

RAPPORT ANNUEL 2018

# Danone



**INNOVER**  
pour accélérer  
**LA RÉVOLUTION**  
de l'alimentation

**DÉCOUVREZ  
NOS OBJECTIFS 2030**  
pour créer et partager  
de la valeur durable pour tous

« **UNE PERSONNE,  
UNE VOIX, UNE ACTION** »  
engager les salariés  
à travers un modèle  
de gouvernance inédit

**L'INNOVATION  
EN ACTION**  
avec nos marques  
*Manifesto* engagées

# 100 ans D'INNOVATION au service DE LA SANTÉ

il est pur



L. DUPUY Paris.

D.P.F.F. 672 039 971 RCS BOBIGNY.

*Oleg Zinger*

1957 - Il est pur Danone

Il y a 100 ans, Isaac Carasso conçut un aliment simple avec l'objectif d'améliorer la santé : en mélangeant des ferments et du lait frais, il créa un yaourt qu'il nomma affectueusement « Danone », d'après le surnom de son fils Daniel. Année après année, nous avons continué à innover pour anticiper et satisfaire les besoins des consommateurs, évoluant avec leurs goûts et leurs modes de vie.

Une chose n'a jamais changé : notre engagement d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. Pour remplir cette mission, définie par Franck Riboud, nous avons construit un portefeuille de produits unique, tourné vers la santé. Traversant un siècle de changements révolutionnaires, nous avons développé nos activités, passant de yaourts vendus dans les pharmacies de Barcelone à une gamme complète d'aliments et de boissons appréciés par des millions de personnes à travers le monde. C'est ainsi que nous donnons tout son plaisir à l'alimentation, tout en encourageant des pratiques plus saines et plus durables.

À travers notre vision *One Planet. One Health*, nous restons fidèles aux valeurs qui ont inspiré le tout premier yaourt Danone – des produits de qualité fabriqués à partir d'ingrédients sélectionnés avec soin, visant à nourrir la santé des hommes – tout en protégeant la santé de notre planète. En nous appuyant sur notre double projet historique combinant réussite économique et progrès social, nous sommes engagés pour créer de la valeur à long terme pour nos actionnaires et toutes nos parties prenantes.

# SOMMAIRE

## 2

### DANONE EN 2018

- 02 Éditorial d'Emmanuel Faber, Président-Directeur Général
- 04 Danone en bref
- 06 Faits marquants
- 08 Nos Objectifs 2030 pour accompagner la révolution de l'alimentation
- 10 Créer de la valeur pour tous

## 12

### PERFORMANCE

#### INNOVER POUR CRÉER DE LA VALEUR DURABLE ET RENTABLE

- 13 Trois questions à Cécile Cabanis, Directrice Générale Finances
- 14 Performance Nutrition et Santé
- 16 Performance environnementale
- 18 Performance sociale
- 20 Produits Laitiers et d'Origine Végétale
- 22 Eaux
- 24 Nutrition Spécialisée

## 26

### L'INNOVATION EN ACTION

#### SERVIR LA GÉNÉRATION FOOD

- 27 Accélérer l'innovation
- 28 Faire rimer croissance et sens
- 30 De meilleurs produits, de meilleurs choix, de meilleures pratiques
- 32 Le bon produit, au bon moment
- 34 Des équipes engagées derrière nos marques
- 35 Investir dans l'alimentation de demain





## ÉDITORIAL DE NOTRE PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Emmanuel Faber

**E**n faisant le bilan de l'année, au cours de laquelle nous avons lancé les Objectifs Danone 2030 – le phare qui nous guidera à travers la révolution de l'alimentation pour concrétiser notre vision *One Planet. One Health* –, nous pouvons être fiers du travail accompli par nos équipes : 2018 a été placée sous le signe de l'innovation sous toutes ses formes et à tous les niveaux, afin de créer de la valeur et de la partager avec nos actionnaires et toutes nos parties prenantes.

### Innover pour stimuler la croissance et servir la génération *food*

Danone a de nouveau réalisé une performance solide en 2018. Dans un contexte volatil et sur fond d'inflation des matières premières, la solidité de notre modèle se confirme : un portefeuille unique de produits tourné vers la santé, des positions géographiques équilibrées et la

priorité donnée à l'innovation et à l'efficacité. En nous transformant pour saisir les opportunités de croissance et en faisant preuve de rigueur dans notre allocation de capital, nous avons atteint notre objectif financier de croissance à deux chiffres du bénéfice net par action à taux de change constant<sup>(1)</sup>, grâce à une croissance équilibrée des ventes et des marges.

La Nutrition Spécialisée a été un puissant moteur de croissance forte et rentable, porté par l'expansion d'*Aptamil Platinum* en Chine. Notre pôle Eaux a enregistré une forte augmentation des ventes tout au long de l'année, grâce au développement de nouvelles opportunités de distribution, notamment aux États-Unis pour *evian*. Les Produits Laitiers et d'Origine Végétale ont réalisé des progrès notables, en particulier en Europe. Leur développement a été porté par la transformation stratégique de nos activités de produits laitiers, illustrée par la réinvention d'*Activia* et par la contribution des activités provenant de *WhiteWave*.

Nous avons étendu nos gammes de produits bio et riches en protéines ainsi que notre offre d'origine végétale, notamment à travers les marques *So Delicious* et *Alpro*, ainsi que, pour la première fois, sous une marque de produits laitiers aux États-Unis avec *Good Plants* par *Light & Fit*.

Nous continuons à nous adapter à un monde en perpétuelle évolution, comme en témoigne l'accélération impressionnante de notre capacité d'innovation, qui est à l'origine d'environ un quart de nos ventes en 2018, contre seulement 16 % en 2016. Notre approche transversale de la croissance et de l'innovation, la transformation de notre modèle de marque et la simplification de notre organisation sont des leviers clés qui nous ont permis de gagner en agilité. De tous nos pairs, Danone est ainsi en train de devenir l'entreprise la plus locale, idéalement positionnée pour tirer parti de la richesse de la biodiversité des cultures alimentaires et des modes de production agricole locaux, en phase avec les nouveaux modes d'alimentation.

(1) Hors effet de la transaction Yakult et hors effet IAS 29.

## « AUJOURD'HUI, ON ATTEND DES GRANDES ENTREPRISES QU'ELLES AIENT UN IMPACT ÉCONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL POSITIF. À TRAVERS NOTRE VISION "ONE PLANET. ONE HEALTH", NOUS SOMMES CONVAINCUS QUE NOUS POUVONS CHANGER LE MONDE GRÂCE À L'ALIMENTATION. »

Nous avons développé notre présence dans l'ensemble des canaux de distribution et lancé des formats adaptés aux usages nomades. Nos ventes en ligne ont augmenté de 40 % par rapport à 2017 et les deux tiers de la croissance de notre pôle Produits Laitiers et d'Origine Végétale sont venus du commerce de proximité. L'année a été riche en campagnes de communication innovantes, engageant un dialogue en temps réel avec les consommateurs au niveau local, comme *evian #Iwanna* aux États-Unis, *Light & Free « el futuro es free »* en Espagne ou encore *Bonafont « Avancemos por la igualdad »* au Mexique.

Cette dynamique d'innovation nous a également permis de créer de la valeur de manière inclusive. En 2018, nous avons développé plusieurs partenariats et initiatives pour soutenir l'agriculture régénératrice – par exemple en France et aux États-Unis – et pris une série d'engagements pour accélérer la transition vers une économie circulaire des emballages à l'échelle mondiale. Nos initiatives pionnières en matière de finance responsable, notre classement dans la « A List » du CDP pour le programme « Climate Change » et notre ambition de certification globale B Corp™ sont autant d'éléments qui attestent de notre capacité à combiner succès économique et progrès social et environnemental.

### Faire rimer croissance et sens : nos Objectifs 2030 et un modèle de gouvernance inédit

On se souviendra de 2018 comme d'une année charnière dans l'histoire de Danone. Afin d'accélérer la révolution de l'alimentation, nous avons présenté les Objectifs Danone 2030, découlant de notre

vision *One Planet. One Health* et alignés sur les Objectifs de développement durable 2030 des Nations unies. Nos Objectifs 2030 constituent le fondement de notre stratégie visant à créer et à partager de la valeur pour nos actionnaires et l'ensemble de nos parties prenantes. Ils intègrent notre modèle d'entreprise, notre modèle de marque et notre modèle de confiance. En un mot, ils formalisent notre ambition de générer une croissance supérieure, durable et rentable, à travers nos marques *Manifesto* engagées – qui agissent comme de véritables activistes à travers les convictions qu'elles portent – et avec nos salariés et nos partenaires.

Nos équipes jouent un rôle fondamental dans la réalisation de cette ambition. Pour rompre avec le modèle pyramidal du passé, nous avons lancé le programme « Une Personne, Une Voix, Une Action » : un modèle de gouvernance inédit qui donne à nos 100 000 collaborateurs le pouvoir de co-créer notre avenir. Chacun et chacune d'entre nous, chez Danone, deviendra actionnaire de l'entreprise dès cette année et, après une consultation mondiale lancée en 2018, pourra régulièrement faire entendre sa voix sur le pilotage de nos priorités et de notre stratégie, en interaction avec notre Conseil d'Administration. Promouvoir un état d'esprit de « salarié actionnaire » est un moyen puissant de faire converger les intérêts de chacun sur le long terme et de changer la donne.

### Préparer les 100 prochaines années, ensemble

Je tiens à remercier nos équipes, qui ont démontré l'année dernière leur capacité à tenir nos objectifs à court terme – grâce à un modèle équilibré d'accélération

graduelle de la croissance, d'amélioration significative des marges et de renforcement du bilan – tout en progressant bien sur nos engagements 2020. Nous poursuivons le déploiement de notre modèle de marques *Manifesto* engagées et l'investissement dans des idées disruptives. Nous sommes ainsi bien positionnés pour saisir de nouvelles opportunités et atteindre nos objectifs ambitieux, comme doubler les ventes dans le e-commerce d'ici à 2020 et tripler la taille de notre activité de produits d'origine végétale d'ici à 2025. Nous sommes très heureux de célébrer en 2019 le 100<sup>e</sup> anniversaire de notre marque emblématique *Danone*. Nous entamons cette nouvelle année avec un sens unique du collectif, animés par le désir d'inventer l'avenir et d'être une force vive de la révolution de l'alimentation avec toutes celles et tous ceux qui la mènent autour du monde.

E. Faber



Découvrez la vidéo sur : [rai2018.danone.com](http://rai2018.danone.com)



# DANONE EN BREF

NOTRE MISSION :

« APPORTER LA SANTÉ PAR L'ALIMENTATION AU PLUS GRAND NOMBRE »

## Des positions de leader<sup>(1)</sup>

**N°1**  
MONDIAL

Produits Laitiers Frais  
Produits d'Origine Végétale

**N°1**  
EUROPÉEN

Nutrition Médicale

**N°2**  
MONDIAL

Nutrition Infantile  
Eaux conditionnées (en volume)

## Chiffre d'affaires par pôle

**29 %**

Nutrition  
Spécialisée

**18 %**

Eaux



**20 %**

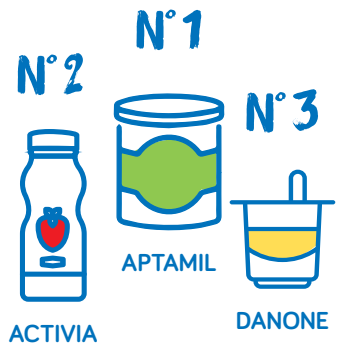
Produits Laitiers et  
d'Origine Végétale  
Amérique du Nord

**33 %**

Produits Laitiers et  
d'Origine Végétale  
International

## Top 3 des marques

en % des ventes en 2018



## Une présence mondiale

**+ de 120**

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

**+ de 100 000**

salariés répartis  
dans plus de 55 pays

**66 %**

des ventes réalisées  
hors d'Europe

(1) Uniquement dans les sous-catégories et pays où Danone est présente.

