



DA NO NE 14

DOCUMENT
DE RÉFÉRENCE

RAPPORT
FINANCIER
ANNUEL

SOMMAIRE

1 INFORMATIONS FINANCIÈRES CLÉS, PRÉSENTATION DE L'ÉMETTEUR ET INFORMATIONS SUR LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 4

1.1 Informations financières clés	6
1.2 Présentation de l'émetteur	6
1.3 Informations sur le Document de Référence	8

2 APERÇU DES ACTIVITÉS, FACTEURS DE RISQUES 10

2.1 Historique	12
2.2 Présentation du Groupe	13
2.3 Axes stratégiques	15
2.4 Description et stratégie des Pôles d'activité	16
2.5 Autres éléments de l'activité et de l'organisation du Groupe	18
2.6 Organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2014	24
2.7 Facteurs de risques	27

3 ACTIVITÉS DU GROUPE EN 2014 ET PERSPECTIVES 2015 40

3.1 Aperçu des activités en 2014	42
3.2 Examen du résultat consolidé	46
3.3 Free cash-flow	54
3.4 Examen du bilan et de la sécurité financière	56
3.5 Perspectives 2015	65
3.6 Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS	68
3.7 Documents accessibles au public	70

4 ÉTATS FINANCIERS 72

4.1 Comptes consolidés et Annexes aux comptes consolidés	74
4.2 Comptes individuels de Danone SA, société mère du groupe Danone	153
4.3 Honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux payés par le Groupe	174
4.4 Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	175

5 RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE 176

5.1 Démarche de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale	178
5.2 Informations relatives aux performances sociale, sociétale et environnementale du Groupe conformément à la loi Grenelle II	181
5.3 Fonds sponsorisés par Danone	208

6 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 214

6.1 Organes de gouvernance	216
6.2 Mandats et fonctions exercés par les Administrateurs et les candidats au Conseil d'Administration	242
6.3 Rémunérations et avantages des dirigeants et organes de gouvernance	262
6.4 Contrôle interne et gestion des risques	298
6.5 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	306

7 CAPITAL ET ACTIONNARIAT 316

7.1 Capital social de la Société	318
7.2 Actions et calls DANONE détenus par la Société et ses filiales	319
7.3 Autorisations d'émission de titres donnant accès au capital	322
7.4 Instruments financiers non représentatifs du capital	326
7.5 Dividendes versés par la Société	326
7.6 Droits de vote, franchissement de seuils	327
7.7 Actionnariat de la Société au 31 décembre 2014 et évolution au cours des trois derniers exercices	330
7.8 Marché des titres de la Société	333
7.9 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	334
7.10 Changement de contrôle	336

8 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 29 AVRIL 2015 338

8.1 Participation aux Assemblées Générales	340
8.2 Projets de résolutions présentés à l'Assemblée Générale	340
8.3 Commentaires sur les résolutions de l'Assemblée Générale	351
8.4 Rapports spéciaux des Commissaires aux comptes à l'Assemblée Générale	381

ANNEXES 386

Tables de concordance	388
Liste des filiales	394

“APPORTER LA SANTÉ PAR L’ALIMENTATION
AU PLUS GRAND NOMBRE”

2014

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Le présent Document de Référence contient l'ensemble
des éléments du Rapport Financier Annuel.



Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 19 mars 2015, conformément à l'article 212-13 de son Règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Des exemplaires du présent Document de Référence sont disponibles auprès de Danone 17, boulevard Haussmann 75009 Paris, sur le site Internet de Danone : www.danone.com et sur le site Internet de l'Autorité des Marchés Financiers : www.amf-france.org



“CE QUE NOUS AVONS RÉUSSI EN 2014 CONSTITUE UNE BASE SOLIDE SUR LAQUELLE DANONE VA S’APPUYER POUR 2015 ET POUR LES ANNÉES À VENIR. DANS UN CONTEXTE QUE NOUS ATTENDONS TOUJOURS DIFFICILE ET INSTABLE, J’AI FIXÉ TROIS PRIORITÉS :

