

DANONE

07

rapport économique et social

Entretien avec Franck Riboud
POUR UN DANONE 100% SANTÉ

Dossier spécial Numico
**UNE ACQUISITION
STRATÉGIQUE**

Innovation sociétale
INVENTER DE NOUVEAUX MODÈLES



Badoit et Badoit Rouge au restaurant.
Pensez à réserver.



La photo de couverture a été prise en Indonésie, où Danone est numéro 1 sur le marché de la nutrition infantile, numéro 1 dans l'eau conditionnée avec Aqua. En 2007, l'activité Produits Laitiers Frais y a été lancée. Photographie : Thomas Haley / Sipa Press

L'ENTRETIEN

Franck Riboud revient sur l'année 2007, l'acquisition stratégique de Numico et la reconfiguration du Groupe Danone autour de quatre métiers santé.
P. 04



AVEC NUMICO, UN DANONE 100% SANTÉ

En 2007, avec le rachat de Numico, Danone est devenu l'un des leaders mondiaux de la nutrition infantile et de la nutrition médicale. A l'heure où nombreux sont ceux qui mettent en avant leurs ambitions dans le domaine de la santé, Danone est sans doute aujourd'hui le seul grand acteur international à être aussi purement positionné sur l'alimentation santé.

P. 12



SCIENCES

Danone investit massivement dans les **études cliniques** pour valider les allégations santé de ses produits fonctionnels.

P. 32

SOCIÉTÉ

L'**innovation sociétale** est une nouvelle approche qui combine création de valeur pour l'entreprise et création de valeur pour la Société.

P. 44

PEOPLE FIRST

L'**engagement** et l'épanouissement des collaborateurs constituent le meilleur moteur de performance. Témoignages.

P. 58

BUSINESS

Performances 2007 des activités Produits Laitiers Frais, Eaux, Nutrition Infantile et Nutrition Médicale.

P. 68

GOVERNANCE

Au-delà des domaines classiques, la gouvernance de Danone s'ouvre à de **nouveaux enjeux** liés à la santé publique ou à la Société.

P. 80

INDICATEURS

L'exercice 2007 a de nouveau démontré la solidité du modèle de croissance du Groupe Danone. **Bilan chiffré.**

P. 92

P. 44



P. 58



P. 68



Retrouvez tous les chiffres et le document de référence complet en ligne sur le site Danone : www.finance.danone.com. Le rapport technique de développement durable est également disponible sur le site www.danone.com, rubrique développement durable, coin des experts.

L'année 2007, avec l'arrivée des activités de Numico et la cession des Biscuits, parachève la stratégie orientée sur l'alimentation santé. Franck Riboud revient sur cette nouvelle étape de l'histoire du Groupe Danone.

2007 INAUGURE LE DÉBUT D'UNE NOUVELLE AVENTURE

Comment qualifieriez-vous l'année 2007 pour Danone ?

Franck Riboud : 2007 a été une année historique. Le mot n'est pas trop fort. Nous avons mené quasi simultanément une cession majeure (notre pôle Biscuits) et une acquisition stratégique, la plus grosse jamais effectuée par le Groupe (la société d'origine néerlandaise Royal Numico). Nous avons aussi subi des vents contraires assez forts, comme la hausse spectaculaire des prix des matières premières, le mauvais climat de l'été européen, qui a pesé sur le marché de l'eau en bouteille, ou encore notre conflit en Chine avec notre partenaire dans Wahaha. Tout cela n'a empêché ni une croissance de nos ventes de plus de 7%*, un dynamisme que beaucoup nous envient, ni la progression de notre marge opérationnelle pour la treizième

année consécutive... Ce sont, encore une fois, des résultats excellents. J'y vois la marque que notre modèle de croissance est réellement éprouvé, je dirais presque «tout-terrain», et que nos équipes sont incroyablement engagées... Nous sommes dans une dynamique très positive. C'est une très belle période pour Danone.

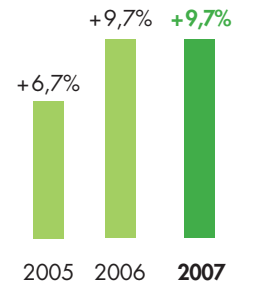
Quelle est la logique derrière la cession des Biscuits et l'achat de Numico, deux décisions qui semblent avoir été rapidement prises et concrétisées ?

F. R. : C'est, en fait, la même logique stratégique qui prévaut depuis plus de dix ans : le mouvement vers l'alimentation santé. Je ne suis pas en train de dire que les Biscuits étaient un métier sans avenir. Nous y avions des



ENCHIFFRES

Croissance organique
(à périmètre et taux de change constants)



La croissance organique de 2007 dépasse les objectifs initiaux et se monte à 9,7%.

Croissance des ventes par métier

+ 12,2%
pour les Produits Laitiers Frais
(y compris Blédina)

+ 6,2%
pour les Eaux (hors Wahaha)

+ 9,7%*
pour la Nutrition Infantile

+ 13,4%*
pour la Nutrition Médicale

* Activités de Numico.

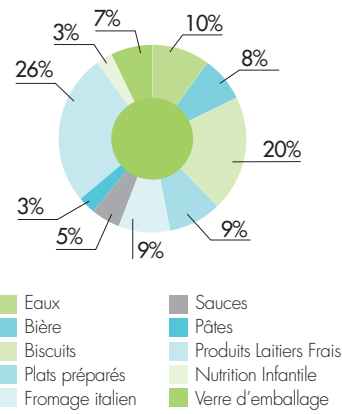
Positions mondiales

n°1

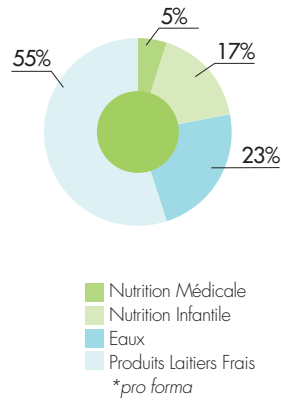
mondial des produits laitiers frais ;

n° 2 mondial des eaux en bouteille ; n° 2 mondial et n° 1 européen de la nutrition infantile ; n° 3 mondial de la nutrition médicale.

1996 : 9 activités sur 10 dans l'alimentation, et 39% du CA réalisé en alimentation santé



Fin 2007* : 4 catégories 100% alimentation santé



Un recentrage sur la santé

En dix ans, Danone s’est recentré sur une mission unique : apporter la santé par l’alimentation au plus grand nombre. Plusieurs activités qui n’y contribuaient pas ont été cédées, comme la bière ou le verre d’emballage. Aujourd’hui, la proportion des activités positionnées «alimentation santé» dans le chiffre d’affaires du Groupe atteint 100%, contre 39% en 1996. Le «nouveau Danone» est par ailleurs plus équilibré sur le plan géographique. Désormais, aucun pays ne représente plus de 14% du chiffre d’affaires du Groupe.

positions et des marques puissantes, une rentabilité forte, et les équipes avaient su retrouver de la croissance sur un marché globalement assez peu dynamique. Mais, en raison d’un différentiel de croissance avec nos autres métiers et aussi d’un positionnement différent, naturellement moins associé à la santé active, il y avait un risque réel pour ce métier de «dépriorisation» au sein du Groupe. L’intérêt de Kraft représentait dans ce cadre-là une véritable et double opportunité que nous avions la responsabilité de saisir : pour les équipes Biscuits, l’opportunité de construire le leader mondial et de se trouver au cœur même de la stratégie d’un grand groupe ; et pour Danone, celle de pouvoir accélérer son développement dans l’alimentation santé. C’est ce que nous avons fait sans attendre en proposant à Numico de rejoindre la famille Danone.

Pourquoi votre choix s’est-il porté sur Numico ?

F. R. : C’est un choix presque naturel. D’abord, c’est le choix de deux métiers très orientés santé, à la fois rentables et en forte croissance mondiale : la nutrition médicale et la nutrition infantile, deux catégories complétant parfaitement notre portefeuille de marques et qui sont en parfaite résonance avec notre mission : apporter la santé par l’alimentation au plus grand nombre. Nous connaissons d’ailleurs bien le métier de la nutrition infantile. Depuis trente ans, nous gérons avec succès Blédina, leader incontesté du marché français, premier marché au monde pour la consommation par habitant en matière de nutrition infantile. L’acquisition de Numico nous donne une vraie puissance mondiale. C’est aussi le choix d’une pépite, une société en très forte croissance, ayant réuni une recherche performante et respectée, des équipes

très affûtées, de très belles marques locales et qui présente une forme de proximité culturelle avec Danone.

Tous les observateurs ont salué la pertinence stratégique du rapprochement. Certains ont cependant estimé le prix un peu élevé, notamment compte tenu des perspectives de synergies...

F. R. : Je ne crois pas. Bien sûr, Numico était clairement l’entreprise la plus convoitée du secteur, mais il faut juger un prix d’opération en fonction de ce que celle-ci permet de construire et de réaliser. Si nous parvenons, comme je le pense, à atteindre nos objectifs de croissance, on ne parlera très vite plus de prix. Le retour sur investissement sera tout à fait indiscutable. Du côté des synergies, nous avons toujours dit que l’essentiel ne viendrait pas de réductions de coûts liées à des rationalisations puisque nous n’avons de présence sur les métiers de Numico qu’en France, dans la nutrition infantile. Il n’y avait donc pas énormément d’économies de fusion à anticiper. Les synergies qui nous intéressent sont des synergies positives, des synergies de croissance : le rapprochement de Numico et de Danone doit créer un surplus de croissance par rapport à la situation où

étaient ces deux entreprises séparées. Un exemple : les marques de Numico vont pouvoir profiter presque partout de l’expertise et de la surface de Danone en matière de présence dans la grande distribution. Autre exemple : la collaboration des experts des deux centres de recherche va permettre d’accélérer l’innovation et de la rendre sans doute plus pointue. L’expertise de Numico dans les probiotiques, jointe à celle de Danone dans les probiotiques, devrait être un vrai levier d’innovation santé.

Comment se déroule le processus d’intégration ?

F. R. : Il est rapide et fluide. Le management de Numico est très professionnel, très pragmatique, et sent parfaitement toutes les opportunités qu’offre l’intégration dans un groupe de la taille et de la réputation de Danone. Nous n’avons eu à déplorer que très peu de départs non souhaités, tous remplacés. Notre objectif est de ne pas perturber la dynamique de croissance et que les filiales soient le moins impactées possible par le processus d’intégration sur lequel travaillent une cinquantaine de personnes, des binômes de managers issus des deux sociétés. Les synergies que nous avons identifiées se confirment, et partout les équipes ont déjà commencé à bien

travailler ensemble, que ce soit dans le domaine de la recherche, dans celui des achats ou encore dans les systèmes d’information. C’est, je le répète, une intégration fluide. Les premiers mois d’activité nous confirment d’ailleurs qu’elle n’a eu aucun impact négatif sur la performance opérationnelle.

Quelle différence entre le Danone d’avant 2007 et le Danone de 2008 ?

F. R. : Je crois que le Danone de demain, c’est un peu un Danone plus. Un Danone avec encore plus de croissance. Et, d’une certaine manière, la croissance est génétiquement un peu notre «obsession», la base de notre projet. Le Danone d’aujourd’hui, c’est aussi un Danone avec plus de cohérence, le seul acteur de cette taille 100% focalisé sur l’alimentation santé. Ensuite, c’est un Danone avec plus d’équilibre géographique, dans lequel aucun pays

ne représentera plus de 14% du chiffre d’affaires global du Groupe. Cela veut dire que nous équilibrons encore mieux nos risques, que nous diminuons notre dépendance par rapport à tel ou tel marché. C’est encore un Danone avec plus de santé car avec plus de science. C’est là un point clé. En additionnant la Recherche Danone et la Recherche Numico, nous allons disposer d’une force de frappe et d’un champ d’expertise scientifique inégalés dans nos catégories. Le tout avec une très, très forte orientation «nature». Notre métier, en matière de recherche, c’est en effet d’identifier les bénéfices santé apportés par certains ingrédients naturels et de les rendre disponibles sous forme de produits alimentaires. Tout cela se traduira par plus d’innovation, plus de crédibilité et plus de confiance pour le consommateur. Et, dernière chose, le Danone que nous sommes en train de construire, ce sera aussi plus

(1) Centre de traite automatisée en Turquie, qui permet à Danone de sécuriser ses approvisionnements en lait et de former les éleveurs. (2) En Indonésie, Aqua est la première marque mondiale d’eau conditionnée.

■■■ d'exigence sur le plan sociétal. Nous allons nourrir sur une grande partie de la planète les hommes et les femmes sur toute la durée de leur vie, avec aussi une attention particulière pour les plus fragiles, enfants, personnes âgées... Je trouve que c'est une responsabilité magnifique. Une contribution extrêmement noble et positive, qui va naturellement nous conduire à devoir renforcer encore notre engagement sociétal et environnemental.

Le double projet économique et social initié il y a trente ans est donc toujours d'actualité ?

F. R. : Il l'est de manière naturelle. La mission que nous nous sommes donnée (apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre) est en soi une mission à la fois économique et sociale ou, plus largement, sociétale. Une mission de croissance durable qui implique une responsabilité. Cette responsabilité est indissociable de nos métiers. Que nous le voulions ou non, elle est imbriquée dans notre activité. Et je ne parle pas uniquement de sécurité alimentaire. Lorsque, par exemple, vous êtes l'un des leaders mondiaux de la nutrition infantile, vous devez en même temps bien comprendre que l'allaitement maternel reste ce qu'il y a de mieux pour les premiers mois de l'enfant. Cela infléchit naturellement votre manière de faire. Lorsque vous valorisez des sources d'eau minérale, ressource fragile, vous êtes naturellement plus sensible à la question de la protection de l'environnement, à commencer par l'environnement de la source. Lorsque l'essentiel de votre matière première vient de la nature, vous ne pouvez pas vous permettre de mettre cette nature en danger : c'est votre ressource. Vous devez la protéger ou vous vous mettez en danger... Pour bien marquer ce caractère très imbriqué entre notre activité quotidienne et les enjeux de responsabilité sociale, nous avons pris récemment deux initiatives fortes. D'abord, nous avons intégré dans les critères de bonus de l'ensemble des équipes de management des critères sociétaux, qui comptent pour, au minimum, un tiers dans la détermination de leur rémunération variable. En clair, chez Danone, réaliser

ses objectifs économiques ne suffit pas pour toucher la totalité de son bonus. Ensuite, nous avons mis en place l'année dernière, au plus haut niveau de gouvernance de l'entreprise, le Conseil d'administration, un Comité de responsabilité sociale. Il doit à la fois veiller au strict respect des fondamentaux en matière de responsabilité sociale et stimuler l'innovation dans le domaine sociétal. Aujourd'hui, nous sommes en effet confrontés à des enjeux environnementaux et sociaux tellement complexes qu'il nous faut inventer des solutions nouvelles.

Avez-vous déjà des exemples de ces solutions nouvelles en matière de développement durable ?

F. R. : Développer l'utilisation du lin dans l'alimentation des vaches chez nos éleveurs fournisseurs. Cela élève la quantité et la qualité de lait produit par animal en limitant ses émissions gazeuses de manière très significative. Nous le faisons déjà à grande échelle en France avec un impact sérieux. Autre exemple : créer, comme nous l'avons fait en Thaïlande ou au Népal, des écoles de l'eau pour aider les populations locales à gérer et protéger leurs ressources en eau. Il y a aussi les expériences que nous menons pour inventer des modèles économiques qui pourraient apporter la santé par

l'alimentation aux plus pauvres. Notre co-entreprise au Bangladesh avec Grameen a bien démarré, et nous nous apprêtons à construire notre deuxième usine dans le pays. Le fonds d'investissement créé pour aider au développement d'activités économiques à vocation sociale, danone.communities, travaille déjà sur des projets concrets et très innovants en Asie et en Afrique. Il s'agit d'expériences pilotes, qui peuvent paraître en marge du quotidien de l'entreprise, mais ce sont des laboratoires qui nous irriguent en nous stimulant et en nous forçant à regarder les choses de façon totalement différente.

Quelles sont vos perspectives pour 2008 ? Il continuera sans doute d'y avoir des vents contraires, les matières premières par exemple...

F. R. : Je l'ai dit, notre modèle est un modèle de croissance accélérée. Et nous sommes particulièrement confiants. Nous nous sommes d'ailleurs engagés, cette année, et même à moyen terme, à réaliser une croissance du chiffre d'affaires encore plus forte que ces dernières périodes, comprise entre 8 et 10%. Sans doute l'ambition la plus forte dans l'univers des grandes sociétés de l'alimentaire. Et cela malgré les incertitudes de la conjoncture... Parallèlement, nous allons continuer d'améliorer nos marges. ■■■



La mission que nous nous sommes donnée est en soi une mission de croissance durable, à la fois économique et sociale, ou plus largement sociétale. ■■■



Kemurnian Untuk Masa Depan

Dengan kemurnian yang selalu terjaga, AQUA membantu menjaga kesegaran tubuh dan pikiran kini dan di kemudian hari, agar tercipta generasi sehat yang bisa terus berkarya untuk membangun masa depan yang gemilang





Pour qu'il y ait engagement, il faut que chacun se sente grandir, par la formation, la responsabilisation, la confiance. Il faut aussi qu'il y ait épanouissement individuel.

(1) Les Produits Laitiers Frais affichent une forte croissance (12,2%), dans les pays matures comme dans les pays émergents.

■ ■ ■ Sur ces différents points, les chiffres du premier trimestre 2008 confortent notre confiance. Bien sûr, il y a l'impact de la hausse des matières premières, qui continuera de peser lourdement. Mais cela fait partie de notre métier et nous savons gérer une telle situation, à la fois en améliorant notre efficacité et en parvenant à ajuster nos prix. Ces derniers mois, Danone a prouvé sur ce sujet sa capacité à justifier des hausses de prix mesurées sur ses produits, notamment parce que ce sont pour la plupart des produits à valeur ajoutée, avec un fort contenu d'innovation, de recherche et des bénéfices spécifiques clairement perçus par les consommateurs. Nous touchons là les dividendes de notre stratégie santé.

Et ce positionnement santé est de plus en plus concurrencé...

F. R. : Face à la montée des grands enjeux de santé publique liés à la nutrition, il est vrai que beaucoup d'acteurs

tendent aujourd'hui de réorienter leur image. Même si c'est souvent fait de manière défensive, je pense que c'est plutôt une bonne nouvelle. On ne peut que se réjouir que chacun prenne en compte cette dimension. Est-ce un danger pour Danone ? J'y vois surtout une incitation à aller encore plus loin et à accentuer notre avance. Nous avons été les premiers acteurs mondiaux de l'alimentaire à clairement mettre la santé au cœur de notre stratégie. Et surtout les seuls à en tirer des conclusions drastiques et à bouleverser notre portefeuille de marques et d'activités en fonction de ce critère. Aujourd'hui, représentants du monde médical et scientifique, analystes financiers, consommateurs et investisseurs reconnaissent que nous avons plusieurs longueurs d'avance. La dernière étude de JP Morgan Insight investment, par exemple, parue en avril 2008, classe toujours Danone en première place en matière de santé, soulignant la cohérence

de notre approche, notre engagement auprès des pouvoirs publics et notre savoir-faire scientifique. Mais nous considérons toujours que nous devons progresser et persévérer. C'est pourquoi, nous continuerons à investir massivement pour renforcer cette spécificité qui nous rend uniques.

Vous relevez vos objectifs de croissance. Qu'est-ce qui vous rend si confiant ?

F. R. : Notre modèle. Nos marques. Nos équipes. Notre enthousiasme. De quelque manière que je regarde aujourd'hui notre activité, je ne vois que du potentiel de développement. Prenons l'exemple d'Activia, notre marque phare dans les produits laitiers. Elle réalise aujourd'hui 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires à travers le monde, en croissance de plus de 20% par an, et il y a toujours d'énormes gisements de croissance pour cette marque. Dans les pays matures où elle est

installée depuis longtemps, de nouvelles variétés enrichissent continuellement la gamme, et des études scientifiques de plus en plus pointues convainquent de nouveaux consommateurs chaque jour. Résultat, en France et en Espagne, où Activia existe depuis vingt ans, cette marque connaît toujours des taux de croissance à deux chiffres. A côté, nous avons avec Activia un potentiel de développement géographique énorme : par exemple, la marque n'est entrée aux Etats-Unis avec succès qu'au début de l'année 2007 et nous l'installons chaque année sur 4 ou 5 nouveaux marchés. Voilà le modèle : investir en recherche, développement et innovation de façon à générer de la croissance et de la valeur, à toucher de nouveaux consommateurs, même dans des pays historiques, et déployer ces succès en ouvrant de nouveaux pays et en menant une politique ambitieuse d'extension géographique. Cette approche est également très prometteuse pour la nutrition infantile. Par exemple, les plus grandes innovations de Blédina, longtemps cantonnées à la France, vont pouvoir être déployées et adaptées localement par les équipes issues de Numico, en Russie, Allemagne, Royaume-Uni ou Indonésie.



Des objectifs 2008 revus à la hausse

Lors de la présentation des résultats 2007 du Groupe Danone le 14 février 2008, Franck Riboud a annoncé que le nouveau portefeuille d'activités de Danone permettait d'anticiper une accélération de la croissance du chiffre d'affaires et des performances du Groupe.

Le Groupe a ainsi révisé à la hausse ses objectifs pour les prochaines années :

- une croissance organique du chiffre d'affaires comprise entre 8% et 10% ;
- une croissance du résultat opérationnel courant supérieure à celle de la croissance organique du chiffre d'affaires (et, en 2008, d'au moins 30 points de base) ;
- une croissance du résultat net courant par action d'au moins 15% en 2008 sur la base des comptes pro forma du Groupe.

Vous avez plusieurs fois parlé de l'engagement des hommes et des équipes comme d'un facteur clé de succès...

F. R. : Oui. On est là, encore une fois, au cœur de notre double projet qui repose sur une vérité simple : il ne peut y avoir de développement économique durable sans développement des hommes. Si vous êtes convaincu de cela (et chez Danone nous le sommes), la question de l'engagement individuel et collectif est clé. L'engagement est source de performance. C'est quelque chose que nous mesurons d'ailleurs très bien à l'aide de nos études d'opinion interne : il y a une corrélation étroite entre la performance économique de nos filiales et le niveau d'engagement de leurs collaborateurs,

mesurée à travers différents indicateurs. Mais l'engagement passe par le développement des hommes. Pour qu'il y ait engagement, à tous les niveaux, il faut que chacun se sente grandir, par la formation, la responsabilisation, la confiance. Il faut aussi qu'il y ait épanouissement individuel. Antoine Riboud, le fondateur de ce groupe, ne pensait pas autre chose il y a déjà quarante ans lorsqu'il disait : « Ne perdons pas de vue que la croissance pour la croissance n'a pas de sens. La croissance doit avoir une finalité, et cette finalité, c'est le développement du bien-être des hommes et des femmes. » ■

* Au périmètre d'ouverture correspondant aux activités gérées par le Groupe début 2007.

SOMMAIRE



STRATÉGIE P.14

Retour sur la plus grosse acquisition de l'histoire de Danone, qui parachève une ambition stratégique résolument orientée santé.



DÉCRYPTAGE P.20

A la découverte de Numico, dont la présence internationale sur les marchés de la nutrition infantile et médicale constitue pour Danone un nouveau pilier de croissance.



EN IMAGE P.30

Présence et positions du nouveau Danone à travers le monde.



AVEC NUMICO, UN DANONE 100% SANTÉ

En 2007, Danone s'est séparé de son activité historique dans les biscuits et est devenu l'un des leaders mondiaux de la nutrition infantile et de la nutrition médicale. A l'heure où nombreux sont ceux qui mettent en avant leurs ambitions dans le domaine de la santé, Danone est sans doute aujourd'hui le seul grand acteur international à être aussi purement positionné sur l'alimentation santé.

En juillet 2007, Danone annonçait la plus grosse acquisition

de son histoire. Un mouvement spectaculaire mais parfaitement naturel qui parachève une ambition stratégique pionnière, lancée il y a un peu plus de dix ans et résolument orientée santé.

CHRONIQUE D'UNE ACQUISITION STRATÉGIQUE

En 1994, lorsque Antoine Riboud décide avec son Conseil d'administration de rebaptiser BSN, groupe alimentaire et verrier très diversifié, du nom de **Groupe Danone**, il prend en fait une décision qui est profondément structurante. Toute l'histoire du Groupe ces dernières années peut en effet se lire à la lumière de ce changement d'identité. Car en prenant le nom de ce qui n'est alors que l'une de ses quelques marques phares, l'entreprise se met en position de devoir assumer, nourrir et, pour ainsi dire, tenir le positionnement et les promesses santé que porte, pour les consommateurs, la marque Danone. Le changement de nom, annoncé au cœur de l'été 1994, est ainsi le premier geste d'une vaste aventure de reconstruction et la première étape d'un recentrage stratégique radical

vers l'alimentation santé, mouvement qui, d'une certaine manière, se parachève treize ans plus tard avec l'annonce de l'offre publique sur Royal Numico.

Le partenaire naturel

Royal Numico, bijou néerlandais de l'alimentation santé, né il y a plus d'un siècle dans une échoppe de Zegwaard et désormais présent sur tous les continents ; près de 3 milliards d'euros de chiffre d'affaires dans seulement deux métiers hautement spécialisés et incroyablement exigeants – la nutrition infantile et la nutrition médicale ; des centres de recherche de réputation internationale ; une croissance à deux chiffres saluée par la Bourse et la confiance des investisseurs ; des marques locales fortes ancrées dans l'histoire et la culture alimentaire de leurs pays ; des équipes jeunes, renouvelées, qui partagent un même esprit entrepreneurial... Bref, selon beaucoup d'observateurs du secteur, c'est un petit Danone. Ce n'est pas forcément un hasard : nombreux sont, en effet, les cadres dirigeants de Numico à avoir fait leurs classes chez Danone justement. Vu ainsi, le rapprochement semble naturel et la décision du Groupe de lancer, le 9 juillet 2007, une offre sur Numico ne surprend pas vraiment. La logique stratégique est d'ailleurs unanimement

saluée, même si quelques analystes considèrent alors le prix du rachat élevé (lire à ce propos, p. 4, l'entretien avec Franck Riboud).

La perspective de deux métiers d'avenir

La logique stratégique, donc, est claire : avec l'acquisition de Numico, concomitante de la vente des Biscuits, Danone se focalise sur la santé et devient mécaniquement coleader mondial de deux des métiers de l'alimentaire qui offrent, de l'avis des experts, les perspectives de croissance à long terme les plus prometteuses (voir graphique p. 19) D'abord, parce qu'elles sont portées par des tendances démographiques de fond (comme le vieillissement de la population ou le développement de nouveaux modes de vie des familles). Ensuite, parce que

leur important et nécessaire contenu en recherche et développement les rend difficilement accessibles pour certains types d'acteurs, ce qui explique le poids très marginal des marques de distributeur dans ces secteurs. Enfin, parce que se développe aujourd'hui de plus en plus largement la conviction scientifique que certaines personnes, soit du fait de leur âge, soit du fait de leur état, ont besoin d'une alimentation adaptée et d'une nutrition spécialisée. Peu développée pendant longtemps, la science nutritionnelle apporte ainsi aujourd'hui les preuves qu'un jeune enfant ou une personne très âgée ont des besoins nutritionnels très particuliers qui ne sont pas forcément couverts par une alimentation classique. Ou qu'un régime alimentaire étudié peut avoir un effet positif sur l'efficacité d'un traitement ou la durée

d'une convalescence. On est là au cœur de la mission des métiers de la nutrition infantile et de la nutrition médicale.

Nouveau périmètre, nouveau Danone

Le premier métier n'est pas une découverte pour Danone, qui était déjà un acteur important du secteur. Depuis plus de trente ans, le Groupe développait en effet discrètement une pépète, Blédina, considérée par tous comme l'une des références du secteur. Malgré sa part très faible dans le chiffre d'affaires global de l'entreprise, malgré le caractère presque exclusivement français de son marché, Danone n'a jamais souhaité céder l'activité de Blédina, laissant la marque cultiver sa spécificité et continuant à investir pour son développement. Aujourd'hui, ■■■



Blédina est l'incontestable numéro 1 de la nutrition infantile en France avec une part de marché de plus 50% (toujours en croissance) et une capacité inégalée à produire des innovations de rupture, notamment dans le domaine des plats préparés. Rapprochée de celle de Numico, l'activité de Blédina fait aujourd'hui de Danone le numéro 1 européen de la nutrition infantile et le numéro 2 mondial. La nutrition médicale, en revanche, est plutôt une nouveauté pour le Groupe, même si, historiquement, il a eu dans son portefeuille de métiers une petite activité dans ce secteur. S'adressant à des personnes fragiles, généralement en soins ou en convalescence (lire encadré page suivante), les produits de nutrition médicale offrent la particularité de nécessiter de très importants efforts de recherche, des relations permanentes avec les autorités sanitaires et réglementaires et un système de distribution très adapté. Malgré ces spécificités, les

ponts et les synergies potentielles avec les autres métiers de Danone sont importants : les recherches menées pour la nutrition médicale serviront les autres métiers, tout comme les relations de confiance établies avec le monde médical. Dans l'autre sens, la nutrition médicale bénéficiera clairement de l'expertise marketing des activités grand public et de leur capacité, par exemple, à travailler sur le goût et le plaisir, dimension essentielle de toute alimentation. Ces liens et ces opportunités sont justement au cœur de la logique du nouveau visage du Groupe. Un Danone plus cohérent en termes de métiers et de positionnement. Un Danone qui entend couvrir les besoins en alimentation santé de tous, quels que soient leur âge ou l'endroit du monde où ils vivent. Un Danone encore mieux assis géographiquement avec un équilibre Europe-reste du monde au sein duquel aucun pays ne représente plus de 14% de son chiffre d'affaires. Un Danone plus

ambitieux en matière de recherche et développement ou de responsabilité. Un Danone plus ambitieux en matière de croissance. Un «nouveau Danone».

Des atouts stratégiques

Avec Numico, Danone s'appuie sur des complémentarités qui lui offrent de nouvelles perspectives. Géographiques, d'abord, avec, pour la nutrition infantile, une forte ouverture sur de nouveaux pays et une solide présence de Numico en Asie-Pacifique (24,7% de son activité en 2006).

