

A young child with dark hair is shown in profile, eating a golden-brown cookie. The child is wearing a pink and white striped shirt. In the foreground, a white plate holds several fresh blueberries. A large, semi-transparent red rectangle is overlaid on the image, containing the title text in white and gold.

IDA NO NE 15

**RAPPORT
ÉCONOMIQUE
ET SOCIAL**

APPORTER LA SANTÉ
PAR L'ALIMENTATION
AU PLUS GRAND
NOMBRE

Sommaire

Le mot de Franck Riboud	2
-------------------------	---

Panorama 2015

Page 3

Danone en 2015	4
Entretien avec Emmanuel Faber	8
Le Manifesto	15
Comité Exécutif	18
Gouvernance	22
Faits marquants	26
Chiffres clés	30

De la nutrition à l'alimentation

Page 35

Introduction	36
1. Construire, entretenir et protéger son capital santé	41
2. Valoriser la diversité sociale et culturelle	51
3. Gérer les ressources naturelles autrement et lutter contre le réchauffement climatique	61
4. Imaginer des solutions ensemble	69
5. Une nouvelle organisation et 100 000 talents	77
6. Retour sur le Danone Day	83

Indicateurs

Page 86

LE MOT DU PRÉSIDENT

FRANCK RIBOUD



Une entreprise, c'est d'abord une aventure partagée d'hommes et une mission, un rêve de croissance. En 1996, Antoine Riboud et le Conseil d'Administration m'ont confié ce rêve collectif. Vingt ans après, j'ai considéré que c'était à mon tour de le transmettre, et à une équipe qui aura devant elle le temps nécessaire pour franchir une nouvelle étape et construire le Danone de demain.

Dans une entreprise qui n'a connu que deux dirigeants en cinquante ans, la transmission est un moment forcément délicat. Le Conseil d'Administration de Danone a donc naturellement souhaité mettre en place une transition progressive en confiant à Emmanuel Faber, après un parcours remarquable de dix-huit ans à mes côtés chez Danone, la plénitude de la direction exécutive mais en donnant, pour un temps, un caractère renforcé à la présidence que j'exerce.

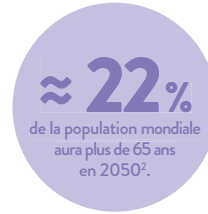
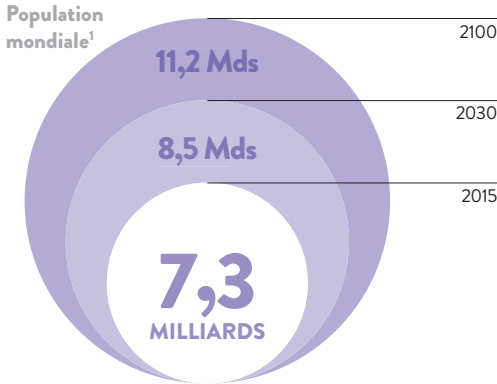
Je suis heureux que cette transition soit un succès, et même un succès exemplaire. Dans un environnement volatil et incertain, la nouvelle équipe exécutive, constituée par Emmanuel et portée par la confiance du Conseil, a tenu ses engagements et les objectifs économiques et financiers de cette première année d'exercice. Elle imprime sereinement sa marque et sa manière de faire, dans le respect de la culture profonde de cette entreprise et au service de sa mission : apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. C'est exactement l'esprit de ce que nous avons voulu faire : que Danone change pour rester Danone.

A stylized, abstract landscape illustration. The top half features a bright blue sky with large, overlapping, wavy shapes in various shades of blue. Below the sky, a range of mountains is depicted in warm tones of orange, yellow, and light brown. In the foreground, there are rolling green hills and a winding blue river. Several trees are scattered throughout the scene, including a large, rounded green tree on the left and a tall, thin tree on the right. The bottom of the image shows dark purple and green foliage, possibly reeds or tall grasses, partially obscuring the river.

PANORAMA 2015

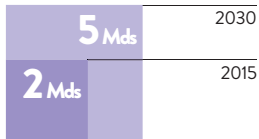
Enjeux

Répondre aux évolutions majeures et aux défis de la planète, parmi lesquels celui de l'alimentation est central.



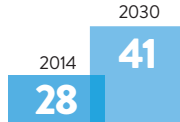
D'ICI À 2050, L'AFRIQUE contribuera pour plus de moitié à la croissance démographique mondiale¹.

POPULATION issue des classes moyennes dans la région Asie-Pacifique³



Urbanisation⁴

VILLES de plus de 10 millions d'habitants



Santé et nutrition

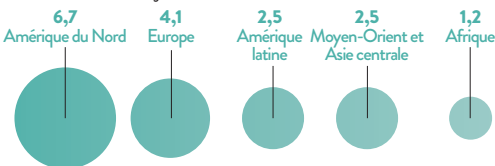
80%

DES MALADIES CHRONIQUES⁵

pourraient être évitées grâce à une alimentation saine, une activité physique régulière et l'absence de tabac.

Empreinte écologique⁶

Exprimée en hectares (ha) par personne et par an, elle évalue la surface nécessaire pour produire tout ce que consomme un individu, ou une population, pour son alimentation, son habitation, ses déplacements... ainsi que pour absorber les déchets rejetés.



1,8 Md

DE PERSONNES

souffrent d'insuffisance alimentaire dans le monde.⁷

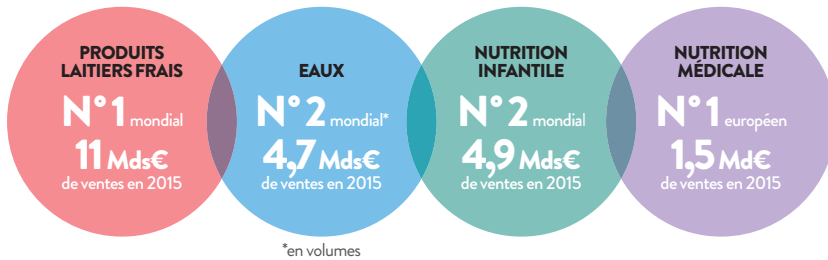
Sources : 1. *Perspectives démographiques mondiales : révisions 2015*, Organisation des Nations unies (ONU).
2. Organisation mondiale de la santé (OMS). 3. *The Emerging Middle Class in Developing Countries*, OCDE, 2010. 4. *World Urbanization Prospect, Trends 2014, Key facts*, ONU, 2014. 5. Il s'agit ici des cardiopathies, accidents vasculaires cérébraux et diabète de type 2, *Prévention des maladies chroniques, un investissement vital*, OMS, 2006. 6. *Global Footprint Network*, données 2011. 7. FAO.

Mission

Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre.

Activités

Promouvoir des comportements alimentaires plus sains au travers de quatre activités partout dans le monde.



D'ici à 2020

Construire un modèle de croissance rentable, durable et forte sur trois piliers :

1. L'alimentation : favoriser des comportements alimentaires plus sains en apportant une réponse aux besoins nutritionnels mais aussi en intégrant une dimension culturelle, sociale, émotionnelle et physiologique liée aux habitudes alimentaires locales de chaque région du monde.

2. Les cycles de l'alimentation et de l'eau : protéger et sécuriser les principales ressources stratégiques de l'entreprise (le lait, le plastique et l'eau) tout en générant un véritable avantage compétitif.

3. Les hommes et l'organisation : développer des équipes performantes et améliorer l'efficacité opérationnelle de l'organisation.



2014
une croissance rentable



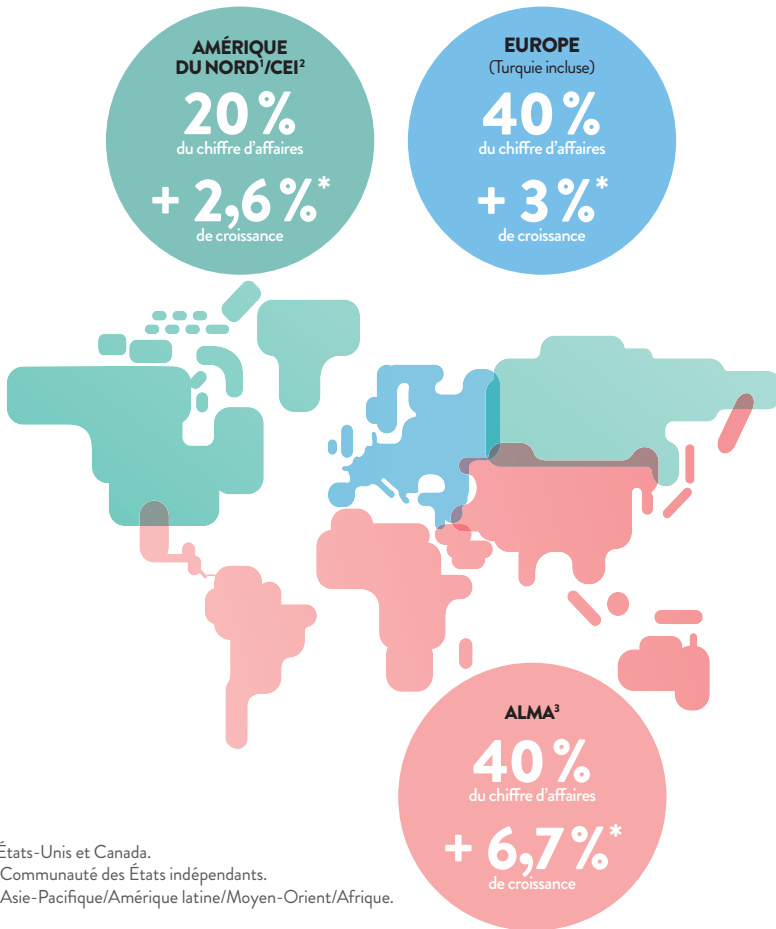
2015
une croissance rentable et durable



2020
une croissance rentable, durable et forte

Présence internationale

Implantée dans plus de 130 pays, Danone réalise un chiffre d'affaires de 22 milliards d'euros, dont 52% dans les pays émergents, en 2015.



1. États-Unis et Canada.
 2. Communauté des États indépendants.
 3. Asie-Pacifique/Amérique latine/Moyen-Orient/Afrique.

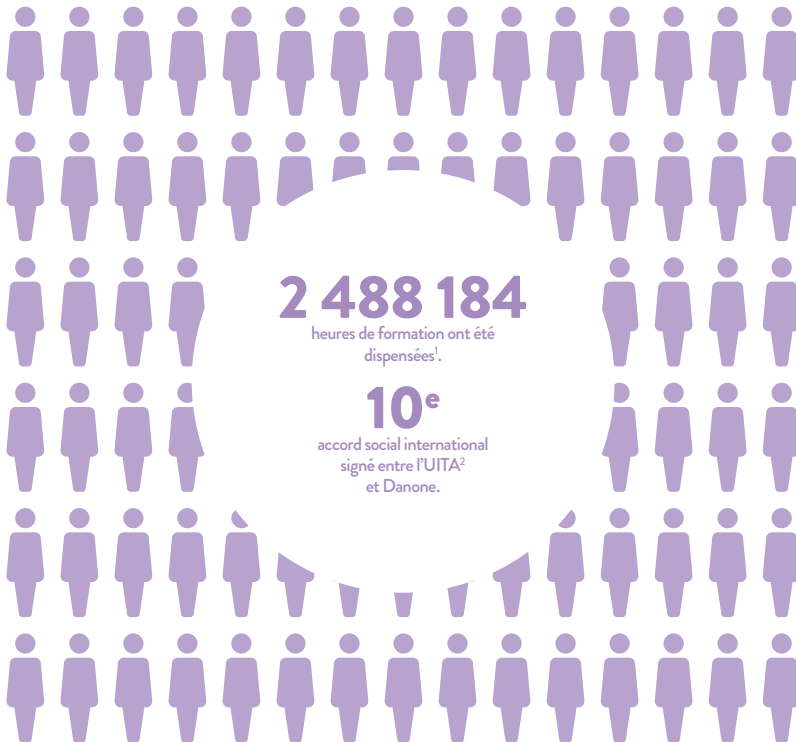
*en données comparables

Talents

Danone donne un nouvel élan à la gestion de ses talents :
développer les compétences de la totalité de ses 100 000 salariés
et créer les conditions d'une entreprise plus collaborative.

86 319

salariés ont bénéficié
d'au moins une formation.



1. Chiffre excluant les filiales n'ayant pas reporté d'indicateurs sociaux autres que les effectifs totaux.

2. Union internationale des travailleurs de l'alimentaire.

Des résultats solides pour avancer vers 2020



EMMANUEL FABER
DIRECTEUR GÉNÉRAL

Début 2015, vous annonciez votre objectif de parvenir à une croissance rentable, durable et forte pour Danone. Où en êtes-vous un an après ?

EF : Les résultats de 2015 s'inscrivent dans le cadre d'une transformation qui nous conduit vers 2020. À bien des égards, 2015 a été une bonne année, où nous avons progressé et délivré des résultats solides, tout à fait en ligne avec nos objectifs, dans un contexte particulièrement volatil et incertain. La croissance des ventes à +4,4%¹ est pleinement dans les objectifs que nous nous étions fixés cette année de 4 à 5 % de croissance organique. C'est le reflet de deux réalités qu'il est important de souligner. La première, c'est que nous avons trois métiers sur quatre qui délivrent une croissance organique de plus de 7% cette année : la Nutrition Médicale, la Nutrition Infantile et les Eaux. Par ailleurs, l'activité Produits Laitiers Frais se redresse graduellement : après un premier semestre encore légèrement négatif en termes de croissance, la croissance est positive sur le second semestre, confortée encore par le quatrième trimestre, qui enregistre 2,6 % de croissance.

+4,4%
de croissance
organique en 2015

La croissance organique de la marge est de 17 points de base¹, ce qui, là encore, est en ligne avec nos objectifs. Le résultat net est en progression de 12%². 2015 est la première année d'une transformation qui va nous amener, à travers la mise en œuvre de notre projet Danone 2020 et de notre vision de l'alimentation, à générer sur le plan économique une croissance forte, durable et rentable d'ici à 2020.

+9,8%¹

La Nutrition Infantile affiche la plus forte croissance des quatre catégories.

Comment se comportent vos quatre métiers ?

EF: Les actions menées en 2015 ont permis d'obtenir ces résultats solides dans nos quatre métiers et sur tous nos marchés, aussi bien les marchés développés que les marchés émergents. La croissance de la Nutrition Médicale a été très forte sur le segment des produits pédiatriques et Neocate confirme sa place de référent des produits hypoallergéniques. La Nutrition Infantile reste sur une tendance très positive sur tous les continents, en particulier en Afrique et en Amérique latine. L'Europe bénéficie du succès des marques nationales, en Angleterre et aux Pays-Bas en particulier. Les Eaux continuent une progression très équilibrée à + 7 % entre les eaux plates et gazeuses – les innovations des marques internationales telles qu'evian et Volvic ont conquis les consommateurs ; les eaux aromatisées – Bonafont en tête en Amérique latine – enregistrent quant à elles une croissance élevée. Enfin, le pôle Produits Laitiers Frais enregistre une progression de son chiffre d'affaires grâce à la reprise du marché américain. Après le tassement du segment du « yaourt grec », nous y renouons avec une croissance supérieure à 4 % de nos ventes au quatrième trimestre grâce à des innovations très bien accueillies comme Oikos Triple Zero, le relancement de Danimals, notre marque pour enfants, et une version très protéinée de Light & Fit. En Europe, la focalisation sur nos principales marques, Activia, Actimel et Danonino, commence à porter ses fruits.

1. En données comparables. 2. En données historiques.

Pour revenir sur l'Europe justement, comment peut-elle contribuer au redressement durable des Produits Laitiers Frais ?

EF : L'Europe, qui représente près de 40 % de nos ventes toutes catégories confondues, est, et a toujours été, une région majeure pour nous. Depuis trois ans, le redressement des Produits Laitiers Frais en Europe est une priorité. Nous récoltons déjà les premiers résultats des chantiers engagés et 2015 a été une année de rénovation importante de notre portefeuille de marques. En témoignent le lancement d'Activia Fusion, le relancement d'Actimel – notamment en Espagne – et la reformulation de Danonino, la marque de référence de notre gamme enfants. Parallèlement, nous avons choisi d'être plus sélectifs dans notre stratégie promotionnelle. Au final, le redressement de nos ventes en Europe se poursuit : nous sommes sur la bonne voie.

