

Danone ONE PLANET. ONE HEALTH

ACQUISITION DE WHITEWAVE

Danone devient leader
des produits d'origine
végétale

EMMANUEL FABER, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Une gouvernance
et une organisation
renforcées

VISION D'ENTREPRISE

Une nouvelle
signature porteuse
de sens



Chaque fois que
nous mangeons
et que nous buvons,
nous pouvons voter pour
le monde dans lequel
nous voulons vivre.

À propos de Danone

Avec pour mission d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre, Danone est l'un des leaders mondiaux dans le secteur alimentaire, à travers ses quatre métiers : les Produits Laitiers et d'Origine Végétale, les Eaux, la Nutrition Infantile et la Nutrition Médicale. Danone vise à inspirer des habitudes alimentaires et de consommation plus saines et plus durables, en ligne avec sa vision – *Danone, One Planet. One Health*. Cette vision reflète la conviction que la santé des hommes et celle de la planète sont étroitement liées. S'appuyant sur des catégories de produits tournées vers la santé, Danone s'engage à agir de manière efficace et responsable pour créer de la valeur durable et la partager. Danone respecte les critères les plus exigeants de son secteur, comme en témoigne son ambition de devenir l'une des premières multinationales certifiées B Corp. Présente dans plus de 120 pays, Danone a réalisé un chiffre d'affaires de 24,7 milliards d'euros en 2017. Le portefeuille de Danone est constitué de marques internationales (notamment *Activia, Actimel, Alpro, Aptamil, Danette, Danio, Danonino, evian, Nutricia, Nutrilon, Volvic*) ainsi que de marques locales et régionales fortes (comme *AQUA, Blédina, Bonafont, Cow & Gate, Horizon, Mizone, Oikos, Prostokvashino, Silk et Vega*).

Sommaire



Danone en 2017

Message de Franck Riboud.....	02
Danone en bref.....	04
Faits marquants	06
Lettre du Président-Directeur Général.....	08
Une nouvelle organisation.....	12
Vision : Danone, One Planet. One Health.....	14
Ambition : la certification B Corp à l'échelle mondiale.....	15
Exprimer la vision de Danone à travers ses marques.....	16

Contribuer à un monde plus sain avec des marques engagées

Un portefeuille de produits tourné vers la santé.....	20
Produits Laitiers et d'Origine Végétale	22
Produits Laitiers.....	24
Produits d'Origine Végétale.....	26
Eaux	28
Aquadrinks.....	31
Nutrition Spécialisée	32
Nutrition Infantile.....	34
Nutrition Médicale.....	36

Conduire le changement ensemble

Témoignages.....	40
Innovation sociale.....	50
L'engagement fait la différence.....	52

Créer de la valeur pour tous

Créer de la valeur à travers une performance durable	58
Trois questions à la Directrice Générale Finances.....	59
Performance financière.....	60
Performance Nutrition et Santé.....	65
Performance environnementale.....	66
Performance sociale & Danone Way.....	68



Retrouvez le Rapport annuel intégré :
rai2017.danone.com

21 ans de passion

Regard d'un pionnier sur une aventure extraordinaire

À la tête de Danone pendant plus de 20 ans, Franck Riboud en a fait l'une des entreprises alimentaires les plus influentes au monde. En plus d'avoir apporté une contribution essentielle au développement et à la performance de Danone, il est également l'homme à l'origine de sa mission : apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre.

x 6

Capitalisation boursière multipliée par 6 entre 1996 et 2017 (de 7,9 Mds€ à près de 46,9 Mds€⁽¹⁾)

3,49 €

Bénéfice net par action (BNPA) courant en 2017 (vs 0,89 € en 1996)

66 %

De 20 % du CA environ hors d'Europe en 1996 (dont 40 % en France) à 66 % en 2017

1,90 €

Dividende de 0,32 € par action en 1996 à 1,90 € en 2017

—

Apporter la santé
par l'alimentation
au plus grand
nombre

(1) Au 31 décembre 2017.

1997

Danone se recentre sur les produits laitiers frais, les boissons et les biscuits, trois secteurs qui offrent le plus d'opportunités de croissance à l'international.

2006

Danone formalise sa mission : « Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre ».

2007

Avec l'acquisition de Numico et la cession de son activité biscuits, Danone intègre la nutrition médicale à son portefeuille, désormais 100 % tourné vers la santé.

2001

Danone lance Danone Way, un programme qui promeut la responsabilité sociale et environnementale au sein de l'entreprise.

1996

Franck Riboud devient le deuxième PDG de Danone, succédant à son père, Antoine.

2008

Le Fonds Danone pour la Nature - qui devient le Fonds Livelihoods en 2011 - est lancé. Un an plus tard, le Fonds Danone pour l'Écosystème voit le jour.

2010

En Russie, Danone fusionne avec Unimilk, premier producteur de produits laitiers frais de la CEI⁽¹⁾, pour créer Danone-Unimilk.

2011

Danone déploie Dan'Cares, un programme de couverture santé universelle pour ses collaborateurs à l'échelle mondiale.

2012

Les pays émergents représentent plus de la moitié des ventes de Danone et 60 % de ses salariés.

2014

Franck Riboud initie un processus de succession avec Emmanuel Faber, qui devient Directeur Général.

2017

Franck Riboud devient Président d'Honneur de Danone.

« **D**iriger cette entreprise pendant plus de 20 ans a été pour moi une aventure extraordinaire. Une aventure et une passion. La passion des produits, des marques, des clients, des consommateurs, la passion des collaborateurs. La passion de la croissance, des performances et celle de la compétition. La passion de l'innovation, de l'agilité, du mouvement. La passion des différences aussi, et celle d'une culture unique basée sur une conviction fondatrice : il ne peut y avoir de croissance économique durable sans conscience de nos responsabilités sociales et environnementales. Pendant 20 ans, avec les collaborateurs de Danone, je me suis constamment référé à cette conviction à la fois motivante, inspirante et incroyablement exigeante. Nous avons essayé de gérer les équilibres entre des intérêts parfois divergents à court terme, entre des parties prenantes qui ne se comprennent pas toujours. Nous avons essayé de faire ce qu'il fallait faire pour l'intérêt de Danone, de maximiser ses performances dans la durée et, en même temps, de reconnaître et de gérer les conséquences de nos décisions. Ces apparentes contradictions et ces tensions sont en fait fécondes et j'ai aimé, personnellement, m'y confronter, discuter et débattre avec les actionnaires, les syndicats, les clients, et m'inspirer de ces « frottements » pour chercher des solutions nouvelles, porté par la certitude que c'était à la fois l'intérêt de Danone et la manière dont une entreprise doit être conduite pour être performante et jouer son rôle dans la société. Présidée et dirigée maintenant par Emmanuel Faber, Danone va continuer à affirmer cette singularité, qui est la clé de ses succès et de sa durabilité. L'aventure est loin d'être terminée. »

(1) Communauté des États indépendants.

Danone en bref

Un leader mondial de l'alimentation, un portefeuille de produits tourné vers la santé

Notre mission : « Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre ».

Chiffre d'affaires par pôle



Top 3 des marques



(en % des ventes en 2017)

Des positions de leader⁽¹⁾

N°1 MONDIAL

- Produits Laitiers Frais
- Produits d'Origine Végétale

N°1 EUROPÉEN

- Nutrition Médicale

N°2 MONDIAL

- Nutrition Infantile
- Eaux conditionnées (en volume)

(1) Seulement dans les sous-catégories et les pays dans lesquels Danone est présente.

Une performance forte

24,7 Mds€

chiffre d'affaires

+ 2,5 %⁽¹⁾

croissance du chiffre d'affaires

+ 70 pb⁽²⁾

croissance de la marge opérationnelle courante

+ 14,2 %⁽³⁾

croissance du bénéfice net par action (BNPA) courant

Une présence internationale

+ 100 000

salariés répartis dans plus de 60 pays

+ 120

pays dans lesquels les produits Danone sont disponibles à travers le monde

66 %

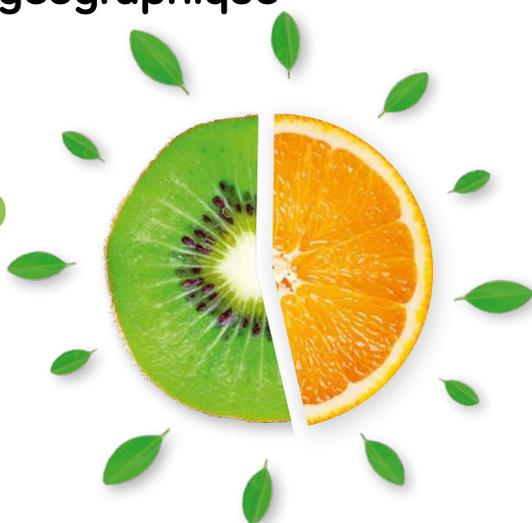
des ventes réalisées hors d'Europe

Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique

53 %

EUROPE
NORAM

Europe,
États-Unis,
Canada

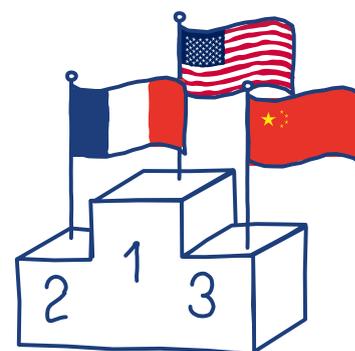


47 %

RESTE DU
MONDE

Asie-Pacifique,
Amérique latine,
Moyen-Orient,
Afrique,
CEI⁽⁴⁾

Top 3 des pays



(en % des ventes en 2017)

Évaluation externe

VIGEO EIRIS

65/100

statut *Advanced Performer* en matière de performance environnementale et sociale

CDP WATER

A

niveau *Leadership* attribué pour la deuxième année consécutive

MSCI

AAA

note attribuée à Danone pour sa performance environnementale, sociale et de gouvernance (ESG)

CDP CLIMATE CHANGE

A-

niveau *Leadership* attribué à Danone pour sa stratégie globale sur le changement climatique

(1) En données comparables *New Danone* comprenant *WhiteWave* à partir d'avril 2017.

(2) Points de base. En données comparables *New Danone*.

(3) À taux de change constant.

(4) Communauté des États indépendants.

2017

Faits marquants

12 avril

DANONE FINALISE L'ACQUISITION DE WHITEWAVE

Nous avons trouvé en WhiteWave le partenaire idéal pour former un leader mondial répondant aux nouvelles tendances et aux attentes des consommateurs à la recherche d'une alimentation plus saine et plus responsable. Les activités Produits Laitiers de Danone et celles de WhiteWave en Amérique du Nord ont été regroupées pour former une nouvelle filiale, qui est à ce jour la plus grande *Public Benefit Corporation* (PBC) dans le monde. Aux États-Unis, Danone compte désormais parmi les 15 plus grandes entreprises alimentaires et est devenue la première entreprise de produits laitiers frais (hors fromage).

Voir p. 23



8 mars



PREMIÈRE POLITIQUE PARENTALE MONDIALE

Une initiative saluée par le mouvement HeForShe d'ONU Femmes pour son impact positif sur les parents – les pères comme les mères – au sein de l'entreprise.

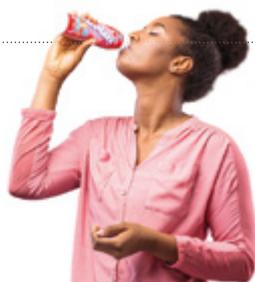
Voir p. 54

2 mars

CRÉATION DE L'ALLIANCE NATURALL BOTTLE POUR LE DÉVELOPPEMENT DE BOUTEILLES 100 % BIOSOURCÉES

Danone s'associe à Nestlé Waters et à la start-up américaine Origin Materials pour développer des bouteilles 100 % biosourcées, créées intégralement à partir de ressources durables et renouvelables. La production pilote a démarré et les premières bouteilles seront mises sur le marché en 2020.

Voir p. 43



27 avril



AMBITION : LA CERTIFICATION B CORP À L'ÉCHELLE MONDIALE

Emmanuel Faber annonce la volonté de Danone de renforcer sa collaboration avec B Lab et d'élaborer une feuille de route pour obtenir la certification B Corp à l'échelle de l'entreprise. Cette initiative est inédite dans le paysage des multinationales et témoigne de l'accélération du mouvement B Corp.

Voir p. 15

Découvrez la vidéo des faits marquants 2017 sur rai2017.danone.com

22 juin



ONE PLANET. ONE HEALTH
NOUVELLE SIGNATURE

DANONE, ONE PLANET. ONE HEALTH

One Planet. One Health reflète la vision de l'entreprise selon laquelle notre santé et celle de la planète sont interdépendantes. Il s'agit d'un appel à tous les consommateurs et à tous les acteurs du secteur à rejoindre la Révolution de l'Alimentation, un mouvement visant à favoriser des habitudes de consommation plus saines et plus durables.

Voir p. 14

Mai



APTAMIL PROFUTURA DÉCOLLE EN CHINE

Lancement réussi en Chine d'Aptamil Profutura, produit de nutrition infantile innovant. Pour se connecter avec les parents de la génération Y, Danone lance deux boutiques en ligne sur l'application mobile chinoise de e-commerce WeChat.

Voir p. 35

Septembre



LANCEMENT DE NEOCATE SPLASH AUX ÉTATS-UNIS

Pour répondre à la prévalence accrue des allergies infantiles, Nutricia inaugure la première et seule formule hypoallergénique prête à l'emploi, conçue pour répondre aux besoins nutritionnels des enfants d'un an et plus.

Voir p. 37

Septembre



UN TOURNOI DANONE NATIONS CUP POUR LES FILLES

Danone Nations Cup, le plus grand tournoi de football au monde pour les enfants de 10 à 12 ans, propose désormais, en parallèle du tournoi masculin, une compétition exclusivement féminine, qui a vu s'affronter des équipes de six pays en 2017.



Septembre



DANONE RELANCE SON YAOURT ICONIQUE

Danone réinvente sa gamme historique de yaourts en France et en Espagne. Des produits qui répondent aux attentes de naturalité des consommateurs – du lait, des ferments, rien de plus, rien de moins : Danone Le Nature, fabriqué exclusivement à partir de lait issu de fermes locales et d'ingrédients 100 % naturels, et Danone 1919, inspiré de la recette du premier yaourt Danone créé il y a 100 ans.

Voir p. 24

12 septembre

EVIAN DÉVOILE SON SITE D'EMBOUTEILLAGE NEUTRE EN CARBONE

Au terme de six ans de transformation, evian dévoile son nouveau site ultramoderne, entièrement rénové et parfaitement intégré à son environnement. Le site, neutre en carbone, est alimenté à 100 % par des sources d'énergie renouvelable. Cette inauguration marque une étape significative pour la marque, qui se rapproche de son objectif d'atteindre la neutralité carbone à l'horizon 2020.

Voir p. 29



7 novembre

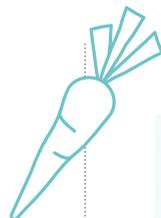
DANONE COMMUNITIES FÊTE SES

10 ans

Danone Communities, créé dans le but de réduire la malnutrition et de favoriser l'accès à l'eau potable, célèbre son 10^e anniversaire. Aujourd'hui, le fonds vient en aide à 10 entreprises sociales à travers le monde, et un million de personnes bénéficient de son action.

Voir p. 50

28 septembre



DANONE MANIFESTO VENTURES ENTRE AU CAPITAL DE YOOJI

Danone Manifesto Ventures investit dans Yooji, une jeune pousse française fondée en 2012 qui propose des repas surgelés bio en petites portions pour bébés. Cette initiative marque une nouvelle étape importante pour Danone, dans le sillage de l'entrée au capital de Michel et Augustin et de Farmer's Fridge, start-up américaine spécialisée dans la vente de produits frais en distributeurs automatiques.

Voir p. 47

1^{er} décembre



EMMANUEL FABER EST NOMMÉ PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le Conseil d'Administration de Danone décide à l'unanimité de réunir les fonctions de Président et de Directeur Général. Emmanuel Faber, Directeur Général depuis 2014, est nommé Président-Directeur Général de Danone. Il succède à Franck Riboud, qui devient Président d'Honneur.

Voir p. 12



Lettre du Président-Directeur Général

EMMANUEL FABER

2017 a été une année essentielle dans la mise en œuvre de notre plan de transformation grâce à une série d'initiatives stratégiques. Une année de construction intense qui a permis à Danone de se renforcer et de devenir une entreprise encore plus résiliente. Nous sommes plus forts pour saisir les opportunités de demain et nous sommes en mesure de servir nos consommateurs de la manière la plus adaptée partout dans le monde, en nous appuyant sur le bon portefeuille de produits et de marques ainsi que sur des équipes compétentes, expérimentées et pleinement engagées.

Au cours de son histoire, Danone a toujours été en mouvement. Elle a su se transformer avec succès tout en restant fidèle à sa vision. Il y a 20 ans, nous étions un champion européen opérant dans près d'une vingtaine de catégories de produits. Aujourd'hui, nous sommes un leader mondial dans quatre métiers : les Produits Laitiers et d'Origine Végétale, les Eaux, la Nutrition Infantile et la Nutrition Médicale. En d'autres termes : nous disposons d'un portefeuille unique de produits tourné vers la santé, qui permet à Danone d'être un acteur majeur de la Révolution de l'Alimentation. Dans le monde,

nous réalisons aujourd'hui plus de 65 % de notre chiffre d'affaires hors d'Europe, particulièrement aux États-Unis, où nous avons doublé la taille de notre activité après l'acquisition de WhiteWave.

Au niveau global, nous avons terminé l'année avec des résultats forts et nous avons atteint nos objectifs financiers pour 2017, malgré un environnement volatil dans le secteur alimentaire et une hausse du coût des matières premières. La croissance de nos ventes a connu une accélération progressive au cours de l'exercice, particulièrement soutenue par notre pôle Nutrition Spécialisée, qui a réalisé une performance forte et régulière tout au long de l'année, notamment en Chine – un marché où nos marques ont montré une grande agilité et ont su répondre de manière adaptée à l'augmentation de la demande des consommateurs. Notre pôle Eaux enregistre quant à lui une bonne performance dans toutes les régions, en volume comme en valeur, pour les eaux nature comme pour les aquadrinks, favorisée par une dynamique de marché axée sur une hydratation plus saine. Nous observons une forte accélération de la catégorie, avec un retour à la croissance en Chine. Enfin, malgré un environnement difficile, les Produits Laitiers et d'Origine Végétale ont résisté et affichent des résultats en amélioration progressive. Nous saisissons les opportunités, en capitalisant notamment sur l'attractivité des marques locales de yaourts et de desserts, telles que *Les 2 Vaches* en France ou encore *Light & Free* au Royaume-Uni, qui, bien que petites, connaissent une croissance forte. L'activité Produits d'Origine Végétale a connu une accélération au second semestre, avec une croissance continue et remarquable du chiffre d'affaires pour des marques telles que *Vega*, *Silk*, *So Delicious* et *Alpro*.

Dans leur ensemble, nos résultats 2017 reflètent la force d'un portefeuille enrichi et constitué de marques reconnues par les consommateurs. Ils traduisent également l'accélération de nos innovations et de nos plans d'activation et, enfin, l'exécution réussie de notre stratégie ainsi que de notre agenda financier. L'année 2017 a été marquée par l'acquisition de WhiteWave, qui a fait de Danone un leader mondial des produits bio et d'origine végétale. L'intégration progresse et nous en récoltons déjà des bénéfices considérables et plus rapides que prévu en termes de synergies. Nous terminons l'année avec une croissance de notre chiffre d'affaires supérieure à la moyenne du secteur. Nous enregistrons également une forte amélioration de la marge, un free cash-flow supérieur à 2 milliards d'euros, ainsi qu'une croissance à deux chiffres du bénéfice net par action courant à taux de change constant, en ligne avec notre objectif.

(1) À taux de change constant.

Notre ambition est de proposer un choix encore plus varié selon les moments de la journée, tout en encourageant des pratiques alimentaires plus saines et plus durables.

Protein, le programme d'économies de 1 milliard d'euros à l'horizon 2020, lancé au début de l'année, est bien engagé et nous donnera la dynamique nécessaire pour réinvestir une partie de ces économies dans des projets au service de la croissance.

UN PORTEFEUILLE UNIQUE DE CATÉGORIES TOURNÉ VERS LA SANTÉ POUR INSPIRER LA GÉNÉRATION FOOD

Notre ambition est de proposer aux consommateurs un choix encore plus varié selon les moments de la journée, tout en les encourageant à adopter des pratiques alimentaires plus saines et plus durables. L'intégration de WhiteWave en 2017 a marqué une étape stratégique qui a permis de renforcer notre offre et de la diversifier. Nous sommes désormais capables de répondre à la demande des consommateurs qui privilégient les aliments d'origine végétale, pour des raisons de santé ou par conviction sociale ou environnementale.