Complémentarité des activités, ensuite, avec l'ouverture d'un nouveau pôle Nutrition Médicale. L'expertise acquise sur ce segment sera profitable aux autres pôles par des transferts de recherche et développement et par un marketing reposant plus sur l'animation de réseaux commerciaux auprès des professionnels de la santé. Le savoir-faire de Numico en matière de marketing santé bénéficiera à l'ensemble du Groupe. ■

DÉFINITION

NUTRITION INFANTILE

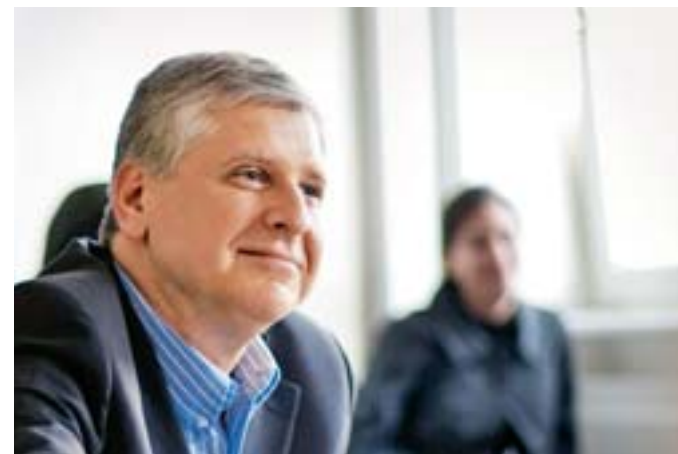


Le marché de la nutrition infantile couvre deux segments bien distincts : laits infantiles et aliments solides. Le marché des laits infantiles est tiré par l'émergence des produits 2^e âge (6-12 mois) et 3^e âge

(12-18 mois), encore appelés laits de croissance, types de produits apparus récemment mais qui apportent notamment à cette tranche d'âge une alimentation enrichie en fer, plus adaptée à ses besoins spécifiques

que le simple lait de vache. Ces laits prennent ainsi naturellement le relais de l'allaitement maternel, qui reste bien évidemment l'aliment idéal du nouveau-né jusqu'à 6 mois. Côté aliments solides, ce sont les céréales qui connaissent les plus fortes progressions, tablant sur 6% de croissance dans les cinq ans. Parallèlement se développe un nouveau segment à très fort potentiel, les plats pour les «petits grands» de 18 à 36 mois, où Blédina s'impose par ses innovations, autant dans le choix de ses recettes que dans la praticité de ses packagings (lire p. 28). Sur ces catégories, les profils de Numico et de Blédina sont très complémentaires.

Ainsi l'activité de Numico se répartit à 65% sur les laits et à 35% sur les aliments solides..., proportions inversées de celles de Blédina. Les axes d'innovation sont donc différents, et vont s'enrichir mutuellement. Complémentarité également sur le plan géographique. Sur le marché de la nutrition infantile, et quelle que soit la catégorie, de grandes régions du monde sont encore à conquérir : toujours à cinq ans, les marchés d'Europe de l'Est et d'Asie présentent des croissances potentielles de respectivement 6% et 13%. Deux zones où la présence de Numico ouvre de nouvelles perspectives au développement aujourd'hui très francophone de Blédina.



3 QUESTIONS À

MARC VAN AMERINGEN, DIRECTEUR EXÉCUTIF DE GAIN*

Basée à Genève, l'ONG Gain s'engage à l'échelle internationale pour réduire la malnutrition, notamment auprès des populations vulnérables et des jeunes enfants.

Quels sont les enjeux liés à la malnutrition infantile ?

Marc Van Ameringen :

La très dure réalité est que plus de 1,5 million de bébés meurent chaque année faute d'un allaitement au sein optimal et que, parallèlement, plusieurs millions souffrent de malnutrition parce qu'ils ne reçoivent pas des aliments de qualité au bon moment. Il est indispensable d'améliorer les pratiques d'alimentation pour donner aux bébés un bon départ dans la vie.

GAIN lance un ambitieux «programme pour l'alimentation du nourrisson et du jeune enfant».

Quels sont ses objectifs ?

M. V. A. : Nos activités épousent les stratégies de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) et de l'Unicef, le fonds des Nations unies pour l'enfance. Nous encourageons l'allaitement exclusif des nourrissons jusqu'à 6 mois et l'allaitement complété par des aliments jusqu'à 2 ans et plus. Nous soutenons l'amélioration des pratiques d'alimentation des enfants et travaillons avec l'industrie alimentaire pour

développer le marché et distribuer des produits économiques et de bonne qualité nutritive pour compléter l'allaitement des bébés après 6 mois.

Quelles contributions l'industrie alimentaire peut-elle apporter dans ce domaine ?

M. V. A. : L'industrie alimentaire doit souscrire au Code international de commercialisation des substituts du lait maternel de l'OMS (lire page suivante) et aux résolutions des Assemblées mondiales de la santé qui ont suivi afin que les produits alimentaires pour bébés ne concurrencent pas l'allaitement maternel. Il faut des stratégies et des partenariats innovants pour amener les entreprises, les pouvoirs publics et la société civile à œuvrer ensemble à la résolution rapide des problèmes de sous-alimentation infantile. Le secteur privé peut aussi jouer un rôle décisif en développant des produits économiques de qualité en complément de l'allaitement maternel et en veillant à ce qu'ils soient largement distribués et accessibles aux pauvres.

* Gain, Global Alliance for Improved Nutrition.

DÉFINITION

NUTRITION MÉDICALE

La nutrition médicale s'adresse à des personnes malades ou dénutries (lire p. 22). Il peut s'agir de personnes hospitalisées ou soignées à domicile ou encore de personnes souffrant de pathologies chroniques : allergies, épilepsies, maladies métaboliques dégénératives... Toutes doivent adapter leur alimentation en fonction d'objectifs ciblés : renforcer leurs défenses, pallier des carences, combattre ou limiter la progression des symptômes ou effets secondaires des traitements curatifs. La nutrition médicale n'a pas de vertu thérapeutique en soi, mais, de plus en plus, elle fait partie de la solution médicale en augmentant l'efficacité des traitements médicaux. Soit en apportant des solutions nutritionnelles à des besoins très spécifiques liés à la maladie (interdiction de certains nutriments ou, au contraire, nécessité de renforcer certains autres ; impossibilité de se nourrir autrement que sous forme liquide...), soit en limitant ou en évitant la dénutrition. Particularité de ce secteur : les produits ne sont pas vendus dans les circuits de distribution alimentaire classiques mais à travers les hôpitaux et pharmacies et font l'objet le plus souvent d'une prescription médicale. La plupart sont remboursés par les systèmes publics d'assurance santé et sont donc logiquement contrôlés par les autorités de santé publique. Mais, à la différence des produits pharmaceutiques, les ingrédients qui entrent dans la composition des produits de la division Nutrition Médicale de Danone sont des ingrédients naturels (protéines, acides gras essentiels comme les oméga 3, nutriments actifs, carbohydrates...).



DES RÉPONSES SANTÉ SELON L'ÂGE

LA SANTÉ PAR L'ALIMENTATION, TOUT AU LONG DE LA VIE

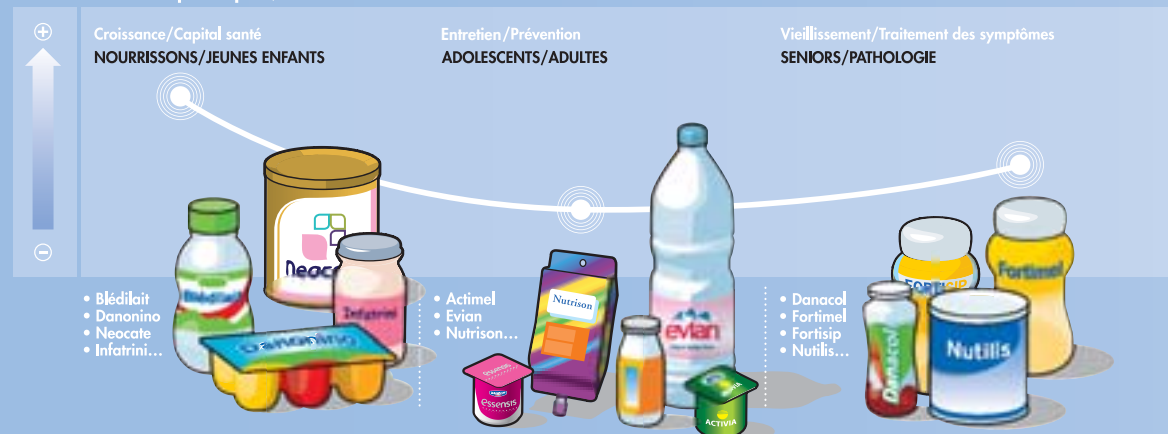
La mission du Groupe Danone est d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. Avec l'acquisition de Numico, elle touche désormais tous les âges et correspond à un véritable

engagement sociétal. Celui d'accompagner les individus depuis l'enfance jusqu'à la fin de la vie, en proposant des produits alimentaires adaptés aux besoins de chaque âge. Au début

et à la fin de la vie, de même qu'en cas de maladie, les besoins nutritifs sont en effet plus élevés et demandent des réponses santé spécifiques, via la nutrition infantile et la nutrition médicale.

LA SANTÉ PAR L'ALIMENTATION TOUT AU LONG DE LA VIE

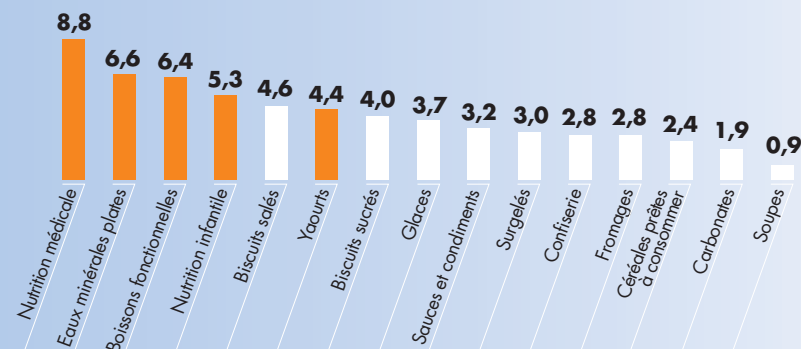
Besoins nutritifs spécifiques/besoins de santé



SECTEURS A POTENTIEL

LES CATÉGORIES LES PLUS ATTRACTIVES DE L'AGROALIMENTAIRE

Taux actuariel des marchés mondiaux de l'agroalimentaire, en volumes, entre 2006 et 2011 (source Euromonitor). Les chiffres sont exprimés en pourcentages.



80

L'objectif de Danone est de passer d'une implantation dans 40 pays en 2007 à une **présence dans 80 pays d'ici dix ans**. Le Groupe va accélérer son implantation dans les pays attractifs où Numico est présent (Thaïlande, Malaisie, Vietnam, Australie...), à un rythme de 3 à 5 pays chaque année.

DATES CLÉS

10-11/07/2007

Acquisition par Danone de 29,6% des actions de Royal Numico NV (offre en numéraire à 55 €/action).

31/10/2007

Danone déclare inconditionnelle son offre publique sur l'ensemble des actions de Numico.

28/11/2007

Règlement/Hivraison des actions apportées à l'offre pendant la période de réouverture (incluant les actions convertibles).

28/12/2007

Danone détient 98,9% de Numico (retrait de la cote d'Euronext Amsterdam).

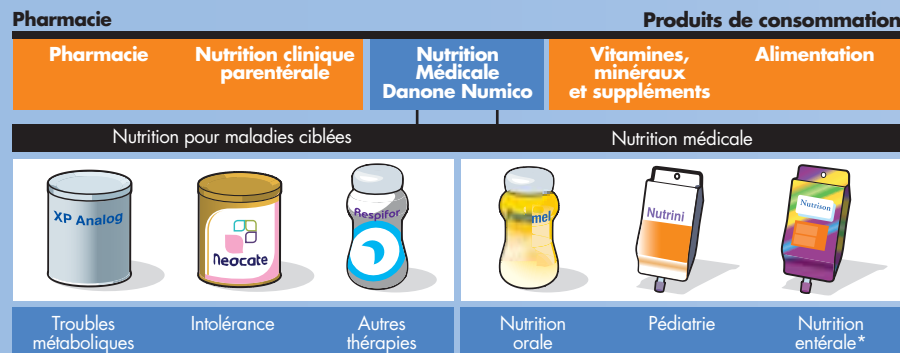
21/01/2008

Début de la période de retrait obligatoire.

NUTRITION MÉDICALE

UN PÉRIMÈTRE CIBLÉ ENTRE ALIMENTAIRE ET MÉDICAL

La nutrition médicale comporte deux spécialités. La nutrition pour maladies ciblées apporte des solutions à des besoins nutritionnels spécifiques, comme l'intolérance au lait de vache et les allergies, ou les troubles du métabolisme. La nutrition médicale répond aux besoins des personnes ne pouvant pas s'alimenter (nutrition entérale*) ou souffrant d'une insuffisance nutritionnelle (nutrition orale).

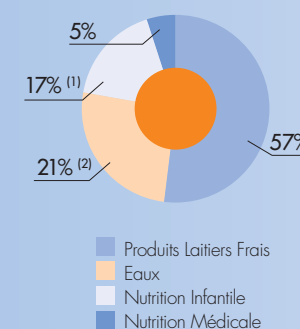


* La nutrition entérale consiste à introduire un aliment par une sonde directement dans le tube digestif.

4 MÉTIERS AXÉS SANTÉ

RÉPARTITION PAR ACTIVITÉ (EN POURCENTAGE DU CA)

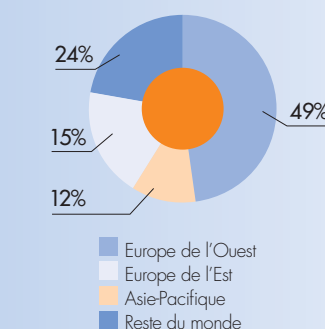
Les quatre pôles du «nouveau Danone» sont 100% axés santé et positionnés sur des activités en forte croissance.



(1) Avec Blédina. (2) Hors Wahaha.

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE (3) (EN POURCENTAGE DU CA)

L'Europe de l'Ouest reste la principale zone géographique du Groupe, avec un peu moins de la moitié de son CA.



(3) Répartition basée sur les chiffres d'affaires du 1^{er} trimestre 2008.

NOUVEAUX ENJEUX

Avec l'acquisition de Numico, le Groupe Danone devient un acteur majeur mondial de la nutrition infantile et ses positions se renforcent sur les pays émergents. Cette évolution donne de nouvelles responsabilités au Groupe, en particulier en ce qui concerne le Code international de commercialisation des substituts du lait maternel de l'OMS (lire ci-dessous). Il existe déjà de bonnes pratiques dans le Groupe en la matière et Danone entend les étendre au nouvel ensemble – par exemple, les audits de contrôle des pratiques commerciales (lire Blédina p. 28). Les enjeux de la nutrition infantile dépassent néanmoins la simple question de l'allaitement. Comment, par exemple, lutter contre les carences alimentaires qui peuvent apparaître au moment du sevrage ? Sans parler du problème de la santé de la femme enceinte et de celle qui allaite. Ses compétences doivent permettre à Danone de contribuer à trouver des solutions adaptées et globales à ces enjeux mondiaux de santé publique.

Le Code international de commercialisation des substituts du lait maternel

En 1981, l'OMS a adopté ce Code afin de protéger et de promouvoir l'allaitement maternel. Le Code stipule qu'il ne saurait y avoir, auprès de la population, de promotion publicitaire et commerciale des substituts du lait maternel, du biberon et des tétines ; ni même par les professionnels de la santé. Ainsi, les échantillons gratuits ne doivent pas être distribués aux femmes enceintes, aux mères de nourrissons ou aux familles, et l'étiquetage doit être conçu de façon à fournir les renseignements nécessaires pour une utilisation appropriée du produit, sans décourager l'allaitement, mode d'alimentation idéal du nourrisson. L'Unicef travaille localement à la mise en œuvre du Code, qui pourra être enrichi de nouvelles résolutions.

La présence internationale de Numico sur les marchés de la nutrition médicale et de la nutrition infantile constitue pour Danone un nouveau pilier de croissance et de rentabilité. Portrait d'une entreprise qui a su séduire Danone après un repositionnement sur la nutrition spécialisée.

QUI EST NUMICO ?

E

ntreprise internationale en forte croissance, à fortes marges et hautement spécialisée en nutrition : ainsi se définissait Numico dans son rapport annuel 2006. Riche d'une histoire de plus de 100 ans, de marques fortes et d'une implantation internationale ancienne, l'entreprise faisait pourtant figure de belle endormie il y a quelques années. Au tout début des années 2000, elle connaît même une période critique et des difficultés. Une nouvelle équipe de dirigeants (en partie formée chez Danone) lui redonne alors ambition, souffle et dynamisme, élargissant les activités non stratégiques, comme les vitamines aux États-Unis, se développant à l'international, recrutant de nouveaux profils souvent issus de la grande consommation tout en réinvestissant dans la recherche et l'innovation. En quelques



années, l'entreprise rétablit sa rentabilité, renoue avec des taux de croissance à deux chiffres et retrouve les faveurs de la Bourse, multipliant sa capitalisation par huit. Appuyé désormais sur des marques locales qui ont pris une dimension internationale significative, notamment en Europe de l'Est et en Asie, et sur une recherche quasi exclusivement dédiée

aux enjeux de santé publique (malnutrition, dénutrition, maladies dégénératives...), Numico a su trouver une place peu concurrencée sur ses marchés. C'est donc une société en pleine forme qui rejoint Danone, prête à profiter pleinement des opportunités ouvertes par le nouvel ensemble. ■



100 ANS D'HISTOIRE

C'est au cœur des Pays-Bas, en 1896, qu'il faut aller pour remonter aux origines de Numico.

A l'époque, Martinus van der Hagen possède un petit commerce de produits laitiers frais. Il acquiert cette année-là le droit exclusif de produire du lait pour nourrissons à base de lait de vache. L'entreprise prend le nom de Nutricia, entame sa collaboration avec le monde médical et, dès 1905, exporte ses premiers laits en poudre. Après la Seconde Guerre mondiale, l'entreprise se concentre sur la nutrition infantile. Les premiers repas aux légumes Olvarit naissent sur le marché néerlandais, suivis par les céréales Bambix. Une dizaine d'années plus tard, les développements technologiques permettent à Nutricia de se lancer

dans l'alimentation spécialisée en milieu hospitalier à partir de son site de Zoetermeer.

Vers une envergure internationale

En 1981, Nutricia est cotée à la Bourse d'Amsterdam et rachète Cow & Gate, le spécialiste de la nutrition infantile au Royaume-Uni et en Irlande. Dans le domaine de la nutrition médicale, des acquisitions stratégiques sont réalisées avec Pfrimmer (Allemagne) en 1991 et, surtout, avec SHS (Royaume-Uni) en 1995. La même année, Numico reprend la société allemande Milupa, le leader local du «baby food». En 1997, la société change de nom, se construisant un patronyme à partir de ses trois marques phares : Nutricia, Cow & Gate, Milupa. Ce sera donc

Numico, que la reine des Pays-Bas honore du titre «Royal», pour sa contribution, pendant plus de cent ans, au développement tant économique que national. En 1998, le centre de R&D de Wageningen, situé dans la «Food Valley» des Pays-Bas, est créée. Numico poursuit son développement international, acquiert SGM (Indonésie) et, en 2004, ce sont les marques finlandaises d'alimentation pour bébés Tutteli et Muksu, puis Mellin, première entreprise italienne du secteur, qui entrent dans son giron. Dernière étape de cette internationalisation, en 2006, Numico acquiert Dumex, leader du marché asiatique des aliments pour bébés. Cette acquisition impose définitivement Numico comme l'un des leaders mondiaux de la nutrition infantile.

UN DANONE
100% SANTÉ

SOS VILLAGES D'ENFANTS

Numico a choisi de s'engager auprès des plus vulnérables à travers un partenariat avec SOS Villages d'enfants. Fin 2004, à la suite du tsunami qui a frappé l'Asie du Sud-Est, Numico, implanté en Indonésie, se mobilise pour venir en aide aux victimes et décide de s'engager plus largement et à long terme pour aider les enfants les plus démunis. L'ONG SOS Villages d'enfants, qui accueille des frères et sœurs séparés de leurs parents, apparaît vite comme le partenaire idéal. Sa présence mondiale permet notamment d'envisager un partenariat au niveau international. En 2006, l'ONG et l'entreprise conçoivent le programme Supporting Lives pour aider, partout dans le monde, les enfants les plus vulnérables à obtenir des soins, à grandir dans un environnement plus sûr, à vivre une vie meilleure. Les premiers projets se sont concrétisés en Indonésie avec la construction d'un village à Medan et d'une clinique à Aceh. Les filiales de Numico soutiennent également les antennes locales de SOS Villages d'enfants. Grâce à la mobilisation des salariés, des opérations sont actuellement en cours dans 32 filiales.

Pour en savoir plus, visitez les sites www.supportinglives.org et www.villages-enfants.asso.fr



LAIT POUR MIEUX GRANDIR

Expert et leader mondial du lait infantile, Numico explore, depuis plusieurs années, le potentiel des laits de croissance, davantage adaptés au développement de l'enfant que le simple lait de vache. Un jeune enfant a en effet des besoins spécifiques en acides gras essentiels pour son éveil, et en fer pour oxygéner ses cellules. Parallèlement, il commence à apprécier de plus en plus le plaisir du goût et la variété, sujets auxquels les mères sont de plus en plus sensibles à mesure que leur enfant grandit. Des facteurs qui expliquent la vitalité de ce marché, qui a progressé de plus de 30% en 2007 et sur lequel Numico, grâce à ses innovations, est un acteur incontournable. Notamment en Asie* avec la marque Dumex. Sur ce continent, la catégorie des laits de croissance (au-delà de 1 an) représente 48% du segment des laits infantiles, qui affiche une croissance de 17% en 2007.

* Indonésie, Chine, Thaïlande, Malaisie, Singapour, Vietnam.



LUTTER CONTRE LA DÉNUTRITION

On parle de dénutrition lorsque les apports protéino-énergétiques ne suffisent pas à couvrir les besoins métaboliques de l'organisme. Certaines populations sont plus exposées que d'autres à ce phénomène : les personnes âgées, les patients hospitalisés ou vivant en institution ainsi que les individus souffrant de certaines pathologies (cancers, maladie Alzheimer, troubles de la déglutition ou de la mastication...). Outre l'impact sur la qualité de la vie et sur l'état général de la personne, la dénutrition expose le patient à des risques majeurs et peut, dans certains cas, avoir une incidence sur le pronostic vital. C'est un facteur insidieux qui retarde la guérison, augmente le besoin de soins infirmiers et entraîne une augmentation

des coûts des traitements. Depuis plusieurs années, Numico travaille à identifier les besoins nutritionnels spécifiques par pathologie et à développer les produits de nutrition orale ou par sonde adaptés à ces besoins. L'entreprise propose ainsi des gammes de produits pour la dénutrition du sujet âgé (Fortimel), pour les patients cancéreux (FortiCare), pour les personnes hospitalisées (Nutrison pour les adultes, Infatrini et Nutri'Action pour les enfants)... Parallèlement, Numico a développé Nutri'Action, une campagne de sensibilisation à la dénutrition du sujet âgé à destination des professionnels de la santé, des patients et de leur entourage. Lancée en France il y a trois ans, elle a depuis été déployée dans d'autres pays. Son objectif est d'augmenter la notoriété de ce phénomène encore mal connu et sous-estimé.

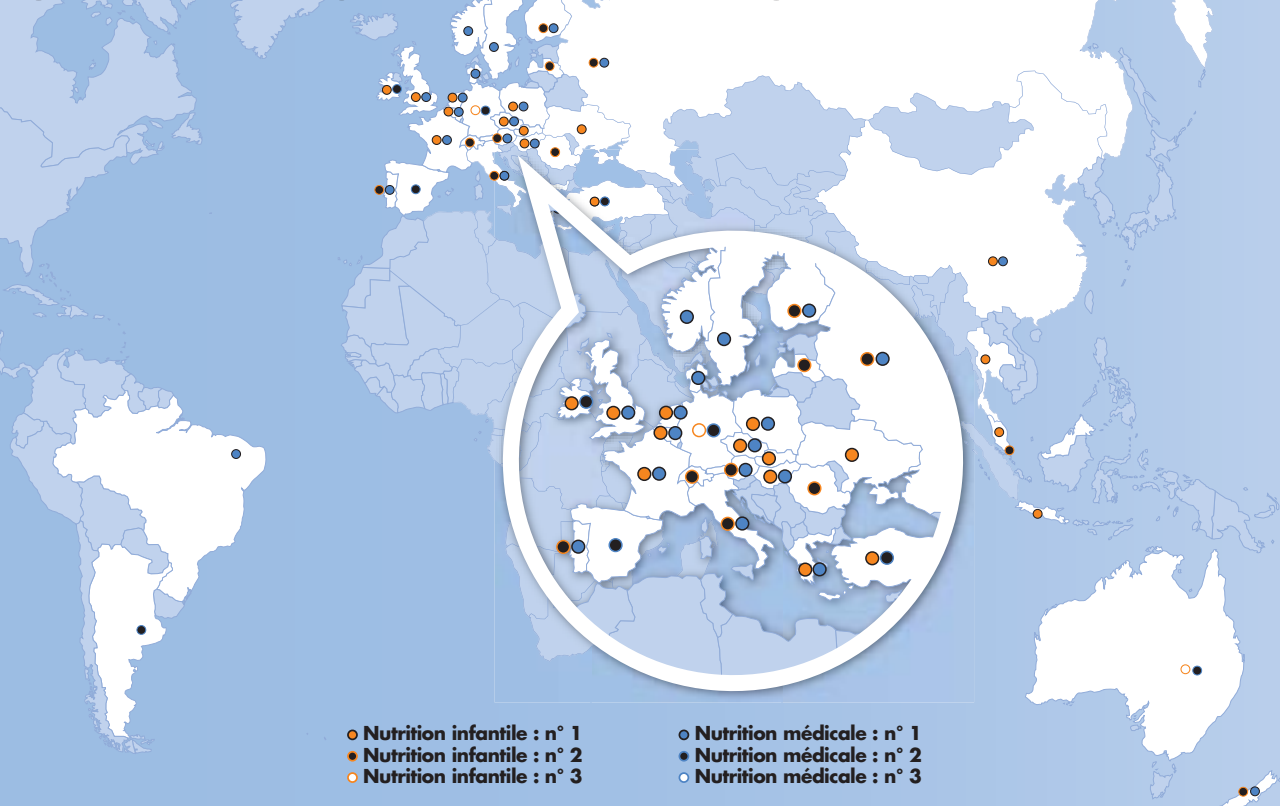
Ecco il latte che, dall'anno in poi, continua a proteggere il tuo bambino.



Latte Crescita Mellin.
Prima hai protetto il tuo bambino con il tuo latte, aiutandolo a costruire il sistema immunitario. Poi hai continuato a proteggerlo, sempre con il tuo latte o con il latte di proseguimento. Adesso il tuo bambino ha un anno: perché smettere di proteggerlo, proprio ora che il suo sistema immunitario sta completandosi? Puoi continuare con il Latte Crescita Mellin, studiato per aiutare a rinforzare il sistema immunitario del tuo bambino, da uno a tre anni. E per vederlo crescere ogni giorno sano e protetto.
Continua a proteggerlo. Con Mellin puoi.



UN LEADERSHIP INTERNATIONAL



NUTRITION INFANTILE

5 MARQUES MONDIALES

Le portefeuille Nutrition Infantile de Numico repose sur 5 marques d'envergure internationale : Nutricia (Pays-Bas, Belgique), Cow & Gate (Royaume-Uni et Irlande), Milupa (Allemagne et Europe de l'Est), Mellin (Italie) et Dumex (Chine, Thaïlande, Malaisie). D'autres marques sont développées au niveau local, comme SGM en Indonésie, qui représente la première marque en volume de Numico. Les laits infantiles constituent 65% des ventes nutrition infantile de Numico, avec des laits 1^{er} âge et 2^e âge, et le segment plus récent des laits de croissance. Le reste du chiffre d'affaires (35%) regroupe les aliments pour bébés – petits pots, céréales, biscuits, plats préparés, etc.

20%

C'est le taux de croissance de Numico sur le marché de la nutrition infantile en Turquie en 2007.

QUALITÉ LES STANDARDS DE LA PHARMACIE

S'adressant à des populations fragiles (bébés, personnes âgées ou malades), les marchés de la nutrition infantile et de la nutrition médicale doivent, plus encore que les autres catégories alimentaires, répondre à des normes de qualité très strictes. Connaissant l'importance de cet enjeu, Numico a décidé, il y a déjà quelques années, d'appliquer les règles les plus rigoureuses dans ses sites de production en élevant ses standards de sécurité au niveau de ceux de l'industrie pharmaceutique. C'est à Liverpool, au sein de l'usine de fabrication des produits de nutrition médicale spécialisée en petites séries et essentiellement destinés à des patients souffrant de maladies graves, qu'a été expérimentée cette nouvelle ambition dès 2005. Elle a ensuite été progressivement étendue aux autres usines.

En 2007, 50 millions d'euros ont ainsi été investis dans l'outil industriel. Aujourd'hui, les audits confirment que, dans l'ensemble des usines, les bonnes pratiques de l'industrie pharmaceutique ont bien été déployées. Numico a, cependant, souhaité aller au-delà et a également étendu en 2007 ces normes aux fournisseurs de matières premières avec audits de contrôle et système d'évaluation pour mesurer les progrès réalisés. Juste en aval de la chaîne de fabrication, et avant d'être commercialisés, les produits sont aussi testés. Les échantillons de matières premières ou de produits finis sont tous analysés au laboratoire CLF (Central Laboratories Friedrichsdorf), en Allemagne. En 2006, plus de 12000 échantillons individuels ont été évalués, validant des progrès constants dans tous les secteurs, notamment la microbiologie, la conformité alimentaire et l'absence de contaminants.

36

Numico emploie 13000 collaborateurs répartis dans **36 pays**.

POSITIONS NUTRITION INFANTILE ET NUTRITION MÉDICALE

Nutrition infantile

Numico est leader de ce marché dans 16 pays. Il est n° 1 en Europe de l'Est, et n° 2 en Europe de l'Ouest, en Asie, en Afrique et au Moyen-Orient. L'Asie et l'Europe de l'Est affichent des potentiels de croissance particulièrement élevés :

entre 2006 et 2011, la croissance du marché de la nutrition infantile est estimée à 13% en Asie, et à 6% en Europe de l'Est.

Nutrition médicale

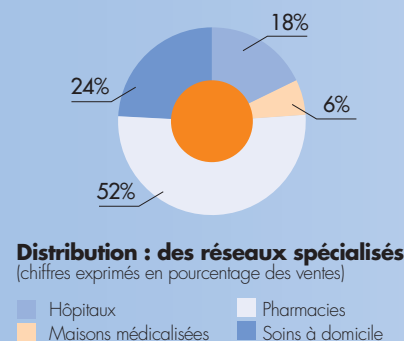
Numico est n° 1 sur le marché de la nutrition médicale dans 19 pays.

Il occupe des positions de leader en Europe de l'Ouest (n° 1 en France et en Italie, n° 2 en Espagne et en Allemagne...) et de l'Est (n° 1 en Pologne et en Russie...), en Asie-Pacifique (n° 1 en Chine, n° 2 en Australie) et en Amérique (n° 1 au Brésil, n° 2 en Argentine).

NUTRITION MÉDICALE

UN MARCHÉ À FORT POTENTIEL

Le marché de la nutrition médicale est récent, mais il est soutenu par des tendances de fond : augmentation globale de l'espérance de vie (la moyenne mondiale était de 48 ans en 1950, elle est estimée à 70 ans en 2025), nombre important d'enfants souffrant de problèmes métaboliques, apparition de maladies liées à l'évolution des modes de vie (diabète, obésité, maladies cardiovasculaires), etc. En parallèle, le rôle de l'alimentation est de plus en plus reconnu, mais encore sous-exploité dans la prévention et le traitement des maladies. Ce marché présente un potentiel de croissance de 8,8% d'ici à 2011.



60%

C'est le taux de croissance de Numico sur le marché de la nutrition médicale en Chine pour l'année 2007. Numico occupe une position de leadership sur ce marché.