Où en êtes-vous de votre développement en Afrique, qui a donné lieu à la création d'un pôle multimétier il y a un peu plus d'un an ?

EF : La dynamique économique, sociale et démographique soutenue de ce continent, tirée par la croissance des marchés intérieurs et l'émergence d'une classe moyenne significative, fait de l'Afrique une région importante pour le futur de Danone et pour sa mission. Cette année a été l'occasion de travailler sur les fondamentaux, en premier lieu le développement des circuits d'approvisionnement et notamment la création et le soutien de filières locales. Nous avons également investi dans nos capacités de production et de distribution, en priorité dans les canaux de proximité, en capitalisant sur les pratiques locales. Parallèlement, nous avons consolidé nos positions partenariales, au Maroc avec la Centrale Danone, où nous avons porté notre participation à plus de 95 % du capital, et en Afrique de l'Ouest avec Fan Milk, entreprise dans laquelle nous sommes maintenant majoritaires. Nous avons également procédé à des acquisitions de marques locales fortes, souvent historiques dans leur pays et reconnues pour leur qualité par les consommateurs.



La dernière étant Halayeb en Égypte, entreprise spécialisée dans les fromages frais, qui nous permet d'augmenter nos capacités de production et d'étendre notre réseau de distribution dans ce pays.

Vos résultats semblent contrastés dans les autres régions du monde, y voyez-vous toujours des potentiels de croissance ?

EF : Absolument. Toutes les régions du monde dans lesquelles nous sommes présents sont clés et contribuent aujourd'hui à la croissance de Danone. L'Europe enregistre une croissance de + 3 %³, l'ensemble Amérique du Nord-CEI⁴ est à + 2,6 %³ et la zone ALMA⁵ à + 6,7 %³. Hors Afrique, la performance de la zone ALMA a été marquée par le ralentissement et la transition de Mizone en Chine vers un profil de croissance plus normalisé, après le très fort taux de croissance que nous avons connu ces dernières années.

Quelles sont les actions déjà engagées qui vous donnent confiance en l'avenir ?

EF : Au cours des derniers mois, nous avons engagé une profonde transformation pour proposer à nos consommateurs une offre de produits plus attrayants, plus sains et mieux adaptés à des pratiques alimentaires durables. Nous adaptons nos marques aux nouvelles attentes des consommateurs, investissons davantage dans la recherche (+ 9 % en 2015) et augmentons nos moyens de production au service de la croissance de nos activités. Nous avons mené en parallèle des projets de transformation de notre organisation et de nos processus internes, qui préparent également l'avenir de l'entreprise. Nous avons ainsi remplacé l'approche budgétaire classique sur une base annuelle par un processus de réallocation permanent, tous les trimestres. Ce nouveau processus nous permettra, dans un environnement aussi volatil que celui que nous connaissons, d'allouer nos ressources là où nous devons le faire, pour le court, le moyen et le long

3. En données comparables. 4. Communauté des États indépendants. 5. ALMA : Asie-Pacifique/Amérique latine/Moyen-Orient/Afrique.

terme. Nous gagnons ainsi en flexibilité tout en gardant clairement notre direction stratégique. Nous poursuivrons également en 2016 la mise en place du projet d'organisation One Danone. L'objectif est de construire une nouvelle organisation pour Danone au plan local, plus transversale, plus agile, et pleinement adaptée aux spécificités de chaque territoire dans lequel nous opérons. En partageant et en renforçant nos fonctions clés de support à la croissance que sont la finance, l'informatique, les ressources humaines et le secrétariat général au sein de nos 30 régions, nous gagnons en impact, en cohérence et en efficacité, pour mieux accompagner le développement de nos activités, en restant proches de nos marchés. Toute cette aventure est rendue possible grâce à la mobilisation et à l'engagement des 100 000 hommes et femmes de l'entreprise. C'est certainement ce dont je suis le plus fier. Tout cela me rend extrêmement confiant en l'avenir.

« Le plan de transformation Danone 2020 est bel et bien en marche. Nos résultats en 2015 et les chantiers en cours en témoignent. »

Où en êtes-vous de la mise en place de votre plan de transformation de moyen terme Danone 2020 ?

EF : Ce plan de transformation a été initié par Franck Riboud il y a près de dix-huit mois. Tout d'abord, nous avons réaffirmé notre mission « apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre » en réfléchissant collectivement à son sens et à la manière dont nous voulions la mener à bien, à la lumière du double projet économique et social qui nous anime depuis plus de quarante ans. Ainsi, nous avons exprimé nos convictions et nos engagements dans un manifeste pour l'alimentation qui développe notre ambition et la façon dont nous allons mettre notre mission en action et agir avec toutes nos parties prenantes. Ce manifeste est le socle de notre plan de transformation Danone 2020. À travers ce plan, nous couvrons trois axes stratégiques : l'alimentation, pour



favoriser des comportements alimentaires plus sains en apportant une réponse aux besoins nutritionnels mais aussi en intégrant une dimension culturelle, sociale, émotionnelle et physiologique liée aux habitudes alimentaires locales de chaque région du monde ; la gestion de nos ressources stratégiques sous forme de cycles pour protéger et sécuriser nos principales ressources que sont le lait, le plastique et l'eau, tout en générant un véritable avantage concurrentiel ; et enfin, les hommes et les organisations pour développer tous nos talents et améliorer notre efficacité opérationnelle. Le plan de transformation Danone 2020 est bel et bien en marche. Nos résultats en 2015 et les différents chantiers en cours que j'ai évoqués en témoignent.

Vous avez annoncé une nouvelle politique climat à l'occasion de la COP21, ainsi qu'un partenariat avec Veolia. Pouvez-vous nous expliquer cet engagement ?

EF : Nous avons saisi l'occasion de la COP21 pour annoncer nos engagements pour le climat avec une politique extrêmement ambitieuse. Bien avant les horizons de temps définis par l'ONU et par l'accord de la COP21, nous nous donnons pour perspective d'être neutres en carbone – y compris dans l'agriculture et l'amont agricole, qui représentent les deux tiers de nos émissions. Dans les quinze ans qui viennent, nous nous engageons à réduire de 50 % l'intensité carbone de nos émissions. Je rappelle que nous avons, depuis 2008, réussi à découpler la croissance de nos activités de celle de nos émissions, laquelle est restée stable en valeur absolue. evian sera la première marque mondialement neutre en carbone en 2020. Vous le voyez, Danone s'est fixé des objectifs ambitieux et conserve un esprit pionnier, notamment en favorisant l'émergence de coopérations inédites et porteuses de changement comme nous l'avons fait avec Veolia.

-50%

Danone s'est engagée à réduire de 50 % l'intensité carbone de ses émissions de gaz à effet de serre d'ici à quinze ans.

Quelles sont vos priorités pour 2016 ?

EF : J'ai constitué il y a un an une nouvelle équipe de direction pour conduire la transformation de Danone. En 2016, nous continuerons à construire collectivement le Danone de demain et nous poursuivrons notre chemin vers 2020. Dans un contexte macroéconomique qui demeurera globalement incertain, nous resterons concentrés sur la mise en œuvre de nos plans et nous poursuivrons notre ambition pour une croissance forte, rentable et durable, pour atteindre d'ici à 2020 une croissance du chiffre d'affaires supérieure ou égale à 5%. Danone s'est beaucoup transformée au cours des dix-huit derniers mois. Mais pour autant, notre projet pour l'entreprise reste inchangé : au service de notre double projet, nous cherchons à créer de la valeur pour toutes nos parties prenantes : nos 100 000 collaborateurs, nos consommateurs, nos clients et fournisseurs, nos actionnaires, en incluant toutes les communautés avec lesquelles Danone interagit partout où nous sommes présents.



Le Manifesto



*Le monde évolue, l'alimentation aussi,
et Danone est au cœur de ces mutations.*

*Pour remplir au mieux sa mission d'apporter
la santé par l'alimentation au plus grand nombre,
Danone a écrit son manifeste, le Manifesto.
Il incarne l'engagement de Danone à construire
une révolution de l'alimentation pour la santé
de l'entreprise et de son écosystème, de la planète
et pour la santé des générations présentes et à venir.*

*Le plan de transformation Danone 2020,
qui définit les priorités stratégiques
et les chantiers à mener pour les 5 années
à venir, en est la première étape.*



NOS CONVICTIONS

Chez Danone, nous sommes convaincus que... ★ **POUR CHACUN D'ENTRE NOUS, LA SANTÉ EST UN TOUT** La santé est un état général de bien-être qui implique le corps autant que l'esprit, qui relève autant des sensations que des émotions. ★ **LA SANTÉ PASSE PAR L'ALIMENTATION** Avoir une alimentation saine est essentiel pour construire et préserver notre santé et notre bien-être. L'existence de ce lien étroit entre alimentation et santé est ancrée depuis toujours dans la plupart des civilisations à travers le monde. ★ **L'ALIMENTATION EST AU CŒUR DE LA CULTURE** L'idée d'une alimentation saine ne se résume pas aux besoins nutritionnels et au goût. Sa richesse est partie intégrante de chaque culture, immanquablement différente et toujours spécifique, elle mérite qu'on prenne le temps de la comprendre. ★ **LA SANTÉ N'EST RIEN SANS LE PLAISIR** Sans envie ni joie, impossible de se nourrir ou de continuer à se nourrir sainement. Le plaisir à travers l'alimentation est la condition préalable à tout mode de vie sain. ★ **LA RICHESSE DES NATIONS SE DÉVELOPPE AVEC UNE PLANÈTE SAINE** Tous les aliments que nous mangeons dépendent du sol où ils ont poussé, du sol dont ils se sont nourris. En tant que jardinier de cette planète, nous avons le devoir de veiller à ces ressources de manière responsable et durable. ★ **NOTRE MEILLEURE ALLIÉE EST LA RECHERCHE** L'alimentation va au-delà du produit brut de la nature. C'est le résultat d'une entreprise humaine, combinant progrès technologique et compréhension profonde de sa valeur et de son potentiel. ★ **C'EST AUJOURD'HUI QUE SE PRÉPARE LE FUTUR** Des solutions vont émerger pour servir cette génération et les suivantes en apportant une alimentation saine et accessible ainsi que de l'eau potable au plus grand nombre à travers le monde. ★

LA MISSION EN ACTION

Chez Danone, nous nous engageons... ★ **À ŒUVRER POUR LA SANTÉ**

ET LE BIEN-ÊTRE Nous nous tenons aux côtés de nos collaborateurs et de nos consommateurs, en encourageant l'adoption d'une alimentation et de modes de vie capables de leur apporter santé et bien-être. ★ **EN DONNANT CONSTAMMENT**

LE MEILLEUR DE NOUS Nous répondons avec fierté de chacun de nos produits et services, et nous nous portons garants de leur qualité et de leur intégrité, quels que soient le choix du consommateur et la provenance du produit ou du service. ★ **POUR**

CHAQUE INDIVIDU, À TOUT ÂGE, AVEC PLAISIR À travers notre gamme de produits et services, nous nous engageons à répondre aux besoins et désirs de chaque personne à chaque moment clé de la vie, en encourageant l'adoption de modes d'alimentation équilibrés ou en proposant des bénéfices santé spécifiques. ★ **POUR**

VOTRE FOYER, ET SEULEMENT LE VÔTRE Nous défendons le principe que chaque culture a le droit de préserver sa propre manière de se nourrir et de concevoir le bien-être, en offrant des produits inspirés et développés à partir de besoins locaux. ★ **POUR**

NOTRE PLANÈTE ET SON PATRIMOINE VIVANT Nous nous engageons ensemble à préserver une planète saine et consacrerons toute notre énergie à protéger la richesse de la vie et la diversité de la nature sous toutes ses formes et dans tous ses écosystèmes.

★ **POUR CE QUI EST INVENTÉ ET CE QU'IL RESTE À INVENTER** Nous respectons constamment notre obligation de préparer le futur à travers des solutions nouvelles et durables d'alimentation saine et d'accès à l'eau potable pour le plus grand nombre, tout en créant des liens avec les communautés et les parties prenantes. Nous restons à l'avant-garde de ce mouvement. ★ **PAS SEULS, MAIS AVEC DES**

PARTENAIRES ET DESAMIS Nous restons convaincus qu'il est préférable de marcher ensemble que seuls dans notre quête commune pour une meilleure santé par une meilleure alimentation pour le plus grand nombre. Nous le faisons en tissant des liens privilégiés avec des consommateurs et des communautés de plus en plus nombreux. ★

Comité Exécutif

Gustavo Valle

Directeur Général
Produits Laitiers Frais,
au Comité Exécutif
depuis 2015

Jean-Philippe Paré

Directeur Général
Recherche et Développement,
au Comité Exécutif
depuis 2011

Francisco Camacho

Directeur Général Eaux,
au Comité Exécutif
depuis 2011

Bertrand Austruy

Secrétaire Général,
au Comité Exécutif
depuis 2015

Lorna Davis

Chief Manifesto Catalyst,
au Comité Exécutif
depuis 2015

Flemming Morgan

Directeur Général
Nutrition Médicale,
au Comité Exécutif
depuis 2009



Pascal De Petrini

Directeur Général
Strategic Resource Cycles,
au Comité Exécutif
depuis 2015

Felix Martin Garcia

Directeur Général
Nutrition Infantile,
au Comité Exécutif
depuis 2008

Cécile Cabanis

Directrice Générale
Finances,
au Comité Exécutif
depuis 2015

Emmanuel Faber

Directeur Général
et Vice-Président du Conseil
d'Administration, au Comité Exécutif
depuis 2000

Pierre-André Térissé

Directeur Général
Afrique, au Comité Exécutif
depuis 2008

Marc Benoit

Directeur Général
Ressources Humaines,
au Comité Exécutif
depuis 2014



Dessiner le futur

REGARD DU COMITÉ EXÉCUTIF SUR LE MANIFESTO
ET LE PLAN DE TRANSFORMATION DANONE 2020



« La transformation a toujours été un mode de développement pour Danone. Une nouvelle métamorphose est amorcée : Danone 2020. En intégrant les grands enjeux sociétaux de l'alimentation, elle assurera une croissance durable, forte et rentable. » *Emmanuel Faber*



« Le Manifesto est une profession de foi qui inspire et s'adresse au cœur autant qu'à la raison. C'est ce qui le rend si puissant. Les gens se sentent fiers de faire partie d'une entreprise dotée d'un tel projet. » *Lorna Davis*



« Nous sommes en train d'évoluer d'une approche fondée sur les produits vers une démarche orientée vers les pratiques alimentaires. Cette vision élargie de l'alimentation avec ses multiples dimensions est une révolution culturelle. » *Jean-Philippe Paré*



« La nouvelle organisation du Secrétariat Général permet de mieux anticiper les défis à venir et de saisir toutes les opportunités qui répondent aux ambitions de Danone 2020 dans un environnement de changements politiques et économiques. Renforcer le caractère unique de notre entreprise et engager nos parties prenantes sont clés pour construire une croissance solide et durable. » *Bertrand Austruy*



« Danone 2020 s'est construit sur une vision globale de l'alimentation, et il n'y a probablement pas de meilleur exemple que le yaourt pour l'illustrer. Ses liens avec la santé, la nature, les cultures locales et les modes de vie sont une source d'inspiration constante. » *Gustavo Valle*



« L'engagement auprès des communautés prôné par le Manifesto n'est pas à sens unique. Il repose sur un dialogue sincère avec toutes les parties prenantes, dialogue qui est au cœur de notre activité et de notre façon de fonctionner. » *Flemming Morgan*



« Notre mission est de donner envie aux gens d'adopter une hydratation plus saine. Cette approche repose à la fois sur l'observation des comportements et sur la science. Guidée par la santé, elle justifie l'utilisation des ressources naturelles de façon durable, au cœur de nos activités. »

Francisco Camacho



« La seule façon de gérer de manière durable des ressources limitées est d'adopter le concept d'économie circulaire. C'est un des piliers du Manifesto, dont l'objectif est de créer davantage de valeur pour Danone, les communautés et la planète. » *Pascal De Petrini*



« De la conception et jusqu'à l'âge de 2 ans, l'alimentation est l'un des principaux déterminants de la santé de l'enfant. Notre approche de ces 1 000 premiers jours est une manière de mettre le Manifesto en pratique avec une ambition claire : aider à bâtir le capital santé des générations futures, de manière durable. »

Felix Martin Garcia



« L'Afrique peut devenir une incarnation du Manifesto, une manière de le vivre au quotidien : elle nous incite à réfléchir en termes d'alimentation plutôt que de produits, à préserver les ressources et à travailler sur des modèles inclusifs. »

Pierre-André Térissé



« Danone 2020 est une feuille de route qui lie et met en cohérence nos engagements économiques et financiers à court et moyen termes avec notre vision à long terme et notre agenda de création de valeur durable pour l'ensemble de nos parties prenantes. »

Cécile Cabanis



« Notre ambition est de devenir une entreprise collaborative, dynamique, portée par une mission et où nos 100 000 talents peuvent s'épanouir. Ce qui nous anime est une véritable déclaration de confiance dans le potentiel de chacun des Danoners. »

Marc Benoît

Gouvernance : une transition en douceur

En matière de gouvernement d'entreprise, 2015 a été marquée par la mise en place de la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général. Il appartient désormais à la nouvelle équipe exécutive, constituée et conduite par Emmanuel Faber, Directeur Général, de mener à bien la transformation impulsée par Franck Riboud à travers le lancement du programme Danone 2020 avec le support d'un Conseil d'Administration impliqué et engagé.