- CONTINUER À RENFORCER LA COMPÉTITIVITÉ DE NOS MARQUES ET DE NOS MÉTIERS, AU SERVICE DE NOS CONSOMMATEURS ;
- CONTINUER À GÉNÉRER UNE CROISSANCE RENTABLE DE NOTRE CHIFFRE D’AFFAIRES ET CONSTRUIRE LES CONDITIONS POUR RENDRE CETTE CROISSANCE DURABLE ;
- METTRE EN OEUVRE LE PROJET DANONE 2020 DANS LA PERSPECTIVE DE CRÉER DE LA VALEUR PARTAGÉE POUR L’ENSEMBLE DE NOS PARTIES PRENANTES.”

Emmanuel FABER, Directeur Général de Danone

+4,7 %

Croissance du chiffre d'affaires en données comparables en 2014

21 144

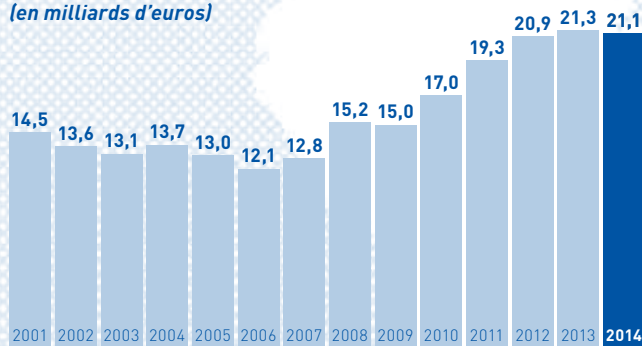
Millions d'euros de chiffre d'affaires en 2014

2 662

Millions d'euros de résultat opérationnel courant en 2014

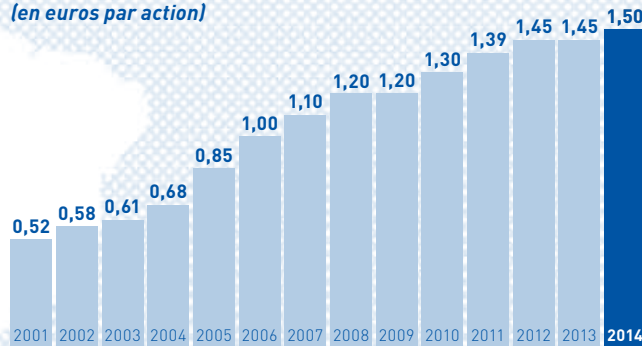
CHIFFRE D’AFFAIRES DU GROUPE

(en milliards d’euros)



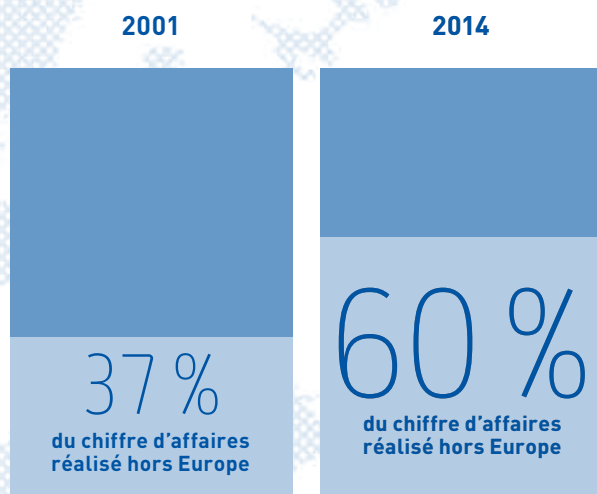
DIVIDENDE

(en euros par action)



La stratégie du Groupe s’inscrit dans la mission d’“apporter la santé par l’alimentation au plus grand nombre”.

Évolution du chiffre d'affaires du Groupe depuis 2001



- 99 927 collaborateurs
- Réduction de l'intensité carbone^(a) de 41,6 % entre 2008 et 2014
- Premier rang du classement ATNI (Access to nutrition index)
- Classé dans les principaux indices de responsabilité sociale : Dow Jones Sustainability Index, Vigeo, Ethibel Sustainability Index

(a) À périmètre d'activité constant, hors sociétés du groupe Unimilk, et sur le périmètre d'émission sous la responsabilité directe de Danone (emballages, activités industrielles, logistique et fin de vie).