# UN LEADER MONDIAL DE L'ALIMENTATION, UN PORTEFEUILLE UNIQUE DE PRODUITS TOURNÉ VERS LA SANTÉ

## Une performance solide en 2018

24,7 Mds€

Chiffre d'affaires

+ 2,9 %

Croissance du chiffre d'affaires<sup>(1)</sup>

14,45 %

Marge opérationnelle courante

+ 51 pb<sup>(2)</sup>

Croissance de la marge opérationnelle courante<sup>(1)</sup>

3,56 €

Bénéfice net par action (BNPA) courant

+ 12,8 %

Croissance du bénéfice net par action (BNPA) courant à taux de change constant hors effet de la transaction Yakult et hors effet IAS 29

1,94 €

Dividende par action payable en numéraire

2,2 Mds€

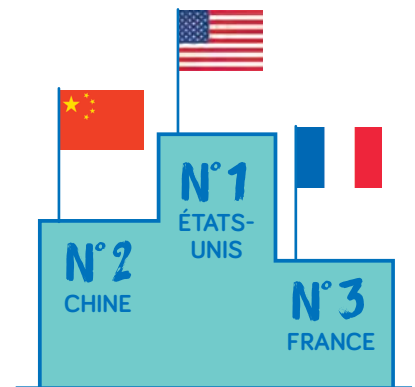
Free cash-flow

## Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique



## Top 3 des pays

(en % des ventes en 2018)



## Performance environnementale, sociale et santé

89 %

de nos volumes vendus sont dans des catégories saines<sup>(4)</sup>

15,6 %

de réduction en intensité des émissions de CO<sub>2</sub> sur notre périmètre élargi<sup>(5)</sup>

~ 30 %

du chiffre d'affaires est couvert par la certification B Corp™

87 %

de nos emballages sont recyclables, réutilisables ou compostables

50 %

de femmes parmi nos cadres et cadres dirigeants

(1) En données comparables New Danone.

(2) Points de base.

(3) Communauté des États indépendants.

(4) Sur le plan opérationnel, le périmètre concerné inclut les catégories suivantes : eaux, yaourts, laits et autres produits laitiers de consommation quotidienne, boissons sans sucres, produits de nutrition infantile (à l'exception des biscuits et boissons pour enfants de moins de 3 ans) et de nutrition médicale. Les autres catégories concernent essentiellement des boissons à faible teneur en sucres et des produits « plaisir » de consommation occasionnelle. N'inclut pas les entités Alpro et WhiteWave.

(5) Par rapport à 2015. La donnée présentée est exprimée à périmètre d'activité constant et à méthodologie constante.

# FAITS MARQUANTS 2018



Découvrez la vidéo sur : [rai2018.danone.com](http://rai2018.danone.com)



FÉVRIER

## Nouvelles expériences végétales

Dans le cadre du développement de notre marque Alpro en Europe, nous avons lancé de nouvelles alternatives végétales au yaourt ainsi que la gamme Alpro Caffè, une boisson à base de café, déclinée dans différentes saveurs. À déguster à domicile ou sur le pouce !



FÉVRIER

## Danone Act : pour une agriculture durable, davantage de choix et de transparence

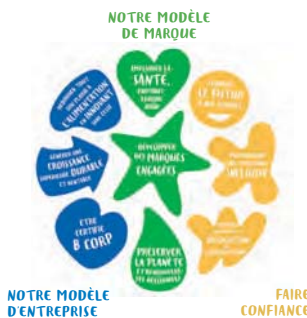
En France, nous faisons de notre vision *One Planet. One Health* une réalité en soutenant activement l'agriculture régénératrice, en détaillant la composition de nos recettes et en lançant des gammes bio pour *Blédina*, *Danone*, *Danonino*, *evian*, *Volvic* et *Alpro*.



AVRIL

## Produits laitiers : nos marques iconiques se réinventent

Créée il y a 100 ans, la marque de yaourts *Danone* se réinvente chaque jour : en 2018, nous avons lancé la gamme *Danone du monde*, en France et en Italie, ainsi que les yaourts *Danone Le Bio* fabriqués à partir de lait français 100 % bio. En Russie, notre marque iconique *Prostokvashino* a réinventé la fameuse recette de la crème aigre avec une cuisson au four, offrant aux consommateurs une expérience gustative inédite.



AVRIL

## Nos Objectifs 2030

Nous avons dévoilé neuf objectifs à long terme pour accompagner la révolution de l'alimentation et faire de notre vision *One Planet. One Health* une réalité, tout en créant de la valeur pour nos actionnaires et l'ensemble de nos parties prenantes. Nos 100 000 salariés sont au cœur de la stratégie déployée pour y parvenir, grâce à notre modèle de gouvernance inédit « Une Personne, Une Voix, Une Action ».

Voir p. 08



MAI

## Naturel et bio

Lancée en France et en Allemagne, *Volvic Essence* est une nouvelle gamme d'eaux minérales naturelles aromatisées à base d'extraits de fruits et de plantes. Sans sucres et sans additifs, elles offrent aux consommateurs un choix naturel et bio.



SEPTEMBRE

## OpTri : un emballage innovant pour l'alimentation par sonde

Nutricia a lancé *OpTri*, une nouvelle bouteille recyclable et souple, qui se plie automatiquement en se vidant. Destinée aux adultes et aux enfants qui souffrent de problèmes de déglutition, elle a été conçue en collaboration avec des professionnels de santé, des soignants et des patients. Cette nouvelle bouteille est plus respectueuse de l'environnement : sa fabrication nécessite 85 % d'eau en moins que celle des emballages traditionnels.



21 SEPTEMBRE

## #Jesaisjagis en France

Toutes nos marques en France ont reversé une journée de chiffre d'affaires – soit plus de 5 millions d'euros au total – pour financer des projets d'agriculture régénératrice. Plus de 1 500 salariés se sont rendus en magasin aux côtés d'agriculteurs et de fournisseurs pour sensibiliser les consommateurs à l'agriculture régénératrice, qui permet de préserver les sols et de respecter le bien-être animal tout en soutenant les producteurs.



SEPTEMBRE

## Livraison à domicile de petits plats sains pour les enfants !

Nouvel investissement pour Danone Manifesto Ventures ! Yumble est une entreprise qui aide les parents à proposer des repas plus sains à leurs enfants. Elle produit et livre des repas composés d'une grande variété de légumes, riches en nutriments, céréales, protéines, herbes et épices, faisant de la nutrition saine un jeu d'enfant !

Voir p. 35





MARS

## L'innovation appliquée à la finance responsable

Nous intégrons désormais des critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance) dans la marge de crédit de notre ligne syndiquée de 2 milliards d'euros. Nous avons lancé également avec succès un *social bond* de 300 millions d'euros pour financer des projets à impact social positif.



MARS

## Promotion de l'égalité femmes-hommes au Mexique

*Bonafont* a noué un partenariat de trois ans avec le mouvement *HeForShe* d'ONU Femmes pour sensibiliser le public à l'égalité femmes-hommes au Mexique. Les fonds récoltés grâce à la vente d'une bouteille en édition limitée et à la course féminine annuelle *Carrera Bonafont* financent des projets entrepreneuriaux et d'émancipation des femmes.

Voir p. 28

Certified



Corporation

AVRIL

## Étape majeure dans notre ambition B Corp™

Deux ans avant la date prévue, Danone North America a obtenu la certification B Corp™, devenant ainsi la plus grande entreprise certifiée au monde. Danone Canada, Alpro, Grameen Danone et Danone Manifesto Ventures ont également été certifiées en 2018. Près de 30 % de notre chiffre d'affaires est désormais couvert par la certification B Corp™, reflétant notre engagement à agir pour le bien commun.



MAI

## Les produits bio pour bébés d'Happy Family arrivent en Chine

Pour aider les jeunes parents chinois à offrir des aliments sains et simples à leurs bébés, *Happy Family* propose une sélection de céréales, yaourts et en-cas à base de fruits et légumes bio, en partenariat avec des e-commerçants.



JUIN

## Danoners World Cup

Plus de 10 000 collaborateurs, toutes fonctions confondues, venus des quatre coins du monde ont participé à la Danoners World Cup, notre compétition mixte de football. Une occasion extraordinaire de renforcer les liens et l'esprit sportif entre collègues de plus de 60 nationalités.



SEPTEMBRE

## Mitte : une nouvelle offre d'hydratation saine et personnalisée à domicile

Danone Manifesto Ventures a investi dans *Mitte*, une startup allemande qui a mis au point un système permettant de purifier l'eau du robinet et d'améliorer sa qualité, avant d'y ajouter des minéraux.

Voir p. 35



OCTOBRE

## Une politique emballages ambitieuse

Danone a formalisé une série d'engagements et d'actions au niveau mondial pour garantir la circularité de ses emballages. Objectif : concevoir des emballages 100 % recyclables, réutilisables ou compostables d'ici à 2025 tout en développant des filières de collecte et de recyclage pour maintenir les emballages déjà existants en circulation.



DÉCEMBRE

## Good Plants : sans lactose et riche en probiotiques

Aux États-Unis, *Light & Fit* a lancé une nouvelle alternative au yaourt, à base de lait d'amande, sans lactose ni OGM. Certifié végétarien et riche en probiotiques, *Good Plants* est décliné en quatre saveurs et contient 40 % de calories et 70 % de sucres en moins que la plupart des produits similaires.



DÉCEMBRE

## Plus d'éducation à la santé dans les écoles publiques

Danone a renforcé son programme de sensibilisation *5x5 School Awareness Program* dans les écoles publiques, en partenariat avec le ministère égyptien de l'Éducation. Depuis 2016, ce programme a touché 100 000 écoliers dans plus de 140 établissements scolaires et 20 000 mamans. Objectif : les sensibiliser à la santé, à la nutrition et au bien-être.

# NOS OBJECTIFS 2030 POUR ACCOMPAGNER LA RÉVOLUTION DE L'ALIMENTATION

Chez Danone, nous sommes convaincus que la santé des hommes et celle de notre planète sont interdépendantes. Nous souhaitons les nourrir et les protéger toutes les deux. En ligne avec notre vision *One Planet. One Health*, nous avons défini neuf objectifs de long terme – alignés avec les Objectifs de développement durable des Nations unies – pour accompagner la révolution de l'alimentation tout en créant de la valeur durable pour nos actionnaires et pour l'ensemble de notre écosystème. Nos plus de 100 000 salariés sont au cœur de notre stratégie pour y parvenir.



## Notre contribution aux Objectifs de développement durable de l'ONU

Alignés sur les Objectifs de développement durable 2030 des Nations unies (ODD), les Objectifs Danone 2030 traduisent nos différentes manières de créer et de partager de la valeur avec nos actionnaires et l'ensemble de nos parties prenantes.

Danone est pleinement engagée au service de ces ODD et nous concentrons nos efforts sur sept axes (ODD 2, 3, 6, 8, 12, 13 et 17) qui incarnent notre mission stratégique et font écho à notre portefeuille de produits ainsi qu'aux enjeux clés de notre secteur d'activité.

## NOTRE MODÈLE D'ENTREPRISE :

nous nous développerons de façon rentable et durable en tant que B Corp™, en innovant sans cesse

Nous innovons pour redonner à tous le plaisir de l'alimentation. Nous faisons le choix stratégique de développer une offre unique de produits tournés vers la santé dans quelques-unes des catégories qui croissent le plus vite, ce qui nous permet de générer une croissance supérieure et rentable, et de susciter des choix alimentaires plus sains et plus durables. Nous développer de façon responsable est essentiel à nos yeux et notre ambition d'être certifié B Corp™ exprime notre double projet historique visant à concilier succès économique et progrès social.

## NOTRE MODÈLE DE MARQUE :

nous développerons des marques engagées pour protéger et nourrir la santé humaine et celle de la planète

En nous appuyant sur notre connaissance approfondie des habitudes alimentaires et des traditions culturelles locales, nous contribuons chaque jour à améliorer la santé là où nous sommes présents, grâce à de meilleurs produits, de meilleurs choix et de meilleures pratiques. Nous remplissons ainsi notre mission d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. Nous transformons la manière dont nos marques Manifesto engagées encouragent chacune et chacun à soutenir avec nous des causes sociales, environnementales et liées à la santé. De l'agriculture régénératrice à l'économie circulaire des emballages en passant par la protection des ressources en eau, nous nous efforçons de changer la donne en favorisant des solutions positives pour préserver et renouveler les ressources de la planète.

## FAIRE CONFIANCE :

nous confierons le futur à nos équipes et collaborerons avec nos partenaires de manière inclusive

Nous confions à nos 100 000 salariés le futur de notre entreprise en permettant à chacun d'entre eux de s'approprier notre agenda et nos objectifs, aux niveaux mondial et local. Nous continuons à être pionniers dans la promotion d'une croissance inclusive pour l'ensemble des acteurs de notre chaîne de valeur, notamment les plus fragiles. Nous unissons nos forces pour accompagner la révolution de l'alimentation. Nous nous appuyons sur l'expertise de nos partenaires pour créer des solutions durables afin de changer les pratiques agricoles, les modes de production, de promotion, de distribution, de vente et de consommation des aliments et de l'eau.