RECHERCHE CLÉ DE VOÛTE DE LA STRATÉGIE DE NUMICO

Biologistes, immunologistes, microbiologistes, neuroscientifiques ou encore experts du métabolisme, plus de 200 scientifiques travaillent au sein de la Recherche Numico. Ils s'appuient aussi sur les compétences d'un réseau de partenaires internationaux : instituts de recherche, universités, hôpitaux, fournisseurs industriels, etc. C'est ainsi qu'en 2007 22 demandes de brevet ont été déposées par les chercheurs de Numico, et 4 nouveaux brevets ont été accordés. En matière de nutrition infantile, les efforts des équipes R&D de Numico se concentrent sur des produits favorisant la croissance, le développement psychomoteur et la protection immunitaire des jeunes enfants. Plusieurs études cliniques sont en cours pour valider les allégations santé de ces produits dans ces domaines. En 2007, trois études cliniques ont par exemple été réalisées sur la prévention et le traitement de

l'allergie. De même, le lait de croissance et les effets du lait infantile prébiotique* ont chacun été soumis à une étude clinique. Dans le secteur de la nutrition médicale, la recherche met l'accent sur l'oncologie et la maladie d'Alzheimer. Dans le domaine de l'oncologie, deux études cliniques ont été initiées en 2007 sur les produits destinés aux patients cancéreux (la gamme FortiCare). La Recherche travaille sur différentes parties du métabolisme pour créer une seconde génération de FortiCare, enrichi sur le plan nutritionnel. Numico développe parallèlement une expertise spécifique sur le rôle de la nutrition dans le fonctionnement cérébral. Un produit a ainsi été développé pour améliorer les fonctions cognitives des patients souffrant d'une forme légère à modérée de la maladie d'Alzheimer. Il a fait l'objet d'une étude clinique dont les résultats sont attendus mi 2008.

* Prébiotique : glucides non digestibles ayant des effets bénéfiques sur la flore intestinale et le système immunitaire.



DES MARQUES RECONNUES

Le Groupe Numico a construit sa crédibilité dans la nutrition infantile en s'appuyant sur des marques locales réputées auxquelles il a su donner un rayonnement international. Le développement de l'activité Nutrition Médicale s'est quant à lui appuyé sur une expertise reconnue auprès des professionnels de santé.

Etagère 1
Nutrition médicale
La nutrition entérale s'adresse à la fois aux jeunes enfants (Nutricia Nutriini) et aux personnes malades ou très âgées (Nutricia Nutrison). La gamme Fortimel cible les patients atteints de dénutrition.

Etagère 2
Nutrition infantile
Les produits couvrent les catégories des laits infantiles (Dumex Dulac, Dumex Mamil, Nutricia Almiron...), des laits de croissance (Dumex Dupro Gold), des céréales (Mellin Aptamil), des plats préparés (pot Cow & Gate) et des fruits, boissons et desserts (Mellin, Bobo Vita, Cow & Gate Frutapura).

Etagère 3
En nutrition infantile, le format innovant des compotes à boire Cow & Gate Frutapura a assuré leur déploiement rapide dans toute l'Europe. En **nutrition médicale**, la gamme SHS répond à des besoins ciblés comme les intolérances au glucose, les allergies alimentaires, les troubles métaboliques. Neocate LCP est développé spécifiquement pour les intolérances au lait de vache.

Avec la création du pôle Nutrition Infantile, Danone renforce son positionnement santé. Depuis 1965, le Groupe avait déjà un pied dans ce segment avec Blédina, un acteur important de ce marché tant par sa réussite économique que par son implication auprès des 0-3 ans.

BLÉDINA DU CÔTÉ DES MAMANS



leader sur le marché de la nutrition infantile en France, Blédina représente près du quart du chiffre d'affaires du nouveau pôle. Pour poursuivre son développement dans les années à venir, Blédina doit continuer à faire croître la catégorie en augmentant la part de l'alimentation spécifique pour les enfants entre 0 et 3 ans – en particulier le segment de l'alimentation diversifiée, qui représente les deux tiers de son chiffre d'affaires.

Le rôle central de l'innovation

Blédina s'appuie en premier lieu sur sa capacité d'innovation pour faire grandir le marché de la nutrition infantile. Depuis toujours, Blédina simplifie la vie des mamans en leur proposant des produits toujours plus innovants afin d'accompagner les bébés dans leur éducation alimentaire. Ainsi, si le petit

pot a longtemps été le produit icône, au cours de l'année 1993, Blédina crée la première gamme de plats cuisinés pour bébés et franchit un pas significatif avec Blédichief : nouveau un produit «révolutionnaire» élaboré avec un procédé de fabrication exclusif qui préserve les qualités des aliments. Huit ans plus tard, en 2001, Blédina lance Gallia Calisma, un lait infantile unique qui «participe à renforcer les défenses naturelles» de bébé. Ce produit, dont l'allégation santé a été validée par l'Afssa (Agence française de sécurité sanitaire des aliments), était le seul à avoir prouvé cliniquement ses bénéfices. Puis, en 2003, apparaît la gamme Les Idées de Maman, qui regroupe 16 recettes au bon goût, comme celles de maman ; en 2006, c'est au tour des Petits Grands, une gamme de repas élaborés pour répondre aux besoins spécifiques des enfants de 18 mois à 3 ans... Des innovations de rupture qui complètent l'effort permanent de la R&D pour observer les moindres évolutions socioculturelles afin d'anticiper les attentes des mamans et de leur apporter des réponses nutritionnelles appropriées.

Construire une relation privilégiée avec les mamans

Pour accompagner la commercialisation de ces produits, Blédina mène des campagnes afin d'expliquer aux mamans le bien-fondé d'une alimentation spécifique pour leurs enfants. L'essentiel de la communication repose donc sur un travail d'éducation, en réalisant des publicités en faveur de la catégorie (la juste dose en sel, en sucre, en protéines...) et en développant une offre de services aux mamans (site Internet, animation de chats avec des experts de la petite enfance, service d'information consommateurs, envoi de lettres d'information...). Ce faisant, Blédina devient un partenaire à part entière de l'éducation alimentaire de l'enfant. La société a ainsi su construire une relation de confiance, un lien intime avec les mamans pour les aider à donner ensemble les premières bonnes habitudes qui bâtiront les bases du futur comportement alimentaire. Le résultat est aujourd'hui visible : en France, 74% des mères préfèrent Blédina : la marque spécialiste 100% dédiée aux bébés.

Accompagner le développement des enfants

Cette confiance repose aussi sur le strict respect de la réglementation et l'assurance qu'ont les mamans de donner un produit bon, sûr et adapté aux besoins nutritionnels de leurs enfants. Le bébé de 0 à 3 ans a des besoins spécifiques ; par exemple, son système digestif et ses reins sont immatures avant l'âge de 12 mois et son organisme est encore en rodage dans les premières années de sa vie. C'est une période de croissance intense, et la construction de sa santé à ce moment-là est primordiale et liée en partie à son alimentation : en l'espace de trois ans, son poids va être multiplié par 5, sa hauteur par 2 et la taille de son cerveau par 2. Ce n'est donc pas un adulte en miniature, parce qu'il a des besoins tout à fait spécifiques et que son répertoire alimentaire se forme au cours de cette période essentielle. Pour cette raison, il existe une réglementation européenne qui définit de façon très

stricte l'alimentation pour bébés. Blédina allant même jusqu'à prendre des mesures supplémentaires pour la santé de bébé. Par exemple, des champs et des parcelles dédiés à Blédina, des contrats stricts avec les agriculteurs partenaires contrôlés régulièrement, des cultures éloignées de toute source de pollution afin de garantir l'absence de résidus polluants, des modes de culture et d'élevage très protégés et rigoureusement maîtrisés, comme, par exemple, l'utilisation de coccinelles pour protéger les vergers de pommiers des pucerons. Ce sont ainsi pas moins de 160 contrôles qualité par produit, du champ à l'assiette du bébé. Grâce à cette attitude responsable, Blédina réussit à bâtir une relation de confiance avec les mamans, avec les autorités publiques et sanitaires, ainsi qu'avec le monde médical, essentiel pour sa légitimité auprès des mamans. Et elle permet de pérenniser un dialogue bénéfique et régulier pour la santé des enfants. ■

NOUVELLE PERSPECTIVE



L'objectif de Blédina, dans les années à venir est de continuer le développement de la catégorie des 18-36 mois en France et au-delà. Aujourd'hui, seulement 50% des enfants sont nourris avec des produits spécialement adaptés à

leurs besoins, et la récente catégorie des 18-36 mois en est encore à ses débuts. De plus, l'exportation représente un moteur de croissance pour Blédina. En cinq ans, le chiffre d'affaires à l'export a doublé, pour atteindre 20% du chiffre d'affaires total. Pour le moment,

Blédina s'est concentré sur l'Europe et des régions comme le Liban, le Maghreb, l'Afrique francophone, où médecins et pédiatres ont été formés en France et connaissent la marque. Ainsi, en 2007, Blédina a pris le leadership en Algérie sur le marché du lait infantile. Avec Numico, de nouvelles perspectives s'ouvrent et certains produits pourraient avoir un bel avenir dans les pays où l'ex-groupe néerlandais est implanté. Tout l'enjeu pour Blédina et Numico va résider dans l'échange d'expertises et la création de synergies, qu'il s'agisse de R&D, de savoir-faire industriel, de marketing ou encore de responsabilité sociale.



AMÉRIQUE DU NORD
 2 523 employés
 N° 1 pour les produits laitiers frais
 7 usines
 1 centre R&D

EUROPE OCCIDENTALE
 19 121 employés
 N° 1 pour les produits laitiers frais
 N° 1 pour la nutrition infantile
 N° 2 pour les eaux en bouteille
 41 usines
 8 centres R&D

AFRIQUE ET MOYEN-ORIENT
 4 954 employés
 N° 1 pour les produits laitiers frais
 N° 2 pour la nutrition infantile
 14 usines
 1 centre R&D

AMÉRIQUE LATINE
 17 802 employés
 N° 1 pour les produits laitiers frais
 N° 1 pour les eaux en bouteille
 27 usines
 4 centres R&D

EUROPE CENTRALE
 10 052 employés
 N° 1 pour les produits laitiers frais
 N° 1 pour la nutrition infantile
 N° 1 pour la nutrition médicale
 19 usines
 1 centre R&D

ASIE-PACIFIQUE
 21 592 employés
 N° 1 pour les eaux en bouteille
 N° 2 pour la nutrition infantile
 54 usines
 5 centres R&D

LE NOUVEAU PÉRIMÈTRE MONDIAL DE DANONE

POUR EN SAVOIR PLUS

SUR INTERNET

www.danone.com



Retrouvez les marques du Groupe sur le site corporate de Danone.

www.bledina.com



Blédina, leader de la nutrition infantile en France, propose aux mamans recettes et conseils pour l'alimentation et la santé des bébés.

www.nutricia.com



Le site portail de Nutricia, une des marques phares du Groupe pour la nutrition infantile et la nutrition médicale.

www.gainhealth.org

L'ONG Gain (Global Alliance for Improved Nutrition) s'est donné pour mission de réduire la malnutrition, notamment auprès des populations vulnérables.

Les études cliniques prouvent scientifiquement les bénéfices santé des produits Danone.



À L'ÉPREUVE DES ÉTUDES CLINIQUES

Afin de rester à la hauteur de ses exigences en matière de santé, le Groupe Danone accorde une place grandissante aux études cliniques pour valider les allégations santé de ses produits. Il applique pour cela des standards aussi rigoureux que ceux de la recherche médicale.

Les produits fonctionnels comme Activia, Essensis, Actimel ou Danacol sont au cœur de la mission du Groupe Danone : apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. Ils fournissent en effet des bénéfices à l'organisme en agissant sur certaines de ses fonctions ; bienfaits qui ne peuvent s'avérer crédibles aux yeux des consommateurs et des

professionnels de santé que si des preuves scientifiques tangibles viennent les étayer. C'est pourquoi Danone a multiplié ces dernières années les études cliniques autour de ces produits, pour lesquels la demande ne cesse de se développer. Une récente étude sur Activia souligne, par exemple, que les bénéfices santé d'un produit seraient la première motivation d'achat, tandis que la dimension goût et plaisir serait la première

■ ■ ■

Un petit geste pour avancer

Danone: 672 038 971. Photo: Getty Images / Patrick Mörner

Avec  soutenez l' **INSTITUT PASTEUR**



Depuis 120 ans, l'Institut Pasteur a permis de préserver des millions de vies en faisant notamment progresser la recherche sur le système immunitaire et la lutte contre les maladies infectieuses. Depuis 2005, des chercheurs Danone et des chercheurs de l'Institut Pasteur travaillent ensemble sur les ferments et les probiotiques, pour mieux comprendre leurs effets sur l'organisme.

Le financement de l'Institut Pasteur dépend de la générosité du grand public. Avec Danone, vous aussi soutenez l'Institut Pasteur.

Découpez et collectionnez les Coupons-Dons Institut Pasteur sur les lots Actimel porteurs, entre le mois d'Octobre 2007 et le mois de Mars 2008. Pour chaque Coupon-Don renvoyé, un don sera effectué par Danone à l'Institut Pasteur.

Retrouvez tous les détails de l'opération sur www.danone-pasteur.fr et sur les lots Actimel porteurs de l'offre.

■■■ motivation de rachat. Face à une offre alimentaire toujours plus riche et diversifiée, les bénéfices santé se révèlent donc de puissants moteurs de croissance. Dans le même temps, la concurrence s'aiguise, avec des produits alimentaires de plus en plus sophistiqués et ciblés qui exigent du Groupe Danone des compétences spécifiques et d'importants investissements en recherche et développement. En outre, l'industrie agroalimentaire dans son ensemble est soumise à un niveau d'exigences réglementaires qui se révèle de plus en plus élevé dans le domaine de la santé. Ainsi, en janvier 2007, un nouveau règlement européen est venu harmoniser et durcir les conditions d'utilisation d'allégations nutritionnelles et de santé dans tous les pays de l'Union afin de protéger le consommateur d'affirmations abusives. La justification scientifique préalable des bénéfices santé invoqués pour les produits alimentaires est désormais obligatoire pour tous les industriels européens.

Des standards scientifiques élevés
Les bénéfices santé demandent donc plus que jamais à être soutenus par des arguments scientifiques solides. Il s'avère nécessaire de mesurer l'effet d'un produit non plus seulement dans une éprouvette de laboratoire, mais directement sur le consommateur futur. C'est ainsi que les études cliniques, traditionnellement menées dans le cadre de la recherche médicale, ont naturellement pris leur place dans le processus d'innovation pour les produits laitiers frais et la nutrition infantile, mais aussi pour les eaux. Ces études consistent en des expérimentations cliniques menées sur l'homme, et visent à faire la démonstration de l'effet santé d'un produit. Sachant que plusieurs études sont souvent nécessaires pour

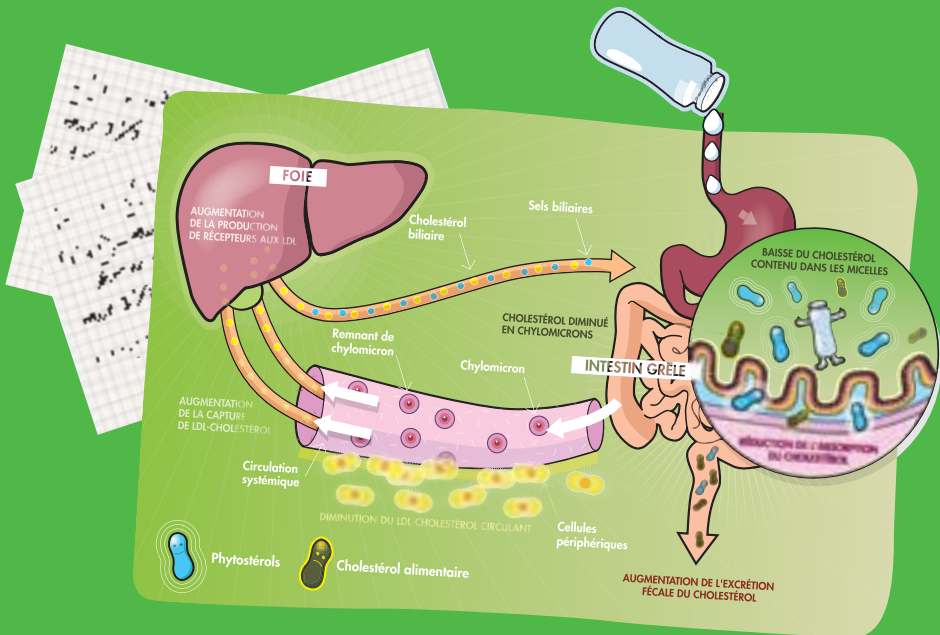
construire un ensemble cohérent de preuves autour d'une allégation santé, le budget consacré aux études cliniques par la Recherche Danone est en croissance constante : il a été multiplié par 15 au cours des cinq dernières années, et 20 à 30 nouvelles études sont lancées chaque année. Le nombre d'études menées dépend notamment de l'allégation visée mais aussi de la complexité de l'effet attendu sur l'organisme : Essensis, lancé dans quatre pays en mars 2007, a par exemple déjà été soumis à deux études, tandis qu'Actimel dépasse aujourd'hui la vingtaine d'essais cliniques depuis son lancement en 1994.

Une mise en œuvre longue et exigeante
Une étude clinique vise à prouver d'une part que le bénéfice mesuré est pertinent par rapport à l'allégation santé visée, et d'autre part que la mesure effectuée est solide et crédible. ■■■



Des vertus de l'hydratation

Les scientifiques s'accordent aujourd'hui à reconnaître l'importance de l'hydratation et ses bienfaits sur l'organisme, et soulignent volontiers les vertus spécifiques des eaux minérales. Aussi, ne limitant pas ses recherches aux produits laitiers frais, Danone a mis sur pied il y a un peu plus d'un an une équipe de recherche en nutrition santé dédiée au pôle Eaux. Les études cliniques engagées ont pour base la recherche des impacts précis de l'hydratation sur l'organisme : prévention des calculs rénaux et meilleure élimination des déchets métaboliques ? Prévention du déclin des performances physiques et cognitives ?... Autant de bénéfices qui pourraient accompagner plus tard des produits spécifiques. Si l'on précise que certaines populations largement en surpoids consomment plus de 20% de leurs calories quotidiennes sous forme de boissons sucrées... les bénéfices d'une hydratation saine, naturelle et journalière sont de toute évidence un sujet d'avenir.



LA SCIENCE EN IMAGES
Comment agit Danacol ?

Danacol contient des stérols végétaux qui limitent l'absorption du cholestérol au niveau de l'intestin. La structure des stérols végétaux est très proche de celle du cholestérol. Cette ressemblance permet aux stérols de leurrer l'organisme et de limiter le passage du cholestérol de l'intestin vers le sang.

LE CHIFFRE
3
semaines de consommation quotidienne de Danacol en bouteille permettent d'observer une réduction de 12,2% du taux de LDL-C, le «mauvais cholestérol», chez les adultes présentant une hypercholestérolémie (et dans le cadre d'un régime équilibré), comparativement à des sujets témoins.

LA SCIENCE EN CHIFFRES
Les études cliniques

- 200** Plus de 200 collaborations R&D dans le monde et plus de 60 études cliniques sont en cours dans 18 pays.
- 180** La valeur du marché des aliments fonctionnels était estimée à plus de 180 milliards de dollars en 2006.
- 15** Les aliments fonctionnels, alléguant un bénéfice pour la santé, connaissent une croissance annuelle supérieure à 15%. Le budget du Groupe consacré aux études cliniques a été multiplié par 15 en cinq ans.

200
180
15

INSTITUT PASTEUR

Un partenaire de longue date

Déjà, en 1919, les ferments des premiers yaourts d'Isaac Carasso proviennent de l'Institut Pasteur. Et, depuis quelques années, c'est un partenariat scientifique qui unit la Recherche Danone et les équipes de l'Institut Pasteur : de nombreux chercheurs Danone Research ont été formés à l'Institut, dans des domaines tels que l'immunologie et la microbiologie, et des études menées en commun ont été publiées. Aujourd'hui, cette collaboration les conduit à étudier ensemble les mécanismes d'action des

probiotiques sur l'organisme. Souhaitant aller plus loin, Danone a décidé de mettre la notoriété de ses produits au service de l'Institut, qui est majoritairement financé par des donateurs privés. Fin 2007, Danone a lancé une opération de collecte de fonds via sa marque Actimel. Les consommateurs français sont invités à découper des coupons figurant sur les packs d'Actimel : pour chaque coupon renvoyé, Danone reverse 0,20 € à l'Institut Pasteur, afin d'aider la recherche en immunologie.



contribue à renforcer les défenses naturelles de l'organisme

HISTOIRE DE SCIENCES

1789 : découverte des bienfaits de l'eau minérale naturelle d'Evian.

1919 : Isaac Carasso fabrique les premiers yoghourts Danone à Barcelone à partir de ferments fournis par l'Institut Pasteur.

1964 : lancement

du premier fromage frais Taillefine à 0% de matière grasse.

1983 : création du centre international de recherche Daniel Carasso dédié aux produits laitiers frais.

1987 : lancement d'Activia, lait fermenté qui contribue à réguler

le transit intestinal.

1994 : lancement du lait fermenté Actimel.

1999 : Création en France du centre Evian pour l'eau.

2002 : ouverture de Danone Research - centre Daniel Carasso, centre de R&D au service de toutes

les filiales Danone dans le monde.

2004 : lancement de Danacol, un produit laitier qui aide à réduire le mauvais cholestérol.

2006 : lancement d'Essensis, le premier yoghourt qui nourrit la peau de l'intérieur.

LE CHIFFRE

6

mois en moyenne pour 1 étude sur Actimel en 2007, 4 000 sujets testés, 900 000 bouteilles tests produites et étiquetées, conditionnées en 32 000 boîtes et expédiées vers 150 lieux différents.



ACTIMEL

Numéro 1 des études cliniques

Depuis son lancement en 1994, **23 études cliniques** ont été conduites à ce jour sur Actimel, dont 7 viennent de s'achever et confortent l'allégation santé du produit : Actimel aide à renforcer les défenses naturelles de l'organisme. Les études menées ont permis notamment de démontrer la survie de **la souche probiotique L. casei DN-114 001** lors du transit chez l'homme, d'étudier ses effets sur les défenses de l'organisme auprès de différentes populations cibles (enfants, adultes, seniors). En outre, plusieurs études récentes ont permis de mettre en évidence la réduction de l'incidence ou de la durée d'infections gastro-intestinales ou respiratoires suite à la consommation d'Actimel.

ACTIVIA

renforce sa crédibilité scientifique



Six nouvelles études cliniques ont été lancées sur Activia en 2007. Quatre d'entre elles étaient destinées à enrichir les dossiers scientifico-réglementaires de la marque. Ces derniers ont été soumis à la Commission européenne pour soutenir les allégations au niveau européen. L'ensemble de ces études devrait également permettre à Danone d'élargir la communication sur Activia.

DÉFINITION

Les probiotiques sont des micro-organismes vivants qui, ingérés en quantité suffisante, apportent un bénéfice pour la santé.



■ ■ ■ Sous cette apparente simplicité, la réalisation d'un essai clinique se révèle être une entreprise considérable qui implique pendant plusieurs mois la mobilisation des équipes du département Nutrition et Recherche clinique, mais aussi de nombreuses autres équipes de la Recherche Danone. La première étape consiste à définir l'objectif de l'étude et le cahier des charges, qui fera ultérieurement l'objet d'un appel d'offres en direction de partenaires extérieurs au Groupe. Les Good Clinical Practices (GCP ou bonnes pratiques cliniques) en vigueur au niveau international imposent en effet d'impliquer des acteurs indépendants afin de garantir la fiabilité et l'honnêteté des résultats scientifiques obtenus. Le dossier est ensuite soumis aux autorités sanitaires, assorti d'une demande d'autorisation. C'est seulement avec leur feu vert que la phase expérimentale pourra commencer, en collaboration d'une part avec les meilleurs experts scientifiques dans le monde entier, et d'autre part avec des acteurs indépendants hautement spécialisés et sous contrat, assurant des investigations cliniques pour le compte de tiers.

Une méthodologie scientifiquement prouvée

Les laboratoires indépendants impliqués dans les études cliniques appliquent aux produits Danone la même charte de bonnes pratiques que pour les essais pharmaceutiques. Les effets d'un principe actif sont comparés à ceux d'un placebo, les groupes de volontaires sains sont sélectionnés selon des critères précis, seuls les responsables de l'étude clinique connaissent le contenu des produits livrés pour la consommation, tandis que les patients et le personnel médical l'ignorent (méthode du double aveugle) afin de ne pas fausser les mesures, etc.

Toutefois, à la différence des médicaments, les produits laitiers frais, par exemple, ajoutent une contrainte logistique supplémentaire liée à leur durée de conservation très limitée.

Une logistique complexe

Les produits Danone soumis aux études cliniques sont des produits vivants et périssables, qui doivent être livrés tous les quinze jours aux patients impliqués dans l'étude. La logistique doit donc impérativement être réglée à la perfection afin d'être en mesure de fournir des produits tests stables parfois à l'autre bout du monde, parfois sur une centaine de sites différents, et ce, souvent pendant plusieurs mois d'affilée. La coordination de la fabrication, du packaging, de l'étiquetage et de l'envoi en atmosphère réfrigérée ne souffre aucun accroc, et le transport est suivi en temps réel, pour une traçabilité optimale.

La science, clé de la crédibilité

La phase finale d'une étude clinique consiste à traiter les milliers de données scientifiques recueillies, à les contrôler et les organiser en vue de la publication du rapport de conclusion de l'étude. La méthodologie scientifique et la transparence des résultats sont des facteurs essentiels de crédibilité : impossible de ne retenir que des études favorables à l'allégation santé visée et de reléguer les autres au placard ! La crédibilité est, en effet, fondamentale pour le présent et l'avenir des marques du Groupe Danone, et les études cliniques sont appelées à se multiplier encore plus largement à mesure que vont se développer de plus en plus de produits santé. La combinaison de la science et de la santé, piliers fondateurs du Groupe, alliée au plaisir gustatif, ouvre pour demain des horizons de développement insoupçonnés. ■

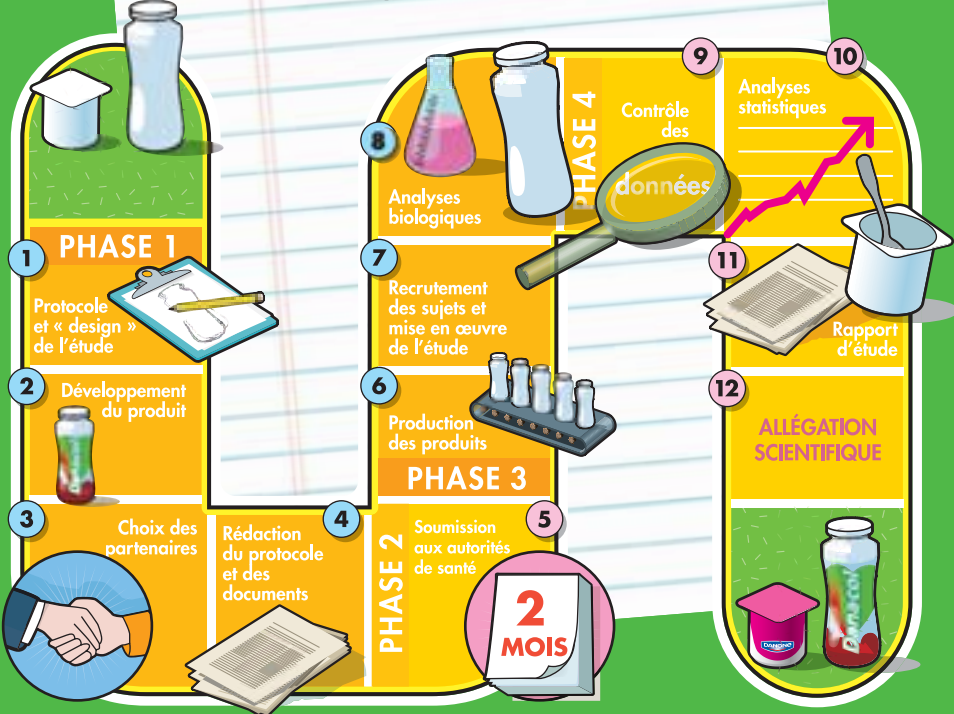
MÉTHODOLOGIE

Les 12 étapes de l'étude clinique

Une étude clinique est un véritable projet, dont la durée est souvent supérieure à un an. Sa coordination est donc essentielle. Chaque étude se déroule en 4 phases pour une douzaine d'étapes.

POUR EN SAVOIR PLUS

Consultez la rubrique Recherche et innovation du site www.danone.com



PHASE 1
Décision sur le sujet de l'étude consommateurs/«claim»
environ six mois

PHASE 2
Validation
environ deux mois

PHASE 3
Expérimentation
durée très variable (deux semaines à plus d'un an)

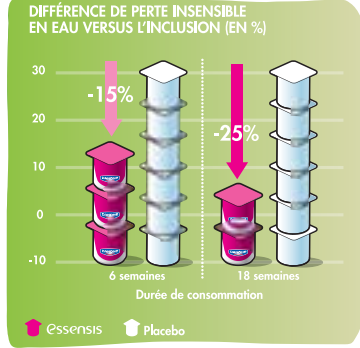
PHASE 4
Exploitation et rédaction
environ six mois

LA SCIENCE EN IMAGES
Essensis

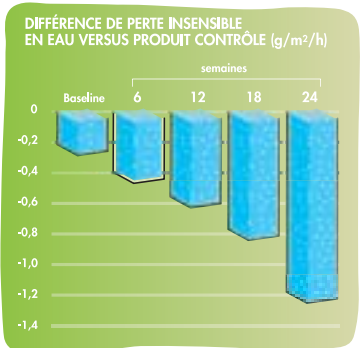
Essensis contient notamment de l'huile de bourrache, du thé vert, de la vitamine E et des ferments exclusifs Danone. L'étude clinique menée sur 72 femmes pendant six mois de consommation quotidienne a démontré qu'Essensis améliore l'effet barrière de la peau, contribuant à une peau souple, hydratée et moins sèche.

Voir ci-contre

Résultats cliniques sur la perte en eau de la peau au bout de 6 et 18 semaines de consommation d'Essensis.



Réduction cumulée de la perte en eau insensible au cours du temps avec Essensis (entre 0 et 24 semaines).



* 4 phases : la préparation, la validation par les autorités de santé, la phase expérimentale proprement dite, et enfin l'analyse statistique et la rédaction des résultats.

GOVERNANCE SANTÉ :
DES ACTIONS CONCRÈTES
MENÉES EN 2007

L'exigence de Danone en matière de santé et de nutrition a été élevée au rang de gouvernance pour prendre en compte les enjeux de nutrition et de santé publique.

La gouvernance nutrition et santé du Groupe Danone s'appuie sur trois piliers majeurs déployés dans l'ensemble des sociétés du Groupe, et s'incarne dans des initiatives concrètes.

La science derrière les produits

Le premier pilier de la gouvernance santé, c'est une approche scientifique rigoureuse, mise en œuvre pour le développement de leurs bénéfices nutritionnels et santé. A cette fin, plus de 200 contrats de collaboration ont été établis avec des organismes de recherche de par le monde et plus de 60 études cliniques sont en cours dans 18 pays. Ces principes de gouvernance ont notamment conduit à l'adaptation du produit Danonino dans plus d'une dizaine de pays pour que sa formulation réponde aux déficiences nutritionnelles spécifiques des enfants grâce à un enrichissement en vitamines et minéraux.