La mise en place de cette nouvelle organisation s'est effectuée de manière particulièrement naturelle et fluide, sans conséquence sur le bon fonctionnement de l'entreprise. Afin de faciliter la passation, de permettre une adaptation progressive des organisations et d'assurer

une transmission sereine, le Conseil d'Administration avait décidé de mettre en place, pendant une période de transition, une présidence renforcée. C'est dans ce cadre, en 2015, que Franck Riboud a été conduit – tout en n'exerçant plus de fonction exécutive – à représenter Danone en diverses occasions et à être impliqué et consulté sur plusieurs dossiers et chantiers, de manière à faire profiter la Direction de l'entreprise de son expérience opérationnelle et de sa connaissance intime des marchés et des métiers de Danone.

Parallèlement, le Conseil a continué d'évoluer et de renforcer son engagement avec l'objectif d'apporter une contribution pertinente et efficace au développement de l'entreprise. La mise en place d'un nouveau comité, le Comité Stratégique, a été décidée en ce sens, de même que l'implication d'un plus grand nombre

d'administrateurs dans les travaux des différents comités ou le maintien du rôle de l'administrateur référent. L'évolution de la composition même du Conseil a été également guidée par cette volonté d'offrir des points de vue variés, experts, à forte dimension internationale, portés par des personnalités engagées et impliquées : intégration de Marie-Anne Jourdain (France) et Bettina Theissig (Allemagne), administratrices représentant les salariés ; nomination en 2015 de Serpil Timuray,

dirigeante turque ayant une connaissance intime des marchés émergents et des secteurs de la grande consommation et des technologies ; proposition de nomination en 2016 de Clara Gaymard, dont l'expérience internationale et la compréhension des enjeux géopolitiques seront précieuses pour les travaux du Conseil [voir encadré]. Le Conseil de Danone renforce ainsi par ailleurs sa féminisation comme sa proportion d'administrateurs indépendants.



CLARA GAYMARD

56 ans, nationalité française

Cofondatrice de RAISE

Présidente de l'Agence française pour les investissements internationaux (AFII) depuis 2003, elle a rejoint General Electric en 2006 en tant que Présidente GE France puis Vice-Présidente GE International, qu'elle quitte à la fin de l'année 2015 pour assurer notamment la présidence du fonds de dotation RAISE.

DANONE 15



1



2



3



4



5



6



7



8



9



10



11



12



13



14



15

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

1. FRANCK RIBOUD

60 ans, Président
du Conseil
d'Administration
de Danone

2. EMMANUEL FABER

52 ans, Directeur
Général de Danone
et Vice-Président
du Conseil
d'Administration
de Danone

3. JEAN LAURENT⁽¹⁾

71 ans, Président
du Conseil
d'Administration
de la Foncière
des Régions

4. SERPIL TIMURAY⁽¹⁾

46 ans, Directrice
Générale Région
Afrique, Moyen-Orient,
Asie et Pacifique, et
membre du Comité
Exécutif du groupe
Vodafone

5. MARIE-ANNE JOURDAIN

58 ans,
Administratrice
représentant
les salariés
de Danone

6. BRUNO BONNELL⁽¹⁾

57 ans, Président
d'I-VOLUTION

7. GAËLLE OLIVIER⁽¹⁾

44 ans, Directrice
Générale des activités
d'assurances dommages
AXA Asie

8. BENOÎT POTIER⁽¹⁾

58 ans, Président-
Directeur Général
du groupe Air Liquide

9. ISABELLE SEILLIER

56 ans, Directrice
Générale Europe,
Moyen-Orient, Afrique
pour les institutions
financières
de JP Morgan

10. MOUNA SEPEHRI⁽¹⁾

53 ans, membre
du Comité Exécutif
et Directrice Déléguée
à la Présidence
de Renault SAS

11. JEAN-MICHEL SEVERINO⁽¹⁾

58 ans, Gérant
de I&P SARL

12. VIRGINIA A. STALLINGS⁽¹⁾

65 ans, Professeure
de pédiatrie à l'hôpital
pour enfants
de Philadelphie

13. BETTINA THEISSIG

53 ans,
Administratrice
représentant
les salariés de Danone

14. JACQUES- ANTOINE GRANJON⁽¹⁾

53 ans, Président
Directeur Général
de vente-privée.com

15. CLARA GAYMARD*⁽¹⁾

56 ans, Cofondatrice
de RAISE,
Vice-Présidente
de General Electric
International, Présidente
de General Electric
France jusqu'à fin
décembre 2015



LAURENT SACCHI

51 ans, Secrétaire
du Conseil d'Administration
et Directeur Délégué à
la Présidence de Danone

⁽¹⁾ Administrateurs qualifiés indépendants par le Conseil d'Administration en application du code Afep-Medef.
* Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale du 28 avril 2016.

Faits marquants 2015

Triple Zero super protéiné

Sain, bon et généreux en goûts (Oikos est disponible en six parfums), c'est la triple promesse du nouveau snack protéiné de Dannon : un yaourt grec de 150 g avec 15 g de protéines, 0 sucre ajouté, 0 édulcorant artificiel et 0 matière grasse. Lancé en janvier 2015 aux États-Unis, Oikos Triple Zero est le yaourt officiel de la NFL (National Football League). En à peine un an, il a généré plus de 50 % de la croissance de la gamme Oikos.



Danone Day

Tous les collaborateurs de Danone ont été conviés le 7 juillet au lancement officiel du manifeste de Danone, le Manifesto. Plus de 70 000 personnes se sont ainsi retrouvées à Paris, sur place, en retransmission directe ou différée. Le Danone Day fut un moment exceptionnel d'échange et de partage, au cours duquel les employés ont exprimé leurs impressions, leurs idées et ont débattu des grandes orientations de ce Manifesto.

Musique à Évian

Longtemps dirigé par Rostropovitch, le festival des Rencontres musicales d'Évian avait pris fin en 2000 avant d'être relancé en 2013 par le Quatuor Modigliani, à la tête de la direction artistique. La singularité de la salle – La Grange au Lac (Évian Resort) – et l'originalité de la programmation, qui favorise la rencontre intimiste, inédite ou insolite des plus grands musiciens, en font un événement unique de la scène classique internationale. Ainsi, du 4 au 11 juillet, plus de 10 000 spectateurs sont venus assister à cette deuxième édition.



Elles changent le monde

Dans le premier « Classement des entreprises qui changent le monde », publié cet été par le magazine américain *Fortune*, Danone occupe la 14^e place tous secteurs confondus, la 1^{re} du secteur alimentaire, et la 3^e place des entreprises qui ont le plus fort impact sur la santé et la nutrition. Sur les 200 entreprises retenues par *Fortune*, 51 ont été sélectionnées pour leur impact positif sur les grandes problématiques sociales et environnementales. Danone en était.



Objectif :
zéro carbone net

L'objectif de la nouvelle politique climat de Danone, présentée le 9 novembre, est de réduire à zéro les émissions nettes de carbone sur le long terme. Un objectif d'autant plus ambitieux qu'il ne concerne pas seulement son périmètre direct de responsabilité (production, emballage, logistique, recyclage), mais aussi l'indirect, à savoir principalement l'amont agricole, qui représente 65% des émissions. Danone s'engage à réduire ses

émissions de 50 % de 2015 à 2030 et à commencer à les réduire en valeur absolue avant 2025. Pour y parvenir, Danone développera des solutions collaboratives, – des programmes de séquestration du carbone dans les écosystèmes naturels, par exemple, notamment à travers le Fonds Carbone Livelihoods – ainsi que des solutions pour éliminer la déforestation de sa chaîne d'approvisionnement d'ici à 2020. Autant de jalons vers une croissance économique responsable et pérenne.

*Plus pratique,
sûr et hygiénique*

Après plusieurs années de recherche, la nouvelle génération d'emballages pour les laits infantiles de Danone Nutricia est née. Plus pratique, plus sûr et plus hygiénique, ce nouvel emballage bénéficie d'un système de fermeture encore plus sécurisé. Avec un porte-dosette sous le couvercle, une dosette dotée d'un manche plus long et une ouverture plus large, il a été conçu pour être manipulé d'une seule main. Cette nouvelle boîte a d'abord été lancée pour Aptamil Profutura en Allemagne, puis dans la foulée aux Pays-Bas, et enfin au Royaume-Uni et en Irlande.



*Des mascottes
pour boire de l'eau*

Lancées en Espagne, les petites bouteilles d'eau minérale Font Vella en forme de mascottes Reine des Neiges, Star Wars et Avengers (©Disney) ont conquis 1,4 million de foyers en moins d'un an. Le concept a été repris et décliné en mascottes Minions et Star Wars par Volvic en France, en Allemagne et au Royaume-Uni, Aqua d'or au Danemark, Bonafont au Mexique et au Brésil. L'utilisation de ces licences est exclusivement réservée à l'eau pour promouvoir une hydratation plus saine des enfants.



Grandir avec Danonino

Destinée aux parents et aux jeunes enfants du Mexique et de France, la plateforme digitale Danonino regroupe *Les Aventures de Dino* – une série de dessins animés diffusés sur Disney Channel. Cette application offre des idées de jeux et d'activités pour les plus jeunes et un nouveau site, « Grandir ensemble ». Le tout conçu avec un même objectif : aux côtés des parents, aider l'enfant sur le chemin de l'autonomie pour l'accompagner dans ses premiers pas vers le monde des grands.

Une première aux Philippines

Danone a étendu et renforcé son portefeuille d'eaux aromatisées en Asie en faisant son entrée sur le marché des boissons aux Philippines avec B'lue, un aquadrink lancé dans le cadre d'une joint-venture avec un partenaire local, Universal Robina Corporation. Conçu pour la jeune génération avide d'innovations, B'lue est disponible en parfum orange, lychee ou calamansi, un agrume très répandu aux Philippines. Huit mois après son lancement, sa notoriété est déjà de 77%* et ses ventes dépassent le million de litres par mois.

*Suivi Ipsos Connect de la santé des marques. Cible des 15-34 ans, dans la région du grand Manille.

Le programme Nutrimom

Nutricia fait son entrée sur le marché américain de la nutrition infantile avec un programme innovant destiné à aider les jeunes mères à gérer au mieux les 1 000 premiers jours de la vie de leur enfant. Nutrimom combine l'assistance de coachs nutritionnistes formés et certifiés par l'université Cornell (New York) avec des modules de formation sur la nutrition maternelle et infantile et, en option, une gamme de produits adaptés pour la mère comme pour l'enfant.



Révéléateur de talents

Pour soutenir le recrutement de 10 000 collaborateurs d'ici à 2020 et diversifier ses talents, Danone a lancé une nouvelle campagne de marque employeur. Dans un contexte de « chasse aux talents » très concurrentiel, l'enjeu est double : renforcer la visibilité de l'entreprise et inciter les meilleurs potentiels à rejoindre ses équipes. Danone a donc choisi de mettre en avant sa mission et son double projet, l'autonomie et son style de leadership qui valorise l'esprit entrepreneurial et collaboratif. Le tout, résumé dans un slogan mobilisateur : « Contribute to a healthier world »*.

* « Contribuer à un monde plus sain ».

Soutenir les familles

Pour supporter les parents et les médecins américains face aux multiples problèmes posés par l'allergie infantile aux protéines du lait de vache, dont souffrent environ 5% des enfants aux États-Unis, Nutricia a créé une plateforme digitale. Lancée en 2015, « Neocate Footsteps » propose des conseils alimentaires et des recettes adaptées, ainsi que des mises en relation avec d'autres familles, avec des nutritionnistes et avec des spécialistes de l'assurance médicale, afin d'aider les parents à obtenir la meilleure prise en charge possible.



Un partenariat de pointe

La gestion de la sécurité alimentaire chez Danone est organisée de manière à assurer le plus haut niveau d'expertise scientifique et managériale. En novembre 2015, Danone a renforcé cette ambition en signant un partenariat avec Mérieux NutriSciences, expert international reconnu et partenaire de l'entreprise depuis plusieurs décennies. Dans ces domaines qui évoluent rapidement, outre ses compétences internes de pointe et ses systèmes managériaux reconnus mondialement, Danone souhaite bénéficier de partenariats forts avec les meilleurs experts partout où l'entreprise opère.

Vision commune

Danone a signé en décembre un partenariat avec B Lab, dont la mission est de promouvoir un modèle entrepreneurial engagé et responsable, pour ouvrir la voie de la certification B Corp aux multinationales cotées en Bourse. Ce partenariat « open source » est destiné à donner un nouvel élan au mouvement d'évaluation et de certification de la responsabilité d'entreprise.



Une nouvelle usine aux Pays-Bas

En décembre, Danone annonçait la construction d'une nouvelle usine pour sa division Nutrition Infantile. L'usine de Nutricia Cuijk va doubler la capacité de production aux Pays-Bas et permettra de répondre à la demande croissante pour les marques internationales comme Aptamil et Nutrilon. Cet investissement industriel de 240 millions d'euros est le plus important réalisé en Europe. La production de la nouvelle usine démarrera fin 2017 et ses produits seront exportés dans plus de 80 pays.

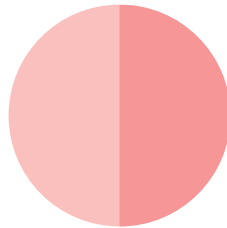


En savoir plus :
danone.com/fr/rapportannual2015

Produits Laitiers Frais

25%

Part de marché mondiale en valeur de Danone sur le secteur des produits laitiers frais



50%

du chiffre d'affaires de l'entreprise est réalisé par la division Produits Laitiers Frais.

TOP 3 DES MARQUES

qui ont contribué le plus à la croissance de la division en 2015 :

1. ACTIVIA
2. DANONE
3. VITALINEA



N°1

MONDIAL
des produits laitiers
frais

11 Mds€
(11 057 M€)

Ventes de la division
en 2015

+0,6%*

Croissance du chiffre d'affaires

9,95%

Marge opérationnelle courante en 2015

+ 24 pb¹*

+ 49 pb¹ à taux de change constants



TOP 3 DES PAYS

qui ont contribué le plus à la croissance de la division en 2015 :

1. ARGENTINE
2. RUSSIE
3. MEXIQUE



*en données comparables 1. Points de base.