## UN MODÈLE DE GOUVERNANCE ET UN PROGRAMME D'ENGAGEMENT DES SALARIÉS INÉDITS

Comme acte fondateur pour la réalisation des Objectifs Danone 2030, nous avons créé un modèle de gouvernance inédit, « Une Personne, Une Voix, Une Action », qui place nos plus de 100 000 salariés au cœur de l'avenir de l'entreprise.

### Définir ensemble notre feuille de route

En 2018, nous avons initié une nouvelle routine stratégique annuelle avec l'ensemble de nos salariés. « Une Personne, Une Voix, Une Action » est un programme innovant qui donne à chacun des 100 000 salariés de Danone le pouvoir de co-construire notre agenda stratégique de façon transparente et inclusive.

Chaque salarié a été invité à participer à une consultation digitale mondiale pour partager sa vision – en tant que salarié, consommateur et citoyen – sur les priorités stratégiques

de l'entreprise aux niveaux global et local. Cette première consultation a reçu un accueil remarquable. Plus de 75 000 personnes à travers le monde ont fait entendre leur voix. Nous avons recueilli 360 000 verbatims dans 35 langues et quelque 35 000 salariés se sont portés volontaires pour analyser les résultats de la consultation.

### Promouvoir un état d'esprit de co-actionnaires

À partir de 2019, chaque salarié se verra attribuer une action Danone, assortie

d'un mécanisme d'intéressement fondé sur un multiplicateur du dividende annuel versé aux actionnaires.

« Une Personne, Une Voix, Une Action » est une expérience inclusive unique qui s'appuie sur nos forces vives et promet un état d'esprit de co-actionnaires. Ce rendez-vous annuel nous permettra d'avancer ensemble pour accompagner la révolution de l'alimentation et créer de la valeur rentable et durable pour tous.



Plus d'informations sur : [rai2018.danone.com](http://rai2018.danone.com)

**« NOTRE PROGRAMME INÉDIT "UNE PERSONNE, UNE VOIX, UNE ACTION" PART DE NOTRE CONVICTION QUE CHAQUE SALARIÉ A UN RÔLE DÉTERMINANT. ENSEMBLE, NOUS POUVONS ACCÉLÉRER LE CHANGEMENT. »**

**Bertrand Austruy,**

Directeur Général Ressources Humaines et Secrétaire Général



# CRÉER DE LA VALEUR POUR TOUS

Nous travaillons main dans la main avec tous les partenaires de notre chaîne de valeur. En les soutenant, en leur donnant du pouvoir et en collaborant avec eux, nous générons et partageons davantage de valeur pour tous sur le long terme. Ensemble, nous nous efforçons chaque jour de créer un avenir plus sain et plus durable.

## CHERCHEURS

Sur des sujets stratégiques comme la sécurité alimentaire, les probiotiques, le microbiote, l'hydratation et le vieillissement, la recherche joue un rôle essentiel dans notre stratégie de croissance. En association avec le monde académique et scientifique, nous cherchons à améliorer nos connaissances en matière de santé et de nutrition et nous utilisons ce savoir pour proposer des produits toujours plus sains et innovants, en ligne avec les nouvelles tendances de consommation.

## DISTRIBUTEURS ET PARTENAIRES COMMERCIAUX

Pour aider les consommateurs à faire des choix plus sains et plus durables partout et à tout moment, nous renforçons nos collaborations et nos investissements pour nous développer sur tous les canaux de distribution. Nous activons nos marques dans les magasins et sur de multiples plateformes pour répondre aux préférences locales en matière de goûts, d'aspirations et d'habitudes d'achat.

## PARTENAIRES SOCIAUX

Nous nous engageons à innover pour renforcer le dialogue social. Au cours des 40 dernières années, nous avons conclu une série d'accords internationaux constituant un socle de politiques sociales commun à toute l'entreprise, sur des sujets essentiels tels que l'égalité des chances, la diversité, la santé et les standards de notre chaîne d'approvisionnement.

## COLLABORATEURS

Nous confions le futur à nos plus de 100 000 salariés pour donner vie à notre vision. Notre modèle de gouvernance innovant « Une Personne, Une Voix, Une Action » permettra aux salariés de Danone de co-créer notre feuille de route aux niveaux local et global et de promouvoir un état d'esprit de co-actionnaires.

> Voir p. 08-09

## COMMUNAUTÉS

Nous contribuons au développement des communautés et de leur environnement, essentiellement à travers nos fonds d'innovation sociale. Nous investissons dans des projets menés par les communautés et co-créons avec nos partenaires pour un avenir plus durable et plus inclusif.

## ÉLEVEURS ET AGRICULTEURS

Nous nous approvisionnons en lait dans une vingtaine de pays, ainsi qu'en fruits, céréales et autres ingrédients bruts. Nous soutenons activement les agriculteurs en fournissant des équipements et en dispensant des formations aux pratiques d'agriculture régénératrice. Nous mettons également en place des contrats innovants à long terme avec des producteurs laitiers pour une meilleure visibilité et stabilité financière.

(1) Sur le plan opérationnel, le périmètre concerné inclut les catégories suivantes : eaux, yaourts, laits et autres produits laitiers de consommation quotidienne, boissons sans sucres, les produits de nutrition infantile (à l'exception des biscuits et boissons pour enfants de moins de 3 ans) et de nutrition médicale. N'inclut pas les entités Alpro et WhiteWave.



## FOODTECH ET ENTREPRENEURS

Nous nous associons à des startups de la FoodTech du monde entier, qui partagent notre vision d'un avenir sain et durable. Par l'intermédiaire de Danone Manifesto Ventures, nous investissons dans des entreprises à fort potentiel de croissance qui conçoivent des produits uniques et des modèles disruptifs, pour faire avancer la révolution de l'alimentation.

> Voir p. 35

## ACTIONNAIRES

Nous créons de la valeur durable pour nos actionnaires, de manière responsable. La croissance continue des bénéfices et du dividende vise à générer des rendements réguliers et compétitifs.

## FOURNISSEURS

Pour accélérer la transition mondiale vers une économie circulaire des emballages, nous entendons poursuivre nos partenariats et nous nous engageons à ce que nos emballages soient 100 % recyclables, réutilisables ou compostables d'ici à 2025.

## CONSOMMATEURS

Nous sommes à l'écoute des consommateurs et, pour répondre aux nouvelles attentes, nous développons des produits plus sains et plus durables. 89 % des volumes vendus en 2018 appartiennent à des catégories saines<sup>(1)</sup> et l'innovation a contribué à environ un quart de nos ventes en 2018.

La révolution  
de l'alimentation



PERFORMANCE

INNOVER  
pour créer  
DE LA VALEUR  
durable et  
RENTABLE



## 3 QUESTIONS À CÉCILE CABANIS

Directrice Générale Finances, IS/IT, Cycles et Achats

### Quelle a été la performance de Danone en 2018 ?

Danone a de nouveau réalisé en 2018 une performance solide, avec une croissance à deux chiffres du bénéfice net par action (BNPA) courant, à taux de change constant et hors effet de la transaction Yakult, en ligne avec notre objectif annuel. La croissance des ventes s'est accélérée, pour atteindre 2,9 % en données comparables. La marge s'est améliorée pour la quatrième année consécutive, à 14,45 %, notre programme d'efficacité de 1 milliard d'euros « Protein » est en avance sur ses objectifs et le free cash-flow a augmenté de plus de 7 %, à 2,2 milliards d'euros.

Toutes nos activités ont contribué à cette croissance, malgré un contexte difficile sur certains de nos marchés comme le Maroc. La performance de notre activité Produits Laitiers et d'Origine Végétale a été soutenue par la progression significative des produits d'origine végétale ainsi que par une forte accélération de l'innovation, qui ont permis à l'Europe de stabiliser ses ventes à la fin de

l'année. Les Eaux ont affiché une forte croissance tout au long de l'année et dans toutes les zones géographiques. Le pôle Nutrition Spécialisée a enregistré une année de croissance rentable et diversifiée, portée par la forte performance de la Nutrition Médicale dans les segments pédiatrique et adulte, ainsi que par la Nutrition Infantile, avec une contribution notable de la Chine.

### Quelles sont vos attentes pour 2019 ?

Nous allons continuer à nous concentrer sur nos priorités stratégiques : accélérer la croissance, maximiser l'efficacité et allouer nos ressources avec discipline. Dans un contexte de volatilité et d'inflation des matières premières qui va probablement perdurer, nous allons poursuivre nos efforts pour renforcer notre modèle opérationnel à travers la valorisation de notre portefeuille et des économies sur nos coûts. 2019 sera une année de progression vers nos objectifs 2020, dont la trajectoire ne sera pas linéaire compte tenu du profil de croissance semestrielle asymétrique en 2018.

### Comment la démarche sociale et environnementale de Danone contribue-t-elle à la performance ?

Nos Objectifs 2030, dévoilés l'an dernier, démontrent une fois de plus que notre performance sociale et environnementale est profondément ancrée dans notre modèle stratégique et opérationnel. Je suis particulièrement fière de deux initiatives pionnières cette année. Nous avons pu lier l'indexation du taux d'intérêt d'une ligne de crédit syndiquée de 2 milliards d'euros à notre performance ESG et à la part de chiffre d'affaires couvert par la certification B Corp™. Nous avons également lancé un *social bond* innovant qui a suscité un vif intérêt des investisseurs. Le produit de cette émission obligataire sera alloué à des projets ayant un impact social positif pour nos parties prenantes, servant ainsi notre ambition de créer de la valeur rentable et durable pour tous.

**« ALORS QUE LES CONSOMMATEURS EXIGENT DE LA TRANSPARENCE ET ALIGNENT LEURS CHOIX DE CONSOMMATION AVEC LEURS CONVICTIONS, NOUS SOMMES CONVAINCUS QUE PRENDRE POSITION SUR LES ENJEUX SOCIÉTAUX CONFÉRERA À NOS MARQUES UN RÉEL AVANTAGE CONCURRENTIEL. »**

# PERFORMANCE NUTRITION ET SANTÉ

Notre mission d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre est incarnée par notre portefeuille unique de produits, tourné vers la santé. Nous nous efforçons d'améliorer continuellement les profils nutritionnels de nos offres, et de nous appuyer sur notre connaissance approfondie des contextes locaux, des dimensions socioculturelles et des enjeux de santé publique, afin de promouvoir des régimes alimentaires plus sains.



Danone figure dans le top 3 des entreprises les plus performantes

N° 1 du classement sur le marketing des substituts de lait maternel

## NOS SIX ENGAGEMENTS EN NUTRITION

Pour concrétiser notre engagement dans la révolution de l'alimentation, nous avons publié six engagements en nutrition afin d'évaluer notre performance sur la base d'objectifs quantifiés à horizon 2020.



**N°1**  
Améliorer de manière continue la qualité nutritionnelle de nos produits



**N°2**  
Concevoir des alternatives plus saines et pertinentes pour les consommateurs



**N°3**  
Renforcer la connaissance de Danone des pratiques alimentaires locales et des enjeux locaux de santé publique



**N°4**  
Relever des défis de santé publique grâce à des partenariats



**N°5**  
Développer des pratiques de communication responsable, particulièrement vis-à-vis des enfants



**N°6**  
Mettre en place un étiquetage nutritionnel approprié pour inciter les consommateurs à adopter des pratiques alimentaires plus saines



(1) L'indice Access to Nutrition évalue de façon exhaustive les plus grandes entreprises du secteur agroalimentaire sur leurs performances en matière de nutrition : <https://www.accesstonutrition.org/>



En savoir plus : [rai2018.danone.com](http://rai2018.danone.com)



# Principales réalisations en 2018

En 2018, nous avons poursuivi notre stratégie en matière de nutrition et de santé et avons initié de nouveaux projets au service de nos six engagements pour 2020.



## De meilleurs produits : la qualité nutritionnelle de notre portefeuille de produits

En ligne avec notre stratégie visant à investir dans des catégories saines (nutrition infantile et médicale, offres d'origine végétale...), nous nous sommes fixé

des objectifs ambitieux et complets avec pour but d'améliorer continuellement la qualité nutritionnelle de nos produits.



## De meilleurs choix : encourager des pratiques alimentaires plus saines

Nous nous engageons à concevoir des alternatives plus saines et pertinentes pour les consommateurs. Nous croyons qu'une expérience de consommation agréable est le premier facteur favorisant de meilleurs

choix et est essentielle pour encourager des habitudes alimentaires saines et durables. Des pratiques de marketing responsable et un étiquetage transparent sont également de nature à favoriser de bonnes pratiques alimentaires.

