés, les consommateurs chinois sont aussi devenus plus exigeants. Leur priorité absolue, particulièrement dans l'alimentation infantile, reste la sécu-

DAN'CARES LA SANTÉ, UNE PRIORITÉ POUR LES SALARIÉS

Programme du groupe destiné à apporter une couverture santé de qualité aux quelque 100 000 salariés, Dan'Cares s'étend aux filiales chinoises.

— Zoom

Lancé en 2009 pour assurer une couverture médicale à tous les collaborateurs de Danone dans le monde, Dan'Cares était déjà déployé dans trois des quatre filiales en Chine. Le tour de Danone Waters China, la plus importante avec 6 700 employés, est venu en 2012. Tous les employés chinois disposent dorénavant

d'une couverture des frais de chirurgie et d'hospitalisation, de maternité, de pharmacie et de soins ambulatoires. Des prestations supplémentaires ont été accordées à tous en 2012, comme la prise en charge à 100% des frais de consultation de généraliste et un remboursement des frais de maternité à hauteur de 5 000 yuans (soit environ 600 euros). Dans le domaine hypercompétitif du recrutement en Chine, l'extension de Dan'Cares à tous les employés est un argument de poids pour attirer et fidéliser les talents. ✱

36 000 collaborateurs environ bénéficient de Dan'Cares fin 2012 dont 9 000 en Chine. En 2013, 13 000 s'y ajouteront dans le monde.



rité alimentaire. Mais aussi la qualité : les Chinois entendent bien profiter de l'augmentation de leurs revenus pour améliorer leur qualité de vie. En particulier, ils aspirent à plus de simplicité, dans les transports comme dans la consommation : les Chinois travaillent dans des mégapoles stressantes et polluées où les déplacements sont souvent «le» problème majeur. Ils privilégient donc Internet, non seulement pour faire leurs achats, mais aussi pour consulter les avis des internautes sur les produits et les marques. Dans un pays où l'information n'est pas toujours fiable, Internet est le média privilégié : la Chine comptait 529 millions d'internautes en 2012 (23 millions en 2003).

Le grand bond en avant de Mizone

Cette nouvelle génération de consommateurs connectés a largement contribué au succès de Mizone – l'eau enrichie en vitamines de Danone – sur le marché chinois. En 2012, les ventes de Mizone ont très fortement progressé. Un bond qui s'est construit sur la progression de la notoriété de la marque et sa pénétration géographique. Sur ce marché des boissons sans alcool extrêmement compétitif, évalué à 11 milliards d'euros, Mizone est une boisson dont les vitamines restaurent l'énergie et dont la faible teneur en sucres assure une réhydratation très saine. Le succès s'explique autant par le goût et par la forme adaptée de la bouteille que par le positionnement, la résonance auprès des consommateurs et la distribution.

Le profil sensoriel de Mizone a fait l'objet d'une grande attention de la part des équipes R&D pour procurer une forte intensité aromatique et énergétique. Un équilibre auquel le consommateur est très attaché et que doit respecter tout nouveau parfum. Début 2013, la mangue s'est ajoutée à la pêche, au lychee, à la mandarine, au citron vert et à l'ananas. Et Mizone se boit directement à la bouteille. Une bouteille avec une ouverture large

pour mieux boire et apprécier le parfum, un plastique rigide, une forme hexagonale et des aspérités qui assurent une bonne prise en main.

Outre ses qualités intrinsèques, Mizone a su construire une relation privilégiée avec les consommateurs. En chinois, Mizone se prononce *Maidong*, qui signifie «pulsation, impulsion, flux vital». La boisson veut symboliser l'énergie et la passion des 18 à 35 ans, urbains, actifs et totalement connectés au web. La marque s'est constituée une vraie personnalité, très chinoise, pleine d'humour et légèrement décalée. Cette représentation est en prise directe avec la vie quotidienne des jeunes : les transports en commun, les lendemains de fête, les examens, la présentation de sa petite amie à la famille, etc. Mizone les soutient pour affronter ces moments difficiles, stressants ou exigeants. Parallèlement, Mizone a sponsorisé en 2012 un jeu télévisé, *Cube*, où les candidats sont soumis à des épreuves intellectuelles, de mémoire, d'agilité. Suivie par 80 millions de Chinois, l'émission associe la marque aux aptitudes nécessaires pour relever tous les défis. Mizone est bien sûr également très présente dans les médias sociaux, avec des vidéos virales qui sont vues en moyenne par 6 millions de personnes en quinze jours...

Les campagnes d'échantillonnage de Mizone – marque distribuée en priorité dans les petits commerces (voir encadré) – ont été privilégiées pour séduire de nouveaux consommateurs. En 2012, 655 campagnes ont été menées dans 90 villes auprès de 3,3 millions de personnes. La modernisation de l'appareil de production a aussi contribué à l'essor de la marque. Les usines de Pékin et de Canton sont désormais exclusivement dédiées à Mizone, avec une capacité de production de plus de 500 millions de litres par an. Une nouvelle usine, à Chengdu, au centre-ouest du pays, ouvrira ses portes en 2014. En bref, l'avenir de Mizone s'annonce radieux en Chine, mais aussi dans les pays voisins, tels que l'Indonésie, ou encore l'Inde, où —>



CIRCUIT DE DISTRIBUTION LA PROXIMITÉ, LA FORCE DE MIZONE

Mizone, qui relève typiquement d'un achat «on the go» ou nomade, est distribuée à 75% dans les commerces traditionnels. La gestion de 370 000 points de vente dans 250 villes de 14 provinces n'est pas une chose simple. Sur un marché très concurrentiel, il faut être très présent pour assurer une bonne visibilité de la marque. La force de vente, composée de plus de 4 500 employés, visite au moins deux fois par semaine les points de vente les plus importants. En 2012, Mizone a également élargi son réseau de représentants grossistes de 26 000 à 35 000 afin d'améliorer le contrôle des plus petits points de vente. ✕

—> la boisson a été lancée début 2013 sous le nom de B'lue. En 2011, les ventes ont bondi de 70% en Asie et en 2012 de 65% en Chine.

Dumex, l'alimentation de précision

La croissance des ventes de Dumex est également très significative. Le succès de la nouvelle formule a boosté cette croissance. Le marché chinois de l'alimentation infantile est le premier au monde et pèse plus de 6 milliards d'euros (Nielsen 2011). Les Chinois sont encore traumatisés par le scandale de la contamination des laits infantiles à la mélamine, en 2008, qui avait provoqué la mort de six nourrissons. Aujourd'hui encore, des centaines de milliers de jeunes enfants souffrent d'insuffisance rénale. Leur priorité absolue est la sécurité, encore largement associée aux marques étrangères. Leurs exigences sont d'autant plus fortes que la politique de l'enfant unique menée en Chine depuis la fin des années 1970 reporte tous les espoirs des parents et des grands-parents sur une seule tête. Les Chinoises, toujours attachées à l'allaitement, sont nombreuses à travailler (67% selon une étude McKinsey, 2011) et à vouloir faire carrière. En matière de nutrition infantile, au moment de la transition de l'allaitement maternel, elles exigent le meilleur afin d'aider leur enfant à développer tout son potentiel (physique, social, mental). Dumex, leader sur le marché, mais suivie de près par ses concurrents, vend essentielle-

ment du lait infantile et à 95% dans les segments premium. En 2012, la marque a entièrement repensé ses produits et son positionnement pour s'adapter au profil et aux besoins identifiés des mères chinoises, en garantissant la conformité permanente avec le code de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) et les législations locales. De fait, Danone reconnaît que l'allaitement maternel est la meilleure source d'alimentation pour les bébés. Résultat d'un partenariat étroit avec les pédiatres et les jeunes mamans, la nouvelle gamme propose des formules qui répondent aux besoins des bébés chinois en fonction de leur âge : la digestion de 0 à 6 mois, lorsque l'allaitement maternel est insuffisant ou difficile ; l'immunité contre les infections et les allergies de 6 à 12 mois ; le développement du cerveau de 1 à 2 ans. Le succès a été immédiat, avec une croissance des ventes de 20% fin 2012. Dumex récolte ainsi les fruits d'un dialogue étroit avec les communautés médicales et de la proximité avec les mères.

La marque est en tête des préconisations des professionnels de santé, avec un taux de recommandation de 43% chez les médecins hospitaliers. Dumex inaugurera en 2013, au sein du centre de R&D de Shanghai, une unité dédiée à la nutrition infantile en Chine chargée d'innover pour ce marché. La qualité et la fiabilité des services aux jeunes mères font aussi partie intégrante de l'image de la marque. Le programme 1 000 Days, qui offre des conseils nutritionnels et éducatifs durant les mille premiers jours du bébé (jusqu'à 36 mois), a attiré plus de 2,5 millions



DANONE.COMMUNITIES RÉDUIRE LA MALNUTRITION

Lancé fin 2011, NutriGo est un projet mené par danone.communities, Dumex et des ONG locales, destiné à combattre l'anémie et la malnutrition dans les zones rurales les plus pauvres de Chine. Il propose YingYangBao, un complément alimentaire fortifié, aux enfants de 6 à 36 mois dans le cadre d'un projet d'éducation nutritionnelle soutenu par les autorités publiques. Fin 2012, 5 000 enfants dans 120 villages avaient bénéficié du projet. L'objectif est d'atteindre un million d'enfants dans 2 000 villages d'ici à 2017. ✕

En savoir + www.danonecommunities.com

1Md litres
de Mizone sont
actuellement
produits en Chine.

40%
des zones urbaines
chinoises sont
couvertes par Mizone.



de jeunes femmes depuis sa création, en 2010. Chaque mois, plus de 150 000 personnes contactent la Consumer Careline de Dumex. Le compte Weibo de la marque – un blog inspiré de Twitter et Facebook – est suivi par plus de 110 000 fans. Tout ce buzz contribue à la notoriété de la marque, qui se construit de plus en plus sur Internet. Du côté de la distribution, l'année 2012 a été marquée par le renforcement des parts de marché de Dumex dans les grandes agglomérations. Présente dans 400 villes, Dumex détient 15% de part de marché en 2012, contre 14% en 2011. Les circuits de distribution ont poursuivi leur diversification, avec l'essor des magasins spécialisés dans les produits pour bébés, qui captent désormais plus de 40% des ventes, et la progression du commerce en ligne. Partenaire exclusif pour l'alimentation infantile de Taobao, leader des ventes de marques en ligne, Dumex a connu une belle croissance de ses ventes sur Internet en 2012.

L'alimentation médicale décolle

Malgré un portefeuille de produits encore réduit, Nutricia enregistre une très forte croissance en 2012. Le marché potentiel est gigantesque : 123 millions de Chinois avaient plus de 65 ans en 2012 et ils seront 170 millions d'ici à 2020. Aujourd'hui, le produit phare est Nutrison, un produit destiné à l'alimentation par sonde, utilisé dans 1 800 hôpitaux. La plupart des médecins ne connaissent que la perfusion,

60%
DES VENTES
DE DANONE
ONT ÉTÉ
RÉALISÉES EN
2012 HORS
D'EUROPE,
NOTAMMENT
EN CHINE, EN
RUSSIE ET AUX
ÉTATS-UNIS.



95%
des ventes de
Dumex concernent
le segment haut
de gamme des laits
infantiles.

et Nutricia a formé en 2012 plus de 10 000 d'entre eux à l'alimentation par sonde. Parallèlement, Neocate a enregistré une croissance record de ses ventes en 2012. Recommandé aux enfants qui souffrent d'allergies sévères au lait de vache, Neocate est leader sur le marché chinois. En partenariat avec le gouvernement et les associations de pédiatres, Nutricia a élaboré un guide du traitement de l'allergie et mis en place des services d'information par téléphone et en ligne destinés aux parents de bébés allergiques.

À côté de tous ces succès, Danone a entièrement revu en 2012 son portefeuille de produits laitiers frais, misant sur un recentrage des produits haut de gamme, notamment la gamme Bio, version chinoise d'Activia. Cette dernière se distingue ainsi de l'offre de très nombreux industriels locaux sur le segment des yaourts traditionnels. Avec des recettes améliorées habillées du tout nouveau pot Kiss (Keep it simple and safe), en fin d'année, les gammes de Danone ont amélioré leurs positions dans les tests de préférence consommateurs.

Trente ans après avoir mis un premier pied en Chine, Danone est devenu un acteur à part entière du marché agroalimentaire chinois, l'un des plus importants parmi les entreprises étrangères du secteur présentes en Chine. ✕

¹ Fourchette de revenus annuels permettant de classer une famille (3 personnes en moyenne) dans la classe moyenne. C'est la première fois que la classe moyenne est ainsi définie en chiffres précis en Chine. (Quotidien du Peuple en ligne)
² «Meet the 2020 Chinese Consumer», Mc Kinsey

8H25

NEW YORK

8%

du chiffre d'affaires de Danone
est réalisé aux Etats-Unis



Etats-Unis

EFFECTIFS : 2 086

USINES : 9

MÉTIERS
& PRINCIPALES MARQUES :

- **Produits Laitiers Frais**
Activia, Oikos, Light&Fit, Danimals...
- **Nutrition Médicale**
Neocate, Lophlex, Pro-Stat, Periflex, KetoCal, Nutrison, FortiFit...
- **Eaux**
Evian, Volvic, Badoit, Bonafont...



KATHY sourit en ouvrant son réfrigérateur. Elle en sort quatre yaourts. Un Oikos aux myrtilles pour elle, comme tous les matins. Un Oikos café latte pour **Todd***, son mari, qu'il avalera en vitesse avant de partir au bureau. Un Light & Fit Greek à la fraise pour sa fille, Elena, qui le dégustera rêveusement en regardant la télévision. Et enfin le Danimals du petit dernier, qui le glissera dans sa lunch box. Kathy sourit car elle a mis du temps à imposer ces gestes matinaux. Todd trouvait qu'un yaourt ne nourrissait pas assez, Elena tordait le nez à sa seule évocation, et Mike trouvait que c'était «un truc de filles». Adeptes des régimes protéinés, native de Nouvelle-Angleterre, Kathy a été la première à adopter Oikos. Tous les magazines santé et les émissions de télé en parlaient... Du coup, Todd a voulu l'essayer. Son onctuosité et son petit goût acide l'ont convaincu. Et il a fini par admettre qu'avec sa vie de fou le yaourt grec était une alternative équilibrée aux beignets recouverts de sucre glace. Elena, chez qui quelques rondeurs commencent à se dessiner, s'est laissé tenter par la version «light» du grec. Elle est désormais fan de la marque sur Facebook. Même Mike, passionné de football américain, en est resté bouche bée : la publicité pour Oikos a failli piquer la vedette à son équipe préférée lors du dernier Superbowl. En refermant la porte du réfrigérateur, Kathy sourit encore en se rappelant qu'elle a rendez-vous pour déjeuner avec sa meilleure amie, Amy. Elles se sont promis ensuite une petite séance de lèche-vitrines. Peut-être qu'elle se laissera tenter... Après tout, trois kilos de perdus méritent bien une récompense ! ✖

***Todd**,
42 ans, déjeune un jour sur
deux d'un repas équilibré,
préparé par sa femme Kathy.



LES AMÉRICAINS PRENNENT GOÛT AU YAOURT GREC

La vague du grec continue de déferler sur l'Amérique du Nord, et Dannon a confirmé le succès d'Oikos et sa position de leader de la catégorie yaourt. Pour le pionnier du yaourt aux Etats-Unis, le grec pourrait aussi être le déclic tant attendu d'une montée en puissance de la consommation de produits laitiers frais.

Ce n'est plus une vague, c'est un raz-de-marée. En 2010, moins de 9% des foyers américains achetaient du yaourt grec. En 2012, ils étaient 47% selon Consumer & Market Research Dannon. De secret bien gardé dans quelques boutiques spécialistes de l'alimentation équilibrée, il est parti à l'assaut de la grande distribution, jusqu'au très populaire Walmart. Fin 2012, le yaourt grec constituait plus de 35% d'un marché estimé à 6 milliards de dollars. Les raisons de son succès sont connues : une texture onctueuse qui plaît aux Américains, beaucoup de protéines pour rassasier, très peu de matières grasses et de sucre pour prendre soin de leur santé. Le yaourt grec prend de plus en plus sa place, sur les tables du traditionnel petit déjeuner, entre les œufs et les pancakes.