Danone Brésil a par exemple lancé en 2007, en partenariat avec 13 universités locales, une étude permettant d'évaluer les apports nutritionnels des enfants brésiliens, données à ce jour non disponibles dans ce pays. Cette enquête aidera entre autres les équipes de développement de Danone à mieux adapter la composition de Danonino au contexte nutritionnel local.

Une autodiscipline dépassant les exigences réglementaires

Partisan de l'autodiscipline des industriels, Danone s'est par exemple engagé aux côtés de plusieurs groupes agroalimentaires dans une démarche d'information nutritionnelle transparente sur les emballages.

La finalité de cette décision est de permettre aux consommateurs d'acheter et de consommer les produits qu'ils aiment en ayant une connaissance objective de leur contenu nutritionnel. Fondé sur les repères nutritionnels journaliers, cet étiquetage indique les quantités de protéines, glucides (dont les sucres), matières grasses (dont les acides gras saturés), fibres et sodium contenues dans chaque portion. En Europe, fin 2007, ce sont 35% des produits qui sont ainsi étiquetés, et l'année 2008 permettra à Danone de généraliser cette pratique à la grande majorité de ses produits.

Prendre ses responsabilités, en tant qu'acteur concerné par le débat en Europe sur la publicité à destination des enfants, c'est ce qu'a fait Danone à la fin de l'année 2007. Ainsi, avec 10 autres entreprises, Danone s'est engagé à limiter, d'ici à fin 2008, sa publicité en direction des enfants de la tranche 3-12 ans exclusivement aux produits adaptés à leurs besoins nutritionnels. Pour les produits laitiers frais en France, il s'agit par exemple d'Actimel, Petit Gervais aux fruits et Velouté.

LES 3 PILIERS DE LA GOUVERNANCE SANTÉ

Rigueur de l'approche scientifique, respect des principes d'autodiscipline, concertation permanente avec les parties prenantes.

Une concertation permanente avec les parties prenantes

La gouvernance santé chez Danone, c'est aussi la concertation avec les parties prenantes : autorités, scientifiques, industriels, associations de consommateurs, etc. Les Instituts Danone participent pleinement à cette démarche. Mi-2007, le dernier Institut Danone s'est ouvert à Jakarta, en Indonésie, portant leur nombre à 17 dans le monde. En favorisant la prise de conscience des enjeux santé et nutrition dans les pays où ils sont implantés, mais aussi en finançant des programmes à but non lucratif (éducation des enfants, formation de médecins, recherche scientifique, etc.), les Instituts contribuent à promouvoir et à diffuser les connaissances sur les liens entre alimentation et santé. En Indonésie, où une large part de la population vit avec de très faibles revenus, l'Institut a décidé de lancer des programmes visant, par exemple, à promouvoir des réponses pratiques aux problèmes de malnutrition.

REPOUSSER LES FRONTIÈRES DE L'INNOVATION

Pour favoriser l'innovation, Danone implique certains de ses fournisseurs en amont du développement de ses produits les plus stratégiques. Explications.

Innovations de plus en plus sophistiquées, réglementations de plus en plus contraignantes et consommateurs de plus en plus exigeants... Le développement de nouveaux produits nécessite aujourd'hui la maîtrise de technologies qui n'existent pas toujours en interne. D'où la nécessité d'associer les fournisseurs au processus d'innovation. Ainsi Danone, à travers la mise en place de partenariats privilégiés avec certains de ses fournisseurs, s'entoure de ressources additionnelles et accède à leurs compétences techniques spécifiques, tout en baissant les coûts en amont et en accélérant le temps de mise sur le marché du nouveau produit.

Partenaires privilégiés

Partenaires plus que fournisseurs, ces derniers deviennent en partie responsables de la compétitivité des produits. Et ce, dans un processus structuré et contractuel qui permet de sécuriser la relation... et d'accélérer l'innovation. Par exemple, Danacol nécessite les plus hautes compétences en matière de management du taux de cholestérol. L'entreprise allemande Cognis est un acteur dont la notoriété et le savoir-faire dans ce domaine sont reconnus mondialement. En développant un partenariat avec Danone, la société met à la disposition du Groupe des connaissances, un laboratoire et des ressources – 5 chercheurs sont entièrement dédiés à Danone. Cognis a ainsi pu développer les stérols végétaux qui entrent dans

la fabrication de Danacol. Au-delà de son lancement, les efforts menés sur le profil organoleptique du produit ont permis à Danacol de devenir leader sur son segment.

Processus accélérés

L'évolution des relations avec les fournisseurs a nécessité une adaptation de l'organisation interne du Groupe Danone. Le rôle principal de la nouvelle fonction Achats passe ainsi de la réduction des coûts à une dimension plus stratégique d'identification et de gestion de fournisseurs innovants. Elle pilote une véritable interface entre les besoins R&D du Groupe et les capacités d'innovation des fournisseurs. Les acheteurs de Danone construisent ainsi une relation sur le long terme, basée sur la confiance et l'implication. La présence de fournisseurs lors de la réunion annuelle des directeurs généraux de Danone, pour la première fois en septembre 2007, est révélatrice de cette confiance. A cette occasion, un prix spécial a



été décerné aux fournisseurs qui contribuent à l'innovation de Danone. Les trophées sont venus récompenser le travail de co-développement sur Danacol (Cognis, lire plus haut), Essensis (Polaris, un fournisseur français de lipides nutritionnels qui a travaillé avec la R&D de Danone sur la recette d'Essensis) et Actimel (Graham, fabricant américain de packagings, qui a permis de diviser par 2 le poids de la bouteille d'Actimel). ■

La démarche Respect

Dans le cadre de l'évolution de leur métier, il appartient également aux acheteurs de s'assurer que les fournisseurs respectent les principes sociaux fondamentaux. Danone a déployé la démarche Respect à partir de 2006 auprès des acheteurs de ses filiales : elle leur permet de suivre leurs fournisseurs et d'engager des démarches de progrès au regard de 7 critères issus des conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT) : liberté d'association et droit de négociation collective, sécurité, respect des législations nationales en matière de temps de travail, de conditions salariales, interdiction des pratiques discriminatoires, du travail des enfants, du travail forcé. Depuis le début du programme, 50 audits externes ont été réalisés chez les fournisseurs du Groupe.

NON
MI ACCONTENTO DI
UN FERMENTO
QUALUNQUE.
VOGLIO
IL MIO BIFIDO.



FERMENTI COMUNI



BIFIDUS ACTIREGULARIS



L'ANNÉE R&D 2007

En 2007, Danone a recruté dans le monde 50 scientifiques de niveau PHD ou dotés d'un diplôme d'ingénieur.

LES CHIFFRES

2

millions
2 067 681 données statistiques ont été analysées à l'issue des 7 études cliniques réalisées sur Actimel en 2007.

20

demandes de brevet
ont été déposées en 2007 par Danone Research.

ACTIVITÉ EAUX

1^{er} Comité scientifique

En février 2007, l'activité Eaux a réuni son premier Comité scientifique, auquel participent six experts internationaux de l'hydratation et de la fonction rénale. Les conclusions des échanges vont permettre d'explorer les bénéfices santé de l'eau : élimination, performances physiques et cognitives.



Cartographie nutritionnelle

Le Groupe Danone s'engage à améliorer en permanence la qualité nutritionnelle de ses produits. Danone Research a ainsi lancé une opération de cartographie nutritionnelle. Il s'agit de comparer, pour chaque filiale du Groupe, la qualité nutritionnelle de chaque produit avec les recommandations de l'OMS et avec les produits des principaux concurrents. A fin 2007, les filiales dont les produits avaient été analysés représentaient 62% du chiffre d'affaires du Groupe. Le déploiement de cette opération se poursuivra au cours de l'année 2008.



Yakult

En 2007, le Groupe Danone et son partenaire japonais Yakult Honsha Co. ont signé un accord pour exploiter une nouvelle méthode d'analyse de la flore intestinale : la technologie YIF-Scan. Très précise, ultrarapide et moins onéreuse que les autres techniques du marché, YIF-Scan va permettre d'aller plus loin dans la connaissance de la flore intestinale et des effets santé associés aux probiotiques.



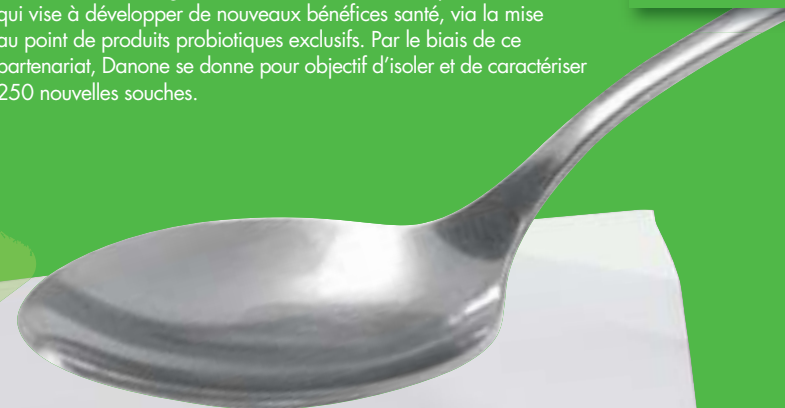
ÉTUDES CLINIQUES Optimiser l'élimination



Les deux premières études cliniques sur l'élimination, un des bénéfices majeurs de l'eau, ont été initiées en mars 2007 et mises en œuvre à la fin de l'année. Appliquées à Bonafont au Mexique et à Font Vella en Espagne, elles ont pour objectif de démontrer que la consommation quotidienne de deux litres de ces eaux aide le corps à mieux éliminer.

Moscou

Danone a signé en décembre 2007 un partenariat de trois ans avec la faculté de biologie de l'université de Moscou et l'Institut d'immunologie de Moscou. L'enjeu est de collecter et de caractériser de nouvelles souches de bactéries lactiques probiotiques et d'enrichir ainsi la biodiversité de la collection de Danone Research, qui référence déjà 3 500 souches. Cette démarche s'inscrit dans le cadre de la stratégie d'innovation santé du Groupe Danone, qui vise à développer de nouveaux bénéfices santé, via la mise au point de produits probiotiques exclusifs. Par le biais de ce partenariat, Danone se donne pour objectif d'isoler et de caractériser 250 nouvelles souches.



LA R&D DE DEMAIN : DANONÉ + NUMICO

218 millions d'euros investis en recherche et développement.

500 coopérations scientifiques mondiales.

1 150 personnes qui travaillent au sein de la communauté R&D internationale.

Une **expertise** sur les probiotiques, les prébiotiques, les bioactifs ainsi que la nutrition médicale entérale est désormais réunie au sein de la recherche Danone.

RÈGLEMENTATION EUROPÉENNE Profils nutritionnels

Le Règlement Européen sur les allégations nutritionnelles et de santé est en cours de mise en place. Il prévoit que les produits alimentaires ne pourront porter une allégation santé que s'ils présentent un « bon » profil nutritionnel - la définition légale de ces bons profils étant attendue en 2009.

Fort de son expertise sur le sujet, Danone Research a évalué les principaux systèmes de profilage existants, ce qui permet au Groupe d'échanger avec les autorités européennes sur les solutions scientifiques à adopter dans le cadre de ce projet réglementaire.

INNOVATION SOCIÉTALE POUR UNE NOUVELLE APPROCHE

La croissance pour la croissance n'a pas de sens. La finalité de la croissance, c'est le bien-être des hommes et des femmes. Cette phrase qu'on pourrait croire extraite d'un manuel récent de développement durable a en fait été prononcée il y a maintenant près de quarante ans par Antoine Riboud, fondateur du Groupe Danone. Elle résume non seulement l'approche sociétale de l'entreprise mais, plus globalement, son modèle de croissance. Un modèle de croissance basé sur la conviction, assez simple finalement, qu'il ne peut y avoir de développement économique sans développement des hommes. Et réciproquement. Ce modèle est aujourd'hui toujours vivant et en constant renouvellement. Il est au cœur du «nouveau Danone» qui se construit aujourd'hui.

Nouvelles exigences, nouveaux dialogues

Depuis quarante ans, Danone a bien évidemment changé et s'est même radicalement transformé, en se développant fortement dans les pays émergents et en se concentrant de plus en plus sur l'alimentation santé. Ces évolutions ne sont pas neutres. Elles exposent le Groupe à de nouveaux enjeux et à de nouvelles

exigences. D'autant que, parallèlement, l'environnement a lui aussi changé. Les individus, consommateurs et citoyens, se sentent de plus en plus concernés par les questions touchant à l'éthique ou à l'avenir de la planète. Et, à côté des pouvoirs publics et des entreprises, de nouveaux acteurs, associations, ONG, organismes parapublics, ont gagné en crédibilité et en expertise. Les parties prenantes de l'entreprise, celles qu'il convient de considérer au moment de prendre une décision, autrefois réduites aux actionnaires, aux salariés et aux fournisseurs, sont aujourd'hui de plus en plus diverses. Pour Danone, il ne fait donc aucun doute que les solutions d'avenir passent par un dialogue avec ces parties prenantes aux compétences et à l'approche complémentaires, voire par la construction d'initiatives communes. Même si, parfois, le dialogue n'est pas a priori très naturel entre des acteurs si dissemblables. En collaborant avec des ONG comme Gain au Bangladesh ou en travaillant main dans la main avec l'UITA (le syndicat mondial des travailleurs de l'agroalimentaire), Danone entend ainsi adopter une attitude résolument ouverte et respectueuse, tout en ne perdant pas de vue sa mission spécifique, qui est d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre, ni sa responsabilité d'acteur économique, qui est de créer de la richesse.

Développement durable et intérêt économique

On rejoint là une autre conviction «danonienne» : les entreprises ont un rôle clé à jouer lorsqu'il s'agit de répondre aux enjeux sociétaux. Tout simplement parce qu'elles ont à leur disposition un certain nombre de leviers pour contribuer à changer les choses, directement ou indirectement. A travers sa politique d'approvisionnement en matières premières ou de nouveaux modes de distribution locale qui font appel à une population peu formée, Danone, par exemple, influence favorablement le développement et l'emploi local, comme au Mexique ou en Afrique du Sud (lire p. 56). En diminuant volontairement le poids de ses emballages, en développant l'utilisation de matières recyclées, en stimulant la recherche sur de nouveaux emballages ou en repensant ses modes de transport, l'entreprise a aussi un impact concret et mesurable sur l'environnement. Un impact que Danone mesure. Notamment parce que c'est également son intérêt économique. Moins d'emballage, c'est en effet moins de carbone pour la planète, mais c'est aussi des coûts de packaging et de transport réduits, comme pour Volvic (lire p. 52). Des formations et des revenus garantis pour les petits éleveurs qui livrent les usines

Danone, c'est du développement local mais c'est aussi, comme en Turquie, un approvisionnement en lait sécurisé à la fois en quantité et en qualité (lire p. 49).

L'innovation sociétale comme modèle

Tout cela oblige à être inventif et innovant, car il faut repenser les manières de faire. Ce qui a incité Danone à déployer auprès de ses filiales un dispositif de stimulation et d'aide à l'innovation sociétale, la démarche Danone Way Ahead. L'idée est d'abord d'assurer le respect de 16 principes fondamentaux qui constituent un socle incontournable

Il ne peut y avoir de développement économique sans développement des hommes.

en matière de responsabilité sociale et environnementale. Mais elle est ensuite d'encourager les équipes à aller au-delà de la simple conformité aux exigences fondamentales et à travailler sur des projets locaux innovants. Une méthodologie spécifique a été mise en place pour les aider. Appelée Sustainability

Mapping et présentée sous la forme d'une grille d'évaluation, elle permet aux équipes d'identifier et de factueliser les principales problématiques locales en lien avec la mission du Groupe, que ce soit en matière de gouvernance, d'environnement, de nutrition ou de santé. Et de prioriser ensuite les principales actions à mener. Pour développer les projets d'innovation sociétale, dans le cadre des plans d'action décidés par les filiales, Danone prône ainsi une démarche expérimentale qui permet d'identifier et de sélectionner les nouveaux concepts qui pourront être ensuite déployés et adaptés dans d'autres pays. Le succès de cette démarche repose sur l'échange de bonnes pratiques et la mise

en réseau des différentes fonctions et filiales : un premier Social Innovation Lab a réuni, en juillet 2007, plus de 100 managers internationaux à Evian. Et, fait rare dans le monde de l'entreprise, cette démarche d'innovation sociétale est suivie au plus haut niveau par le Comité de responsabilité sociale du Conseil d'administration, présidé par Jean Laurent, administrateur indépendant. Une manière de marquer l'importance stratégique pour Danone de la dimension sociétale. ■



EN SAVOIR PLUS
Retrouvez d'autres initiatives sur le site www.danone.com

MAÎTRISER LES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX

(1) Recyclage d'emballages Aqua en Indonésie.
(2) L'agriculture compte pour 47% des impacts environnementaux liés au lait.



matière de recyclage des emballages, ce contexte offre un nouvel élan aux programmes environnementaux.

Au commencement, les sites de production

Les premiers leviers importants de réduction des impacts sur l'environnement ont été pour Danone les économies d'eau et d'énergie sur les sites, car ils correspondaient à la responsabilité directe de l'entreprise. Pourtant, ces impacts ne représentent que 9% de l'empreinte environnementale globale des produits. Cette politique au niveau industriel a été généralisée à l'ensemble des sociétés du Groupe. Aujourd'hui, les consommations d'eau et d'énergie sont en baisse de 23% depuis l'année 2000.

L'amont, des impacts importants et des leviers d'action

On commence aujourd'hui à appréhender l'impact environnemental d'un produit sur l'ensemble de son cycle de vie. Pas seulement sur sa phase de production mais aussi en aval (sa distribution) et en amont (les matières

premières). Chez Danone, les matières premières transformées sont essentiellement d'origine agricole. Dans le cycle de vie du produit laitier, par exemple, l'agriculture compte pour 47% des impacts environnementaux liés au lait : consommation d'eau pour l'irrigation, pollution liée aux engrais et aux pesticides, émissions de gaz à effet de serre... L'augmentation de la productivité agricole s'est accompagnée, on ne peut le nier, d'une pression accrue sur le milieu naturel. Même si celui-ci ne peut être qu'indirect, Danone a conscience d'avoir un rôle à jouer pour favoriser l'essor d'une agriculture plus durable.

A commencer par la filière lait. Danone travaille en effet dans ce domaine avec des milliers d'éleveurs. Chaque exploitation agricole doit être conforme à un cahier des charges établi par l'entreprise dès 1997 et qui décline en 10 points les pratiques environnementales à respecter : limitation des pesticides, respect du bien-être des animaux, règles d'hygiène en salle de traite, traitement

des déchets... En ce qui concerne la ressource en eau, le Groupe est passé, il y a déjà plusieurs années, d'une approche réglementaire à une approche plus proactive dans les différents pays où il exploite et valorise des sources. Il s'agit toujours d'assurer la pérennité des sources, en ne prélevant jamais plus que ce que la nature produit, mais aussi de traiter les eaux usées pour pouvoir les rendre au cycle naturel de l'eau. Aujourd'hui, le Groupe utilise par exemple une partie de ses eaux usées pour l'entretien de ses espaces verts, le nettoyage de ses locaux, le lavage des citernes, la fabrication de la vapeur... En 2009, le Groupe devrait franchir un nouveau cap. En France, deux usines devraient mettre en œuvre les premiers parcs végétaux filtrants : des plantes y épureront les eaux usées de manière naturelle. Histoire de boucler la boucle.

Recyclage à l'infini

Depuis 2007, Danone récupère une partie du PET (polyéthylène téréphtalate) de ses bouteilles usagées pour la réincorporer dans la fabrication de

nouvelles bouteilles. Cette véritable révolution technologique (les bouteilles d'eau minérale parfaitement recyclables avaient pour habitude de s'offrir une seconde vie dans les filières textiles), approuvée en France par l'Agence française de sécurité sanitaire des aliments (Afssa), permet de produire des bouteilles avec 25% de PET recyclé. Dans les pays où la filière recyclage est peu développée, Danone lance des projets pilotes qui, outre le bénéfice environnemental, ont un bénéfice sociétal sous la forme de créations d'emploi. Exemple... Au Mexique, la filiale Eaux de Danone, Bonafont, teste un nouveau business model : elle fait des économies de coût (le PET recyclé étant moins cher que le PET vierge) et rémunère parallèlement le fournisseur chargé de collecter la matière à recycler à un tarif supérieur à celui du marché. Bonafont apporte son soutien à une ONG locale pour la construction d'un centre éducatif qui va permettre de scolariser des enfants auparavant employés dans des réseaux de collecte. ■

Bilan carbone ■

Réduire son bilan carbone : à l'heure où la Terre se réchauffe, c'est une priorité. Du fertilisant utilisé pour faire pousser les cultures qui servent à l'alimentation des vaches à l'énergie nécessaire à produire une bouteille en plastique, la facture carbone estimée du Groupe s'élève en 2007 à 20 millions de tonnes de CO₂ (9% d'émissions directes liées aux usines, 23% pour les emballages, 28% pour la distribution, 40% pour l'agriculture). Pour la diminuer, Danone réduit le poids des emballages (les bouteilles Evian de 1,5 litre ont perdu 35% en 5 ans), favorise une agriculture raisonnée, privilégie le ferroutage.



Empreinte carbone d'une bouteille Evian de 1,5 litre en PET :

121 grammes de CO₂/litre en 2007. D'ici à 2010, l'incorporation de PET recyclé doit permettre de réduire de 11% l'empreinte carbone totale (en diminuant notamment de 17% l'empreinte liée à l'emballage).



Chiffres exprimés en grammes de CO₂/litre.



LAIT

Danone transforme chaque année **0,8% de la production laitière mondiale**. Dans un contexte de forte hausse du coût des matières premières, le Groupe privilégie des solutions assurant la stabilité des approvisionnements, la qualité du lait et la réduction des impacts de l'agriculture sur l'environnement. En tenant compte, évidemment, des contraintes et de la diversité des situations locales.



EN SAVOIR PLUS

Découvrez les thématiques clés de développement durable sur le site www.danone.com



FRANCE, LES BIENFAITS DU LIN SUR LE LAIT

Depuis trois ans, le Groupe Danone travaille en France sur un projet qui a pour objectif d'apporter aux produits Danone une valeur ajoutée à la fois en termes de santé et d'impacts sur l'environnement. Il s'agit aussi de limiter les répercussions de la hausse du prix du lait sur l'activité du Groupe en augmentant la production laitière des vaches. Mené en partenariat avec l'association européenne Bleu Blanc Cœur, qui œuvre à la promotion d'une agriculture à vocation santé, le projet Linus consiste à développer encore la qualité du lait Danone en ajoutant du lin dans l'alimentation des vaches. Cette plante permet d'augmenter naturellement la production laitière de 10% en moyenne, ce qui constitue une réponse partielle au déficit en lait dont

a souffert Danone France en 2007. La consommation de lin permet en outre d'améliorer la santé des vaches.

Agriculture, environnement et bénéfices santé

Une alimentation animale enrichie en lin génère également des bénéfices santé pour les consommateurs. Le lait produit contient en effet moins de graisses mais, surtout, se révèle plus riche en oméga 3, acides gras essentiels au bon fonctionnement de l'organisme. Il permet ainsi de combler les carences en oméga 3 observées dans les pays développés. Enfin, le projet Linus a un impact positif sur l'environnement : la culture du lin nécessite un recours peu important aux pesticides et à l'irrigation. Et les vaches qui en consomment émettent en moyenne 10% de moins

LES CHIFFRES CLÉS DU GROUPE



4,5 milliards de litres de lait ont été transformés par Danone en produits laitiers frais en 2007. **24 000 éleveurs** laitiers travaillent pour Danone dans plus de 20 pays. **10 critères** environnementaux permettent d'auditer les fermes laitières approvisionnant les 50 usines PLF de Danone. Depuis 5 ans, il faut **17% d'énergie** en moins pour fabriquer un yaourt Danone.

de méthane, un gaz à effet de serre. A ce jour, le projet Linus concerne 30% de la production de lait de Danone en France. A moyen terme, il devrait être étendu à d'autres pays et viendra renforcer le lien entre agriculture, santé et environnement. ■

TURQUIE, AIDER LES PETITS ÉLEVEURS

En 2006, Danone lance en Turquie le projet Milking Parlor. Objectif : apporter une solution à la problématique laitière particulière de ce pays en plein développement. La production de lait y est très atomisée, un nombre élevé de petites exploitations utilisant des méthodes artisanales dont la qualité est très variable. Les éleveurs pratiquent en effet en majorité la traite manuelle, puis refroidissent eux-mêmes le lait avant de le vendre, via un système de vente aux enchères. En coopération avec les autorités publiques et des coopératives agricoles locales, Danone Turquie a construit un centre de traite automatisée dans le village de Çavusköy, au cœur de l'Anatolie. Baptisé Milking Parlor, ce centre permet aux éleveurs possédant moins de cinq

vaches de les traire dans des conditions techniques et d'hygiène optimales, et de bénéficier de formations agricoles. Pour Danone, les bénéfices se mesurent en termes de quantité et de qualité de la production.

Un centre de traite automatisée

Danone Turquie sécurise ainsi son approvisionnement en fidélisant les fermiers et en améliorant la qualité et la traçabilité du lait. De leur côté, les éleveurs travaillent dans de meilleures conditions grâce à l'introduction de la traite automatisée et aux conseils techniques prodigués lors des formations. Travailler en étroite collaboration avec des parties prenantes extérieures locales (administration, syndicats, coopératives...) a permis à Danone de renforcer sa proximité avec des acteurs clés tout

en bénéficiant de retombées positives en termes d'image. Forte de cette expérience, Danone Turquie ouvrira en 2008 de nouveaux centres de traite, et applique ainsi un principe de Danone en matière de collecte de lait : s'intégrer dans le tissu local en créant de la valeur ajoutée économique et sociale. ■

(1) Village de Çavusköy, en Anatolie.
(2) Réunion avec les éleveurs du Milking Parlor.

Milking Parlor ■

Le Danone Milking Parlor permet aux éleveurs turcs de moderniser leurs techniques de traite et d'améliorer la qualité du lait, qu'ils peuvent vendre à un meilleur prix grâce à des contrats de plus longue durée avec Danone. C'est également un lieu social qui crée des liens entre les éleveurs et Danone.

EAU

L'eau douce ne représente que **3% de l'eau de la planète**. Elle est de plus en plus menacée par les activités humaines. Danone embouteille des eaux naturelles et investit pour la protection à long terme des ressources, action vitale pour l'entreprise comme pour les communautés locales.

EVIAN CRÉE LES ÉCOLES DE L'EAU

Fin 2007, Evian s'est engagé à créer des écoles de protection de l'eau dans trois premiers pays : la Thaïlande, le Népal et l'Argentine. L'objectif est d'aider les populations qui dépendent économiquement de l'exploitation de zones humides à gérer de façon autonome et durable leurs ressources en eau. Et donc d'améliorer leurs conditions de vie. Développées en partenariat avec la convention de Ramsar* et ses partenaires locaux, ces écoles ont

été sélectionnées selon deux critères principaux : les projets sont situés sur des sites classés Ramsar, et la problématique locale allie protection de l'environnement et développement des communautés.

Protéger les zones humides

Dans le programme d'action des écoles de protection de l'eau, une première étape vise à sensibiliser les communautés concernées aux enjeux de l'eau et de sa préservation. En Thaïlande, par exemple, des supports éducatifs sur le rôle des zones humides vont être conçus pour les établissements scolaires. Ensuite, les écoles ont vocation à travailler sur les deux activités de subsistance principales des communautés que sont l'agriculture et la pêche. Ainsi, en Argentine, l'idée est d'élaborer un plan de gestion dans des activités de pêche afin de lutter contre la diminution des ressources en poissons et de réfléchir en parallèle à de nouvelles sources de revenus, telles que

l'artisanat ou l'écotourisme. Préserver les ressources naturelles nécessite en effet d'en limiter parfois l'exploitation. Avec ce programme, qui allie formation à la gestion et au développement et initiatives de microcrédit, Evian met en pratique sur le terrain le principe de l'utilisation rationnelle de l'eau au profit du développement économique et humain. A terme, ces projets veulent contribuer à la construction d'un réseau de partage des connaissances sur la gestion de l'eau qui s'enrichisse au fur et à mesure des bonnes pratiques identifiées. Un objectif mené par Ramsar depuis de nombreuses années, notamment grâce au soutien du Fonds Danone Evian depuis dix ans. ■

* Convention internationale de protection des zones humides réunissant 157 pays.



EN SAVOIR PLUS
sur la convention
de Ramsar :
www.ramsar.org



2

SOURCES ET RESSOURCES EN INDONÉSIE

L'Indonésie fait face depuis de nombreuses années à une situation difficile pour la gestion de ses ressources en eau. Ce contexte affecte particulièrement les populations vulnérables. On observe dans le pays une raréfaction des ressources en eau et une altération de la qualité de l'eau, notamment sur l'île de Java, où vivent 120 millions de personnes. La déforestation préoccupante se manifeste par des inondations et des glissements de terrain récurrents.

Le modèle Aqua Lestari

Cette situation favorise l'émergence d'une prise de conscience environnementale, mais est aussi un challenge pour Aqua, qui exploite 11 sources en Indonésie, possède 15 usines et commercialise chaque année 6 milliards de litres d'eau. Pour répondre à cette

problématique à la fois sociale et environnementale, la filiale indonésienne du Groupe travaille, depuis 2006, sur un modèle innovant, Aqua Lestari, qui repose sur trois piliers : développement des communautés locales, gestion durable des ressources en eau et création d'usines vertes. En 2007, Danone Aqua s'est consacrée en priorité aux programmes communautaires, s'engageant avec les acteurs locaux sur plusieurs projets : reforestation, aide à la gestion des périmètres irrigués, agriculture organique, gestion des déchets, accès à l'eau. Basés sur des méthodes participatives, ces projets ont une dimension pédagogique forte et sont étayés par des actions d'éducation et de santé. Premier étage du modèle Lestari, ce travail de la « communauté Aqua » permet de renforcer la proximité et les relations de confiance de la filiale avec les décideurs

locaux. En 2008, Aqua entreprend le développement d'un site de production expérimental dans l'ouest de l'île de Java, avec pour objectif la maîtrise de l'ensemble des impacts environnementaux du site : gestion des ressources en eau, gestion de l'énergie, recyclage des déchets et transport. ■

Lestari en chiffres

En 2007, le programme Lestari d'aide au développement local engageait Aqua et ses communautés locales dans plus de 20 projets, impliquant 50 écoles et plus de 300 volontaires sur 8 sites. En 2008, une dizaine de projets supplémentaires seront lancés. En langue indonésienne, *lestari* signifie «durable».

LES CHIFFRES CLÉS DU GROUPE



70 sources d'eau souterraines sont exploitées par Danone à travers le monde. En 2007, **17 milliards** de litres d'eau ont été embouteillés dans les **100 usines** du Groupe, soit moins de 0,0000002% des réserves d'eau douce disponibles sur la planète. Lors de l'embouteillage des eaux minérales, **12% d'eau** ont été économisés en 2007. Le Groupe a versé **63 millions d'euros** pour la collecte des bouteilles d'eau minérale usagées. Danone a **réduit de 20%** le poids de ses bouteilles d'eau en l'espace de 10 ans, sur l'ensemble des marques.