**89 %**

des volumes vendus en 2018 appartiennent à des catégories saines<sup>(1)(2)</sup>

**78 %**

des volumes vendus à fin 2018 sont conformes aux cibles nutritionnelles 2020<sup>(3)</sup>

**10 %**

des volumes vendus en 2018 sont des produits qui ont été améliorés sur le plan nutritionnel dans l'année<sup>(2)</sup>

**11**

pledges locaux concernant le marketing auprès des enfants ont été signés par Danone à date, en plus du Pledge européen couvrant les 28 pays de l'UE

**98 %**

des publicités télévisées de Danone sont conformes aux critères du Pledge européen<sup>(4)</sup>

**100 %**

des sites Internet et des profils de marques de Danone sont conformes aux critères du Pledge européen<sup>(5)</sup>



## Comprendre les pratiques alimentaires locales et les enjeux de santé publique

Avoir une bonne compréhension du contexte nutritionnel local, des enjeux majeurs de santé publique, des pratiques alimentaires et des aspects socioculturels dans tous les

pays où nos produits sont présents, est essentiel pour définir des stratégies locales adaptées et un portefeuille de produits qui favorisent une alimentation plus saine.



## Contribuer à relever des défis de santé publique

Nous mettons en place des partenariats et rejoignons des mouvements existants pour contribuer aux enjeux locaux de santé publique. Nous co-créons des services et des programmes d'éducation

qui peuvent avoir une incidence positive sur la santé et le bien-être des individus et des communautés partout dans le monde, y compris pour nos salariés.

**57**

pays sont couverts par des études approfondies des contextes locaux en matière de nutrition et de santé<sup>(6)</sup>

Parmi ces 57 pays :

**11**

pays font l'objet d'études visant à quantifier les apports alimentaires<sup>(7)</sup> et les consommations de fluides<sup>(8)</sup>

**10**

pays font l'objet d'études axées sur les aspects sociaux et culturels de l'alimentation<sup>(9)</sup>

**30**

programmes d'éducation et d'information actifs cette année. 35 millions de personnes ont été potentiellement touchées depuis leur lancement<sup>(2)</sup>

**13 296**

salariés ont reçu une formation sur la nutrition et/ou l'hydratation au cours des deux dernières années<sup>(2)</sup>

Les données présentées sur cette page n'incluent pas les entités Alpro et WhiteWave.

(1) Sur le plan opérationnel, le périmètre concerné inclut les catégories suivantes : eaux, yaourts, laits et autres produits laitiers de consommation quotidienne, boissons sans sucres, produits de nutrition infantile (à l'exception des biscuits et des boissons pour enfants de moins de 3 ans) et de nutrition médicale. Les autres catégories concernent essentiellement des boissons à faible teneur en sucres et des produits « plaisir » de consommation occasionnelle.

(2) La scorecard One Health représente 61 filiales et environ 65 % du chiffre d'affaires annuel de Danone en 2018.

(3) Inclut toutes les catégories de produits, excepté l'eau minérale, les aides culinaires et les produits pour lesquels aucune cible n'a encore été définie. Les produits doivent répondre à tous les seuils nutritionnels de leur catégorie dans le cadre des cibles nutritionnelles 2020 de Danone. La conformité est pondérée en fonction des volumes de produits vendus. Cette règle s'applique au niveau du portefeuille et du produit (ex. les emballages panachés).

(4) Audit indépendant mené dans sept pays : Allemagne, Espagne, France, Hongrie, Italie, Portugal et Royaume-Uni.

(5) Audit indépendant mené dans huit pays : Allemagne, Belgique, Bulgarie, Espagne, France, Grèce, Italie et Suède.

(6) Programme Nutriplanet qui couvre des synthèses concernant les contextes locaux de nutrition et de santé, des enquêtes plus précises sur la consommation d'aliments et/ou de fluides, des études de type socio-anthropologique.

(7) Les évaluations des apports alimentaires sont utilisées pour comprendre ce que les individus mangent et boivent, et comparer leurs apports avec les recommandations alimentaires.

(8) Études sur la consommation de fluides : une approche originale publiée et validée scientifiquement, développée par le pôle Eaux pour recueillir des données individuelles sur les habitudes de consommation de fluides.

(9) Études FoodStyles : études complètes générant des informations pour une communauté donnée et au niveau du pays, sur les pratiques réelles, les normes et les représentations associées à l'alimentation.

# PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

Notre approche s'articule autour de quatre ambitions clés : la lutte contre le changement climatique, la protection des ressources en eau, la co-création d'une économie circulaire des emballages et la promotion d'une agriculture régénératrice.



## CHANGEMENT CLIMATIQUE

Nous luttons contre le changement climatique en réduisant notre empreinte environnementale et en nous efforçant de séquestrer davantage de carbone. Nous nous sommes engagés à atteindre la neutralité carbone sur l'ensemble de notre chaîne de valeur d'ici à 2050.

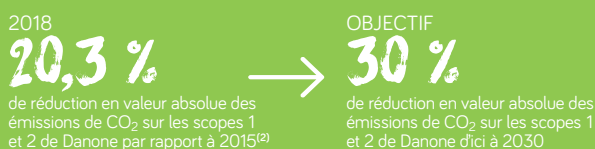
### Réduction de l'empreinte carbone

Émissions en intensité (g équivalent CO<sub>2</sub>/kg de produits vendus)



### Réduction de l'empreinte carbone

Émissions en valeur absolue



### Électricité renouvelable



## GESTION DE L'EAU

Nous avons adopté une organisation spécifique ainsi qu'une stratégie de gestion de l'eau qui concentre nos actions dans les zones les plus à risque, en soutenant des solutions adaptées localement pour la qualité, la quantité et l'accessibilité de l'eau.

### Protection des ressources naturelles en eau dans nos bassins versants



### Réduction de la consommation d'eau dans les sites de production



(1) Note attribuée par CDP Climate Change pour notre stratégie globale de lutte contre le changement climatique.

(2) Les données présentées sont exprimées à périmètre d'activité constant et à méthodologie constante.

Scopes 1, 2 et 3 :

• Le scope 1 couvre les émissions directes liées aux installations de combustion fixes et mobiles et les installations réfrigérantes situées à l'intérieur du périmètre opérationnel (consommation de combustible dans les chaudières ; véhicules ; fuites de gaz réfrigérants).

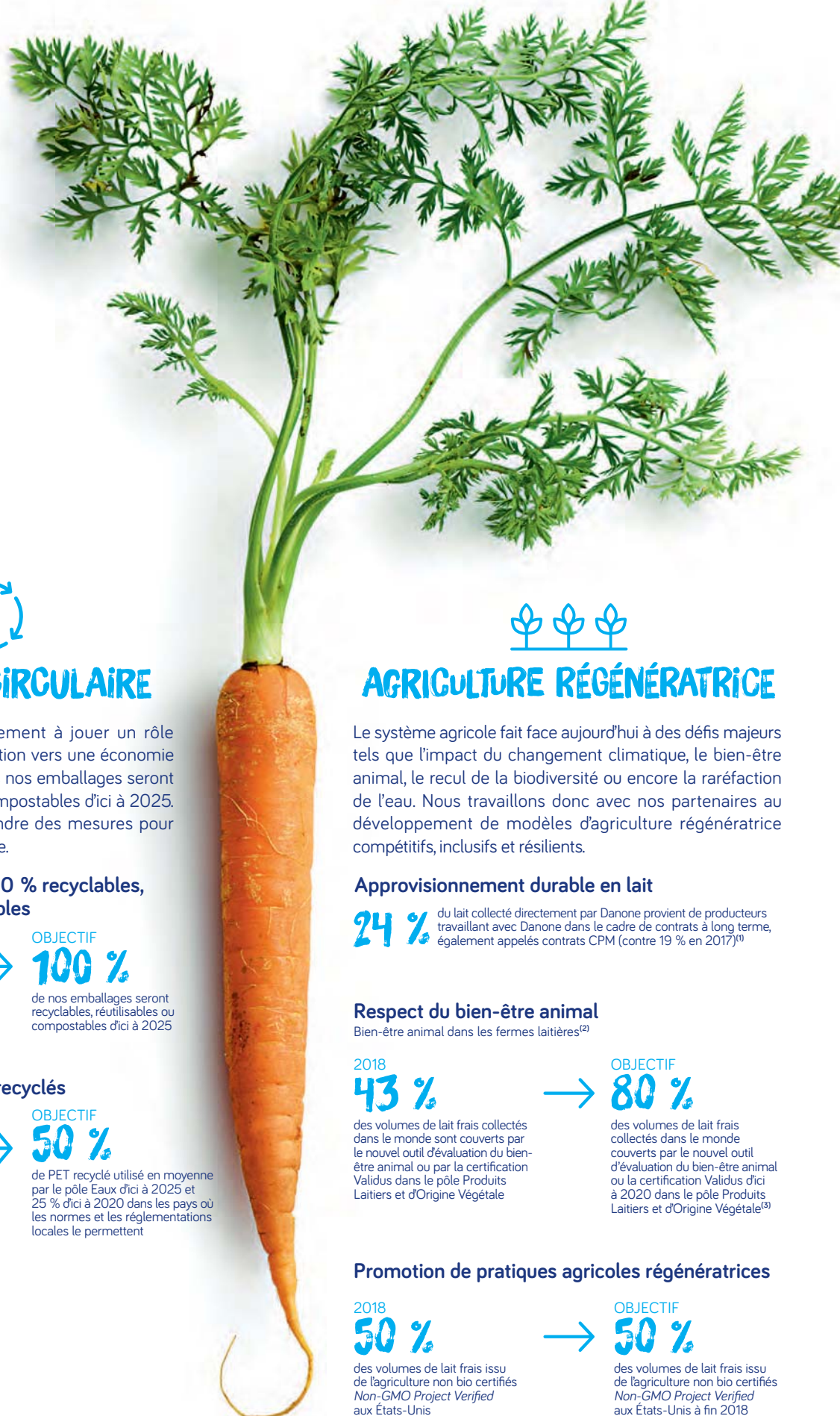
• Le scope 2 se rapporte aux émissions indirectes liées à la génération d'électricité, de vapeur, de chaleur ou de froid achetés et consommés par Danone.

• Le scope 3 concerne 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.

(3) SPRING : Sustainable Protection and Resources managING.



En savoir plus :  
[rai2018.danone.com](http://rai2018.danone.com)



## ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Nous nous engageons pleinement à jouer un rôle dans l'accélération de la transition vers une économie circulaire et à garantir que tous nos emballages seront recyclables, réutilisables ou compostables d'ici à 2025. Nous voulons également prendre des mesures pour réduire le gaspillage alimentaire.

### Utiliser des emballages 100 % recyclables, réutilisables ou compostables

2018  
**87 %**

de nos emballages sont recyclables, réutilisables ou compostables



OBJECTIF  
**100 %**

de nos emballages seront recyclables, réutilisables ou compostables d'ici à 2025

### Réintégrer des matériaux recyclés

2018  
**12 %**

de PET recyclé utilisé en moyenne par le pôle Eaux et 17 % dans les pays où les normes et les réglementations locales le permettent



OBJECTIF  
**50 %**

de PET recyclé utilisé en moyenne par le pôle Eaux d'ici à 2025 et 25 % d'ici à 2020 dans les pays où les normes et les réglementations locales le permettent



## AGRICULTURE RÉGÉNÉRATRICE

Le système agricole fait face aujourd'hui à des défis majeurs tels que l'impact du changement climatique, le bien-être animal, le recul de la biodiversité ou encore la raréfaction de l'eau. Nous travaillons donc avec nos partenaires au développement de modèles d'agriculture régénératrice compétitifs, inclusifs et résilients.