Le yaourt entre dans la diète américaine

Les Américains restent pourtant de petits mangeurs de yaourts, avec une moyenne de 6 kg par personne et par an alors même

que, de l'autre côté de l'Atlantique, l'Europe atteint voire dépasse les 30 kg. Mais le succès du grec montre qu'ils sont prêts à changer leurs habitudes si on leur propose des produits qui correspondent à leurs goûts. Même si le produit en question, dont la fabrication exige deux à trois fois plus de lait qu'un yaourt traditionnel, est aussi un peu plus cher. Dannon a pris la pleine mesure du phénomène. Après tout, «yaourt grec» est un autre nom donné au petit-lait égoutté, c'est-à-dire un fromage blanc crémeux. Un domaine où Danone dispose d'un savoir-faire historique. Dans un pays où la publicité comparative ne prend pas de gants entre concurrents, Oikos a ainsi été présenté comme «*possibly the best yogurt in the world*» («probablement le meilleur yaourt au monde») en 2012. Pour répondre à la demande, Dannon a investi plus de 100 millions de dollars dans ses usines de l'Ohio et de l'Utah et a doublé sa capacité de production. La publicité diffusée en février 2012 lors du Superbowl, la finale du championnat de football américain, a donné un coup de fouet à la popularité d'Oikos. Aux côtés des spots

traditionnels pour la bière ou les chips, les écrans géants du stade d'Indianapolis, vus par quelque 11 millions de personnes, vantaient pour la première fois les mérites d'un yaourt. L'ouverture d'un bar à yaourts, baptisé *The Yogurt Culture Company*, à New York en septembre 2012 est aussi venue accroître la visibilité du yaourt grec. Mieux positionné et plus présent, Oikos a vu augmenter sa part de marché en 2012, dépassant le numéro trois et réduisant peu à peu l'écart avec le leader. Le lancement de Light & Fit Greek a été le plus performant de Dannon depuis cinq ans : avec 746 000 fans sur Facebook six mois après son lancement, Light & Fit Greek s'est imposée dans le cercle fermé des marques préférées des Américains. Début 2013, c'est au tour d'Activia Greek de s'installer dans les linéaires des points de vente. Ce succès n'a pas fait oublier les autres produits laitiers. Tous restent essentiels, ne serait-ce que parce que le goût et le prix d'Oikos ne répondent pas aux attentes de tout le monde. L'année 2012 apparaît ainsi comme une année de transition : le volume des ventes s'est accru tout au long de l'année, augurant de



*Un yaourt par jour.

SANTÉ ET ALIMENTATION ONE YOGHURT A DAY*

En janvier 2013, les résultats de la première étude menée par la Tufts University, dans le Massachusetts, ont été publiés dans le journal scientifique de référence, *Nutrition Research*. Lancée en 2011 et fondée sur l'analyse de la cohorte Framingham (2 000 volontaires dont les habitudes alimentaires sont suivies depuis quinze ans), cette étude montre que la consommation de yaourt est liée à un régime alimentaire plus équilibré et à un meilleur profil métabolique. La Tufts University, l'une des mieux cotées dans le secteur de la nutrition, publiera les résultats de trois autres études en 2013. ✖

Lire aussi [www.nrjournal.com/article/S0271-5317\(12\)00248-5/abstract](http://www.nrjournal.com/article/S0271-5317(12)00248-5/abstract)

belles perspectives pour l'ensemble de la catégorie des produits laitiers frais. L'année a ainsi été marquée par les performances des yaourts à boire ; les ventes de Danimals Smoothie ont crû fortement, grâce à des parfums saisonniers renouvelés toutes les six à huit semaines. YoCream, le spécialiste du yaourt glacé, racheté par Danone fin 2010, a donné toute sa mesure en 2012. Distribuée exclusivement à travers les circuits de la restauration, la marque fournit à Dannon un levier de croissance. Le secteur connaît une réussite marquée, grâce aux quelque 20 000 points de vente de yaourt glacé, notamment.

Une meilleure visibilité des produits laitiers

Entre 2011 et 2012, Dannon a multiplié par 2,2 ses ventes de yaourt grec pour les marques Oikos et Light & Fit Greek. Pour la première fois depuis plus de dix ans, Dannon est numéro un sur son marché. Ce succès devrait lui permettre de peser sur la distribution. Car, si le yaourt figure parmi les cinq premiers produits alimentaires en termes de croissance des ventes, il reste peu présent dans les rayons : 5 mètres de linéaire en moyenne, contre une quinzaine en Europe, et des ventes en pots individuels qui n'encouragent pas forcément une consommation quotidienne. La vente de multipacks testée en 2012 chez Walmart, le géant de la distribution américaine, est le prélude à d'autres initiatives dans ce domaine. De même que, pour la première

fois, l'usine de Fort Worth, au Texas, s'est approvisionnée en lait auprès des fermiers de trois exploitations à proximité afin de réduire l'empreinte carbone de Dannon et de mieux gérer les fluctuations de prix. Ce projet pilote pourrait faire des émules.

De nouveaux comportements alimentaires

Soixante-dix ans après la création de Dannon, l'année 2012 marquera-t-elle un tournant dans l'histoire du yaourt aux Etats-Unis ? Nommé «Tendance de la décennie» par le NPD, spécialiste des études de marché qui traque l'évolution de la consommation aux Etats-Unis, le yaourt vit une conjoncture exceptionnelle. La lutte contre l'obésité, qui touche plus du tiers des Américains, est devenue une cause nationale et a fait prendre conscience de la nécessité d'une alimentation plus saine. Or les Américains ne consomment que 52% de la quantité de produits laitiers recommandée par les ministères américains de l'Agriculture et de la Santé. Plus de 80% des femmes n'ont pas assez de calcium¹. La population privilégie le lait et le fromage, Dannon a pour ambition de la convaincre de l'intérêt nutritionnel du yaourt dans la diète quotidienne. L'offensive a démarré (*lire ci-dessus*) et culminera en 2013 à l'occasion du premier Sommet du yaourt organisé dans le cadre de la conférence annuelle de l'*American Society for Nutrition*. ✖

¹US National Health & Nutrition Examination Survey



NUTRITION MÉDICALE SUS AUX ALLERGIES

En 2012, Nutricia, dont le portefeuille en Amérique du Nord est centré sur les produits pédiatriques, a élargi sa gamme Neocate contre les allergies alimentaires (en particulier au lait de vache). Plus de 6% des enfants américains de moins de 3 ans souffrent en effet d'allergies alimentaires (*American Academy of Allergy, Asthma & Immunology*). L'année 2012 a également été marquée par la clôture de l'acquisition d'Applied Nutrition, première incursion de Nutricia dans l'alimentation des personnes âgées aux Etats-Unis. ✖

9H25

SÃO PAULO

4%

du chiffre d'affaires de Danone
est réalisé au Brésil



Brésil

EFFECTIFS : 4 021

USINES : 3

MÉTIERS

& PRINCIPALES MARQUES :

- **Produits Laitiers Frais :**
Activia, Danoninho,
Danone, Paulista, Danette
- **Eaux :** Bonafont
- **Nutrition Médicale :**
Neocate, Nutrison,
Nutridrink, Nutrini
- **Nutrition Infantile :**
Aptamil, Pregomin



ISAURA vit dans la banlieue de São Paulo. Cette année, le carnaval de Rio a eu lieu tôt, en février. D'habitude, c'est en mars. Qu'importe, son programme reste inchangé : elle dansera toute la semaine. Elle s'y est préparée : footing deux fois par semaine et 1,5 litre d'eau par jour. Quand on aime danser, mieux vaut se sentir légère, et c'est la promesse de Bonafont, l'eau qu'elle a choisie. Voilà un an que les fontaines à eau de 20 litres de la marque, installées à tous les étages de son bureau, sont là pour le lui rappeler quotidiennement ! C'est aussi avec une marque de Danone qu'elle s'est mise au jardinage, avec ses enfants, fans de Danoninho, le fromage frais aux fruits. Ils ont participé à l'opération «Plante ton arbre» et quand ils ont sélectionné leur arbre virtuel sur le site de la marque, elle a concrétisé l'opération en plantant avec eux trois petits arbres, un par enfant, qui poussent sur son balcon.

Depuis l'été, elle a réussi à mettre son mari dans la boucle et à lui imposer un régime plus équilibré. Lui, il a la chance de ne jamais prendre un gramme... Mais à 40 ans et des poussières, il fait partie des vétérans de l'équipe de football de son club. Et face aux petits jeunes pleins d'énergie, dont ses deux aînés de 10 et 8 ans, **Luiz*** et **Tiago**, il commence à accuser le coup sur le terrain. Il a donc suivi les conseils de sa femme : plus d'eau, moins de sodas, l'eau étant la meilleure alliée de sa forme physique. Il fait confiance à Isaura sur tout ce qui touche à la santé. Elle va très bientôt accueillir chez eux sa maman, qui, depuis peu, a tendance à oublier certaines choses... Elle sait bien qu'elle n'obtiendra pas de place dans les rares structures pour personnes âgées. Elle envisage de lui donner un tout nouveau produit de nutrition médicale dont son médecin lui a parlé : Souvenaid. Il vient d'être lancé et obtient des résultats très encourageants sur ceux qui, comme sa mère, présentent des signes de perte de mémoire. ✨



***Luiz**,
10 ans, et son frère Tiago,
8 ans, tous deux grands
amateurs de ballon rond,
s'entraînent à la moindre
occasion.

LE BRÉSIL, TOUS LES INGRÉDIENTS D'UNE CROISSANCE DURABLE

De tous les pays du monde où Danone se développe, le Brésil tient une place singulière et exemplaire. Les quatre métiers du groupe y sont en croissance, leurs positions sur leurs marchés respectifs sont très significatives, la compétition y est stimulante et le potentiel considérable.

Le Brésil fait partie des six pays à très forte croissance dans lesquels Danone a choisi d'investir en priorité.

Le Brésil s'achemine vers les 5% des ventes totales de Danone. En y faisant ses premiers pas en 1974, Danone a pris la bonne mesure d'un marché qui fait partie des plus prometteurs de la planète. Il bénéficie d'une rare conjonction d'éléments économiques, démographiques et politiques.

Puissance minière, agricole et industrielle, ce pays est autosuffisant en matières premières et ressources minérales, il a gagné son indépendance énergétique et remboursé sa dette extérieure. La découverte d'immenses gisements pétroliers en 2008 conforte son essor économique. Les deux tiers de la population sont en âge de travailler. En cinq ans, près de 19 millions de personnes sont sorties de la pauvreté¹. Une classe moyenne importante est apparue, avec un pouvoir d'achat et des attentes en produits de consommation, qui constitue une base solide pour le développement d'un groupe comme Danone. Le consommateur brésilien a une approche naturelle du corps et de la santé, il aime profiter du meilleur de la vie, et est ouvert à «la santé par l'alimentation pour le plus grand nombre».

Coup d'accélérateur sur les produits laitiers

Le Brésil est donc assez naturellement l'un des principaux contributeurs à la croissance des produits laitiers frais dans le groupe, le cinquième pays exactement. Avec 38% de part de marché et une croissance supérieure à 10% en 2012, Danone a confirmé sa place de leader sur le marché brésilien, loin devant le numéro deux. Les deux vedettes de cette success story sont Activia et Danoninho. Activia est une marque relativement récente au Brésil. Lancée en 2004, elle y assure aujourd'hui le tiers des ventes de produits laitiers frais de Danone. Enorme succès commercial : il y a un avant et un après Activia pour Danone sur ce marché. Danoninho, quant à lui, existe depuis quarante ans, il est devenu très familier aux Brésiliens. Comme il existe sous les formes de petit fromage frais aux fruits et de yaourt, beaucoup de Brésiliens en ont fait le nom générique du yaourt. Malgré son âge, Danoninho a doublé ses ventes au cours des quatre dernières années. C'est le résultat d'un travail d'analyse de longue haleine mené dans le cadre de Nutriplanet² – une étude poussée sur l'alimentation des enfants, conduite en collaboration avec des autorités médicales brésiliennes, qui a mis

en évidence des déficiences significatives, notamment en vitamines A, D et E. La recette de Danoninho a été améliorée en conséquence. Le public en a été informé, via notamment le site danoninho.com.br, qui enregistre 350 000 visites par mois, ou sur la page Facebook de la marque. Le marché est cependant très loin d'être saturé. La consommation de yaourt est de 6,7 kg/an/habitant, soit environ trois fois moins que dans le pays voisin, l'Argentine, et presque cinq fois moins qu'en Allemagne. Cela a conduit le groupe à investir dans une nouvelle capacité de production dans son usine de Poços de Caldas, non loin de São Paulo, et surtout dans une toute récente unité de production au Nordeste. Une région immense, un pays dans le pays, où les ventes de produits laitiers frais du groupe ont triplé en cinq ans. La capacité initiale de cette nouvelle usine est de 50 000 tonnes par an, mais elle a été conçue pour doubler voire tripler cette capacité de production dès que la demande l'exigera.

Bonafont et la vie légère

Pour les Eaux, 2012 aura été une grande année. Déjà leader au Mexique depuis longtemps, Bonafont l'est désormais aussi



Un Brésilien consomme **trois fois moins d'eau en bouteille** (équivalent à 52 L en moyenne/an) qu'un Mexicain (145 L) ou un Espagnol (143 L).

au Brésil dans l'agglomération de la puissante ville de São Paulo, dans le sud-est du pays. Au cœur du Brésil développé, cette région concentre 40% de la population sur 10% du territoire national. Et Bonafont détient aujourd'hui plus de 50% de part de marché.

L'équipe sur place a beaucoup travaillé à la sensibilisation aux bienfaits de l'eau, insistant sur le fait que, pour s'hydrater, l'eau est la meilleure et la plus naturelle des boissons. Ce message est relayé auprès de plusieurs publics : les écoles, les professionnels de santé, les pouvoirs publics... En partenariat avec des experts scientifiques reconnus, les équipes de Danone posent depuis six ans les fondements de la science de l'hydratation et s'emploient à mettre en évidence les bienfaits d'une hydratation optimale sur la santé de chacun. Encore à ses débuts, la recherche s'applique en effet à étudier les liens entre hydratation, bien-être et santé.

C'est le choix fait par Bonafont, afin de sensibiliser le consommateur à travers des programmes comme «Maman, Papa, je préfère l'eau», insistant sur l'importance pour les enfants de boire de l'eau, à l'instar d'une opération menée avec succès en Pologne par la marque Żywiec Zdrój, qui vise à limiter la consommation de boissons sucrées par les petits Polonais, lors des repas notamment. Bonafont est entrée avec succès sur le marché du HOD (Home & Office Delivery), c'est-à-dire la fourniture de bonbonnes de 10 ou 20 litres pour les collectivités ou les particuliers. C'est ainsi que la consommation globale d'eau s'est accrue régulièrement ces —>



JAGUAR DE JEUNES TALENTS TRÈS SUIVIS

Né il y a trois ans environ dans la division Produits Laitiers Frais en Amérique latine, le projet Jaguar, destiné à mieux accompagner les jeunes talents, se déploie petit à petit dans les autres divisions présentes dans cette région.

— Zoom

Le jeune encadrement brésilien a bénéficié en 2012 du projet Jaguar, dont l'objectif est de développer les jeunes talents au sein de Danone. Un diplômé avec une expérience minimale de deux ans dans une entité est envoyé pour une mission de quatre à six mois dans un autre pays d'Amérique latine. Il est alors encadré par un tuteur de sa filiale, qui garantit son retour dans son unité d'origine, mais aussi par un tuteur dans son unité d'accueil, ce qui facilite son intégration. Le jeune «jaguar» bénéficie ainsi d'une expérience internationale et développe son réseau. Les dirigeants et managers du groupe ont une forte responsabilité dans le développement des collaborateurs, point essentiel au sein des éléments d'attractivité dans la politique de recrutement de Danone. C'est ainsi que, pour développer un leadership de proximité cher à Danone, 15 000 managers et chefs d'équipe dans le monde ont bénéficié du Danone Leadership College depuis son lancement, en 2009. ✱



FONDS DANONE POUR L'ÉCOSYSTÈME DANONE FORME LES CARETIVERS

Parmi la quarantaine de projets soutenus par le Fonds Danone pour l'Ecosystème, c'est l'une des six opérations en lien avec la Nutrition Médicale. Au Brésil, en association avec l'ONG Olhe (Observatório da Longevidade Humana e Envelhecimento), la Nutrition Médicale expérimente *Caring for the Caregivers*, pour former des aides à domicile ou des aides-soignants. Ces *caregivers* sont amenés à assister des personnes âgées ou des malades à leur sortie de l'hôpital, notamment dans le suivi de leurs prescriptions en nutrition médicale. A terme, 1 150 personnes seront formées dans les cinq ans de durée de ce projet, qui a démarré en 2011. ✕

—> quatre dernières années et que les ventes du groupe ont augmenté de plus de 30%. La marque Bonafont a pris en quatre ans la place de leader dans la région où elle a été lancée, et elle va s'étendre dans d'autres régions du pays. Bonafont est associée à l'idée d'une vie plus légère, avec moins de contraintes. Pour une opération éphémère, sur deux mois, la marque a créé l'événement *Bonafont's Cloakroom*. L'idée ? Pour les Brésiliennes qui aiment sortir le soir, Bonafont a mis en place des vestiaires qui leur permettent de danser sans s'encombrer d'un sac. Parallèlement, les échanges sur les réseaux sociaux – les Brésiliens sont très connectés – se sont multipliés : la page Facebook de Bonafont compte près d'un demi-million de «like». Ultime exemple de ces initiatives, Bonafont à São Paulo a lancé l'idée au sein de la communauté de ses consommateurs d'un «Digital Bazaar», une plate-forme d'échange d'objets. Se débarrasser de ce qui encombre : une idée inspirée du «mode de vie» Bonafont, «Vivre léger». Le Digital Bazaar a obtenu un tel succès que la communauté se réunit maintenant dans un lieu physique réel.