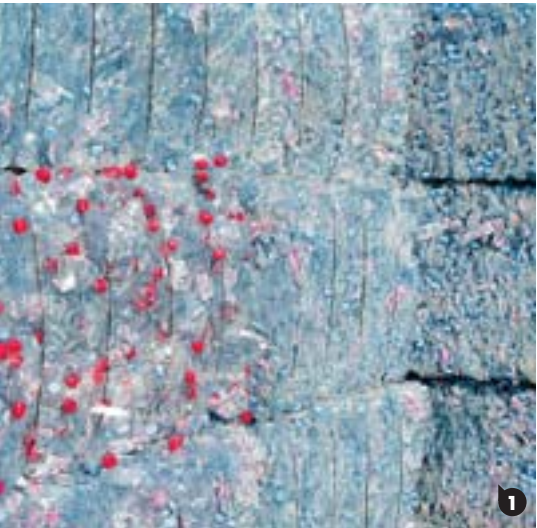
1

(1) Au bord du lac Beung Khong Long, en Thaïlande.
(2) Gestion de l'irrigation en Indonésie.

VOLVIC À L'HEURE DU RECYCLAGE

Depuis 1992, Volvic France participe à Éco-Emballages, la filière française de recyclage de matériaux, dont le Groupe Danone est l'un des initiateurs. Les bouteilles recyclées sont transformées en fibres qui servent ensuite à fabriquer des vêtements polaires, d'autres bouteilles, des emballages d'œufs, des pots de fleurs... En 2007, Volvic va plus loin et introduit du PET recyclé à hauteur de 25% dans ses bouteilles de 1,5 litre. Ce choix contribuera à réduire les coûts de fabrication si les volumes de PET recyclé augmentent. Pour encourager les Français à pratiquer le tri sélectif, Danone apposera, à partir du second semestre 2008, un message sur l'ensemble de ses bouteilles. Cette décision s'inscrit dans la démarche de Volvic France de diminuer l'impact de ses emballages sur l'environnement, ce qui a permis à la marque de réduire le poids de ses bouteilles de 20% en l'espace de dix ans. —

(1) Bouteilles compactées avant leur recyclage.
(2) Entrepôt de Zeebrugge, en Belgique.



ROYAUME-UNI, PLUS DE TRAINS, MOINS DE CO₂

Chaque année, 460 millions de litres d'eau minérale sont commercialisés en moyenne au Royaume-Uni. 95% des volumes sont réalisés par les marques Evian et Volvic. Comme le Groupe ne possède pas d'usine dans ce pays (Evian et Volvic ne pouvant être, par définition, que produites sur les sites d'Evian et de Volvic), les volumes sont importés de France et transitent par cinq entrepôts situés au Royaume-Uni, en Belgique et en France.

Optimiser la chaîne logistique
Depuis 2005, Danone travaille à réduire l'empreinte carbone de sa chaîne logistique en optimisant les «routes» empruntées par les marchandises, depuis les usines françaises jusqu'aux clients anglais. Les trajets des usines aux entrepôts sont assurés à 70% par le train et à 30% par les camions. Ensuite, l'acheminement entre les entrepôts et les clients s'effectue par camions. En 2007, Danone Royaume-Uni a modifié

sa chaîne logistique en augmentant de 35% les trajets en train sur le territoire français. L'effet est immédiat sur l'empreinte carbone : les audits de suivi qui sont menés tous les quatre mois montrent que les émissions totales de carbone ont diminué de 26% grâce à cette réorganisation de la chaîne logistique. A titre d'exemple, grâce à la collaboration avec un distributeur au Royaume-Uni, un partage des centres de stockage a été mis en œuvre au départ de Zeebrugge, en Belgique, ce qui permet d'optimiser le remplissage des camions et donc d'en réduire le nombre. Le bénéfice pour l'environnement est estimé pour 2007 à une économie de près de 350 tonnes de CO₂. —



EN SAVOIR PLUS
Téléchargez le rapport technique de développement durable sur le site www.danone.com





essensis

Nutre tu piel desde el interior

TESTADO CIENTÍFICAMENTE

¿Por qué cuidar tu piel con Essensis?

PORQUE EL 90% DE LA PIEL ESTÁ EN EL INTERIOR

Nuestra piel está compuesta por varias capas y tan sólo vemos la más externa. ¿Pero sabías que la piel que vemos es fruto del 90% que está en el interior?

PORQUE LA PIEL SE REGENERA DESDE EL INTERIOR

Las células de la piel nacen en las capas profundas, y van subiendo hacia el exterior. Durante este ciclo de vida celular, que dura aproximadamente 4 semanas, Essensis proporciona a tu piel los ingredientes esenciales que necesita. Por eso, Essensis de Danone nutre tu piel desde el interior.



CICLO DE VIDA CELULAR

PORQUE CONTIENE 100% NUTRIENTES

Aportándole una combinación exclusiva de ingredientes naturales, que tu piel necesita a diario.

- Aceite de Borraja
- Antioxidantes naturales
- Vitamina E
- Fermentos exclusivos de Danone

www.essensis.es



1



2

SOCIAL

A travers la notion d'innovation sociétale, Danone expérimente de nouveaux modèles de développement local qui inversent les priorités classiques afin que l'économie soit avant tout au service des populations.



3

DANONE.COMMUNITIES, INVESTIR AUTREMENT

L'aventure danone.communities a débuté en octobre 2005, dès la première rencontre entre Franck Riboud, P-DG du Groupe Danone, et Muhammad Yunus, fondateur de la banque de microcrédit Grameen, depuis prix Nobel de la paix 2006. Les deux hommes, dont les convictions concernant le développement des populations les plus défavorisées se rejoignent, décident alors de fonder en-

semble une entreprise au Bangladesh. Nous sommes en mars 2006 quand la société Grameen Danone Foods voit le jour. Elle affiche un triple objectif : développer un yaourt à forte valeur ajoutée nutritionnelle pour les enfants et accessible aux plus pauvres (ce sera Shoktidoi, «celui qui rend fort» en bengali), améliorer les conditions de vie de la communauté en créant des emplois et, enfin, protéger l'environnement et éco-

nomiser les ressources. Cette entreprise vise aussi la rentabilité afin d'inscrire dans la durée ces trois objectifs.

350 emplois créés

A travers le projet Grameen Danone Foods, c'est un business model inédit qui est mis en place. Il repose sur des micro-usines de 3 000 tonnes de capacité – la première a débuté son activité en février 2007 dans la ville de Bogra – ainsi que sur un système de distribution de proximité assurée par des femmes (les Grameen ladies) et, enfin, sur le développement de fermes pour assurer la production laitière. Un an après son inauguration, l'usine de Bogra emploie 50 salariés et vend 10 000 yaourts Shoktidoi par jour. La distribution en porte-à-porte, assurée par les Grameen ladies, a permis de fournir un emploi à 300 femmes vivant en milieu rural. De plus, Grameen Danone Foods s'approvisionne en lait auprès de 400 fermiers qui disposent ainsi d'une source de revenus stable.

L'idée de danone.communities

Devant l'intérêt suscité par cette initiative et ses premiers résultats, Danone a souhaité promouvoir cette «nouvelle grande idée», selon l'expression de Muhammad Yunus, d'une économie sociale et innovante. Le Groupe a ainsi sponsorisé la création en avril 2007 du projet danone.communities, composé d'une SICAV et d'un fonds commun

de placement à risque (FCPR), afin de constituer une communauté d'investisseurs et d'épargnants intéressés par ce type de placements mais, surtout, par l'expansion de nouveaux modèles de développement. Ce projet a donc pour vocation de soutenir des entreprises de même nature dans différentes parties du monde. Des initiatives dans l'esprit de l'entrepreneuriat social qui a prévalu lors de la création de Grameen Danone Foods et cohérentes avec la mission de Danone qui est d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. Avec une règle d'or : maximiser l'impact social tout en dégagant la rentabilité nécessaire pour pérenniser cet impact. Par ailleurs, Danone s'est engagé à verser une dotation financière annuelle pour couvrir une partie des coûts de fonctionnement du FCPR (dotation de 1,2 million d'euros en 2007) et a investi à hauteur de 20 millions d'euros dans la SICAV danone.communities.

Etre au service des autres

La gouvernance de la SICAV danone.communities est assurée par son Conseil d'administration, chargé de déterminer les orientations de son activité et de veiller à leur mise en œuvre. Par ailleurs, un Comité d'innovation sociétale, dans lequel siègent des représentants issus des différents métiers de Danone et des personnalités indépendantes dont l'expertise est reconnue à la fois dans les investissements socialement responsables (ISR) et dans les pays émergents, étudie et analyse les dossiers d'investissement, qui sont ensuite proposés aux organes de direction du FCPR. Les financements accordés dans des entreprises à caractère social peuvent représenter jusqu'à 10% de l'actif de la SICAV danone.communities. A chaque étape d'un investissement, une organisation se met en place afin de travailler en partenariat avec des acteurs locaux ou des ONG implantées dans le pays concerné.

De bons résultats pour danone.communities

Au premier semestre 2007, la SICAV danone.communities était dotée de

55 millions d'euros (investis par des institutionnels et par 30% des salariés du siège et du centre de R&D du Groupe). Gérée par une filiale de Crédit Agricole, la SICAV a été ouverte en novembre 2007 à la clientèle privée de la banque LCL et devrait l'être au grand public courant 2008. Cette année, le FCPR danone.communities signera son premier investissement pour soutenir Grameen Danone Foods au Bangladesh afin d'augmenter les volumes de l'usine de Bogra et de créer une seconde unité de production. 2008 verra aussi le lancement d'une étude par l'ONG Gain afin de mesurer les bénéfices de Shoktidoi sur la santé des enfants. Le Comité d'innovation sociétale étudie également de nouveaux projets vers d'autres pays d'Asie et d'Afrique. ■



EN SAVOIR PLUS
www.danonecommunities.com

(1) et (2) 300 Grameen ladies distribuent Shoktidoi auprès des populations locales.
(3) Franck Riboud et Muhammad Yunus au Bangladesh, en novembre 2006.

Le Conseil d'administration ■

Le Conseil d'administration de la SICAV danone.communities, placé sous la présidence de Franck Riboud, P-DG du Groupe Danone, et la vice-présidence du professeur Muhammad Yunus, prix Nobel de la paix 2006 et fondateur de la Grameen Bank, est composé de : Emmanuel Faber, directeur général délégué du Groupe Danone ; Gary Hirshberg, fondateur de Stonyfield ; Georges Pauget, directeur général de Crédit Agricole SA ; Jacques Bungert, coprésident du groupe Young & Rubicam France ; Jay Naidoo, président de Gain ; Jean-Michel Severino, directeur général de l'Agence française de développement ; Xochitl Galvez, directrice générale de la société High Tech Services au Mexique ; Zinédine Zidane, ambassadeur des programmes Danone pour l'enfance.

Le Conseil d'administration a proposé la nomination de Maria Nowak, fondatrice de l'ADIE, en tant qu'administrateur lors d'une prochaine assemblée générale.

RÉDUIRE LA PAUVRETÉ

On les appelle cruceros au Mexique, daniladies en Afrique du Sud et Grameen ladies au Bangladesh. Des pays qui recouvrent des réalités très différentes mais où, quand il s'agit des populations les plus pauvres, les problématiques restent les mêmes. Derrière ces noms, une même expérience : tous participent à l'invention d'un nouveau système de distribution Danone dont l'objectif principal est de créer des emplois et de maximiser les impacts positifs sur la société. La première expérience est née en 2005 en Afrique du Sud. Danimal, un yaourt conçu pour répondre aux besoins nutritionnels des enfants et accessible financièrement au plus grand nombre, est commercialisé. 10% des ventes sont réalisées par les daniladies, des femmes au chômage qui

(1) Crucero dans les rues de Mexico.

En chiffres

130 cruceros travaillent au Mexique, 40 suivent les cours assurés par Ashoka (deux heures de cours trois fois par semaine), une vingtaine ont été intégrés à Danone à des postes de superviseur ou d'opérateur dans les usines. A moyen terme, Danone Mexique a pour objectif de faire travailler 4 000 cruceros.



vendent le produit en faisant du porte-à-porte dans les townships. Elles sont encadrées par les danigrandma, des femmes de la township dont le niveau d'éducation est plus élevé.

Un nouveau système de distribution sociétal

En 2007, avec les Grameen ladies au Bangladesh, un autre système de distribution de proximité voit le jour autour du produit Shoktidoi (lire p. 54). Le cas du Mexique est un peu différent puisque les cruceros* – des personnes en grande difficulté – ne proposent pas un produit spécifique mais les produits laitiers frais de Danone Mexique. Les ventes sont effectuées dans la rue, grâce à la mise en place de réfrigérateurs aux grands carrefours. Pour 32 yaourts vendus, les cruceros gagnent 100 pesos, soit davantage que le smic mexicain. Ils

obtiennent également une couverture sociale. Pour aller plus loin dans leur réinsertion, Danone Mexique a développé un partenariat avec l'ONG Ashoka, qui leur assure une formation. Le chiffre d'affaires engendré par ces ventes reste marginal pour Danone Mexique**. Mais l'essentiel du projet est ailleurs. Sa rentabilité permet de délivrer un niveau de revenus suffisant aux cruceros. Son enjeu est d'améliorer les conditions de vie des plus pauvres. Au-delà de ces premières initiatives, le Groupe Danone travaille aujourd'hui à déployer ce modèle de distribution sociétal vers d'autres pays.

* Le mot *crucero* vient de l'espagnol «croisement». Les cruceros vendent aux carrefours routiers.
** Le chiffre d'affaires se monte à environ 100 000 pesos, soit un peu plus de 6 000 euros par mois, pour un chiffre d'affaires de Danone Mexique qui atteint les 10 millions d'euros.



POUR EN SAVOIR PLUS

Le Groupe Danone publie depuis 2007 un rapport technique de développement durable. Ce document s'adresse en particulier aux analystes CSR : investisseurs, fonds éthiques et agences de notation extra-

financière. Le lecteur y trouvera notamment :
- la stratégie et les engagements de Danone sur les 3 volets du développement durable (l'économie, le social et l'environnement), ainsi que les enjeux du Groupe et

les principaux impacts et responsabilités de ses activités ;
- la gouvernance et les systèmes de management ;
- la démarche Danone Way. Le rapport publie les indicateurs conformé-

ment à la Global Reporting Initiative (GRI), un référentiel international de développement durable. Il est disponible sur www.danone.com, rubrique développement durable, coin des experts.



ATTITUDE

Irina Zaytseva,
responsable Trade
Marketing, Russie

Je crois que tout est question d'attitude. Il faut savoir se mettre à la place des autres et être positif. Qu'il s'agisse de mon travail ou de ma vie privée, j'essaye de faire tout ce que j'ai à faire avec le sourire.

**ENTHOUSIASME**

Guillaume Benezeth,
Wal-Mart Global
Supply Chain Manager,
Dannon USA

Reconnaître et inspirer l'enthousiasme, c'est encourager le plaisir dans les équipes. Voilà pourquoi j'ai toujours essayé de mettre en avant les personnes enthousiastes car je sais que leur attitude positive est contagieuse.



PEOPLE

FIRST*

*** LES COLLABORATEURS SONT NOTRE PRIORITÉ**

VALEURS

Dhian Puspawati,
superviseur d'une usine Aqua,
Indonésie

Je fais de mon mieux pour transmettre à mes équipes les valeurs du Groupe. Ce n'est pas toujours évident d'adapter des impératifs globaux à une culture locale. Alors, je prends le temps d'expliquer cette nouvelle philosophie, car elle est un ingrédient clé de notre réussite.



La fonction humaine joue un rôle central chez Danone, avec l'ambition affirmée de répondre en permanence à une double mission : contribuer à la performance collective et veiller à l'équilibre entre économique et social. Pour l'année 2007, l'une des priorités des équipes des Ressources humaines a été de se concentrer sur l'ensemble des collaborateurs, et moins exclusivement sur les managers. Un nouvel état d'esprit qui peut se résumer en deux mots : «People First». Il ne suffit pas de décréter cette ambition, ce qui est trop souvent le cas dans les grandes entreprises internationales, encore faut-il l'organiser. C'est ce à quoi se sont précisément

attelées les équipes, avec l'objectif de mesurer les premiers résultats lors de la prochaine enquête d'opinion interne qui sera menée en 2009 (lire l'interview de Douglas Rosane, directeur exécutif du cabinet d'études Towers Perrin-ISR France, p. 66).

Les hommes au cœur de la performance du Groupe

Par le biais de People First, Danone s'engage à faire bénéficier tous ses collaborateurs, managers comme non-managers, de ses programmes de formation, de promotion, et à multiplier les opportunités de mobilité. Des groupes de travail transversaux, permettant par exemple à des professionnels de la finance de s'intéresser au marketing (et vice versa), ont ainsi été mis en

place, afin de multiplier les passerelles entre les métiers, et d'encourager la créativité. La politique de recrutement basée sur des attitudes autant que sur des compétences est aussi un des éléments clés de la politique de ressources humaines. Les actions en faveur de la diversité ont été accélérées ces dernières années. Le développement de ces bonnes pratiques, associé à la poursuite de la politique du Groupe en matière de responsabilité sociale, doit permettre à Danone d'atteindre son principal objectif en matière de ressources humaines : développer ses collaborateurs, et assurer ainsi à la fois l'épanouissement de chacun et un haut niveau d'engagement et d'implication qui constitue le meilleur gage de performance et de croissance. —

PARTAGE
Doreen Welz,
Global Product Manager
Activia, Allemagne

Le partage, pour moi, se vit au quotidien. Echanger autour d'une fonction ou d'un projet permet de confronter sa vision à celle de ses collègues. C'est fou ce qu'on peut apprendre des expériences des autres !

ÉVOLUTION
Claudine Bouquillon,
opératrice à l'usine
de Bailleul, France

J'ai pu intégrer un programme de formation professionnelle financé par Danone. Et je réalise aujourd'hui un de mes rêves de jeune fille : décrocher le bac. Grâce à cette expérience, j'ai découvert ce que je valais. Et je suis très fière de moi !

ÉCHANGES
Yilmaz Ozturk,
directeur des Ressources
humaines, Turquie

Depuis quelque temps, je multiplie les occasions d'échange avec mes équipes... en dehors des heures de bureau. Les rencontres à l'extérieur permettent de prolonger le lien social, de découvrir les gens dans leur globalité. Et, au final, d'être bien plus soudés.

DIVERSITÉ
Malgorzata Cudzilo,
contrôleur de gestion siège
et reporting, France

Je suis polonaise mais je me suis toujours sentie chez moi, au siège, à Paris. La diversité des collaborateurs est une richesse que Danone doit continuer à préserver.



ÉCOUTE
Catherine Wong,
responsable de la mobilité
internationale, Singapour

Je reçois tous les jours des collaborateurs engagés dans des processus d'expatriation. Mon rôle est de les écouter, de déceler leurs vrais besoins, leurs motivations profondes, leurs contraintes. En les écoutant, je suis plus efficace dans mon travail.

RESPONSABILITÉ
Christophe Grange,
directeur industriel, Pologne

J'essaie de valoriser le potentiel des opérateurs qui travaillent sur mes sites : je les intègre aux processus décisionnels qui les concernent, je les invite à participer à la recherche collective de solutions. J'ai envie qu'ils soient aussi fiers de travailler pour Danone que la collectivité des managers.



RENCONTRE
Francisco Camacho,
directeur général
de Danone Argentine

L'un des principaux défis, lorsqu'on dirige une filiale, est de garder une relation étroite avec l'ensemble de ses collaborateurs. C'est pourquoi je fais en sorte de multiplier les rencontres qui me permettent de prendre le pouls de mes équipes, et de connaître leur vision des choses.

TALENTS
Valérie Gent-Pietruszka,
directrice Marketing
de Blédina, France

J'ai l'intime conviction qu'il y a en chacun de nous des richesses qui ne demandent qu'à être révélées. Je ne supporte pas l'idée de passer à côté de quelqu'un, de ses talents, de ses capacités de créativité ! Je tente de saisir le côté unique de chacun de mes collaborateurs.



L'engagement People First n'a de sens que s'il se vit au quotidien. Partout dans le monde, les filiales tentent de décliner à leur manière cet état d'esprit qui place le développement des collaborateurs au centre de la responsabilité de l'entreprise... et de sa performance.

RÉALISER SON RÊVE



BB Je suis née en 1975 au Vietnam, et j'ai été adoptée par une famille anglaise. Depuis de nombreuses années, je nourrissais le projet de retourner dans mon pays d'origine pour retrouver ma mère biologique. Je voulais également revoir l'orphelinat de Go Vap, près de Hô Chi Minh-Ville, où j'ai passé les premiers mois de ma vie. Quand j'ai découvert le projet «Do you dare to dream?» de Danone UK, qui encourage les initiatives personnelles, j'ai participé au concours,

expliqué ce projet qui me tenait à cœur, mes motivations humanitaires et, à ma grande surprise, mon projet a été retenu. C'est ainsi que j'ai pu partir et réaliser mon rêve ! Pendant quatre semaines, j'ai travaillé comme volontaire auprès des enfants handicapés de l'orphelinat de Go Vap. Au sein de Danone UK, j'avais collecté des fonds pour acheter des livres, des produits d'entretien, du matériel sanitaire..., en un mot, tout ce qui peut être utile pour un orphelinat. Et encore aujourd'hui, après mon

voyage, je poursuis mon action en faveur de ces enfants, souvent gravement atteints, en sensibilisant les gens autour de moi, chez Danone mais aussi à l'extérieur, en participant notamment à des émissions de radio. Il est essentiel pour moi que ce rêve se prolonge et se transmette à travers mon propre engagement mais aussi celui du plus grand nombre autour de moi. **BB**

Kim Browne a passé quatre semaines au Vietnam dans le cadre du projet «Do you dare to dream?» proposé par Danone UK.

RECHERCHE DIALOGUE

Créer une dynamique d'échange entre les managers, et plus largement entre les équipes, pour gagner en efficacité n'est pas nouveau chez Danone. En revanche, associer dans cette démarche les centres de R&D du Groupe est plus rare : c'est ce qui a été amorcé pour la première fois en 2007. «Plus nos chercheurs communiqueront ensemble, plus nos enjeux seront partagés», explique Arielle Genton, responsable développement des organisations et des compétences. C'est la raison pour laquelle nous avons lancé Impact, un programme de créativité R&D, qui réunit, à travers sept ateliers de travail, 200 chercheurs afin de réfléchir

à ce que signifie l'objectif de leadership pour un groupe comme Danone. Quelle contribution la recherche peut-elle y apporter ? Quels sont les moyens et outils dont

nous avons besoin pour rendre la R&D plus performante ? Autant d'axes de réflexion engagés avec les principaux acteurs pour dessiner les contours d'une R&D du futur.»



GRANDIR ET FAIRE GRANDIR

Le programme Growing s'adresse aux managers expérimentés des filiales Produits Laitiers Frais de l'Europe centrale et de l'Est, qui est une zone de très forte croissance. Growing a pour objectif d'impliquer davantage ces managers dans la stratégie de développement du Groupe Danone et de favoriser le partage des valeurs qu'il incarne. Depuis le lancement du programme, en 2006, quatre séminaires ont ainsi réuni dans différents pays 178 participants, soit 55% des managers concernés de cette zone. Ces séminaires présentent les leviers de croissance identifiés par Danone, sollicitent la créativité des participants et permettent l'échange des bonnes pratiques locales. Ils sont aussi l'occasion de prendre du recul pour se projeter à l'échelle du Groupe Danone.

EMPLOYABILITÉ

Permettre aux collaborateurs qui ne possèdent pas de qualifications reconnues d'accéder à une formation diplômante. C'est ce que propose Evoluance, déclinaison française du programme international Evolution. Plus de 950 salariés issus de 40 sites Danone en France ont ainsi obtenu un diplôme d'Etat, et le programme a été reconduit

pour deux ans en 2007. A l'échelle du Groupe, Evolution se décline en cinq modules destinés à généraliser : les enseignements de base (lire, écrire, compter), la formation opérationnelle aux nouveaux équipements, l'obtention d'un passeport de compétences, des entretiens individuels annuels de développement et, enfin, l'étude

des possibilités de mobilité de chacun. Pour les ouvriers, c'est l'occasion de faire le point sur leurs acquis, de parfaire leur formation et d'enrichir leurs savoir-faire. Pour Danone, ce programme permet de disposer d'équipes mieux formées et capables d'évoluer à différents postes de travail, donc de gagner en efficacité et en flexibilité.



UNE JOURNÉE POUR L'ENFANCE

Depuis 2002, la Journée Danone pour l'enfance est l'occasion pour des milliers de salariés du Groupe de s'investir, auprès d'associations, en faveur des enfants partout dans le monde. Aux Etats-Unis, la Journée Danone pour l'enfance 2007 a soutenu le Blythedale Children's Hospital, près de New York. En plus d'une large participation des salariés qui se sont investis auprès des enfants malades, la filiale américaine, Dannon, a fait un don qui a permis à l'hôpital d'organiser deux séminaires d'éducation nutritionnelle. Objectif : aider les parents à transmettre de bonnes habitudes alimentaires à leurs enfants, dans l'un des pays qui reste le plus touché par l'obésité.

PORTUGAL, DES COLLABORATEURS ENGAGÉS

Danone People Survey, baromètre mondial par lequel Danone (lire également p. 66-67) interroge les collaborateurs sur la mise en œuvre de la politique de ressources humaines, les conditions de travail, leur fierté à travailler pour le Groupe, leur perception de l'équité, a trouvé un large écho au Portugal. Danone Portugal arrive en tête des filiales sondées sur de nombreux critères. Le taux d'engagement des collaborateurs y est de 94%, et 90% des collaborateurs déclarent se reconnaître dans la culture et les valeurs du Groupe.

LES BONUS INTÈGRENT LE SOCIÉTAL

Le double projet économique et social de Danone transparait désormais dans la rémunération de ses 900 directeurs généraux et directeurs. Jusqu'alors, la part variable de leur rémunération dépendait uniquement de l'atteinte d'objectifs économiques et managériaux, pratique courante dans les grandes entreprises internationales. A présent, cette part intègre également des critères sociétaux et environnementaux. Ainsi, les

objectifs fixés traduisent le modèle de développement qui fait l'originalité du Groupe : tenir compte des hommes et de l'environnement autant que des résultats économiques. Concrètement, les éléments de mesure reposent sur des critères très opérationnels comme les heures de formation par salarié, le taux d'accidents du travail dans les usines, ou encore la consommation d'eau, d'électricité et le recyclage des emballages.

LEADERSHIP

BB Depuis trois ans, le programme Odyssey Leading Edge a permis à plus de 80 directeurs généraux du Groupe Danone de développer leurs capacités de leadership, et de réfléchir à leur stratégie business de façon distinctive et non conventionnelle. Il s'agit de les aider à s'ouvrir sur le monde extérieur, trouver de nouveaux leviers de croissance, prendre des risques en sachant les

mesurer, et aussi se connaître plus en profondeur, individuellement et collectivement. L'originalité de la démarche est en effet d'être à la fois personnelle et collective. Le programme Odyssey Leading Edge, via des visites sur le terrain et des débats d'idées, cherche à placer le participant en dehors de sa zone de confort en l'emmenant dans un environnement professionnel différent du sien. C'est dans cet

état d'esprit que nous sommes allés à la rencontre, en Afrique du Sud, d'une personne qui avait monté un hôpital pour les enfants atteints du sida. Parmi les autres expériences : l'analyse de la supply chain d'une société de distribution de fleurs (qui sont également des produits frais et périssables), ou l'entretien avec un activiste de Greenpeace. Ces expériences se sont toutes révélées très fortes sur le plan tant

professionnel que personnel et elles stimulent notre réflexion. **BB**

Marc Gosselin, directeur général de la zone Afrique/Moyen-Orient pour les Produits Laitiers Frais

A noter que ce programme de leadership «à la Danone» a été décliné depuis deux ans pour les niveaux Comité de direction/directeurs (près de 125 participants en 2007), et lancé en phase pilote fin 2007 auprès des personnes qui reportent à ces équipes de direction.

DU «SPEED DATING» POUR RECRUTER

Afin d'attirer les jeunes ingénieurs qui connaissent souvent mal l'industrie agroalimentaire, Danone a lancé en France une expérience originale : Danone Explorers. Son concept est de réunir des étudiants ingénieurs lors d'une soirée, de leur présenter les métiers Opérations du Groupe, puis de proposer des «speed interviews» de 15 minutes à ceux qui sont intéressés pour effectuer leur stage de fin d'études au sein du Groupe. Cette première édition 2007 a réuni 113 étudiants, dont 44 ont obtenu un stage chez Danone pour 2008.

MOBILITÉ INTERNE

Sur l'année 2007, 68% des postes de managers confirmés ont été pourvus en interne.

NETWORKING EN ALGÉRIE



Chez nous en Algérie, tout le monde connaît le projet People & Organisation ! Les premières actions, qui ont été lancées pour 2006-2007, concernaient surtout les managers, pour les responsabiliser, les impliquer dans les orientations et décisions

stratégiques de la filiale et pour évaluer la cohérence de ces dernières par rapport à celles du Groupe. Plusieurs actions ont été mises en œuvre pour développer les initiatives, la prise de risque, avec l'idée que «rien n'est impossible», et pour sensibiliser les managers

à un enjeu prioritaire : la sécurité au travail et l'objectif à atteindre de «0 accident». Aujourd'hui, c'est à l'ensemble des salariés que nous nous adressons. Notre priorité actuelle est de décloisonner les équipes et de créer des espaces de communication. Il s'agit de mettre en œuvre au niveau de Danone Djurdjura la «networking attitude» entre les équipes. D'autres initiatives sont prises, notamment pour le développement des compétences. Par exemple, nous avons doublé le budget formation en 2007 et instauré pour tous les employés une prime fondée sur des indicateurs business afin de les fédérer autour des objectifs de Danone Djurdjura.

Zohéir Oumerzouk, DRH de Danone Djurdjura.

LA SÉCURITÉ EN ARGENTINE

Wise, démarche sécurité lancée en 2004 puis déployée à l'échelle du Groupe, cherche à faire de la sécurité au travail l'affaire de tous. Au dépôt d'Alianza de Aguas Danone Argentina, à Buenos Aires, tout est mis en œuvre pour qu'il n'y ait plus d'accident. Alianza a donc mis en place des formulaires sur lesquels chaque salarié peut inscrire des suggestions dès lors qu'il identifie un risque éventuel pour la sécurité. Ainsi, chaque collaborateur est non seulement sensibilisé à sa propre sécurité, mais il est

surtout impliqué et peut contribuer personnellement à l'amélioration de la sécurité de tous. Par ailleurs, des affiches et lettres d'information définissent les conduites à suivre et les consignes à respecter, et sont complétées par des Journées sécurité. En octobre 2007, 130 collaborateurs ont ainsi été sensibilisés aux risques d'accidents. Sur l'année, 145 salariés ont par ailleurs participé à une formation, contre 115 en 2006. Et l'objectif est atteint : en 2007, on comptait 0 accident, contre 3 en 2006.



ACCÉLÉRATION EN TCHÉQUIE

Aller plus vite et être plus performant en travaillant ensemble. Une recette efficace mise en œuvre par Danone République tchèque pour dynamiser et rénover les trois marques principales de son marché : Actimel, Activia et Dobrá Máma, et optimiser sa stratégie auprès de ses principaux clients. Tous les managers de cette filiale ont donc été mis à contribution pour travailler ensemble au sein de huit BAT (ou Business Acceleration Teams), qui fonctionnent

sur le principe des Comités de direction, chaque fonction de l'entreprise étant représentée. Cette approche transversale, qui a été accompagnée de programmes de formation, a permis de développer des solutions innovantes et constitue un fort levier d'engagement pour les salariés. Fin 2007, les résultats sont là : pour la seule marque Activia, l'augmentation du chiffre d'affaires net sur le marché tchèque s'est élevée à plus de 52%.