Eaux

TOP 3 DES PAYS

qui ont contribué le plus à la croissance de la division en 2015 :

1. INDONÉSIE
2. MEXIQUE
3. ARGENTINE



TOP 3 DES MARQUES

qui ont contribué le plus à la croissance de la division en 2015 :

1. MIZONE
2. AQUA
3. BONAFONT



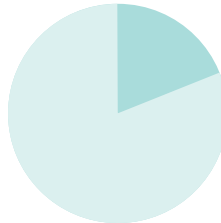
+7,1%*

Croissance du chiffre d'affaires

4,7 Mds€

(4768 M€)

Ventes de la division en 2015



21%

du chiffre d'affaires de l'entreprise est réalisé par la division Eaux.

11,37%

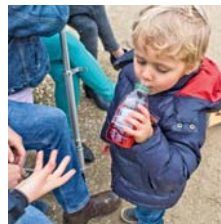
Marge opérationnelle courante en 2015

- 192 pb¹*

N° 2

MONDIAL

des eaux conditionnées (en volumes)



36%

Part des aquadrinks dans les ventes de la division Eaux

*en données comparables 1. Points de base.

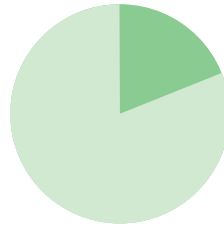
Nutrition Infantile

+9,8%*

Croissance
du chiffre d'affaires

4,9 Mds€
(4 994 M€)

Ventes de la division
en 2015



22%

du chiffre d'affaires
de l'entreprise est
réalisé par la division
Nutrition Infantile.

TOP 3 DES MARQUES

qui ont contribué
le plus à la croissance
de la division
en 2015 :

1. APTAMIL
2. NUTRILON
3. SGM



TOP 3 DES PAYS

qui ont contribué
le plus à la croissance
de la division en 2015 :

1. ALLEMAGNE
2. AUSTRALIE /
NOUVELLE-ZÉLANDE
3. PAYS-BAS

(classement lié au succès
croissant de nos marques
internationales vendues en
Europe pour le marché chinois)

x 3

Les ventes aux
États-Unis ont été
multipliées par 3
depuis 2013.



N° 2
MONDIAL

de la nutrition infantile

19,32%

Marge opérationnelle
courante en 2015

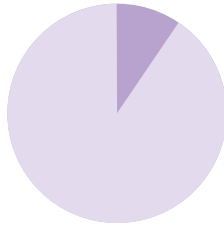
+ 142 pb^{1*}

*en données comparables 1. Points de base.

Nutrition Médicale

7%

du chiffre d'affaires de l'entreprise est réalisé par la division Nutrition Médicale.



1,5 Md€
(1 593 M€)
Ventes de la division en 2015

+7,5%*

Croissance du chiffre d'affaires

TOP 3 DES MARQUES

qui ont contribué le plus à la croissance de la division en 2015 :

1. FORTIMEL
2. NUTRISON
3. NEOCATE



N°1
EUROPÉEN

17,95%

Marge opérationnelle courante en 2015

+ 1 pb^{1*}

TOP 3 DES PAYS

qui ont contribué le plus à la croissance de la division en 2015 :

1. CHINE
2. BRÉSIL
3. ROYAUME-UNI



> 65%

des ventes de la division sont réalisées dans les marchés matures.

*en données comparables 1. Points de base.

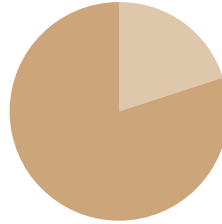
Afrique

Danone poursuit son expansion en Afrique, une région stratégique qui lui permet de développer de nouveaux relais de croissance. Danone a amélioré ses standards d'approvisionnement, de production, de distribution, développant une offre de produits unique au service de ses consommateurs. Le Maroc et l'Afrique du Sud sont aujourd'hui les marchés les plus significatifs. Ils sont concentrés sur les produits laitiers frais avec un fort développement de la division Nutrition Infantile grâce à un modèle d'export dans 30 pays.

> 5%

du chiffre d'affaires de Danone

> 1 Md€
DE CHIFFRE
D'AFFAIRES



80%

du chiffre d'affaires réalisé dans les Produits Laitiers Frais

IMPLANTATION DE DANONE PAR ACTIVITÉ



DÉVELOPPEMENTS MAJEURS EN 2015

- 1. Participation** additionnelle de 5 % du capital de **Centrale Danone au Maroc**. Danone porte ainsi sa participation à plus de 95 % du capital.
- 2. Augmentation de la participation** de Danone dans le capital de **Fan Milk** de 49 % à 51 %. Danone en détient désormais le contrôle.
- 3. Acquisition** de la **société égyptienne Halayeb for Dairy Products and Juice (en février 2016)**, spécialisée dans le fromage frais, l'un des segments les plus dynamiques de la catégorie des produits laitiers dans ce pays.
- 4. Acquisition** par **Danone Djurdjura** des actifs de la **société algérienne Trèfle**, troisième acteur des produits laitiers frais en Algérie.

DE LA NUTRITION À L'ALIMENTATION



Introduction

Pour Danone, l'alimentation est le meilleur allié de la santé. En favorisant une alimentation et un mode de vie sains, l'entreprise s'engage à répondre aux besoins et aux désirs de chacun, à chaque moment clé de la vie et dans le respect des cultures locales.

Au-delà de la vente de produits, son ambition est aussi d'encourager des pratiques alimentaires plus saines.



Danone est née de la conviction que l'alimentation est un moyen de construire et de préserver la santé. Ses premiers yaourts ont été commercialisés en 1919 dans des pharmacies espagnoles. Fabriqués à partir de ferments de l'Institut Pasteur, ils étaient destinés à protéger les enfants des infections intestinales provoquées par la malnutrition et les mauvaises conditions de vie. Aujourd'hui, 86 % des ventes de l'entreprise se font dans des catégories qui contribuent à un régime sain et équilibré. L'ambition de Danone est de conjuguer qualité gustative et qualité nutritionnelle. Car le plaisir est un préalable à une alimentation et un mode de vie sains, durablement.

Dix ans après avoir été dévoilée, la mission de Danone est plus que jamais

pertinente. Les bienfaits d'une alimentation équilibrée sont l'objet d'un consensus scientifique et médical, qu'il s'agisse de construire son capital santé, de l'entretenir ou de prévenir certaines maladies. Les maladies chroniques ont très fortement augmenté et avec elles les troubles cardio-vasculaires, les cancers, les maladies respiratoires, les allergies et le diabète. Toutes sont étroitement liées aux modes de vie et le risque numéro un est le risque alimentaire. Modifier les pratiques alimentaires suppose d'aller bien au-delà de la nutrition. L'alimentation n'est pas faite seulement de calories, de nutriments et de vitamines : elle est multidimensionnelle. Elle réunit les dimensions biologique (les nutriments), hédoniste (le plaisir), culturelle (un vecteur d'identité) et sociale : manger, ce n'est pas seulement se nourrir, c'est aussi se réunir et se réjouir. La santé par

l'alimentation n'a pas la même signification pour une femme d'affaires en Italie ou une mère au foyer au Japon, pour un adolescent mexicain ou une jeune Anglaise, ou encore pour un avocat à Dakar ou un paysan en Ukraine. Aux critères démographiques, géographiques et économiques sont venus s'ajouter des clivages liés aux styles de vie, à la globalisation, à l'urbanisation et à l'offre alimentaire.

La compréhension des pratiques alimentaires est un principe fondamental, parce que la santé et l'alimentation sont de plus en plus déterminées par les modes de vie et la culture (les représentations, les normes, la transmission, les symboles, les valeurs, etc.), partout dans le monde. Considérer l'alimentation sous toutes ses facettes en tenant compte de la diversité des consommateurs signifie pour Danone adopter une démarche globale ; passer de la fabrication de produits à la promotion de comportements sains est plus que jamais en ligne avec sa mission d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre.

Les leviers existent et sont avant tout positifs. Avec, en premier lieu, des produits qui conjuguent plaisir, qualité et

sécurité alimentaire. Puis des produits et des services qui offrent des choix sains avec une densité nutritionnelle optimale. Et, enfin, des solutions pertinentes pour les différentes communautés car adaptées à leurs besoins et valorisant leurs liens sociaux et culturels.

Par souci d'efficacité, Danone a identifié trois champs d'action prioritaires en croisant les problématiques de santé liées à l'alimentation avec ses propres domaines d'expertise et en couvrant des moments de la vie pour lesquels Danone compte faire la différence : construire son capital santé, l'entretenir et le protéger.

En quoi cette « révolution » de l'alimentation va-t-elle changer Danone ? Elle va modifier ses relations avec les parties prenantes, ainsi que sa dynamique stratégique et opérationnelle. Tel est bien l'objet de l'impulsion donnée par le Manifesto. Avec pour ambition de connecter le court terme et le long terme, le passé et l'avenir, le cœur et la raison.

Et vous,
comment accompagnerez-vous
la transformation de Danone
d'ici à 2020 ?



“Le sentiment de pouvoir contribuer à l’avenir de notre planète et à l’héritage que nous laisserons à nos enfants, surtout dans un continent comme l’Afrique, confronté à d’immenses défis, est extrêmement stimulant. C’est sur ce terrain que nous devons cultiver notre différence.”

WILFRIED SAHI, Directeur des Ventes, Danone Nutricia ELN, Côte d’Ivoire

Et vous,
comment accompagnerez-vous
la transformation de Danone
d'ici à 2020 ?



“ En tant que médecin, je partage totalement les convictions du Manifesto sur les liens entre le plaisir et la santé d’une part, la science et l’alimentation d’autre part. C’est sur cette base que je souhaite sensibiliser et informer la communauté scientifique et les patients sur l’importance de la nutrition médicale. Ces principes sont le fondement de mon travail.”

ROBERTO PISATI, Directeur Nutrition Médicale, Nutricia Advanced Medical Nutrition, Italie et Grèce

Construire, entretenir et protéger son capital santé

chapitre 1

L'alimentation dans le développement et vidu, à tout âge. Danone différentes catégories de produits, à oeuvrer pour la santé dans toutes ses dimensions et à toutes les étapes de la vie depuis la promotion de l'équilibre alimentaire jusqu'à l'offre de bénéfices santé spécifiques et ciblés.



joue un rôle primordial le bien-être de tout indi- s'engage, à travers ses diffé-

Les 1 000 premiers jours de la vie sont une période clé pour la santé tout au long de la vie. Le lieu où l'enfant grandit et la manière dont il vit et s'alimente, de sa conception à ses deux ans, ont une influence sur son développement et sa capacité à résister aux affections chroniques. L'OMS a fait de la nutrition durant cette période une priorité¹. Danone s'engage à promouvoir l'allaitement maternel et à favoriser une alimentation ciblée en fonction des besoins de la mère et de l'enfant.

De la conception à l'allaitement, l'alimentation et le style de vie de la mère sont des déterminants de la santé de l'enfant. Au-delà d'une nourriture saine et équilibrée, la future puis la jeune mère a des

besoins nutritionnels spécifiques, notamment en acide folique, fer, vitamines A, C, D et E, oméga-3 et calcium. Pour y répondre de manière simple et pratique, Danone Nutricia, la division Early Life Nutrition (ELN) de Danone, a lancé plusieurs produits en 2015, parmi lesquels les barres céréalières Nutrimom, pour les femmes enceintes, au Royaume-Uni, ou le lait Profutura Mama, pour les mères qui allaitent, en Allemagne. Un nouveau produit pour soulager la mastite, l'inflammation du sein, qui est l'une des principales causes de l'arrêt précoce de l'allaitement, a également été commercialisé en 2015 en Allemagne et en Australie. L'allaitement maternel exclusif jusqu'à 6 mois est reconnu comme étant la pratique la plus appropriée pour l'alimentation du nourrisson. Le programme Nutrimom, lancé aux États-Unis en 2015, propose des informations nutritionnelles, des outils de suivi et du coaching nutritionnel personnalisé. Il a été mis au point avec l'université Cornell (New York), qui a formé et certifié les nutritionnistes du programme.

Progressivement, l'alimentation de l'enfant se diversifie, mais ses besoins nutritionnels restent spécifiques. Un bébé a besoin de cinq fois plus de fer et quatre fois plus de calcium par kilo de poids corporel

« Nourrir la planète sera moins affaire de quantité que de qualité. La faim n'est autre que la pauvreté. Elle continue à diminuer, heureusement. La nouveauté : les trois milliards d'humains qui vont rejoindre la classe moyenne, dont deux en Asie. Ils veulent davantage de sécurité alimentaire, davantage de santé, davantage de soutenabilité environnementale. »

PASCAL LAMY

Professeur associé à l'Institut d'Études Politiques de Paris,
Directeur Général de l'Organisation mondiale du commerce de 2005 à 2013

qu'un adulte. L'introduction trop précoce de lait de vache, un régime trop sucré, trop gras ou trop salé sont susceptibles de provoquer des troubles de santé et de faciliter le développement de déficiences nutritionnelles. Pour faire face à ces problèmes constatés chez de jeunes enfants, Danone Nutricia ELN propose des laits de croissance enrichis de compléments en acides gras essentiels, vitamines et oligo-éléments et adaptés à leurs besoins spécifiques. Ils permettent notamment de suppléer aux carences en vitamine D et en fer.

Si les premiers mois sont essentiels pour la construction du capital santé, celui-ci s'entretient tout au long de la vie. Respecter un régime alimentaire sain et équilibré n'est pas toujours facile (excès d'aliments riches en sucres et/ou en graisses, manque de variété alimentaire, sédentarité, etc.). Danone se mobilise pour promouvoir des habitudes alimentaires qui soient à la fois saines, équilibrées, simples et sources de plaisir.

Les bonnes habitudes alimentaires commencent par une hydratation régulière, vitale pour tous les organes mais aussi pour lutter contre le surpoids. « Buvez de l'eau, soyez en bonne santé », tel était le thème de la campagne lancée en septembre 2015 par l'EASO (European Association for the Study of Obesity). Les données de l'OCDE² démontrent qu'une bonne hydratation fait partie des solutions pour lutter contre l'obésité chez les enfants. En Espagne, par exemple, 30 à 40 % des enfants de 4 à 10 ans ne boivent pas assez et 25 à 30 % sont en surpoids ou obèses. Les boissons sucrées représentent environ 20 % de ce qu'ils boivent. En 2015, la marque d'eau minérale

1. Les six objectifs de l'Organisation mondiale de la santé à l'horizon 2025 : réduire de 40 % le nombre d'enfants de moins de 5 ans présentant un retard de croissance, de 50 % l'anémie chez les femmes en âge de procréer, de 30 % l'insuffisance pondérale à la naissance ; stopper l'augmentation du pourcentage d'enfants en surpoids ; porter le taux d'allaitement exclusif au cours des six premiers mois à au moins 50 % ; ainsi que réduire et maintenir au-dessous de 5 % l'émaciation chez l'enfant.

2. Organisation de coopération et de développement économiques.



DAN-ON : UNE PLATEFORME ET UNE APPLICATION INTERNET POUR DES REPAS ÉQUILIBRÉS ET PERSONNALISÉS

Comment simplifier la vie des familles en les aidant à préparer des repas à la fois simples, équilibrés et conviviaux ? Lancé en 2015 en France, en Pologne, en Hongrie et au Canada, dan-on.com propose des menus adaptés aux goûts des utilisateurs, sur la base d'un algorithme exclusif qui calcule des recettes équilibrées, ainsi que des bons de réduction sur les produits Danone. Fondé sur des critères nutritionnels, il intègre les préférences de la famille : plus on s'en sert, plus l'algorithme « apprend », et plus ses propositions deviennent pertinentes.

espagnole Font Vella a apporté une réponse ludique, innovante et efficace pour encourager les enfants à adopter des habitudes plus saines : des petites bouteilles d'eau minérale en forme de mascottes Reine des Neiges, Star Wars et Avengers (©Disney). En moins d'un an, les mascottes ont conquis 1,4 million de foyers espagnols et elles ont été, depuis, mises sur le marché en France, au Royaume-Uni et en Allemagne sous la marque Volvic, au Danemark par Aqua d'or, ainsi qu'au Mexique et au Brésil par Bonafont.