Avec nos quatre métiers, nous possédons un portefeuille de marques unique totalement en phase avec les tendances de consommation et les attentes des consommateurs. Nous en sommes convaincus, c'est par nos marques, non seulement nos marques mondiales mais surtout nos puissantes marques locales, que nous continuerons à faire de Danone une entreprise en adéquation avec les habitudes alimentaires des régions dans lesquelles elle opère, tout en proposant des solutions adaptées aux enjeux locaux de nutrition et de développement durable.

+14,2%⁽¹⁾
DE CROISSANCE
DU BNPA
COURANT
~

14,36%

DE MARGE OPÉRATIONNELLE
COURANTE

Nous encourageons sans cesse les consommateurs à faire de meilleurs choix, en améliorant la qualité nutritionnelle de nos produits, en proposant des formats et des emballages innovants adaptés aux modes de consommation de plus en plus nomades, ainsi qu'en faisant évoluer nos canaux de distribution. Nous sommes là où nos consommateurs sont. Nous y parvenons en associant la force de frappe et la capacité d'innovation d'une organisation mondiale à une connaissance fine des habitudes et des cultures locales. Plus de 55 % de notre portefeuille est aujourd'hui composé de marques locales telles que *La Serenísima* en Argentine, *Blédina* en France, *Prostokvashino* en Russie, *Mizone* en Chine ou *AQUA* en Indonésie. Et notre objectif est d'accélérer encore le développement de ces marques locales pour générer de la croissance.

Nous continuerons à réinventer nos modèles, qu'il s'agisse d'innovation, de distribution, de vente ou de marketing, pour être plus proches de nos consommateurs.

DANONE, ONE PLANET. ONE HEALTH : UNE VISION D'ENTREPRISE AMBITIEUSE POUR PRÉPARER LE FUTUR

Les consommateurs ont aujourd'hui de nouvelles attentes vis-à-vis des marques. Ils font davantage attention à ce qu'ils mangent, à la provenance de leurs aliments, à la façon dont les marques les fabriquent, les promeuvent et les distribuent. Ils s'intéressent aussi aux pratiques sociales et environnementales des marques, ils veulent savoir qui est derrière elles. La transparence est fondamentale.

Jamais une époque n'a offert autant de possibilités pour repenser la manière dont nous produisons nos aliments. Notre ambition est d'être un catalyseur de ce changement. Notre vision *Danone, One Planet. One Health* s'adresse directement à la génération *food* – c'est-à-dire toutes celles et ceux qui cherchent, partout dans le monde, à reconquérir leur souveraineté sur ce qu'ils mangent. Cette vision détermine nos choix stratégiques et nous conduit à produire les aliments sains et durables que les consommateurs attendent de nous. Nous poursuivons en outre nos engagements pour promouvoir l'agriculture régénératrice, pour encourager l'économie circulaire et pour offrir une gamme variée de produits nutritifs et peu transformés.

La génération *food* exigera, c'est certain, des preuves de l'engagement des femmes et des hommes qui opèrent derrière les marques. Pour répondre à cette exigence, la certification B Corp constitue une reconnaissance extérieure de nos pratiques durables. Elle renforcera encore notre lien de confiance avec les consommateurs, les distributeurs, la société et les pouvoirs publics, tout en nous conférant un avantage compétitif majeur. Cinq de nos filiales – petites ou grandes – ont déjà obtenu la certification B Corp : Happy Family, Danone Produits Laitiers en Espagne, Danone Produits Laitiers au Royaume-Uni, Danone Eaux Argentine et Les Prés Rient Bio en France. Nous avons par ailleurs annoncé en 2017 notre ambition d'obtenir la certification B Corp de Danone au niveau mondial. Cette certification démontrera notre engagement à mener notre activité de manière durable ainsi que notre fidélité au double projet historique de Danone alliant succès économique et progrès social.

RECONNECTER NOS MARQUES ET LES CONSOMMATEURS AUX ÉCOSYSTÈMES ALIMENTAIRES LOCAUX

Pour participer légitimement à la Révolution de l'Alimentation, nos marques doivent prendre en compte la dimension sociale et culturelle des modes d'alimentation. Elles ont le devoir d'affiner et d'exprimer leur vision sur l'impact qu'elles veulent avoir sur la santé des consommateurs et sur celle de la planète – voire les deux à la fois. Nous travaillons sans relâche à renforcer les engagements durables de nos marques, à consolider leurs liens avec les écosystèmes locaux et l'impact positif qu'elles ont sur eux, grâce au développement de pratiques responsables dans leurs modes d'approvisionnement, de production et de distribution. À ce titre, l'inauguration en 2017 du site d'embouteillage d'*evian*, désormais neutre en carbone, a été un grand moment de fierté pour Danone.

UNE GOUVERNANCE ET UNE ORGANISATION RENFORCÉES

2017 a marqué l'aboutissement d'un processus de transition de trois ans, initié en 2014 par Franck Riboud et qui s'est traduit par ma nomination en tant que Président-Directeur Général. La décision a été prise de réunir les fonctions de Président et de Directeur Général et ainsi de renforcer le lien qui existe entre le Conseil d'Administration et le Comité Exécutif, afin de permettre à Danone de répondre encore plus rapidement aux défis et aux opportunités, dans le contexte de changement rapide des secteurs de la consommation et de la distribution. Pour y parvenir, j'ai également décidé de resserrer le Comité Exécutif de 12 à 7 membres et de m'appuyer ainsi sur une équipe resserrée, plus efficace et plus soudée. Cette nouvelle organisation nous permet d'être plus agiles et de mieux accompagner les nouvelles tendances du secteur alimentaire. En parallèle, j'ai confié un rôle plus important au Danone Executive Leadership Team (DELT), qui rassemble certaines fonctions transversales clés ainsi que tous les Directeurs Régionaux opérationnels. Ensemble, ils ont désormais la mission de contribuer à la stratégie mondiale de l'entreprise avec leur vision de dirigeants locaux, en prenant des décisions stratégiques au plus près des réalités du terrain.



FRANCK RIBOUD, PRÉSIDENT D'HONNEUR

Après avoir travaillé pendant plus de 20 ans avec Franck Riboud, c'est pour moi un moment important et chargé d'émotion. Je suis profondément honoré d'exercer également la fonction de Président et je tiens à saluer le dirigeant visionnaire qu'a été Franck Riboud pour Danone durant sa présidence et tout au long de sa brillante carrière dans l'entreprise. En tant que Président d'Honneur, Administrateur de l'entreprise et membre du Comité stratégique du Conseil, il continue à nous faire bénéficier de son expérience considérable et de sa précieuse vision.

Avec le soutien du Conseil, je mettrai tout en œuvre, en tant que Président, afin que Danone continue à être pionnière pour créer de la valeur durable et la partager.

NOS PRIORITÉS POUR 2018

Dans la perspective de notre plan 2020, nos priorités sont les suivantes : accélérer notre croissance, maximiser notre efficacité et continuer à être rigoureux dans nos allocations de capital.

L'accélération de notre croissance va s'appuyer sur le développement de marques activistes, qui apportent une contribution sociétale en ligne avec notre vision : *Danone, One Planet. One Health*. Chacune de nos marques adoptera cette approche. Nous allons poursuivre le travail de réinvention de nos modèles, qu'il s'agisse d'innovation, de distribution ou de stratégies marketing, pour être plus proches de nos consommateurs et leur apporter une offre en phase avec leurs attentes. Enfin, nos efforts continus pour

conquérir de nouveaux canaux de distribution, en particulier les plateformes de e-commerce, seront déterminants pour générer de nouvelles opportunités.

Parallèlement, Danone va poursuivre sa transformation avec l'intégration de WhiteWave et la mise en œuvre globale de son programme d'économies de 1 milliard d'euros à l'horizon 2020.

Nous abordons l'année 2018 avec des fondamentaux renforcés, qui nous donnent confiance dans notre capacité à délivrer une croissance à deux chiffres de notre bénéfice net par action courant⁽¹⁾.

Pour réussir sur cette voie, je sais que je peux compter sur l'énergie incroyable de plus de 100 000 Danoners, qui travaillent chaque jour pour donner vie à notre vision unique.

Je sais aussi que je peux compter sur votre fidèle soutien. Grâce à lui, grâce à notre engagement pour le progrès économique et social et grâce aux équipes qui accomplissent avec passion notre mission d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre, nous continuerons à générer une croissance rentable et durable, aujourd'hui et pendant les nombreuses années à venir.

E. Faber

+2,5%⁽²⁾
DE CROISSANCE
DES VENTES

(1) À taux de change constant (hors effet de la transaction Yakult).
(2) En données comparables New Danone.

Une nouvelle organisation au service de la vision et de la stratégie de Danone

En 2017, Danone a franchi une nouvelle étape dans son plan de transformation avec la nomination d'Emmanuel Faber en qualité de Président-Directeur Général. La réunion des fonctions de Président et de Directeur Général consolide encore davantage la relation entre le Conseil d'Administration et le Comité Exécutif de l'entreprise. Le Comité Exécutif est, quant à lui, resserré afin de faciliter la collaboration et de favoriser des prises de décisions plus agiles.

UNE GOUVERNANCE RENFORCÉE ET ÉQUILBRÉE

Depuis le 1^{er} décembre 2017, Emmanuel Faber exerce les fonctions réunies de Président et de Directeur Général de Danone. Au terme d'un processus de transition mené avec succès depuis 2014, Franck Riboud a mis fin à ses fonctions de Président pour devenir Président d'Honneur de Danone. Il reste Administrateur de l'entreprise et membre du Comité stratégique du Conseil. Benoît Potier, Administrateur de Danone et Président-Directeur Général d'Air Liquide, a succédé à Franck Riboud en qualité de Président du Comité stratégique.

Danone a par ailleurs prévu de désigner un nouvel Administrateur Référent et d'étendre ses missions et ses responsabilités afin de continuer à garantir l'équilibre des pouvoirs au sein du Conseil d'Administration. Fin 2017, Danone a décidé de proposer à ses actionnaires de nommer Michel Landel en qualité d'Administrateur lors de sa prochaine Assemblée Générale, le 26 avril 2018. À la suite de cette approbation, Michel Landel sera nommé Administrateur Référent et Président du Comité des Nominations et des Rémunérations, conformément à la décision du Conseil d'Administration.

Ces changements s'inscrivent dans la volonté du Conseil de continuer à bénéficier des expertises et des contributions les plus pertinentes sur le plan international comme sur les biens de consommation, tout en respectant les standards les plus élevés en matière d'indépendance et de diversité.



« La réunion des fonctions de Président et de Directeur Général est l'aboutissement d'un processus de transition planifié. Emmanuel Faber saura, j'en suis totalement convaincu, conduire Danone avec assurance et constance dans les transformations futures. »

FRANCK RIBOUD, Président d'Honneur du Conseil d'Administration



MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF
(de gauche à droite)

BERTRAND AUSTRUY,
Directeur Général Ressources Humaines et Secrétaire Général

FRANCISCO CAMACHO,
Directeur Général Produits Laitiers et d'Origine Végétale

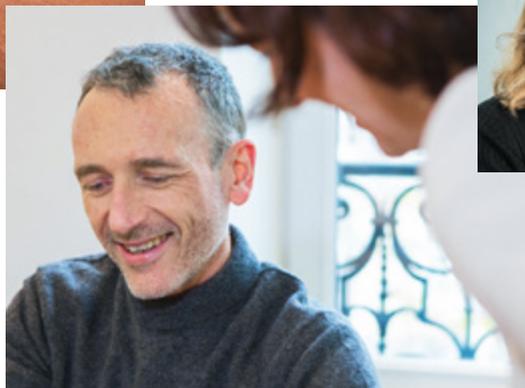
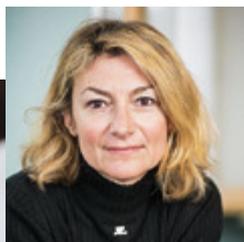
EMMANUEL FABER,
Président-Directeur Général

BRIDGETTE HELLER,
Directrice Générale Nutrition Infantile et Nutrition Médicale

HENRI BRUXELLES,
Directeur Général Eaux et Afrique

CÉCILE CABANIS,
Directrice Générale Finances, IS/IT, Cycles et Achats

VÉRONIQUE PENCHIENATI-BOSETTA,
(ci-dessous)
Directrice Générale Croissance et Innovation, membre du Comité Exécutif depuis le 1^{er} février 2018



« Avec le soutien plein et entier du Conseil, nous allons continuer à créer de la valeur en restant concentrés sur nos objectifs 2020 et en générant une croissance forte, durable et rentable à travers nos catégories. La force de Danone, et celle de nos plus de 100 000 salariés, c'est la conviction partagée par tous dans l'entreprise que notre activité crée de la valeur pour nos actionnaires tout en étant bénéfique pour toutes nos parties prenantes. »

EMMANUEL FABER, Président-Directeur Général

UN COMITÉ EXÉCUTIF RESSERRÉ SOUTENU PAR LE DANONE EXECUTIVE LEADERSHIP TEAM

Danone a resserré son Comité Exécutif pour favoriser une mise en œuvre plus efficace de sa stratégie, faciliter la collaboration ainsi que des prises de décision plus agiles, dans un contexte d'évolution rapide des tendances du secteur alimentaire. Le Comité est dorénavant composé de trois dirigeants ayant des responsabilités opérationnelles et de trois dirigeants ayant des responsabilités fonctionnelles, sous la direction d'Emmanuel Faber.

Afin de rester centré sur ses priorités, le Comité Exécutif a délégué une partie de ses responsabilités stratégiques, managériales et opérationnelles au Danone Executive Leadership Team (DELT). Cette équipe a été créée en 2017 et est investie d'une mission stratégique : assurer le bon rythme opérationnel au niveau local afin de saisir pleinement les opportunités de croissance pour l'entreprise. Le DELT rassemble les Directeurs Régionaux opérationnels, qui contribuent, avec une perspective locale, à la stratégie de l'entreprise, ainsi que des fonctions transversales qui reflètent les priorités de l'entreprise : Directrice Générale Cycles et Achats, Président Non Exécutif Asie et Directrice Générale Affaires Publiques, Communication et Intégration RSE.



Pour plus d'informations sur la gouvernance et l'organisation de Danone : rai2017.danone.com

Vision Danone, One Planet. One Health

En 2017, Danone a dévoilé un nouveau logo et sa toute première signature d'entreprise, *One Planet. One Health*. Celle-ci reflète sa vision selon laquelle la santé des hommes est indissociable de celle de la planète. C'est un appel à tous les consommateurs et aux acteurs du secteur à rejoindre la Révolution de l'Alimentation, un mouvement visant à favoriser des habitudes de consommation plus saines et plus durables.

RECONNECTER LES HOMMES À LEUR ALIMENTATION

Chez Danone, nous croyons que, chaque fois que nous mangeons et buvons, nous pouvons voter pour le monde dans lequel nous voulons vivre. Cette idée puissante est au cœur de la Révolution de l'Alimentation que nous vivons tous aujourd'hui. Un mouvement inspiré par la génération *food*, qui se soucie de la provenance des aliments, de la façon dont ils sont cultivés, de leurs circuits de distribution et des effets qu'ils ont sur la santé des consommateurs et sur celle de la planète. Les entreprises alimentaires et les distributeurs peuvent jouer un rôle important dans cette révolution grâce à une transformation en profondeur de leur modèle économique, en passant de systèmes de production standardisés à de nouveaux modèles s'inspirant des habitudes alimentaires locales et tirant parti de circuits d'approvisionnement courts.

L'alimentation est porteuse de santé. Seule une terre en bonne santé peut fournir des cultures et des aliments sains et profiter aux communautés. L'un ne peut aller sans l'autre. La vision de Danone est qu'il est possible de proposer des aliments produits en harmonie avec les hommes, les communautés et l'environnement. Danone souhaite devenir le symbole d'un changement positif en faveur d'un monde en bonne santé grâce à l'alimentation. L'entreprise souhaite que sa marque devienne un label de confiance pour les consommateurs, qui lui permettra de se différencier et d'accroître la valorisation de ses marques et qui constituera ainsi un moteur de croissance.

UNE INVITATION À REJOINDRE LE MOUVEMENT

La nouvelle signature et le nouveau logo de Danone (une version revisitée de l'enfant contemplant une étoile) insufflent une dynamique positive de changement, tout en restant fidèles à l'esprit pionnier qui a toujours animé l'entreprise. En 1972, Antoine Riboud déclarait : « Il n'y a qu'une seule Terre, on ne vit qu'une seule fois. » Ces mots sont à l'origine d'une vision qui guide Danone encore chaque jour : se développer tout en faisant prospérer son écosystème, préserver notre planète et apporter la santé aux générations actuelles et à venir.



« Les consommateurs ont soif de changement. Ils comptent sur de grandes entreprises comme Danone pour avoir un impact positif. *One Planet. One Health* est un appel à rejoindre la Révolution de l'Alimentation. Nous voulons faire de cette révolution une réalité pour le plus grand nombre, et ce, partout dans le monde. »

EMMANUEL FABER,
Président-Directeur Général

Sans OGM

Une grande partie de la gamme de produits laitiers de Danone aux États-Unis est désormais certifiée sans OGM, conformément aux engagements pris dans le Dannon Pledge : utiliser des ingrédients moins nombreux, plus naturels et sans OGM, et renforcer ses pratiques agricoles durables.



Produits d'origine végétale

L'acquisition de WhiteWave permet à Danone d'élargir son offre en proposant un plus grand choix de produits bio et d'origine végétale et sert ainsi son objectif de proposer des produits toujours plus sains et plus savoureux.

170 000 enfants

« Maman, Papa, je préfère l'eau » est l'un des programmes pédagogiques de Danone, destiné à promouvoir l'eau comme le moyen le plus sain de s'hydrater. 170 000 enfants bénéficient chaque année de ce programme en Pologne.

Économie circulaire

Dans le cadre de son partenariat avec la Fondation Ellen MacArthur, Danone devient un partenaire clé de la *New Plastics Economy Initiative* pour repenser l'avenir des emballages, à commencer par le plastique.

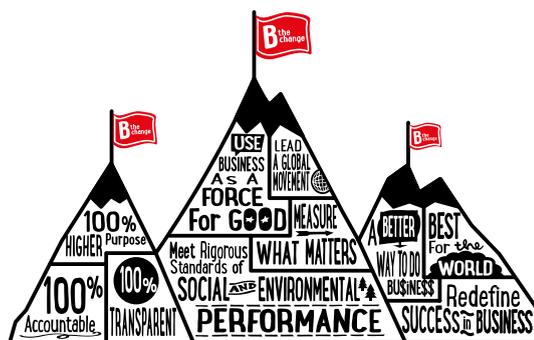
Ambition

La certification B Corp, un label de confiance

Aujourd'hui, les grandes marques et les entreprises sont appelées à rendre compte des intérêts qu'elles servent réellement. Pour Danone, répondre à cette attente de façon simple et directe crée l'opportunité de renforcer la relation de confiance qu'elle entretient avec l'ensemble de ses parties prenantes : les salariés, les consommateurs, les distributeurs, les partenaires commerciaux, la société civile et les gouvernements. C'est pour cette raison que l'entreprise a rejoint le mouvement B Corp.

CONCILIER RÉUSSITE FINANCIÈRE ET PROGRÈS SOCIÉTAL

L'ambition de Danone d'obtenir la certification B Corp à l'échelle mondiale réaffirme son engagement historique en faveur d'une activité responsable et s'inscrit dans son double projet économique et social. À fin 2017, cinq filiales de Danone ont obtenu la certification B Corp. Un nombre équivalent est en passe de l'obtenir. La certification B Corp était jusqu'ici principalement attribuée à des petites et moyennes entreprises. Depuis 2015, Danone et B Lab ont noué un partenariat pour créer un modèle B Corp adapté aux multinationales cotées en Bourse. Il s'agit d'une avancée importante vers la démocratisation d'un modèle d'entreprise durable qui, selon Danone, sera celui de demain.



QU'EST-CE QUE LA CERTIFICATION B CORP ? B Corp a vu le jour aux États-Unis en 2006 et gagne rapidement du terrain à travers le monde. Ce mouvement partage avec Danone la volonté d'inspirer le changement culturel nécessaire pour redéfinir la notion de réussite économique. Il existe aujourd'hui plus de 2 300 entreprises certifiées B Corp dans 50 pays. En pratique, la certification B Corp est délivrée par l'organisation à but non lucratif B Lab aux entreprises qui obtiennent un score minimum de 80 points sur 200 au questionnaire évaluant leurs performances environnementales, sociales et sociétales. Danone a pour ambition de devenir l'une des premières multinationales de l'alimentation à obtenir une certification au niveau mondial et collabore avec B Lab pour élaborer la feuille de route qui lui permettra d'atteindre cet objectif.

Cinq filiales certifiées

En 2017, cinq filiales de Danone ont obtenu la certification : Danone Produits Laitiers Espagne, Happy Family, Danone Eaux Argentine, Les Prés Rient Bio (Les 2 Vaches) et Danone Produits Laitiers Royaume-Uni.