Le lancement de Souvenaid

2012 restera une année marquante pour les équipes de la Nutrition Médicale, qui ont mené de front le double lancement de FortiFit et de Souvenaid. FortiFit a été mis au point pour les personnes souffrant de sarcopénie ou perte de la masse musculaire liée à l'âge. Un grand nombre de personnes



x 10
pour les ventes
d'Activia entre
2004 et 2012.



38%
du marché des
produits laitiers
frais brésilien
est détenu par
Danone.

âgées ne consomment pas assez de protéines. Elles sont plus faibles, plus fragiles, plus sujettes aux chutes. C'est à la fois une perte de qualité de vie pour elles et un coût pour les systèmes de santé. FortiFit, lancé en milieu d'année, est destiné à corriger ces carences musculaires. Il peut aussi intéresser une population plus jeune, soucieuse de préserver son capital musculaire. Souvenaid, de son côté, a été mis au point dans le cadre d'une prise en charge nutritionnelle des personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer à un stade précoce. Il a été lancé auprès des prescripteurs de santé au Brésil en octobre 2012, peu de temps après plusieurs pays européens (lire page 60). Dans ce pays où les courbes démographiques annoncent une progression de la population âgée – évaluée à 30% de la population en 2050 –, les toutes jeunes marques Souvenaid et FortiFit ont un avenir prometteur, à l'image des gammes bien installées que sont Neocate (préparations hypo-allergènes pédiatriques) et Nutrison (alimentation par sonde).

Favoriser l'accès à la nutrition spécialisée

L'autre grande nouveauté de la division a été l'ouverture au marché grand public. Pour des raisons historiques, le Brésil est un pays où plus de deux tiers des ventes de nutrition médicale se font via le système hospitalier. C'est un secteur important, dans lequel le groupe dispose d'une palette complète de produits. Mais avec la croissance écono-



35,2%

de part de marché
de la nutrition
médicale est détenue
par Danone au Brésil,
l'un des tout premiers
pays à commercialiser
Souvenaid.



78%

des professionnels
de santé au Brésil
recommandent Aptamil
après l'allaitement
maternel.

mique et celle du pouvoir d'achat, l'accès aux produits de santé ne passe plus seulement par le système hospitalier mais aussi directement par le consommateur. Le groupe a donc accéléré en 2012 le redéploiement de ses forces de vente auprès des pharmaciens. Les officines sont d'autant plus coopératives qu'elles voient comme une valeur ajoutée la création d'espaces santé et nutrition proposant des produits en vente sans ordonnance. La notoriété se gagne aussi en travaillant avec les communautés. L'expérience la plus intéressante est la création de la communauté des *caregivers* ou *carers*, des aides-soignants formés par Danone au Brésil en partenariat avec l'ONG locale Olhe (voir encadré). Le Brésil n'a pas encore développé de réseaux de structures qui prennent en charge les personnes âgées. Celles-ci comptent sur la famille ou des aides à domicile peu qualifiées, dont le nombre reste très insuffisant. D'autres communautés, plus spécialisées, se retrouvent sur internet (neocate.com.br) afin de partager informations et conseils sur des pathologies précises.

La petite dernière : la Nutrition Infantile

Le Brésil est avec l'Argentine la première zone d'expansion de l'alimentation infantile de Danone en Amérique latine. C'est là que se sont concentrés ses premiers efforts, avant de prendre place en Colombie, au Chili et, en 2012, au Mexique. C'est donc une activité en mode start-up. Modestement, l'équipe sur place attribue cette performance à

l'ouverture du marché : en même temps qu'ils prennent conscience de l'importance pour leurs enfants de la nutrition, les parents brésiliens accèdent à un pouvoir d'achat qu'ils n'avaient jamais connu. La croissance du groupe étant cependant trois fois plus rapide que celle de la catégorie, il faut bien que d'autres éléments soient venus soutenir la progression des ventes.

L'introduction de nouveaux produits dont Aptamil et Pregomin, laits infantiles pour 6 mois et plus, et le déploiement de l'offre dans l'ensemble de ce vaste pays et non plus seulement sur la région de São Paulo génèrent une hausse mécanique des ventes. L'impulsion principale provient de l'effort de pédagogie mené auprès des professionnels de santé, centres de recherche sur la santé et autorités publiques du Brésil.

En 2012, Aptamil est recommandé après l'allaitement maternel par 78% de ces professionnels, loin devant les laits concurrents. Un site internet (danonebaby.com.br) s'est ouvert pour informer les mamans sur la nutrition de leurs enfants : prendre soin de leur santé, privilégier l'allaitement maternel, comprendre les besoins très spécifiques de 6 à 36 mois. Un sujet qui passionne, puisque la page Facebook, créée en octobre, a été évaluée en un mois comme la page de ce réseau la plus consultée au Brésil. ✕

¹ Source : institut IPEA

² Nutriplanet est une démarche initiée par Danone pour recueillir toutes les informations sur les pratiques alimentaires, les habitudes nutritionnelles, les aspects culturels et sociologiques attachés à l'alimentation des populations de ses différents marchés.



ENVIRONNEMENT PLUS DE BIOMASSE = MOINS DE CO₂

Le Brésil fait partie, comme l'Irlande, des pays pilotes de Danone pour l'utilisation de la biomasse dans le cadre des mesures de réduction des émissions de CO₂. Grâce à l'utilisation de la biomasse, disponible en grande quantité et renouvelable, l'énergie thermique utilisée par l'usine de Poços de Caldas (photo ci-dessus), dans la région du Minas Gerais, provient désormais à 97% de sources renouvelables et doit permettre d'éviter l'émission de 18 300 tonnes de CO₂ chaque année. De même en Irlande, l'usine de Wexford a mis en place au cours de l'année 2012 un dispositif identique de chaudière à biomasse, effectif depuis janvier 2013, et qui lui permettra de réduire de 9 500 tonnes par an ses émissions totales de CO₂. ✕

15H25

MOSCOU

10%

du chiffre d'affaires
de Danone est réalisé en Russie



Russie

EFFECTIFS : 15 459

USINES : 21

MÉTIERS
& PRINCIPALES MARQUES :

- **Produits Laitiers Frais**
Prostokvashino, Activia,
Tëma, Bio Balance,
Danissimo
- **Nutrition Infantile**
Malyutka, Nutrilon
- **Nutrition Médicale**
Fortimel, Neocate,
Nutrison

VLADIMIR aura 65 ans le 7 février 2014. Comme **Irina***, son épouse, d'un an plus jeune, il est né sous Staline, dans un pays, l'URSS, dont le nom a disparu depuis des années, et dans une ville qu'il aime. Elle a résisté aux Mongols, aux Ottomans et à Napoléon, a connu les tsars et les soviets, mais Moscou sera toujours Moscou. En passant entre les rayons d'Atak, le supermarché à l'enseigne rouge du boulevard Myasovskiy, Irina vérifie machinalement la date de fabrication sur les bouteilles de lait et sur les yaourts Prostokvashino avant de les acheter.

Soixante-cinq ans, cela se fête. Irina a accepté d'accompagner Vladimir à Sotchi. Vladimir aime faire des projets. Il a grandi pendant la guerre froide, vu Gorbatchev dissoudre l'Union soviétique et Eltsine danser à la télé, le passé ne l'impressionne pas. Il préfère regarder l'avenir. A propos d'avenir : ne pas oublier de prendre du lait Malyutka pour sa petite-fille, un trésor de 20 mois, son icône à lui, pour qui il a de grands rêves. Malyutka est un produit fabriqué en Russie depuis toujours, auquel les équipes de Danone ont ajouté les ingrédients qu'il fallait pour que la petite icône grandisse bien. Du fer, par exemple.

A leur époque, Irina et Vladimir n'y pensaient même pas, mais aujourd'hui tous les médecins qu'ils connaissent le disent et le répètent : pas de fer, pas de rêves. Le couple sort du supermarché. L'année prochaine, lui, Irina, sa fille et son trésor seront tous à Sotchi. Une chose est sûre, ils n'y seront pas seuls. Car à Sotchi, le 7 février 2014, c'est l'ouverture des Jeux olympiques d'hiver. ❖

*Irina,
63 ans, fait ses courses
pour la semaine.

LA RUSSIE, LA CROISSANCE D'UN GÉANT

En 2012, Danone a fêté ses vingt ans de présence en Russie. Ce pays est aussi devenu le premier marché de Danone grâce à la fusion avec le géant local Unimilk (en 2010).

La Russie a pour Danone des caractéristiques bien particulières. C'est le plus grand pays du monde, deux fois plus vaste que les États-Unis. Puissance agricole, industrielle et pétrogazière convertie à l'économie de marché, la Russie réalise sa troisième année consécutive de croissance, à un rythme qui oscille entre 3 et 4%. Cette croissance s'appuie sur la consommation des ménages, qui demeure le principal moteur de l'activité économique : les revenus réels de la population augmentent régulièrement et le crédit à la consommation se développe rapidement (+ 40% par an). C'est donc le pays le plus vaste de ceux dans lesquels le groupe opère, avec sa plus grande filiale, Danone-Unimilk, 21 usines et quelque 16 000 salariés. C'est aussi un pays dans lequel le groupe, numéro un des produits laitiers frais et présent depuis vingt ans, acquiert de nouvelles compétences. C'est surtout un pays à très fort potentiel. A côté des produits laitiers frais et des laits infantiles, la nutrition médicale a fait ses premiers pas en 2012 avec Fortimel et les produits hospitaliers.

Danone-Unimilk : une fusion en marche

Danone a réalisé en Russie le plus important de ses investissements des trois dernières années, en prenant le contrôle du géant laitier russe Unimilk. La priorité de 2012 a d'ailleurs été le travail de rapprochement entre les deux entreprises, dont les méthodes de travail et les cultures historiques sont aussi différentes que complémentaires. L'intégration a véritablement commencé fin 2011 et s'applique à trois principaux domaines. Le premier, un management commun (c'est chose faite), avec une équipe de 350 managers animant les fonctions centrales transverses, comme le marketing et les finances. Le deuxième concerne la chaîne de production et de logistique, de la commande à la livraison. Une harmonisation largement engagée depuis dix-huit mois, mais qui demandera encore un an ou deux compte tenu de la spécificité d'Unimilk, agrégation d'une centaine de grandes laiteries. Une chose est de réussir à Moscou une fusion des fonctions supports, une autre est de la faire aboutir à 2 000 km, à Ekaterinbourg ou ailleurs. Bon nombre de



SOURCING UNE PREMIÈRE FERME ÉCOLE EN RUSSIE

La question de l'accès au lait frais et de l'approvisionnement en lait est centrale pour Danone-Unimilk en Russie.

— Zoom

La relation avec le producteur de lait est stratégique : Danone-Unimilk achète 13% de tout le lait vendu en Russie ! Le groupe a ouvert une ferme école, la Milk Business Academy, dans laquelle il apporte des ressources techniques et matérielles et des compétences. Pendant cette formation, les fermiers bénéficient de sessions techniques sur le fourrage,

l'élevage, l'apport en protéines, les méthodes vétérinaires, la réduction du méthane animal... La ferme est située près de Lipetsk, à 500 km au sud-est de Moscou. Une quarantaine de fermiers ont été formés en 2012, l'objectif est d'en former 1 600 en trois ans. Le bénéfice de cette relation va au-delà du progrès qualitatif qu'elle apporte à toute la chaîne jusqu'au consommateur final. Il est aussi économique. Les gouverneurs des autres régions pressent Danone-Unimilk d'installer chez eux une ferme école semblable. Ce premier campus russe est organisé en partenariat avec l'Institut de l'élevage en France et fait partie des projets soutenus par le Fonds Danone Ecosystème. ✖

En savoir +
ecosysteme.danone.com

villes comptent plus de 2 millions d'habitants et justifient, chacune, une intégration sur le terrain, avec la création d'une communauté nouvelle entre les équipes Danone et Unimilk. Le troisième domaine de cette intégration concerne l'ensemble des systèmes d'information : l'infrastructure et les logiciels informatiques indispensables à la gestion, chantier aussi important que la taille de ce pays.

Un portefeuille de marques complémentaires

Prostokvashino, principale marque des produits laitiers traditionnels d'Unimilk, illustre bien les complémentarités entre les deux entreprises telles qu'elles avaient été dessinées au moment du rapprochement entre le leader mondial français et le leader local russe. Le premier apporte des normes qualitatives de production, de gestion et ses compétences en marketing et merchandising, notamment en grandes surfaces ; le second fournit ses capacités de production dans tout le pays et sa connaissance de la distribution traditionnelle. Prostokvashino bénéficie comme les autres marques de la capacité d'innovation et du savoir-faire commercial de Danone. Par exemple, en 2012, le nouveau design des produits de la marque – les bandes bleues – lui a donné une visibilité nouvelle dans les linéaires. La combinaison de ce qu'apportent l'un et l'autre a eu pour résultat une augmentation des ventes de 13% en 2012.

La fraîcheur, critère numéro un

La rationalisation des méthodes de travail est classiquement source de productivité et elle s'est appuyée sur le croisement des compétences des deux entreprises. Danone a apporté à Unimilk ses critères qualitatifs et ses outils de gestion éprouvés tout en renouvelant l'approche managériale des équipes. De son côté, il a bénéficié de

la maîtrise parfaite de la gestion en flux tendus d'Unimilk, nécessaire à ce marché local. Car l'une des caractéristiques essentielles du consommateur russe est son exigence de fraîcheur. Durant des décennies, l'économie administrée ne connaissait pas la gestion en flux tendus et les produits laitiers «frais» n'étaient pas frais très longtemps. C'était hier, au ^{xx}e siècle, mais la mémoire collective russe en a conservé un attachement intransigeant à la fraîcheur. Ainsi, quand le consommateur regarde l'étiquette, la première chose qu'il lit, ce n'est pas la marque, ni le taux de matières grasses, ni la date limite de consommation. C'est la date de fabrication et, à plus de trois jours, il n'achète pas. La gestion des flux d'Unimilk s'est construite ainsi sur cette exigence et a acquis une performance inégalée en Russie sur le marché du lait frais.

Tenant compte de ces particularités, le groupe a élargi son périmètre au-delà de ses gammes traditionnelles : Danone est désormais en Russie un spécialiste du lait frais (non UHT) et, par capillarité, de plusieurs productions fromagères. Cette exigence du consommateur russe pour la fraîcheur du produit s'accompagne d'un goût prononcé pour la naturalité. Pour satisfaire cette attente, la marque pour enfants Danonino (en russe Rastishka) a fait l'objet d'une nouvelle recette axée sur la naturalité afin de proposer aux petits Russes un fromage frais sans colorants ni conservateurs. La Russie est un pays qui, par culture, consomme beaucoup de produits laitiers, avant tout des produits traditionnels, les kéfirs, les smetanas, issus de la fermentation du lait, qui existent depuis des siècles et sont naturellement bons pour la santé. La consommation par habitant, qui augmente chaque année, dépasse aujourd'hui 15 kg par an. Soit encore deux fois moins qu'en Allemagne. Si la Russie est devenue depuis trois ans le premier marché de Danone pour les produits laitiers frais, le développement de —>



SÉCURITÉ UN ENJEU POUR TOUS

Dans le pays, où Danone compte le plus grand nombre d'usines, 21 au total, l'apprentissage de la sécurité est un enjeu crucial, notamment depuis l'intégration d'Unimilk. Avec le programme de sécurité Wise, mis en place en 2004 dans le groupe et en 2005 en Russie, les salariés de Danone sont formés à la sécurité, en particulier sur les routes, où les risques sont les plus importants. Les salariés sont aussi sensibilisés au fait que sécurité au travail et productivité vont de pair. Wise a permis de diviser par six le taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt dans l'ensemble des usines du groupe entre 2004 et 2012. ✖

15,4 kg
par habitant et par an : c'est la moyenne de produits laitiers frais consommés en Russie contre 34 kg en Espagne, environ 6 kg aux Etats-Unis et 1,5 kg en Chine !



TOP 3 EN CROISSANCE DES PRODUITS LAITIERS

- **Prostokvashino**, gamme de yaourts et de produits laitiers traditionnels, a augmenté ses ventes de 13% sur l'année 2012.
- **Téma**, les premiers produits laitiers destinés aux enfants, a augmenté de 22%.
 - **Bio Balance**, gamme bio et haut de gamme, enregistre une croissance de 6% de ses ventes. ✖

—> la catégorie autour de produits toujours plus naturels offre de belles perspectives.