Concilier pratiques alimentaires saines et évolution des styles de vie est un autre enjeu. Les emplois du temps de plus en plus chargés des grands comme des petits ont favorisé le développement du snacking et des repas pris sur le pouce, bien souvent trop sucrés, trop salés et/ou trop gras. Le yaourt, associé à une diète et à un style de vie sain, est une alternative nutritionnelle intéressante : de récentes études épidémiologiques ont confirmé que les consommateurs réguliers de yaourt avaient de meilleurs indices santé, en termes d'évolution du poids³.

En 2015, Dannon, la filiale de Danone aux États-Unis, a commercialisé un en-cas unique en son genre, Oikos Triple Zero, à forte teneur en protéines, sans matière grasse, ni sucre ajouté, ni édulcorant artificiel : une manière de répondre à la demande de nombreux consommateurs pour un produit laitier frais plus protéiné qu'un yaourt classique. Pour les enfants, la dimension ludique du snack reste essentielle : en 2015, les gourdes Danonino en forme de personnages ont été introduites en Pologne, avec un taux de sucre ajouté abaissé à moins de 7 %.

Pour les jeunes enfants qui souffrent d'allergies, il est vital de bénéficier du bon diagnostic et du bon régime. La prévalence accrue des allergies, notamment l'allergie aux protéines de lait de vache, est attribuée à différents facteurs dont l'environnement, le régime alimentaire et le mode d'accouchement (naturel ou par césarienne). Le traitement de ces allergies passe entre autres par des produits adaptés, mais aussi par un ensemble de services : les patients et leurs familles ont en effet besoin d'aide, de soutien et de réconfort. En 2015, Nutricia Advanced Medical Nutrition a lancé la plateforme digitale Neocate Footsteps aux États-Unis, où 5 % des enfants souffrent d'allergie aux protéines de lait de vache. Ce site Internet conçu pour des médecins et des parents d'enfants allergiques a pour vocation d'aider les professionnels de santé et les familles à gérer l'allergie au quotidien en matière d'assurance, de conseils alimentaires et de recettes, de mise en contact avec des nutritionnistes et d'autres familles, de conseils pratiques lorsque l'enfant entre à la crèche, à l'école, ou tout simplement

3. *Nutrition Research*, Jan 2013, vol. 33, issue 1, pages 18-26 sur www.sciencedirect.com. "Yogurt consumption is associated with better diet quality and metabolic profile in American men and women" (La consommation de yaourt est associée à un meilleur régime et profil métabolique chez les hommes et les femmes aux États-Unis), Huifen Wang, Kara A. Livingston, Caroline S. Fox, James B. Meigs, et Paul F. Jacques. De récentes enquêtes confirment également que la consommation de yaourt va de pair avec une alimentation globale de meilleure qualité, plus diversifiée, et conforme aux recommandations nutritionnelles. De plus, la consommation de yaourt a été associée à une diminution du risque d'obésité. Une étude américaine a montré que les personnes qui consommaient le plus de yaourt (≥ 3 fois par semaine) gagnaient moins de poids au fil des années que les personnes qui en consommaient moins (< 1 fois par semaine).

lors d'une sortie. En Chine, où 500 000 nouveaux cas d'allergie aux protéines de lait de vache sont enregistrés chaque année, il faut parfois 10 à 20 visites médicales aux familles pour obtenir le bon diagnostic. Nutricia a donc développé un programme de sensibilisation et de formation pour aider les médecins à établir plus rapidement le diagnostic exact. Aujourd'hui, 82 % des professionnels de santé en Chine recommandent Neocate dans leur stratégie de gestion des allergies alimentaires.

5%
DES ENFANTS
 aux États-Unis
 souffrent d'allergie
 aux protéines de lait
 de vache.

Meilleur est le goût des produits de nutrition médicale, plus forte sera l'observance du traitement. Cette quête est un défi permanent pour les chercheurs, car les ingrédients ne sont pas toujours retenus en fonction de leurs qualités gustatives. L'une des réponses apportées par Nutricia est un site Internet dédié aux patients souffrant de difficultés de déglutition, ou dysphagie. MyNutilis propose des



ACTIVIDA : MANGEZ, BOUGEZ !

Confrontées à des restrictions budgétaires croissantes, en Europe, les maisons de retraite ont du mal à traiter les faiblesses physiques et cognitives de leurs patients. Avec le soutien du Fonds Danone pour l'Écosystème, Nutricia Espagne et l'association Siel Bleu proposent une solution complète : une offre qui permet de préserver et d'améliorer l'autonomie et la santé des personnes âgées en liant conseil nutritionnel et activité physique adaptée. En 2015, environ 3 200 personnes âgées espagnoles ont pu bénéficier régulièrement de ce programme, dispensé dans 80 maisons de retraite par 36 éducateurs formés par Siel Bleu. Ce modèle est une réplique de projets déjà développés en France (« Bien Vieillir ») et en Irlande (« Ageing Well »).



Pour Danone, l'alimentation est un allié important de la santé.
Au-delà de la vente de produits, son ambition est aussi d'encourager
des pratiques alimentaires plus saines.

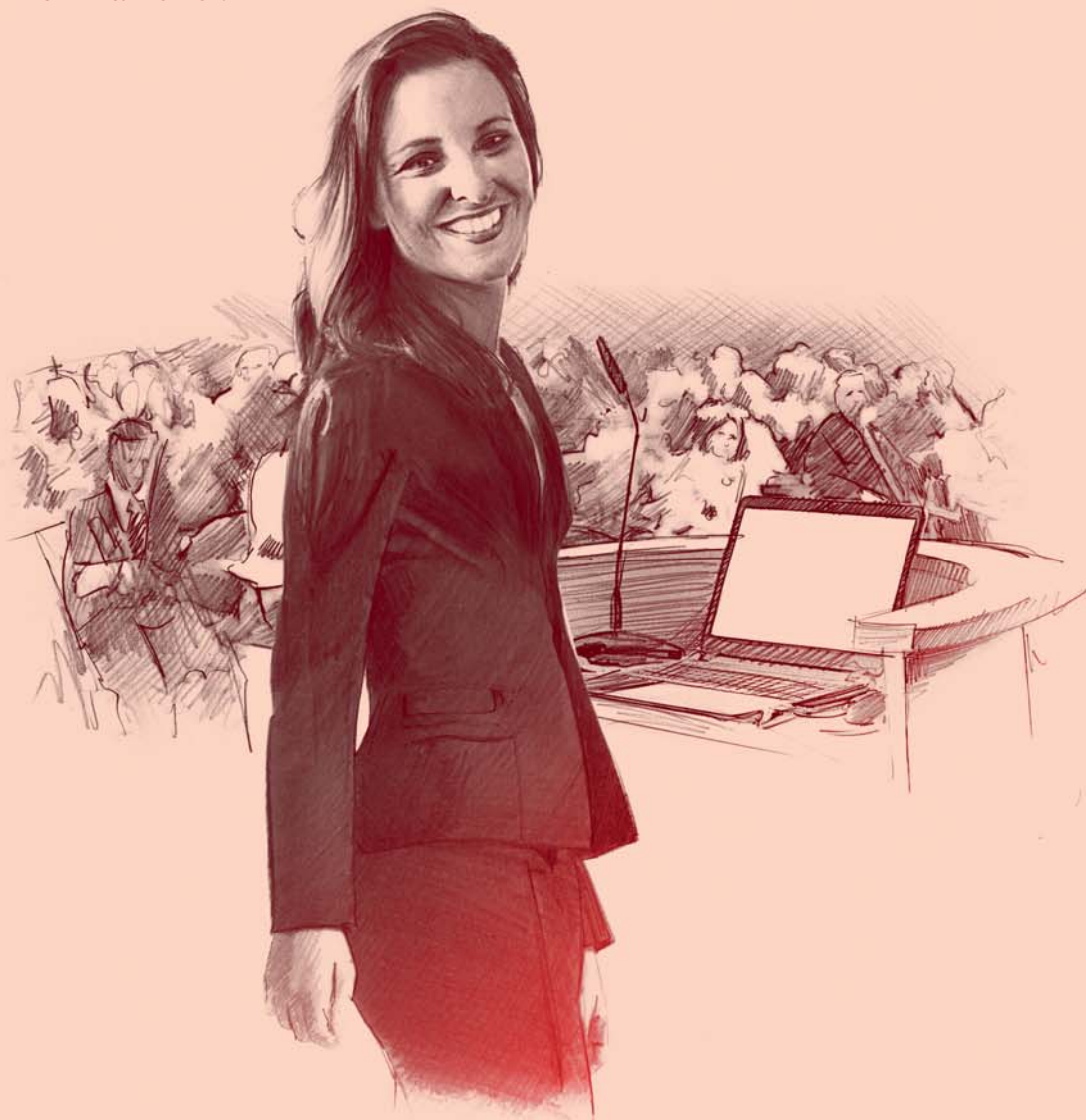
recettes filmées à partir de Nutilis, un épaississant pour les aliments et les boissons, utilisé sous contrôle médical. Un autre exemple est Souvenaid, une boisson enrichie en nutriments, également utilisée sous contrôle médical, dans l'alimentation des patients atteints d'Alzheimer à un stade précoce. En plus des versions vanille et fraise, elle est désormais disponible en saveur cappuccino.

Aider à construire, entretenir et protéger le capital santé du plus grand nombre grâce à l'alimentation est la raison d'être de Danone. Une mission qui passe de plus en plus par l'influence des comportements alimentaires, dans le respect des diversités alimentaires, sociales et culturelles. Car il n'y a pas de recette unique pour la santé, pas de régime alimentaire universel. Il existe de multiples façons de manger sain et équilibré, en faisant la part belle au plaisir, facteur essentiel pour initier les plus jeunes au goût des bonnes choses, de manière durable.



En savoir plus :
danone.com/fr/rapportannuel2015

Et vous,
comment accompagnerez-vous
la transformation de Danone
d'ici à 2020 ?



“La fonction de Secrétaire Général et le Manifesto donnent un nouveau souffle à notre ambition, un socle à partir duquel amplifier nos actions. Nous avons ainsi prévu de décupler l’impact de notre programme éducatif, « Eat Like a Champ », afin de toucher 1 million d’enfants britanniques scolarisés d’ici à 2020.”

ANNE-CLAIRE BERG, Secrétaire Générale Danone, Grande-Bretagne et Irlande

Et vous,
comment accompagnerez-vous
la transformation de Danone
d'ici à 2020 ?



“ L’approche globale de l’alimentation prônée par Danone 2020 est particulièrement pertinente en Afrique, et va nous permettre d’offrir des innovations et des améliorations nutritionnelles qui font sens pour nos communautés africaines, en particulier pour les mamans et les enfants.”

VALÉRIE DESPLANCHES, Directrice Générale Recherche et Développement et Qualité Afrique, Danone

Valoriser la diversité sociale et culturelle

chapitre 2



Les pratiques alimentaires sont une expression fondamentale des liens sociaux et culturels qui définissent une famille, une communauté, un pays. La mission de Danone – apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre – passe par la compréhension et la valorisation de ces pratiques locales. Il en va du respect de la diversité humaine, comme de l'encouragement de comportements alimentaires plus sains.

L'alimentation est le reflet d'une culture, d'une géographie, d'une histoire. La diversité des habitudes alimentaires s'exprime dans le choix des ingrédients, les recettes, les conditionnements, les modes de production, de distribution et de consommation. Pour Danone, le respect de cette diversité va bien au-delà du parfum du yaourt ou de l'habillage du produit. La volonté de valoriser toutes les facettes socioculturelles de l'alimentation, combinée avec l'objectif d'apporter la santé au plus grand nombre, est intimement liée à sa mission.

Chez Danone, tout commence par l'étude de la diversité des comportements alimentaires. Pour apporter des réponses adaptées en termes de produits et de services, encore faut-il connaître la spécificité des besoins nutritionnels, des pratiques alimentaires et des attentes des différentes communautés.

Danone fonde sa stratégie et ses innovations sur un modèle nutritionnel unique qui part de la compréhension des pratiques alimentaires et des statuts nutritionnels des populations des pays où l'entreprise est implantée (les études NutriPlanet) jusqu'à l'analyse des choix alimentaires des consommateurs et au suivi de la composition de ses produits et de ceux du marché pour développer des alternatives plus saines et supérieures sur le plan nutritionnel (les études NutriWays) en passant par la mesure de l'impact des choix alimentaires sur la diète et la santé (les études NutriImpact). En 2015, Danone a ainsi conduit une nouvelle étude NutriPlanet sur l'alimentation infantile qui a montré qu'en Pologne, l'allaitement exclusif durant les six premiers mois n'était que de 25 %. Forte de ce constat, Danone Nutricia Early Life Nutrition a réalisé une campagne de promotion pour soutenir le lancement d'un produit antimastite pour les mères et d'un produit antirégurgitation pour les nourrissons.



UN SUPPLÉMENT À LA CARDAMOME

Le régime alimentaire de 80 % des Indiens souffre d'une insuffisance en protéines*. Protinex, la gamme de compléments nutritionnels de Nutricia en Inde, offre depuis des années des suppléments protéiniques. Récemment, le lancement d'un nouveau produit à la cardamome, une épice répandue dans la cuisine indienne, soutenu par une campagne de sensibilisation à l'importance d'un apport en protéines suffisant a suscité l'adhésion des consommateurs. Le lancement de Protinex Elaichi est certainement le plus grand succès de Nutricia en Inde de ces dix dernières années.

* Étude menée par l'Indian Market Research Bureau International (sur un échantillon de 1260 adultes dans sept grandes villes indiennes). L'enquête a également été publiée dans l'*Indian Medical Gazette* (2015) CXLIX (4) p. 149.

Danone a aussi apporté une contribution importante à la connaissance des comportements en matière d'hydratation. La publication de Liq.in⁷¹ représente 15 enquêtes nationales harmonisées sur la consommation de fluides, collectées dans 15 pays auprès de 16 300 adultes et 12 000 enfants et adolescents. Les quantités et le type de boissons consommées pendant sept jours consécutifs ont été enregistrés. Avec des résultats surprenants : près d'un quart des adultes boit moins d'un verre d'eau par jour et, dans un pays sur deux, les enfants et les adolescents boivent plus de boissons sucrées que d'eau.

En Argentine, Danone s'est penchée sur les us et coutumes des consommations nomades dites « on-the-go » : 80 % des Argentins en sont friands à raison de deux à trois fois par jour, le plus souvent sous la forme d'en-cas très sucrés. La recherche d'une alternative plus saine devait s'appuyer, pour séduire les consommateurs, sur leurs goûts et leurs attentes. La solution retenue a été un yaourt enrichi en protéines, léger en calories et riche en fruits. Lancé début 2015 avec une campagne sur le « Mois du snack sain », le nouveau yaourt de la marque Ser a conquis les Argentins.

La reconnaissance de la diversité des comportements est le levier d'une alimentation plus saine et adaptée aux modes de vie car il suffit parfois de peu de chose pour faire basculer ces habitudes.

Parce qu'ils peuvent être une alternative santé et plaisir aux jus traditionnels et aux sodas, les aquadrinks remportent un franc succès dans le monde entier. Ils permettent de se faire plaisir en maîtrisant sa consommation de sucre. En 2015, Danone a proposé en Argentine, Uruguay, Pologne et Allemagne une version pétillante de ses aquadrinks qui répond à la préférence des consommateurs locaux pour l'eau gazeuse.

Lorsque les habitudes sont ancrées dans la tradition d'un pays, elles sont parfois incontournables. Ainsi, en Russie, les produits laitiers traditionnels sont des ingrédients de base du régime alimentaire des

1. In *European Journal of Nutrition*, 54, 2015.

familles, à la fois essentiels et naturellement bons pour la santé, alors que les produits modernes sont davantage perçus comme des « douceurs » quelque peu superflues et coûteuses. La réalité est que les produits traditionnels sont beaucoup moins pratiques, car ils doivent souvent être préparés ou mélangés avec d'autres ingrédients. Agrémentés la plupart du temps d'une bonne dose de sucre, ils sont alors moins équilibrés. En 2015, Danone a relancé sa gamme de produits² pour réconcilier tradition et modernité : des produits prêts à utiliser, 100 % naturels, sans sucre ajouté ni colorant. Un naturel renforcé par un emballage devenu blanc.