La nouvelle entité nord-américaine, qui regroupe les activités Produits Laitiers de Danone et celles de WhiteWave aux États-Unis, a été constituée en *Public Benefit Corporation* (PBC) en 2017. Cette filiale est ainsi officiellement habilitée à servir non seulement les intérêts de ses actionnaires mais aussi ceux de la société au sens large, en respectant des objectifs clairement définis. Elle vise l'obtention de la certification B Corp et est en bonne voie pour l'obtenir.



« C'est une étape importante, non seulement en termes de création de valeur pour l'entreprise, mais aussi pour les individus et pour la planète. »

DOUGLAS MCMILLON,
Président-Directeur Général de Walmart, à la suite du discours d'Emmanuel Faber annonçant l'ambition de Danone d'obtenir la certification B Corp pour l'ensemble de ses activités.

Modèle opérationnel

Exprimer la vision de Danone à travers ses marques

Danone s'engage à offrir à ses consommateurs des produits qui prennent soin de leur santé et de celle de la planète.

Danone propose un large choix de produits sains, qui s'inscrivent naturellement dans le quotidien des consommateurs, ainsi que des solutions nutritionnelles utiles à chaque étape de la vie. L'entreprise s'attache à promouvoir une alimentation plus durable, en développant et en proposant des produits respectueux de l'environnement et des hommes, du champ à l'assiette. Chaque jour, Danone reste fidèle à sa vocation d'encourager des habitudes alimentaires plus saines. L'entreprise a choisi de symboliser cette approche à travers un arbre – l'Arbre de l'Alimentation –, véritable modèle opérationnel permettant de guider l'action de ses marques.

Les feuilles représentent les neuf priorités de santé sur lesquelles Danone a décidé de se concentrer à travers ses métiers et ses marques. L'entreprise focalise en effet son offre sur des catégories de produits sains : les produits laitiers et d'origine végétale, les eaux, la nutrition infantile et la nutrition médicale. Au cours des trois dernières années, Danone a amélioré le profil nutritionnel de plus de 20 % de ses recettes.

Les racines de l'arbre représentent les défis environnementaux sur lesquels ses marques peuvent avoir un impact, dont le changement climatique, la préservation du cycle de l'eau, le développement de l'agriculture durable ou la conception d'emballages plus écologiques.

Le tronc illustre le rôle essentiel de ses marques, qui traduisent en actions les engagements de l'entreprise. Danone possède un portefeuille de marques qui touchent chaque jour de très nombreux consommateurs à travers le monde. Aussi, c'est à travers elles que l'entreprise veut avoir un impact, c'est-à-dire encourager des habitudes alimentaires plus saines, tout en préservant l'environnement. Pour cela, Danone sélectionne rigoureusement ses ingrédients à partir de filières durables et adapte ses recettes aux attentes et aux besoins des communautés locales.

« Toutes nos marques devront avoir un impact sociétal positif et prendront des initiatives concrètes pour prendre soin de la santé des hommes et de la planète. »

VÉRONIQUE PENCHIENATI-BOSETTA,
Directrice Générale Croissance et Innovation

« L'économie circulaire change réellement la donne, notamment en ce qui concerne les cycles du plastique, de l'eau ou du lait. Danone veut y contribuer pour protéger, nourrir et développer son activité grâce à des marques engagées. »

KATHARINA STENHOLM,
Directrice Générale Cycles et Achats

Cinq marques pionnières qui s'engagent

Danone agit au quotidien pour renforcer la capacité de ses marques à contribuer à une alimentation plus saine et plus durable.

AQUA

Faire de l'eau une richesse socio-économique locale.

Danonino

Aider les enfants à grandir de façon autonome.

Fostimel

Lutter contre la malnutrition liée à la maladie en répondant à des besoins alimentaires spécifiques.

Aptamil

Contribuer à la croissance harmonieuse et à la constitution du capital santé de l'enfant dès les premiers jours.

Phosphatine

Faire reculer l'anémie en Afrique.

Alimentation

Encourager des habitudes alimentaires plus saines et plus durables



Impact positif sur les communautés locales



PRODUITS

Contribuer
à un monde
plus sain

Danone s'attache à répondre aux attentes des consommateurs en proposant des produits plus sains et plus durables. Pour cela, elle innove constamment et développe des marques engagées.

Offrir plus de choix de produits savoureux et sains

Face à une demande croissante de produits locaux, Danone développe le portefeuille de ses marques à fort ancrage territorial tout en continuant à promouvoir ses marques internationales iconiques. Parallèlement, elle se réinvente chaque jour pour développer sa capacité d'innovation et renforcer sa relation avec les consommateurs, en s'appuyant notamment sur de nouveaux canaux de communication et de distribution. En cohérence avec sa vision *One Planet. One Health*, Danone s'engage à optimiser l'utilisation de ses ressources naturelles.

ACCÉLÉRER L'INNOVATION

Danone développe de nouveaux modèles de prototypage rapide⁽¹⁾ qui lui permettent de recueillir l'avis des consommateurs et d'améliorer rapidement ses innovations. Elle applique cette méthode pour le développement de nouveaux produits, recettes ou conditionnements, ce qui lui permet d'accélérer le lancement de produits innovants et en plus forte adéquation avec les attentes des consommateurs.



SUR LE POUCE, À TOUT MOMENT

Répondant à l'émergence des tendances de consommation hors domicile, Danone propose des produits sains et adaptés. Cela se traduit par des formats prêts à l'emploi : des yaourts en gourdes souples et faciles à transporter, des bouteilles munies de bouchons sport ou des yaourts avec paille intégrée. Pour toucher les consommateurs où qu'ils se trouvent, Danone étend sa présence sur de nouveaux circuits de distribution comme les commerces de proximité, le e-commerce, les vendeurs ambulants et les distributeurs automatiques.

RÉPONDRE AUX ATTENTES DE LA GÉNÉRATION FOOD

Danone souhaite jouer un rôle important dans la révolution des modes de consommation alimentaire qui se joue actuellement. Dans cette optique, elle s'appuie sur une offre complète de produits plus sains, sur sa capacité à anticiper les tendances sociétales et l'évolution des modes de consommation ainsi que sur des engagements environnementaux et sociaux forts. Aujourd'hui, les consommateurs veulent adopter des habitudes alimentaires plus saines et faire des choix de consommation plus responsables. Pour répondre aux aspirations de la génération *food*, Danone s'efforce de proposer des produits toujours plus sains – pour une consommation quotidienne et pour des plaisirs occasionnels – et de donner du sens à ses marques. Le large éventail de ses produits répond à la diversité des attentes des consommateurs à chaque moment de la journée. Très attentive à l'exigence de transparence, Danone s'attache par ailleurs à proposer un étiquetage clair et complet. Elle veille également à étendre la disponibilité de ses produits, multipliant les circuits de distribution à travers des plateformes de e-commerce et des applications mobiles qui contribuent à la croissance de ses ventes.

MAXIMISER LES OPPORTUNITÉS DE CROISSANCE

En 2017, l'acquisition de WhiteWave a permis de réunir deux leaders de l'alimentation proposant des familles de produits complémentaires,

en forte croissance et résolument tournés vers la santé – notamment des produits bio, sans OGM ou encore d'origine végétale. Danone a doublé son activité sur le marché nord-américain et bénéficie d'une expertise et d'un rayonnement géographique étendus. En Europe, la forte présence de Danone devrait permettre d'accélérer la croissance de la marque *Alpro*, alors que de nombreuses opportunités de développement pour les produits d'origine végétale émergent dans d'autres régions, notamment en Amérique latine, grâce aux relations établies de l'entreprise avec les distributeurs. Enfin, Danone peut désormais s'appuyer sur sa double expertise dans les ferments lactiques et les produits d'origine végétale pour développer l'ensemble de son portefeuille de produits.

UN PORTEFEUILLE TOURNÉ VERS LA SANTÉ

Danone est un leader mondial de l'alimentation, avec un portefeuille de produits tourné vers la santé et de nombreuses marques n° 1 sur leur marché. L'entreprise fait constamment évoluer ses marques en encourageant des choix alimentaires plus sains et un modèle créateur de valeur économique et sociale. L'activité Nutrition Spécialisée, regroupant les métiers de la Nutrition Infantile et de la Nutrition Médicale, affiche la croissance la plus rapide. Son portefeuille de produits exclusivement orienté vers la santé, au service des personnes les plus vulnérables – des nourrissons prématurés aux patients âgés –, repose sur une expertise scientifique mondialement reconnue.

(1) Développement et évaluation de prototypes à un rythme d'itération soutenu.



RAPIDE, PRÉCISE : L'INNOVATION SUR MESURE

Pour répondre à la demande de produits innovants et de nouvelles saveurs, Danone fait appel à des outils d'analyse de données comme Google Analytics, ainsi qu'à des méthodes de prototypage rapide qui permettent de renforcer l'agilité des petites marques et de répondre de façon beaucoup plus rapide à la demande des consommateurs. Cette approche constitue un remarquable levier d'innovation, comme en témoigne le lancement de la marque *Lemonades*, aujourd'hui disponible dans plusieurs villes chinoises. Elle a également contribué à la reprise de marques comme *Ser* en Argentine, *Dan'Up* au Mexique, ou encore *Les 2 Vaches* en France, qui a enregistré en 2017 une croissance à deux chiffres.

SAVOIR-FAIRE GLOBAL, AGILITÉ LOCALE

Pour soutenir le développement des marques locales – qui représentent plus de 55 % de son activité –, Danone peut s'appuyer sur son savoir-faire global et sur l'ancrage territorial de ces marques. Elle en tire un véritable avantage concurrentiel, développant des synergies tant en termes d'innovation qu'en matière de recherche et de distribution. Danone peut ainsi décrypter les habitudes alimentaires et les attentes spécifiques des consommateurs, rester à l'écoute de l'évolution des tendances et mieux s'y adapter ou encore innover plus

rapidement dans chacun des marchés sur lesquels elle opère. Cette approche permet par ailleurs à Danone de valoriser son portefeuille de marques locales, grâce à une stratégie de différenciation.

UNIQUES !

Danone continue de miser sur une stratégie de différenciation pour l'ensemble de son portefeuille. De la création de yaourts à haute densité nutritionnelle, enrichis en fruits et en céréales, jusqu'au développement de bouteilles à collectionner, l'objectif de Danone est de créer plus de valeur et de plaisir pour ses consommateurs.





PRODUITS LAITIERS ET D'ORIGINE VÉGÉTALE

Danone améliore et développe son offre au quotidien pour proposer des recettes toujours plus saines, nourrissantes et savoureuses. Les innovations développées pour répondre aux nouvelles habitudes de consommation et d'achat apportent de la valeur aux catégories Produits Laitiers et Produits d'Origine Végétale en 2017.

« Notre ambition est d'offrir un plus grand choix d'aliments et de boissons qui peuvent contribuer naturellement à des habitudes alimentaires saines tout au long de la journée et qui répondent aux besoins et aux modes de vie actuels. »

FRANCISCO CAMACHO,
Directeur Général Produits Laitiers
et d'Origine Végétale



**N° 1
MONDIAL**

**des produits laitiers frais
et d'origine végétale**

Les consommateurs sont de plus en plus nombreux à rechercher des produits nutritifs, naturels et respectueux de l'environnement, à consommer à tout moment de la journée. Avec l'acquisition de WhiteWave, Danone a étendu son offre avec des aliments et des boissons d'origine végétale, et propose ainsi aux consommateurs un plus large choix de produits sains.

À travers ses marques locales ainsi qu'internationales, l'entreprise a poursuivi sa stratégie d'innovation en développant des produits savoureux et pratiques, en phase avec l'évolution des tendances de consommation. Une dynamique qui lui a ouvert de nouvelles opportunités de croissance sur de nombreux marchés.

Dans des régions clés telles que l'Amérique du Nord, les pays de la CEI⁽¹⁾, l'Amérique latine, l'Europe et l'Afrique, Danone a continué à développer ses gammes de produits laitiers frais. Globalement, l'innovation, le dynamisme des petites marques et, en particulier, les nouveaux formats nomades ont été les moteurs d'une croissance significative. Les marques internationales telles qu'*Activia* et *Danone* ont, en 2017, enregistré une progression des ventes grâce à une stratégie d'innovation et des activations réussies. Au sein de la CEI en particulier, Danone a affiché une croissance solide grâce aux actions entreprises pour valoriser son portefeuille de marques, permettant de compenser la baisse des volumes sur les segments faiblement valorisés.

En Amérique du Nord, le segment des yaourts a continué à gagner des parts de marché en 2017, enregistrant une forte croissance

dans les catégories en développement comme les alternatives végétales aux yaourts à bonne densité nutritionnelle et les gammes pour enfants. Le segment des produits d'origine végétale a bénéficié d'une amélioration significative des boissons à base de fruits à coque de la marque *Silk* et d'une dynamique forte et continue de *Vega* et des desserts glacés *So Delicious*. Les *coffee creamers* ont également affiché une croissance robuste, portée par une accélération des gammes saisonnières, des *creamers* d'origine végétale et des cafés glacés infusés à froid *STOK*.

En Europe, les produits laitiers frais ont continué à progresser. La gamme de produits d'origine végétale *Alpro* a, quant à elle, connu une croissance de près de 10 %. *Alpro* est aujourd'hui la deuxième marque du pôle Produits Laitiers et d'Origine Végétale de Danone en Europe, après *Activia*.

DES PRODUITS PARTENAIRES DU QUOTIDIEN

La mutualisation de la recherche sur le lait, sur les ferments lactiques et sur les probiotiques bénéfiques à la flore intestinale ouvre à Danone de nouvelles perspectives pour répondre



(1) Communauté des États Indépendants.



à la demande de produits plus sains. L'entreprise améliore en permanence la valeur nutritionnelle de ses produits, en les enrichissant de nutriments essentiels et en limitant les matières grasses et les sucres. De nombreuses innovations en témoignent : en Europe, *Activia* propose désormais un mélange de céréales et de fruits ; alors que *Oikos*, *Light & Free* et *Vitalinea* ont développé des yaourts à haute teneur en protéines et sans sucres ajoutés au Royaume-Uni, au Mexique ou aux États-Unis. Sur le marché américain, *Horizon* offre aujourd'hui des laits enrichis en vitamine D, des briques individuelles de lait riche en protéines, ou encore des produits sans lactose. Autant d'occasions d'en-cas nutritifs et savoureux, à tout moment de la journée.

INNOVER POUR RÉPONDRE AUX NOUVEAUX USAGES

Alors que la tendance au « snacking » se généralise et que l'urbanisation influence toujours plus largement les modes de consommation, Danone s'adapte et facilite l'accès à des produits plus sains. Cela passe par une offre diversifiée, des emballages plus innovants et le développement de nouveaux circuits de distribution.

Danone s'appuie sur l'analyse fine des besoins locaux et le prototypage rapide pour rendre l'innovation plus agile. À la clé, des formats et des emballages mieux adaptés et un rythme de lancement plus soutenu.

2017 a été une année riche en innovations : *Oikos* a été lancé en portions individuelles dans plusieurs pays européens, le format *pouch* (gourde) a été décliné au Mexique, au Brésil ainsi qu'en Europe. En Russie, fort de son succès, le format avec paille intégrée (*Activia*) a été adapté aux yaourts à boire *Danissimo Shake & Go*.

ENCORE PLUS PROCHE

Pendant les repas, pour une pause gourmande ou pour répondre à un besoin nutritionnel spécifique, les marques locales répondent présentes. Parce qu'elles s'inscrivent dans le quotidien, elles ouvrent à Danone l'opportunité de proposer régulièrement de nouvelles expériences de consommation.

En Russie, les marques *Prostokvashino* et *Tëma* jouent pleinement la carte de la proximité, en utilisant des fruits provenant d'exploitations locales. Sur les emballages, les consommateurs peuvent découvrir les producteurs laitiers russes partenaires.

Sur le continent africain, Danone poursuit le développement de ses marques les plus populaires, notamment *Fan Milk* au Ghana, *Mayo* et *Ultramel* en Afrique du Sud.

Les produits laitiers et d'origine végétale, une offre complémentaire

L'acquisition de *WhiteWave* en avril 2017 a permis à Danone de devenir le leader des produits laitiers frais⁽¹⁾ et d'origine végétale aux États-Unis. L'entreprise consolide ainsi fortement sa présence et son rayonnement sur ce marché. Avec une force de vente unifiée dès le premier jour, Danone a déjà capitalisé sur des expertises et des capacités d'innovation complémentaires pour mieux répondre à ses clients et à ses consommateurs. Doublant la taille de ses activités aux États-Unis grâce à son offre élargie de produits laitiers et d'origine végétale, Danone a étendu son réseau de distribution dans les commerces de proximité comme 7-Eleven, les magasins d'alimentation naturelle, les *bulk buying clubs*⁽²⁾ et les plateformes de e-commerce, de plus en plus plébiscitées. Enfin, le distributeur américain Walmart a choisi Danone comme « Category Advisor » pour bénéficier de son expertise sur son segment yaourts. Une belle illustration de la valeur que Danone peut apporter à ses partenaires de la distribution.

(1) Hors fromage.

(2) Vente privée en gros.

PRODUITS LAITIERS

Les produits laitiers fermentés sont traditionnellement consommés dans de nombreuses régions du monde. Fortes de leur ancrage local, les marques de Danone répondent de manière simple, naturelle et durable à la demande d'aliments plus sains, savoureux et produits localement.

« La puissance de nos marques locales et internationales nous donne l'opportunité unique de partager les bienfaits des produits laitiers et d'origine végétale avec le plus grand nombre. »

BERNARD DUCROS,
Directeur Général Produits Laitiers
et d'Origine Végétale Europe



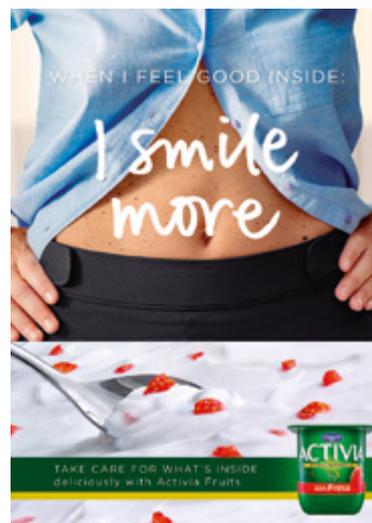
Naturalité et simplicité : retour aux sources

GRÂCE À L'INCROYABLE POUVOIR DES FERMENTS LACTIQUES, le yaourt est un concentré de nutriments essentiels. Depuis 1919, Danone renforce son expertise en matière de fermentation et prouve chaque jour les bienfaits du yaourt dans le cadre d'une alimentation saine au quotidien. En 2017, l'entreprise a lancé en France et en Espagne la gamme *Danone Le Nature*, fabriquée exclusivement à partir de lait issu de fermes locales et d'ingrédients 100 % naturels. Parmi les nouveautés, *Danone 1919* est inspiré de la recette originale du premier yaourt Danone, lancé il y a un siècle.



Prendre soin de soi de l'intérieur

LA CAMPAGNE *ACTIVIA* LANCÉE EN ESPAGNE, EN FRANCE ET EN ITALIE rappelle le rôle des probiotiques dans le confort digestif.



Bon et sain

DANONE A LANCÉ AU ROYAUME-UNI LE YAOURT GREC *LIGHT & FREE*, AVEC 0 % DE MATIÈRES GRASSES ET 0 % DE SUCRES AJOUTÉS. Un produit répondant parfaitement au désir de nombreux consommateurs souhaitant allier plaisir et bien-être. Le message de la campagne de lancement, « Soyez libre de... », a touché 4 millions de foyers. Au Mexique, les yaourts allégés *Vitalinea* ont vu leurs ventes plus que doubler en 2017, grâce à quatre nouvelles saveurs et à la garantie de recettes « sans sucres ajoutés ». *Oikos Triple Zero*, lancé il y a deux ans sur le marché américain, maintient sa place de leader, dynamisé par son partenariat avec la National Football League (NFL). Son emballage séduisant valorise les bienfaits de cet en-cas sain à haute teneur en protéines.



Le yaourt made in Ghana

FAN MILK A LANCÉ sur le marché ghanéen un nouveau yaourt à boire crémeux, enrichi en calcium et en vitamines. Sa durée de conservation longue (quatre mois) est particulièrement adaptée aux marchés africains, où la chaîne du froid n'est pas toujours garantie. Fan Milk, qui commercialise traditionnellement ses produits *via* un réseau de vendeurs ambulants, étend la distribution de ce nouveau produit à plus de 7 000 points de vente à travers le pays.



Probiotiques et superfruits

DANONE CONTINUE D'ÉTUDE la manière dont les probiotiques présents dans les laits fermentés contribuent à une flore intestinale saine et à la santé du système immunitaire. En 2017, la gamme *Actimel* s'est enrichie de nouvelles notes parfumées : myrtille, grenade ou yuzu, associées aux vitamines et minéraux essentiels.