Le yaourt se digitalise de plus en plus

Le portefeuille de marques de Danone-Unimilk est très large et explique que la nouvelle entreprise détienne le quart du marché des produits laitiers en Russie. Danone aligne plusieurs de ses gammes historiques. Activia poursuit sa croissance devant Danissimo, Actimel, et Rastishka, le Danonino russe. Mais la grande vedette du marché s'appelle Prostokvashino. Relancée avec une nouvelle identité visuelle, Prostokvashino est la première marque alimentaire nationale (hors boissons) et connaît une croissance à deux chiffres. A ce rythme, elle pourrait bien devenir la première marque locale à se placer en tête du volume des ventes mondiales des produits laitiers frais de Danone. Tout le monde en Russie connaît Prostokvashino, un nom qui peut se traduire par *buttermilk*, ou lait fermenté. C'est aussi le nom d'une série de dessins animés très populaire depuis les années 1970 et qui obtient encore des records de plusieurs millions de vues sur YouTube pour certains épisodes. S'ils n'ont pas été les premiers à utiliser massivement Internet, les Russes sont de plus en plus adeptes du digital, avec un taux de pénétration d'Internet qui est passé d'environ 20% en 2005 à 45% en 2012¹. Et

toutes les marques de Danone-Unimilk ont désormais leur site, où elles proposent informations, jeux ou encore promotions efficaces. Le site rastishka.ru est le 3^e site internet le plus visité par les petits Russes. A partir d'une communauté de 50 000 personnes sur une marque, on peut obtenir en une journée près de 3 000 réponses à une sollicitation concernant un produit : paradoxalement, le virtuel crée une grande proximité avec le consommateur. La mise en commun des données des différentes marques de Danone-Unimilk sur leurs *followers* devrait constituer une base qui comptera bientôt plus d'un million de personnes.

De belles perspectives pour la Nutrition Infantile

Avec les produits de Nutricia et d'Unimilk, Danone détient un peu plus de 21% du marché de la nutrition infantile. C'est une très belle position qui devrait s'affirmer dans les années à venir. Car beaucoup reste à faire pour rappeler que si l'allaitement maternel est la meilleure source d'alimentation pour les bébés, ceux-ci ont des besoins spécifiques, différents de ceux d'un adulte. Ainsi, passer sans transition de l'allaitement maternel au lait de vache avant 3 ans n'est pas adapté aux besoins des bébés, le lait de vache étant trop riche en protéines et pas assez en vitamines et en minéraux, notamment en fer. Or les mères russes ont encore sur la nutrition de leurs enfants des approches traditionnelles, et le



18 kg

c'est la consommation de laits infantiles en Russie par an et par bébé, contre 36 kg en Allemagne ou 40 kg en Pologne.

50 000^t

ce sera en 2014 la capacité de production de l'usine Nutricia Istra, soit le double de la production actuelle, grâce à l'ouverture d'une troisième ligne de production.

sujet reste encore peu exploré par les pédiatres. Par exemple, parmi les particularités du pays, autrefois, les fruits frais n'étaient pas accessibles toute l'année. L'apport en vitamines se faisait par les jus de fruits dès l'âge de 3 mois. Ces jus, riches en sucres et pauvres en vitamines, restent trop souvent perçus comme bons pour la santé des tout-petits.

Combattre les carences en fer

Le véritable événement de la nutrition infantile, en 2012, a été la publication des premiers résultats d'une étude nationale menée sur l'alimentation des jeunes enfants (*lire ci-contre*). L'étude, baptisée Nutrilife, a mis en évidence que deux enfants russes sur trois connaissent un déficit en fer et qu'une majorité manque de nutriments essentiels. Fort de ce constat, Danone a rencontré les autorités de santé publique et a collaboré avec deux grandes institutions nationales, l'Institut de la nutrition et l'Académie russe des sciences médicales, ainsi qu'avec l'union des pédiatres. La Russie est un pays respectueux de la recherche scientifique : ces travaux et la publication des résultats ont dégagé un consensus sur l'importance de modifier le comportement nutritionnel de beaucoup de Russes. Depuis, Danone a mis au point un programme d'information et de formation pour 30 000 médecins, 2 000 pharmaciens et de nombreuses équipes de maternités, principales prescriptrices auprès des mères. Le groupe a

sensibilisé des pédiatres sur la période cruciale de l'alimentation des petits de 0 à 36 mois, de l'allaitement maternel à la diversification progressive, qui ne doit pas faire oublier le lait en quantité adaptée. Parallèlement, la force de vente a été renforcée pour approvisionner 36 000 points de vente, soit 6 000 de plus qu'il y a deux ans. Les deux premières gammes en nutrition infantile (en ventes) sont Nutrilon et Malyutka. Chacune s'adresse à un type particulier de mères. Nutrilon est la marque de celles qui recherchent une marque moderne et font confiance à la longue expérience de Danone en Europe de l'Ouest. L'autre, Malyutka, est une marque ancrée dans le patrimoine local. Appuyée sur une nouvelle formule et un nouveau conditionnement, elle a été soutenue mi-2012 par une campagne d'information sur les risques d'anémie liés aux déficiences en fer des enfants. Produite en Russie pour les Russes, Malyutka reste un fleuron du marché. Le sentiment national est fort dans le pays et le «100% made in Russia» ne laisse pas les consommatrices insensibles. Pour se rapprocher un peu plus d'elles, Danone a rouvert, à Istra, près de Moscou, une unité de production de nutrition infantile désormais dotée d'équipements aux normes européennes afin d'associer sur place savoir-faire du groupe et production locale. ✖

¹Institute of Sociology, Russian Academy of Sciences



ÉTUDE LA RÉVÉLATION DE NUTRILIFE

Nutricia a mené la première grande étude sur la nutrition des enfants en Russie. Réalisée dans tout le pays par plus de 40 chercheurs auprès d'une population de plus de 2 000 enfants entre 6 mois et 3 ans, l'étude Nutrilife (démarche Nutriplanet), publiée en octobre 2012, a mis en lumière à la fois la forte déficience en fer des enfants russes et une importante méconnaissance par les mamans des principes de la nutrition infantile. ✖

12H25

LONDRES

5%

du chiffre d'affaires de Danone
est réalisé au Royaume-Uni



Royaume-Uni

EFFECTIFS : 1 225

USINES : 3

MÉTIERS

& PRINCIPALES MARQUES :

- **Produits Laitiers Frais**
Activia, Actimel,
Vitalinea, Oykos
- **Eaux**
Evian, Volvic, Badoit
- **Nutrition Infantile**
Cow & Gate, Aptamil
- **Nutrition Médicale**
Fortisip, Nutrini,
Neocate, Infatrini...



ABBY ne fait plus de grasse matinée le samedi. A tout juste 55 ans, cette femme, médecin généraliste, fait partie de la «génération sandwich» qui doit prendre soin à la fois de ses enfants, de ses petits-enfants et, depuis peu, de ses parents. Ce matin, pendant que sa fille aînée, Joey, ira faire ses courses, elle s'occupera de sa petite-fille, Lucy. Comme Joey, et sur les conseils de sa mère, Lucy a été nourrie dès ses 6 mois avec le lait infantile, Aptamil. A 18 mois, elle se porte admirablement bien. Après sa sieste, Abby lui donnera un verre de lait de croissance. Comme tous ses collègues, Abby a été alertée par des publications officielles que la quasi-totalité des petits Britanniques souffrent d'un manque de vitamine D. Elle y a déjà veillé avec son premier petit-fils de 6 ans, **Harry***. Ensuite, Abby aura juste le temps de faire une pause, peut-être avec l'un de ces nouveaux yaourts Danio, à la fois onctueux et nourrissants. Elle ira alors chercher son fils, son petit dernier à elle, à l'entraînement de rugby. A 18 ans, et en dépit des bons conseils de sa mère, Adam se nourrit mal. Pour éviter qu'il étanche sa soif à coups de sodas, elle lui a pris une grande bouteille de Volvic Juiced au citron. Et comme tous les samedis en fin d'après-midi, elle passera ensuite voir sa mère. Depuis sa grippe, elle est affaiblie et sans appétit. Son médecin traitant lui a prescrit Fortisip Compact Protein. Si elle veut éviter un nouveau séjour à l'hôpital, il faut qu'elle retrouve des forces. Vers 19 heures, Abby aura fini sa journée. Pour se changer les idées, elle a donné rendez-vous à Sullivan, son mari, au square, avant d'aller ensemble aux balançoires géantes installées par Evian à Canary Wharf. ✕

***Harry,**
6 ans, est déjà un grand
consommateur de produits
laitiers, grâce à la vigilance
de sa grand-mère, médecin.

COMMENT LES BRITANNIQUES TIRENT-ILS LEUR ÉPINGLE DU JEU ?

Danone au Royaume-Uni a plutôt bien résisté à la morosité ambiante en Europe, avec une croissance des ventes de 5,4% en 2012. Tous les métiers y ont aussi posé des jalons pour poursuivre leur expansion.

Le Royaume-Uni n'a pas été épargné par la crise économique en 2012. Un chômage élevé – bien qu'en baisse –, une croissance et des salaires stagnants, une inflation persistante ont encore resserré les cordons de la bourse des consommateurs britanniques. Pourtant ce pays est de ceux où Danone affiche ses meilleurs résultats en Europe. Comment s'expliquent-ils ? D'abord par l'importance des divisions Nutrition Infantile et Nutrition Médicale – 51% des ventes –, qui sont les plus résistantes devant la baisse des revenus des Britanniques. Le Royaume-Uni en effet est l'un des rares pays où les quatre métiers de Danone sont relativement équilibrés en présence, en produits et en ventes. Ensuite par le travail important mené par les équipes dans la promotion de leurs catégories de produits et la fidélisation de leurs consommateurs.

Une belle histoire de croissance
Stimulé par la légère croissance des naissances et la montée en gamme des produits,

le marché britannique de l'alimentation infantile reste florissant : 690 millions d'euros et une croissance de 6,7% en 2012. Avec des positionnements très différents, les deux marques phares de Danone ont pris leurs concurrents en tenaille : Aptamil bénéficie d'une image de pionnier de l'innovation dans les laits infantiles tandis que Cow & Gate évoque un registre plus émotionnel. En 2012, leur part de marché cumulée était de 74% pour les laits infantiles. Les deux marques bénéficient des mêmes avancées en termes d'innovation illustrées par le lancement de nouveaux laits antireflux en 2012, qui ont connu un succès immédiat. Au-delà des produits, Aptamil et Cow & Gate excellent à tisser des relations de confiance avec les mères britanniques. Chacune des marques a créé un environnement unique de services autour de la nutrition infantile, mais aussi d'informations, notamment sur les besoins nutritionnels spécifiques du bébé après l'allaitement. Leurs centres d'appels, qui totalisent 50 000 nouveaux contacts par an, sont désormais accessibles 24 h/24 et 7 j/7. En un an, le nombre de contacts télé-



LIVERPOOL DU PLUS PETIT AU PLUS GRAND

Nutricia, près de Liverpool, produit quelque 6 millions de boîtes et 8 millions de sachets de produits alimentaires destinés aux enfants et aux adultes ayant besoin d'une nutrition très spécialisée.

— Zoom

Usine phare de Nutricia, Liverpool exporte ses productions partout dans le monde, des Etats-Unis à l'Australie, de l'Europe voisine à la Chine. Nutricia possède trois sites spécialisés qui servent l'ensemble du marché mondial : Liverpool, spécialisé

dans les formats poudre (en particulier Neocate contre les allergies au lait de vache, Anamix et Lophlex pour les enfants atteints de troubles métaboliques graves, la PKU) ; Zoetermeer, aux Pays-Bas, pour les produits sous forme liquide, et Wuxi (près de Shanghai, en Chine) pour le matériel médical, notamment les sondes et les pompes. Le modèle industriel de la Nutrition Médicale est complexe, soumis à des réglementations très strictes. En Europe, le secteur est régi par le règlement Food for Special Medical Purposes (FSMP), dont les applications varient dans chaque Etat membre. Cela suppose une grande souplesse et une capacité à gérer la complexité : à Liverpool, les séries de production vont ainsi de 20 kg, pour des produits très ciblés, à plusieurs tonnes ! ✖



74%

c'est la part de marché cumulée en 2012 des deux marques, Aptamil et Cow & Gate, de la Division Nutrition Infantile sur le segment des laits infantiles britannique.

phoniques ou en ligne a augmenté de 25%. Les sites, visités par 365 000 abonnés, offrent conseils, points de vue d'experts, forum, blogs. Sur celui d'Aptamil, aptaclub.co.uk, les contacts par smartphone représentaient 48% des connexions totales fin 2012, contre 20% fin 2011. Au total, la Nutrition Infantile a vu ses ventes sur Internet croître de 20% en 2012. La notoriété des deux marques, Cow & Gate et Aptamil, repose en grande partie sur leur relation avec les communautés scientifique et médicale. En quelques décennies, Danone s'est rapproché de partenaires partageant les mêmes intérêts pour promouvoir la santé par l'alimentation dès le plus jeune âge. Parmi eux, des experts de la nutrition infantile avec qui Danone a mené des études cliniques pour mieux appréhender les spécificités et les besoins des petits Britanniques. La fondation *Feeding for Life*, créée à l'initiative de Cow & Gate, a réuni des experts de la nutrition pour discuter des moyens à mettre en œuvre pour réduire le risque de déficience en vitamines D des enfants en bas âge. Cette prise de conscience a conduit les professionnels de santé à recommander davantage de lait de croissance, adapté aux besoins nutritionnels spécifiques à cet âge.

Les nouveaux défis de la nutrition médicale

Dans le même souci de collaborer avec les leaders d'opinion sur les enjeux de la nutrition, Nutricia UK s'est engagée en 2012, en partenariat avec l'association locale *Carers UK*, dans une campagne contre la

malnutrition des personnes âgées. Plus de 3 millions de Britanniques, dont un tiers a plus de 65 ans, sont mal nourris. Une situation qui se chiffre en milliards de livres pour le système de santé britannique, souvent faute d'un diagnostic et d'une alimentation médicale adaptée. En mars 2012, *Carers UK* a présenté au Parlement britannique un rapport intitulé *Malnutrition & Caring*, avec l'appui de Nutricia.

Côté produits, l'année a été marquée par la croissance des solutions d'alimentation par sonde (+12%). L'offre de Nutricia, qui détient 52% du marché, est axée sur une grande proximité avec les médecins traitants, une logistique assez complexe de livraison à domicile et une hotline qui reçoit près de 40 000 appels par mois.

Les produits contre les troubles du métabolisme ont enregistré une forte croissance des ventes (+12%). Notamment avec une innovation notable pour la PKU (*phenylketonuria*), un trouble susceptible de provoquer un handicap mental. En mai 2012, Nutricia a lancé PKU Lophlex LQ Juicy, le premier produit aromatisé de cette gamme. Le goût est essentiel dans l'acceptation du traitement par les enfants et adultes, et le retour des patients a été très positif. De plus, Nutricia a lancé le site pkuconnect.co.uk, pour réunir et soutenir cette communauté d'environ 2 000 patients.

A noter également le lancement de Fortisip Compact Protein, pour reconstituer la masse musculaire qui se réduit avec l'âge, et la poursuite de la déclinaison en format compact des produits de Nutricia, lequel propose en 125 ml autant d'apports —>



DANONE UK LTD FAIRE DE LA NUTRITION UN JEU D'ENFANT

Eat Like a Champ, programme lancé par Danone UK Ltd, soutient depuis 2010 l'action du gouvernement britannique en matière de lutte contre l'obésité des enfants. Le programme est avant tout né du constat alarmant qu'un enfant sur trois est en surpoids et un sur six est obèse. Le programme éducatif est développé en étroite collaboration avec la British Nutrition Foundation et avec le ministère de la Santé. Pour séduire les plus jeunes, le programme met en scène leurs stars préférées et les incite à adopter les modes de vie équilibrés. Eat Like a Champ a été déployé dans plus de 500 écoles du Royaume-Uni et vise 5 000 écoles primaires d'ici à 2015. En savoir + : www.eatlikeachamp.co.uk ✱

—> nutritionnels qu'en 200 ml. Les patients fragilisés ou affaiblis ont en effet souvent du mal à ingérer la totalité des produits, ce qui réduit leur efficacité. Parallèlement, Complan, société spécialisée en boissons énergisantes à base de lait, acquise en 2011, a renouvelé son offre. Une partie de ses produits destinés à lutter contre la perte d'appétit est désormais vendue sans ordonnance en pharmacie, une nouveauté et donc une belle complémentarité pour Nutricia. La division a resserré ses liens avec les grandes chaînes de pharmacies (80% de la distribution au Royaume-Uni). Bien connaître ce circuit est un atout pour Nutricia, qui y a introduit Souvenaid en janvier 2013.

Le yaourt se réinvente

Le marché des produits laitiers frais, quant à lui, est assez récent et se rapproche du modèle américain plus que du modèle européen. Les Britanniques restent des grands buveurs de lait – près de 80 litres par an et par personne –, mais consomment peu de yaourt – environ 13 kg par an et par personne, et essentiellement en dehors des repas. Danone UK Ltd a néanmoins enregistré une légère croissance de ses ventes de yaourt en 2012. Les deux produits phares de Danone, Actimel et Activia, ont été retravaillés pour mieux répondre aux attentes des consommateurs. Désireuse d'accroître la notion de plaisir pour le consommateur, la marque Activia a développé sa gamme de yaourts gourmands sous le nom

évocateur *Intensely Creamy*. En outre, un tout nouveau produit vient diversifier la gamme et séduire des consommateurs plus jeunes : Oykos. Depuis juin 2012, ce yaourt «greek style», plus riche et plus onctueux que son homologue américain (*lire page 20*), conçu comme un dessert, connaît un taux de réachat de 50%. Cette extension de la gamme s'est accompagnée des prémices d'une campagne de sensibilisation aux bienfaits du yaourt dans une alimentation saine et équilibrée, qui œuvrera pleinement en 2013. À l'initiative de Danone, un *Yoghurt Council* a été créé en 2012 et regroupe tous les fabricants de yaourt. Son objectif : promouvoir la catégorie pour contribuer à une alimentation saine et équilibrée des Britanniques.