ACCIDENTS EN BAISSSE

La sécurité au travail est un enjeu clé pour le Groupe Danone et, à ce titre, elle fait l'objet de campagnes de sensibilisation dans l'ensemble des sites du Groupe. Ainsi, le taux

d'accidents est passé de 9,8 en 2004 à 6 en 2007.

Taux d'accidents = nombre d'accidents qui impliquent au moins 1 jour d'arrêt pour 1 million d'heures travaillées.

AMBASSADEURS SANTÉ

Depuis 2005, Danone multiplie les initiatives afin de promouvoir la santé par l'alimentation et une meilleure hygiène de vie auprès de ses salariés. En Nouvelle-Zélande, Frucor, la filiale Eaux du Groupe, a organisé pendant une semaine des ateliers animés par différents professionnels

de santé afin de rassembler ses collaborateurs autour de la philosophie du bien-être, tout en les sensibilisant aux bénéfices santé des produits Danone et Frucor. Au total, 419 salariés ont ainsi profité de consultations individuelles et 126 de bilans de santé complets.

ÉCHANGES

L'échange de bonnes pratiques est un des credos de Danone afin de mettre en relation les personnes qui ont expérimenté des bonnes pratiques avec celles qui en ont besoin sans nécessairement passer par les circuits hiérarchiques classiques. Bonafont, filiale Eaux de Danone au Mexique, convaincue des bénéfices de cette démarche, a ainsi réuni les 280 employés de ses 22 dépôts, soit l'effectif au complet,

afin que chacun fasse la promotion de ses propres initiatives et les partage. «L'objectif était de mettre en place un circuit d'échange d'idées entre les dépôts et de valoriser les initiatives locales», explique Martin Renaud, directeur général de Bonafont. Pour l'occasion, un marché traditionnel a été recréé à Cancún pour recevoir les collaborateurs. Exposés et échanges autour de ces initiatives se sont

déroulés entre 32 «donneurs», surnom donné à ceux qui présentent leurs bonnes pratiques, et 250 «receveurs» à la recherche d'idées innovantes. A l'issue de cette convention, 24 bonnes pratiques ont été identifiées et plusieurs dépôts ont été récompensés pour la qualité de leurs projets, comme celui de Guadalajara, qui a diminué significativement le volume de ses déchets industriels.



FORMATION

80% : c'est le pourcentage des salariés Danone qui ont reçu au moins une formation au cours de l'année 2007 (en 2006, ils étaient 74%). Ce chiffre est de 78% pour les non-managers.

LOCAL

Sur 76 000 salariés dans le Groupe, seulement 580 sont des expatriés. Cette faible proportion reflète la volonté de Danone de s'appuyer sur des compétences locales pour son internationalisation.

JEUNES TALENTS SUR LA TOILE



Les Trust days* proposent depuis cinq ans à des étudiants de se projeter dans la stratégie de Danone à travers un jeu. Il s'agit, avec cette formule originale d'étude de cas, de les voir réagir dans l'idée de détecter voire recruter de jeunes talents. En Turquie, la cinquième édition de ce «business game» a bénéficié du rayonnement de Facebook comme outil de promotion. Danone Turquie a en effet profité de l'explosion des sites de réseau communautaire pour compléter le dispositif de communication plus

classique (affiches, brochures, etc.) et diffuser plus largement auprès des étudiants les règles du jeu et d'inscription à Trust*. Dans une des universités partenaires de la filiale, un groupe Trust a ainsi été ouvert sur Facebook afin de fournir les informations sur le programme, permettre les échanges d'expériences, ouvrir aux questions et aux dialogues en ligne, en dépassant les murs de l'université.

* En savoir plus sur le programme Trust : www.trustbydanone.com



Interview

— L'engagement des collaborateurs, moteur de croissance

Douglas Rosane, directeur exécutif du cabinet d'études Towers Perrin-ISR France



Appréhender la manière dont les salariés vivent leur entreprise, identifier les facteurs d'adhésion ou les sources d'insatisfaction, mesurer la cohérence et les disparités... Depuis 1999, tous les deux ans, Douglas Rosane décrypte Danone de l'intérieur. En 2007, l'enquête a été réalisée auprès de 31 900 collaborateurs, 23 000 y ont répondu. Il nous explique pourquoi de plus en plus de directions consultent leurs collaborateurs et nous donne quelques tendances pour Danone.

D'où vient cet engouement des entreprises à disposer d'outils d'auto-évaluation ?
Douglas Rosane : Depuis quelques années, les grandes entreprises ont constaté un lien fort entre leur performance et le niveau d'engagement de leurs collaborateurs. Elles ont donc

ressenti la nécessité de le mesurer afin de détecter les forces sur lesquelles elles vont appuyer leur stratégie et les faiblesses à corriger. Personne ne peut vendre efficacement un produit sans l'aimer, tout au moins sans y croire. C'est pareil au niveau de l'entreprise. Ce n'est pas pour se donner bonne conscience que ces entreprises s'engagent dans cette démarche. Mais pour améliorer la motivation de leurs salariés, et donc leur performance. C'est ce qui a incité Danone à se lancer dans la démarche à grande échelle et de manière systématique en 1999.

Peut-on dire que les attentes des salariés ont évolué ?
D. R. : A l'image de la société dans laquelle ils vivent, les salariés sont aujourd'hui en quête de sens : ils sont de plus en plus nombreux à attacher de l'importance aux valeurs véhiculées par le groupe pour lequel ils travaillent. Les collaborateurs des entreprises du

XXI^e siècle n'oublient jamais qu'ils sont aussi des citoyens et des consommateurs. Ils attendent de leurs employeurs une certaine exemplarité en matière de responsabilité sociale. Des critères de satisfaction jadis plus déterminants aux yeux des salariés, comme le salaire, sont aujourd'hui pondérés par des attentes plus humanistes, plus globales. Chez Danone, par exemple, dans l'édition 2007 de l'étude a émergé une très forte identification des collaborateurs, tous niveaux confondus, à la mission et aux valeurs du Groupe. Cela se traduit par un niveau d'engagement parmi les plus élevés de l'échantillon, très large, des entreprises du panel de Towers Perrin-ISR. Ce qui est un très bon moteur pour la performance d'une entreprise.

Quelles spécificités observez-vous chez Danone ?
D. R. : Je l'ai dit, les collaborateurs se distinguent par un niveau d'engagement supérieur à la moyenne, une adhésion forte à la vision de l'entreprise et une profonde mobilisation autour de ses objectifs. Ils plébiscitent l'entreprise en tant qu'acteur majeur sur les marchés internationaux. Ils ont ainsi une très bonne appréciation de l'image concurrentielle du Groupe et de ses capacités de leadership ; ils adhèrent au positionnement santé et à la qualité de ses produits. Mais la caractéristique majeure des collaborateurs de Danone réside dans l'importance qu'ils accordent à la culture de leur entreprise : la culture du risque, le style participatif, l'adaptabilité, l'absence du côté « administratif » sont ainsi des critères fondamentaux de satisfaction.

Qu'est-ce qui a déjà été corrigé de façon significative ?
D. R. : La capacité de Danone à faire circuler les bonnes pratiques s'est améliorée significativement dans l'esprit de ses collaborateurs. Ce résultat n'a rien d'étonnant : en 2003, à la suite des premiers baromètres, Danone s'est engagé dans une démarche de networking entre les managers des différentes filiales qui a visiblement porté ses fruits. Le Groupe, dont la capacité à définir des priorités était assez mal évaluée, a corrigé également ce problème. De même, la satisfaction des non-managers a progressé depuis 2005 en termes d'information et de possibilités de développement. Malgré cela, le différentiel d'opinions favorables entre les managers et les non-managers reste très important.

Quels sont les chantiers prioritaires du Groupe ?
D. R. : La première priorité reste le souhait d'aligner par le haut le taux de satisfaction entre managers et non-managers. A travers People First, pilier fondamental des ressources humaines visant à promouvoir la même attention vis-à-vis de tout salarié, Danone entend combler les écarts observés ces dernières années. Ce sera sans doute l'un des grands enjeux de l'édition 2009. Autre priorité : l'attente en termes de responsabilité sociale et de citoyenneté a fortement évolué. Danone, qui est historiquement en pointe en la matière, se doit aujourd'hui de satisfaire cette aspiration grandissante pour ne pas générer de frustrations. Enfin, le Groupe cherche à favoriser les sentiments de partage et de reconnaissance. L'ensemble des collaborateurs de Danone sont de plus en plus demandeurs de valeurs, et de leur mise en œuvre concrète en interne.

82%

Il s'agit du niveau d'engagement des salariés du Groupe Danone qui ont participé au baromètre interne en 2007. C'est un niveau très élevé pour les managers (85%) comme pour les non-managers (80%), supérieur à la moyenne des sociétés de grande consommation (77%).
L'engagement correspond à la mesure de l'investissement et de l'implication des salariés dans l'entreprise. C'est un indicateur que le Groupe suit avec beaucoup d'attention car plusieurs études démontrent qu'il existe une corrélation directe entre le niveau d'engagement des salariés et la performance économique d'une entreprise.
Chez Danone, le haut niveau d'engagement est d'abord lié à la fierté d'appartenance au Groupe, à l'adhésion aux valeurs de l'entreprise et à ses objectifs ainsi qu'à la confiance accordée au management pour générer de la croissance.

RÉSULTATS BAROMÈTRE DANONE 2007



Chiffres donnés correspondant au pourcentage de réponses favorables à un ensemble de questions regroupées par thèmes.

Les collaborateurs de Danone se distinguent par un niveau d'engagement supérieur.



20%

LES PRODUITS LAITIERS FRAIS ont enregistré un taux de croissance record de 12,2%, dynamisé par le succès de quatre des grandes marques qui croissent de près de 20% : Activia, Actimel, Petit Gervais/Danonino et Taillefine/Vitalinea, et par son expansion géographique sur plusieurs continents.

20 Mds

LES EAUX ont totalisé environ 20 milliards de litres vendus et une performance de + 4% sur l'année 2007, preuve que l'activité a su résister aux impacts du climat défavorable en Europe de l'Ouest. La croissance repose sur la stratégie de focalisation sur les eaux naturelles et de valorisation de leurs bénéfices santé.



17%

LA NUTRITION INFANTILE, nouvelle division mondiale du Groupe, affiche des perspectives de croissance particulièrement dynamiques. Ses ventes devraient représenter 17% de l'activité de Danone en 2008, tirées par l'innovation et le déploiement international des meilleures pratiques.

Numéro 1

LA NUTRITION MÉDICALE occupe une position de n° 1 dans 19 pays, principalement en Europe et en Asie. Le montant des ventes de l'activité atteint 800 millions d'euros en 2007 dont 35% sur le segment des produits de soutien alimentaire pour lutter contre des déficiences nutritionnelles et 65% sur celui de la nutrition ciblée pour soulager les patients.



Les pourcentages Produits Laitiers Frais et Eaux sont exprimés à périmètre et taux de change constants. Les pourcentages Nutrition Infantile et Nutrition Médicale, selon les comptes pro forma.

BUSINESS

La performance 2007 est encore marquée par une croissance très solide du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel. Une performance d'autant plus remarquable qu'elle a été réalisée dans une conjoncture difficile avec la hausse du prix des matières premières et l'impact d'un été maussade en Europe de l'Ouest. La légitimité du positionnement santé des grandes marques du Groupe et l'expansion géographique ont largement contribué à cette dynamique.

Das neue  Joghurt mit dem  an Nährstoffen für die Frau.



Das PLUS für mich.

- | | |
|--------------------------------|---|
| + Folsäure | für Konzentrationsfähigkeit, Zellteilung und Zellneubildung, beteiligt am Proteinstoffwechsel |
| + Vitamin B5 (Panthothensäure) | für Lipidstoffwechsel, Abbau von Kohlenhydraten |
| + Vitamin B12 | für die Blutbildung, Abbau einzelner Fettsäuren |
| + Vitamin D | für Knochendichte, Calciumaufnahme im Knochen, Muskelaufbau |



Les PLF

LA SCIENCE COMME MOTEUR

Avec une croissance de 12,2% (à périmètre et taux de change constants) et un chiffre d'affaires de 8,8 milliards d'euros*, les Produits Laitiers Frais (PLF) ont connu en 2007 un niveau d'activité record et réalisent plus de la moitié du chiffre d'affaires du Groupe Danone.



4

marques

totalisent plus de 4,5 milliards d'euros des ventes de Danone : **Activia, Actimel, Vitalinea/Taillefine et Danonino/Petit Gervais**. Activia à elle seule se rapproche des 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

La croissance de 12,2% de l'activité Produits Laitiers Frais témoigne, cette année encore, de sa capacité à innover et à étendre le rayonnement géographique des déclinaisons de ses marques atouts. La rentabilité a progressé, la marge opérationnelle courante est passée de 13,7% à 14%. Une performance réalisée alors que les PLF ont été confrontés en 2007 à un renchérissement important du coût de leurs matières premières. Le prix du lait a enregistré une hausse record représentant un surcoût d'environ 300 millions d'euros. L'envolée du prix du pétrole et ses répercussions sur le coût des transports et des emballages ont également pesé sur l'activité. Pour faire face à ces augmentations, Danone a dû procéder à des hausses de tarifs variables selon les pays, qui ont atteint une moyenne de 5,5% sur l'année. Cette hausse des prix a néanmoins été globalement bien acceptée, les volumes ont continué de croître au même rythme que l'année précédente pour atteindre 5 millions de tonnes.

La croissance par zone

La croissance de la zone Europe s'élève à près de 10%, tirée par le dynamisme de l'Espagne, premier pays en termes de chiffre d'affaires dans les PLF, ainsi que par l'Italie et la Grèce. L'Europe du Nord connaît de belles progressions, comme aux Pays-Bas (+ 22% de croissance) ou encore dans les pays nordiques (+ 20%). L'Europe de l'Est confirme son potentiel avec une hausse globale de près de 23%. En Amérique du Nord, le Canada devient un marché significatif en volumes avec une progression des ventes de 19%. Aux Etats-Unis, la croissance de près de 10% au premier semestre 2007 s'est accélérée au second (environ 20%). Un mouvement favorisé par le succès d'Activia (lancée en 2006) et de DanActive (lancée en 2007), qui consolident ainsi la part des marques à fort positionnement santé. Stonyfield, leader du marché bio outre-Atlantique et premier acteur mondial de la catégorie, a augmenté son chiffre d'affaires de 10%. La progression des ventes en Amérique latine s'établit à + 17% en moyenne, soutenue par des performances remarquables en Argentine (+ 23%), au Brésil (+ 19%) et au Mexique (+ 12%), trois pays qui totalisent désormais près de 14% du chiffre d'affaires global de l'activité PLF. Le Groupe enregistre également de très fortes progressions en Afrique et au Moyen-Orient : + 35% en Afrique du Sud, + 18% en Algérie, + 11% en Arabie saoudite. En Asie, l'année 2007 a été marquée par une très forte croissance au Japon (+ 18%), le Groupe ayant pris le contrôle de son activité après le rachat des parts de ses partenaires historiques Calpis et Ajinomoto. En Chine, compte tenu des expériences acquises au travers de partenariats, ainsi que de la notoriété acquise par ses marques, Danone maintient sa stratégie de développement. L'objectif du Groupe reste de développer ses marques sur le marché chinois, et plusieurs projets ont été lancés dans ce sens à la fin de l'année 2007.

L'axe santé dynamise les produits phares

Avec un chiffre d'affaires 2007 qui frôle les 2 milliards d'euros, Activia (produit laitier fermenté qui, consommé quotidiennement, aide à réguler le transit lent dès 15 jours) confirme son rôle de locomotive. Autre star santé de l'année, Danacol (leader sur le marché de l'ultra-frais des anticholestérols), dont le chiffre d'affaires a progressé d'environ 35%. Son déploiement s'est poursuivi en Russie et en Pologne. La marque est désormais présente dans plus de dix pays avec, dans chacun, des parts de marché supérieures à 60%. Essensis (produit laitier qui nourrit la peau de l'intérieur pour améliorer la fonction barrière cutanée) a été lancé avec succès en 2007 dans quatre pays (France, Italie, Espagne, Belgique). Actimel (qui participe à renforcer les défenses naturelles) dépasse le milliard d'euros de chiffre d'affaires et a poursuivi son envol avec une forte croissance (+ 13%), et celle de Danonino (ou Petit Gervais, qui contribue à la solidité osseuse grâce à son apport en calcium et vitamine D) s'élève à + 7%. Danone enracine ainsi sa croissance dans l'amélioration permanente des bénéfices santé de ses produits par d'importants efforts de R&D et la validation scientifique de ses allégations santé. Une stratégie de différenciation qui repose également sur l'amélioration gustative des produits et sa double expertise marketing et industrielle. Ainsi, sur le segment plaisir, Danette a franchi le cap des 500 millions d'euros, confirmant son potentiel dans les pays émergents.

Un horizon sans cesse élargi

Chaque année, Danone s'implante dans trois à cinq nouveaux pays. 2007 marque un record avec l'arrivée des PLF au Chili, en Colombie, en Egypte, en Thaïlande, en Indonésie et le démarrage de la commercialisation au Kazakhstan. Sur les marchés émergents, Danone construit une croissance progressive jusqu'à occuper, en quelques années, une position de leader. Les débuts en Thaïlande sont à cet égard prometteurs, tout comme en Indonésie, où une nouvelle usine a été inaugurée afin de proposer aux Indonésiens Activia, en plus de Milkuat, un produit laitier non frais. Au Bangladesh, Grameen Danone Foods, Ltd. (lire aussi p. 54) a pris ses marques et une nouvelle usine devrait permettre de distribuer Shoktidoi dans les environs de Dhaka. Enfin, en Inde, la co-entreprise de Danone et du groupe japonais Yakult a lancé fin 2007 sur le marché ses premiers produits sous la marque nipponne. ■

8,8

milliards d'euros de chiffre d'affaires* en 2007, contre 7,9 milliards en 2006 pour l'activité Produits Laitiers Frais.

* Le CA 2007 des PLF intègre l'activité de Blédina.

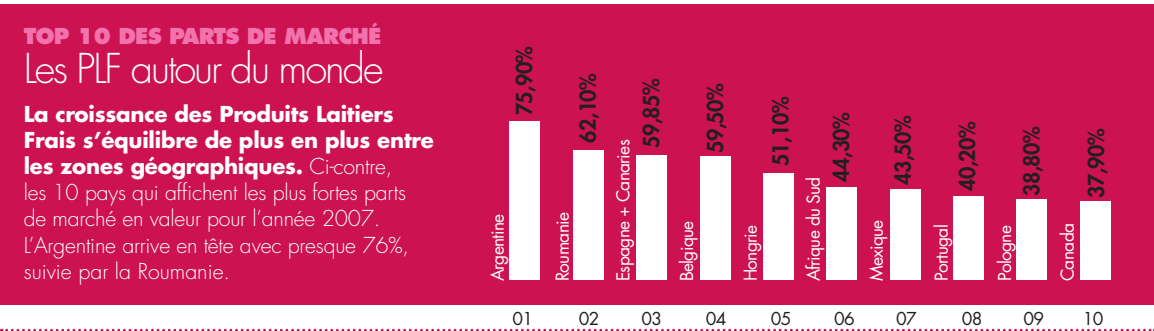
L'Indonésie s'ouvre aux produits laitiers frais



Danone renforce sa présence en Indonésie et y lance l'activité PLF, avec la construction en 2007 d'une nouvelle usine près de Jakarta. Pour son premier produit laitier frais fabriqué localement, Danone a sélectionné Activia, sur la base d'études nutritionnelles menées auprès de la population indonésienne. Dans ce pays où la consommation de produits laitiers est assez récente, les priorités ont été de fixer un prix accessible (de 20 à 28 centimes d'euro le pot) et de développer un réseau d'approvisionnement en lait répondant aux normes de qualité du Groupe. Danone a mis en place un système de microcrédits en partenariat avec les banques locales pour aider les petits agriculteurs à acheter des vaches. Premier groupe international à lancer une production locale de yaourts, Danone souhaite s'imposer comme leader sur le marché.

LA DISTRIBUTION DE PROXIMITÉ PREND SA PLACE

La distribution de proximité (hors super et hypermarchés) a contribué à hauteur de 35% à la croissance de l'activité Produits Laitiers Frais en 2007, principalement en Amérique latine et en Europe de l'Est. Pour garantir la présence et la fraîcheur de ses produits laitiers dans un maximum d'échoppes, Danone y installe des réfrigérateurs et les approvisionne plusieurs fois par semaine. Une stratégie commerciale et logistique qui assure à la marque un avantage compétitif déterminant dans des pays où domine le petit commerce traditionnel. En 2007, 15 000 nouveaux réfrigérateurs ont été installés dans 12 pays, portant à 120 000 leur nombre total dans 20 pays.



DANACOL, NOUVELLE STAR

Danacol poursuit sa croissance avec un chiffre d'affaires 2007 de 135 millions d'euros et une présence dans plus de 10 pays, où il détient des parts de marché supérieures à 60%. Un succès obtenu par la validation scientifique de ses bénéfices santé, l'amélioration gustative et l'élargissement de sa gamme.

Danone se russifie

Dix ans après leur arrivée sur le marché russe, les Produits Laitiers Frais ont atteint en 2007 un chiffre d'affaires de plus de 500 millions d'euros. Danone Russie est un des plus forts contributeurs en valeur absolue du chiffre d'affaires du pôle PLF. Une croissance portée par les quatre blockbusters (lire p. 74), qui assurent plus des trois quarts de ces résultats. Danone doit ce succès à sa capacité à s'adapter au contexte local, aux goûts et aux habitudes alimentaires des consommateurs russes. Ainsi, dans ce pays, Danonino, connu sous le nom de Rastishka, a été enrichi en calcium, en fer et en vitamine D pour combler des carences dont souffre un enfant sur deux. Activia, pour sa part, s'est adapté aux modes de consommation du pays. Lancé en 2005, Activia Kéfir (boisson traditionnelle russe issue de la fermentation de lait et de grains de kéfir) représente aujourd'hui 20% des ventes de la gamme Activia. En 2007, la gamme s'est enrichie d'Activia Kéfir 1% de matières grasses. Ce produit est vendu à l'unité pour respecter les habitudes de consommation locales. Autre exemple de cette «russification», Actimel a bénéficié d'une adaptation de sa recette avec une déclinaison à la grenade (un fruit traditionnellement synonyme de bénéfices immunitaires). Cette stratégie porte ses fruits puisque Danone Russie enregistre une très forte croissance de 62% entre 2005 et 2007.



LA TURQUIE DRIBBLE AVEC LA DANONE NATIONS CUP

Plus de 100 000 enfants, et bien souvent leurs parents, sur les terrains de foot de 81 provinces turques vivent chaque année au rythme de la Danone Nations Cup (DNC), qui se déroule de septembre à mai. Cette compétition internationale de football pour les 10-12 ans, baptisée «la Danone» sur les rives du Bosphore, fait partie du calendrier national. Le ministère de l'Education y est fortement impliqué, et le nombre d'écoles participantes est passé de 200 à 8 000 en huit ans, permettant en 2007 à 115 000 enfants d'exprimer leur talent et de vivre une expérience unique à travers tout le pays. Ce projet par essence sociétal s'inscrit au cœur de la stratégie de Danone Turquie et a un réel impact économique. En effet, comme le précise Serpil Timuray, DG Danone Turquie, «la DNC génère une très large couverture médiatique, avec plus de 300 articles de presse et 23 reportages TV pour la seule

édition 2007, et nous avons aussi constaté une nette amélioration de l'image de marque. Ainsi, l'écart de préférence de Danone est de 10 points entre les personnes interrogées connaissant la DNC et celles qui ne la connaissent pas». La Turquie est l'un des 40 pays participant à la Danone Nations Cup, qui, depuis sa création, en 2000, a rassemblé un peu plus de 15 millions d'enfants dans le monde et a touché près de 200 millions de personnes. Les tournois nationaux débouchent sur la grande finale mondiale, qui réunit plus de 800 enfants chaque année, en présence de Zinédine Zidane, parrain international de l'événement depuis 2003. Quatre valeurs fondamentales animent cette compétition, devenue la référence mondiale du football benjamins : esprit



d'ouverture, accessibilité, fair-play et plaisir du jeu. La DNC contribue très nettement au rayonnement international de la marque Danone, tout en créant avec son public familial une réelle proximité.



Activia active sa croissance

Le chiffre d'affaires 2007 d'Activia s'approche des 2 milliards d'euros (1,877 milliard d'euros), soit une croissance moyenne annuelle de plus de 40% depuis 2000. En outre, son expansion géographique se poursuit à un rythme soutenu : 2007 a vu son entrée en Grèce, en Suisse, en Thaïlande et au Chili. Pour 2008, Danone vise d'autres pays, comme l'Egypte ou la Colombie.



BLOCKBUSTERS, FORCÉMENT DIFFÉRENTS

Danone confirme en 2007 sa stratégie de différenciation de ses quatre blockbusters : Activia, Actimel, Danonino (Petit Gervais) et Vitalinea (Taillefine). Cette stratégie repose sur le positionnement unique de ces produits, lié à leurs qualités nutritionnelles et à leurs bénéfices santé. Pour cela, Danone investit massivement dans la R&D et les études cliniques (lire p. 32) pour garantir la validité des allégations santé attachées aux produits (25 M€ consacrés à ces études en 2007). La différenciation est également liée aux ingrédients ou ferments exclusifs et à l'innovation des packagings. Le succès de la nouvelle gamme Activia Cheese (au fromage blanc) a donné lieu à un lancement mondial avec des adaptations locales, et celui de la gamme Activia Drink a ouvert de nouveaux segments de marché.

L'Asie multifacette

L'un des objectifs de l'activité Produits Laitiers Frais de Danone est de rendre ses produits accessibles à tous les consommateurs, quel que soit le pays. Pour cela, Danone a mis en place trois types de business models qui lui permettent de s'adapter aux situations locales des pays matures ou des pays émergents. L'Asie est un bon exemple de l'application de cette stratégie dans la mesure où trois approches y sont représentées. La première concerne les pays matures, comme le Japon. Danone y lance régulièrement des innovations sur ses produits phares, en améliorant la qualité nutritionnelle (réduction du taux de sucres dans Actimel et Danonino, augmentation de la concentration en bifidus dans Activia...), en introduisant de nouveaux parfums ou différents formats. Le Groupe veille par ailleurs à améliorer la compétitivité de ces produits avec des hausses de tarifs inférieures à l'inflation (moins de 1,5 points sur les quinze dernières années), de façon à rendre ces marques de plus en plus abordables. Les deux autres approches s'appliquent aux marchés émergents. En Chine, en Thaïlande, en Indonésie, Danone propose là aussi ses blockbusters à des tarifs accessibles pour une consommation régulière. L'utilisation de matières premières locales et de formats adaptés permet d'atteindre un prix abordable. Enfin, dans d'autres pays plus pauvres, comme le Bangladesh, le Groupe a créé un business model qui offre la possibilité aux populations à très faibles revenus (moins de 1 euro/jour) de consommer régulièrement ces produits à forts bénéfices santé, tout en réduisant la pauvreté. Le yaourt Shoktidoi est ainsi commercialisé au prix accessible de 5 BDT (environ 6 centimes d'euro). Et ce dernier modèle a fait ses preuves : fin 2007, 10 000 Shoktidoi sont vendus chaque jour, et 300 Grameen ladies les distribuent en porte-à-porte (lire p. 54).



UN BEL HORIZON 2008

En 2008, l'objectif des Produits Laitiers Frais est d'accélérer la croissance. L'activité bénéficie pour cela d'une répartition équilibrée de sa présence à l'échelon mondial et de l'arrivée à maturité d'un certain nombre de marchés qui enregistrent des progressions annuelles proches de 20%. Cette croissance s'appuiera notamment sur la poursuite du déploiement de Danacol dans le monde, l'accélération du développement des ventes d'Activia et de DanActive aux Etats-Unis, l'élargissement de l'activité en Indonésie, en Colombie et en Chine avec, là encore, de bonnes perspectives pour Activia.



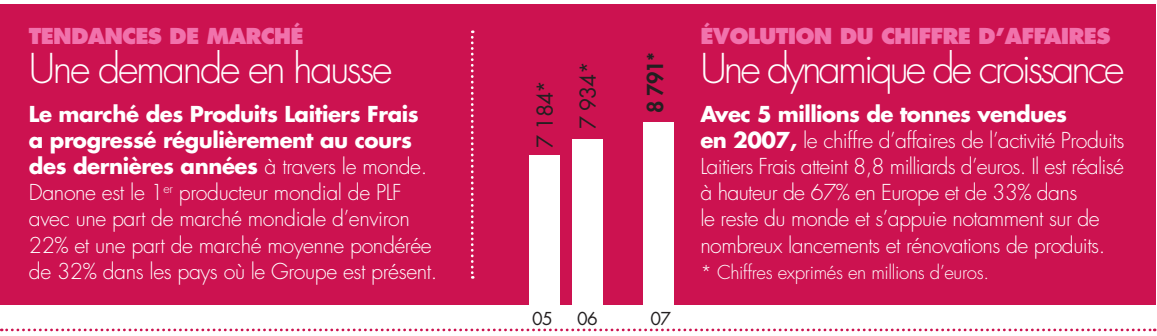
Les EAUX LA FORCE DU NATUREL

En 2007, l'activité Eaux se concentre sur les eaux naturelles et développe de nouveaux marchés à partir de ses produits à forte valeur ajoutée. La stratégie de développement des Eaux s'appuie de plus en plus sur la valorisation des bénéfices santé de l'eau portés par les marques principales de ses sources.

L'activité Eaux a connu une bonne année 2007, en croissance de 4% à périmètre et taux de change constants et de 6% en dehors de l'Asie. Ce résultat est à souligner dans le contexte de l'année écoulée, marquée par des conditions climatiques estivales particulièrement défavorables en Europe de l'Ouest et à la situation complexe de Wahaha en Chine. Le chiffre d'affaires du pôle Eaux s'établit à 3,5 milliards d'euros, et la marge opérationnelle courante progresse de 12,5 à 13,6% sur l'année 2007.

La croissance par zone
En Amérique du Sud et du Nord, l'activité Eaux a globalement progressé de 21,4%, avec une très forte progression en Argentine de près de 40%. Au Mexique, Bonafont enregistre une croissance de 18%, qui doit beaucoup au succès des ventes d'eau en bonbonne HOD (Home & Office Delivery). L'Europe, quant à elle, enregistre un recul de 2% de son

chiffre d'affaires, impacté par la mauvaise saison estivale qui s'est fait ressentir en France, au Royaume-Uni, en Allemagne et en Belgique. En revanche, la croissance de la Pologne a été particulièrement forte (+ 16%), ainsi que celle de la Turquie (+ 14%), qui a bénéficié d'un temps plus clément. Les ventes dans le grand export (hors Europe et Japon) ont crû de 12%, principalement grâce à Evian. Au Japon, la croissance du pôle, tirée par les eaux naturelles Volvic et Evian ainsi que par le lancement de Volvic Fruit Kiss, a atteint le chiffre record de 32%. En Chine, l'année 2007 a été marquée par le différend entre le Groupe Danone et son partenaire dans Wahaha sur la gestion de leurs sociétés conjointes. Une phase de concertation a démarré au second semestre. L'activité Eaux a par ailleurs enregistré une accélération de la croissance chez Danone Health Drink sur la région de Shenzhen, qui constitue son cœur de marché (+ 19%), et se positionne désormais en tant que numéro un sur le marché chinois de l'eau de source. En Indonésie, la filiale du Groupe, Aqua, confirme sa place de numéro un mondial de la production d'eau conditionnée en volumes, avec un taux d'investissement particulièrement significatif.