Bio à boire

EN FRANCE, LA MARQUE LES 2 VACHES A LANCÉ SA PREMIÈRE GAMME DE YAOURTS À BOIRE À BASE DE LAIT ET DE FRUITS BIO EN OCTOBRE 2017. Une preuve supplémentaire du dynamisme de la filière laitière bio, que la marque accompagne depuis 11 ans en encourageant les éleveurs à se convertir au bio, *via* des formations et le partage des bonnes pratiques. Aujourd'hui, 40 producteurs de la région normande fournissent 16 millions de litres de lait bio par an utilisés pour les yaourts et desserts *Les 2 Vaches*.



À emporter

AU MEXIQUE, 60 % DES REPAS ET DES EN-CAS SE PRENNENT DANS LA RUE. Le yaourt à boire *Dan'Up*, proposé dans un nouveau format de 350 ml, est une source d'énergie particulièrement adaptée aux petits déjeuners sur le pouce. Autre innovation, qui s'adresse cette fois aux parents souhaitant faire goûter leurs enfants à la sortie de l'école, la nouvelle gourde *Danonino*, plus pratique, est une alternative plus saine aux traditionnels en-cas sucrés.

Agriculture durable : l'engagement en action aux États-Unis

EN AVRIL 2016, DANNON S'EST ENGAGÉE AUX ÉTATS-UNIS POUR LA NATURALITÉ, LA TRANSPARENCE ET POUR UNE AGRICULTURE DURABLE, À TRAVERS LE DANNON PLEDGE. L'entreprise a aidé ses éleveurs partenaires et ses fournisseurs à convertir plus de 16 000 hectares de terres en cultures sans OGM et à fournir une alimentation sans OGM à leurs 15 000 vaches. En 2017, la gamme de yaourts à boire pour enfants *Danimals* a été certifiée *Non-GMO Project Verified*, ce qui a permis à Dannon d'accroître ses parts de marché. L'entreprise a également lancé un lait sans OGM, première référence de sa nouvelle marque *Left Field Farms*. La marque *Horizon* prévoit également le lancement d'une gamme sans OGM.

PRODUITS D'ORIGINE VÉGÉTALE

L'engagement de Danone dans l'alimentation d'origine végétale reflète sa volonté d'offrir davantage de choix aux consommateurs, notamment au nombre croissant de « flexitariens » soucieux de diversifier leurs apports en protéines et aux personnes ayant des contraintes ou des préférences alimentaires spécifiques.

L'acquisition de WhiteWave a permis à Danone d'enrichir son portefeuille avec des produits complémentaires et des marques très appréciées des consommateurs parmi lesquelles *Alpro*, *Silk* ou *Vega*.

« Notre puissance et la diversité de notre offre sur le marché américain nous permettent de saisir de nouvelles opportunités pour mieux répondre aux attentes de nos clients et de nos consommateurs et faire face à l'évolution des comportements d'achat. »

MARIANO LOZANO,
Directeur Général Danone
Amérique du Nord

Une nouvelle bouteille pour So Delicious

DEPUIS LA CRÉATION DE SON PREMIER DESSERT GLACÉ, IL Y A 30 ANS, *So Delicious* a développé un large éventail de produits sans lactose : alternatives au fromage, au lait et au yaourt et autres desserts. Cette année, la marque ajoute une touche premium à sa gamme de boissons à base d'amande avec une nouvelle bouteille au design épuré.



Les bienfaits de Silk expliqués aux consommateurs

LES ALIMENTS D'ORIGINE VÉGÉTALE SONT DE PLUS EN PLUS PRISÉS DES CONSOMMATEURS AMÉRICAINS.

Aux États-Unis, *Silk* a développé son offre avec sa gamme de boissons à base de fruits à coque ou de soja et ses alternatives aux yaourts et aux crèmes glacées. En 2017, la marque a innové en lançant des boissons protéinées à base de fruits à coque et des bouteilles grand format. Elle a également adapté sa stratégie marketing pour sensibiliser les consommateurs aux bienfaits des produits d'origine végétale pour la santé et pour l'environnement.

Vega : des protéines en barre

EN AMÉRIQUE DU NORD, les protéines véganes en poudre Vega ont suscité un véritable engouement auprès des consommateurs. En 2017, la croissance des ventes a été dopée par l'introduction de nouveaux formats et produits : des boissons protéinées prêtes à consommer, des barres repas et des barres protéinées. Une part importante des ventes a été réalisée grâce au e-commerce, de plus en plus populaire chez les consommateurs de produits santé et bien-être.



Alpro poursuit son expansion en Europe

DEPUIS 35 ANS, ALPRO EST LA MARQUE PIONNIÈRE DE L'ALIMENTATION ET DES BOISSONS D'ORIGINE VÉGÉTALE EN EUROPE. La marque s'est forgé une place de leader sur un marché en pleine expansion, affichant une croissance à deux chiffres en 2017. Alpro a su tirer profit du rayonnement géographique de Danone et de son réseau de distribution pour accélérer sa croissance. À partir d'études sur les tendances de consommation, la marque a collaboré avec ses distributeurs pour développer sa gamme axée sur la santé et le bien-être. Ainsi, en élargissant son offre, Alpro a étendu sa présence dans les linéaires et renforcé son attractivité dans les points de vente.

La crème du café américain

Le café est la boisson chaude préférée des Américains. Selon une étude menée en 2017 par la National Coffee Association, 50 % des consommateurs y ajoutent du sucre ou de la crème. Les *coffee creamers* représentent un marché de 3,2 milliards de dollars, en forte croissance, notamment auprès de la génération Y. Danone a acquis une position de leader dans cette catégorie, grâce à des marques fortes et à une offre variée (crèmes aromatisées, *half & half*, à teneur réduite en sucres, à base de protéines végétales...). En 2017, elle a affiché une croissance supérieure à celle du marché grâce au lancement de nouveaux parfums et à des innovations en matière de distribution.



Aux États-Unis, le café est un excellent moyen pour les commerces de proximité d'attirer des consommateurs et de les fidéliser. Danone approvisionne 75 000 coins café dans des enseignes de proximité et des magasins d'alimentation à travers les États-Unis : une belle vitrine pour ses différentes marques, qui offre aux consommateurs un large choix de crèmes pour le café.

Danone continue d'innover pour répondre au mieux à l'évolution de la consommation de café : le café infusé à froid et prêt à consommer STōK, développé par une start-up interne, a enregistré une forte croissance depuis son lancement, en 2016.





EAUX

Danone est l'un des leaders mondiaux de l'eau en bouteille. L'anticipation des tendances de consommation, l'innovation constante et la promotion d'une hydratation saine sont les piliers de sa stratégie.

« Notre priorité est de promouvoir la consommation d'eau. C'est le cœur de notre activité et le choix le plus sain qui peut être fait. »

HENRI BRUXELLES,
Directeur Général Eaux et Afrique

Porté par la demande croissante des consommateurs pour des produits d'hydratation plus sains, le pôle Eaux de Danone a affiché une croissance solide et rentable à la fois sur le marché des eaux et des aquadrinks. En Chine, le pôle a bénéficié d'une accélération au second semestre, soutenue par une reprise progressive de la croissance sur ce marché ainsi que par le succès du plan de relance et de la stratégie d'innovation des aquadrinks de la marque *Mizone*.

L'INNOVATION, MOTEUR DE LA CROISSANCE

L'innovation est au cœur de la stratégie de l'entreprise. Elle se traduit par le développement d'une offre premium et par la promotion d'une hydratation plus saine à travers ses marques, notamment grâce à de nouvelles saveurs. Danone expérimente sans cesse de nouveaux formats pour mieux répondre aux besoins de tous les consommateurs : formats nomades pour le sport, petites bouteilles faciles à manipuler pour les enfants.



Part des eaux nature au sein du pôle Eaux de Danone

En 2017, les aquadrinks représentent un tiers du chiffre d'affaires du pôle Eaux. Cette catégorie se développe avec de nouvelles offres à travers le monde – limonades, orangeades, infusions, boissons énergétiques naturelles. Privilégiant les ingrédients naturels, plus de 95 % des aquadrinks de Danone contiennent moins de 5 g de sucre pour 100 ml.

LES ATOUTS DES MARQUES LOCALES

Le portefeuille des eaux Danone est constitué à plus de 70 % de marques locales, qui développent des campagnes d'activation en phase avec les références culturelles de leurs marchés. *Sirma* en Turquie et *Bonafont* au Mexique, deux marques patrimoniales, ont ainsi développé en 2017 des bouteilles de collection très prisées.

Danone s'engage aussi auprès des communautés locales avec des initiatives comme la Carrera *Bonafont*, course à pied de 5 km pour les femmes qui se tient au Mexique. En Indonésie, la marque *AQUA* a, quant à elle, lancé une campagne régionale de recyclage à l'occasion du marathon Maybank à Bali.

En Chine, un emballage repensé et une stratégie marketing appuyée par des influenceurs et



des célébrités locales ont permis à *Mizone* de prendre un nouvel élan. En Argentine, la marque *Villa del Sur Levité* a enregistré une forte croissance grâce au lancement de nouvelles saveurs, de limonades et d'orangeades.

LES MARQUES INVESTISSENT TOUS LES CANAUX

Pour tester de nouvelles offres, personnaliser le discours des marques et les interactions avec les consommateurs sur Internet et sur les réseaux sociaux, Danone s'appuie sur les techniques du *precision marketing*⁽¹⁾.

En France, *Volvic* est entrée dans l'univers des joueurs en ligne de Twitch, la plus importante plateforme mondiale de jeux vidéo, avec une campagne faisant référence à ses héros emblématiques. *Volvic* s'est ainsi adressée de manière pertinente et spécifique à une nouvelle communauté. La campagne a été récompensée, en novembre dernier, par le premier Grand Prix Data & Créativité.

evian, pour sa part, s'est associée avec Snapchat en apposant un code sur 500 millions de bouteilles, principalement en Europe et aux États-Unis. Ce « Snapcode » doté de filtres spéciaux permet à chacun d'interagir de manière ludique avec la marque, en transposant son visage sur l'un de ses célèbres bébés danseurs. Aux Philippines, *B'lie* connaît un nouvel essor grâce à une stratégie marketing digitale innovante.

HYDRATATION : SENSIBILISER DÈS LE PLUS JEUNE ÂGE

À travers des campagnes de sensibilisation touchant plusieurs millions de personnes, Danone s'engage en faveur de l'hydratation saine à travers le monde. Selon les études sur la consommation de boissons réalisées dans les pays où Danone est présente, jusqu'à 49 % de la population boit moins d'eau que les quantités journalières recommandées par l'EFSA⁽²⁾.

L'entreprise soutient des programmes dans des écoles primaires, notamment en Pologne, en Uruguay et en Indonésie. L'objectif : sensibiliser les enfants au fait qu'une bonne hydratation est essentielle et que l'eau est leur meilleure alliée. Danone entend ainsi contribuer au développement de pratiques permettant d'améliorer la santé dès le plus jeune âge.

PRÉSERVER LES RESSOURCES EN EAU

À chaque étape de sa chaîne de valeur, Danone porte une attention particulière à la préservation des ressources en eau. L'entreprise se mobilise, aux côtés des communautés et des acteurs locaux, pour protéger et restaurer les écosystèmes aquatiques. En témoignent ses engagements dans le cadre de l'APIEME (Association pour la protection de l'impluvium de l'eau minérale d'evian) en France, Parque Salus en Uruguay ou encore la Réserve naturelle Villavicencio en Argentine. En Espagne, Danone a lancé un projet visant à éliminer les déchets sur les plages, avec le concours de sa marque d'eau minérale naturelle *Lanjarón*. L'entreprise a également noué un partenariat avec la convention de Ramsar⁽³⁾, afin de promouvoir la gestion et l'exploitation durables des zones humides.



evian : objectif zéro carbone

En 2017, *evian* a dévoilé son site d'embouteillage ultramoderne, une étape importante dans sa feuille de route vers la neutralité carbone à l'horizon 2020. Fonctionnant entièrement grâce à des énergies renouvelables, il s'agit aujourd'hui du plus grand site de production alimentaire en France à atteindre la neutralité carbone. Sa transformation a impliqué la mise en place de démarches qualité rigoureuses et l'utilisation de nouvelles technologies à toutes les étapes du cycle de vie de la bouteille (design, production, transport et recyclage). À la fin de l'année 2017, les bouteilles *evian* étaient fabriquées avec 25 % de plastique recyclé en moyenne – un résultat atteint avec trois ans d'avance sur les engagements pris lors de la COP21.

(1) Marketing ciblé.

(2) Autorité européenne de sécurité des aliments.

(3) La Convention sur les zones humides, appelée Convention de Ramsar, est un traité intergouvernemental qui sert de cadre à l'action nationale et à la coopération internationale pour la conservation et l'utilisation rationnelle des zones humides et de leurs ressources.

LA BOUTEILLE SE RÉINVENTE



À chacun son format

L'INNOVATION EN MATIÈRE DE PACKAGING EST UNE PRIORITÉ CHEZ DANONE. La conception de bouteilles attractives, voire amusantes, dans des formats adaptés aux différents besoins et occasions de consommation, fait partie intégrante de la stratégie de Danone pour promouvoir une hydratation saine. Pour les enfants, cela se traduit par des bouteilles à l'effigie de leurs personnages préférés, des formats plus petits et faciles à manipuler ainsi que des bouchons sport.

Face à une consommation nomade en plein essor, *Volvic* a lancé en 2017 une bouteille de 33 cl avec un bouchon sport. Une innovation qui a également contribué à dynamiser la marque *evian* aux États-Unis. Le Japon mise quant à lui sur les petits formats, avec une mini-bouteille d'*evian* de 20 cl parfaitement adaptée aux distributeurs automatiques, très prisés par les Japonais.

Place aux artistes locaux

En 2017, la marque *Bonafont* s'est associée à l'artiste Lourdes Villagomez pour créer une édition limitée haute en couleur pour le marché mexicain. En Turquie, *Sirma* a lancé une série limitée mettant en scène des illustrations des villes d'Istanbul, d'Izmir et d'Ankara, qui a connu un véritable succès.



evian : la bouteille se met à nu

GRÂCE À UNE TECHNOLOGIE RÉVOLUTIONNAIRE, les packs de bouteilles d'*evian Prestige* de 1,25 l se libèrent de leur film plastique, désormais remplacé par des micropoints de colle qui lient les bouteilles entre elles. Ce nouveau conditionnement élégant permet de réduire le suremballage. Lancé en France en 2016, il est arrivé aux États-Unis en 2017 et sera prochainement proposé dans d'autres régions du monde.



Le nouveau casting de Volvic

POUR RENDRE LA CONSOMMATION D'EAU AMUSANTE POUR LES ENFANTS, Danone a créé des bouteilles qui prennent la forme de leurs personnages et super-héros préférés. Cette année, *Volvic* a dévoilé sa collection de bouteilles *La Reine des neiges* de Disney. La marque s'est aussi associée à *Star Wars* : *Les Derniers Jedi*. À l'occasion de la sortie du film, en décembre 2017, elle a dévoilé une collection de bouteilles phosphorescentes aux couleurs de la saga. D'autres marques arborent les personnages Disney, comme *Font Vella* en Espagne, *Bonafont* au Mexique et au Brésil, *Żywiec Zdrój* en Pologne et *AQUA* en Indonésie.

AQUADRINKS



evian et Kusmi Tea, l'accord parfait

EVIAN ET LA MARQUE FRANÇAISE KUSMI TEA se sont associées en 2017 pour développer une nouvelle gamme de boissons à base de thé, disponibles en France et en Suisse. Composées à 95 % d'eau minérale naturelle *evian* et fabriquées à partir d'ingrédients naturels – sans conservateurs, ni édulcorants, ni colorants –, elles ont une faible teneur en calories. La gamme s'est enrichie d'éditions limitées et saisonnières. En 2017, les boissons à base de thé de la marque ont vu leurs ventes doubler.

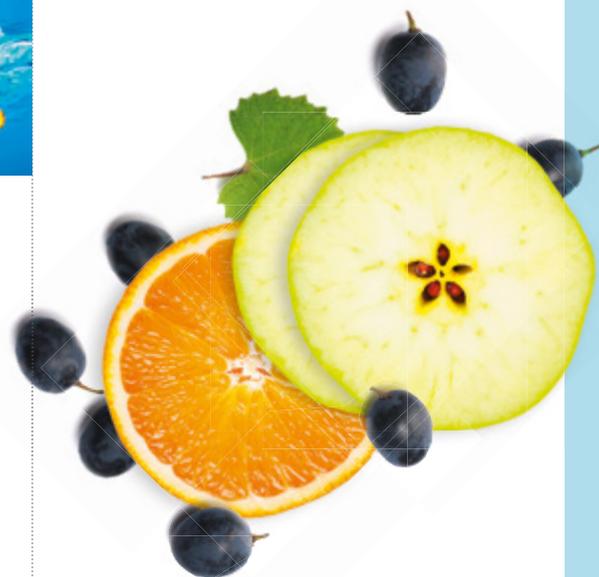


Mizone : le goût de l'énergie

NOUVEAU LOOK, NOUVELLES SAVEURS... mais aussi nouvelle gamme ! Engagée cette année dans une très belle dynamique, *Mizone* complète son offre avec *Mizone Pro*, une ligne de boissons énergisantes naturelles, au thé vert et aux extraits de ginseng. Ces lancements sont le fruit de méthodes de développement innovantes, comme le prototypage rapide. Pour capter l'attention des jeunes adultes, son cœur de cible, *Mizone Pro* s'est associée à plus de 100 influenceurs sur les réseaux sociaux. Introduite dans plusieurs grandes villes chinoises et principalement dans des points de vente propices à l'achat d'impulsion, la gamme a fait des débuts prometteurs. En 2018, de nouveaux formats et des parfums encore plus créatifs sont attendus. Sur le marché chinois, Danone a également lancé *Lemonades*, une nouvelle marque à faible teneur en sucres, disponible en trois parfums. Elle a été promue en partenariat avec des groupes de musique pop féminins en vogue.

Bonafont Kids fait peau neuve

Au Mexique, *Bonafont Kids* a été reformulée sans sucres ajoutés et sans arômes artificiels. L'objectif : faire de cette délicieuse boisson à base d'eau et d'arômes naturels de fruits l'un des choix les plus sains sur le marché. Les nouvelles bouteilles sont illustrées de personnages amusants et proposées avec des bouchons sport.





NUTRITION SPÉCIALISÉE

La Nutrition Spécialisée rassemble les métiers de la Nutrition Infantile et de la Nutrition Médicale. Ces deux activités accordent une place centrale à la recherche et proposent des solutions nutritionnelles au service de la santé des personnes fragilisées, des nourrissons prématurés aux personnes âgées.

« La Nutrition Spécialisée s'inscrit pleinement dans notre vision *Danone, One Planet. One Health.* Nous prenons en compte non seulement la dimension nutritionnelle de la santé, mais aussi le bien-être de nos consommateurs et la protection de la planète. »

BRIDGETTE HELLER,
Directrice Générale Nutrition Infantile
et Nutrition Médicale

En 2017, la Nutrition Spécialisée a enregistré une croissance globale de 9,3 %⁽¹⁾, portée notamment par la Chine, un marché phare aussi bien pour la Nutrition Infantile que pour la Nutrition Médicale. Cette réussite repose sur une stratégie de croissance ciblée dans ces deux activités et des synergies dans les domaines clés de la prévention et de la prise en charge des allergies alimentaires.

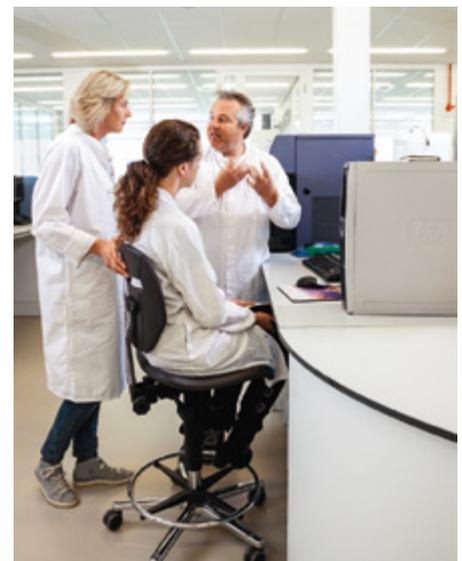
DES EXPERTISES EN SYNERGIE

Les équipes Nutrition Infantile et Nutrition Médicale travaillent main dans la main pour développer des synergies et renforcer leurs positions de leader. Une volonté qui se traduit en particulier par une recherche commune sur le diagnostic précoce, la prévention et le traitement des allergies alimentaires. Les équipes collaborent également pour sensibiliser les parents, les soignants et les professionnels de santé aux fondements scientifiques de la prise en charge des allergies alimentaires et au rôle de la flore intestinale dans le renforcement du système immunitaire des nourrissons et des enfants. La marque *Nutricia* est un atout majeur pour ces deux activités, avec plus de 120 ans d'expérience dans le secteur de la santé.