Le succès des aquadrinks

Danone Waters a mené un combat efficace pour appuyer les bienfaits des eaux en bouteille. La création du *Natural Hydration Council*, à laquelle Danone a largement contribué, a permis de mettre en avant les atouts de l'eau minérale naturelle et de sensibiliser le public à l'hydratation dans les écoles, dans la pratique du sport ou au travail. Et en 2012, le marché a rebondi, poussé par les performances des aquadrinks. Evian, n° 1 des eaux minérales avec 24% de part de marché, reste l'icône de Danone au Royaume-Uni. La marque Evian a mis en place tout au long de l'année 2012, des animations inspirées de sa promesse de jeunesse «Live young». Tout récemment,

la marque a installé des attractions au cœur des quartiers d'affaires de Londres, permettant aux Londoniens de retrouver leur jeunesse sur une balançoire ou un cheval à bascule. Evian déploie également des actions en faveur de l'hydratation au travail et propose le format un litre, pratique dans un sac comme sur son bureau. Cependant, le succès le plus marquant vient des eaux minérales aromatisées de Volvic, avec une croissance des ventes de 23% en 2012. Volvic *Touch of Fruit*, une boisson aux extraits naturels de fruits, pour les amateurs d'eau en quête d'une touche de fruits a bénéficié d'une campagne multimédia saluée par un *Grocer Gold Award 2012*. Pour un plaisir plus fruité, Volvic *Juiced* a été lancé en mai. Associé à du pur jus de fruits sans conservateur ni édulcorant, Volvic *Juiced* a propulsé la part de Volvic sur le marché des aquadrinks de 27 à 34%. Cette nouvelle gamme vise une clientèle jeune à la recherche de goût et de plaisir, mais aussi de naturalité. A noter que ses ventes n'ont absolument pas empiété sur celles de Volvic *Touch of Fruit*.

Après le jubilé de diamant de la reine Elizabeth II et les Jeux olympiques, 2013 sera-t-elle une année à la hauteur de 2012 ? Chez Danone, la relève est prête : les fondamentaux sont solides et, en septembre, le stade mythique de Wembley à Londres accueillera la finale de la Danone Nations Cup (DNC), grande compétition de football opposant 32 équipes d'enfants de 10 à 12 ans venant du monde entier. ✱

SÉDUIRE 7 MILLIARDS DE CONSOMMATEURS

Au fur et à mesure de son internationalisation, Danone a une obsession : se renouveler jour après jour dans chacun des pays où il est présent, en puisant dans son savoir-faire et en s'appuyant sur ses équipes pour proposer des innovations en cohérence avec les différences de goûts, de cultures alimentaires et de revenus de ses consommateurs.

Cela implique de traverser des frontières à la fois géographiques, industrielles ou catégorielles. De penser autrement. De séduire de nouveaux consommateurs et de surprendre ceux qui connaissent bien Danone. Il s'agit partout d'«apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre». Les études nutritionnelles, les partenariats avec les parties prenantes locales, les scientifiques ou les ONG à travers *danone.communities*, le Fonds Danone pour l'Ecosystème, *Livelihoods...* deviennent autant d'observatoires et d'opportunités de revisiter l'existant... de stimuler l'imagination et l'innovation. ✱

D

ANONE, LA [P]RÉFÉRENCE DES CONSOMMATEURS

— Contexte

En décembre 1972, Antoine Riboud, alors à la tête de BSN, et Daniel Carasso, président de Gervais-Danone, annoncent la fusion de leurs deux sociétés. Tous deux partagent le même rêve, «faire de Danone une marque consommée dans le monde entier». Quarante ans plus tard, une grande partie de ce chemin a été parcourue. Pourtant, une obsession reste : que Danone soit et reste la marque de (p)référence des consommateurs. En 2012, fidèle à cette démarche de progression, Danone a continué à questionner et à améliorer ce qui fait la base de son succès : le produit – son goût, sa texture, sa recette, sa présentation, ses ingrédients, ses atouts nutritionnels –, dans un seul objectif : séduire le consommateur en lui démontrant la supériorité du produit Danone.

Cette recherche du meilleur produit vaut pour tous les pays. En Europe, les consommateurs se montrent de plus en plus attentifs au rapport qualité/prix lorsqu'il y a pression sur le pouvoir d'achat. Il faut donc continuer à travailler sur la qualité sans oublier la dimension de plaisir, grâce à l'innovation (recettes, emballages...). Être leader de la santé par l'alimentation revient à chercher en permanence l'équilibre entre plaisir et santé. Des produits bons, sains et accessibles. Des produits qui donnent envie et que les gens aient plaisir à déguster et redéguster. Danone s'est donc recentré sur cette expérience du consommateur, afin de proposer la meilleure équation produit-format-bénéfice perçue.

C'est vrai jusqu'à la Nutrition Médicale, où Nutricia se mobilise pour les petits formats de ses gammes, les «compacts», qui contiennent dans 125 ml autant d'apports nutritionnels que dans 200 ml tout en étant beaucoup plus faciles à ingérer par les personnes fragiles et affaiblies. En parallèle, Nutricia a renouvelé ses gammes pédiatriques de produits spécialisés pour que le moment de consommation ne soit pas un signe de différence dans les cours d'école ou à la cantine. A travers les smoothies, les goûts chocolat ou vanille, les petites gourdes colorées qui ressemblent à celles des compotes, les enfants peuvent oublier un peu leur maladie et mieux assumer leur régime alimentaire en collectivité.

Aucun produit chez Danone ne doit échapper à cette règle de l'attractivité : même les pots de yaourt, qui depuis 1978 n'avaient pas vu de changement ! L'arrivée dans les linéaires du pot Kiss (Keep it simple and safe), au design moderne, aux couleurs vives



Fin 2013, 20 lignes de production sur les 46 que compte la France fabriqueront les pots Kiss : un challenge industriel de taille.

et aux formes arrondies pour une dégustation optimale, a réveillé les linéaires de l'ultrafrais. Avec succès en Espagne, puis en France, et au Portugal. Si l'Europe vit dans l'idée qu'il est préférable de consommer mieux plutôt que plus, en raison de la maturité de son développement et des tensions économiques actuelles, beaucoup d'autres parties du monde s'ouvrent à de nouvelles perspectives. Qu'elles soient encouragées par le développement économique et social de leur pays, ou plus sensibles au discours sur le rôle de l'alimentation dans la santé au quotidien, de plus en plus de personnes veulent s'alimenter mieux, de façon diversifiée et équilibrée.

Dans chacun de ces pays, Danone puise dans son savoir-faire et s'appuie sur ses équipes de R&D pour proposer des innovations en adéquation avec les goûts, les habitudes, les besoins nutritionnels de ces consommateurs. Le succès d'Oikos aux Etats-Unis, yaourt grec très protéiné, nourrissant, onctueux et peu calorique, est lié au fait qu'une alimentation plus saine entre progressivement dans l'esprit des Américains. De même, au Cameroun, Blédina propose avec les sachets de 45 g de Blédine l'équivalent d'un repas complet dans un format économique, afin d'être accessible à la classe moyenne locale. Parallèlement, Activia a séduit son public au Mexique avec une saveur cactus, qui s'est hissée dans le top 3 —>



Lancées au Cameroun par Blédina, les céréales Blédine proposent l'équivalent d'un repas complet dans un format économique.



DIGITAL UNE RELATION PLUS PROCHE AVEC NOS CONSOMMATEURS

La révolution Internet modifie la relation marques-consommateurs en proposant davantage de proximité. Le digital crée un besoin d'immédiateté et de réactivité dans la recherche de l'information. C'est vrai en particulier en nutrition infantile, où les questionnements des mères dépassent le simple cadre de la nutrition et englobent la maternité au sens large. A cet égard, le succès du service consommateurs Cow & Gate au Royaume-Uni a démontré la capacité de Danone à offrir un véritable service aux mères et des conseils qui dédramatisent la nutrition de l'enfant. Le potentiel du digital en termes de personnalisation des rapports est aussi essentiel en nutrition médicale, pour accompagner les patients au quotidien, comprendre leurs besoins et apporter des réponses à leurs questions et à celles de leurs proches sur des maladies encore méconnues comme les allergies sévères ou la dénutrition. ✱



L'Europe préfère consommer mieux que plus. Pour la Nutrition Infantile, cette tendance se traduit par un retour des mamans vers les produits les plus naturels, au plus près du «fait-maison». Danone a donc lancé en 2012 Blédina du Jour, fruit de trois ans de recherches, qui propose des recettes aux ingrédients 100% d'origine naturelle pour accompagner la diversification de l'alimentation des tout-petits.



POINT DE VUE
«**DÉCLINER L'AMOUR
DU PRODUIT DE A À Z**»

— Bernard Hours, directeur général
délégué de Danone

Les situations économiques, le pouvoir d'achat, en hausse pour les uns, tendu pour les autres, les goûts, les symboles véhiculés par l'alimentation..., tout contribue à faire qu'un produit sera bon pour l'un mais pas forcément pour l'autre. L'état d'esprit n'est pas le même chez tous nos consommateurs, nous ne pouvons pas leur répondre avec la même vision ou avec les mêmes innovations. Ce n'est pas nouveau pour Danone, qui a la chance d'être un groupe décentralisé fondé sur le pragmatisme et l'ouverture. Mais c'est de plus en plus vrai au fur et à mesure de notre expansion géographique. Or nous devons rester proches de nos consommateurs pour être capables d'apporter des produits alimentaires à des personnes de plus en plus différentes, aux objectifs et aux besoins spécifiques. Où qu'ils soient, ils vivent dans un contexte où ils comptent, comparent, s'informent et arbitrent. Dans tous les cas de figure, ils sont plus attentifs à leur alimentation. Cela veut dire qu'il nous faut tout investir dans le produit, c'est notre enjeu prioritaire : nous focaliser sur le produit, dans nos quatre métiers, améliorer encore et toujours sa qualité, la supériorité que nous souhaitons lui donner. L'expérience d'un Danone ne doit, ne peut ressembler à une autre. C'est ça, notre métier. ✖

—> de la gamme. Dans le même temps, Bonafont emporte les suffrages avec une eau aromatisée à l'hibiscus, une saveur méconnue en Europe mais traditionnelle pour les Mexicains.

En Indonésie, où la majorité des enfants partent à l'école sans prendre de petit déjeuner, la petite bouteille de Milkuat, en forme de tête de tigre, a très vite trouvé sa place à la pause du matin. Son packaging ludique et son goût unique ont conquis les enfants, tandis que ses apports nutritionnels et son prix accessible en font une valeur sûre pour les mamans (*lire ci-contre*). Recette, goût, saveur, format ou conditionnement, chaque pays a ses codes, et les couleurs en font partie : en Afrique ou en Thaïlande, un produit aux couleurs vives sera attractif, alors qu'en Russie la couleur originelle du produit sera plébiscitée par des consommateurs adeptes de naturalité.

Quel que soit le pays d'origine, les attentes des mères pour leurs enfants sont variées. Si toutes souhaitent le meilleur pour leur jeune progéniture, certaines le concrétisent en choisissant après l'allaitement des laits infantiles qui évoquent la protection et le développement équilibré de leur bébé. Danone leur propose alors des marques comme Aptamil ou Nutrilon, très présentes en Europe par exemple. D'autres mères sont préoccupées par le développement physique et intellectuel de leur bébé. La marque Dumex l'a compris et offre des produits et services qui valorisent les besoins nutritionnels du bébé, mois après mois. Elle s'est développée en Chine en proposant d'accompagner les mères pendant les mille premiers jours de l'enfant. Chaque étape, de l'allaitement à l'alimentation diversifiée, est détaillée et expliquée afin de rassurer les mères désireuses avant tout de voir leur enfant développer tout son potentiel, physique et intellectuel.

Etre la référence en fabriquant les meilleurs produits implique d'utiliser les meilleurs ingrédients. Pour cela, Danone a initié avec tous ses fournisseurs un partenariat fondé sur la qualité. D'abord avec les producteurs de lait, en organisant des réseaux de collecte du lait en Russie, en Ukraine, en Afrique du Nord ou encore en Egypte ; en mettant en place des chartes qualité pour la production de fruits et légumes pour l'alimentation infantile ; en protégeant les sources comme Evian en France, Aqua en Indonésie ou Villavicencio en Argentine. Par ailleurs, Danone a continué d'investir en 2012 sur le sourcing des matières premières, directement ou via le Fonds Danone pour l'Ecosystème, pour en garantir la qualité et l'accès en se protégeant autant que possible de l'inflation des matières premières agricoles. En Chine, protéger les ressources en eau à travers le Fonds Ecosystème en s'appuyant sur les populations locales est aussi une façon de pérenniser les ressources de la marque locale Yili, située à Longmen (province du Henan). ✖

— *Faits marquants*



**MILKUAT
TIGERHEAD
ET LA FORCE
EST EN TOI**

Depuis fin 2011, Milkuat Tigerhead fait sensation auprès des petits Indonésiens. Renforcée en fer et en zinc, la recette répond à des carences nutritionnelles décelées chez 80% des petits Indonésiens. Au point que la petite bouteille (existant dans les formats 180 ml et 95 ml) atteint désormais un volume de ventes de 1 500 tonnes par mois.



► **L'HYDRATATION PRATIQUE !**

A chacun sa bouteille ! Les eaux de Danone adaptent les formats aux besoins de leurs consommateurs : 750 ml pour l'édition limitée Carrera Bonafont au Mexique, qui, parallèlement à la course annuelle organisée par la marque (40 000 participantes en 2012 !), propose un format idéal pour les coureurs. Autre proposition en Espagne, où Font Vella a lancé en 2012 Mi primera Font Vella, une présentation conçue pour l'hydratation des tout-petits : un petit format ajusté aux toutes petites mains et surmonté d'une tétine pour prendre goût très tôt à l'eau.

**MINIFORMAT
ET MAXICHOIX**

Concentré et puissant – grâce à un apport calorique et nutritionnel identique entre 200 ml et 125 ml d'un produit –, le format compact de Nutricia se décline désormais sur une grande partie des produits afin de les rendre plus faciles à ingérer par des enfants vulnérables ou des personnes âgées, dénutries ou fragilisées par la maladie.



DANONE ITALIE TISSE SA TOILE

Le site vividanone.it noue une relation de très forte proximité entre Danone Italie et ses clients : jeux, promotions, opérations spéciales récompensent leur fidélité tandis qu'informations et conseils nutritionnels captent leur intérêt en répondant à leurs interrogations sur l'alimentation. Résultat : les ventes s'en ressentent avec environ 19 points supplémentaires de pénétration des produits chez les familles qui ont fréquenté le site*.

* Selon une étude réalisée sur un panel de consommateurs entre septembre et novembre 2012

**LE FRENCH KISS
FAIT RECETTE**

Le Velouté habillé du nouveau pot Kiss et proposant une nouvelle recette plus onctueuse a reçu un très bel accueil en France depuis son lancement à l'automne 2012 : 25% de croissance au dernier trimestre.





COMPRENDRE POUR CONSTRUIRE

— *Etat des lieux*

Quel rapport y a-t-il entre une crème glacée et un fortifiant pour femmes enceintes ? A priori aucun. Pourtant, Yolado et Bunda sont deux produits Danone, deux facettes d'une même stratégie : s'adapter aux goûts et aux revenus des consommateurs pour répondre à leurs attentes, en sortant si besoin des voies toutes tracées. Pour Yolado, lancé en Espagne, le défi était de satisfaire une envie de yaourt glacé qui aurait les bienfaits du yaourt et l'onctuosité de la crème glacée. Pour Bunda, l'enjeu était d'offrir, à un prix abordable et dans le respect des traditions indonésiennes, un produit améliorant la qualité du lait des mères allaitantes.

Qu'il s'agisse de nouvelles géographies ou de nouveaux produits, circuits d'approvisionnement ou de distribution, l'innovation s'appuie d'abord sur une analyse du marché et un bilan nutritionnel et de santé des consommateurs. Pour asseoir son ambition d'«apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre», Danone a ainsi réalisé au fil des ans 47 études sur la nutrition, dites Nutriplanet, régulièrement actualisées. Les dernières en date se sont penchées sur le Brésil, la Russie et l'Afrique subsaharienne. Chacune permet d'identifier les problématiques nutritionnelles et leur impact économique et social : lien entre déficience en vitamine D et rachitisme ; impact de la malnutrition des personnes âgées sur la durée des séjours en hôpital, carences en fer et conséquences sur la mortalité infantile dans certains pays africains, etc. Le plus souvent réalisée à partir d'études locales avec des partenaires locaux, Nutriplanet devient vite une plate-forme de discussion avec les autorités scientifiques et médicales. A la fois pour recueillir leurs points de vue, dégager un consensus sur les actions à entreprendre et établir des relations de confiance, indispensables pour bien comprendre les marchés de la nutrition.