Une stratégie boissons focalisée sur l'eau

La croissance de l'activité du pôle Eaux repose sur la valorisation des bénéfices santé de l'eau. Pour cela, une stratégie de différenciation a été mise en œuvre à partir de quatre plates-formes de positionnement spécifique déclinant les quatre effets majeurs de l'eau sur le corps humain :

- l'élimination des toxines, particulièrement mise en avant au Mexique avec Bonafont, en Espagne avec Font Vella et en Argentine avec Villa del Sur ;
- le renouvellement : 79% du corps humain est constitué d'eau, qui doit être renouvelée toutes les six semaines. Ce positionnement s'appuie sur l'association des marques du Groupe à des «lieux mythiques», comme les sources Evian en France, Lanjarón en Espagne ou encore Villavicencio en Argentine ;
- l'hydratation profonde et la minéralisation spécifique, avec Volvic en France, Zywiec en Pologne et Hayat en Turquie ;
- enfin, la gestion du poids avec Taillefine/Vitalinea.

Ce recentrage sur les eaux naturelles permet au Groupe de renforcer son positionnement et de gagner des parts de marché dans quasiment tous les pays où il est présent sur ce segment. Le lancement de boissons à base d'eau à forte valeur ajoutée commercialisées sous le nom des grandes marques d'eau, comme Volvic Fruits en France, produit de nouvelle génération mixant de l'eau à 15% de jus de fruits, Villa del Sur

Levité en Argentine ou Volvic Fruit Kiss au Japon (lire encadré), est le socle de la nouvelle stratégie DNH (en anglais, *drinkable, natural, hydrating*) : des produits plus faciles à boire, naturels et hydratants. Les premiers résultats sont là : au Japon, la croissance très forte de l'année 2007 s'est en effet largement appuyée sur les eaux aromatisées. En Argentine, l'eau aromatisée Villa del Sur Levité, lancée en 2006, a été renouvelée avec succès en 2007, et, en parallèle, le lancement de Ser Sport a dynamisé l'activité Eaux dans le pays.

La distribution, un levier clé de la croissance

La croissance du pôle passe également par la création de nouveaux espaces de vente en magasins, baptisés «aqua drink», où les consommateurs découvrent cette nouvelle génération de produits à base d'eau naturelle. Ces espaces dédiés au plaisir et à la santé ont ainsi été mis en place en France, en Argentine et au Royaume-Uni. Autre priorité pour le Groupe Danone, la poursuite d'une politique de distribution de proximité. Il s'agit de multiplier les points de vente dans chaque pays, notamment au niveau des petits commerces, afin d'augmenter la présence et la visibilité des marques du Groupe dans la vie quotidienne. Cette politique, menée seul ou en partenariat avec des distributeurs exclusifs, est déjà déployée en Pologne, au Royaume-Uni, au Mexique et en Argentine. ■

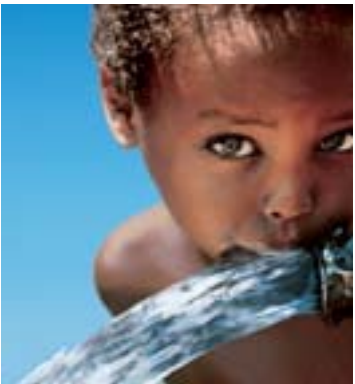


VILLA DEL SUR LEVITÉ DÉCOLLE

L'eau aromatisée Villa del Sur Levité, relancée en Argentine en 2006, a confirmé cette année son succès commercial. Proposée en 3 parfums (orange, pamplemousse et pomme), la marque a enregistré une croissance de 62% de son chiffre d'affaires en un an, permettant ainsi à Villa del Sur de gagner plus de 4 points de parts de marché en valeur sur le total des eaux en bouteille.

1 litre pour 10 litres, de l'eau pour tous

Depuis 2006, la marque Volvic est engagée aux côtés de l'Unicef dans un programme d'accès à l'eau potable dans plusieurs pays en voie de développement. Dans le monde, l'eau contaminée provoque des diarrhées graves et reste l'une des principales causes de décès des enfants de moins de 5 ans. Ainsi, initié au Niger, ce programme appelé «1 litre acheté = 10 litres d'eau puisés» a contribué à la construction de puits et à leur entretien en garantissant l'accès pour la population locale à 40 litres d'eau potable par personne et par jour, soit deux fois plus que le minimum vital décrété par l'OMS. D'abord déployée en Allemagne et en France, cette opération s'est ensuite étendue en 2007 à d'autres pays comme le Japon, les Etats-Unis, mais aussi le Mexique et l'Indonésie. Dans les pays matures, les fonds récoltés sont destinés à des projets de l'Unicef dans des pays d'Afrique : Niger, Ethiopie, Mali. Dans les pays émergents, l'opération permet de financer des programmes locaux. Au Mexique, la marque Bonafont, partenaire d'une ONG locale, a ainsi centré ses efforts sur des régions rurales, comme la province du Chiapas, où 32% de la population n'a pas accès à l'eau potable. Ce programme porté par Volvic et l'Unicef est également très mobilisateur et suivi par les salariés.



Volvic séduit le Japon



L'eau aromatisée Volvic Fruit Kiss Lemon, lancée au Japon en mai 2007, a permis d'augmenter localement les parts de marché de Volvic (elles sont passées de 17 à 21%). C'est l'un des plus importants succès de l'année pour l'activité Eaux au Japon, dans le contexte d'un environnement fortement concurrentiel. Volvic Fruit Kiss a enregistré des résultats supérieurs aux prévisions, tant en termes de distribution que de rotation, pour atteindre près de 3 millions de litres vendus sur l'année 2007.

79%
du corps humain est composé d'eau. La quantité d'eau nécessaire à un adulte de taille moyenne vivant en région tempérée et sans effort physique particulier est d'environ 2,5 litres par jour, dont environ 1 litre est apporté par les aliments et 1,5 litre par les boissons.

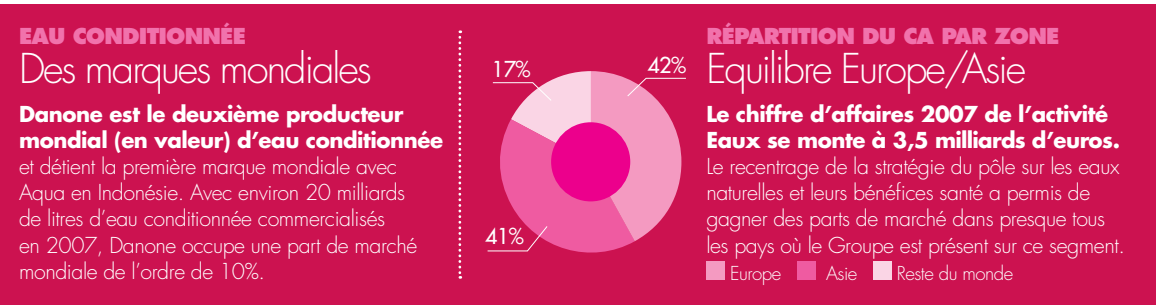
EVIAN MISE SUR LE HAUT DE GAMME

Le chiffre d'affaires d'Evian a globalement progressé de 3,4%, et la marque a renforcé ses positions sur tous ses marchés, à commencer par la France, où les ventes ont augmenté de 2,5% en volumes, un record depuis plus de dix ans. Ces résultats reposent sur les atouts de la marque, davantage mis en avant en 2007 à travers trois axes principaux. D'abord, le caractère de santé essentielle d'Evian, qui contribue au renouvellement de l'eau du corps humain (un positionnement développé en France, au Japon, en Belgique et au Royaume-Uni). Ensuite, son attitude responsable en matière de développement durable, avec une gestion maîtrisée et qualitative de la ressource en eau et un engagement pour la protection des zones humides dans le monde. Evian et Danone sont, en effet, partenaires de la convention internationale de Ramsar sur les zones humides et ont fondé en 2007 les écoles de

l'eau (lire p. 50). Enfin, le dernier axe porte sur le renforcement de la qualité haut de gamme d'Evian, avec l'adoption de codes de l'univers du luxe. Une bouteille a ainsi été dessinée par Christian Lacroix à l'occasion des fêtes de fin d'année. Elle se décline en deux modèles, une bouteille «prêt-à-porter» (2 millions d'exemplaires vendus dans le monde) et une bouteille «haute couture» en verre soufflé à la bouche, produite en série très limitée (99 exemplaires) et vendue au prix de 5 000 euros, reversés au profit de la convention de Ramsar. Evian commercialise également aux Etats-Unis une bouteille «premium» en PET dotée d'un bec verseur en Inox et réservée à la restauration. Et pour compléter ce nouveau positionnement, Evian a relancé son brumisateuse®. Design



renouvelé et positionnement beauté fondé sur des allégations mettant en avant ses capacités à fixer le maquillage et à hydrater la peau s'inspirent librement de l'univers des cosmétiques.



Les ACTIVITÉS DE NUMICO ET BLÉDINA

En rachetant Numico, Danone se positionne sur **la Nutrition Infantile et la Nutrition Médicale**, qui deviennent en 2008 les deux nouvelles activités mondiales du Groupe. Les principaux résultats 2007 de Numico* et de Blédina affichent des perspectives de croissance particulièrement dynamiques.

NUTRITION INFANTILE (EX-NUMICO)

La marge opérationnelle courante s'élève à 14,4% en 2007. L'augmentation du coût des matières premières, et notamment du lait, a pu être gérée à la fois par la hausse des tarifs et par des économies de coûts. La catégorie des desserts aux fruits enregistre la plus forte croissance en termes de chiffre d'affaires (21,4%), suivie par les laits de croissance (15,8%) et les préparations pour nourrissons et les laits de suite (12%).

9,7%

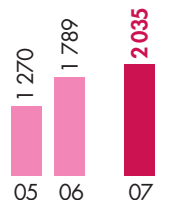
de croissance

L'activité Nutrition Infantile affiche une croissance de 9,7% de son chiffre d'affaires entre 2006 et 2007.

14,4%

de marge

Sur l'exercice 2007, la marge opérationnelle courante de l'activité Nutrition Infantile s'élève à 14,4%.



Evolution du chiffre d'affaires (en millions d'euros)

NUTRITION MÉDICALE (EX-NUMICO)

La marge opérationnelle courante progresse de 20 points de base entre 2006 et 2007. Cette progression s'explique notamment par les gains de productivité réalisés, à mettre en perspective du coût élevé des matières premières. Les catégories de produits qui enregistrent les plus fortes croissances sont la nutrition orale (+ 16,5%) et l'intolérance au lait de vache (GI)/allergies (+ 23,6%).

13,4%

de croissance

L'activité Nutrition Médicale affiche une croissance de 13,4% entre 2006 et 2007, contre 10,8% entre 2005 et 2006.

624
692
786

Evolution du chiffre d'affaires (en millions d'euros)

21,8%

de marge

En 2007, la marge opérationnelle courante de l'activité Nutrition Médicale s'élève à 21,8%.

* Les chiffres Numico se réfèrent à l'ensemble de l'année 2007, sachant que la société n'a été intégrée au Groupe Danone qu'à partir du 31 octobre 2007. La croissance de la marge opérationnelle courante a été déterminée selon les principes appliqués par Numico.



Blédina en forte croissance

Blédina a connu en 2007 une très forte progression de son activité (environ +10%) pour atteindre 492,4 millions d'euros de chiffre d'affaires.

La marque dépasse ainsi pour la première fois les 50% de parts de marché en France, grâce, notamment, à ses investissements pour développer la catégorie des 18-36 mois. En parallèle, Blédina se déploie à l'international, et notamment au Maghreb (lire p. 29). La marque bénéficie d'une réelle capacité d'innovation avec des produits comme Les Petits Grands ou des nouveautés dans le domaine des laits avec Blédilait et le laboratoire Gallia, renforçant ainsi son positionnement au service des mamans.

blédina
Les Petits Grands
Les petits ont enfin leurs plats de grands.



1 portion
de viande
ou de poisson

1 portion
de légume
ou de féculent

Et clic...
1 plat complet
équilibré!



C'est nouveau, c'est varié,
c'est équilibré, c'est la liberté!

- 10 nouvelles recettes gourmandes en portions séparées.
- 25 menus possibles à composer selon les envies de votre petit grand.
- Des plats complets adaptés à ses besoins nutritionnels.

Retrouvez Les Petits Grands sur www.blédina.com



blédina

BOUGER, JOUER EST INDISPENSABLE AU DÉVELOPPEMENT DE VOTRE ENFANT.

www.mangerbouger.fr

LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE SELON DANONE

E

n partant de ses domaines classiques (contrôle interne, maîtrise des risques), la gouvernance chez Danone s'applique désormais à de nouveaux enjeux comme la responsabilité sociale ou la santé publique...

Difficile dans le contexte actuel d'ignorer les enjeux de la bonne gouvernance pour les entreprises internationales. Sensibilisé à cette question depuis plusieurs années, Danone a, dès 1995, accentué ses efforts pour s'assurer de la qualité de sa gouvernance. Après avoir défini l'ensemble des règles et

autant pour repérer les bonnes et moins bonnes pratiques que pour assurer un bon suivi des plans d'action. Parallèlement, et bien que n'étant plus soumis à la loi Sarbanes-Oxley depuis le retrait de la cote du New York Stock Exchange en juillet 2007, Danone conserve le souci de transparence et de fiabilité de ses informations financières.

Ces modes de régulation interne s'appuient sur de solides outils. Ainsi, Vestalis, dispositif déployé dans la grande majorité des filiales Danone, facilite l'identification et la hiérarchisation des risques opérationnels à l'échelon d'un pays ou d'une activité, ainsi que l'évaluation de leur impact pour le Groupe. Plus récente, la démarche DANgo (Danone Governing and Operating Processes) centralise les bonnes pratiques, toutes activités confondues, et garantit leur cohérence au sein du Groupe. La lutte contre la fraude interne a aussi été renforcée à travers un reporting dédié, associé à des campagnes de sensibilisation. En 2007, ces actions ont été récompensées par l'indice DJSI (Dow Jones Sustai-

Le périmètre de la gouvernance Danone s'étend aux nouveaux enjeux liés à ses métiers mais reste résolument animé par l'écoute et le dialogue.

processus qui permettent de garantir la conformité aux réglementations en vigueur et une bonne maîtrise des risques, la direction générale des Risques a aujourd'hui la mission d'assurer le respect des principes de fonctionnement et de transparence dans les différentes filiales du Groupe. A travers ses deux fonctions d'Audit interne et de Gestion des risques, cette direction aide le Conseil d'administration et la direction générale à améliorer le dispositif de contrôle interne, et elle donne à chaque société du Groupe les outils pour s'auto-évaluer. Très opérationnelles, les équipes de l'Audit interne interviennent régulièrement sur le terrain – près de 40 missions d'audit en 2007 –,

qui a sélectionné la valeur Danone pour l'excellente gouvernance de l'entreprise, notamment en gestion des risques, et pour ses principes de conduite des affaires. Ce «code de conduite» s'applique chez Danone à un périmètre de plus en plus large, qui touche désormais sa responsabilité sociétale et environnementale. Ainsi, le Comité d'audit et le Comité de responsabilité sociale – créé fin 2006 afin de mieux intégrer les enjeux environnementaux, sociaux et éthiques à la gouvernance du Groupe – se réunissent pour examiner les principaux risques et opportunités liés à son activité. Cet examen recouvre l'environnement mais aussi les politiques ■■■



1



2



3

Philippe-Loïc Jacob,
secrétaire général (1)
Bernard Hours,
directeur général délégué (2), en charge
des quatre métiers opérationnels du Groupe

Felix Martin Garcia,
directeur général PLF Europe centrale et de l'Est,
Afrique/Moyen-Orient, Asie et Océanie (3)
Muriel Pénicaud,
directrice générale Ressources humaines (4)

Thomas Kunz,
directeur général Eaux (5)



4



5

sociales internes, les systèmes de reporting, les règles éthiques et l'impact des actions à vocation sociale pour le Groupe et les communautés locales. Les principes de gouvernance s'étendent même au-delà : en s'engageant à «apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre», Danone s'est engagé à élaborer des règles de «gouvernance santé» (lire p. 39). Celles-ci s'appuient sur l'écoute de la société, les partenariats avec les scientifiques et les nutritionnistes, l'autorégulation, la qualité de l'information nutritionnelle et une démarche de recherche et développement rigoureuse pour valider les bénéfices santé qui sont associés aux produits de Danone. Une responsabilité plus forte depuis l'arrivée dans le giron du Groupe des métiers de la nutrition infantile et de la nutrition médicale, dont les enjeux font déjà l'objet d'un dialogue avec associations et institutions concernées. Cette vision de la gouvernance propre à Danone s'est développée dès 2001, dans le cadre de la démarche Danone Way, impliquant les 9 000 managers du Groupe. Actualisée en 2007 sous le nom Danone Way Ahead, cette démarche met l'accent sur l'innovation sociétale, rappelle les 16 fondamentaux

applicables à tous – qui sont soumis à audit –, et propose une méthodologie aux entités de Danone pour qu'elles évaluent les impacts, les risques et les opportunités des projets qu'elles souhaitent mettre en œuvre. Par ailleurs, l'innovation sociétale (lire p. 44 à 57) peut répondre aux enjeux environnementaux comme la protection des ressources en eau, ou aller jusqu'à l'expérimentation de modèles de développement local dont l'exemple le plus probant est la création de Grameen Danone Foods Ltd. Cette vision est largement inspirée par Antoine Riboud, qui insistait dès les années 1970 sur la prise en compte de l'environnement afin de nourrir le double projet économique et social du Groupe. Depuis, les processus de décision au sein de Danone s'appuient sur la prise en compte d'avis et de réalités externes : localement, avec les élus et les associations, ou, plus globalement, avec la communauté scientifique, pour bénéficier de critiques et suggestions. Autant d'occasions d'échanges avec les parties prenantes au sens large afin de détecter les nouvelles questions de société, notamment en termes de santé publique, ou d'anticiper des ajustements prévisibles de la réglementation. ■

Le Comité exécutif

Franck Riboud,
52 ans, français,
président-directeur
général

Emmanuel Faber,
44 ans, français,
directeur général
délégué

Bernard Hours,
51 ans, français,
directeur général
délégué

Jordi Constans,
43 ans, espagnol,
directeur général
Produits Laitiers Frais
Europe de l'Ouest

Philippe-Loïc Jacob,
43 ans,
franco-canadien,
secrétaire général

Thomas Kunz,
50 ans,
suisse, directeur
général Eaux

Felix Martin Garcia,
47 ans, espagnol,
directeur général
Produits Laitiers Frais,
Europe centrale
et de l'Est, Afrique/
Moyen-Orient,
Asie et Océanie

Christian Neu,
51 ans, allemand,
directeur général
Nutrition Infantile

Muriel Pénicaud,
52 ans, française,
directrice générale
Ressources humaines

Sven Thormahlen,
51 ans, allemand,
directeur général
Danone Research

Dirk Van de Put,
47 ans, belge,
directeur général
Produits Laitiers Frais
et Eaux Amériques

Les nouveaux membres du Comité exécutif

Depuis le changement de périmètre du Groupe, l'évolution de ses métiers et des instances de direction, le Comité exécutif s'est réorganisé et accueille cinq nouveaux membres.

JORDI CONSTANS
a rejoint Danone Espagne en 1990. En 2002, il en devient directeur général, puis prend la direction de Danone France en 2004. Trois ans plus tard, il est nommé directeur général Produits Laitiers Frais (PLF) Europe du Sud. Depuis janvier 2008, il a en charge la direction générale PLF Europe de l'Ouest.

FELIX MARTIN GARCIA
intègre Danone Mexique en 1998, en tant que directeur général, après avoir travaillé chez Unilever. Il prend en 2001 la responsabilité de la zone Europe centrale et de l'Est pour les PLF, avant de devenir, depuis janvier 2008 directeur général PLF Europe centrale et de l'Est, Afrique/Moyen-Orient, Asie et Océanie.

CHRISTIAN NEU
a commencé sa carrière chez Procter & Gamble. Il entre en 1986 dans le Groupe Danone comme directeur général de l'Allemagne, puis de la Belgique et du Benelux. En 2001, il est nommé directeur général de la zone Europe du Nord. Depuis début 2008, il est directeur général Nutrition Infantile.

MURIEL PÉNICAUD
début sa carrière dans la fonction publique, où elle occupe plusieurs postes, dont celui de conseiller auprès du ministre du Travail. Elle rejoint Danone en 1993 comme directrice de la Formation, puis des Organisations et des Politiques RH. En 2002, elle entre chez Dassault Systèmes comme DGA (organisation, RH et développement durable). Elle revient en mars 2008 comme DGRH de Danone.

DIRK VAN DE PUT
a débuté sa carrière chez Coca-Cola au Brésil. Il intègre le Groupe Danone en 1998 comme directeur général du pôle Produits Laitiers Frais pour l'Amérique latine et devient également directeur général du pôle Boissons de la même zone. Depuis 2008, il est directeur général Produits Laitiers Frais et Eaux Amériques.



«NOTRE TOURNANT STRATÉGIQUE EXIGE DE PLUS EN PLUS DE GOUVERNANCE»

Le 31 juillet 2007, le Groupe Danone annonce la réorganisation de sa direction générale et la nomination au 1^{er} janvier 2008 de deux directeurs généraux délégués : **Bernard Hours** et **Emmanuel Faber**. Interview croisée.

Quelles vont être les nouvelles ambitions du Groupe et de sa gouvernance ?

B. H. : Elles sont nombreuses, mais toutes guidées par la conviction que la santé passe par l'alimentation. Nous avons d'abord

E. F. : Notre ambition est d'être à la hauteur à la fois de nos engagements économiques (autrement dit la croissance et la progression de la rentabilité), et des engagements sociétaux qui sont sous-tendus par notre mission (apporter la santé par

Les enjeux sont donc autant économiques que sociétaux ?

E. F. : Enjeux économiques et sociétaux sont définitivement liés. Bien sûr, il s'agit de créer de la richesse, mais il est aussi important de la partager, car ce

nous à la fois un impératif sociétal et un impératif économique.

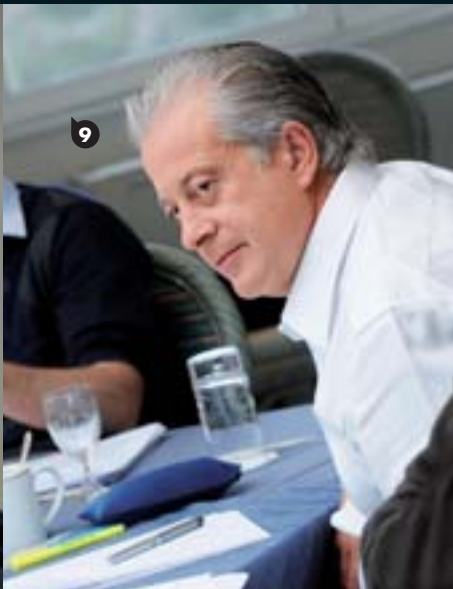
B. H. : Les deux nouvelles activités que sont la nutrition infantile et la nutrition médicale s'adressent en priorité à des personnes vulnérables, pour lesquelles nous n'avons pas le droit à

Sven Thormahlen,
directeur général Danone Research (6)
Jordi Constans,
directeur général Produits Laitiers Frais Europe de l'Ouest (7)

Christian Neu,
directeur général Nutrition Infantile (8)
Dirk Van de Put,
directeur général Produits Laitiers Frais et Eaux Amériques (9)

Emmanuel Faber,
directeur général délégué (10),
en charge des grandes fonctions corporate

l'écoute et le dialogue avec les parties prenantes ont depuis longtemps inspiré notre conception de la gouvernance.



une ambition de leadership sur notre marché de l'alimentation spécialisée dans la santé, et cela pour chacun de nos métiers. Une ambition de crédibilité, en soutenant la croissance de nos produits par des études cliniques incontestables, ce qui est fondamental dans nos quatre activités, et peut-être encore plus aujourd'hui pour la nutrition médicale, un marché très réglementé, aux confins de l'agroalimentaire et de la pharmacie. Et, toujours, une ambition d'innovation, pour accélérer notre performance et répondre localement aux différents enjeux de l'alimentation.

l'alimentation au plus grand nombre). Ces deux ambitions sont d'ailleurs très liées. Pour une entreprise comme Danone, aujourd'hui, il ne suffit pas seulement d'aligner des résultats financiers. Nous sommes également très attendus par les parties prenantes (la société civile, les pouvoirs publics, etc.) des secteurs sur lesquels nous opérons, qui sont très vigilantes à la qualité des produits mis sur le marché, à la communication qui est faite autour, et à leur impact global sur la société. Nous devons en tenir compte dans notre gouvernance.

partage est le meilleur moyen de garantir une performance durable. Lorsque nous investissons pour développer le talent de tous nos collaborateurs, nous contribuons à leur épanouissement personnel en même temps qu'à leur performance sur le long terme. C'est le cœur de notre ambition en matière de politique humaine. En matière d'environnement, c'est la même chose. Danone, qui valorise les bienfaits de la nature dans ses produits (lait, eau, fruits...), a une alliance objective avec la nature. Investir dans la protection de l'environnement est pour

l'approximation. Ces secteurs sont encadrés par des codes et des réglementations très stricts nous fixant un niveau d'exigence qui appelle à des efforts redoublés en termes d'organisation et de contrôle qualité. Les enjeux de ce nouveau positionnement sont énormes. Or, nous sommes parfois confrontés à une méfiance globale vis-à-vis des industriels de l'agroalimentaire et, en ce sens, notre arrivée sur ces marchés exigera de notre part encore plus de transparence et d'information. Nous adapterons donc notre gouvernance à ces nouveaux enjeux.

Salle
Carasso

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Franck Riboud,
52 ans, président-
directeur général
de Groupe Danone

Jacques Vincent,
62 ans, vice-président du
Conseil d'administration
et directeur général
délégué de Groupe
Danone

Emmanuel Faber,
44 ans, directeur
général délégué
de Groupe Danone

Bernard Hours,
51 ans, directeur
général délégué
de Groupe Danone

Bruno Bonnell*,
49 ans, président
de Robopolis SAS

Michel David-Weill,
75 ans, vice-président du
Conseil d'administration
du Groupe Danone
et président du Conseil
de surveillance
d'Eurazeo

**Richard
Goblet d'Alviella*,**
59 ans, administrateur
délégué de Sofina SA

Christian Laubie*,
69 ans, membre du Haut
Conseil du commissariat
aux comptes

Jean Laurent*,
63 ans, président du
pôle de compétitivité
Finance Innovation

Hakan Mogren*,
63 ans, Deputy
Chairman d'Astra
Zeneca

Jacques Nahmias*,
60 ans, président-
directeur général de
Pétrofrance Chimie

Benoît Potier*,
50 ans, président-
directeur général
d'Air Liquide

Naomasa Tsuritani
64 ans, Senior
Managing Director de
Yakult Honsha, Co. Ltd.

* Administrateur indépendant.



Rapport sur l'activité du Conseil d'administration

L'administration de la société est confiée à un Conseil d'administration aujourd'hui composé de 13 membres. Chaque administrateur doit détenir au minimum 4 000 actions, ces actions devant être détenues sous forme nominative. Le mandat des administrateurs est d'une durée statutaire de trois ans renouvelables. Le Conseil d'administration a été particulièrement sollicité par l'actualité dense de l'année 2007. Il a tenu neuf réunions, d'une durée moyenne de deux heures. L'assiduité des administrateurs a été de 86%. Les sujets récurrents, comme la marche des affaires, la situation financière et de trésorerie, les engagements financiers, les rachats et annulations d'actions, les arrêtés des comptes, la communication financière à l'occasion de la publication des comptes annuels et semestriels, les opérations de croissance externe et de cession d'actifs ou de participations, le suivi de l'action de la société, les comptes rendus de travaux des trois comités du Conseil, la présentation des plans stratégiques et des budgets annuels, ont été discutés. Le Conseil d'administration a par ailleurs examiné et débattu des dossiers spécifiques suivants : la cession de l'activité Biscuits et Produits Céréaliés à Kraft Foods, l'offre publique d'achat sur Numico, les opérations de financement et de refinancement de l'acquisition de Numico, la division par deux du nominal de l'action de la société, les opérations de retrait de la cote du New York Stock Exchange et de désenregistrement auprès de la Securities and Exchange Commission, le dossier Wahaha et la modification de la direction générale du Groupe. A la suite d'une auto-évaluation en 2007, le Conseil d'administration a adopté un nouveau règlement intérieur dans sa séance du 30 juillet 2007. Il a par ailleurs été décidé de renforcer l'information des administrateurs sur la gestion opérationnelle du Groupe ainsi que sur les opérations d'acquisitions et de cessions.

Comité d'audit

Les missions du Comité d'audit ont été précisées lors de la séance du Conseil d'administration du 15 décembre 2006. Elles sont intégrées au sein d'un nouveau règlement intérieur de ce Comité. Il prévoit que le Comité d'audit est compétent pour examiner et commenter les comptes sociaux et consolidés de la société avant qu'ils ne soient arrêtés par le Conseil d'administration. Le Comité conduit également la procédure de sélection des commissaires aux comptes de la société et s'assure de leur programme de travail. Enfin, il vérifie l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société, examine le rapport sur le contrôle interne, et valide et assure le suivi du plan d'audit interne. Au cours de l'année 2007, le Comité d'audit s'est réuni cinq fois et a été amené à examiner notamment l'avancement des procédures de contrôle interne, les procédures de suivi et d'évaluation des risques, le plan et les résultats d'audit, la politique de préapprobation des missions des commissaires aux comptes et le mode de consolidation de Wahaha.

Comité de responsabilité sociale

Le Comité de responsabilité sociale a été créé le 15 décembre 2006. Il a été doté d'un règlement intérieur détaillant ses missions et ses modalités de fonctionnement en février 2007. Il est notamment compétent pour examiner les principaux risques et opportunités pour le Groupe en matière environnementale. Il examine les politiques sociales menées par le Groupe, les objectifs fixés et les résultats obtenus en la matière. Il revoit les systèmes de reporting, d'évaluation et de contrôle afin de permettre au Groupe de produire une information fiable en matière extra-financière. Il examine l'ensemble des informations non financières publiées par le Groupe, en particulier en matière sociétale et environnementale. Il examine une fois par an une synthèse des notations

réalisées sur la société et ses filiales par les agences de notation extra-financière et il s'assure de l'application des règles éthiques définies par le Groupe. Dans le domaine des investissements à vocation sociale, le Comité a pour mission d'évaluer l'impact des actions pour le Groupe et d'examiner l'application des règles établies par le Groupe s'agissant d'investissements ou de programmes sociaux dans les domaines liés aux activités du Groupe. Il veille aussi à ce que les intérêts de la société soient préservés, et à prévenir les conflits d'intérêts liés aux relations entre ces investissements et le reste des activités du Groupe. Lors de ses trois réunions au cours de 2007, le Comité a notamment examiné la nouvelle politique de développement durable en matière d'eau, l'impact des questions relatives à l'environnement, au social et à la gouvernance dans le secteur alimentaire et les projets du Groupe dans le domaine sociétal.