(1) En données comparables *New Danone*.

LA RECHERCHE AU SERVICE DE L'INNOVATION

Danone dispose d'un centre de recherche et développement mondial pour la Nutrition Spécialisée aux Pays-Bas, et ses équipes de recherche sont présentes dans 55 pays. Leur expertise reconnue permet d'élaborer des produits de nutrition spécialisée adaptés à tous les âges de la vie. Elles développent des produits de nutrition médicale destinés à améliorer la santé des personnes les plus





vulnérables, notamment des nourrissons, des enfants et des patients. Des équipes dédiées travaillent spécifiquement sur la nutrition infantile et plus particulièrement sur la croissance et le développement de l'enfant, ainsi que sur le bon fonctionnement du système digestif.

En 2017, Nutricia Research a inauguré une « Design Kitchen » destinée au prototypage rapide de nouveaux produits. L'équipe Food Science & Design de Danone y teste de nouveaux ingrédients innovants, comme la protéine de champignon, pour répondre à l'évolution des besoins nutritionnels.

ACCÉLÉRER EN CHINE

La Chine est une source majeure d'opportunités pour les métiers de la Nutrition Infantile et la Nutrition Médicale. Les marques de lait infantile Danone continuent de gagner des parts de marché malgré une forte concurrence. Danone a aussi su faire valoir sa différence par sa capacité à s'adapter à l'évolution rapide de la demande des consommateurs dans le pays.

Avec une population âgée en constante augmentation, la Chine est également un marché clé pour le métier de la Nutrition Médicale. Les marques de nutrition médicale, telles que *Neocate*, et de nutrition infantile, comme *Aptamil* ou *Nutrilon*, sont très bien positionnées dans le pays. En 2017, Danone a renforcé ses partenariats

avec des acteurs du e-commerce, comme JD.com pour la distribution de ses marques de lait infantile. Des partenariats stratégiques ont également été initiés pour développer de nouvelles expériences de marque sur les réseaux sociaux, notamment via WeChat.



NUTRICIA RESEARCH EN CHIFFRES

+ 400
collaborateurs
à Utrecht, aux Pays-Bas,
et 900 à travers le monde

Plus de 100
publications
dans des revues
scientifiques
à comité de lecture
chaque année

4 chaires
universitaires

Nutrition Infantile

L'activité Nutrition Infantile de Danone est en pleine expansion, avec une croissance de près de 10 % en 2017. Elle s'appuie d'une part sur une expertise solide, qui lui permet de proposer des solutions nutritionnelles parfaitement adaptées aux nourrissons et aux jeunes enfants, et d'autre part sur l'accompagnement des parents, au travers de campagnes de sensibilisation, notamment sur l'allaitement maternel.

En Amérique du Nord, l'activité Nutrition Infantile connaît une croissance à deux chiffres, soutenue par les bonnes performances de la marque d'aliments bio pour bébés *Happy Family*.

En Chine, les consommateurs sont extrêmement soucieux de la qualité et de la sécurité des laits infantiles. Danone est solidement implantée sur ce marché grâce, notamment, à ses marques européennes et néo-zélandaises, qui ont su gagner la confiance des jeunes parents. En 2017, Danone a capitalisé sur ses deux marques internationales phares *Aptamil* et *Nutrilon*, qui se sont illustrées par leur bonne capacité d'exécution et la complémentarité de leurs plans d'activation. L'entreprise a par ailleurs lancé une marque ultrapremium, *Aptamil Profutura*.

« En Chine, nous avons su répondre à la demande croissante de produits de nutrition infantile, notamment grâce à nos marques haut de gamme internationales comme *Aptamil* ou *Nutrilon*. Nous avons également diversifié nos canaux de distribution à travers des enseignes spécialisées et des plateformes de vente en ligne. »

KATTY LAM, Directrice Générale Régionale, Nutrition Infantile Chine



Happy Family joue la transparence

EN 2017, HAPPY FAMILY est devenue la première marque à proposer des conditionnements entièrement transparents aux États-Unis. Sa nouvelle gamme *Clearly Crafted* affiche « la qualité des produits à vue d'œil », avec un emballage sans bisphénol A, ni phtalates. Jouant jusqu'au bout le jeu de la transparence, la gamme présente également les recettes complètes des produits sur ses emballages ainsi que les labels *USDA-Certified Organic*⁽¹⁾ et *Non-GMO Project Verified*⁽²⁾. La gamme comprend 12 purées de fruits et de légumes bios pour les bébés de 4 mois et plus, disponibles sur les sites de vente en ligne américains Amazon, Babies « R » Us et Diapers.com ainsi que dans d'autres réseaux de distribution. La marque *Happy Family* a affiché en 2017 une croissance à deux chiffres.

(1) Label bio du ministère américain de l'Agriculture (USDA).

(2) Label américain attestant la non-présence d'OGM.



Cow & Gate mise sur le digital

LA MARQUE BRITANNIQUE COW & GATE PROPOSE un ensemble de services et d'informations en ligne destinés aux femmes enceintes et aux jeunes mamans : une assistance téléphonique accessible 24 h/24 et 7 j/7, un site Internet et une page Facebook.

Les 1 000 premiers jours, une période cruciale

« NOUS FAISONS EN SORTE QUE CHAQUE JOUR COMPTE, POUR VOUS ET VOTRE BÉBÉ. » Telle est la mission des équipes de la Nutrition Infantile. Danone s'engage à protéger et promouvoir l'allaitement maternel et à s'assurer que tous les bébés bénéficient de la meilleure alimentation possible au cours de leurs 1 000 premiers jours, une période déterminante pour la santé à long terme. Cette initiative a été détaillée dans les « Engagements de Danone pour la santé et la nutrition pendant les 1 000 premiers jours ». Pour respecter ces engagements, l'entreprise collabore avec plus de 150 organisations à l'échelle mondiale, régionale et locale, et propose aux mamans des informations et des services pour les accompagner au quotidien.



Partenariat réussi avec les pharmacies polonaises

EN 2017, DANONE A LANCÉ EN POLOGNE UNE CAMPAGNE DE SENSIBILISATION EN PHARMACIES, axée sur les 1 000 premiers jours. Les pharmaciens partenaires ont reçu des supports d'information pédagogiques.

Connectées aux jeunes parents chinois

EN 2017, LES MARQUES DE LAIT INFANTILE Aptamil et Nutrilon ont été soutenues par des campagnes ciblées qui ont connu un immense succès. La campagne Aptamil « Raise Them Ready » vise les jeunes parents soucieux de l'autonomie et de la croissance de leurs enfants, tandis que celle de Nutrilon s'adresse aux parents qui se sentent proches de la nature. Un nouveau positionnement dont le premier acte s'est joué sur la plateforme de e-commerce JD.com, lors d'un événement suivi en direct par 2,3 millions de visiteurs. Les deux marques ont également lancé leurs premières boutiques sur WeChat, application qui compte aujourd'hui plus de 800 millions d'utilisateurs.



Nutrition Médicale

La Nutrition Médicale a connu une forte croissance dans l'ensemble des régions où elle est présente, particulièrement en Chine, en Turquie et en Amérique latine. L'année 2017 a été placée sous le signe de l'innovation, portée par des gammes comme *Neocate Splash* ou *Neocate Syneo*, pour la prise en charge d'allergies sévères au lait de vache.

En 2017, la Nutrition Médicale a continué à faire évoluer sa stratégie dans le domaine de la santé en concevant des produits et des services pour des domaines thérapeutiques ciblés et en favorisant une approche adaptée aux différentes étapes du parcours de soins du patient. Ses équipes développent des solutions innovantes à la fois pour les enfants (traitement des allergies alimentaires et des problèmes de croissance) et pour les adultes (prise en charge de la fragilité liée à l'âge ainsi que de la malnutrition due à des maladies chroniques).

La Nutrition Médicale inscrit l'ensemble de ses activités au service d'un impératif partagé par toutes ses équipes : placer le patient au centre, pour lui offrir les meilleurs soins.

« Notre ambition est d'intégrer pleinement la nutrition médicale au parcours de soins. Nous nous efforçons de proposer des produits innovants, des données cliniques et des services utiles aux professionnels de santé et aux soignants pour offrir les meilleurs soins possible aux patients. »

DOMINIQUE POIROUX,
Directeur Général du pôle Nutrition Médicale



Soins à domicile : l'atout nutrition

LES SYSTÈMES DE SANTÉ SONT SOUMIS À UNE PRESSION CROISSANTE à mesure que les coûts des soins liés à l'âge et aux maladies chroniques augmentent. Les équipes de la Nutrition Médicale se sont donc concentrées sur le développement des soins à domicile, notamment au Benelux, en Pologne et au Royaume-Uni, afin que les patients puissent bénéficier, chez eux, de produits de nutrition médicale et de soins infirmiers.

Des services personnalisés en ligne

DANONE A SENSIBILISÉ PLUS DE 18 000 PROFESSIONNELS DE SANTÉ, au Royaume-Uni, aux États-Unis et en Espagne, à l'intérêt de ses solutions nutritionnelles pour l'amélioration de la prise en charge des patients. En partenariat avec l'organisation Allergy UK, Danone propose des services d'aide aux parents et aux soignants d'enfants allergiques au lait de vache, notamment via le site Internet cowsmilkallergy.co.uk. Cette plateforme compte 90 000 visiteurs par mois et met à leur disposition des informations clés sur les allergies alimentaires et leur diagnostic. En 2017, Danone a contribué au lancement d'un service de chatbot personnalisé qui assiste les parents tout au long du processus de diagnostic de l'allergie au lait de vache. Ainsi, l'entreprise est en mesure d'offrir de meilleurs services aux patients et de contribuer *in fine* à une meilleure prise en charge.

INNOVATION

Du nouveau pour les enfants souffrant d'allergies alimentaires



En 2017, Danone a lancé aux États-Unis *Neocate Splash*, la première formule hypoallergénique prête à l'emploi à base d'acides aminés, conçue pour les enfants et les adolescents souffrant d'allergies alimentaires. C'est une solution nutritionnelle complète, adaptée à un usage nomade. Conçue pour répondre à la croissance du nombre de cas d'allergies alimentaires, elle se décline en versions nature et aromatisées aux raisins, aux fruits exotiques ou à l'orange.

Neocate Syneo, lancée fin 2016, continue sa percée sur le marché américain. Ayant fait l'objet d'études cliniques approfondies, cette formule hypoallergénique est la seule à contenir une combinaison unique de prébiotiques et de probiotiques. Elle favorise le développement d'une flore intestinale équilibrée chez les nourrissons souffrant d'allergie au lait de vache, d'autres allergies alimentaires et de troubles intestinaux.





COLLABORATEURS ET PARTENAIRES

Conduisez le changement ensemble

Collaborateurs, consommateurs, agriculteurs, fournisseurs,
distributeurs, partenaires, chercheurs et ONG : tous travaillent
avec Danone pour rendre les modes de production, de distribution
et de consommation plus durables.

COLLABORATEURS

Tous unis par la même mission

Chez Danone, plus de 100 000 personnes sont animées par une même mission : apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. Quelle que soit leur fonction, les collaborateurs du monde entier sont passionnés et s'engagent à conduire le changement pour promouvoir des habitudes alimentaires plus saines et plus durables.



YING JIE

YING JIE YAP,
Responsable Systèmes de gestion des opérations
et Planification de la demande,
Danone Nutrition Infantile, Singapour

« Je contribue à la Révolution de l'Alimentation en garantissant l'approvisionnement de produits Danone à ceux qui en ont besoin. Une partie de mon travail consiste à gérer la disponibilité des stocks. C'est notamment nécessaire pour les produits de nutrition adaptée, qui répondent aux besoins d'enfants soumis à un régime particulier et qui ne sont fabriqués que dans certains sites. Aussi, il faut planifier avec soin la production et les expéditions. Cela nous permet de garantir un approvisionnement continu et d'aider les jeunes enfants à grandir avec une alimentation adaptée à leurs besoins. »

« Mon rôle est de répondre aux attentes des consommateurs quel que soit le point de vente. La meilleure manière pour y parvenir est d'avoir une équipe exceptionnelle, animée par des valeurs et des objectifs clairs. Danone a une culture puissante et singulière qui donne à chaque collaborateur la liberté, l'autonomie et la capacité de travailler mieux. La Révolution de l'Alimentation est en marche. Chaque jour, par notre travail, nous nous efforçons d'apporter une hydratation saine au plus grand nombre, en faisant de la mission de Danone une réalité. »



GONZALO

GONZALO VELAZCO,
Directeur Supply Chain,
Danone Eaux Argentine

PARTENAIRES SOCIAUX

Avancer ensemble pour le progrès social

L'engagement en faveur du dialogue social reflète la vision de Danone selon laquelle le progrès social et la réussite économique vont de pair. En plus de 40 ans, Danone a conclu une série d'accords internationaux avec l'UITA⁽¹⁾. Appliqués à l'ensemble de l'entreprise, ils permettent de définir un cadre commun au service du dialogue à l'échelle locale et d'une meilleure implication des équipes.



BETTINA

BETTINA THEISSIG,
Présidente du Comité d'Entreprise, Milupa, Allemagne

L'indéfectible intérêt que Bettina porte aux conditions de travail des salariés et à la protection de leurs droits l'a incitée à rejoindre le Comité d'Entreprise de Milupa en 2002. Elle préside aujourd'hui ce Comité et occupe le poste de représentante des Comités d'Entreprise des sites de Danone en Allemagne. Bettina est également Administratrice représentant les salariés de Danone au sein du Conseil d'Administration.

« Danone entretient avec ses collaborateurs une relation d'égal à égal. Les opinions et les approches divergentes font l'objet de discussions ouvertes, afin que les décisions qui en découlent soient comprises et respectées. Cela permet d'instaurer un climat de confiance. Danone a fait le choix de catégories de produits tournées vers la santé. C'est grâce à une confiance mutuelle que les collaborateurs peuvent communiquer et appliquer la stratégie de l'entreprise en faveur d'une nutrition saine, au travail comme dans leur vie privée. Nous joignons le geste à la parole, ensemble. »

« Au vu des enjeux actuels de l'économie mondiale, la collaboration des entreprises et des syndicats devient primordiale, mais aussi plus complexe. Les accords conclus entre l'UITA et Danone nous permettent de jouer un rôle pionnier en cherchant à établir chez Danone des standards plus élevés que ceux fixés dans le cadre international. L'accord récent pour la défense de l'emploi durable témoigne de cet effort. La direction s'engage à mener des négociations avec les adhérents de l'UITA en toute bonne foi pour s'assurer que cet accord a un impact significatif sur les pratiques de Danone en matière d'emploi, à l'échelle locale comme à l'échelle nationale. »



RON

RON OSWALD,
Ancien Secrétaire Général de l'UITA⁽¹⁾

L'une des missions de Ron a été de garantir aux membres de l'UITA le droit universel de former un syndicat ou d'y adhérer, ainsi que le droit fondamental à la négociation collective.

(1) L'Union internationale des travailleurs de l'alimentation et des branches connexes.

ÉLEVEURS ET AGRICULTEURS

S'engager en faveur de l'agriculture durable

Danone collabore avec 140 000 éleveurs à travers le monde, ainsi qu'avec des producteurs de céréales, de fruits et de sucre. La bonne santé de leur activité et de leur environnement est une condition de la qualité des aliments à travers lesquels Danone souhaite promouvoir des pratiques alimentaires plus saines et plus responsables.

« Dès la première rencontre avec les équipes de Danone, j'ai senti que nous étions sur la même longueur d'onde. Cette relation nous a permis de mieux structurer nos activités, d'atteindre un niveau de rentabilité stable et de tisser des liens avec les consommateurs. Nous nous sentons pleinement responsables des produits Dannon élaborés à partir de notre lait. Notre partenariat avec Danone s'inscrit dans une perspective à long terme, dans le respect des valeurs de McCarty Family Farms. Il ouvre la voie à de formidables innovations pour améliorer le bien-être de nos vaches et l'expérience du consommateur, et contribuer à la protection de la planète. »



KEN

KEN MCCARTY,
Copropriétaire de McCarty Family Farms, États-Unis

Ken appartient à la quatrième génération d'une famille d'éleveurs. Il participe au Dannon Pledge (voir p. 25). Sa ferme est la première à obtenir la certification Validus. Il place la sécurité et la qualité alimentaires, le bien-être animal et la responsabilité environnementale au cœur de l'activité de son exploitation.



BOUAZZA

BOUAZZA BANAN,
Éleveur laitier et Président
de la coopérative Sidi Ziane,
située dans la province
de Berrechid, Maroc

Bouazza Banan est l'un des 10 000 éleveurs laitiers soutenus par Hlib Bladi, un projet créé par le Fonds Danone pour l'Écosystème et Centrale Danone, au Maroc, dans le but d'améliorer la qualité du lait et les conditions de vie des éleveurs.

« Je possède 10 hectares de terres sur lesquelles je cultive des céréales. J'ai également 25 vaches laitières. Cette ferme appartient à ma famille depuis longtemps. Je suis fier de perpétuer cette tradition en essayant d'améliorer notre exploitation. Le projet Hlib Bladi m'aide à me développer grâce à des formations. J'apprends notamment comment améliorer la qualité de mon lait et mes pratiques agricoles. Un éleveur est toujours soucieux de son écosystème, à commencer par l'équipe qui travaille avec lui, ses animaux et ses ressources végétales. Nous devons tous travailler ensemble pour protéger cet environnement, garantir une production laitière et une agriculture durables. »

FOURNISSEURS

Co-créer l'économie circulaire des emballages

Le conditionnement des produits a un impact direct sur la sécurité alimentaire, le gaspillage et la protection de l'environnement. Danone et ses partenaires du secteur alimentaire mettent en commun leurs ressources et leurs expertises pour développer une économie circulaire pour les emballages, sélectionner des matériaux durables et recycler tous les plastiques.



JOHN

« Danone nous a soutenus tout au long du projet. En partenaire engagé, Danone nous a incités à dépasser nos limites pour développer des matériaux non seulement renouvelables, mais également plus performants, plus économiques et plus solides. Nos homologues chez Danone s'impliquent personnellement dans cet objectif commun. Ils se sont fortement investis dans l'étude de notre technologie, de notre entreprise et de notre chaîne d'approvisionnement, afin de contribuer au mieux à notre réussite. Nous avons surtout été impressionnés par l'alignement entre l'entreprise et ses collaborateurs. Tout le monde parle d'une seule voix. »

JOHN BISSELL (quatrième en partant de la gauche, rangée du haut),
Directeur Général, Origin Materials,  tats-Unis

En collaboration avec Nestlé Waters, Danone s'associe avec la start-up américaine Origin Materials pour développer une bouteille PET recyclable et biosourcée, dans le cadre de l'Alliance NaturALL Bottle.

DISTRIBUTEURS

Ensemble redonner un sens à l'alimentation

Danone développe avec ses partenaires de la distribution des solutions pour aider les consommateurs à faire les meilleurs choix en matière de nutrition et de bien-être, notamment grâce à des campagnes de sensibilisation en ligne ou à des animations en point de vente autour de la santé.



DAVE

« Chez Tesco, notre objectif premier est de servir nos clients un peu mieux chaque jour. Nous les aidons par exemple à s'orienter vers des choix plus sains en matière de boissons et de produits alimentaires. Avec Danone, nous alignons nos ambitions pour travailler dans ce sens. Nous avons obtenu d'excellents résultats en mai 2017, à l'occasion du Mois de la santé au Royaume-Uni. Nous nous réjouissons à l'idée de renforcer ce partenariat avec Danone à l'avenir, pour donner de l'élan à notre agenda santé. »

DAVE LEWIS,
Directeur Général, Tesco, Royaume-Uni

Danone a soutenu Tesco dans le cadre d'une campagne menée dans les magasins qui encourageait les consommateurs anglais à opérer « des petits changements » en privilégiant des choix plus sains lorsqu'ils faisaient leurs courses.

« Depuis plusieurs années, nous travaillons à faire évoluer nos magasins, nos services, nos produits pour répondre aux nouvelles aspirations des consommateurs. Avec Danone, nous échangeons et confrontons nos expériences au bénéfice de nos deux entreprises. Notre implication dans la conduite d'un atelier des États généraux de l'alimentation aux côtés de Danone est la concrétisation de notre volonté commune de faire progresser les états d'esprit et les pratiques entre les différents acteurs qui composent la chaîne de l'alimentation, qui va du producteur au consommateur. Aujourd'hui, face aux évolutions inéluctables du marché, nous travaillons ensemble pour retrouver le sens d'un véritable partage de la valeur, et cela dans l'objectif de garantir la pérennité de tous. »

SERGE PAPIN,
PDG, Système U, France

Danone et Système U ont uni leurs forces pour que le point de vue des fabricants et celui des distributeurs soient pris en compte lors des États généraux de l'alimentation qui se sont tenus en France, fin 2017.