### Approvisionnement durable en lait

**24 %** du lait collecté directement par Danone provient de producteurs travaillant avec Danone dans le cadre de contrats à long terme, également appelés contrats CPM (contre 19 % en 2017)<sup>(1)</sup>

### Respect du bien-être animal

Bien-être animal dans les fermes laitières<sup>(2)</sup>

2018  
**43 %**

des volumes de lait frais collectés dans le monde sont couverts par le nouvel outil d'évaluation du bien-être animal ou par la certification Validus dans le pôle Produits Laitiers et d'Origine Végétale



OBJECTIF  
**80 %**

des volumes de lait frais collectés dans le monde couverts par le nouvel outil d'évaluation du bien-être animal ou la certification Validus d'ici à 2020 dans le pôle Produits Laitiers et d'Origine Végétale<sup>(3)</sup>

### Promotion de pratiques agricoles régénératrices

2018  
**50 %**

des volumes de lait frais issu de l'agriculture non bio certifiés *Non-GMO Project Verified* aux États-Unis



OBJECTIF  
**50 %**

des volumes de lait frais issu de l'agriculture non bio certifiés *Non-GMO Project Verified* aux États-Unis à fin 2018

(1) Les contrats *Cost-Performance Model* (CPM) avec les producteurs sont déployés aux États-Unis, en Europe et en Russie pour réduire la volatilité des prix du lait, ils offrent ainsi une meilleure visibilité et une stabilité financière.

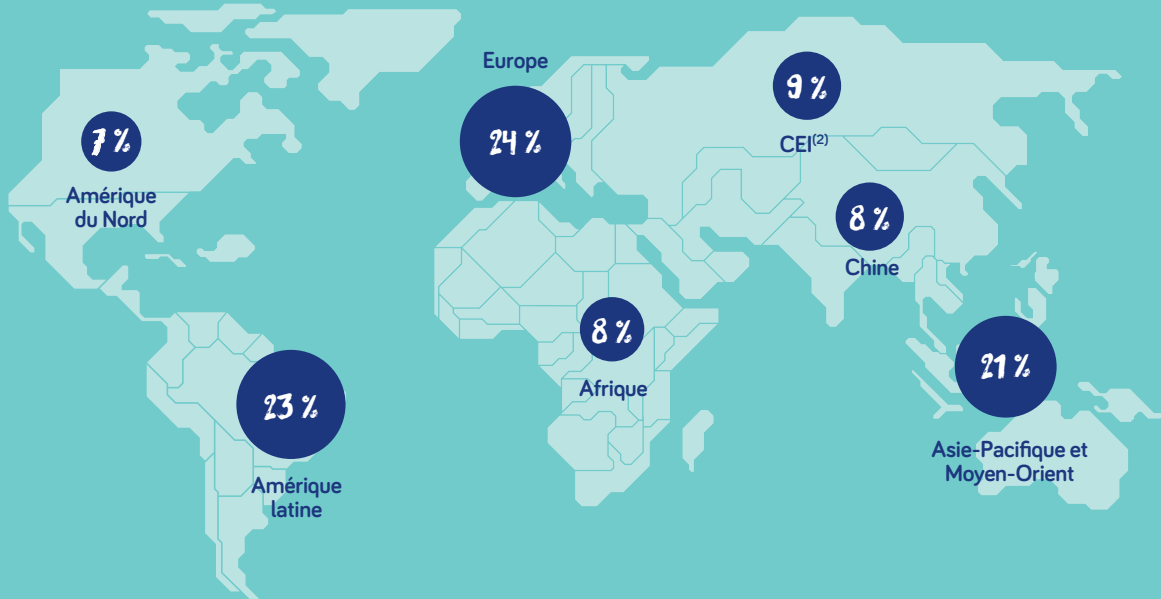
(2) Périmètre : pôle Produits Laitiers et d'Origine Végétale.

(3) Incluant les pays suivants, couvrant plus de 80 % de notre approvisionnement en lait frais total (Afrique du Sud, Algérie, Allemagne, Argentine, Belgique, Brésil, Égypte, Espagne, États-Unis, France, Mexique, Pologne, Roumanie et Russie).

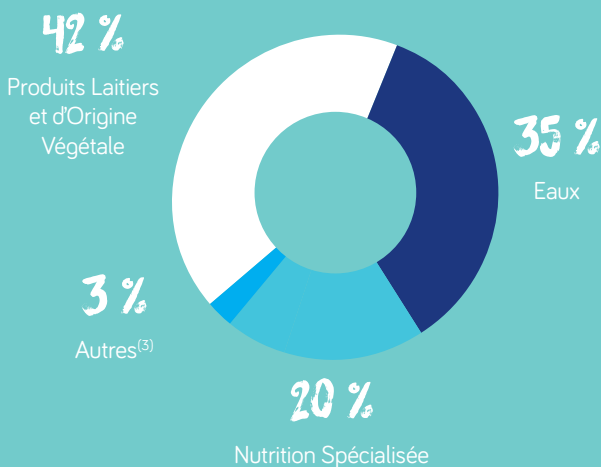
# PERFORMANCE SOCIALE

Nous fournissons à nos plus de 100 000 salariés un environnement de travail sécurisé, inclusif et diversifié, en nous appuyant sur un dialogue social constructif ainsi que sur une gestion et un développement adaptés des talents.

## Salariés répartis par zone géographique<sup>(1)</sup>



## Salariés par pôle<sup>(1)</sup>



# 105 783

Nombre total de salariés répartis dans plus de 55 pays<sup>(1)</sup>

### Santé

## 74 420

salariés répartis dans 49 pays bénéficient d'une couverture santé conforme aux critères définis par Dan'Cares<sup>(4)</sup>

### Dialogue social

## 10

accords internationaux ont été signés entre Danone et l'Union internationale des travailleurs de l'alimentation. Des visites conjointes ont été organisées pour superviser leur mise en œuvre dans 60 entités entre 2009 et 2018

### Diversité inclusive

## 50%

La part des femmes au sein de la population des cadres et cadres dirigeants de Danone en 2018<sup>(5)</sup>  
Danone fait partie des 230 entreprises sélectionnées dans le Bloomberg Gender-Equality Index 2019<sup>(6)</sup>



(1) Périmètre : nombre total de salariés de Danone à fin 2018.  
 (2) Communauté des États indépendants.  
 (3) Autres : sièges sociaux internationaux, Danone Research, Evian Resort.  
 (4) Le programme Dan'Cares a pour ambition de garantir à terme à l'ensemble des salariés de Danone une couverture santé de qualité couvrant les risques majeurs tout en tenant compte des différentes pratiques de marché. Les trois principaux risques sont l'hospitalisation et la chirurgie, les soins ambulatoires et les soins de maternité.  
 (5) Périmètre des indicateurs sociaux : 183 entités représentant 100 % des effectifs totaux de Danone ont reporté des données sur les indicateurs sociaux.  
 (6) Le Bloomberg Gender-Equality Index, indice portant sur l'égalité entre les femmes et les hommes, distingue les entreprises engagées à communiquer de manière transparente sur leurs rapports femmes-hommes et à promouvoir l'égalité femmes-hommes.

# > 75 000

salariés ont participé à la première consultation digitale mondiale sur les Objectifs Danone 2030

# Nos plateformes d'innovation sociale

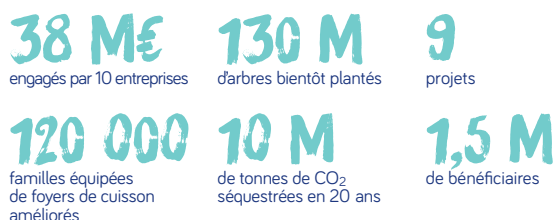


## BÂTIR DES COMMUNAUTÉS, DES ÉCOSYSTÈMES NATURELS ET DES ENTREPRISES RÉSILIENTS

Nous avons créé les Fonds d'investissement Livelihoods 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.

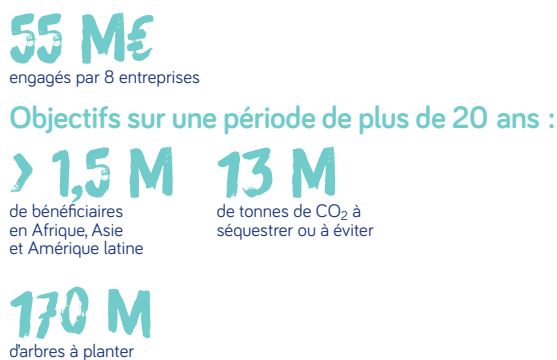
### Le Fonds Carbone Livelihoods #1

Créé en 2011, le Fonds Carbone Livelihoods finance des projets de préservation et de restauration de l'environnement, d'agroforesterie et d'accès à l'énergie en milieu rural, en faveur des populations vulnérables dans les pays en développement. Les projets sont mis en œuvre sur le terrain par des ONG locales et supervisés pendant 10 à 20 ans.



### Le Fonds Carbone Livelihoods #2

En 2018, suite aux résultats du premier Fonds Carbone Livelihoods, les investisseurs ont lancé un second compartiment au Fonds Carbone Livelihoods afin d'accélérer leurs actions pour le climat et pour les populations les plus vulnérables.



### Le Fonds Livelihoods pour l'Agriculture Familiale

Créé en 2015, 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 durables visant à restaurer les écosystèmes et à améliorer leurs rendements.



## DÉVELOPPER DES SOLUTIONS D'ENTREPRENEURIAT SOCIAL

Danone Communities a vocation à lutter contre la malnutrition, à faciliter l'accès à l'eau potable et à enrayer le cycle de la pauvreté sur les territoires où il intervient. Le fonds accompagne des entrepreneurs sociaux innovants porteurs de projets durables à fort impact sociétal, en investissant dans des entreprises sociales, leur apportant des capitaux ainsi qu'une expertise technique et managériale.



## PROMOUVOIR UNE CROISSANCE INCLUSIVE DANS NOTRE CHAÎNE DE VALEUR

Le Fonds Danone pour l'Écosystème vise à renforcer et à développer des activités d'intérêt général au sein de l'écosystème de Danone, comprenant des parties prenantes telles que les petits exploitants, les micro-entrepreneurs, les aidants et les ramasseurs de déchets. Le fonds soutient des projets co-développés par une filiale locale de Danone et un partenaire à but non lucratif, cherchant à relever des défis à la fois sociaux et économiques, mais aussi environnementaux ou de santé publique.



## NOTRE AMBITION B CORP™

Combinaison du succès économique avec les plus hauts standards en termes de performance sociale et environnementale globale.

À fin 2018, les filiales suivantes de Danone avaient obtenu la certification B Corp™ : l'entité Produits Laitiers en Espagne (Danone SA), Happy Family aux États-Unis (Nurture), Aguas Danone de Argentina, Les Prés Rient Bio en France, l'entité Produits Laitiers au Royaume-Uni (Danone Ltd), Danone North America aux États-Unis, Danone Canada (Danone Inc), Alpro AQUA en Indonésie (PT Tirta Investama), Grameen Danone Foods Ltd et Danone Manifesto Ventures. Aujourd'hui, environ 30 % de notre chiffre d'affaires consolidé est couvert par la certification B Corp™.



**11**  
entités certifiées

# PRODUITS LAI TIERS ET D'ORIGINE VÉGÉTALE (EDP)

En 2018, les ventes ont augmenté de 1,5 %<sup>(1)</sup> pour EDP<sup>(2)</sup> Amérique du Nord et de 0,1 %<sup>(1)</sup> pour EDP International, soutenues par la transformation stratégique de notre offre et par les opportunités liées aux tendances de consommation en faveur d'aliments sains, notamment les produits d'origine végétale.

2018 a été une année d'accélération pour nos innovations et nous avons capitalisé sur l'intérêt croissant des consommateurs pour les produits d'origine végétale, les probiotiques, le bio, les produits hyperprotéinés et allégés en sucres. Les lancements de nouveaux formats à emporter, soutenus par des campagnes digitales inspirantes, ont permis d'améliorer nos ventes dans presque toutes les régions. Nous avons notamment vu une stabilisation des ventes en Europe, une accélération de la performance en Amérique du Nord et une progression forte et régulière dans la zone CEI<sup>(4)</sup>.

Les produits d'origine végétale représentent environ 15 % de notre activité en 2018 et notre ambition est d'en tripler les ventes d'ici à 2025. Nous avons élargi notre gamme d'ingrédients d'origine végétale, proposé de nouvelles offres telles que les crèmes glacées, les boissons à base de café ou les crèmes pour le café, tout en développant nos marques phares dans de nouveaux marchés. Nous avons également lancé nos premiers produits d'origine végétale sous une marque de produits laitiers, *Good Plants* par *Light & Fit*.

Les deux tiers de la croissance des ventes proviennent de canaux de distribution en pleine expansion tels que les magasins de proximité et les lieux de consommation nomade, grâce à de nouveaux formats, à l'adaptation de notre chaîne d'approvisionnement et au travail d'équipes commerciales dédiées.

(1) En données comparables New Danone.  
(2) Essential Dairy Plant-based products.  
(3) Points de base.  
(4) Communauté des États indépendants.