Une fois ces bases posées, l'objectif de Danone est d'offrir ce qui correspond au mieux aux goûts, aux besoins et aux revenus des consommateurs. C'est le cas avec SGM Bunda, produit mis au point pour contrer la malnutrition des femmes enceintes en Indonésie. Cette poudre à mélanger à de l'eau pour obtenir une boisson – un format traditionnel en Indonésie – contient les nutriments nécessaires à un allaitement de qualité et elle est vendue à un prix accessible aux femmes défavorisées. En Afrique, les ruptures dans la chaîne du froid sont un puissant stimulant de l'inventivité. En Afrique du Sud, Danone a ainsi conçu un yaourt, Ultramel, d'une durée de vie de sept mois. Exporté vers plus de huit pays, principalement en Angola, Ultramel rencontre un vif succès et ses ventes ont doublé en 2012. Mayo, autre produit sud-africain, est un yaourt à boire dont la durée de vie est de quatre-vingt-dix jours.



«Nos 1 400 chercheurs imaginent et élaborent chaque jour de nouveaux produits avec la double ambition d'incarner la santé par l'alimentation et de créer une expérience sensorielle unique.»

— Jean-Philippe Paré,
directeur général R&D

La mise au point de nouveaux produits n'est pas la seule manière de conquérir des consommateurs. L'adaptation aux circuits de distribution locaux en est une autre. Habitué à travailler avec des réseaux organisés et modernes sur la plupart de ses marchés, Danone emprunte d'autres chemins pour atteindre de nouveaux clients : les petits commerces traditionnels en Inde ou en Chine, les Grameen Ladies au Bangladesh ou encore les vendeurs de rue de Mizone en Indonésie ou de produits laitiers aux carrefours des grandes agglomérations au Mexique et, bien sûr, la vente en ligne, seul moyen de couvrir des territoires de plusieurs fois la France.

Danone s'efforce également d'améliorer l'accessibilité prix afin d'élargir la gamme de produits offerts aux classes sociales plus défavorisées. In fine, les projets menés par danone.communities au Bangladesh ; le Fonds Ecosystème en Indonésie, dans le cadre du projet WAS pour sensibiliser les mères aux problématiques de nutrition ; le travail des équipes locales de Danone en Inde ou en Indonésie pour l'élaboration de produits destinés aux enfants et enrichis en vitamines, en calcium, en fer en fonction des carences identifiées, à un prix très accessible..., toutes ces démarches sont autant de voies pour comprendre les populations et s'adresser au plus grand nombre, sans exclure les plus défavorisés. ✖



SGM BUNDA AUX CÔTÉS DES FEMMES ENCEINTES INDONÉSIENNES

Six femmes indonésiennes sur dix souffrent de malnutrition et environ 30% de la mortalité infantile est liée à une mauvaise alimentation de la mère durant sa grossesse. Sari Husada, filiale locale de la Nutrition Infantile de Danone, a lancé une campagne d'information pour alerter et souligner l'enjeu d'une bonne nutrition pour les femmes enceintes*.

Avec l'association indonésienne des gynécologues, la filiale a développé SGM Bunda, une boisson enrichie en compléments nutritifs, à moins de 3 000 roupies (0,30 €), et qui a gagné 11% de part de marché entre septembre et décembre 2012. ✖

* Des carences en zinc et en fer ont été identifiées grâce à une étude réalisée auprès de 600 femmes enceintes indonésiennes.

NOM DE CODE : ICUBE L'UNION FAIT L'INNOVATION

Innover, chahuter des idées reçues, tenir compte d'impératifs de fabrication, de logistique... autant de critères qui soulignent l'efficacité de concevoir ensemble.

Pour Danone, chaque pays a des enjeux d'alimentation spécifiques qu'il faut identifier et comprendre. Ont donc été mis au point des outils d'étude qui permettent de renseigner le groupe sur les besoins nutritionnels et les principaux enjeux de santé d'un pays et de caractériser les pratiques et les représentations alimentaires locales. Les données obtenues sont ensuite analysées en groupes de travail réunissant les expertises de la R&D, du marketing, de la production et des experts locaux pour imaginer les produits les plus pertinents. Depuis avril 2012, quatre démarches de ce type ont eu lieu avec la Nutrition Infantile en Côte d'Ivoire, en Indonésie et en Europe. En Indonésie, la mise en commun d'informations, comme l'insuffisance des apports énergétiques chez les enfants de moins de 5 ans ou le succès local des petits déjeuners à base de *rice porridge* (bouillie de riz), a permis la mise au point d'un produit de petit déjeuner. ✖



En Afrique du Sud, le yaourt à boire Mayo présente la caractéristique d'avoir une durée de vie de quatre-vingt-dix jours, afin de s'adapter aux circuits de distribution de ce pays et aux ruptures fréquentes de la chaîne du froid. En 2012, l'effort des équipes de vente a porté sur la visibilité du produit et sa disponibilité. Résultat : une croissance de 15% en volume et des ventes en progression de 18%.



TOUTE AVANCÉE ÉCONOMIQUE DOIT GÉNÉRER UN PROGRÈS SOCIAL

Ce double projet économique et social de Danone inspire son management et ses actions. Engager ses collaborateurs et son écosystème dans un cercle vertueux reste une priorité pour que la création de valeur bénéficie à tous.

— *Faits marquants*

FONDS LIVELIHOODS CRÉDIBILITÉ ET UTILITÉ



Après un an, sept grandes entreprises européennes ont rejoint le fonds initié par Danone en tant que partenaires des projets conçus pour restituer des crédits carbone à «haute intensité sociétale».

Le projet mené avec l'ONG Naandi à Araku (dans l'est de l'Inde) a été reconnu par le gouvernement indien. Un signe fort pour la crédibilité du projet qui, en impliquant 300 villages de la vallée, a déjà conduit à planter 6 000 hectares d'arbres pour les fruits et le bois d'œuvre. Ce projet d'agroforesterie permet de combiner les arbres et les cultures en fertilisant naturellement les sols afin d'améliorer la sécurité alimentaire et les revenus des communautés locales. Grâce à ce projet 1 million de tonnes de CO₂ pourront être stocké sur vingt ans. ✕



— *Point de vue*
«LA RESPONSABILITÉ DE DANONE SE SITUE EN AMONT ET EN AVAL DE SES MÉTIERS.»
— *Emmanuel Faber, directeur général délégué Danone*

Si nous croyons à la mission que nous nous sommes donnée, nous devons intégrer l'ensemble de la chaîne alimentaire dans laquelle s'inscrivent nos produits. Notre première motivation est de sécuriser l'accès aux ressources agricoles, en qualité et quantité. Il y a à cela des raisons économiques, car cela nous permet de nous protéger en partie de l'inflation des matières premières. Mais il y a aussi une implication sociale, qui tient au fait que notre responsabilité se situe aussi en amont et en aval de nos métiers, de notre entreprise. Les fonds Danone Ecosystème ou Livelihoods en sont une illustration concrète. De plus, ils ont un impact culturel là où nous sommes présents et nous permettent de réfléchir à l'ancrage territorial de nos implantations. Prendre en compte l'amont et l'aval nous amène à repenser la nature de nos produits, de nos recettes : les matières premières et les ingrédients, l'approvisionnement, la distribution mais aussi la façon dont les produits sont préparés. Aujourd'hui, nous devons intégrer tous les éléments de cette chaîne de façon plus complète que par le passé, en nous orientant vers des formes d'agriculture plutôt que vers d'autres, sur des solutions logistiques, industrielles ou même vers de nouvelles expériences de consommation. Nous prenons la mesure de ce que nous fabriquons dans sa globalité. Et cela, c'est le cœur de notre métier. ✕

CAMPUS DIGITAL APPRENDRE CHAQUE JOUR

Apporter la formation au plus grand nombre des collaborateurs.

A travers le Campus 2.0, Danone développe un dispositif de formation entièrement revisité. Il s'agit d'accroître les opportunités d'apprentissage par de nouvelles modalités accessibles au plus grand nombre de ses salariés tout en augmentant l'efficacité des initiatives de formation. Mettant le digital et le networking au cœur de cette nouvelle approche, le groupe promeut une vision élargie du learning dépassant les frontières traditionnelles

de la salle de classe et se donne l'ambition de créer les conditions de *one learning a day*. Campus 2.0 permet, directement ou indirectement, aux quelque 100 000 Danoners de construire et de suivre avec leur manager et/ou les équipes des ressources humaines leur propre parcours d'apprentissage quotidien. Déjà, 30 000 salariés sont connectés au Danone Social Network, constituant 745 communautés actives et 314 blogs. ✕

- 35%
D'ÉMISSIONS DE CO₂ DE 2008 À 2012
Danone s'était fixé dès 2008 l'objectif de réduire son intensité carbone de 30% sur la période de 2008 à 2012, là où la responsabilité directe du groupe est engagée : sites industriels, emballages et fin de vie, transport et stockage — hors amont agricole. En cinq ans, la réduction a atteint - 35,2%. Cet objectif particulièrement rupturiste a été largement dépassé grâce à l'engagement continu des équipes de Danone et des partenaires du groupe associés à cette démarche.



«À TRAVERS SES RESSOURCES HUMAINES, DANONE DÉVELOPPE UN LEADERSHIP DIFFÉRENCIANT.»
— *Muriel Pénicaud, directrice générale Ressources humaines*

La force de sa culture d'entreprise, l'engagement et la compétence de ses salariés, la fluidité de son organisation, son attractivité vis-à-vis des talents dans les pays à forte croissance et la robustesse de son écosystème (fournisseurs, distributeurs...) sont des leviers clés en termes d'avantage compétitif et de croissance durable. Des innovations comme Dan 2.0, Dan'Cares, le fonds Livelihoods et danone. communities sont des laboratoires de progrès, au cœur du double projet économique et social. ✕

800
PERSONNES
et 15 entreprises ont rejoint le programme EVE en faveur du leadership des femmes, initié par Danone en 2010.
www.eveprogramme.com

86 879
SALARIÉS de Danone ont bénéficié d'au moins une formation en 2012.

OMDA-SAHTEN EN ÉGYPTES LUTTER CONTRE LE CHÔMAGE ET LA MALNUTRITION



Dans les zones rurales, la malnutrition s'ajoute à la pauvreté des populations. Danone Egypte, soutenu par le Fonds Ecosystème, est partenaire d'une ONG locale pour lutter contre ce fléau.

En Egypte, 78% des personnes démunies habitent à la campagne, frappée par le chômage. Malgré la croissance de l'Egypte actuelle, 50% de la population vit avec moins de 1,60 euro par jour. Principale conséquence : la malnutrition et l'obésité dès le plus jeune âge. En partenariat avec Ashoka Monde Arabe, Danone Egypte a mis en place le projet OMDA-Sahteen, soutenu par le Fonds

Danone Ecosystème. Depuis avril 2011, ce projet poursuit trois objectifs : sensibiliser aux enjeux de santé et de nutrition, créer de l'emploi dans les zones rurales, générer des sources de revenus durables. Mené avec les autorités et les communautés locales, le projet s'appuie sur deux piliers interdépendants. D'abord un réseau de microdistribution, constitué d'entrepreneurs locaux dans le commerce de détail, les *omdas*, repérés pour leur dynamisme dans leur activité et dans leur communauté. Le projet leur permet d'améliorer leur connaissance en gestion et leurs compétences pour pérenniser une activité économique, embaucher des représentants locaux et investir dans des équipements. Une partie des profits générés par ce réseau de microdistribution est réinvestie pour former des ambassadrices santé et nutrition, les *sahteens*. Elles sont aujourd'hui 72 à avoir été formées, notamment, par des universitaires et des experts en nutrition. Elles organisent des réunions d'information sur les règles de sécurité alimentaire, les besoins spécifiques de l'enfant et les bases d'une alimentation équilibrée. En Egypte, Danone est aussi associé à l'ONG Care pour améliorer les pratiques des fermiers. ✕



L'AFRIQUE : LA NOUVELLE FRONTIÈRE ?

**L'Afrique sera-t-elle le prochain grand marché de la nutrition infantile ?
Danone crée les conditions favorables pour se développer en vue d'apporter,
là aussi, la santé par l'alimentation au plus grand nombre.**

— Zoom

Avec des taux de croissance économique qui augmentent, plus d'un milliard d'habitants et 35 millions de naissances par an, l'Afrique fait figure d'eldorado à bien des égards.

Pourtant, les défis locaux restent de taille et, parmi eux, la lutte contre la mortalité infantile, qui touche un enfant sur huit avant l'âge de 5 ans. La nutrition a ici un rôle clé à jouer. Danone soutient la recommandation de santé publique de l'OMS en faveur de l'allaitement au sein, exclusif pendant six mois, ainsi que l'introduction d'aliments de complément sûrs et appropriés par la suite. Dans ce cadre, et quand les conditions de l'allaitement ne sont pas réunies, le lait infantile est le substitut de meilleure qualité nutritionnelle pour une bonne croissance du bébé. En Afrique, Danone met tout en œuvre pour soutenir l'allaitement maternel et l'utilisation sûre des substituts. Outre une volonté de dialogue, l'analyse des besoins de santé des pays, des cultures, des habitudes de consommation et des moyens financiers des populations, permet à Danone d'aborder les autorités les plus impliquées de ces pays. Dans onze des principaux où il est présent, Danone a déployé une méthodologie, Nutriplanet, qui permet de faire un état des lieux de la situation nutritionnelle des bébés et des mamans. Une étude transversale a été menée dans cinq de ces pays et présentée à Dakar lors de la 3^{ème} édition des Rencontres africaines de nutrition infantile (RANI). Ces Rencontres ont été créées à l'initiative de Danone et de pédiatres influents sur le continent. L'étude transversale sera publiée en septembre 2013 dans le *Food and Nutrition Bulletin* des Nations-unies. Elle montre que près de 70% des enfants de moins de 5 ans souffrent d'anémie, et que les carences portent aussi sur la vitamine A, le zinc et l'iode et que la malnutrition débute généralement au moment de la diversification alimentaire. Dès 2012, ces



En Afrique, la nutrition a un rôle clé à jouer dans la lutte contre la mortalité infantile, qui touche un enfant sur huit avant l'âge de 5 ans.

résultats, partagés avec les parties prenantes locales et régionales, ont permis de créer deux conseils scientifiques, au Maroc et en Afrique subsaharienne francophone. Les experts de ces conseils ont pour ambition de contribuer à améliorer le statut de la nutrition infantile par des recherches scientifiques et des actions de sensibilisation auprès des professionnels de santé. Enfin, à Nairobi, Danone a soutenu l'organisation par l'association pédiatrique du Kenya d'un enseignement post universitaire ESPGHAN (*European Society of Pediatric Gastroenterology, Hepatology and Nutrition*). Le défi qui attend Danone est de se rapprocher encore plus des besoins des bébés et des mamans du continent. A ce titre, le lancement de formats économiques, vendus à l'unité, contribue à fournir aux enfants des repas équilibrés, riches en nutriments et vitamines. ✖



INTERVIEW

**«DANONE DOIT ALLER
SUR LE MARCHÉ AFRICAIN
AVEC RÉOLUTION,
MÉTHODE ET PRUDENCE.»**

— Jean-Michel Severino, gérant d'Investisseurs et Partenaires Conseil, ancien directeur général de l'Agence française de développement (AFD) et administrateur de Danone

Avec résolution, car le continent africain a repris le chemin d'une croissance très significative depuis une quinzaine d'années, gouvernée par des facteurs structurels comme le désendettement, les politiques économiques et l'essor démographique. Avec méthode, car l'Afrique est un continent gigantesque sur lequel il faut cibler ses marchés. La mission que s'est fixée Danone, apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre, y est particulièrement pertinente. Danone a toujours approché ses nouveaux marchés en faisant preuve d'une grande adaptabilité au terrain local, qu'il s'agisse des besoins, des ressources ou des moyens. Mais, sur un continent qui reste très pauvre, l'enjeu sera également d'être beaucoup plus attentif au bas de la pyramide. Car, même s'il va connaître un fort développement de son PIB par habitant, ce continent ne rattrapera pas les autres avant longtemps. Il restera le continent réunissant les populations les plus pauvres. Enfin, Danone doit procéder avec prudence, au plus près des acteurs locaux, afin de toujours rester légitime, et en étant conscient de la volatilité politique de ce continent. L'investissement en Afrique présente d'incontestables opportunités, même si le chemin à parcourir reste long. ✖

PLF LA CENTRALE LAITIÈRE AU MAROC

Fin 2012, Danone a accru sa participation dans le capital de la Centrale Laitière du Maroc de 30% à 67%.