SERGE

PARTENAIRES COMMERCIAUX

Réinventer le dialogue avec les consommateurs

Danone noue des partenariats partout dans le monde pour encourager des choix alimentaires toujours plus sains, en phase avec les goûts, les aspirations et les habitudes d'achat des consommateurs. En s'appuyant sur des programmes de sensibilisation à l'alimentation, en rendant ses boissons et ses produits sains plus attrayants, Danone fait vivre ses marques sur de multiples plateformes afin d'être au plus près de ses consommateurs.



MAX

MAX BITTNER (à droite),
Directeur Général de Lazada Group, Singapour

Le numéro un du commerce en ligne en Asie du Sud-Est s'associe à Danone pour accompagner les parents dans les 1 000 premiers jours de la croissance de leur enfant.

« Les jeunes parents mènent des vies de plus en plus actives et sont souvent confrontés à un phénomène de surinformation. En collaboration avec l'équipe Nutrition Infantile de Danone, nous retraçons le parcours des parents qui s'informent en ligne dans les 1 000 premiers jours de la croissance de leur enfant, une période essentielle. Nous leur offrons des conseils et des informations sur le développement et les besoins nutritionnels des enfants. Notre objectif est d'aider les parents à prendre des décisions en toute connaissance de cause, grâce à des informations et à des services pertinents et de première qualité, sur les plateformes d'achat en ligne de Lazada, en Asie du Sud-Est. »

« Nous sommes vraiment fiers des résultats obtenus grâce à notre collaboration avec les marques Danone Eaux à l'échelle mondiale. Voici un bel exemple de ce que peuvent accomplir deux entreprises animées par une même passion. Chez Disney, nous avons à cœur d'encourager les familles à mener des vies plus saines par le biais du divertissement, en faisant par exemple appel aux histoires et aux personnages que les enfants connaissent et aiment. L'eau et l'hydratation sont la clé du bien-être physique, et nous sommes ravis que ces produits et ces campagnes voient le jour. »



MARIANTHI

MARIANTHI O'DWYER,
Vice-Présidente FMCG EMEA et Healthy Living UK
The Walt Disney Company, Royaume-Uni

L'entreprise s'est associée à Danone pour intégrer les personnages Disney sur ses bouteilles d'eau. Une manière d'encourager les familles et les jeunes consommateurs à adopter une hydratation saine (voir p. 30).



CONSOMMATEURS

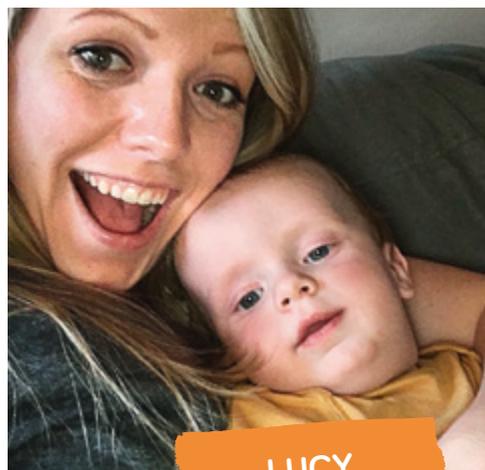
Accompagner des choix alimentaires sains

Des aliments naturels, nutritifs et savoureux : voilà ce que recherchent les consommateurs. En adaptant son offre aux préférences locales, grâce à un large choix de produits sains, Danone souhaite permettre à chacun de décider ce qui est bon pour lui, notamment en mettant en avant la qualité de ses produits et en fournissant des informations sur la composition et la provenance de ces derniers.

« En tant que jeune maman, j'étais inquiète à l'idée de sevrer mon bébé pour passer à une alimentation solide. Les produits *Cow & Gate* se démarquent clairement des autres. Toute la gamme est remarquablement étiquetée. Harry a 11 mois à présent, et nous achetons régulièrement les repas cuisinés à la vapeur et les petits pots aux fruits. Je pense que les expériences et les habitudes alimentaires dès les premiers jours du sevrage sont extrêmement importantes. Les produits *Cow & Gate* me confortent dans l'idée que je donne à Harry une alimentation variée, équilibrée et adaptée à son âge. Les jeunes parents peuvent vite douter, se remettre en question et s'inquiéter sur la meilleure manière de faire. Le fait d'avoir trouvé une gamme de produits en laquelle on peut avoir confiance joue énormément sur le bonheur de mon foyer ! »

LUCY FITZGERALD, Royaume-Uni

Maman d'un petit Harry de 11 mois, Lucy est une cliente fidèle des aliments de nutrition infantile *Cow & Gate*.



LUCY

FRÉDÉRIC



« Avant, nous faisons goûter nos petits rugbymen avec des sodas ou des jus de fruits. Cette année, j'ai décidé de passer au *Volvic Juicy*, une alternative plus saine très appréciée des enfants. Les parents aussi sont ravis ! »

FRÉDÉRIC ROCCHI, France

Frédéric est responsable et éducateur au club de rugby Durance Luberon Verdon XV, dans les Alpes-de-Haute-Provence, qui compte 191 jeunes rugbymen de 5 à 18 ans.

SANDY



SANDY O'LEARY, États-Unis

Intolérante au lactose et en demande d'aliments naturels et sains, Sandy O'Leary a trouvé un moyen d'équilibrer son alimentation grâce aux produits *Silk* à base de lait d'amande.

« J'ai toujours une bouteille de lait d'amande *Silk* non sucré dans mon réfrigérateur. Je suis intolérante au lactose et c'est mon alternative préférée : j'adore son goût et sa consistance onctueuse. Je suis passionnée de fitness et l'alimentation est un sujet important pour moi. Je privilégie des aliments sains et naturels qui me donnent un sentiment de satiété et de bien-être. »



DANONE MANIFESTO VENTURES

S'inspirer des jeunes pousses pour innover

Par l'intermédiaire de Danone Manifesto Ventures, Danone noue des partenariats avec des entrepreneurs du secteur alimentaire. Ces jeunes pousses, qui partagent avec Danone la vision d'un avenir de l'alimentation sain et durable, sont une source d'inspiration pour l'entreprise. Depuis 2016, Danone a investi dans plusieurs entreprises qui portent des projets originaux et des modèles économiques qui lui permettent d'être un acteur clé de la Révolution de l'Alimentation.



LUKE

LUKE SAUNDERS,
Fondateur de Farmer's Fridge, États-Unis

En mai 2017, Danone Manifesto Ventures est entrée au capital de Farmer's Fridge. Cette entreprise créée en 2013 propose des petits déjeuners, des déjeuners et des collations à base d'ingrédients frais, vendus dans des distributeurs automatiques réfrigérés, aux États-Unis.

« Notre objectif est de rendre les produits frais et sains plus accessibles que les confiseries. Nous recherchons un investisseur stratégique qui partage notre volonté d'accroître l'accessibilité des aliments sains et qui puisse nous apporter son expertise pour accompagner le développement de Farmer's Fridge dans des domaines aussi divers que la logistique, la gestion de notre croissance ou le déploiement d'une culture d'entreprise. Danone est résolument tournée vers la santé, investit dans l'innovation et intègre réellement le développement durable dans sa démarche. L'équipe de Danone Manifesto Ventures a été un interlocuteur exigeant et constructif dans tous les domaines, qu'il s'agisse de stratégie, de vision à long terme, de qualité ou de sécurité alimentaire. Danone est un partenaire formidable. »

« Nous avons créé Yooji dans l'idée de proposer des recettes bio de haute qualité en portions surgelées : une solution pratique qui est un vrai plus pour les parents. Leader sur le marché de la nutrition infantile et promoteur d'une alimentation saine, Danone s'imposait comme le partenaire idéal pour nous. Nous avons déjà lancé plusieurs projets pour optimiser nos opérations, renforcer nos réseaux de distribution et nos ventes. Cette collaboration apporte un véritable élan à Yooji. Avec Danone, nous sommes au bon endroit et au bon moment pour encourager des habitudes alimentaires saines grâce à une approche durable et responsable. »



FRÉDÉRIC

FRÉDÉRIC VENTRE,
Cofondateur et Directeur Général de Yooji, France

Danone Manifesto Ventures a investi dans Yooji, une start-up française créée en 2012 qui propose des repas surgelés bio pour bébés dans plus de 600 points de vente en France.

CHERCHEURS

Innover ensemble pour une meilleure santé

Danone crée des passerelles entre la science et la nutrition pour apporter la santé par l'alimentation, en s'adaptant aux différences culturelles et aux pratiques alimentaires spécifiques. Ses chercheurs travaillent sur des thèmes comme la digestion, les allergies, l'hydratation ou la sécurité alimentaire, en partenariat avec le monde universitaire, des experts et des intervenants du domaine de la santé publique. Objectif : faire profiter les consommateurs des meilleures innovations.

« Les produits alimentaires et l'alimentation sont devenus une vraie préoccupation. Aujourd'hui s'opère une prise de conscience planétaire de l'ampleur des problèmes liés à l'alimentation, qu'ils soient sanitaires, environnementaux ou sociaux. L'ambition de Danone de "faire autrement", à laquelle s'ajoute la complexité des questions en jeu, comme le lien entre les écosystèmes locaux et globaux ou l'avenir de l'alimentation et de l'agriculture, nous amène presque naturellement à traiter ces questions ensemble. Au-delà du métier, de la vocation et des intérêts immédiats de chacun, nous nous associons pour imaginer et construire une nouvelle vision de la nutrition. Pour un monde plus juste, pour un monde qui dure, à partir d'un ancrage dans les territoires. »

PATRICK CARON,
Chercheur au Cirad et Président du Groupe d'experts de haut niveau du Comité des Nations unies sur la sécurité alimentaire et la nutrition, France

Patrick Caron étudie avec Danone différentes pistes pour améliorer les systèmes alimentaires locaux.



SUSAN B. ROBERTS,
Professeur en nutrition, Tufts University, États-Unis

Danone soutient l'un de ses projets consacré aux influences culturelles sur les habitudes alimentaires.

« Mon lien avec les spécialistes de la recherche et de la nutrition chez Danone est fort, car je suis fermement convaincue qu'une alimentation saine est compatible avec la notion de plaisir, mais aussi que des repas sains et savoureux sont susceptibles de renforcer les liens humains. Le retour à une alimentation saine n'est pas seulement un moyen de protéger sa santé, elle permet également de soigner certains des maux de l'humanité, comme la précarité sociale et la maladie. Danone a financé dès son démarrage un projet d'étude portant sur les influences culturelles sur les habitudes alimentaires. Nous espérons faire de ce travail le point de départ de projets plus ambitieux. »

INNOVATION SOCIALE

Créer de la valeur pour les communautés locales

Danone est convaincue depuis toujours que croissance économique et progrès social vont de pair. À travers son double projet, elle place le développement des communautés et de leur environnement au cœur de ses activités. En investissant et en soutenant des projets pour les communautés locales, Danone travaille avec ses partenaires pour créer un avenir plus durable.



GALEN

GALEN WELSCH (premier en partant de la gauche),
Cofondateur et Directeur Général de Jibu, Afrique de l'Est

Danone Communities soutient l'entreprise sociale Jibu, qui a développé un modèle unique pour fournir de l'eau potable aux populations de pays tels que l'Ouganda, le Rwanda, le Kenya et le Zimbabwe.

« L'eau est au cœur de la vision Danone, *One Planet. One Health*. Jibu y contribue en permettant à des entrepreneurs locaux de lancer leur propre franchise dans le domaine de la gestion de l'eau potable et d'en faire profiter les communautés à faible revenu. Danone Communities fournit une aide financière, tandis que des collaborateurs de Danone proposent leur expertise technique pour aider à relever certains de nos défis. Cela va de l'optimisation des coûts aux techniques de développement. Le modèle commercial de Jibu permet à ceux qui le souhaitent de créer une activité utile qui améliore leurs conditions de vie et celles de leurs familles, tout en répondant à un véritable besoin. »

« Le projet du Mont Elgon allie productivité agricole, préservation de l'environnement et chaîne de valeur du lait afin d'améliorer la vie des agriculteurs. L'agroforesterie, qui consiste à faire pousser des arbres à côté des cultures et des troupeaux, est au centre de tout ce que nous faisons. Elle apporte des solutions à de nombreux défis que nous essayons de relever (contrôler l'érosion des sols, nourrir les hommes, produire des cultures fourragères, favoriser la fertilité des sols) et s'avère bénéfique pour l'agriculture, les animaux et les agriculteurs. »



WANGU

WANGU MUTUA,
VI Agroforestry, Kenya

Le fonds d'investissement Livelihoods, soutenu par Danone, a noué un partenariat avec Brookside Dairy et l'ONG VI Agroforestry dans le cadre d'un projet visant à améliorer les conditions de vie de 30 000 fermiers de la région du Mont Elgon, au Kenya. Son but : mettre en place des pratiques d'agroforesterie visant à améliorer le rendement et la production laitière au bénéfice des fermiers, de leurs animaux, de l'écosystème comme de l'économie locale.

INNOVATION SOCIALE

DES MODÈLES ÉCONOMIQUES À IMPACT POSITIF

Depuis sa création, Danone s'attache à développer une approche inclusive pour celles et ceux qui contribuent à sa chaîne de valeur. À travers ses différentes plateformes d'innovation sociale, Danone met en pratique son engagement historique en faveur du progrès économique et social en travaillant avec ses partenaires locaux pour développer des solutions positives pour les communautés et leur environnement.

Danone Communities Investir dans l'entrepreneuriat social

Danone Communities s'est donné pour mission de lutter contre la malnutrition, promouvoir l'accès à l'eau potable et briser le cycle de la pauvreté sur les territoires où il intervient. Ce fonds soutient des entrepreneurs sociaux en leur apportant des capitaux ainsi qu'une expertise technique et managériale.



En 2017, à l'occasion de son 10^e anniversaire, le fonds Danone Communities a annoncé deux nouveaux investissements visant à développer l'accès à l'eau potable en Haïti, au Kenya, au Rwanda et en Ouganda. Ces investissements témoignent de l'ambition de Danone Communities de dupliquer un modèle innovant d'approvisionnement en eau potable.

10

entreprises
sociales

12

pays

1

million de
bénéficiaires

71

projets

30

pays

58

ONG partenaires

+ 55 000

personnes
professionnalisées

4,1

millions de
bénéficiaires
indirects

Le Fonds Danone pour l'Écosystème Soutenir les partenaires les plus fragiles

Le Fonds Danone pour l'Écosystème a vu le jour en 2009 ; il s'attache à soutenir les partenaires économiques fragiles de la chaîne de valeur de Danone. Ces partenaires sont des petits exploitants, des micro-entrepreneurs, des aidants ou des collecteurs de déchets. Les projets soutenus par le fonds cherchent à relever des défis sociaux et économiques incluant souvent un aspect environnemental. Chaque projet est co-développé par une filiale locale de Danone et un partenaire à but non lucratif. Ils élaborent ensemble des modèles inclusifs qui donnent à Danone un avantage concurrentiel et renforcent la création d'emploi à l'échelle locale, tout en ouvrant de nouveaux débouchés professionnels pour les communautés impactées. Aider les petits exploitants à passer d'une agriculture de subsistance à un modèle d'exploitation agricole familiale régénératrice, par exemple, permet à Danone de bénéficier d'un approvisionnement en lait local, durable et sûr. De même, en professionnalisant les vendeurs ambulants et en les aidant à mettre sur pied un réseau de micro-entrepreneurs, Danone parvient à toucher de nouveaux consommateurs.



En novembre 2017, Fan Milk a lancé le projet de recyclage inclusif Pick-it au Ghana, en collaboration avec les ONG Environment 360° et Wiego, ainsi que le MIT D-Lab. Il vise à augmenter le taux de recyclage des plastiques (et par là même à diminuer la pollution), à créer des débouchés et un statut reconnu pour les collecteurs de déchets.

Fonds Livelihoods

Des modèles d'investissement au service des communautés rurales

Danone a créé un premier fonds d'investissement Livelihoods en 2011, en invitant d'autres entreprises à aider les communautés rurales à renforcer leur sécurité alimentaire, à améliorer leurs conditions de vie et à lutter contre le changement climatique. Soutenus par 12 entreprises, le Fonds Carbone Livelihoods et le Fonds Livelihoods pour l'Agriculture Familiale investissent aujourd'hui dans des projets en Afrique, en Asie et en Amérique latine.

9

projets

130

millions d'arbres bientôt plantés

120 000

familles équipées de foyers de cuisson améliorés

1

million de bénéficiaires

10

millions de tonnes de CO₂ séquestré en 20 ans

40

millions d'euros d'investissement

Le Fonds Carbone Livelihoods

Le Fonds Carbone Livelihoods finance des actions pour l'environnement, l'agroforesterie et des projets liés à l'énergie en zone rurale, en faveur des populations vulnérables dans les pays en développement. Suite aux excellents résultats obtenus depuis 2011, un second Fonds Carbone Livelihoods a été créé en décembre 2017. Ce nouveau fonds d'investissement à impact, avec un objectif de 100 millions d'euros d'investissement, vise à améliorer les conditions de vie de plus de 2 millions de personnes et à éviter l'émission de 25 millions de tonnes de CO₂ en 20 ans.



Le Fonds Livelihoods pour l'Agriculture Familiale

Le Fonds Livelihoods pour l'Agriculture Familiale entend bâtir une chaîne d'approvisionnement durable pour les entreprises tout en améliorant les conditions de vie de petits exploitants grâce à des pratiques agricoles respectueuses de l'environnement, visant à restaurer les écosystèmes et à améliorer leurs rendements. Le fonds soutient des projets liés aux ressources hydriques et à des matières premières stratégiques telles que le lait, le cacao, la vanille, la noix de coco et la canne à sucre.



En juillet 2017, un projet d'envergure a été lancé auprès de 3 000 fermes familiales à Madagascar pour améliorer la qualité de la vanille, renforcer la sécurité économique des agriculteurs et préserver la biodiversité. Ce projet prévoit de tripler les revenus des producteurs et de garantir la fiabilité et la traçabilité de la vanille pour Danone, sur une période de 10 ans.

2

millions de bénéficiaires prévus

200 000

fermes passeront à des pratiques agricoles durables

120

millions d'euros seront investis en 10 ans

Collaborateurs

L'engagement fait la différence

Danone compte plus de 100 000 collaborateurs à travers le monde, qui ont à cœur d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. L'entreprise mobilise et fédère une grande diversité de talents autour de sa vision *Danone, One Planet. One Health*. Elle soutient et développe le potentiel de tous ses collaborateurs, pour qu'ils puissent être moteur du changement.

« Chez Danone, quatre valeurs guident les équipes : l'humanisme, l'ouverture, la proximité et l'enthousiasme. Elles constituent le socle de nos modes de collaboration et des relations avec l'ensemble de nos parties prenantes. »

BERTRAND AUSTRUY,
Directeur Général Ressources Humaines et Secrétaire Général

HUMANISME
OUVERTURE
PROXIMITÉ
ENTHOUSIASME

En mobilisant l'ensemble de ses collaborateurs autour de sa mission et en rendant cette mission concrète et porteuse de sens, Danone favorise le sentiment d'appartenance et la performance collective. Une fois par an, des collaborateurs du monde entier se réunissent à l'occasion du Danone Day pour partager leurs expériences et célébrer les projets qui donnent vie à la vision *Danone, One Planet. One Health*. Cette année, les collaborateurs ont participé à une centaine d'événements qui se sont tenus dans plus de 50 pays pour présenter leurs projets, débattre et mettre en commun leurs inspirations et leur expertise. Une façon de donner du sens à leur action au quotidien et de valoriser pleinement leur contribution au double projet économique et social de l'entreprise.

ADOPTER UNE APPROCHE PLUS PRAGMATIQUE ET TRANSVERSALE

En 2017, Danone a fait évoluer ses méthodes de travail afin de refléter au mieux les nouvelles réalités de son activité et de développer la transversalité. Pour accompagner la croissance de ses activités, l'entreprise a également repensé l'organisation de la fonction Ressources Humaines afin de créer une plus forte expertise dans des domaines tels que le développement des talents, enjeu capital

pour les années à venir. En outre, les directions des ressources humaines régionales ont été renforcées pour mieux répondre aux besoins locaux en matière de recrutement, de formation et de dialogue social.

DÉVELOPPER LES TALENTS

Danone compte parmi ses équipes une très grande diversité de collaborateurs, qui reflète celle des consommateurs sur les différents marchés où l'entreprise opère. Pour renforcer sa capacité à attirer, faire évoluer et fidéliser des talents venus d'horizons et de parcours variés, Danone a concentré ses efforts sur l'anticipation des évolutions organisationnelles en créant un vivier de talents et de futurs dirigeants.

