

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 pépite, 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 inverses 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

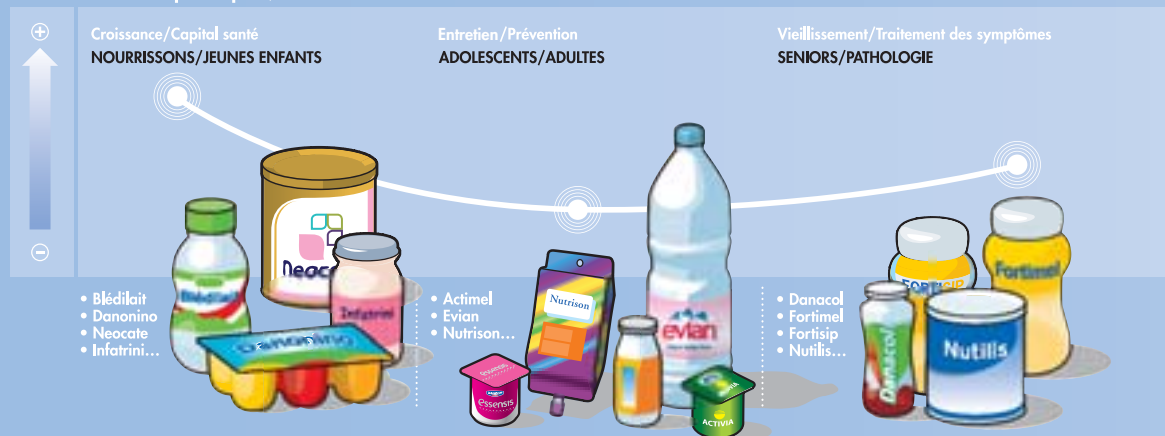
La mission du Groupe Danone est d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. Avec l'acquisition de Numico, elle touche désormais tous les âges et correspond à un véritable

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



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).

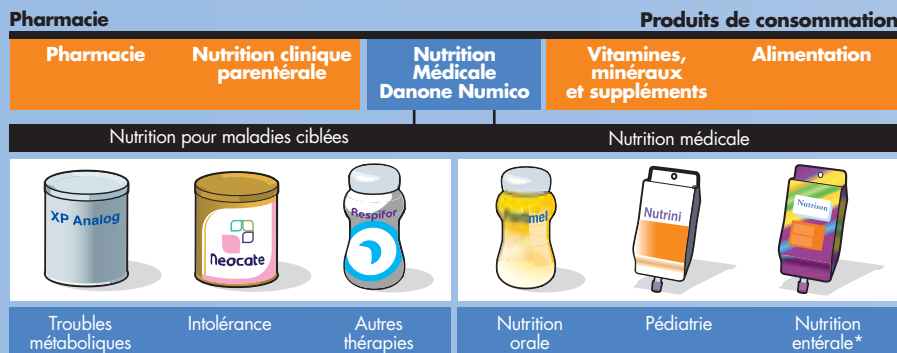
21/01/2008

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).

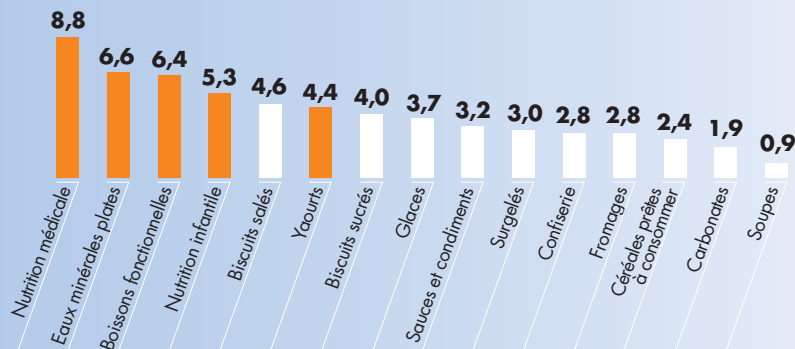


* La nutrition entérale consiste à introduire un aliment par une sonde directement dans le tube digestif.

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.



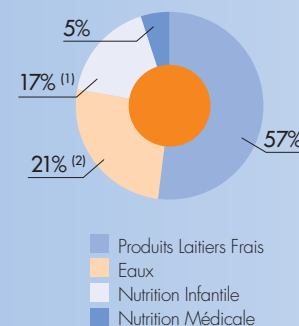
80

L'objectif de Danone est de passer d'une implantation dans 40 pays en 2007 à une **présence dans 80 pays d'ici à 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.

4 MÉTIERS AXÉS SANTÉ

RÉPARTITION PAR ACTIVITÉ (EN POURCENTAGE DU CA)

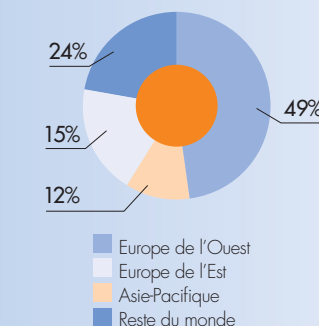
Les quatre pôles du «nouveau Danone» sont 100% axés santé et positionnés sur des activités en forte croissance.



(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 Etats-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 Nutrini 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 :

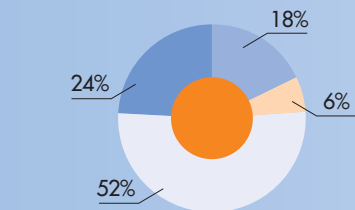
entre 2006 et 2011, la croissance du marché de la nutrition infantile est estimée à 13% en Asie, et à 6% en Europe de l'Est.
Nutrition médicale
Numico est n° 1 sur le marché de la nutrition médicale dans 19 pays.

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.



Distribution : des réseaux spécialisés
(chiffres exprimés en pourcentage des ventes)

- Hôpitaux
- Maisons médicalisées
- Pharmacies
- Soins à domicile

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

B iologistes, 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.

Étagère 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.

Étagère 2 Nutrition infantile

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

Étagère 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 Blédichef : 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



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



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



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



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.