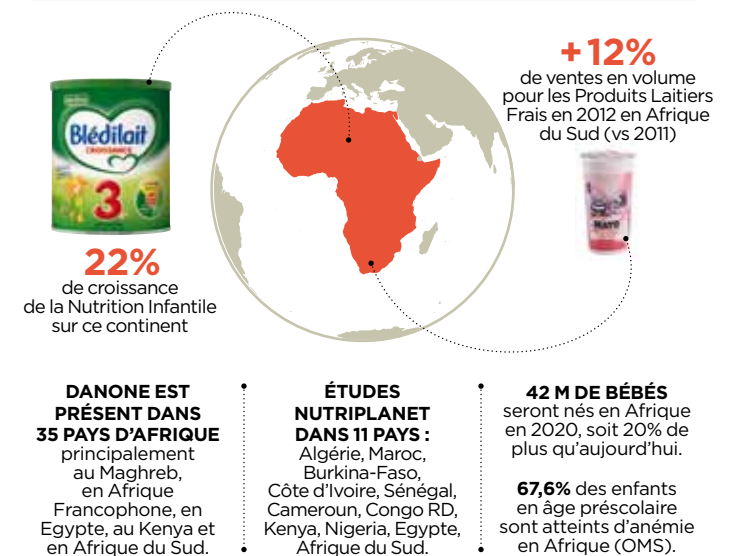
Une nouvelle étape pour un partenariat noué en 1956 avec la plus grande centrale laitière du pays : quatre usines, 60% du marché et 600 000 tonnes de produits finis, moitié produits laitiers frais, moitié lait.

La Centrale Laitière du Maroc s'approvisionne auprès de plus de 120 000 producteurs de lait marocains, fabrique tous les produits laitiers frais de Danone et ceux d'une marque locale, et livre chaque jour 70 000 points de vente. L'opération ne change rien à la stratégie de Danone, mais lui permet de renforcer son contrôle sur les deux axes majeurs que sont la sécurisation de la collecte du lait et l'amélioration de la qualité de la chaîne de

fabrication. Numéro un des produits laitiers frais avec 60% du marché marocain, Danone compte, pour continuer à faire croître ses ventes localement, sur ses produits phares, Activia, Danette et Danonino, mais aussi sur l'icône des ados, Jamila Raïbi, un lait fermenté à la grenadine. ✖



DANONE EN AFRIQUE, QUELQUES CHIFFRES





LES CINQ CHIFFRES À RETENIR EN 2012

2012 a été une année importante pour Danone : elle restera celle du cap des 20 milliards d'euros de chiffre d'affaires, reflet de sa capacité à apporter la santé par l'alimentation à un nombre de consommateurs toujours plus important.

> 20 MDS€

DE CHIFFRE D'AFFAIRES, EN CROISSANCE DE 5,4%. POUR LA PREMIÈRE FOIS, DANONE FRANCHIT CE SEUIL REFLÉTANT SON EXPANSION DANS DE NOUVELLES GÉOGRAPHIES.

> 2 MDS€

FREE CASH-FLOW MULTIPLIÉ PAR DEUX EN CINQ ANS

- 35%

RÉDUCTION DE L'EMPREINTE CARBONE DU GROUPE DEPUIS 2008. L'OBJECTIF, AMBITIEUX, ÉTAIT DE - 30% EN CINQ ANS.

60%

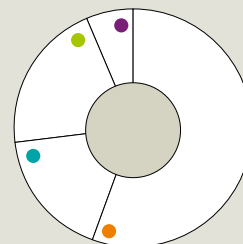
DES VENTES RÉALISÉES DANS LES PAYS À FORTÉ CROISSANCE, MAJORITAIREMENT LES PAYS ÉMERGENTS

- 50 PB

MARGE OPÉRATIONNELLE COURANTE EN MAI 2012, DANONE ANNONCE L'AJUSTEMENT DE SON OBJECTIF DE MARGE OPÉRATIONNELLE À -50 PB.

Ces indicateurs sont fournis en données comparables.

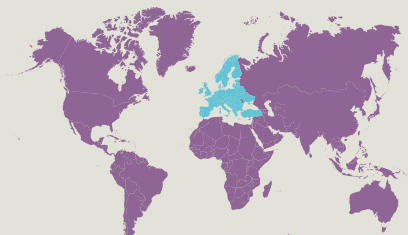
RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR MÉTIER



20,9 MDS€ DE CA

11,7 MDS€ ● PRODUITS LAITIERS FRAIS
4,3 MDS€ ● NUTRITION INFANTILE
3,6 MDS€ ● EAUX
1,3 MDS€ ● NUTRITION MÉDICALE

60% DES VENTES RÉALISÉES HORS EUROPE**



12,4%*
DE CROISSANCE
HORS EUROPE

+ 80 pb*
DE MARGE
OPÉRATIONNELLE

- 3%*
DE CROISSANCE
EN EUROPE
(HORS CEI)

- 190 pb*
DE MARGE
OPÉRATIONNELLE

*En données comparables **Europe (hors CEI)

2 AXES POUR REGAGNER DE LA COMPÉTITIVITÉ EN EUROPE

ADAPTER ET SIMPLIFIER
NOS ORGANISATIONS ET NOS PROCESS SUR DEUX ANS

ÉTABLIR UN PLAN D'ÉCONOMIES
DE 200 MILLIONS D'EUROS EN DEUX ANS



— Analyse de Pierre-André Térésse, directeur général Finances

Un cap important

«Danone a franchi cette année des étapes clés avec des ventes à plus de 20 milliards d'euros, l'atteinte d'un free cash-flow à plus de 2 milliards d'euros – multiplié par 2 en cinq ans – et le seuil franchi de 60% des ventes réalisées hors Europe. La croissance du chiffre d'affaires sur l'année est en ligne avec l'objectif fixé, à 5,4% en données comparables, avec un bon équilibre entre volume et valeur. Cette progression s'explique en partie par le dynamisme de nos marchés émergents (la Chine, l'Indonésie et le Brésil en tête), mais aussi de la Russie et des Etats-Unis (près de 10% de croissance au dernier trimestre), deux pays où nous avons beaucoup investi depuis deux ans et qui recueillent en 2012 les premiers fruits de ces investissements. La marge opérationnelle courante est en baisse de - 50 pb en données comparables. La baisse des ventes en Europe, et plus particulièrement en Europe du Sud, a significativement pesé sur la rentabilité du groupe alors que la marge, dans le reste du monde, a continué à croître.»

LES SUCCÈS DE 2012

10 Mds
de litres de l'eau embouteillée **Aqua** vendus en Indonésie

x 2,5
pour les ventes d'**Oikos** et de **Light & Fit Greek** aux Etats-Unis

+ 23 pb
de la marge opérationnelle en **nutrition infantile**

22%
de croissance des ventes de **Téma** en Russie

LE TOP 10 DES PAYS*

10% Russie	6% Indonésie
10% France	5% Mexique
8% Etats-Unis	5% Argentine
6% Chine	5% Royaume-Uni
6% Espagne	4% Brésil

* En % des ventes 2012

LES DONNÉES FINANCIÈRES

- **BÉNÉFICE NET COURANT** dilué par action : **3,01 euros**, en progression de 4,1% en données historiques ; de 1,1% en données comparables
- **DIVIDENDE** de **1,45 euro par action** (+ 4,3%), proposé à l'Assemblée générale 2013
- **RÉSULTAT NET COURANT PART DU GROUPE** : **1 818 millions d'euros** (+ 0,9%)*
- **RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT** : **2 958 millions d'euros** (+ 1,8%)*
- **DONNÉES BOURSIÈRES AU 31/12/2012**
Capitalisation boursière : **32 094 M€**
Dernier cours de l'exercice (clôture) : **49,90 €**
Cours le plus haut de l'exercice : **54,96 €**
Cours le plus bas de l'exercice : **45,60 €**
Moyenne par jour du nombre de titres échangés : **2 004 000**

* En données comparables

CROISSANCE PAR MÉTIER



PLF :
11,7 Mds€
+ 2,0%
de croissance



Nutrition Infantile :
4,3 Mds€
+ 11,6%
de croissance



Eaux :
3,6 Mds€
+ 10,0%
de croissance



Nutrition Médicale :
1,3 Md€
+ 5,9%
de croissance

PRODUITS LAITIERS FRAIS

UNE MISSION : UN YAOURT PAR JOUR, ET UN DANONE !

— Bilan 2012

La croissance a été contrastée pour la principale division du groupe (56% du total des ventes). Danone est leader des produits laitiers frais dans les 38 principaux pays où il est présent. Si l'Europe est longtemps restée le fleuron de cette activité (58% des ventes en 2007), elle en représente désormais 38%, tandis que les plus belles performances sont réalisées dans les marchés émergents.

LE POIDS DES MARCHÉS ÉMERGENTS

Premier contributeur de la croissance des Produits Laitiers Frais (PLF) : l'Amérique latine, où Activia et Danoninho, au Brésil, progressent fortement, et où la marque locale Ser, en Argentine, croît régulièrement. Sur le même continent, l'activité aux Etats-Unis est en plein essor depuis 2011 grâce au yaourt grec Oikos. L'accélération en 2012 du segment du yaourt grec le place en tête du marché américain des produits laitiers frais (35,1% selon IRI Total Food US). Pour répondre à cet essor, Danone a augmenté ses capacités de production sur place. En Russie, l'intégration de Danone-Unimilk est accomplie. Le travail d'amélioration de la qualité des produits et le redéploiement des forces de vente ont permis d'accélérer la croissance, soutenue par le succès des marques Tëma, Prostokvashino, Activia ou Bio Balance. Les PLF se développent ainsi dans toutes les nouvelles implantations avec une forte croissance en Asie, avec Milkua et en Indonésie ou Densia au Japon. L'Afrique du Sud reste une base de développement importante pour Danone grâce à une offre adaptée de produits laitiers longue conservation. Le continent africain devient une zone très prometteuse pour Danone. La prise de participation majoritaire dans

le capital de la Centrale Laitière au Maroc, annoncée en juin 2012, assure aux PLF une position de leader en Afrique du Nord. L'activité est déjà très dynamique en Egypte, en Arabie saoudite, en Irak et en Turquie. Dans ces pays, la division mise sur sa capacité à développer ses gammes et à introduire en permanence des produits nouveaux en termes de saveur, de texture, d'ingrédients, de contenu nutritionnel ou de packaging. Avec l'ambition d'atteindre de nouveaux consommateurs tout en veillant à couvrir toute l'échelle des prix.

PRIORITÉ PRODUIT EN EUROPE

Dans les pays d'Europe du Sud (Espagne, Portugal, Italie), le pouvoir d'achat a perdu environ 20% de sa valeur en deux ans. Les équipes se sont mobilisées pour redonner de la qualité et de la supériorité aux produits afin de séduire les consommateurs européens. Danone a notamment poursuivi le développement d'innovations en généralisant le pot Kiss, élément de différenciation. Ce pot a été adopté pour les gammes Activia et Velouté, en France en 2012 mais également en Espagne, au Portugal, ainsi qu'en Chine.

AGIR POUR «ONE YOGHURT A DAY»

En 2012, Danone a orienté ses recherches sur les bénéfices santé du yaourt dans le cadre d'une diète quotidienne. Les travaux scientifiques ont mis en lumière, sur la base de données existantes (*National Health and Nutrition Examination Survey*, Etats-Unis), que la consommation de yaourt contribue à une meilleure couverture des besoins en calcium. Par ailleurs, une étude menée avec la collaboration de la Tufts University (Massachusetts, Etats-Unis) associe la consommation de yaourt à une réduction du risque d'hypertension artérielle.



1

ONE YOGHURT A DAY

S'appuyant sur des études scientifiques publiées en partenariat avec la communauté scientifique, Danone construit un consensus scientifique solide autour de cette conviction forte que le yaourt est essentiel dans une diète équilibrée. Consommer un yaourt par jour est la manière la plus simple de prendre soin de sa santé : c'est un aliment digeste, naturel, d'une haute densité nutritionnelle (riche en calcium et en protéines), accessible, pratique, et il peut être consommé par tous.

2

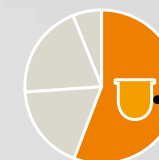
72
PAYS

commercialisent la marque Activia.

+ 2,0%

La division Produits Laitiers Frais a réalisé un chiffre d'affaires de 11 675 millions d'euros en 2012, soit une hausse de 2% par rapport à 2011.

(en données comparables)



PART DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES

56%

du chiffre d'affaires total de Danone est réalisé par les Produits Laitiers Frais.



* Pays et marques qui ont le plus contribué à la croissance de la division en 2012

EAUX

L'EAU AU CŒUR DE LA VIE
DES CONSOMMATEURS

Bilan 2012

Pour la deuxième année, la division Eaux enregistre une croissance à deux chiffres et augmente ses ventes de 10%. Si celles-ci ont connu un léger retrait en Europe de l'Ouest, la forte croissance dans les pays émergents a continué de tirer la performance de la division, qui tient aussi au succès des aquadrinks, en progression de 20%.

L'EAU, UN STYLE DE VIE

La Chine, avec Mizone, est le premier contributeur de la croissance de la division, suivie de l'Indonésie, où Aqua consolide sa position de n° 1, du Mexique avec Bonafont, également n° 1, de la France avec la croissance des ventes des eaux gazeuses Badoit et La Salvetat. Ces performances sont soutenues par des actions de sensibilisation pour défendre les bienfaits de l'hydratation sur l'organisme et proposer l'eau aromatisée comme une alternative légère et naturelle aux boissons sucrées. S'hydrater, se ressourcer, devient une promesse au cœur de la relation de la marque avec le consommateur et son style de vie associé : la «vie légère» de Bonafont au Brésil, la «jeunesse» d'Evian, «vivre en bonne santé» avec Aqua en Indonésie. Défendre les bienfaits de l'hydratation passe également par la lutte contre la déshydratation légère, trop souvent négligée : les programmes scientifiques de la division se sont poursuivis en 2012 et ont été présentés, notamment, lors de la quatrième édition du symposium H4H (*Hydration For Health*).

L'EXPLOSION DES AQUADRINKS

Les aquadrinks représentent le grand succès de la division et contribuent pour près des deux tiers à la croissance des Eaux. Depuis cinq ans, de nombreuses marques du groupe

se déclinent dans une version eau aromatisée aux extraits naturels de fruits ou au jus de fruits. Les équipes de R&D se mobilisent pour proposer de nouvelles déclinaisons de formats et de saveurs, qui séduisent un nouveau public sensible à cette alternative fruitée et naturelle. En 2012, de nouveaux aquadrinks ont vu le jour avec succès : Liv de Villavicencio en Argentine, Bonafont Kids con Jugo au Mexique et Volvic Juiced au Royaume-Uni.

DES INNOVATIONS PORTEUSES

La bouteille est au centre des préoccupations de la division en raison de son impact immédiat auprès des consommateurs. Ainsi, le succès de Mizone chez les jeunes actifs chinois tient en partie au format de la bouteille, à son goulot large, pratique pour boire, et à sa tenue en main. D'autres innovations ont été lancées pour rendre l'eau en bouteille le plus adaptée possible aux moments de la journée : seul, en famille, à table ou sur la route... Ainsi en est-il du format familial 2,5 l Fontvella pour le repas en Espagne ou des éditions limitées d'Evian à l'international, de Badoit en France, de Bonafont au Mexique. La généralisation des petits formats, vendus à l'unité dans les commerces de proximité, les échoppes ou les circuits de restauration rapide, a élargi la présence de l'eau en bouteille dans les lieux de vie. Les grands formats, solution pour faciliter la vie en famille ou en collectivité, ne sont pas oubliés. L'essor du HOD (Home and Office Delivery), pratique et économique, en Amérique latine avec Bonafont et en Indonésie avec Aqua, en est une illustration. Enfin, de nouvelles formes de distribution sont testées, comme la vente de Mizone dans les rues d'Indonésie ou la livraison à domicile d'Evian en France (evianchezvous.com).