Cette démarche proactive allie la détection des talents, le recrutement, la formation et la mobilité interne. S'agissant du développement de ses talents, Danone peut s'inspirer de plusieurs initiatives réussies : par exemple, sur le site de Tchekhov, en Russie, les profils des équipes sont passés en revue afin d'identifier les possibilités d'évolution de carrière au sein des ateliers ; au Mexique, des programmes de développement sont proposés aux équipes de production ; enfin, le programme de leadership intégré « I Lead », destiné aux agents de maîtrise dans différents pays, va être déployé début 2018.



ENCOURAGER LE DIALOGUE SOCIAL

Un dialogue social fluide et efficace est une condition essentielle à la performance collective et à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. En 2017, Danone a signé un dixième accord international avec l'Union internationale des travailleurs de l'alimentation (UITA). Cet accord, fruit d'une collaboration initiée il y a plus de 40 ans, consolide un socle commun de politiques sociales, axées notamment sur l'égalité des chances et la non-discrimination à l'embauche, la santé et la sécurité au travail ou encore le droit à la formation. Grâce à un dialogue ouvert et à une collaboration constructive à l'échelle locale avec les comités d'entreprise, Danone a considérablement amélioré le bien-être et la santé de ses collaborateurs sur leur lieu de travail. Cette collaboration étroite a notamment mené à la création d'espaces de travail ouverts et collaboratifs, en France, à Singapour et au Royaume-Uni, par exemple.

Ces intrapreneurs qui conduisent le changement

Chez Danone, les idées des collaborateurs sont une source d'inspiration reconnue. En 2017, Danone a continué à explorer différentes approches pour valoriser les initiatives inspirées par ses équipes, notamment *via* Danone Communities, qui offre aux collaborateurs la possibilité d'accompagner des projets à fort impact social. Ou encore le programme Danone For Change, lancé en avril 2016, qui encourage la mise en place de projets collaboratifs liés à l'alimentation et au cycle de l'eau. Tout au long de l'année 2017, un certain nombre de ces projets ont pu aboutir grâce à la volonté et à la créativité des Danoners.

« Danone For Change permet à des personnes motivées d'exprimer leur créativité, d'apprendre et de développer leur esprit entrepreneurial. »

CRISTINA ELENA BÎCÎLĂ,
Responsable de mission SAMAS, Danone Nutricia
Nutrition Infantile, Roumanie

Le projet de Cristina, Journey to Health, consistait à proposer au grand public une exposition itinérante pour contribuer, dans plusieurs villes, à la prévention et à l'éducation en matière de santé, *via* un dispositif innovant présentant des contenus multimédias originaux.

Faire vivre la culture de la diversité

Danone s'engage à promouvoir une approche toujours plus inclusive au sein de ses équipes, convaincue que la diversité des genres, des âges, des origines, des nationalités, des modes d'éducation, des religions, des façons de penser et des méthodes de management est porteuse de richesse pour l'entreprise.

Trois grandes priorités ont été définies : développer l'ouverture d'esprit et la solidarité au travail, favoriser la mixité hommes-femmes et la diversité culturelle, et diffuser la culture de la diversité à tous les niveaux de l'organisation.

La représentation des femmes aux postes à responsabilité au sein de l'entreprise (cadres et cadres dirigeants) est restée stable en 2017, à 49 %.

L'engagement de Danone en faveur de l'égalité hommes-femmes a été salué par le mouvement HeForShe d'ONU Femmes en mars 2017, qui a décerné à Emmanuel Faber le titre de Champion thématique. Cette distinction souligne le travail de pionnier de Danone en faveur de l'accession des femmes aux postes à responsabilité, grâce à la fois à ses programmes de ressources humaines et à des initiatives plus larges sur la question de la parité, menées avec d'autres entreprises, comme le programme de leadership féminin EVE, par exemple.

En 2017, Danone a lancé sa nouvelle politique parentale mondiale et pérennisé son programme Dan'Cares, qui garantit l'accès à une couverture santé de bonne qualité à ses collaborateurs. Deux initiatives majeures qui illustrent l'engagement de Danone en faveur d'un environnement de travail inclusif et sa volonté de soutenir les ambitions personnelles, familiales et professionnelles de ses équipes.



EMMA SLATER, Category Manager Nutrition Infantile Australie et Nouvelle-Zélande, est sur le point de débiter son deuxième congé maternité.

Lancée en 2017 en Australie, en Nouvelle-Zélande et en Italie, la politique parentale de Danone vise à offrir à l'ensemble des futurs parents de l'entreprise à travers le monde un soutien constant durant les 1 000 premiers jours de la croissance du bébé, du début de la grossesse jusqu'aux 2 ans de l'enfant. Elle repose sur trois piliers : le soutien prénatal, le congé parental prolongé et le soutien postnatal. Elle sera déployée d'ici à 2020 dans l'ensemble des pays où Danone est présente.

Politique parentale « 1 000 jours »

« Lors de ma première grossesse, j'ai passé beaucoup de temps à me préoccuper de ma situation financière, à évaluer le congé que je pouvais prendre, à me demander à partir de quel âge je devais faire garder mon bébé. Cette fois, grâce à la prolongation significative du congé parental payé jusqu'à 18 semaines, je peux prendre le temps dont j'ai besoin et envie pour être avec mon bébé au cours de ses précieux premiers mois. Danone assume pleinement sa mission en faisant en sorte que chaque jour compte, avec une politique parentale qui fait partie des meilleures en Australie. Et cela fait une vraie différence pour ma famille et pour moi. »

EVE : promouvoir l'égalité hommes-femmes par le leadership



Initié par Danone, le programme de leadership féminin EVE est soutenu par six grands partenaires. En décembre 2017, EVE a tenu sa première édition africaine au Sénégal, dans le but d'encourager les femmes à contribuer plus activement à l'économie africaine. À Dakar, 155 femmes et hommes venus de 25 pays d'Afrique se sont rassemblés pour échanger sur l'égalité, le partage des responsabilités et le leadership de demain. Depuis 2010, le programme interentreprises EVE (qui implique plus de 30 entreprises chaque année) a tissé un réseau mondial de plus de 3 000 femmes et hommes de 50 nationalités, tous désireux de promouvoir le changement au sein de leurs propres organisations.

Pour en savoir plus : www.eveprogramme.com



Dan'Cares : garantir une couverture santé pour les collaborateurs

60 % des collaborateurs de Danone vivent dans des pays émergents où l'accès au système de santé est souvent très coûteux. Le programme Dan'Cares, lancé en 2010, offre à ses salariés une couverture santé de base pour l'hospitalisation, les examens médicaux, la maternité ou encore les soins ambulatoires. Aujourd'hui, plus de 70 000 collaborateurs dans 42 pays en bénéficient.

VICENTE FLORES JIMENEZ,
Superviseur de vente, Bonafont Mexique,
explique comment le programme Dan'Cares
l'a aidé lorsqu'il en a eu besoin.

« Les entreprises pour lesquelles j'avais travaillé par le passé n'offraient qu'une couverture sociale de base. L'année dernière, j'ai eu une appendicite. Ma femme a contacté mon entreprise, Bonafont, qui a immédiatement activé le programme Dan'Cares. En une heure, j'ai été transféré vers une clinique pour une opération en urgence, et tout a été pris en charge. Sans l'aide de Dan'Cares, je n'aurais jamais eu les moyens de payer ces frais. Dan'Cares est la preuve que Danone apporte à ses employés bien plus qu'un simple soutien. »



Octave : un programme intergénérationnel au service du changement

Octave est un programme interentreprises qui permet d'accompagner la transformation à l'ère du numérique en s'appuyant sur les expériences de toutes les générations. Lancé par Danone avec le soutien de plusieurs autres entreprises, il a pour objectif de donner à chaque participant les clés pour devenir acteur du changement. En 2017, lors de la sixième édition du programme, 250 personnes ont rejoint ce réseau international d'hommes et de femmes.

Pour en savoir plus : www.programmeoctave.com



PERFORMANCE

Créer de la valeur pour tous

Le double projet visant à concilier croissance économique et progrès social est profondément ancré dans la culture de Danone. L'objectif de l'entreprise est de créer de la valeur et de la partager avec l'ensemble de ses actionnaires et de ses parties prenantes, grâce à des produits et des pratiques favorisant une croissance forte, rentable et durable.

Performance 2017

Vers une croissance forte, rentable et durable



La contribution de Danone aux Objectifs de développement durable de l'ONU

Les 17 Objectifs de développement durable (ODD) ont été définis par les Nations unies en 2015 en réponse au Programme de développement durable à l'horizon 2030.

Danone est pleinement engagée au service de ces ODD en hiérarchisant son action entre sept axes stratégiques (ODD 2, 3, 6, 8, 12, 13 et 17), six engagements et quatre contributions.



Pour en savoir plus sur la performance de Danone et sa contribution aux ODD des Nations unies : rai2017.danone.com

2017 a été une année charnière dans la mise en œuvre du plan de transformation de Danone.

L'entreprise a poursuivi le découplage de ses agendas de croissance à moyen terme et d'efficacité à court terme. Cela a permis d'accélérer de manière progressive sa croissance et de maximiser immédiatement son efficacité, grâce notamment à Protein, son programme d'économies d'un milliard d'euros à l'horizon 2020, et à la réalisation des synergies prévues suite à l'acquisition de WhiteWave. Danone a également atteint de bons résultats en matière de développement durable avec, entre autres, l'inauguration du site d'emballage *evian* neutre en carbone, le lancement de sa politique parentale mondiale et la reconnaissance par l'initiative *Science Based Targets* des objectifs de réduction de gaz à effet de serre de Danone pour contribuer aux Accords de Paris.

En 2017, Danone a progressé vers la réalisation de son ambition de générer une croissance forte, rentable et durable à l'horizon 2020.

Sa performance est conforme aux objectifs annuels, avec une croissance à deux chiffres du bénéfice net par action courant.

Cette année, en cohérence avec sa vision *One Planet. One Health* et son ambition d'obtenir la certification B Corp à l'échelle mondiale, Danone propose dans cette section une présentation globale de ses performances économique, financière, environnementale, sociale et en matière de nutrition et de santé. Ces indicateurs clés permettent de suivre et d'améliorer en permanence la performance globale de l'entreprise, de veiller à la création de valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes, mais aussi de respecter la promesse de développer des marques fortes et engagées, capables de répondre aux besoins sociaux, environnementaux et économiques des consommateurs et des communautés.

En 2017, Danone a confirmé ses objectifs pour 2020 :

4 % à 5 %

croissance des ventes en données comparables

> 16 %

marge opérationnelle courante

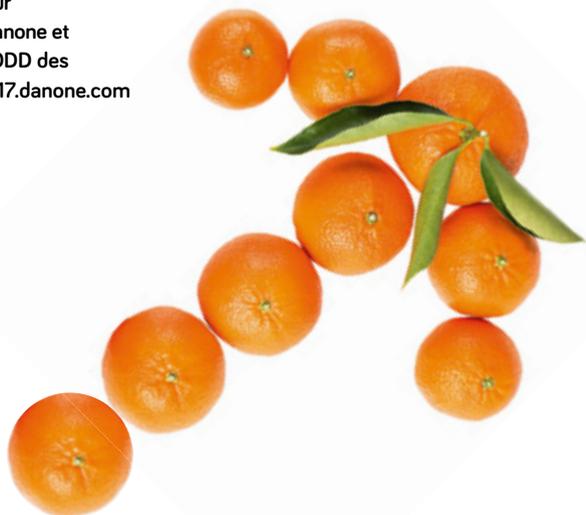
~ 12 %

rentabilité des capitaux investis (ROIC)⁽¹⁾

< x 3,0

dette nette/excédent brut d'exploitation⁽¹⁾

CROISSANCE RÉGULIÈRE DU BNPA COURANT⁽²⁾



(1) Voir définition dans le Rapport financier semestriel 2017.
(2) À taux de change constant.



3 QUESTIONS À CÉCILE CABANIS

Directrice Générale Finances, IS/IT, Cycles et Achats

Quelle a été la performance de Danone en 2017 ?

Nos résultats 2017 ont été parfaitement en ligne avec les objectifs annuels que nous nous étions fixés. Notre bénéfice net par action courant a affiché une croissance annuelle à deux chiffres. Comme prévu, la croissance de notre chiffre d'affaires s'est accélérée à partir du troisième trimestre, portée par une forte reprise de la demande en lait infantile et en eau embouteillée en Chine, ainsi que par une amélioration progressive des Produits Laitiers et d'Origine Végétale (EDP). Nous avons, dans l'ensemble, sensiblement amélioré notre marge pour la troisième année consécutive. Un an après l'acquisition de WhiteWave, c'est un excellent résultat.

La performance de la Nutrition Spécialisée a été très forte tout au long de l'année, en particulier pour la Nutrition Infantile, qui a enregistré une croissance à deux chiffres en Chine grâce à la bonne exécution de nos plans en réponse à la demande croissante du marché. Les Eaux ont également affiché de bons résultats sur les catégories des eaux nature et des aquadrinks dans toutes les régions, aussi bien en termes de volumes qu'en matière de ventes. La performance de notre pôle Produits Laitiers et d'Origine Végétale en Amérique du Nord (EDP Noram) a connu une amélioration progressive et nous gagnons des parts de marché dans des catégories très concurrentielles. Le segment des *coffee creamers* a enregistré une forte croissance. Quant aux produits d'origine végétale, ils ont affiché des résultats positifs au second semestre 2017, grâce à la stabilisation progressive des gammes de boissons (*Silk*) et à la croissance très forte des ventes de produits nutritifs *Vega*. Le segment produits laitiers premium est confronté à un contexte défavorable, mais de nombreuses innovations sont en préparation. Pour ce qui est de notre pôle Produits Laitiers et d'Origine Végétale International, nous avons progressé dans la restauration de nos fondamentaux et dans l'accélération de marques jeunes et locales. Notre marque *Alpro*, tirant parti de l'engouement pour les produits d'origine végétale, a connu une croissance à deux chiffres et sa part de marché est sept fois supérieure à celle de ses concurrents les plus proches en Europe.

Quelles sont vos attentes et vos priorités stratégiques pour 2018 ?

Nous avons défini trois grandes priorités. La première, c'est de poursuivre l'accélération de notre croissance grâce à l'innovation, l'activation de nos marques, la transformation de nos modes de distribution et le développement de nos marques locales afin de mieux nous connecter avec les consommateurs. La deuxième, c'est de maximiser notre efficacité en dégageant des ressources, grâce à la réalisation de synergies à la suite de l'acquisition de WhiteWave d'une part et à notre programme d'économies, Protein, d'autre part. Enfin, notre troisième priorité est d'appliquer une discipline financière, en allouant nos ressources de manière équilibrée entre le court, le moyen et le long terme. Cela implique de poursuivre une gestion dynamique et rigoureuse de notre portefeuille de marques afin de créer de la valeur durablement.

Nous poursuivons la mise en œuvre du plan annoncé en mai 2017 à l'occasion du Séminaire Investisseurs pour réaliser nos objectifs à l'horizon 2020. Nous visons notamment une croissance organique de nos ventes de 4 à 5 % et une marge opérationnelle courante de plus de 16 % en 2020.

L'année 2018 marque une nouvelle étape vers cet objectif et nous continuerons à être vigilants sur la manière dont nous gérons nos résultats. La performance n'est pas seulement financière. Elle repose aussi sur des pratiques responsables et conformes à notre vision *Danone, One Planet. One Health*. Il est essentiel pour nous de créer de la valeur de manière durable pour l'ensemble de nos parties prenantes.

En tant que Directrice Cycles et Achats comment contribuez-vous à la vision *One Planet. One Health* ?

En optimisant la façon dont nous utilisons les ressources, en particulier les ressources naturelles, nous devons créer plus de valeur, pour répondre à nos objectifs de développement durable sur le long terme. Contribuer à *Danone, One Planet. One Health* signifie, pour nous, faire en sorte de mettre en place les changements nécessaires pour être un acteur clé de la Révolution de l'Alimentation, et insuffler cette vision dans nos marques. En d'autres termes, nous devons veiller à donner du sens à l'ensemble de nos activités.

Performance financière

Indicateurs globaux

En 2017, Danone a démontré une fois encore la force de son portefeuille, la solidité de son modèle et sa bonne capacité d'exécution. L'entreprise a réalisé une très forte performance, avec une croissance à deux chiffres du bénéfice net par action courant, à taux de change constant, en ligne avec son objectif annuel.

Des positions de leader⁽¹⁾

N°1
MONDIAL



Produits Laitiers Frais
et Produits d'Origine Végétales

N°2
MONDIAL



Eaux conditionnées
(en volume)

N°2
MONDIAL



Nutrition Infantile

N°1
EUROPÉEN



Nutrition Médicale

Répartition du chiffre d'affaires par pôle (milliards € et % du chiffre d'affaires total)

4,5 Mds€
Produits Laitiers et d'Origine Végétale
Amérique du Nord
18 %

8,4 Mds€
Produits Laitiers et d'Origine Végétale
International
34 %

4,6 Mds€
Eaux
19 %

7,1 Mds€
Nutrition Spécialisée
29 %

Répartition des ventes par zone géographique (milliards € et % des ventes totales)

13,2 Mds€
Europe et Amérique du Nord
53 %

11,5 Mds€
Reste du monde
47 %

Ventes (milliards € et croissance vs 2016)

24,7 Mds€
+ 2,5 %⁽²⁾

Les 10 principaux marchés en 2017 (% des ventes totales)



1 - États-Unis **18 %**



6 - Royaume-Uni **5 %**



2 - France **9 %**



7 - Argentine **4 %**



3 - Chine **7 %**



8 - Mexique **4 %**



4 - Russie **7 %**



9 - Espagne **4 %**



5 - Indonésie **6 %**



10 - Allemagne **4 %**

14,36 %

Marge opérationnelle courante (+ 70 pb⁽³⁾)

3,49 €

du bénéfice net par action (BNPA) courant
(+ 14,2 % à taux de change constant)

2,1 Mds€

Free cash-flow, hors éléments exceptionnels
(+ 18,4 %)

1,90 €

Dividende par action
(+ 11,8 % vs 2016)

(1) Seulement dans les sous-catégories et les pays dans lesquels Danone est présente.
(2) En données comparables New Danone.
(3) Points de base. En données comparables New Danone.

Performance financière

Nutrition Spécialisée

Grâce à son portefeuille unique et à sa bonne capacité d'exécution, Danone a enregistré une forte croissance rentable à la fois dans ses activités Nutrition Infantile et Nutrition Médicale.

Top 3 pays

en % des ventes en 2017

Nutrition Infantile

N°2
MONDIAL



1. Chine



2. Royaume-Uni



3. Indonésie

Nutrition Médicale

N°1
EUROPÉEN

Nutrition Infantile



Top 3 des marques

en % des ventes en 2017

Nutrition Médicale



Top 3 des marques

en % des ventes en 2017

7,1 Mds€

ventes totales

+ 9,3 %⁽¹⁾

croissance des ventes

+ 197 pb⁽²⁾

progression de la marge opérationnelle courante

(1) En données comparables New Danone.
(2) Points de base. En données comparables New Danone.

Performance financière

Produits Laitiers et d'Origine Végétale Amérique du Nord

Avec l'acquisition de WhiteWave, l'année 2017 a été marquée par l'intégration de l'activité Produits Laitiers et d'Origine Végétale en Amérique du Nord, avec une amélioration graduelle de la croissance et la réalisation d'importantes synergies.

N° 1

PRODUITS
LAI TIERS FRAIS
AUX ÉTATS-UNIS⁽¹⁾
ET YAOURTS
AU CANADA

N° 1

PRODUITS
D'ORIGINE
VÉGÉTALE AUX
ÉTATS-UNIS
ET AU CANADA⁽²⁾



Top 3 des marques

en % des ventes en 2017

4,5 Mds€

ventes totales

- 2,0 %⁽³⁾

croissance des ventes

+ 2 pb⁽⁴⁾

progression de la marge
opérationnelle courante

(1) Hors fromage.

(2) Au rayon frais au Canada.

(3) En données comparables New Danone.

(4) Points de base. En données comparables New Danone.

Performance financière

Produits Laitiers et d'Origine Végétale International

L'activité Produits Laitiers et d'Origine Végétale de Danone a enregistré une progression continue en Europe tout en bénéficiant d'une dynamique solide dans la zone CEI et de fondamentaux renforcés en Amérique latine hors Brésil.

Top 3 pays

en % des ventes totales



1. Russie



2. France



3. Espagne

N°1 MONDIAL



Top 3 des marques

en % des ventes en 2017

8,4 Mds€

ventes totales

- 1,3 %⁽¹⁾

croissance des ventes

- 29 pb⁽²⁾

évolution de la marge opérationnelle courante

(1) En données comparables New Danone.
(2) Points de base. En données comparables New Danone.