La valorisation de la diversité s'exprime également dans la conception et la distribution des produits. Pour Danone, la nécessité de concevoir les produits à partir des besoins locaux est particulièrement forte en Afrique. Les spécificités y sont en effet marquées, que ce soit l'approvisionnement en matières agricoles, les besoins nutritionnels ou les ressources des ménages, avec de fortes variations d'une région à l'autre.

Au Sénégal, Danone, à travers le fonds [danone.communities](http://danonecommunities.com)³, soutient le projet La Laiterie du Berger en valorisant les filières locales du lait, pour améliorer les conditions de vie de 800 familles d'éleveurs et fournir aux Sénégalais un thiakry, à la fois délicieux et nourrissant. Cette recette traditionnelle d'Afrique de l'Ouest se compose d'un mélange de millet – une céréale locale – et de yaourt, riche en énergie et en protéines. Le défi était de réussir à la produire à un coût abordable et sans perte des qualités gustatives.

L'accessibilité est un autre enjeu de taille dans les pays où les infrastructures sont encore peu développées. À Mexico, Bonafont a conçu un modèle original de distribution de ses boissons – eaux et aquadrinks – auprès des vendeurs ambulants, soit près de 100 000 points de vente informels. Près d'une centaine de ces microdistributeurs sont des malvoyants formés à l'entrepreneuriat et accompagnés dans le cadre du projet Eyes Wide Open, co-créé par Bonafont et l'ONG Ojos Que Sienten

2. Yaourts et fromages frais nature et aux fruits, à la cuillère et à boire.

3. www.danonecommunities.com

avec le support du Fonds Danone pour l'Écosystème. Bonafont, à travers son projet Rutas Taqueras, livre 2 800 vendeurs, dès l'aube, avec des quantités de produits adaptées à leurs besoins, et reprend les invendus le soir. Testé en 2013, ce dispositif a permis de vendre 25 millions de litres de ces boissons sur l'année 2015.

En Europe, la manière d'arriver jusqu'aux consommateurs emprunte des itinéraires bien différents. La marque evian est une des plus innovantes dans ce domaine avec La Goutte [voir encadré ci-dessous] mais aussi avec la livraison à domicile à travers evianchezvous.com en région parisienne ou encore avec le ciblage de communautés particulières comme celle des touristes en Espagne ou en France.

Parce que les pratiques alimentaires changent vite et que l'alimentation ne peut pas être appréhendée hors de son contexte et de sa dimension socioculturelle, Danone est constamment à l'écoute de ses consommateurs. Et parce qu'il n'y a pas de recette unique pour apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre, Danone offre de multiples façons de choisir un régime sain, équilibré et adapté à la diversité sociale et culturelle.



LA GOUTTE NOMADE

La petite bouteille d'evian (20 cl) poursuit sa route à la rencontre des Parisiens. Conçue pour éteindre les petites soifs et disponible uniquement en vente mobile, La Goutte était déjà distribuée dans les hôtels, les cafés et les boutiques de luxe. En 2015, elle a fait son entrée chez Monoprix, en pack de 12 ou à l'unité, dans les rayons mode et beauté. Elle est aussi proposée aux clients du Club Affaires des taxis G7, le leader des taxis parisiens. Le duo « café-La Goutte » a aussi installé un nouveau rituel de consommation dans les établissements phares de la capitale, tels que les Galeries Lafayette.





De Shanghai à Mexico, en passant par Douala ou encore Paris,
Danone souhaite valoriser toutes les facettes sociales
et culturelles de l'alimentation.



L'accessibilité des produits est un enjeu essentiel. Danone y répond à l'aide de réseaux de distribution innovants, adaptés aux nouveaux modes de vie et aux habitudes de consommation, dans le respect des cultures locales. Le développement de la vente en ligne en Chine, la multiplication des vendeurs de rue au Mexique et à vélo au Nigeria ou encore le partenariat avec le leader des taxis parisiens en sont quelques illustrations.

Et vous,
comment accompagnerez-vous
la transformation de Danone
d'ici à 2020 ?



“ Faire de Danone un partenaire privilégié des communautés new-yorkaises s’annonce comme une belle aventure... Il s’agit de réinventer nos façons de travailler en créant un pont entre l’héritage unique de la culture de Danone et le futur que nous voulons construire. ”

NICK KRZYZANIAK, Directeur Général City Unit NYC, États-Unis, activateur du Manifesto pour l’Amérique du Nord

Et vous,
comment accompagnerez-vous
la transformation de Danone
d'ici à 2020 ?



“ L'idée que nous pouvons contribuer à un cercle vertueux avec nos partenaires des exploitations laitières, afin d'améliorer leur rentabilité mais aussi la préservation des ressources et de l'environnement en général, est un moteur très puissant et un vecteur de mobilisation des équipes et des partenaires. ”

ROMAN PANFILOV, Manager Sourcing Lait pour les nouveaux modèles de fermes, région est de la Russie, Danone Russie

Gérer les ressources naturelles autrement et lutter contre le réchauffement climatique

chapitre 3



La préservation est pour Danone une économique, sociale et

La pérennité de l'entreprise et de son écosystème est en jeu. Pour relever ce défi, Danone a intensifié son engagement dans une gestion responsable des ressources, en collaboration avec ses fournisseurs et ses partenaires. Danone s'est aussi fixé de nouveaux objectifs ambitieux pour lutter contre le réchauffement climatique.

des ressources naturelles exige absolue, à la fois environnementale. La

D'ici à 2050, la population mondiale passera de sept à plus de neuf milliards d'individus¹. Pour faire face à ce challenge démographique et aux demandes des marchés émergents, le monde devra produire plus de nourriture avec moins de ressources. Sécuriser un approvisionnement suffisant et de qualité sur le long terme est une problématique vitale pour une entreprise agroalimentaire. À cette fin, Danone met en place de nouveaux modes de collaboration avec ses fournisseurs de matières premières et avec les communautés dont l'avenir est lié à la préservation

de ces ressources. Un vrai défi, mais aussi une opportunité : créer un avantage compétitif et instaurer une nouvelle dynamique à l'égard des consommateurs et des parties prenantes.

Pour préserver les ressources naturelles, Danone est ainsi passée d'une logique de chaîne d'approvisionnement à une logique de cycle. Le cycle de l'alimentation et de l'eau débute par la gestion responsable des ressources en eau et en matières premières agricoles. Il se poursuit par l'optimisation de leur transformation et de leur emballage, et se boucle avec la collecte et le recyclage des déchets. La finalité est de limiter les pertes et les gaspillages, de tirer le meilleur parti des ressources et de les préserver en les recyclant. Cette approche repose sur le développement de nouvelles formes d'alliances et de coopérations avec l'ensemble des partenaires impliqués. La gestion des cycles se décline dans trois dimensions : économique bien sûr, mais aussi sociale et environnementale. Sur le plan de l'organisation, cette démarche va se concrétiser en 2016. Danone a d'ores et déjà concentré ses efforts sur trois de ses ressources stratégiques : le lait, l'eau et le plastique.

Sur un marché du lait volatil, Danone collecte environ 7,5 milliards de litres par an et travaille avec plus de 120 000 agriculteurs dans le monde, ce qui représente un peu moins de 1 % de la collecte de lait mondiale. La sécurisation des approvisionnements et la stabilisation des prix sont un enjeu majeur de la filière. C'est pourquoi, depuis plusieurs années, Danone

« Heifer International et Danone ont initié des projets qui mettent en relation des petits exploitants avec des entreprises qui, non seulement ont besoin de leurs produits, mais peuvent aussi les soutenir dans leur croissance. Gérer les structures de coûts, tirer le meilleur profit de son exploitation, ce sont des enjeux auxquels les agriculteurs sont quotidiennement confrontés. Ensemble, nous pouvons les aider à surmonter ces obstacles pour mieux leur assurer des revenus décents. »

PIERRE FERRARI

Président et Directeur Général de Heifer International

développe une nouvelle formule de prix basée sur la prise en compte des coûts de production dans le but d'apporter une meilleure visibilité et stabilité des revenus à court et moyen termes. Ce modèle, individuel ou collectif, est développé en collaboration avec les éleveurs et leurs organisations. À fin 2015, il représentait 34 % de la collecte en Amérique du Nord. Introduit en Europe en 2015, le modèle atteint déjà 19 % de la collecte. En réduisant la volatilité des prix, cette nouvelle formule permet également à Danone de promouvoir une gestion durable des ressources.

26
MILLIARDS
de litres d'eau minérale
sont embouteillés
par an par Danone.

Danone utilise environ 500 milliards de litres d'eau², ressource rare et précieuse, dont plus de 80 % dans l'amont agricole. L'eau minérale embouteillée, pour sa part, représente 26 milliards de litres. De la bonne gestion de cette ressource dépendent la préservation d'écosystèmes sensibles et la qualité du mode de vie de millions d'individus. Depuis des années, Danone a mis en place une gestion collaborative pour concilier la protection des zones d'infiltration avec le développement local. En 2015, l'entreprise a mené un important travail d'évaluation et de gestion des risques liés à l'utilisation de l'eau sur l'ensemble de ses sites industriels, en partenariat avec Veolia, référence mondiale de la gestion optimisée des ressources [voir encadré page 64].

La collecte et le recyclage des 600 000 tonnes de plastique utilisées par Danone sont un enjeu majeur pour l'environnement. En 2015, Danone a poursuivi les actions dans ce domaine. En France, qui est l'un des plus grands consommateurs et producteurs d'eau en bouteille avec 10 milliards de bouteilles produites par an, le taux de recyclage du PET est de 58 %. Afin de sensibiliser les consommateurs au tri, evian s'est associée en 2015 à Lemon Tri, une start-up française qui développe des systèmes innovants de collecte et de recyclage. Ceux-ci ont été utilisés lors des événements où la marque était présente en France (evian Championship,

1. Rapport de l'Organisation des Nations unies, « Perspectives de la population mondiale : révision de 2012 ».

2. Méthode Quantis WFP (Water Scarcity Footprint).

UNE ALLIANCE INÉDITE AVEC VEOLIA

En décembre 2015, Danone a noué un partenariat innovant avec Veolia, leader mondial des solutions pour la gestion de l'eau, des déchets et de l'énergie. Les deux entreprises œuvreront



pour transformer les habitudes de consommation et de gestion des déchets afin de passer à l'ère de l'économie circulaire et faire face aux raretés de matières premières, d'eau ou d'énergie. Les sujets prioritaires retenus sont la sécurisation des ressources en eau et la gestion durable des emballages en plastique, des problématiques centrales dans la nouvelle politique climat de Danone.

La Parisienne, Les 24h Vélib'), pour assurer la récupération et le recyclage des bouteilles. En Argentine, la marque d'eau minérale Villavicencio a lancé Rebotella, la première bouteille fabriquée avec 50 % de plastique recyclé et 100 % recyclable. Son lancement en 2015 s'est appuyé sur une campagne télévisée de sensibilisation des consommateurs aux enjeux du recyclage portée par le populaire acteur argentin Ricardo Mario Darín. L'impact de Rebotella sur l'empreinte carbone équivaut à 110 000 voitures de moins entrant dans Buenos Aires chaque jour, ou encore au fonctionnement de 21 000 ampoules en moins pendant un an ; ce qui fait sens avec la mission de Villavicencio : « Laisser notre environnement en meilleur état que nous ne l'avons trouvé ». La plupart des actions menées par Danone se doublent d'un volet social, destiné à offrir des conditions de travail et des perspectives d'emploi durable aux collecteurs de déchets. Parallèlement à ces actions, Danone poursuit ses recherches sur les plastiques issus de ressources végétales, notamment ceux fabriqués à partir de déchets végétaux issus de l'agriculture.

Une gestion durable et responsable des ressources naturelles prend également en compte la lutte contre le changement climatique. En novembre 2015, Danone a annoncé une nouvelle politique qui vise le zéro net émission de carbone à l'horizon 2050. Un objectif d'autant plus ambitieux qu'il n'est plus limité à son périmètre direct (production, emballage, logistique, recyclage), mais s'étend à son périmètre élargi, avec notamment tout l'amont agricole, soit 65 % de son empreinte environnementale globale.

Après avoir réduit son intensité carbone de 42 % entre 2008 et 2014 sur son périmètre direct, Danone s'engage à atteindre 50 % de réduction d'ici à 2030 sur son périmètre de responsabilité élargi et à commencer à réduire



Le monde va devoir produire davantage de nourriture avec moins de ressources. Pour relever ce défi, Danone a intensifié son engagement dans une gestion responsable des ressources, en collaboration avec ses partenaires, pour prendre en compte la lutte contre le réchauffement climatique.

ses émissions de carbone en valeur absolue avant 2025. Pour atteindre le zéro net d'ici à 2050, l'entreprise entend aussi éliminer totalement la déforestation de sa chaîne d'approvisionnement d'ici à 2020 et développer des initiatives positives de séquestration du carbone. Ces initiatives seront menées dans le cadre du Fonds Carbone Livelihoods – créé par Danone en 2008 sous le nom de Fonds Danone pour la Nature et devenu indépendant en 2011 – pour encourager la reforestation et la restauration de mangroves. La création en 2015 du Fonds Livelihoods pour l'agriculture familiale (Fonds 3F) par Danone et Mars Incorporated, déjà rejoints par Veolia, référence mondiale de la gestion optimisée des ressources, et Firmenich, leader mondial des arômes et parfums, viendra amplifier cette action. Le Fonds 3F investira 120 millions d'euros d'ici à 2025 pour convertir 200 000 exploitations à des pratiques agricoles durables en Afrique, en Asie et en Amérique latine. Il permettra à la fois de lutter contre la dégradation de l'environnement, d'améliorer les revenus des éleveurs et d'aider les entreprises à développer leurs approvisionnements durables auprès d'exploitations familiales. Toutes ces initiatives sont autant de jalons vers une croissance plus durable et plus responsable. La bataille pour la préservation des ressources naturelles et contre le changement climatique sera menée avec toutes les parties prenantes, consommateurs compris, et créera de la valeur pour tous.

« Aucun aliment susceptible d'être consommé ne devrait finir à la poubelle. Pourtant, le gaspillage concerne près de 30 % de la nourriture mondiale : c'est tout simplement inacceptable. Ce défi immense qui touche notre secteur, nous voulons nous donner les moyens de le relever. Tesco s'engage à travailler avec ses partenaires afin qu'aucun aliment propre à la consommation humaine ne soit gaspillé dans nos opérations. »

DAVE LEWIS

Directeur Général du groupe Tesco PLC et Président de « Champions 12.3 »,
l'Alliance pour la lutte contre le gaspillage alimentaire



En savoir plus :
danone.com/fr/rapportannuel2015

Et vous,
comment accompagnerez-vous
la transformation de Danone
d'ici à 2020 ?



“ Dans un contexte de raréfaction de l'eau ; la gestion de cette ressource est pour nous un privilège en même temps qu'une responsabilité. Le Manifesto nous engage plus avant dans sa préservation.”

FAINTA NEGORO, spécialiste de la gestion de la ressource en eau et développement durable, Aqua, Indonésie

Et vous,
comment accompagnerez-vous
la transformation de Danone
d'ici à 2020 ?



“ Le plus important est de créer du lien entre les collaborateurs, de se retrouver autour d'un projet ou d'une vision commune. Et cela passe aussi bien par un livre de recettes de cuisine auquel tous les collaborateurs sont invités à contribuer que par l'ouverture d'une nouvelle usine ou l'édification du Manifesto.”