Informations financières clés

Exercice clos le 31 décembre

	2012	2013	2014
Chiffre d'affaires ^(a)	20 869	21 298	21 144
Croissance à données comparables ^(b)	+5,4 %	+4,8 %	+4,7 %
Résultat opérationnel courant ^{(a)(b)}	2 958	2 809	2 662
Marge opérationnelle courante ^(b)	14,18 %	13,19 %	12,59 %
Croissance à données comparables ^(b)	- 50 pb	- 81 pb	-12 pb
Résultat net ^(a)	1 787	1 550	1 253
Bénéfice net par action - Part du Groupe ^(c)	2,78	2,42	1,88
Bénéfice net courant dilué - Part du Groupe par action ^{(b)(c)}	3,01	2,78	2,62
Free cash-flow hors éléments exceptionnels ^{(a)(b)}	2 088	1 549	1 401
Dividende ^(c)	1,45	1,45	1,50

(a) En millions d'euros.

(b) Indicateur non défini par les normes IFRS, voir définition au paragraphe 3.6 Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS.

(c) En euros par action.

Informations
financières clés,
présentation
de l'émetteur
et informations
sur le Document
de Référence

1

1.1 INFORMATIONS FINANCIÈRES CLÉS	6
1.2 PRÉSENTATION DE L'ÉMETTEUR	6
Dénomination sociale et nom commercial	6
Numéro d'inscription au Registre du commerce et des sociétés	6
Date de constitution et durée de la Société	6
Siège social	6
Forme juridique et législation applicable	6
Objet social	7
Commissaires aux comptes	7
1.3 INFORMATIONS SUR LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	8
Références et définitions	8
Incorporation par référence	9
Personnes responsables du Document de Référence	9

INFORMATIONS FINANCIÈRES CLÉS, PRÉSENTATION DE L'ÉMETTEUR ET INFORMATIONS SUR LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

INFORMATIONS FINANCIÈRES CLÉS

1.1 INFORMATIONS FINANCIÈRES CLÉS

Les informations financières présentées à la section *Chiffres clés* sont extraites du paragraphe 3 *Activités du Groupe en 2014 et perspectives 2015* et des comptes consolidés du groupe Danone de l'exercice 2014 préparés conformément aux normes IFRS.

Les comptes consolidés de l'exercice 2014 et leurs Annexes sont présentés au paragraphe 4.1 *Comptes consolidés et Annexes aux comptes consolidés*.

1.2 PRÉSENTATION DE L'ÉMETTEUR

Dénomination sociale et nom commercial

La dénomination sociale de la société est "Danone" (ci-après la "Société"), depuis sa modification votée par l'Assemblée Générale du 23 avril 2009 (anciennement "Groupe Danone").

Numéro d'inscription au Registre du commerce et des sociétés

La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Paris sous le numéro 552 032 534.

Le code APE de la Société est le 7010Z. Il correspond à l'activité des sièges sociaux.

Date de constitution et durée de la Société

La Société a été constituée le 2 février 1899. L'Assemblée Générale Extraordinaire du 25 avril 2013 a prorogé la durée de la Société jusqu'au 25 avril 2112.

Siège social

Le siège social de la Société est situé 17, boulevard Haussmann, à Paris (75009), France. Le numéro de téléphone du siège social est le +33 (0)1 44 35 20 20.

Forme juridique et législation applicable

La Société, de forme société anonyme à Conseil d'Administration, est soumise aux dispositions du livre II du Code de commerce.

Objet social

Aux termes de l'article 2 des statuts, Danone a pour objet, directement ou indirectement, en France et en tous pays :

- l'industrie et le commerce de tous produits alimentaires ;
- la réalisation de toutes opérations financières et la gestion de tous droits mobiliers et titres, cotés ou non, français ou étrangers, l'acquisition et la gestion de tous biens et droits immobiliers.