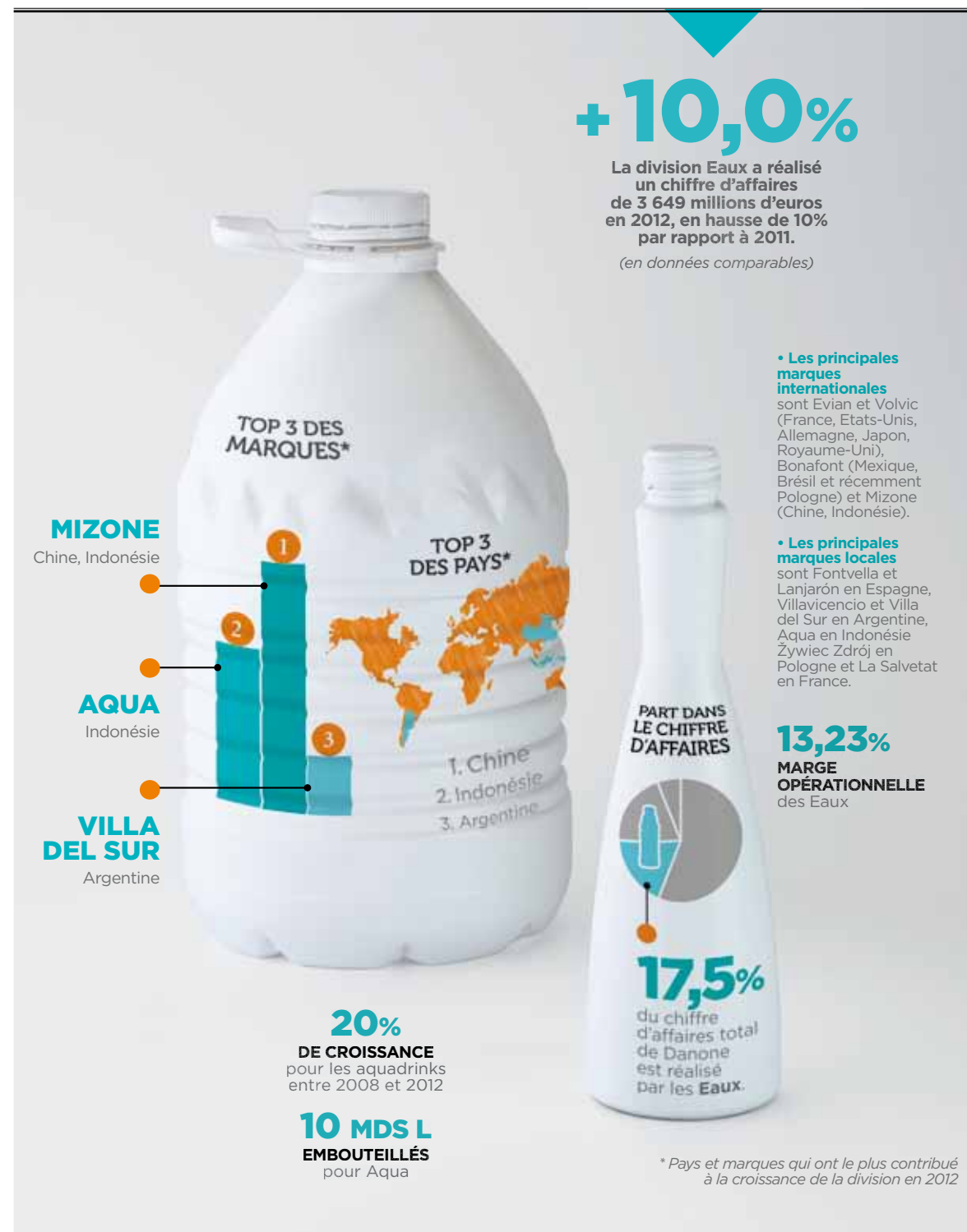
1

L'EAU,
LA BOISSON VITALE

Boire plus d'eau, seule boisson dont le corps a vraiment besoin, est un message simple mais au cœur de la stratégie de Danone. Parce que nous ne buvons pas assez et que l'eau est la meilleure façon de s'hydrater, Danone renforce sa position pour promouvoir les bienfaits santé de l'eau naturelle auprès des consommateurs. Encore à ses débuts, la recherche s'applique en effet à étudier les liens entre hydratation, bien-être et santé.

2

20%
DE LA
PRODUCTION
D'EAU EMBOUTEILLÉE
sort des deux
plus grands sites de
production du groupe :
Evian et Volvic,
en France.



NUTRITION INFANTILE DE BELLES PERFORMANCES SUR TOUS SES MARCHÉS

Bilan 2012

Très belle année 2012 pour la Nutrition Infantile, qui enregistre une croissance globale de 11,6%, supérieure à celle de 2011 (10,7%). Moins soumise à la conjoncture économique actuelle des pays occidentaux et de plus en plus attractive pour les classes moyennes des pays émergents au pouvoir d'achat en hausse, la division recueille les fruits de son expansion géographique, en particulier en Asie, en tête de la croissance du pôle. L'évolution du mix des catégories continue à contribuer positivement à la performance du pôle. Le segment des laits de croissance poursuit sa progression à deux chiffres. L'alimentation solide pour bébés représente quant à elle près de 20% de l'activité et est surtout concentrée dans les pays européens comme la France, l'Italie et la Pologne.

L'ESSOR DES LAITS INFANTILES

Les plus belles performances des laits infantiles se concentrent dans les pays émergents, où leurs ventes globales ont gagné près de 20%. La division consolide ses positions en Asie du Sud avec une progression des ventes de plus de 15%. En Indonésie, le lait premium de PT NIS et celui de Sari Husada ont totalisé une croissance à deux chiffres, de même que les ventes en Turquie, dans les pays du Maghreb et dans les pays d'Afrique de l'Ouest. Seule l'Europe de l'Ouest présente un bilan plus mitigé : si la croissance reste solide aux Pays-Bas, en Grande-Bretagne et en Allemagne, la moyenne de l'Europe du Sud est plus faible avec une natalité qui chute. La division poursuit son développement géographique, tout en construisant la crédibilité des produits de nutrition infantile face aux besoins spécifiques des bébés et des jeunes enfants, en faisant mieux comprendre

cette catégorie de produits auprès des leaders d'opinion, des professionnels de santé et des principaux prescripteurs du secteur. A cet égard, les programmes de R&D tiennent une place fondamentale dans la compréhension des besoins nutritionnels des premières années de la vie. Les avancées scientifiques réalisées dans le cadre du programme global Early Life Nutritional Programming du pôle permettent d'élaborer des produits adaptés à chacune des étapes des premières années de la vie. A titre d'exemple, la division a lancé en 2012 un nouveau lait de croissance destiné à réduire le risque d'infections et à améliorer la flore intestinale chez les enfants de 1 à 3 ans.

COMPRENDRE LES PROFILS NUTRITIONNELS LOCAUX

Soutenu par cette recherche, le développement récent de la division dans de nouvelles régions – Malaisie, Vietnam, Cambodge, Colombie, Chili, Bolivie, Sénégal, Kenya, Cameroun – s'appuie souvent sur une étude préalable des besoins locaux en partenariat avec les autorités de santé et les associations locales. Cette démarche, appelée Nutriplanet, permet d'étudier les besoins nutritionnels voire les carences des populations (*lire page 50*), et les résultats peuvent être publiés dans des revues scientifiques et partagés lors de conférences internationales sur la nutrition, comme à Bangkok, en janvier 2013. Il s'agit surtout de mettre au point des produits adaptés aux besoins nutritionnels avérés ou de rappeler qu'après l'allaitement maternel, ou au moment où l'alimentation commence à se diversifier, les bébés ont besoin de 500 ml de lait par jour. 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.



1

UN BÉBÉ N'EST PAS UN ADULTE MINIATURE

Danone en est convaincu et poursuit son travail de sensibilisation des professionnels de santé et des mères pour rappeler que passer sans transition de l'allaitement maternel au lait de vache avant l'âge de 3 ans n'est pas adapté aux besoins nutritionnels des bébés. Simultanément, Danone poursuit ses travaux de R&D pour développer des produits adaptés aux spécificités nutritionnelles des tout-petits de chaque pays, en complément ou en prolongement de l'allaitement maternel.

2

150 PAYS COMMERCIALISENT les produits de la Nutrition Infantile.

+ 11,6%

La division Nutrition Infantile a réalisé un chiffre d'affaires de 4 257 millions d'euros en 2012, soit une hausse de 11,6% par rapport à 2011.

(en données comparables)



13%

DE LA PRODUCTION du pôle Nutrition Infantile est assurée par une usine en Indonésie, la plus importante de la division.



APTAMIL ET NUTRILON
marques internationales de lait infantile

SGM
lait infantile en Indonésie

DUMEX
lait infantile en Asie

* Pays et marques qui ont le plus contribué à la croissance de la division en 2012
** Hong Kong inclus

NUTRITION MÉDICALE L'INNOVATION AU CŒUR DE LA CROISSANCE

Bilan 2012

Les ventes de Nutricia, la division Nutrition Médicale de Danone, ont progressé de près de 6%, à 1 288 millions d'euros, et représentent 16% du marché mondial de ce secteur en 2012. L'Europe de l'Ouest et les Etats-Unis montrent des signes de ralentissement en raison du déremboursement, total ou partiel, de certains produits par les systèmes de santé. La Chine, la Turquie et le Brésil ont été, quant à eux, les principaux contributeurs de la croissance de la division avec des progressions des ventes à deux chiffres, grâce à des marques clés comme Nutrison, Nutrini et Neocate.

PRÉSERVER LA QUALITÉ DE VIE

Les produits de la Nutrition Médicale s'adressent à des personnes sous traitement médical, à des nourrissons et des enfants affectés par certaines pathologies ou allergies, ou à des personnes fragilisées par l'âge. Celles-ci représentent pour Danone un très fort potentiel de croissance, en raison des enjeux liés au vieillissement de la population mondiale : autonomie et qualité de vie des personnes âgées d'une part, impact de leur prise en charge, à domicile ou à l'hôpital, sur les dépenses de santé publique d'autre part. En outre, la prise de conscience du rôle de la nutrition dans la santé, l'apparition de nouvelles maladies ou allergies et le développement des actions de dépistage sont autant de champs explorés par la recherche de Nutricia. Dans des domaines aussi variés que la neurologie, l'immunologie et la myologie, les équipes de R&D ont soutenu la croissance de Nutricia : ainsi, 19 produits ont été développés ou améliorés et plus de 12 études cliniques ont été conduites sur la seule année 2012.

LE LANCEMENT DE SOUVENAIID

Boisson enrichie en nutriments destinée aux personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer à un stade précoce, Souvenaid a été mis au point après dix ans d'études et essais cliniques entre Danone et le *Massachusetts Institute of Technology*. Commercialisé en Allemagne, en Belgique, aux Pays-Bas et au Brésil, Souvenaid, au positionnement inédit, pourrait changer le confort de vie de millions de personnes par le biais d'une alimentation spécifique.

AMÉLIORER L'OBSERVANCE

Nutricia poursuit son essor sur des segments pointus. Avec sa poudre infantile Neocate, elle propose un substitut au lait de vache pour les enfants allergiques. Son produit phare, Fortimel, couvre l'ensemble des besoins journaliers des personnes ayant besoin de renfort nutritionnel. Avec la généralisation du format compact (passage de 200 ml à 125 ml avec un apport nutritionnel identique), Nutricia permet d'améliorer l'observance (le respect par le patient de sa prescription médicale) et rend ainsi ses compléments nutritionnels plus accessibles aux personnes incapables de s'alimenter normalement ou souffrant de malnutrition induite par une pathologie. En 2012, le lancement de Calogen (un concentré de lipides) en petit format en est une illustration.

Les produits de la division sont recommandés par les professionnels de santé et une majorité d'entre eux sont remboursés. Ils sont à ce titre essentiellement distribués via les pharmacies. Cependant, Danone élargit sa couverture mondiale dans de nouveaux pays et à travers des canaux de distribution plus variés. Ainsi, en Autriche et au Brésil, une nouvelle plate-forme dite «OTX» se développe auprès des réseaux d'officines et de parapharmacies, et propose des produits non remboursés.



1

LE RÔLE DE LA NUTRITION SUR LA SANTÉ

Un des grands enjeux de la Nutrition Médicale est de faire reconnaître le rôle de la nutrition dans la gestion des maladies, à titre préventif ou en complément des traitements, avec comme impact majeur d'améliorer la qualité de vie des personnes fragilisées. C'est le sens des travaux menés par Danone avec les spécialistes de plusieurs pathologies. Le but est d'aider les personnes âgées à vivre plus longtemps et de façon autonome mais aussi d'offrir un bilan économique favorable en matière de dépenses globales de santé.

2

72%
DES PRODUITS
DE LA NUTRITION
MÉDICALE sont produits
aux Pays-Bas.

FORTIMEL COMPACT

complément
nutritionnel
oral liquide
en version
concentrée

TOP 3 DES MARQUES*

INFATRINI
produit
pédiatrique
d'alimentation
orale et
par sonde

NEOCATE
produit de
pédiatrie hypo-
allergénique

17,95%
MARGE
OPÉRATIONNELLE
de la Nutrition
Médicale

12
ÉTUDES CLINIQUES

19
PRODUITS DÉVELOPPÉS
ou améliorés
par les équipes R&D

* Pays et marques qui ont le plus contribué à la croissance de la division en 2012

+ 5,9%

La division Nutrition Médicale a réalisé un chiffre d'affaires de 1 288 millions d'euros en 2012, soit une hausse de 5,9% par rapport à 2011.

(en données comparables)

6%
du chiffre d'affaires
total de Danone
est réalisé par la
Nutrition Médicale.

TOP 3 DES PAYS*

1. Chine
2. Turquie
3. Brésil



1

102 401

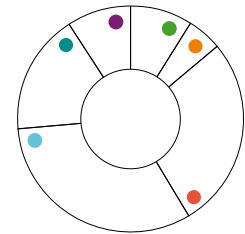
SALARIÉS RÉPARTIS DANS 80 PAYS ; deux tiers exercent dans les pays émergents, zones à forte croissance pour Danone (au 31 décembre 2012).

+ 0,5%

LES EFFECTIFS du groupe sont passés de 101 885 salariés à 102 401 (à périmètre comparable, effectifs Unimilk inclus).

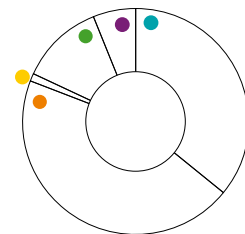
RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ZONE

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



PAR PÔLE

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



86 879

SALARIÉS de Danone ont bénéficié d'au moins une formation en 2012.

2 682 705

HEURES de formation ont été dispensées.

2

- 35,2%

de réduction de l'empreinte carbone de Danone sur son périmètre de responsabilité directe (usine, transport, emballages et fin de vie) entre 2008 et 2012

87,9%

taux de valorisation des déchets

- 46,5%

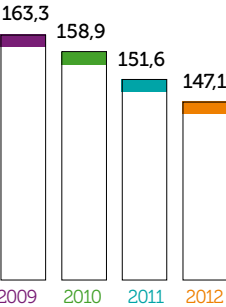
de baisse de la consommation d'énergie par tonne de produit (2000-2012)

- 43,1%

de baisse de la consommation d'eau par tonne de produit (2000-2012)

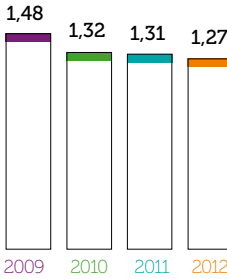
RÉDUCTION D'INTENSITÉ DE LA CONSOMMATION EN ÉNERGIE TOTALE DANS LES USINES

(en kWh/tonne de produit)



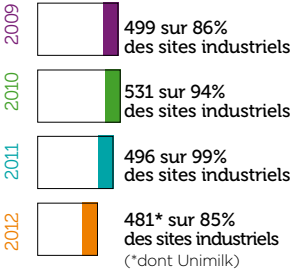
RÉDUCTION D'INTENSITÉ DE LA CONSOMMATION D'EAU LIÉE AU PROCESSUS INDUSTRIEL

(en m³/tonne de produit)



ÉMISSIONS DIRECTES DE GAZ À EFFET DE SERRE DES USINES

(en milliers de tonnes équivalent CO₂)



3

976 M€

D'INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS atteints en 2012 (885 M€ en 2011), représentant 4,7% du chiffre d'affaires consolidé

194

USINES AU TOTAL, 91 sont certifiées ISO 14001 en 2012

POUR EN SAVOIR PLUS, RETROUVEZ :



Le rapport économique et social sur www.danone.com



Le rapport de développement durable sur www.danone.com



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



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

Directeur de la publication : Laurent Sacchi - **Directrice de la rédaction** : Stéphanie Rismont - **Rédactrice en chef** : Sabrina Schneider - **Responsable éditoriale** : Sandrine Fossard - **Crédits photographiques** : Chris Terry, Thomas Haley/Sipa, Éric Flogny, Laurent Vautrin, Marc Hallet, Éric Manas, Hellio-Van Ingen, Getty Images, Istockphoto, photothèque Danone et ses marques, DR - **Conception et réalisation** : Angie (réf. RADA012)

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).



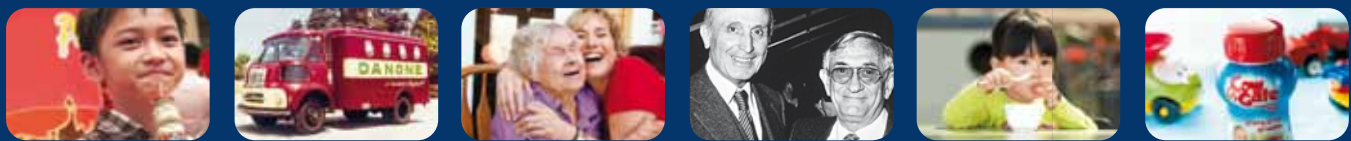
Ce rapport a été imprimé par Dridé sur un papier Cocoon Offset 100% recyclé et labellisé FSC.

SOMETHING SPECIAL INSIDE.

1972-2012

40 ANS

D'UNE AVENTURE **UNIQUE**



**LE DOCUMENTAIRE SUR LES 40 ANS
DE DANONE À DÉCOUVRIR SUR DANONE.COM**

A la fin de l'année 1972, Antoine Riboud annonçait la fusion de BSN et de Gervais-Danone. Dès 1973, commence alors une aventure qui se poursuit encore 40 ans plus tard. Celle d'une entreprise convaincue que l'alimentation doit allier plaisir et santé, pour tous et partout. Celle d'hommes et de femmes, unis par une histoire commune et la même envie de se dépasser pour continuer à faire vivre cette culture propre à Danone, ce «*something special inside*».