Comité de nomination et de rémunération

Le Comité de nomination et de rémunération est compétent pour : formuler des propositions au Conseil d'administration en vue de la nomination de ses membres, préparer l'examen par le Conseil d'administration des questions relatives au gouvernement d'entreprise, conduire l'évaluation du Conseil d'administration et des autres comités, proposer les critères de détermination des éléments de rémunération des mandataires sociaux de la société, proposer la répartition des jetons de présence entre administrateurs et faire toute recommandation relative à la politique de rémunération appliquée par le Groupe. En 2007, le Comité de nomination et de rémunération s'est réuni quatre fois, notamment pour revoir les programmes de rémunération et d'avantages sociaux accordés aux membres du Comité exécutif. Il a également examiné la nomination de nouveaux dirigeants, dont la cooptation de Monsieur Tsuritani au Conseil d'administration, la nomination des membres du nouveau Comité de responsabilité sociale, la composition de la direction générale avec la nomination de deux directeurs généraux délégués (Bernard Hours et Emmanuel Faber) et l'étude des conditions de départ des mandataires sociaux.

Rémunération des dirigeants

Les rémunérations du président-directeur général, Franck Riboud, et du directeur général délégué, Jacques Vincent, sont fixées par le Conseil d'administration sur la base des recommandations du Comité de nomination et de rémunération. La politique de rémunération des autres membres du Comité exécutif du Groupe est présentée annuellement au Comité de nomination et de rémunération. La rémunération des dirigeants comprend une part fixe et une part variable représentant entre 40% et 60% de la rémunération totale. La part variable est déterminée sur la base d'objectifs économiques, sociaux et individuels. Pour le président-directeur général, Franck Riboud, et le directeur général délégué, Jacques Vincent, la part variable économique est calculée par référence aux objectifs du Groupe en termes de chiffre d'affaires, de marge opérationnelle courante, de free cash-flow et de bénéfice net courant par action, tels que communiqués aux marchés financiers. Le montant global des rémunérations versées et des avantages de toute nature attribués au cours de l'exercice 2007 aux membres du Conseil d'administration s'établit comme suit : Franck Riboud, président-directeur général, 2 503 948 euros ; Jacques Vincent, vice-président du Conseil d'administration et directeur général délégué, 1 553 668 euros ; Emmanuel Faber, directeur général zone Asie-Pacifique, 1 121 220 euros ; Bernard Hours, directeur général du pôle Produits Laitiers Frais, 1 353 620 euros.

L'ensemble des rémunérations et avantages des dirigeants et administrateurs du Groupe est détaillé dans le document de référence 2007 du Groupe, disponible sur le site Internet de Danone (www.finance.danone.com).

Comité d'audit

Benoît Potier*, président,
Richard Goblet d'Alviella*, Christian Laubie*

Comité de nomination et de rémunération

Michel David-Weill, président,
Jean Laurent*, Hakan Mogren*

Comité de responsabilité sociale

Jean Laurent*, président,
Bruno Bonnell*, Emmanuel Faber

* Administrateur indépendant.



カラダの水は6週間で入れかわる。

evianでカラダの水を入れかえよう。



INDICATEURS

DES RÉSULTATS 2007

AU-DELÀ DES OBJECTIFS

↘ L'exercice 2007 a de nouveau démontré la solidité du modèle de croissance du Groupe Danone. La croissance organique du chiffre d'affaires a en effet atteint 9,7% (à périmètre et taux de change constants) et la marge opérationnelle courante a progressé de 3 points de base, à 13,27%. Hors éléments non courants, le bénéfice net dilué par action (part du Groupe) affiche une hausse de 1,2%.

Les informations financières présentées dans ces pages sont extraites des comptes consolidés du Groupe Danone, préparés conformément aux normes IFRS, sauf mention contraire.

9,7%

C'est la croissance organique du chiffre d'affaires du Groupe Danone pour l'année 2007. Cette progression résulte pour environ 5,5% d'une augmentation des volumes vendus et pour 4,2% d'une meilleure valorisation des produits.

CHIFFRES FINANCIERS CLÉS	2006	2007	variations 2007/2006
--------------------------	------	------	----------------------

en millions d'euros

Activités et résultats

Chiffre d'affaires	12 068	12 776	+ 5,9%
Croissance organique des ventes	+ 9,7%	+ 9,7%	
Résultat opérationnel courant	1 597	1 696	+ 6,2%
Marge opérationnelle courante	13,24%	13,27%	+ 45 pb ⁽¹⁾
Résultat net courant part du Groupe	1 194	1 185	
Résultat net part du Groupe	1 353	4 180	

Autofinancement et investissements

Marge brute d'autofinancement	1 647	1 430	
Investissements industriels	(621)	(726)	
Investissements financiers ⁽²⁾	(564)	(12 100)	
Free cash-flow ⁽³⁾	1 329	984	- 26%

Structure financière

Dette financière nette	2 902	11 261	
Capitaux propres (y compris intérêts minoritaires)	6 069	9 100	
Ratio d'endettement	47,8%	123,7%	

Données par action (en euros)

Bénéfice net courant dilué par action (part du Groupe)	2,44	2,47	+ 1,2%
Dividende par action ⁽⁴⁾	1	1,1	+ 10%

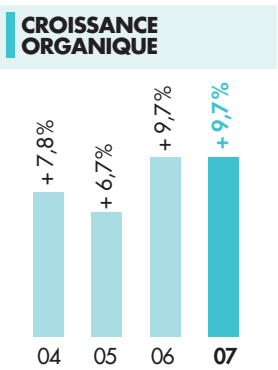
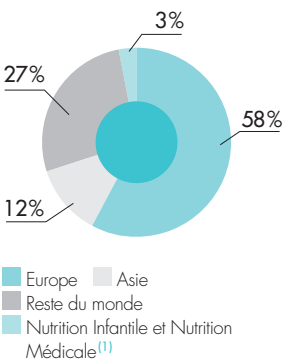
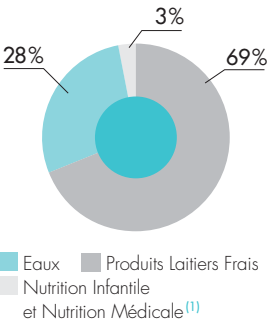
Bourse

Nombre d'actions composant le capital au 31/12 (en milliers) ⁽⁴⁾	512 729 492	512 851 460	
Cours de l'action au 31/12 (en euros) ⁽⁴⁾	57,4	61,4	
Capitalisation boursière au 31/12 (en millions d'euros)	30 000	32 000	

Effectifs

Effectifs totaux au 31/12	88 124	76 044	
Europe	32 384	30 428	
Hors Europe	55 740	45 616	

(1) A périmètre et taux de change constants.
(2) Net de la trésorerie acquise.
(3) Marge brute d'autofinancement moins variation du besoin en fonds de roulement moins investissements industriels nets de cession. En 2007, ce montant exclut la trésorerie provenant de l'exploitation des activités Biscuits (cédées) pour 200 millions d'euros.
(4) Après prise en compte de la division par 2 du nominal intervenue le 1^{er} juin 2007.



CA* PAR PÔLE	2006	2007	progression sur base comparable
en millions d'euros			
Produits Laitiers Frais	7 933	8 791	+ 12,2 %
Eaux	3 942	3 535	+ 4,0 %
Nutrition Infantile et Nutrition Médicale (1)	–	450	
Autres éléments	193	–	
Total Groupe	12 068	12 776	+ 9,7 %

* CA : chiffre d'affaires

CA* PAR ZONE	2006	2007	progression sur base comparable
en millions d'euros			
Europe	6 814	7 370	+ 7,4 %
Asie	2 206	1 539	+ 4,8 %
Reste du monde	3 048	3 417	+ 17,4 %
Nutrition Infantile et Nutrition Médicale (1)	–	450	
Total Groupe	12 068	12 776	+ 9,7 %

* CA : chiffre d'affaires.

9,7%

de croissance organique

Le chiffre d'affaires de Danone atteint 12 776 millions d'euros. Le résultat opérationnel courant augmente de 6,2%, le résultat net part du Groupe s'établit à 4 180 millions d'euros. Le bénéfice net courant dilué part du Groupe par action croît de 1,2%.

Les moteurs de cette performance sont : la priorité stratégique donnée à l'innovation, la force de Danone en matière de produits santé, la position de leader de Danone sur ses métiers, ainsi que le développement géographique du Groupe.

ROP* COURANT PAR PÔLE	2006	2007
en millions d'euros		
Produits Laitiers Frais	1 089	1 229
Eaux	494	480
Nutrition Infantile et Nutrition Médicale (1)	–	(15)
Autres éléments	14	2
Total Groupe	1 597	1 696

* ROP : résultat opérationnel.

BLOCKBUSTERS : 20% DE CROISSANCE

Les Produits Laitiers Frais renforcent leur dynamique, portée, notamment, par les quatre «blockbusters». Le succès de ces marques repose sur leur fort positionnement santé et sur des efforts de recherche spécifiques. Augmenter sa capacité d'innovation centrée sur la santé constitue l'objectif majeur du Groupe pour les années à venir. Le succès de produits comme Activia, Actimel, Vitalinea ou encore Danonino encourage à poursuivre dans cette voie. Après avoir développé des gammes se positionnant sur les problèmes de transit, de renforcement des défenses naturelles, d'obésité, de solidité osseuse, et en 2006, Essensis, «un produit laitier qui nourrit la peau de l'intérieur pour améliorer la fonction barrière cutanée», le Groupe opère un tournant stratégique depuis l'automne 2007 à travers ses deux métiers : la Nutrition Infantile et la Nutrition Médicale.

ROP* COURANT PAR ZONE	2006	2007
en millions d'euros		
Europe	1 024	1 122
Asie	206	177
Reste du monde	367	412
Nutrition Infantile et Nutrition Médicale (1)	–	(15)
Total Groupe	1 597	1 696

* ROP : résultat opérationnel.

Blockbusters

Actimel, Activia, Danonino et Vitalinea tirent la croissance du pôle PLF avec une augmentation des ventes de près de 20%.

MARGE OPÉRATIONNELLE COURANTE

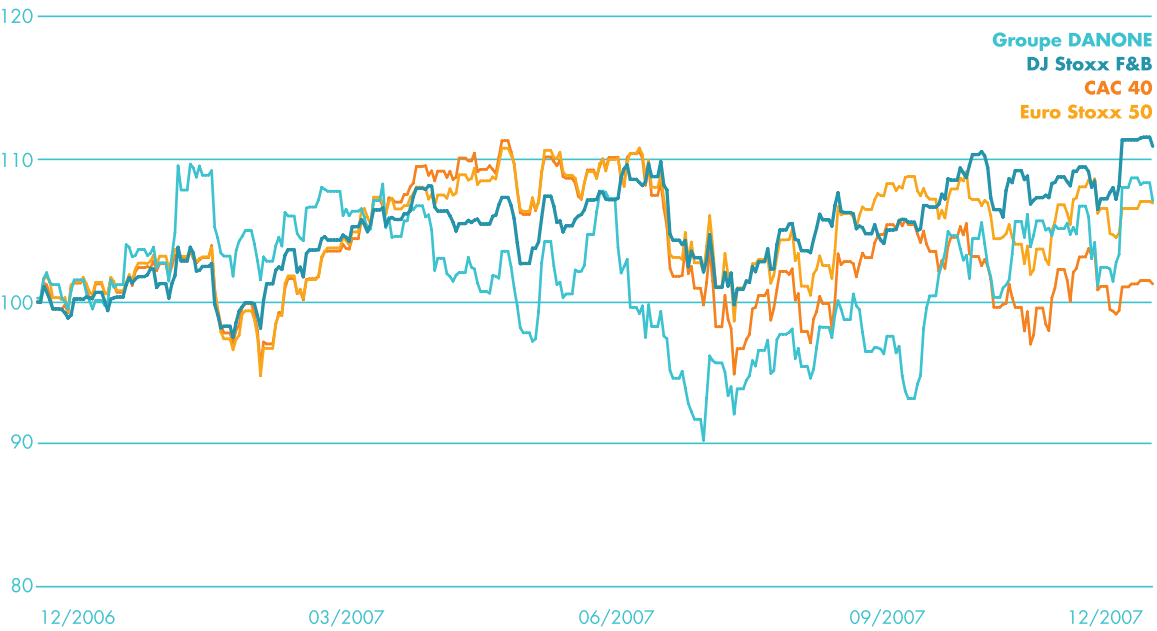
La marge opérationnelle a poursuivi sa progression en 2007, pour la 13^e année consécutive, et s'est établie à 13,27%, en hausse de 3 points de base par rapport à 2006. A périmètre et taux de change constants, la marge du Groupe a progressé de 45 points de base. Cette progression, soutenue par des innovations à valeur ajoutée, par des gains de productivité et l'optimisation des coûts fixes, est à mettre en perspective d'un contexte de coût élevé des matières premières (principalement le lait) dont l'impact a été compensé par des hausses de tarifs.

MARGE OPÉRATIONNELLE COURANTE PAR PÔLE	2006	2007	progression sur base comparable
Produits Laitiers Frais	13,7%	14,0%	+ 62 pb
Eaux	12,5%	13,6%	+ 1 pb
Nutrition Infantile et Nutrition Médicale (1)	–	(3,3)%	
Autres éléments	7,3%	–	
Total Groupe	13,2%	13,3%	+ 45 pb

MARGE OPÉRATIONNELLE COURANTE PAR ZONE	2006	2007
Europe	15,0%	15,2%
Asie	9,4%	11,5%
Reste du monde	12,0%	12,1%
Nutrition Infantile et Nutrition Médicale (1)	–	(3,3)%
Total Groupe	13,2%	13,3%

(1) Le pôle Nutrition Infantile et Nutrition Médicale correspond aux 2 mois d'activité de Numico, depuis son acquisition le 31 octobre 2007. Les activités du pôle n'ont pas encore fait l'objet d'une allocation par zone géographique au 31 décembre 2007.

ÉVOLUTION DES PRINCIPAUX INDICES (DU 31/12/2006 AU 31/12/2007)



DONNÉES BOURSIÈRES AU 31/12	2003	2004	2005	2006	2007 ⁽¹⁾
en milliers d'euros					
Capitalisation boursière au 31/12	17 466	18 230	23 252	30 000	32 000
en euros					
Dernier cours de l'exercice (clôture)	65	68	88	114,8	61,4
Cours le plus haut de l'exercice	69	73	96	121,1	62,2
Cours le plus bas de l'exercice	52	62	68	85,2	61,1
en milliers d'actions					
Moyenne quotidienne du nombre de titres échangés	1 599	1 271	1 427	1 212	3 076

(1) Après prise en compte de la division par 2 du nominal intervenue le 1^{er} juin 2007.

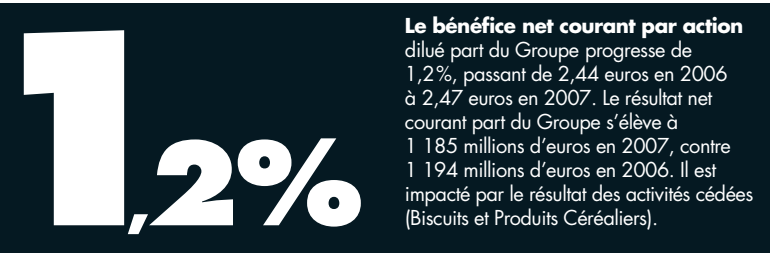
DIVIDENDE PAR ACTION	2003	2004	2005	2006	2007
en milliers d'actions					
Nombre d'actions composant le capital	134 975	268 095	264 235	260 865	512 851
en euros					
Dividende par action	2,45	1,35	1,70	2,0	1,1 ⁽¹⁾

(1) Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires.

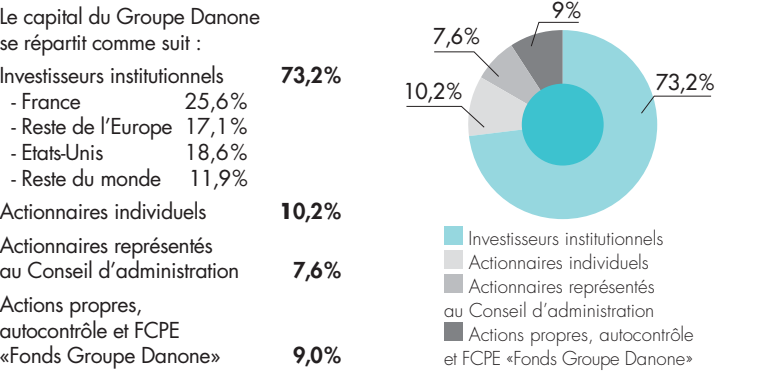
DIVIDENDE ET PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS

L'année 2007 s'est caractérisée par une irrégularité de l'évolution des marchés boursiers, se traduisant au final par une performance limitée. Les marchés ont atteint leur plus haut niveau peu avant la fin du mois de juin, pour revenir ensuite en arrière et terminer au 31 décembre à + 1,31 % pour le CAC 40, + 6,56 % pour l'Euro Stoxx 50 et + 10,89 % pour le DJ Stoxx Food & Beverage. Dans ce contexte, le titre Danone a surperformé au final ses indices de référence, pour réaliser une progression de 7 % sur l'année.

Le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'Assemblée générale des actionnaires qui se tiendra le 29 avril 2008 un dividende de 1,1 euro par action au titre de l'exercice 2007, soit une croissance de 10 % par rapport au montant versé au titre de l'exercice 2006 (retraité pour tenir compte de la division par deux du nominal de l'action intervenue le 1^{er} juin 2007). Ce dividende sera détaché de l'action le 9 mai 2008 et payable en espèces à partir du 14 mai 2008 sur les positions arrêtées le 13 mai au soir.



RÉPARTITION DU CAPITAL

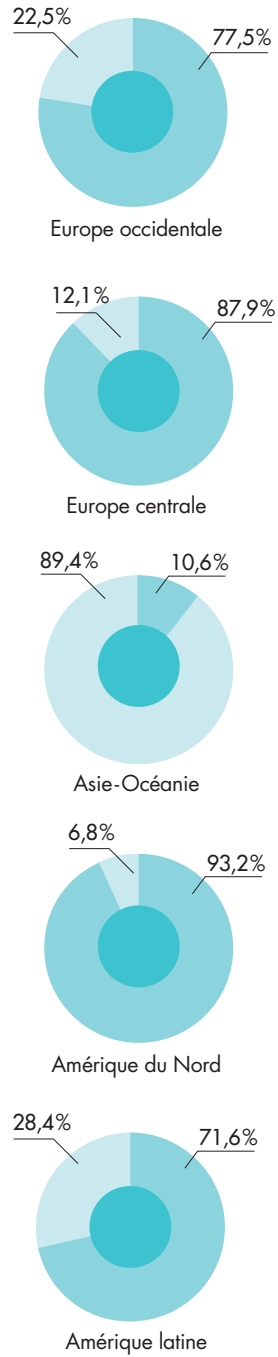


FICHE SIGNALÉTIQUE DE L' ACTION DANONE

Nominal : 0,25 euro par action (au 31/12/2007)
Nombre d'actions : 512 851 460 (au 31/12/2007)

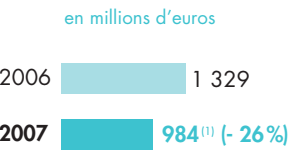
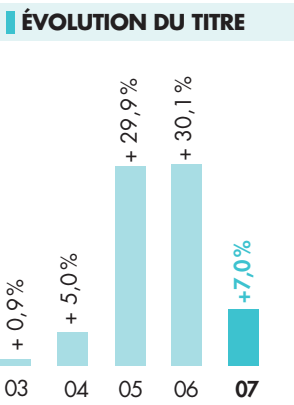
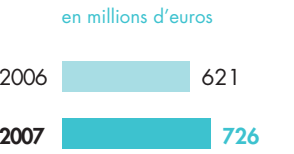
Places de cotation : les actions sont cotées sur Euronext Paris et à la Bourse suisse SWX Suisse Exchange.

RÉPARTITION DU CA PAR PÔLE ET PAR ZONE*



■ Total PLF ■ Total Eaux
* Hors activité Biscuits, Numico et Wahaha.

INDICATEURS



(1) Exclut la trésorerie provenant de l'exploitation des activités Biscuits et Produits Céréaliers (cédées).

Rachat et annulation d'actions

Annulation d'actions en juillet 2007 : 10 millions d'actions.

Rachat d'actions Groupe en 2007 : 8 618 954 actions (retraité pour tenir compte de la division par deux du nominal de l'action intervenue le 1^{er} juin 2007).

Actions propres au 31/12/2007 : 31 631 439 actions.

Programme de rachat d'actions à hauteur de 10%* du capital social.

* Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale du 29 avril 2008.

INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS

L'augmentation des investissements industriels à 726 millions d'euros en 2007 (5,7% du chiffre d'affaires) contre 621 millions d'euros en 2006 (5,2% du chiffre d'affaires) correspond à la volonté du Groupe d'accroître ses capacités industrielles et logistiques dans les pays à forte croissance. La dette financière nette est passée de 2 902 millions d'euros au 31 décembre 2006 à 11 261 millions d'euros au 31 décembre 2007, principalement en raison du financement de l'acquisition du groupe Numico.

Effectifs

Au 31 décembre 2007, le Groupe Danone compte 76 044 collaborateurs. 30 428 personnes travaillent en Europe et 45 616 dans le reste du monde.

FREE CASH-FLOW

Le free cash-flow affiche une baisse de 26% en 2007 par rapport à 2006, sous l'effet de la réduction du besoin en fonds de roulement et de la diminution de la marge brute d'autofinancement. Cette baisse s'explique notamment par la mise en équivalence de la société Wahaha à compter du 1^{er} juillet 2007.

PRINCIPAUX ACTIONNAIRES AU 31/12/2007	% du capital	% des droits de vote nets
Eurazeo	5,5%	9,2%
Caisse des Dépôts et Consignations	3,5%	3,5%
Predica	1,8%	1,8%
FCPE «Fonds Groupe Danone»	1,6%	2,9%
Groupe Sofina et Henex (ex:Glaces de Moustier)	2,1%	2,6%

Pour plus d'informations

Groupe Danone, 17, bd Haussmann, 75009 Paris - www.danone.com

Numéro vert actionnaires : 0800 320 323

Courrier électronique : finance@danone.com



UN AGUA DE ORIGEN ÚNICO
MERECE ESTAR
EN UN LUGAR ÚNICO



Sofisticada, Exclusiva,
Cosmopolita.

Con esta nueva botella, Lanjarón le acerca las vistas más hermosas de Sierra Nevada

Indicateurs sociaux et environnementaux

Les indicateurs sont extraits du rapport technique de développement durable 2007 du Groupe Danone*. Les indicateurs Produits Laitiers Frais, Eaux et Blédina ont fait l’objet d’un rapport d’examen par PricewaterhouseCoopers.

(*) Les indicateurs Produits Laitiers Frais, Eaux et Blédina, le rapport d’examen de PricewaterhouseCoopers, ainsi que les données 2005 et 2006 à périmètre comparable sont disponibles dans le rapport technique de développement durable sur www.danone.com, rubrique développement durable, coin des experts.

ENVIRONNEMENT	2007 PLF, Eaux, Blédina	2007 Numico ⁽¹⁾
Production (en milliers de tonnes)	22 254	502
Matières premières agricoles (en milliers de tonnes)	6 218	578
Consommation d’emballages primaires et secondaires hors bouteilles et bonbonnes réutilisées (en milliers de tonnes)	582	146
Recyclabilité des bouteilles en plastique	100%	nd
Recyclage effectif des bouteilles en plastique	24,8% en Europe des 27	nd
Recyclabilité des emballages papier et carton	100%	nd
Recyclage effectif des emballages papier et carton	73,5% en Europe des 27	nd
Superficie des terrains détenus dans des habitats riches en biodiversité (en hectares)	74 000 (Villavicencio)	nd
Sites industriels ⁽²⁾		
Nombre total de sites	139	20
Taux de couverture	92% ⁽⁶⁾	100%
Nombre total de sites certifiés ISO 14001	79	4
Consommation d’énergie thermique (en milliers de MWh)	1 912	620
Consommation d’électricité (en milliers de MWh)	1 614	168
Consommation d’énergie totale (en milliers de MWh)	3 526	788
Quantité totale de déchets générés (en milliers de tonnes) ⁽³⁾	201	46
Quantité totale de déchets éliminés par une filière spécifique (en milliers de tonnes) ⁽³⁾	165	40
Proportion de déchets éliminés par une filière spécifique ⁽³⁾	82%	88%
Consommation totale d’eau (en milliers de m ³) ⁽⁴⁾	37 609	3 480
Rejet de DCO (demande chimique d’oxygène) au milieu naturel (en tonnes) ⁽⁵⁾	4 633	593
Nombre de rejets accidentels significatifs (produits chimiques et hydrocarbures)	2	0
Emissions de gaz à effet de serre (CO ₂ , CH ₄ , N ₂ O, CFC…) en milliers de tonnes équivalent CO ₂	429	166
Emissions de SOx (oxydes de soufre) en tonnes équivalent SO ₂	2 052	1 793
Emissions de NOx (oxydes d’azote) en tonnes équivalent NO ₂	987	422
Emissions de substances appauvrissant la couche d’ozone (en kg équivalent CFC)	794	130

(1) Indicateurs Numico sur 12 mois, fournis à titre d’information par Numico. nd : non disponible. (2) Pour certaines unités, ces données peuvent également intégrer la base logistique, notamment lorsque celle-ci est attenante au site industriel. (3) Hors boues de station d’épuration. (4) Eau consommée par les usines, en dehors de l’eau mise en contenants. (5) Sur la base de 89% des sites, représentant plus de 99% de la DCO totale du Groupe. (6) 92% des sites couvrant 99% du CA.

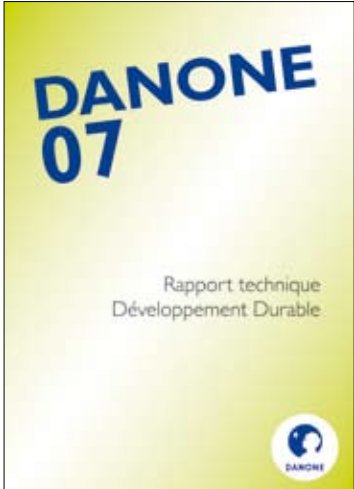
INDICATEURS SOCIAUX	2007 PLF, Eaux, Blédina	2007 Numico ⁽¹⁾	taux de couverture ⁽²⁾
Effectifs totaux au 31/12	63 793	12 251	
Créations nettes d’emploi	+ 2 804	+ 477	
Europe	+ 895	+ 107	
Asie	- 383	+ 306	
Reste du monde	+ 2 292	+ 64	
Effectifs par région			
Europe	36%	63%	
Asie	27%	33%	
Reste du monde	37%	4%	
Effectifs salariés inscrits au 31/12			
Managers	13%	nd	100%
Non-managers	87%	nd	100%
Managers hommes	61%	nd	100%
Managers femmes	39%	nd	100%
Non-managers hommes	79%	nd	100%
Non-managers femmes	21%	nd	100%
Effectifs inscrits au 31/12 par tranche d’âge			
< 18 ans	0,1%	nd	100%
entre 18 et 24 ans	12%	nd	100%
entre 25 et 34 ans	43%	nd	100%
entre 35 et 44 ans	30%	nd	100%
entre 45 et 54 ans	13%	nd	100%
> 55 ans	3%	nd	100%
Effectifs moyens annuels			
Permanents	85%	nd	99,3%
Non permanents	15%	nd	99,3%
Taux de rotation du personnel permanent sur effectif total	21%	nd	99,3%
% de CBU dont les salariés sont couverts par une convention ou des accords collectifs multidomains	76%	nd	94,0%
% de CBU dont les salariés bénéficient d’une représentation collective ⁽³⁾	84%	nd	94,1%
Nombre de conflits avec arrêt du travail	20	nd	95,1%
Nombre d’accidents du travail avec arrêt	720	nd	87,3%
Nombre d’accidents mortels	0	nd	87,3%
Taux de fréquence des accidents du travail	6,0	nd	87,3%
% de salariés couverts par une protection risques majeurs (décès/inaptitude)	100%	nd	95,1%
% de CBU dont les salariés bénéficient d’un dispositif de partage collectif des résultats	51%	nd	95,1%
Nombre de salariés ayant bénéficié dans l’année de formation(s)	50 458	nd	98,4%
Managers	7 279	nd	98,4%
Non-managers	43 179	nd	98,4%
Nombre moyen d’heures de formation dans l’année par salarié	20	nd	98,4%
Managers	41	nd	98,4%
Non-managers	16	nd	98,4%

(1) Indicateurs Numico au 31/12/2007, fournis à titre d’information par Numico. nd : non disponible. (2) Pour tenir compte de disparités de périmètres de consolidation dans la remontée des données, un taux de couverture est calculé pour chacun des indicateurs sociaux publiés, sur la base de l’effectif total des salariés Danone à fin 2007 (63 793 personnes). (3) Elue ou désignée par une organisation syndicale.

POUR EN SAVOIR PLUS :



Document de référence à télécharger sur www.finance.danone.com



Rapport technique de développement durable à télécharger sur www.danone.com, rubrique développement durable, coin des experts.



Vous pouvez également consulter le site Internet du Groupe www.danone.com



Groupe 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 20 71 - Direction de la Responsabilité sociale et de l'Innovation sociétale - Direction des Relations investisseurs, tél. : +33 1 44 35 20 76 - N° vert actionnaires : 0800 320 323, appel gratuit depuis un poste fixe en France métropolitaine - Informations financières - www.finance.danone.com - www.danone.com

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

Crédits photographiques : Pascal Aimar/Tendance Floue, Patrick John Buffe, Pablo Abuliak/SIPA, Aytunc Akad/SIPA, Argum/SIPA, Thomas Haley/SIPA, Olivier Jobard/SIPA, Vladimir Sichov/SIPA, Frédéric Stevens/SIPA, Jacques Witt/SIPA, Galith Sultan/Rapho, Marc Hallett/Studio B, Guang Niu/Getty Images/AFP/montage photo Verbe, Corbis, Getty Images, DR - **Conception et réalisation :**  (réf. 2DANRAP007).

DANONE
nations cup
40 PAYS
2,5 millions d'enfants
9^e finale mondiale des benjamins
PARC PRINCES
dimanche 7 septembre



Elie Metchnikoff

Prix Nobel de Médecine en 1908.



PRESQUE 100 ANS, EN SUIVANT SON EXEMPLE.

Le 1er yaourt Danone, lancé en 1919, a été élaboré avec des ferments lactiques de l'Institut Pasteur. Quelques années auparavant, Elie Metchnikoff (Prix Nobel de Médecine en 1908), avait démontré les effets bénéfiques de ces ferments sur la santé.

100 ans après, nous suivons l'exemple du Professeur Metchnikoff chez Danone Research où 800 personnes, 110 nutritionnistes et plus de 200 collaborateurs externes poursuivent son travail.

- Nous investissons plus de 115 millions d'euros par an dans la recherche.
- Nous réalisons annuellement plus de 30 études cliniques afin de démontrer tous les bienfaits des produits Danone.
- Nous œuvrons à la découverte de nouveaux ferments.

Et tout cela avec une seule finalité, la même qui inspira le professeur Metchnikoff, apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre.

Après 3 ans de collaboration scientifique, Danone Research apporte son soutien à l'Institut Pasteur pour le symposium « L'Héritage de Metchnikoff en 2008 » organisé à l'occasion du 100ème anniversaire du Prix Nobel de Médecine d'Elie Metchnikoff.



**DANONE
RESEARCH**

CENTRE DANIEL CARASSO