BRYDIE MATHESON, Coordinatrice Qualité, Danone Nutricia Early Life Nutrition, Australie et Nouvelle-Zélande

Imaginer des solutions ensemble

chapitre 4



Les défis liés à plus en plus complexes relever, Danone coopère avec de multiples partenaires. La conception et la mise en œuvre de solutions durables s'effectuent avec des chercheurs, des consommateurs, des ONG, des professionnels de santé, des agriculteurs et les pouvoirs publics. Renforcer et gérer ces alliances multiformes est devenu un enjeu essentiel, en même temps qu'un gage d'efficacité et de crédibilité. Dans un monde global et interconnecté, où une multiplicité de parties prenantes a acquis droit de cité, le progrès repose plus que jamais sur une pluralité d'acteurs, engagés ensemble pour analyser et partager des situations et trouver des solutions communes. Associés en tant qu'experts, partenaires ou usagers, tous contribuent à la viabilité des projets.

l'alimentation sont de et globaux. Pour les avec de multiples

L'ouverture de la recherche et le décloisonnement de l'innovation sont au cœur de la démarche de progrès de Danone. Ses 1 500 chercheurs se concentrent sur la sécurité et la qualité

alimentaire des produits ainsi que sur l'optimisation du capital santé, en s'appuyant sur les dernières avancées scientifiques, la compréhension des cultures et des pratiques alimentaires pour développer des produits adaptés et apporter la preuve scientifique de l'impact sur la santé des catégories de produits Danone. En amont comme en aval de leurs recherches, ils collaborent avec des partenaires pour appuyer, compléter et diffuser leurs travaux. Danone a ainsi noué des partenariats de longue date avec des équipes internationales reconnues dans les domaines de l'hydratation, de la nutrition, des neurosciences ou encore de la sélection et la caractérisation de bactéries lactiques ainsi qu'autour de la compréhension de la façon dont ces bactéries (dites probiotiques) peuvent bénéficier à la santé humaine. Ils ont été menés en collaboration avec des institutions scientifiques telles que l'Institut national de recherche agronomique à Paris, la Harvard Medical School à Boston, l'Institut Pasteur à Paris, ou encore l'University College à Cork, en Irlande. Le « Yogurt in Nutrition Initiative », partenariat entre l'Institut Danone International

« Les études montrent que les bactéries de notre intestin produisent des centaines de milliers de molécules qui atteignent tous les organes du corps, y compris le cerveau. Le microbiote¹ représente une interface cruciale entre le monde dans lequel nous vivons, notre alimentation et notre état de santé général. »

EMERAN A. MAYER

Docteur en médecine, Professeur et Directeur du Centre de neurobiologie du stress et de l'unité des maladies digestives, UCLA, États-Unis

1. Le microbiote désigne l'ensemble des micro-organismes de notre corps.

CINQ ANS DE CO-CRÉATION

En octobre dernier, le Fonds Danone pour l'Écosystème a rassemblé et remercié près de 300 partenaires (filiales locales, ONG, petits acteurs locaux...) pour leur engagement en faveur d'une économie plus inclusive. Au final, 60 projets ont vu le jour dans 28 pays, des emplois ont été créés et ont permis de renforcer l'activité économique de plus de 32 000 personnes, avec un rayonnement plus large auprès des communautés locales, soit 3 millions de personnes. Cinq années de co-crédation qui ont démontré la valeur ajoutée de cette approche de partenariats entre une entreprise et des



ONG locales. Même si ces projets requièrent du temps pour être solides, le retour sur investissement est bien au rendez-vous tant en termes d'avantage compétitif pour Danone et ses filiales locales qu'en matière d'impact socio-économique pour les communautés.

et deux sociétés savantes internationales (l'American Society for Nutrition et l'International Osteoporosis Foundation), a tenu son sommet annuel sur le thème de la gestion du poids. Objet de plus de 7 000 publications scientifiques en une dizaine d'années, le microbiote intestinal est un sujet de recherche en plein essor – les cliniciens le reconnaissant aujourd'hui comme un organe clé pour la santé. L'alimentation incluant les produits fermentés permet d'en prendre soin quotidiennement. Danone, partenaire des associations européenne et américaine de gastro-entérologie, contribue à l'essor et à la diffusion des connaissances issues de la recherche. Dans le domaine de l'hydratation, Danone a annoncé, en juillet 2015, la création de l'initiative de recherche « Hydratation pour la santé rénale » en partenariat avec l'International Society of Nephrology.

L'innovation se décloisonne elle aussi et fait désormais appel à des sociologues, des start-up ou encore des salariés. Blédina, en France, s'est ainsi associée à une équipe de sociologues du Centre National de la Recherche Scientifique pour décrypter le rôle de l'alimentation dans la socialisation des enfants. Principal investisseur du fonds Health for Life Capital, Danone soutient plusieurs petites

sociétés très innovantes sur le plan technologique. La mise en place d'« incubateurs » dans le cadre du Manifesto permettra de cultiver la fibre innovatrice des collaborateurs.

L'ouverture à des partenaires extérieurs s'illustre aussi par de nouveaux modes de gouvernance, qu'il s'agisse d'assurer la gestion collaborative des cycles de l'eau ou du lait ou encore de renforcer des compétences spécifiques, par exemple en matière de sécurité alimentaire. La gouvernance collaborative est à l'honneur depuis des années chez Danone pour protéger les sources d'eau minérale. L'objectif est de concilier la protection des zones d'infiltration avec le développement local et la préservation de l'environnement. En 2015, la première pierre du premier méthaniseur collectif, qui produira de l'énergie renouvelable à partir de fumier, a été posée par la communauté de communes du Pays d'Évian, la chambre d'agriculture Savoie Mont-Blanc et la marque evian. La restauration d'écosystèmes menacés ou dégradés en Chine et en Amérique latine s'organise désormais selon des principes similaires. La gestion de la sécurité alimentaire répond bien sûr à des critères différents, mais elle s'ouvre aussi à de nouveaux partenaires. Sujet vital pour Danone, elle est organisée de manière à assurer le plus haut niveau d'expertise scientifique et managériale. En 2015, Danone a ainsi noué un partenariat global sur la sécurité alimentaire avec Mérieux NutriSciences [lire p. 29], dont l'expérience et les moyens dans ce domaine sont reconnus.

La promotion de pratiques alimentaires saines s'appuie sur une collaboration avec des partenaires d'horizons variés, pouvoirs publics, organismes internationaux, organisations scientifiques ou médicales. Dannon s'est ainsi associée au Partnership for a Healthier America, créé à l'initiative de Michelle Obama, pour lutter contre l'obésité des jeunes, qui touche 18 % des 6-11 ans et 21 % des 12-19 ans².

2. CDC : Centers for Disease Control and Prevention (États-Unis).



Pour relever les défis liés aux pratiques alimentaires, Danone coopère avec ses multiples partenaires, qui sont des chercheurs, des consommateurs, des ONG, des professionnels de santé, des éleveurs ou encore les pouvoirs publics, pour mettre en œuvre des solutions durables.

La filiale américaine de Danone s'est engagée à réduire la teneur en graisses et en sucres de ses produits, à augmenter leur valeur nutritionnelle et à investir 3 millions de dollars dans des actions éducatives entre 2014 et 2016. En 2015, un point d'étape faisait état d'avancées significatives³. Toujours dans le cadre de la lutte contre l'obésité, mais cette fois en Europe, Danone a participé à la campagne de l'European Association for the Study of Obesity (EASO) en septembre 2015 pour encourager la consommation d'eau. « Buvez de l'eau, soyez en bonne santé » visait à la fois les professionnels de santé et le grand public. La campagne est en partie fondée sur des études de Danone sur les « Fluid Intakes », menées dans 15 pays, auprès de 16 300 adultes et 12 000 enfants et adolescents⁴ [lire p. 53], ce qui constitue une base de données unique au monde.

Pleinement engagée dans une démarche de progrès de l'ensemble de son écosystème, Danone est convaincue qu'il est préférable d'avancer de manière concertée avec toutes les parties concernées. Le succès de sa mission passera aussi par sa capacité à inventer de nouveaux modes de collaboration et de gouvernance avec ses partenaires.

3. Réalisations 2015 et objectifs 2016 de Danone aux États-Unis : a/ réduire à moins de 23 g la part de sucre (pour 170 g) dans 70 % de tous ses produits et 100 % des produits pour enfants : premier objectif dépassé (76 %), second réalisé à 91 % ; b/ augmenter la part des produits sans matières grasses ou allégés à 75 % du portefeuille total de ses produits : réalisé à 69 % ; c/ améliorer la densité nutritionnelle de tous ses produits de 10 % : non encore réalisé ; d/ investir 3 millions de dollars dans la recherche et l'éducation nutritionnelle : 1 million investi.

4. <http://nutrjournal.danone.com/fr/>

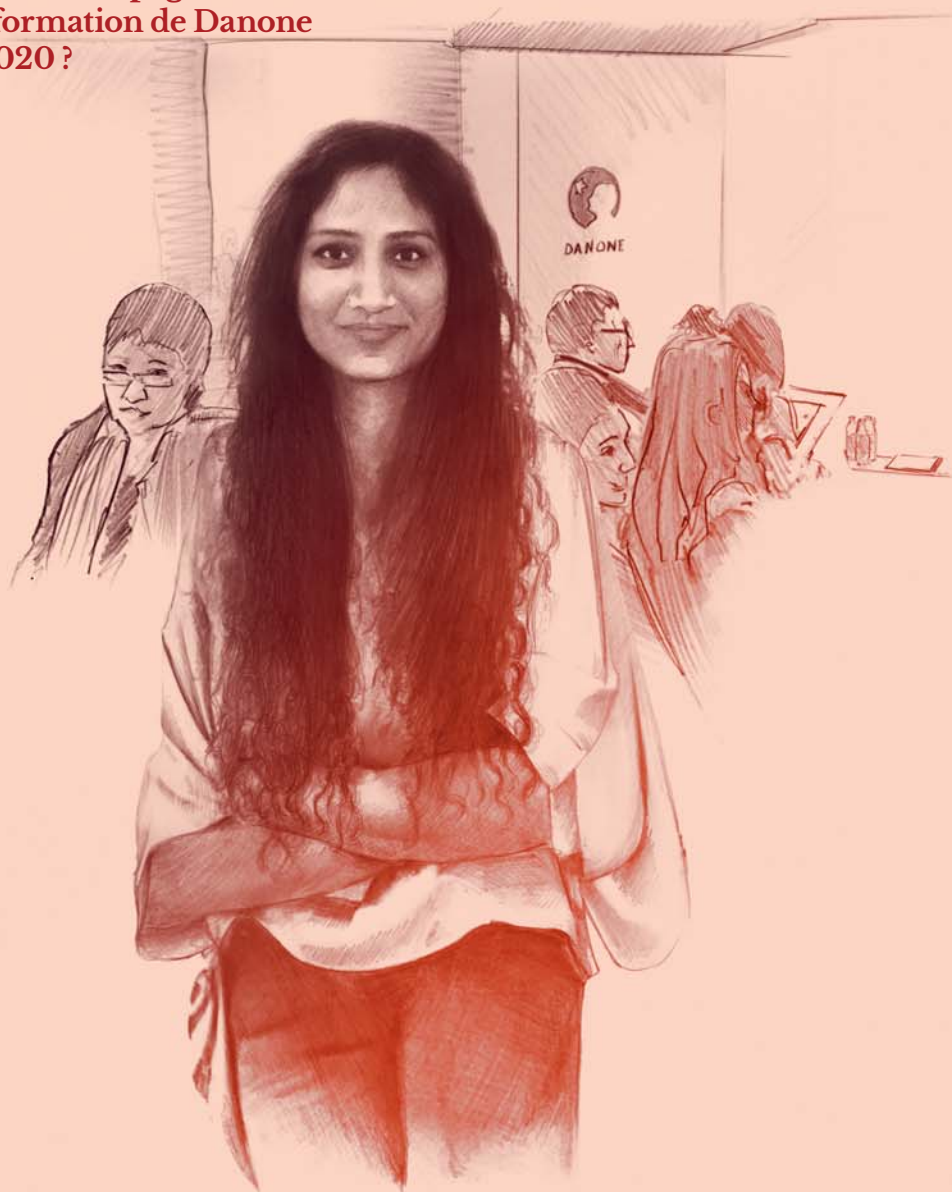
Et vous,
comment accompagnerez-vous
la transformation de Danone
d'ici à 2020 ?



“Encourager une démarche collaborative m’apparaît comme une des clés pour stimuler l’innovation, renforcer notre avantage compétitif et enrichir le développement personnel des collaborateurs. Cette démarche doit imprégner nos organisations, nos méthodes de travail et notre état d’esprit.”

ADAM WRÓBLEWSKI, Directeur du pôle digital et média, Danone Pologne

Et vous,
comment accompagnerez-vous
la transformation de Danone
d'ici à 2020 ?

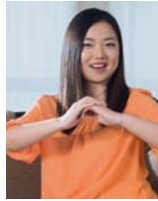


“ Nous voulons vivre le Manifesto au quotidien, comme nous vivons chaque jour la diversité des 26 nationalités qui sont représentées dans notre bureau de Singapour. L'un comme l'autre sont de fantastiques leviers pour renforcer l'esprit d'équipe et créer des opportunités de développement pour chacun d'entre nous. ”

CHETNA MANGLIK, Directrice du pôle Recrutement et Directrice des Ressources Humaines, région Asie-Pacifique, Danone Singapour

Une nouvelle organisation et 100 000 talents

chapitre 5



Pour réaliser
Manifesto et concrétiser
2020, Danone a besoin
plus collaborative et des talents de tous les collaborateurs. Une
première étape a été franchie en 2015 avec le projet de
renforcement et de mutualisation des fonctions support de
l'entreprise. En même temps, un nouvel élan était donné à la
gestion de tous les talents, sans exception, aussi bien en matière
de recrutement qu'en termes d'évaluation ou de développement.

les ambitions de son
ses projets à l'horizon
d'une organisation

Dans un monde de plus en plus interconnecté, complexe
et volatil, les organisations et les hommes qui les composent
doivent être ouverts, réactifs, agiles. Dans une entreprise comme
Danone, mue par une mission et une culture uniques, ils doivent
également être collaboratifs, responsables, engagés. Ainsi, lors
de la dernière enquête Danone People Survey, menée en 2015¹,
80 % des collaborateurs reconnaissent que, dans l'ensemble, les
salariés sont prêts à s'entraider en dehors même du cadre de leur

périmètre direct. De même, ils sont 80 % à déclarer que leur travail leur procure un sentiment d'accomplissement personnel.

Plus efficace et plus adapté aux enjeux du monde qui nous entoure, le nouveau modèle d'organisation One Danone a pour objectif de construire une entreprise plus solide. Avec la réorganisation de quatre fonctions support de l'entreprise – les Ressources Humaines, les Finances, les Systèmes d'information et l'Informatique, le Secrétariat Général –, One Danone poursuit un double objectif : d'une part, renforcer ces compétences afin d'accroître leur efficacité et optimiser les synergies, tout en conservant un ancrage local ; d'autre part, mutualiser ces expertises pour permettre à Danone de parler d'une seule voix. Ce nouveau modèle d'organisation est une opportunité pour sécuriser les activités de l'entreprise, tout en continuant à développer sa croissance. Le déploiement de One Danone s'effectuera en 2016 et jusqu'au début de l'année 2017 dans l'ensemble des régions où l'entreprise est présente.

La mise en place du Secrétariat Général s'inscrit dans cette nouvelle approche : continuer à faire croître les expertises des collaborateurs. La fonction a ainsi été renforcée pour aider l'entreprise à mieux appréhender et gérer les changements. Acteur important de l'alimentation, Danone doit anticiper les risques aussi bien sur le plan mondial que dans les différents pays où elle opère. Un changement réglementaire, un problème de sécurité alimentaire, ou un bouleversement politique majeur peuvent avoir des répercussions considérables sur son image et ses résultats. Pour gérer ces sujets avec le plus haut niveau d'expertise technique et managériale, le Secrétariat Général a regroupé les compétences en matière d'affaires légales et réglementaires, de communication,

1. Enquête interne réalisée tous les deux ans auprès de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise.

d'affaires publiques, de conformité, de sécurité alimentaire, d'intelligence économique et de sûreté. Ce rassemblement s'accompagne d'une décentralisation et d'un étoffement des expertises dans chacun des pays où l'entreprise est présente. Fin 2015, le nouveau dispositif était en place au niveau central et un tiers environ des 30 Secrétaires Généraux locaux avaient été nommés. Leur fonction ne se limite pas à un rôle défensif ou réactif. Connectés avec l'extérieur, ils ont pour mission de capter les tendances ou les mouvements importants pour être proactifs et accompagner la croissance durable de Danone.