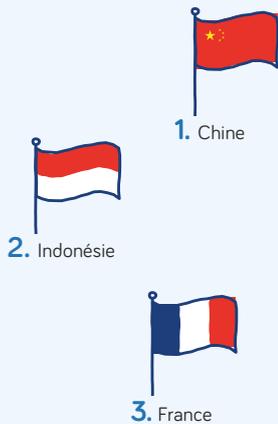
Performance financière

Eaux

En 2017, le pôle Eaux a généré une croissance solide et rentable, portée par la progression des eaux nature et des aquadrinks. En Chine, cette activité a enregistré une forte croissance au quatrième trimestre 2017, confirmant la fin de la transition pour Mizone.

Top 3 pays

en % des ventes totales



N° 2

MONDIAL

des eaux conditionnées (en volume)



Top 3 des marques

en % des ventes en 2017

4,6 Mds€

ventes totales

+ 4,7 %⁽¹⁾

croissance des ventes

+ 12 pb⁽²⁾

progression de la marge opérationnelle courante

(1) En données comparables New Danone.
 (2) Points de base. En données comparables New Danone.

Performance Nutrition & Santé

Apporter la santé par l'alimentation : stratégie et engagements

Danone est convaincue qu'apporter la santé par l'alimentation est une nécessité et relève de sa responsabilité. La sédentarisation croissante des populations et l'adoption d'habitudes alimentaires moins saines ont conduit à l'émergence de problèmes de santé publique majeurs. Dans ce contexte, Danone veut aider chacun à adopter des habitudes alimentaires équilibrées et adaptées.

Proposer des choix plus sains

88 %

des volumes vendus en 2017 appartiennent à des catégories de produits sains⁽¹⁾ (2).

21 %

des volumes vendus en 2017 sont des produits qui ont été améliorés nutritionnellement au cours des trois dernières années⁽²⁾.

Encourager des modes de vie équilibrés

48

filiales de l'entreprise sur 50 au total proposent aux salariés un programme de santé et bien-être⁽²⁾.

3

pays pilotes ont mis en place la nouvelle politique parentale de Danone (Nouvelle-Zélande, Australie et Italie).

28

programmes d'éducation et d'information actifs en 2017. Plus de 28 millions de personnes potentiellement impactées⁽²⁾.

Être au plus près des communautés locales

50 %

des volumes vendus en 2017 sont des produits fortifiés⁽³⁾.

57

pays sont couverts par des études Nutriplanet.

Adopter des pratiques responsables

33 444

employés formés à la nutrition et/ou à l'hydratation au cours des deux dernières années⁽²⁾.

97 %

de conformité au Code ICC (International Chamber of Commerce Code for responsible food and beverage marketing communication)⁽⁴⁾.

L'alimentation dépasse la simple notion de nutrition. Elle prend aussi en considération le goût et les dimensions sociale et culturelle, qui sont essentiels à l'adoption d'habitudes alimentaires plus saines. Par l'alimentation, Danone peut jouer un rôle important en promouvant l'adoption d'habitudes alimentaires qui contribuent à préserver la santé de chacun. Illustrant son engagement dans la Révolution de l'Alimentation, Danone a renforcé sa charte "Nutrition & Santé". En décembre 2016, l'entreprise s'est fixé une nouvelle ambition en publiant six engagements nutritionnels assortis d'objectifs quantifiables et délimités dans le temps, afin d'en évaluer la performance.

Engagements

1

Améliorer de manière continue la qualité nutritionnelle des produits



2

Concevoir des alternatives plus saines et pertinentes pour les consommateurs



3

Renforcer la connaissance de Danone des pratiques alimentaires locales et des contextes locaux de santé publique



4

Relever des défis de santé publique à travers des partenariats



5

Développer des pratiques de communication responsables, particulièrement vis-à-vis des enfants



6

Pratiquer un étiquetage nutritionnel approprié pour inciter les consommateurs à des pratiques plus saines



Pour en savoir plus : rai2017.danone.com

Les données présentées sur cette page ne prennent pas en compte l'acquisition de WhiteWave.

(1) Sur le plan opérationnel, les catégories de « produits sains » de Danone comprennent : l'eau, les yaourts et autres produits laitiers, le lait et les aliments pour bébés, le lait et le lait en poudre, les boissons sans sucres, la nutrition médicale.

(2) La Scorecard Nutrition-Santé prend en compte 50 filiales de Danone (CBU), soit 70 % de son chiffre d'affaires annuel.

(3) Pourcentage du volume des ventes possédant un enrichissement nutritionnel. Périmètre de la Scorecard : Access Africa India, Produits Laitiers et d'Origine Végétale, Nutrition Infantile.

(4) Périmètre : Access Africa India, Produits Laitiers et d'Origine Végétale, Nutrition Infantile.

Performance environnementale

Préserver une planète en bonne santé : stratégie et engagements

Danone a identifié quatre ambitions clés au cœur de sa stratégie Nature : la lutte contre le changement climatique, la protection des cycles de l'eau, la co-création d'une économie circulaire et la promotion d'une agriculture régénératrice. L'entreprise est convaincue que c'est en renforçant sa collaboration avec ses partenaires tout au long de sa chaîne de valeur qu'elle pourra mener à bien cette transformation.



Pour renforcer la résilience de son cycle alimentaire global et ouvrir la voie à une croissance responsable et pérenne, Danone lutte contre le changement climatique en réduisant son empreinte environnementale et en aidant la nature à séquestrer plus de carbone. Danone s'est fixé l'objectif d'atteindre la neutralité carbone d'ici à 2050 sur l'ensemble du périmètre de ses émissions de gaz à effet de serre. En 2017, ses objectifs de réduction des émissions ont été officiellement approuvés par l'initiative *Science Based Targets*.

Réduction de l'empreinte carbone

Émissions en intensité (g équivalent CO₂/kg de produit)



Réduction de l'empreinte carbone

Émissions en valeur absolue

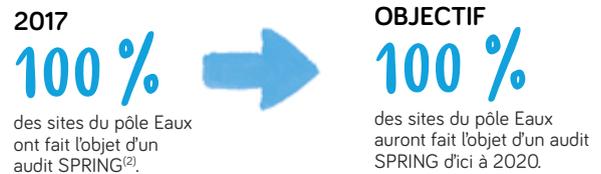


Énergies renouvelables



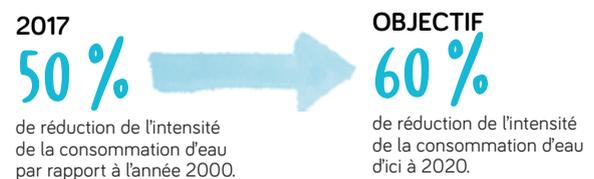
L'eau est au cœur de chaque étape de l'activité de Danone. L'entreprise s'engage à préserver cette ressource précieuse et de plus en plus rare, par le biais de partenariats au niveau local et en respectant ses cycles naturels et ce, en adoptant des pratiques responsables à chaque étape de sa chaîne de valeur.

Protection des ressources naturelles d'eau

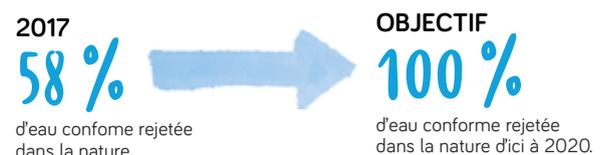


Réduction de la consommation d'eau dans les usines

Intensité de la consommation d'eau dans les processus industriels (m³/tonne de produit)



Rejet d'eau dans la nature, conformément aux normes *Clean Water Standards*⁽³⁾ de Danone



Les données présentées sur cette page ne prennent pas en compte l'acquisition de WhiteWave et sont exprimées à périmètre d'activité constant et à méthodologie constante par rapport à 2016.

(1) Périmètres de responsabilité 1, 2 et 3. Scope 1 : les émissions directes liées aux installations de combustion fixes et mobiles et aux installations réfrigérantes situées à l'intérieur du périmètre opérationnel. Scope 2 : les émissions indirectes liées à la génération de l'électricité, de la vapeur, de la chaleur ou du froid achetés et consommés par Danone. Scope 3 : toutes les émissions indirectes dues aux activités de Danone, y compris les émissions provenant des achats de matières premières, le transport et la distribution de produits, l'usage et la fin de vie des produits. (2) SPRING : Sustainable Protection and Resources managING. (3) Un standard interne sur la qualité des rejets d'eau.

Économie circulaire

Danone a publié sa politique spécifique aux emballages en 2016, avec l'ambition d'instaurer une économie circulaire de l'emballage, articulée en deux temps : sélectionner des matériaux durables, puis offrir une seconde vie à tous les plastiques. L'entreprise vise également à renforcer l'économie circulaire en réduisant autant que possible le gaspillage alimentaire.

Utilisation croissante de ressources durables

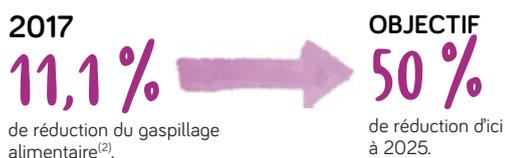


Zéro déchet sur les sites industriels d'emballage



Réduire de 50 % la part de déchets alimentaires non valorisés

Objectif défini selon le référentiel *Food Loss & Waste Protocol*



Les données présentées sur cette page ne prennent pas en compte l'acquisition de WhiteWave et sont exprimées à périmètre d'activité constant et à méthodologie constante par rapport à 2016.

(1) rPET : PET recyclé.

(2) Sur le périmètre environnement des sites de production.

(3) 96 % des produits *Danimals* ont obtenu la certification *Non-GMO Project*.

(4) 79 % des produits *Dannon* ont obtenu la certification *Non-GMO Project*.

(5) *Oikos* débutera sa démarche de certification fin 2018 comme prévu dans le *Dannon Pledge* aux États-Unis.

Agriculture

En tant qu'entreprise alimentaire, Danone place l'agriculture au cœur de son activité. Le système agricole fait face aujourd'hui à des défis majeurs tels que le bien-être animal, la perte de biodiversité ou encore la raréfaction de l'eau, et Danone est convaincue que l'agriculture est une solution à ces défis ainsi qu'un moteur de croissance durable. L'entreprise travaille ainsi avec ses partenaires au développement de modèles d'agriculture régénératrice compétitifs, inclusifs et résilients.

Promotion de l'agriculture durable



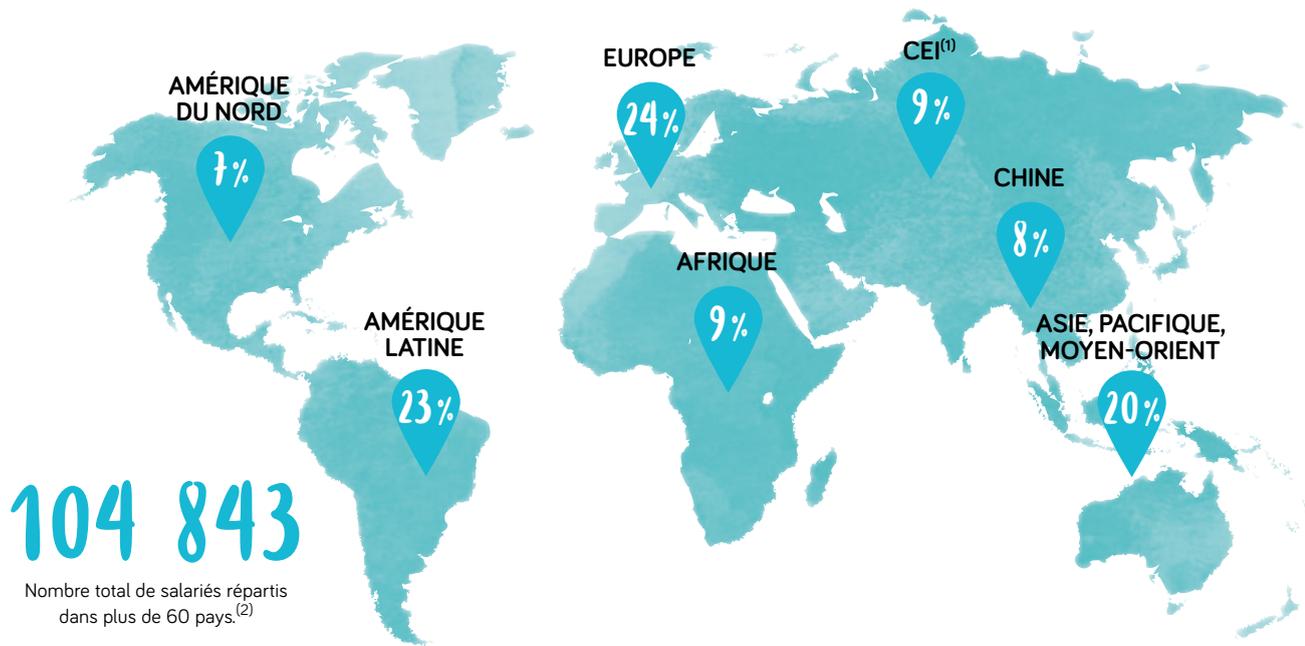
Promotion de l'agriculture durable



Performance sociale

Créer ensemble de la valeur sociale : stratégie et engagements

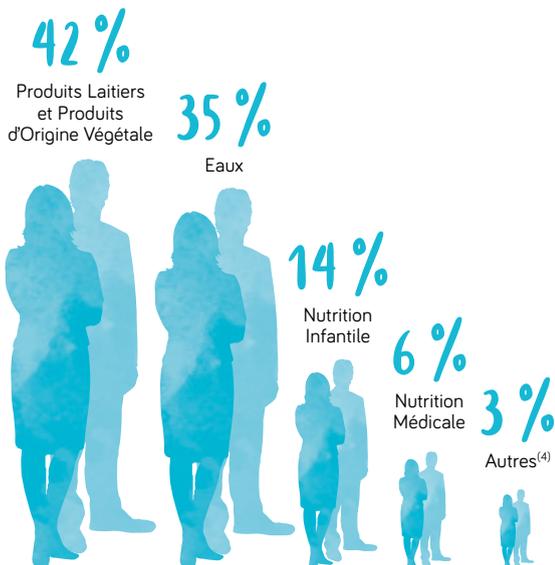
Par le biais de son double projet économique et social, Danone crée de la valeur sociale en encourageant un dialogue constructif pour garantir la santé et la sécurité de ses collaborateurs (plus de 100 000 collaborateurs à travers le monde), de ses partenaires et de l'ensemble de ses parties prenantes. Cette réflexion s'articule donc autour de trois piliers : le dialogue social, la santé et la sécurité, et la gestion des talents.



(1) Communauté des États indépendants.

(2) Périmètre : nombre total d'employés de Danone à fin 2017, incluant les entités de WhiteWave (États-Unis, Canada, Mexique), les entités européennes d'Alpro et toutes les entités de Fan Milk.

Effectifs par métier⁽²⁾



Santé⁽³⁾

70 000
salariés

répartis dans 42 pays ont bénéficié d'une couverture santé en ligne avec les standards définis par Dan'Cares.

Dialogue social⁽³⁾

10
accords internationaux

ont été signés entre Danone et l'UITA⁽⁵⁾. Entre 2009 et 2017, des visites conjointes ont été organisées pour superviser leur mise en œuvre dans plus de 59 entités.

Gestion des talents⁽³⁾

2017
25%
de femmes
parmi les exécutifs.



D'ICI À 2020
30%
de femmes
parmi les exécutifs.

83 653
salariés
formés en 2017.

(3) Ces données ne prennent pas en compte l'acquisition de WhiteWave.

(4) Siège social, Danone Nutricia Research, Evian Resort.

(5) L'Union internationale des travailleurs de l'alimentation, de l'agriculture, de l'hôtellerie-restauration, du tabac et des branches connexes.

Performance Danone Way

Un programme en faveur du déploiement des bonnes pratiques de développement durable

Le référentiel Danone Way (263 pratiques organisées autour des quatre niveaux de maturité) permet aux équipes de mettre en œuvre les recommandations en termes de pratiques de développement durable. Mis à jour chaque année, il recense toutes les pratiques clés pour atteindre les objectifs de l'entreprise. À la suite des contrôles réalisés par les équipes centrales, les filiales reçoivent leurs résultats individualisés. En 2017, les filiales ayant pris part à Danone Way représentent 83,9 % du chiffre d'affaires⁽¹⁾. Voici quelques résultats de Danone pour 2017.



Gouvernance

95 %

des filiales ont communiqué les politiques de conformité aux employés concernés.

61 %

des filiales ont consulté une sélection de parties prenantes (internes et externes) pour prioriser les enjeux de développement durable au niveau local.

85 %

des filiales ont formé tous leurs acheteurs au programme RESPECT (programme d'achats responsables de Danone), en utilisant la documentation interne officielle.

Santé

74 %

des filiales incluent systématiquement dans leurs recommandations de lancement de produits les trois aspects suivants : la pertinence de la composition nutritionnelle vs les besoins de la cible de consommateurs, la comparaison nutritionnelle vs les alternatives du marché, la cohérence entre les messages de communication et la qualité nutritionnelle.

73 %

des filiales se sont associées à des parties prenantes locales pour adresser la cause de santé publique qu'elles se sont fixée.

Social

71 %

des filiales formalisent sous forme de procès-verbaux les réunions d'information et de discussion entre la direction et les instances de représentation du personnel.

99 %

des filiales effectuent un sondage au moins tous les deux ans auprès des employés afin d'identifier les enjeux en termes d'organisation du travail.

97 %

des filiales ont mis en place un plan de formation assorti d'un budget prévisionnel pour supporter les besoins collectifs et individuels de tout le personnel (employés, superviseurs, managers et commerciaux).

Environnement

60 %

des filiales ont établi un plan d'action concret afin de réaliser l'objectif annuel de réduction de l'empreinte carbone pour chacun des aspects de leur périmètre de responsabilité directe.

67 %

des filiales ont un plan d'action concret avec les équipes achats locales ou centrales, qui montre une progression de l'élimination de la déforestation due au soja d'ici à 2020 en ligne avec les engagements de Danone mentionnés dans la politique soja.

77 %

des filiales réalisent annuellement la mise à jour de leur cartographie emballages (en volume), couvrant toutes les étapes du cycle de vie des emballages (de l'origine des matières premières aux types de traitements après usage au niveau national).

Les données présentées sur cette page ne prennent pas en compte l'acquisition de WhiteWave.
(1) Périmètre de consolidation financière 2017 (WhiteWave compris).



DANONE
15, rue du Helder - 75439 Paris Cedex 09
www.danone.com

Accueil
17, bd Haussmann - 75009 Paris
Tél. : +33 1 44 35 20 20

**Direction de la Communication
et des Affaires publiques**
Tél. : +33 1 44 35 26 33

N° vert actionnaires
0800 320 323 - appel gratuit depuis
un poste fixe en France métropolitaine

Directrice de la publication
Emmanuelle Wargon

Directrice adjointe de la publication
Karen Couck

Rédactrice en chef
Marion Cocherel

Responsables de projet
Magalie Bourgeois et Sabrina Schneider

Photos
Stéphan Gladieu, Tout Le Monde Aime Les Pingouins,
Hervé Schmelzle, Philippe Lassalle, Mathieu Beaudet,
www.eventolive.it, TheSeasonedMom.com, La Petite
Fabrique, Andrew Parsons / i-Images, Raphaël Demaret,
Jim Marks, Dietmar Beetz, Gilles Bassignac, Andy Berndt,
Sandro Di Carlo Darsa, Livelihoods Funds, société Deepix,
Philippe Wack, Getty Images (Andrea De La Parra Valdes /
EyeEm, JazzlRT, Thomas Barwick, lovro77,
Steve Debenport, okanmetin), Fotolia

Contributeurs web
Jessica Jugganadum
Constance Viet

Conception et réalisation
AURA (Réf : RADA017)

Danone France a signé le programme
Communication Responsable FAIRe élaboré
par l'Union des Annonceurs (UDA).

Star Wars : Les Derniers Jedi, Disney et La Reine des neiges
sont des marques ou des marques déposées de Lucasfilm
Ltd. LLC, Disney Enterprises Inc. ou de leurs filiales aux
États-Unis et/ou dans d'autres pays. TM & ©Lucasfilm Ltd.
Tous droits réservés. ©Disney.

Version PDF accessible aux personnes déficientes
visuelles sur danone.com.



La version numérique de ce document est conforme aux normes pour l'accessibilité des contenus du Web, les WCAG 2.0, et certifié ISO 14289-1. Son ergonomie permet aux personnes handicapées moteurs de naviguer à travers ce PDF à l'aide de commandes clavier. Accessible aux personnes déficientes visuelles, il a été balisé de façon à être retranscrit vocalement par les lecteurs d'écran, dans son intégralité, et ce à partir de n'importe quel support informatique. Enfin, il a été testé de manière exhaustive et validé par un expert non-voyant.



**Le rapport annuel intégré 2018 de Danone
sera concentré sur une offre digitale, proposant
des contenus dynamiques et multi-formats.**

« On pourra se
souvenir de nous comme
de la génération food. »

EMMANUEL FABER
Président-Directeur Général

DANONE 17

EN SAVOIR PLUS :



RAPPORT ANNUEL INTÉGRÉ DIGITAL
RAI2017.DANONE.COM



DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