**N°1**  
**MONDIAL**  
Produits Laitiers Frais et  
Produits d'Origine Végétale

EDP AMÉRIQUE  
DU NORD

**5** MDS€  
de ventes

**+1,5%**  
croissance  
des ventes<sup>(1)</sup>

**+25** PB<sup>(3)</sup>  
progression de la  
marge opérationnelle  
courante<sup>(1)</sup>

EDP  
INTERNATIONAL

**8** MDS€  
de ventes

**+0,1%**  
croissance  
des ventes<sup>(1)</sup>

**+29** PB<sup>(3)</sup>  
progression de la  
marge opérationnelle  
courante<sup>(1)</sup>



“Alimentation saine rime toujours davantage avec plaisir. Alors que nous célébrons les 100 ans du yaourt Danone, nous continuons de nous réinventer pour anticiper les tendances de demain.”

Francisco Camacho,  
Directeur Général Produits Laitiers et d'Origine Végétale

## CAFÉ À EMPORTER

Surfant sur l'essor rapide des cafés prêts à boire, Alpro a lancé au Royaume-Uni la gamme d'origine végétale *Caffè*, contenant un mélange de café et de boissons à base de noix de coco, d'amande et de soja. *Caffè* est disponible en briques d'un litre ainsi qu'en format mug à emporter, idéal pour une consommation sur le pouce.

## PROBIOTIQUES

Chaque shot de yaourt à boire faible en matières grasses et sans OGM *Activia Dailies* contient des milliards de probiotiques actifs. Lancé aux États-Unis, au Canada et au Brésil dans cinq saveurs fruitées, c'est un moyen rapide, facile et savoureux de profiter des bienfaits des probiotiques.

## PROTÉINES

Disponible en Australie et désormais également au Brésil et en Espagne, notre marque de yaourts *YoPro* satisfait la demande d'en-cas hyperprotéinés faibles en matières grasses, sans sucres ajoutés ni édulcorants artificiels. *YoPro* se déguste à tout moment et n'importe où grâce à un large choix de formats : yaourts à boire, gourdes ou encore pots individuels.

## SAIN ET SAVOUREUX

Aux États-Unis, *So Delicious* a ajouté à ses desserts glacés d'origine végétale une nouvelle gamme de sept mousses à la texture crémeuse. Avec moins de 330 calories par pot, elles offrent la possibilité de savourer un dessert délicieux et sain, certifié végane et sans OGM.

## 0 %

Nous avons lancé notre yaourt 0 % de matières grasses et 0 % de sucres ajoutés *Light & Free* en Espagne avec une campagne digitale puissante et un emballage tendance. Avec son message #elfuturoesfree (le futur est libre), il incite chacun à assumer librement ses choix.



Plus d'informations sur : [rai2018.danone.com](http://rai2018.danone.com)

# EAUX

En 2018, le pôle Eaux a généré une forte croissance des ventes, de 5,3 %<sup>(1)</sup>. Cette performance a été favorisée par une accélération des innovations à forte valeur ajoutée, le développement de nouveaux canaux de distribution et le déploiement de notre vision « 100 % circulaire » à travers nos marques.



Nous avons élargi notre offre d'eaux et d'aquadrinks grâce au lancement de nombreuses innovations.

Attentifs à l'évolution des besoins des consommateurs, nous avons continué à renouveler le cœur de notre offre en proposant des produits avec des saveurs dans l'air du temps et de nouveaux bienfaits, dans des formats attrayants, personnalisés et plus pratiques. Le tout soutenu par une dynamique forte d'activation de nos marques. Grâce à de nouveaux partenariats de distribution et en augmentant le nombre d'unités réfrigérées en magasin, nous avons amélioré la disponibilité de nos produits pour les consommateurs. Nous avons ainsi élargi notre portée dans les canaux de proximité et développé notre activité e-commerce.

Les consommateurs plébiscitent l'engagement de nos marques *Manifesto*, à l'instar d'*evian*, *AQUA* et *Bonafont*, pour accélérer la transition vers une économie circulaire des emballages. En 2018, nous avons multiplié les initiatives pour augmenter la collecte des emballages, sensibiliser les consommateurs au gaspillage et au recyclage, et accélérer nos innovations en matière d'emballages en collaboration avec nos partenaires.

**N° 2**  
**MONDIAL**  
Eaux conditionnées  
(en volume)

**4,5 MDS€**  
de ventes totales

**+5,3%**  
croissance des ventes<sup>(1)</sup>

**= 82 PB**<sup>(2)</sup>  
évolution de la marge  
opérationnelle courante<sup>(1)</sup>

“ *Tout en offrant des choix d'hydratation plus sains et plus naturels, adaptés aux goûts des consommateurs et à leurs modes de vie, nous accélérons la transition mondiale vers une économie circulaire des emballages.* ”

Henri Bruxelles,  
Directeur Général  
Eaux et Afrique

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



## LOCAL

Au Mexique, nous nous sommes tournés vers des ingrédients locaux populaires afin d'ajouter une touche originale à nos boissons aromatisées à faible teneur en sucres. La gamme *Bonafont Juizzy*, mélange d'eau et de jus de fruits, propose désormais les goûts tamarin et mangue/*chamoy*. Une excellente manière de varier les plaisirs !

## CIRCULAIRE

En Indonésie, *AQUA* a lancé la première bouteille en plastique 100 % recyclé. Le design élancé et minimaliste de cette bouteille a été entièrement conçu à partir de plastique recyclé. L'objectif est de sensibiliser les consommateurs au recyclage et de faire connaître l'engagement d'*AQUA* à collecter plus de plastique qu'elle n'en utilise, d'ici à 2025.

## PÉTILLANT

Place aux nouvelles sensations dans nos gammes d'eaux gazeuses ! *Bulles de Fruits par Badoit* apporte le goût et les saveurs de quatre mélanges d'agrumes, en étant 40 % moins sucrée que la moyenne des boissons aromatisées sucrées. Cinq mois après son lancement, elle a été propulsée à la troisième place des eaux gazeuses aromatisées les plus vendues en France.

## PERSONNALISÉ

*evian* a offert aux amoureux de Paris une nouvelle façon d'explorer la ville avec une édition limitée, conçue par la célèbre illustratrice de mode Tiffany Cooper, qui rend hommage aux monuments et aux quartiers emblématiques de la capitale. Associée à un guide touristique numérique, cette campagne a permis aux Parisiens et aux touristes de redécouvrir Paris autrement.

## CENTENNIALS

En Chine, nous avons créé une nouvelle expérience gustative surprenante avec *Mizone Cactus* et *Mandarine*. Avec ces deux saveurs innovantes qui correspondent à l'esprit aventurier des ados citadins, ce produit est devenu un choix populaire parmi les jeunes à l'affût des nouveautés.



Plus d'informations sur :  
[rai2018.danone.com](http://rai2018.danone.com)

# NUTRITION SPÉCIALISÉE

**N°1**  
EUROPÉEN  
Nutrition Médicale

**N°2**  
MONDIAL  
Nutrition Infantile

Notre pôle Nutrition Spécialisée a enregistré une croissance des ventes rentable et diversifiée de 5,9 %<sup>(1)</sup>, grâce à la forte performance de nos activités de Nutrition Médicale dans les segments pédiatrique et adulte et de Nutrition Infantile, avec une contribution significative de la Chine.

**7,1 MDS€**  
de ventes totales

**+5,9%**  
croissance des ventes<sup>(1)</sup>

**+139 PB<sup>(2)</sup>**  
progression de la marge opérationnelle courante<sup>(1)</sup>



En capitalisant sur la recherche et sur notre expertise, nous avons renforcé notre portefeuille avec des innovations dans les catégories à forte croissance : laits infantiles, alimentation bio pour bébés, nutrition médicale spécialisée pour répondre aux problèmes de santé tels que les allergies et autres applications thérapeutiques spécifiques.

La Nutrition Médicale a connu une croissance des ventes régulière et forte sur ses principaux marchés grâce à une série d'innovations adaptées aux besoins des patients, valorisant l'importance de la nutrition médicale dans le parcours de soins et le processus de rétablissement des patients.

Concernant la Nutrition Infantile, nous avons continué à renforcer notre offre, élargi notre action avec des acteurs clés de l'e-commerce pour les laits infantiles et les aliments bio pour bébés, et développé nos propres plateformes de marque pour accompagner les parents avec des conseils sur mesure et des commandes directes.

*“ Grâce à nos solutions de nutrition, fruit d'une recherche de pointe, nous aidons les familles et les soignants à faire des choix alimentaires sains en toute confiance pour leurs proches et leurs patients, à des moments critiques de la vie. ”*

Véronique Penchienati-Bosetta,  
Directrice Générale  
Nutrition Spécialisée

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



## ALLERGIE

On estime que jusqu'à 50 % de la population européenne souffrira d'allergies d'ici à 2025<sup>(1)</sup>. Développée par Nutricia, *Aptamil Pepti Syneo* est une formule conçue spécialement pour la prise en charge alimentaire des nourrissons présentant des allergies légères à modérées au lait de vache. Sa combinaison brevetée de pré- et probiotiques – *Syneo™* – aide à la prise en charge des allergies tout en favorisant une croissance et un développement normaux.

## IMMUNITÉ

Forts de quarante ans de recherche en nutrition infantile, nous avons lancé *Aptamil Pronutra Advance*, un lait de croissance breveté nouvelle génération. Il a été spécialement conçu pour soutenir le système immunitaire des bébés<sup>(3)</sup>.

## À L'ÉCOUTE

Les patients atteints de cancer sont souvent confrontés à des changements sensoriels affectant leur goût et leur odorat<sup>(2)</sup>. En travaillant à leurs côtés et avec des professionnels de santé, nous avons créé trois nouvelles saveurs de *Fortimel Compact Protein*. Cette gamme, disponible dans 12 pays, assure une meilleure expérience gustative aux patients et contribue à améliorer les résultats de leurs traitements.

## BIO

En 2018, nous avons étendu notre gamme d'aliments bio pour bébés *Happy Family*, afin d'offrir aux parents des alternatives savoureuses et plus naturelles. *Happy Family* est devenue la deuxième marque d'alimentation pour bébés la plus vendue aux États-Unis.



## LOCAL

En France, *Blédina* a lancé *Les Recoltes Bio*, une nouvelle gamme d'aliments bio pour bébés à base de fruits et de légumes. Nous aidons les agriculteurs à se convertir à l'agriculture biologique afin d'augmenter la disponibilité d'ingrédients frais et locaux.



Plus d'informations sur : [rai2018.danone.com](http://rai2018.danone.com)

(1) Académie européenne d'allergie et d'immunologie clinique, 2016.  
 (2) Spotten LE, Corish CA, Lorton CM, et al., *Ann Oncol*, 2017;28(5):969-984.  
 (3) Furness J, Kunze W, Clerc N, « Mécanismes de dégustation et de signalisation des nutriments dans l'intestin. II. L'intestin en tant qu'organe sensoriel : réponses neurales, endocriniennes et immunitaires », *Am J Physiol*, 1999;277(5 Pt 1):G922-8. Vighi G. et al., « L'allergie et le système gastro-intestinal », *Immunologie clinique et expérimentale*, 153 (Suppl. 1): 3-6.

L'INNOVATION  
EN ACTION

SERVIR  
*la génération*  
FOOD



# ACCÉLÉRER L'INNOVATION

Pour accompagner la révolution de l'alimentation et générer une croissance supérieure, rentable et durable, nous innovons davantage, plus vite et de manière toujours plus collaborative. Nous avons adopté de nouveaux outils et des méthodes de travail transversales afin d'être plus agiles et réactifs pour répondre à l'évolution rapide des attentes des consommateurs. Les technologies numériques sont une des clés pour innover sans cesse et redonner à tous le plaisir de l'alimentation.



## Interagir avec les consommateurs en temps réel

La génération *food* est hyperconnectée. Ses changements d'attitude fonctionnent de façon tribale. Le *precision marketing* permet d'interagir plus directement avec les consommateurs et d'améliorer la performance en se concentrant sur les canaux numériques les plus efficaces, afin d'encourager les gens à tester et à adopter nos produits. Au Royaume-Uni, nous avons noué un partenariat avec le cybermarchand alimentaire Ocado pour personnaliser le discours de marque et créer une campagne pour notre nouvelle gamme de yaourts *Light & Free*, qui a permis de conquérir de nouvelles tribus de consommateurs et d'augmenter les ventes. Nous avons relancé notre marque *evian* aux États-Unis avec la campagne *#Iwanna*, mettant en scène des célébrités telles que Maria Sharapova, Madison Keys, Luka Sabbat et de nombreux micro-influenceurs à travers le pays. L'engagement a été 20 fois plus important que pour les campagnes traditionnelles, avec plus de 18 millions de consommateurs touchés.