L'ouverture sur le monde est aussi une caractéristique de la recherche de nouveaux talents. Plus de 10 000 nouveaux salariés



devront être recrutés d'ici à 2020, dont une grande partie dans les pays émergents, où la notoriété de Danone est, dans certaines régions, encore à développer. Une nouvelle campagne de « marque employeur » a ainsi été lancée sur le plan mondial en 2015. En faisant

LE « SCOUTING » DE TALENTS

Le « scouting » ne cherche pas un candidat pour un emploi, mais une personne pour une entreprise. Avant même qu'un besoin soit clairement identifié, l'« éclaireur » repère des talents extérieurs qui pourraient être séduits par la culture de Danone et dont le profil intéresse l'entreprise. S'ensuit une relation qui pourra, le moment venu, déboucher sur un recrutement. Après des premiers essais concluants en Asie et en Amérique latine, une équipe interne dédiée a été mise en place pour développer l'initiative.

le lien entre l'identité de Danone et les aspirations de la nouvelle génération, elle entend attirer des profils séduits par son double projet et sa culture. Afin de constituer un vivier de profils plus divers et de sécuriser les recrutements à venir, Danone a également mis en place en interne une politique de « scouting », notamment en Asie et en Amérique latine. Une petite équipe dédiée est désormais en place afin d'identifier des candidats, de leur faire découvrir Danone de l'intérieur et de créer une relation de qualité avant même de leur proposer un poste [voir encadré p. 79].

Mais l'ambition la plus grande est de développer la totalité des « 100 000 talents ». Danone est convaincue que le succès de ses projets repose sur le développement et l'utilisation adéquate de la palette de talents que ses 100 000 salariés ont à offrir. Chacun dispose d'un ou plusieurs savoir-faire, mais certains ne sont tout simplement pas identifiés, ou sont mal exploités. Danone a ainsi lancé deux initiatives d'envergure en 2015 : l'identification des profils de chacun, et la diffusion de formations à grande échelle pour impliquer rapidement tous les collaborateurs.

Des « revues de talents » ont ainsi été réalisées dans quatre sites pilotes en 2015 (Chine, Pologne, Maroc et Royaume-Uni). Les outils d'identification des profils de compétences ont été déclinés et adaptés. L'objectif est de pouvoir repérer des besoins collectifs de formation et de développer les facultés de chaque salarié dans son rôle présent, mais aussi de casser les plafonds de verre, repérer les hauts potentiels et leur proposer des parcours adaptés. Il s'agira d'accompagner ces outils par une analyse des organisations du travail de l'entreprise et par le coaching des personnes responsables de l'encadrement de proximité.



Pour marquer la volonté d'inclusion de tous les Danoners dans les processus de formation, deux événements de formation à grande échelle – les « Campus for All » – ont été organisés en 2015. Le premier en Indonésie et le second au Mexique [voir encadré ci-dessous] ; ils ont réuni au total près de 15 000 salariés de tous niveaux et de toutes fonctions, sur près de 130 sites, pour un total cumulé de 50 000 heures de formation. Au-delà des difficultés logistiques surmontées, tous deux ont fait la preuve de la faisabilité de ce type d'événements à grande échelle, mais aussi de la richesse apportée par le brassage d'expériences, du potentiel d'engagement et d'envie de développement de chacun. C'est sur la base de cette déclaration de confiance à ses 100 000 salariés que Danone entend devenir une organisation plus collaborative, agile et apprenante, offrant à chaque collaborateur des conditions d'expression individuelle et collective.



UN CAMPUS TRÈS POPULAIRE

Du 21 au 25 septembre 2015, les quelque 13 000 salariés de Danone au Mexique participaient au « Campus for All ». Des séminaires avec les membres du Comité Exécutif et des personnalités extérieures, organisés dans une université, ont été relayés et déclinés dans 124 sites cross-division de Danone au Mexique, à côté de formations plus ciblées. Cet événement – une première dans l'histoire de Danone – illustre la volonté de l'entreprise de développer les talents de chaque salarié dans son rôle présent, mais aussi de casser les plafonds de verre.



En savoir plus :
danone.com/fr/rapportannuel2015

Et vous,
comment accompagnerez-vous
la transformation de Danone
d'ici à 2020 ?



“Pour accomplir une grande mission comme celle à laquelle nous invite le Manifesto, il faut y aller pas à pas... Lorsque je convaincs mes proches de la nécessité du recyclage ou que j'aide un collègue à trouver un sens à son travail, je contribue, par un effet boule de neige, à transformer l'entreprise.”

DIANA SCHEMEL MAGALHÃES, Responsable Marketing, Danone Eaux, Brésil

Retour sur le Danone Day

chapitre 6



Le premier
les annales de Danone
trice du lancement du

Ce jour-là, tous les employés étaient conviés à rejoindre cette nouvelle aventure. Le mardi 7 juillet, à 15 heures à Paris, 8 heures à Mexico ou encore 21 heures à Jakarta, ils étaient près de 70 000 à avoir répondu à l'appel d'Emmanuel Faber. Sur place, en direct ou en différé, ils assistaient à la présentation officielle du Manifesto, qui précise les convictions et les engagements de Danone à moyen et long termes. Esquissé en 2013, enrichi par près de 150 responsables au sein de l'entreprise, signé par le Comité Exécutif en 2014, le Manifesto faisait son baptême du feu devant l'ensemble des salariés de Danone.

Danone Day restera dans
comme la date fonda-
Manifesto de l'entreprise.

L'objectif de cette journée n'était pas d'entériner un texte, mais de lancer une invitation à vivre un moment unique de partage et d'échange d'idées tout au long de cette journée particulière. Pour prolonger cette dynamique et la porter à l'échelle de l'ensemble de l'entreprise, une plateforme digitale, Manifesto Voice, a été créée dans

la foulée. Sa vocation est bien de devenir un lieu d'échange privilégié pour permettre à chaque salarié qui le souhaite de proposer, de commenter et/ou de voter pour les idées qu'il juge les meilleures. Plus de 2 300 salariés s'y sont connectés pour soumettre près d'un millier d'idées. Parallèlement, des ateliers ont été organisés le jour même dans la plupart des pays pour débattre, hors métiers et hors hiérarchies, des grandes orientations et de la traduction en actions du Manifesto.

À partir de ce premier tour de table mondial, un programme structuré autour de cinq grandes thématiques a vu le jour pour répondre aux attentes exprimées par les salariés : développer le volontariat, renforcer l'unité, améliorer l'information, célébrer les succès, encourager les expériences. L'aventure ne fait que démarrer, et un nouveau Danone Day est prévu en juin 2016, auquel seront bien sûr invités les 100 000 collaborateurs.

170 **AMBASSADEURS** environ
pour activer l'événement en local

155 **FILIALES** impliquées

90 **PAYS** participants



En savoir plus :
danone.com/fr/rapportannuel2015



Mardi 7 juillet 2015,
de Paris à Wellington en passant
par Helsinki, 70 000 Danoners
étaient connectés partout dans le monde
pour célébrer le Danone Day.

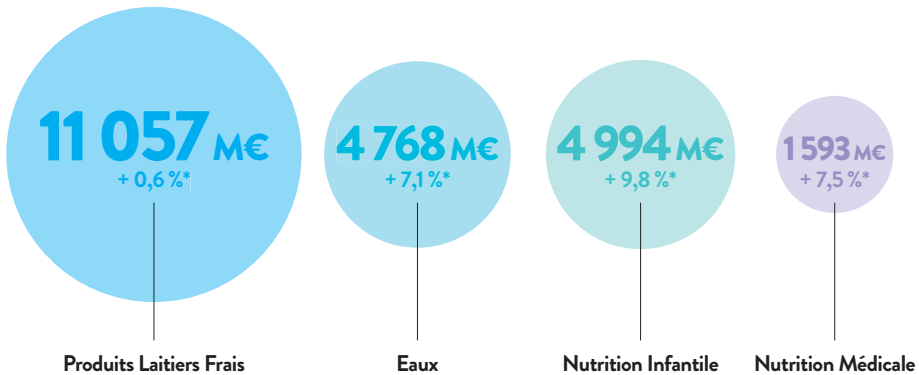


INDICATEURS



Finance

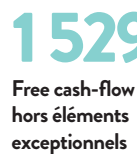
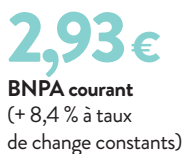
RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ



TOP 10 DES MARCHÉS¹

(en % des ventes en 2015)

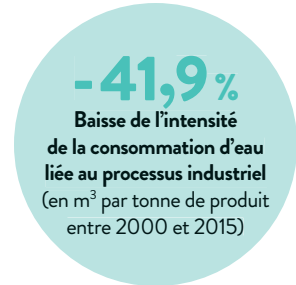
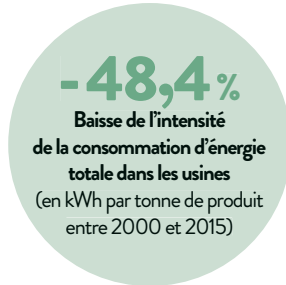
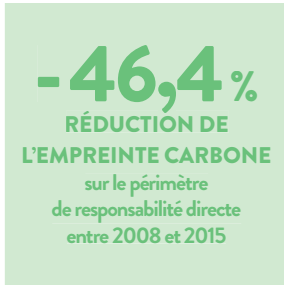
11 % États-Unis
10 % France
7 % Chine
7 % Russie
6 % Royaume-Uni
6 % Indonésie
6 % Argentine
5 % Mexique
5 % Espagne
4 % Allemagne



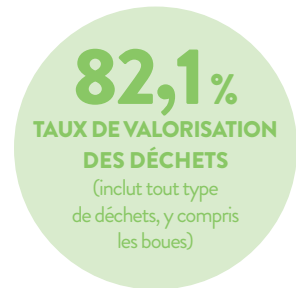
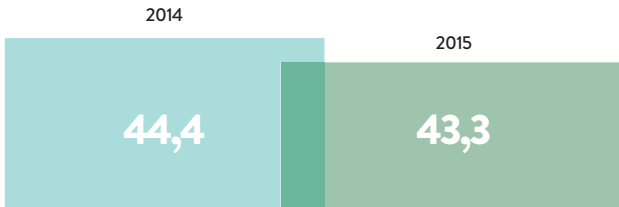
* en données comparables

1. L'évolution de ce classement d'une année à l'autre doit être lue au regard des variations des devises, notamment de leur forte volatilité dans les marchés émergents. 2. Points de base.

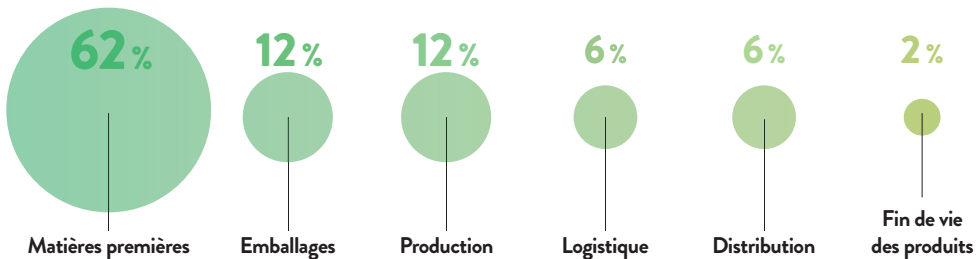
Environnement



Intensité des émissions de gaz à effet de serre des usines (en kg équivalent de CO₂/tonne de produit)



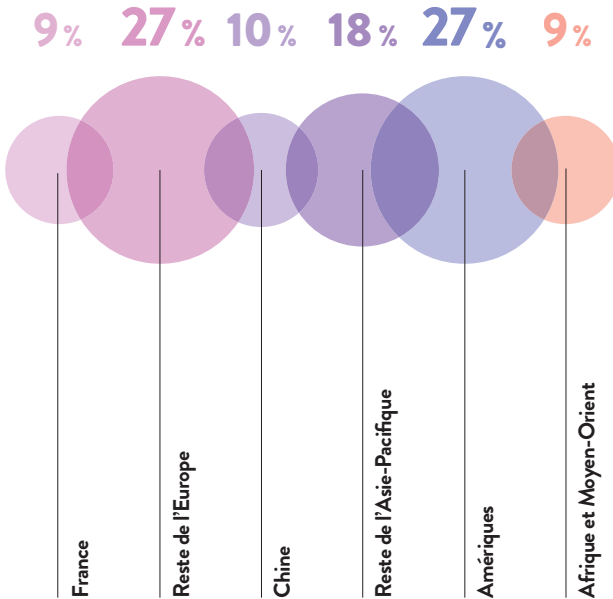
RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE SUR LE CYCLE DE VIE DES PRODUITS



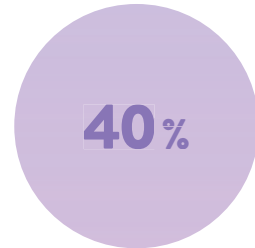
Social



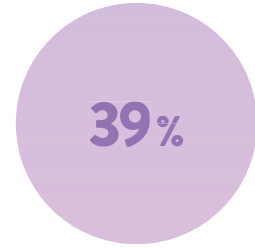
RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



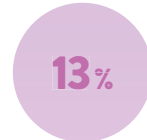
RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ACTIVITÉ



Produits Laitiers Frais



Eaux



Nutrition Infantile



Nutrition Médicale



Fonctions centrales



APPORTER
LA SANTÉ PAR L'ALIMENTATION
AU PLUS GRAND NOMBRE

FR ▼



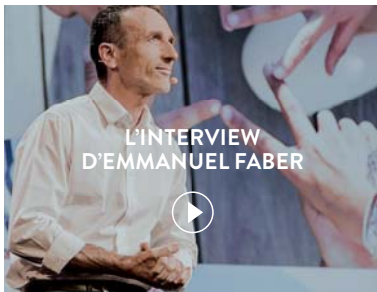
DANONE

FOCUS 2015



DANONE15

**POUR
PROLONGER L'EXPÉRIENCE,
RENDEZ-VOUS SUR
WWW.DANONE.COM
ET DÉCOUVREZ LE RAPPORT ANNUEL
EN LIGNE.**



En savoir plus :
danone.com/fr/rapportannuel2015



DANONE

DANONE

15, rue du Helder - 75439 Paris - Cedex 09

Accueil

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

Direction de la Communication

tél. : +33 1 44 35 26 33 - www.danone.com

N° vert actionnaires :

0800 320 323, appel gratuit
depuis un poste fixe en France
métropolitaine

Directrice de la publication

Emmanuelle Wargon

Directrice adjointe de la publication

Cecilia de Pierrebourg

Directrice de la rédaction

Sabrina Schneider

Rédactrice en chef

Sandrine Fossard

Crédits photographiques

Philippe Brault, Gökhan Çelebi, Danone,
Bénédicte Desrus, Jean-Lionel Dias, Fan Milk,
Éric Flogny, Stéphane Gladieu/Blossom,
Thomas Haley, Anton Ivanov/Shutterstock,
Young-Ah Kim, Philippe Lassalle, Éric Manas,
R. Plessy, Tang Ming Tung/Getty Images,
Peeter Viisimaa/ Getty Images, Patrick Wack

Conception et réalisation

Angie (réf. RADA015)

Blédina, Danone Eaux France et
Danone Produits Frais France ont signé
la Charte d'engagement des annonceurs pour
une communication responsable, élaborée
par le comité de pilotage Développement
durable de l'Union des annonceurs (UDA).

Ce 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 déficientes visuelles
sur danone.com



DANONE 15

POUR EN SAVOIR PLUS, RETROUVEZ SUR
WWW.DANONE.COM



LE RAPPORT
ÉCONOMIQUE
ET SOCIAL



LE RAPPORT
INTÉGRÉ



LE DOCUMENT
DE RÉFÉRENCE



LE FOCUS WEB 15

WWW.DANONE.COM/FR/RAPPORTANNUEL2015



DANONE