~ 1/4

Les innovations ont contribué à environ un quart de nos ventes en 2018 contre 16 % en 2016, accélérant la création de valeur dans les catégories à forte croissance.

40 %

Le lancement de nos innovations récentes sur le marché a été 40 % plus rapide grâce au *design thinking*, au prototypage rapide et à un processus d'innovation plus ouvert impliquant nos partenaires et nos consommateurs.



## ADOPTER LE TEST & LEARN FAÇON STARTUP

Via notre laboratoire d'innovation, nous cultivons et accélérons de nouvelles idées de produits.

### Cinq mois du prototype à la mise sur le marché

Dans une boutique éphémère londonienne, nous avons testé *Booj* : un nouveau jus de fruits et légumes pressés à froid avec de la spiruline, entièrement végétane, sans sucres ajoutés et riche en fer. Grâce aux échanges avec les consommateurs sur les réseaux sociaux ainsi que lors de dégustations et de ventes en situation réelle, nous avons amélioré notre produit et affiné la communication pour accélérer sa mise sur le marché.



Plus d'informations sur :  
[rai2018.danone.com](http://rai2018.danone.com)

# FAIRE RIMER CROISSANCE ET SENS

Plus que jamais, les consommateurs adhèrent à des marques engagées qui prennent position sur des enjeux sociétaux et qui sont en ligne avec leurs convictions et les causes qui leur tiennent à cœur. Chez Danone, notre objectif est de construire des marques *Manifesto*, qui défendent leurs points de vue et qui ont un impact positif tout en générant une croissance durable et rentable. En co-créant de nouveaux produits avec les consommateurs ou en nous engageant auprès de nos communautés, nous donnons vie à notre vision *One Planet. One Health* et invitons chacun à prendre part à la révolution de l'alimentation.

## Exprimer notre vision à travers nos marques

Près de deux personnes sur trois choisissent, changent ou évitent une marque en fonction de ses prises de position<sup>(1)</sup>. Aujourd'hui, Danone compte une dizaine de marques *Manifesto* qui s'engagent pour avoir un impact positif et faire avancer des causes majeures. Elles représentent environ 20 % de notre chiffre d'affaires en 2018 et connaissent une croissance supérieure à celle de nos autres marques. Notre ambition est que, d'ici à 2020, toutes nos autres marques aient entamé leur transformation pour devenir des marques *Manifesto* engagées.

## BONAFONT

### PROMOUVOIR L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES AU MEXIQUE

Impliquée depuis 25 ans dans la cause de l'émancipation des femmes, *Bonafont* a franchi un nouveau cap en 2018 : notre marque s'est associée à la campagne *HeForShe* d'ONU Femmes pour combattre les inégalités entre les sexes au Mexique et aider les femmes à prendre leur avenir en main.

En mars, environ 65 000 femmes ont participé à *Carrera Bonafont 5K*, la plus grande course féminine au monde, menée sous la bannière de « l'égalité des chances entre femmes et hommes ».

Nous avons également encouragé l'égalité des sexes au Mexique à travers une campagne puissante sur les réseaux sociaux, « *Avancemos por la igualdad* », qui a touché environ 60 % de la population et incité de nombreuses autres entreprises à soutenir cette cause.



Entreprise



Certifiée

## Une marque de confiance

L'ambition de Danone de devenir l'une des premières multinationales certifiées B Corp™ au niveau mondial reflète notre double projet économique et social et contribue à concrétiser notre vision *One Planet. One Health*. Pour guider les consommateurs, certaines de nos marques ont commencé à apposer le logo B Corp™ sur leurs emballages afin de mettre en valeur leur engagement sociétal. De plus, nous travaillons avec des distributeurs partenaires pour promouvoir la certification B Corp™ dans les points de vente et en ligne.

FORTIMEL

## Améliorer ensemble le quotidien des patients

Pour Fortimel, la révolution de l'alimentation commence par l'adoption d'une approche globale des soins apportés aux patients et de leur processus de rétablissement. Notre objectif est que la nutrition fasse partie intégrante du parcours de soins.

Les patients atteints de cancer souffrent d'une altération du goût et de l'odorat, ce qui a un impact sur leur appétit et leur capacité à satisfaire leurs besoins nutritionnels avec des aliments normaux. Pour tester de nouvelles solutions permettant d'éviter la perte de poids et d'améliorer l'observance du traitement, nous avons travaillé avec des patients aux Pays-Bas : leurs témoignages nous ont permis de mettre au point trois nouvelles saveurs de Fortimel Compact Protein – Gingembre tropical épicé, Fruits rouges sensation fraîcheur et Neutre – qui ont été lancées dans 12 pays en 2018.



ALPRO

## Bon pour vous, bon pour la planète

Marque pionnière dans les produits d'origine végétale, Alpro propose une gamme de plus en plus large de produits innovants, savoureux et sains, avec des ingrédients naturels, sans conservateurs ni édulcorants, ni colorants artificiels. Alpro contribue à promouvoir des choix alimentaires plus sains avec un impact environnemental réduit : ses ingrédients sont sans OGM et ne proviennent pas de zones déboisées. Alpro est aussi l'une des premières entreprises au monde à adopter la méthodologie *One Planet Thinking* en partenariat avec le WWF, en fixant des objectifs de consommation d'eau qui tiennent compte du contexte local de culture des amandes.



AQUA

## Développer l'économie circulaire en Indonésie

À l'occasion de la Journée mondiale de l'environnement en juin 2018, AQUA a lancé le mouvement #BijakBerplastik, une initiative collective associant partenaires et consommateurs afin de développer des solutions pour améliorer la gestion des déchets d'emballages en Indonésie. Nous nous sommes engagés à :



Ouvrir 10 nouveaux sites de collecte d'emballages et de gestion communautaire des déchets pour récupérer plus de plastique que nous n'en utilisons d'ici à 2025.



Activer des programmes de recyclage dans 20 villes, dans le cadre d'une campagne nationale de sensibilisation qui permettra également d'inculquer les bons gestes à 5 millions d'écoliers.



Innover avec nos partenaires pour rendre tous nos emballages en plastique 100 % recyclables et augmenter la proportion de plastique recyclé dans nos bouteilles à 50 % d'ici à 2025.



# DE MEILLEURS PRODUITS, DE MEILLEURS CHOIX, DE MEILLEURES PRATIQUES

89 % de nos volumes vendus appartiennent à des catégories de produits sains<sup>(1)</sup>. Nous sommes en phase avec l'intérêt croissant des consommateurs pour des produits plus naturels, bio et moins sucrés, ainsi que pour des produits d'origine végétale. Grâce à notre connaissance approfondie des besoins nutritionnels locaux et grâce à la recherche scientifique, nous améliorons en permanence le profil nutritionnel et l'étiquetage de nos produits afin que les choix alimentaires plus sains soient aussi les plus attractifs.



## LA SANTÉ DE L'INTÉRIEUR

Notre gamme *Activia* s'étoffe de nouveaux produits, déclinés sous différents formats, qui associent des probiotiques à de nouveaux ingrédients. Une offre appréciée des consommateurs soucieux de leur santé. En plus du traditionnel yaourt en pot, nous proposons des shots, des yaourts à boire, des produits avec garnitures à mélanger et de nouveaux ingrédients. *Activia Touch*, lancé en Allemagne en 2018, propose de nouvelles saveurs comme le thé vert et le citron vert, ajoutant une touche de fraîcheur tout en préservant la santé digestive.

## Des boissons plus saines, pour tous les goûts



EAUX NATURE

Encourager les enfants à s'hydrater en leur proposant des bouteilles faciles à manier avec leurs personnages préférés : en 2018, *evian* a fêté le 90<sup>e</sup> anniversaire de Mickey Mouse avec une gamme exclusive et une campagne mondiale.



FRUITS ET PLANTES

Ajouter des ingrédients d'origine végétale très appréciés au Mexique : *Bonafont Levité Balance* propose une boisson unique enrichie en aloe vera.



AQUADRINKS

Désaltérer les consommateurs au Royaume-Uni, en France et en Allemagne : la nouvelle gamme de boissons à base de thé bio de *Voltic* est nettement moins sucrée que les autres boissons équivalentes.

(1) Sur le plan opérationnel, le périmètre concerné inclut les catégories suivantes : eaux, yaourts, laits et autres produits laitiers de consommation quotidienne, boissons sans sucres, produits de nutrition infantile (à l'exception des biscuits et boissons pour enfants de moins de 3 ans) et de nutrition médicale. N'inclut pas les entités Alpro et WhiteWave.





## Une nutrition équilibrée pour les enfants

« Certains parents s'inquiètent pour l'alimentation de leurs enfants et sont à la recherche de soutien, d'informations et de produits adaptés. Pour aider à favoriser une croissance saine et réduire les carences nutritionnelles potentielles, nous avons lancé Milnutri Complete au Brésil, afin d'assurer un apport équilibré de protéines, de vitamines et de minéraux, tout en accordant une attention particulière à la quantité de sucres. »

**Florence Jeantet,**  
Directrice Développement par l'Innovation,  
Nutrition Infantile

## Des choix avisés

En fournissant des informations plus détaillées aux consommateurs, nous leur permettons de faire des choix avisés pour leur santé et celle de la planète. Dans le cadre du « Danone Act », nous nous sommes engagés à détailler sur notre site français 100 % de nos ingrédients et à expliquer leur rôle dans nos recettes. Nous avons également été la première entreprise à adopter le Nutri-Score sur nos produits laitiers frais. En France, nous déployons ce label scientifique, testé auprès des consommateurs et approuvé par l'Organisation mondiale de la santé (OMS), pour couvrir 100 % de nos emballages de produits laitiers frais d'ici à fin 2019. Nous l'étendrons progressivement à la Belgique, l'Autriche, l'Allemagne et la Suisse.



## BIEN VIEILLIR

D'ici à 2020, la population comptera 1 milliard de personnes de plus de 60 ans. Notre objectif est de les aider à vieillir en bonne santé et à se rétablir plus rapidement de leurs blessures ou de leurs maladies. Nous poursuivons nos recherches pour promouvoir des solutions nutritionnelles qui contribuent à maintenir un esprit alerte, un cœur sain, la santé digestive, l'énergie et la mobilité. Dans le cadre de la préparation de la *Decade of Healthy Aging*<sup>(1)</sup>, qui débutera en 2020, *Nutricia* s'est associée en 2018 à la *Global Coalition on Aging* et a co-publié un livre blanc sur le rôle de la nutrition pour vieillir en bonne santé.

(1) Décennie pour un vieillissement en bonne santé.  
(2) FMCG gurus 2017/Matsson survey.



## DE NOUVELLES ALTERNATIVES VÉGÉTALES

Plus d'un tiers des consommateurs choisissent de suivre un régime alimentaire flexitarien et, sur nos marchés clés, plus de 80 % des ménages achètent à la fois des produits d'origine végétale et des produits laitiers<sup>(2)</sup>. Pour satisfaire tous les goûts, nous avons élargi l'éventail d'ingrédients dans notre portefeuille de produits d'origine végétale. Parmi les nouveautés 2018 : les boissons à l'avoine *Silk* aux États-Unis, les boissons à base de noix de coco bio *Alpro*, les alternatives aux yaourts *Vega* et *Good Plants* à base de noix de cajou et d'amandes, riches en protéines et probiotiques, à faible teneur en sucres, et enfin des boissons caféinées et des desserts d'origine végétale.

# LE BON PRODUIT, AU BON MOMENT

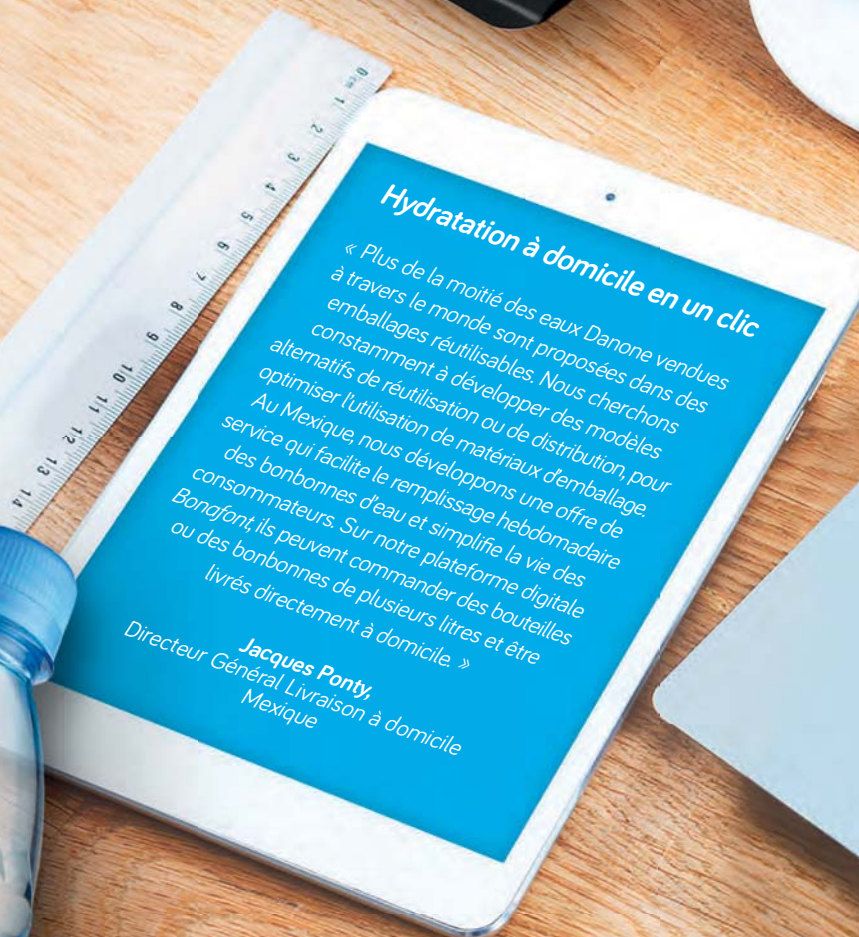
Nous voulons donner tout le plaisir de l'alimentation aux consommateurs en leur proposant le bon produit, au bon format et au bon moment. Pour offrir plus de choix et satisfaire toutes les envies, nous avons étendu notre présence partout où ils vont faire leurs courses et aiment se restaurer. Nous répondons à leurs besoins et à leurs attentes, que ce soit *via* une commande en ligne, en magasin, ou un achat d'impulsion à consommer sur le pouce.

## Frais et à portée de main

Nous avons ajouté 33 000 meubles réfrigérés dans les magasins d'Amérique latine et d'Asie, où les consommateurs aiment déguster nos boissons rafraîchissantes. Nous continuons également à élargir notre présence aux États-Unis : grâce à un nouveau partenariat, *evian* est désormais disponible dans 250 000 commerces de proximité à travers le pays.

## Sur le pouce

En 2018, la majorité de nos innovations dans les produits laitiers et d'origine végétale a été lancée en format individuel ou nomade. Avec nos yaourts hyperprotéinés en gourdes ou à boire, nos shots de probiotiques, nos boissons au café prêtes à consommer et nos produits gourmands, chacun peut faire un choix plus sain, plus facile à déguster en toutes occasions.



X2

Notre ambition est de doubler nos ventes sur les canaux e-commerce pour passer de 1 milliard d'euros en 2018 à 2 milliards d'euros d'ici à 2020.

## Toujours disponible en ligne

Pour soutenir les parents soucieux d'offrir une alimentation saine à leurs bébés au cours de leurs 1 000 premiers jours (de la conception à l'âge de 2 ans), nous nous engageons à leurs côtés, quand ils le souhaitent, pour les aider à faire des choix avisés. Nos marques *Nutricia* et *Aptamil* sont en contact étroit avec les parents via les réseaux sociaux, les plateformes numériques et l'assistance en ligne. Disponibles 24 h/24, elles leur apportent des réponses adaptées, que ce soit un conseil en nutrition ou des informations sur un produit.

## LE BIO EN LIGNE

10 % de nos ventes d'aliments pour bébés et préparations pour nourrissons *Happy Family Organics* sont réalisées en ligne. En 2018, elles ont continué d'enregistrer une croissance à deux chiffres, supérieure à celle de la catégorie des aliments pour bébés. Aux États-Unis, nous avons travaillé avec des partenaires tels qu'Amazon pour nous rapprocher des parents et adapter notre gamme de produits et nos informations, en fonction de leurs besoins. De nouvelles offres ont vu le jour, comme notre sélection d'aliments et de collations pour bébés *Happy Bundle*. Nous avons aussi introduit *Happy Family Organics* en Chine pour proposer une gamme bio aux jeunes parents chinois.

# DES ÉQUIPES ENGAGÉES DERRIÈRE NOS MARQUES

Chez Danone, nous sommes plus de 100 000 personnes ayant à cœur de faire avancer la révolution de l'alimentation. Chacun et chacune d'entre nous se mobilise pour apporter sa contribution en tant qu'ambassadeur de marque, expert d'une alimentation saine et durable ou militant sur le terrain. Grâce à des programmes d'apprentissage et de formation innovants et à un engagement accru envers nos communautés locales, nous renforçons notre énergie collective et nous nous efforçons chaque jour de rendre notre entreprise et nos marques durables.

## UNE PLATEFORME D'APPRENTISSAGE PIONNIÈRE

« Pour co-construire notre avenir, les salariés ont besoin de savoir où nous en sommes dans la mise en œuvre de notre vision One Planet. One Health et de comprendre les enjeux et opportunités liés aux Objectifs Danone 2030. Nous avons créé une plateforme innovante d'e-learning qui rassemble une multitude de ressources internes et de programmes d'apprentissage de partenaires – tels que l'Institut des Nations unies pour la formation et la recherche (Unitar) et la Fondation Ellen MacArthur. L'objectif est d'aider nos équipes à devenir expertes sur des sujets allant du changement climatique à l'économie circulaire, en passant par l'agriculture et la nutrition. »

Anne-Claire Berg,  
Directrice de la Culture et de l'Engagement



## TOUS VOLONTAIRES !

Nos équipes se sont massivement mobilisées au service de leurs communautés locales lors de notre traditionnel *Volunteering Month* (mois du volontariat). À travers le monde entier, nos salariés ont par exemple mené des actions de sensibilisation au vieillissement en bonne santé dans les maisons de retraite et à la nutrition infantile à l'école, ou se sont portés bénévoles dans des banques alimentaires et dans des jardins urbains.

## #JESAISJAGIS À la rencontre des consommateurs

Le 21 septembre, 1 500 salariés de Danone se sont mobilisés en magasins dans la France entière, aux côtés d'agriculteurs, pour sensibiliser les consommateurs à l'agriculture régénératrice.

Toutes nos marques ont reversé l'intégralité de leur chiffre d'affaires du jour – soit plus de 5 millions d'euros – pour soutenir des projets d'agriculture régénératrice.



## Un collectif pour transformer nos marques

« Nous venons de lancer "Le Collectif", qui rassemble plus de 2 000 talents du monde entier, tous passionnés par les marques, la génération food et adeptes de la culture pop. Cette communauté marketing stimulera le changement autour de pratiques d'avant-garde, pour innover constamment et construire nos marques. »

Valérie Hernando-Prese,  
Directrice Générale Marketing

# INVESTIR DANS L'ALIMENTATION DE DEMAIN

## Collaborez avec les jeunes pousses

La collaboration est la clé du succès pour réinventer l'alimentation et proposer des produits plus sains et plus durables. Nous investissons dans des idées disruptives d'entrepreneurs talentueux de la FoodTech et nous travaillons avec des partenaires de secteurs variés pour accélérer l'innovation et être à l'avant-garde des nouvelles tendances en matière de santé, de bien-être, d'alimentation et de digitalisation.

En 2018, Danone Manifesto Ventures a continué d'investir dans de jeunes pousses du secteur alimentaire avec des produits et des modèles économiques innovants. **Harmless Harvest** partage notre vision d'un modèle durable dans l'approvisionnement et la commercialisation de son eau de coco bio. La startup allemande **Mitte** offre une technologie révolutionnaire qui permet aux consommateurs de purifier l'eau du robinet et de la personnaliser en y ajoutant des minéraux. **Yumble** aide les parents à offrir une alimentation saine à leurs enfants en livrant des repas nutritifs à domicile. Enfin, **Agricool** développe l'agriculture urbaine en proposant un moyen écologique de cultiver localement des fruits, comme les fraises, dans des containers maritimes recyclés.



## Alimentation et santé : soutenir des concepts innovants

Par le biais du fonds Health for Life Capital, Danone soutient l'innovation dans les domaines de la santé, de la nutrition ou de la recherche sur le microbiome. HFLC est un fonds de 160 millions d'euros qui a investi, depuis 2014, dans 20 entreprises qui interviennent dans des domaines aussi variés que les nouveaux ingrédients d'origine végétale, le service d'information nutritionnelle en ligne ou encore les solutions microbiologiques pour la prévention et le traitement des allergies chez l'enfant.

## CULTIVER DE NOUVELLES APPROCHES

Danone est un membre cofondateur de MISTA, une plateforme d'innovation basée à San Francisco, qui aide un réseau de startups dans le secteur de l'alimentation à optimiser des projets allant des protéines alternatives jusqu'aux services de santé et de bien-être, en passant par les biotechnologies.

## Stimuler les startups de la FoodTech

Nous privilégions une approche d'innovation ouverte en nous associant à Startupbootcamp FoodTech pour soutenir de nouvelles idées visant à transformer le secteur de l'alimentation. Après trois mois d'accélération de leurs projets, sept startups nous ont rejoints en novembre pour une journée d'échanges à la Station F (le plus grand campus de startups du monde, basé à Paris) afin de présenter leurs idées à des investisseurs, des dirigeants d'entreprises et des experts du secteur alimentaire.



Plus d'informations sur : [rai2018.danone.com](http://rai2018.danone.com)



**DANONE**

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

**Adresse courrier**

15, rue du Helder - 75439 Paris - Cedex 09

**Direction de la Communication**

Tel : +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**

Karen Couck

**Directrice adjointe de la publication**

Laetitia Noël

**Responsable de projet**

Magalie Bourgeois


**Photos**

Tous droits réservés. ©Disney.  
Oleg Zinger, Alain Gauthier, The Consumer Goods  
Forum's 2017 Global Summit - Berlin, Mitte,  
Yumble, Harmless Harvest, Mathieu Beaudet,  
Daniel Sannwald, Association La Sauge - 2018,  
Getty Images, Fotolia, iStock

**Contributeurs web**

Jessica Jugganadum  
Lucie Diem  
Salim Mahhou

**Conception et réalisation**

 (Réf : RADA018)

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

Ce document est imprimé par Baugé Imprimeur sur un  
papier certifié FSC. La certification FSC® garantit le respect  
des règles de gestion forestière responsable et le suivi  
jusqu'au distributeur final.

Version PDF accessible aux personnes  
déficiences visuelles sur [danone.com](http://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 moteur 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.



# YOGHOURT DANONE



## À propos de Danone ([www.danone.com](http://www.danone.com))

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 et se développe sur des catégories de produits tournées vers la santé et en forte croissance, à travers ses trois métiers : les Produits Laitiers et d'Origine Végétale, les Eaux et la Nutrition Spécialisée. Danone vise à inspirer des habitudes alimentaires et de consommation plus saines et plus durables, en ligne avec sa vision *One Planet. One Health*, qui reflète la conviction que la santé des hommes et celle de la planète sont étroitement liées. Pour faire de sa vision une réalité et créer de la valeur durable et rentable sur le long terme pour toutes ses parties prenantes, Danone a défini ses Objectifs 2030 : neuf objectifs alignés sur les Objectifs de développement durable définis par les Nations unies pour 2030. Danone s'engage à agir de manière efficace, responsable et inclusive ; 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 et comptant plus de 100 000 salariés, Danone a réalisé un chiffre d'affaires de 24,7 milliards d'euros en 2018. Le portefeuille de Danone est constitué de marques internationales (notamment *Actimel, Activia, 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, Vega*).

Cotée sur Euronext Paris et sur le marché OTCQX via un programme d'ADR (*American Depositary Receipt*), Danone est classée dans les principaux indices de responsabilité sociale : le Dow Jones Sustainability Index, Vigeo Eiris, l'Ethibel Sustainability index, MSCI Global Sustainability, MSCI Global SRI indexes et FTSE4Good.

# DANONE 18

EN SAVOIR PLUS :



RAPPORT ANNUEL INTÉGRÉ DIGITAL  
[RAI2018.DANONE.COM](http://RAI2018.DANONE.COM)



DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

 @Danone

 [facebook.com/Danone](https://facebook.com/Danone)

 [linkedin.com/company/danone](https://linkedin.com/company/danone)