La Société pourra, généralement, faire toutes opérations mobilières, immobilières, industrielles, commerciales et financières se rattachant directement ou indirectement ou pouvant être utiles, à un titre quelconque, à la Société pour son objet.

Elle pourra agir directement ou indirectement et faire ces opérations sous quelque forme que ce soit, pour son compte ou pour le compte de tiers, et soit seule, soit en participation, association, groupement ou sociétés, avec toutes autres personnes ou sociétés.

Elle pourra également prendre tous intérêts et participations dans toutes sociétés et affaires françaises et étrangères, quel qu'en soit l'objet, par création de sociétés spéciales, au moyen d'apport ou souscription, par acquisition d'actions, obligations ou autres titres et de tous droits sociaux et, généralement, par toutes formes quelconques.

Commissaires aux comptes

Commissaires aux comptes titulaires

Ernst & Young et autres

Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux comptes de Versailles

Tour First, 1, place des Saisons
TSA 14444
92037 Paris-La Défense Cedex

Représenté par Gilles COHEN et Pierre-Henri PAGNON

Date de début du premier mandat : 22 avril 2010

Date d'expiration des mandats : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015

PricewaterhouseCoopers Audit

Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux comptes de Versailles

63, rue de Villiers
92208 Neuilly-sur-Seine Cedex

Représenté par Anik CHAUMARTIN et Philippe VOGT

Date de début du premier mandat : 21 mai 1992

Date d'expiration des mandats : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015

Commissaires aux comptes suppléants

Auditex

Tour First, 1, place des Saisons
TSA 14444
92037 Paris-La Défense Cedex

Date de début du premier mandat : 22 avril 2010

Date d'expiration des mandats : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015

Yves NICOLAS

63, rue de Villiers
92208 Neuilly-sur-Seine Cedex

Date de début du premier mandat : 22 avril 2010

Date d'expiration des mandats : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015

1.3 INFORMATIONS SUR LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Références et définitions

Sauf mention contraire, toutes les références mentionnées ci-après correspondent aux éléments suivants :

ALMA	Toutes les références à la zone "ALMA" concernent la zone géographique regroupant l'Asie-Pacifique, l'Amérique Latine, le Moyen-Orient et l'Afrique (Asia-Pacific/Latin America/Middle-East/Africa) ;
Amérique du Nord	Toutes les références à la zone "Amérique du Nord" concernent les États-Unis et le Canada ;
<i>Calls</i> DANONE	Toutes les références aux " <i>calls</i> DANONE" concernent les options d'achats DANONE détenues par la Société en couverture de certains des plans de <i>stock-options</i> décrits au paragraphe 7.2 <i>Actions et calls DANONE détenus par la Société et ses filiales</i> ;
Chiffre d'affaires	Toutes les références au "Chiffre d'affaires" correspondent au chiffre d'affaires net consolidé du Groupe ;
Comptes consolidés, Annexes aux comptes consolidés	Toutes les références aux comptes consolidés et à leurs Annexes concernent les comptes consolidés de l'exercice 2014 ;
Document de Référence	Toutes les références au "Document de Référence" concernent le Document de Référence du Groupe ;
Eaux	Toutes les références aux "Eaux", à l'activité ou à un marché d'eaux concernent les eaux embouteillées, les eaux vendues dans des grands contenants (eaux en bonbonne) et dans des petits contenants ;
Entreprise	Toutes les références à l'"Entreprise", au "Groupe", ou à "Danone", concernent la Société et ses filiales consolidées ;
GPS (Group performance shares)	Toutes les références aux GPS (Group performance shares) concernent les actions sous conditions de performance attribuées à certains salariés et aux dirigeants mandataires sociaux décrites au paragraphe 6.3 <i>Rémunérations et avantages des dirigeants et organes de gouvernance</i> ;
GPU (Group performance units)	Toutes les références aux GPU (Group performance units) concernent la rémunération variable pluriannuelle décrite au paragraphe 6.3 <i>Rémunérations et avantages des dirigeants et organes de gouvernance</i> ;
Groupe	Toutes les références au "Groupe", à l'"Entreprise", ou à "Danone", concernent la Société et ses filiales consolidées ;
Marchés	Toutes les références aux "marchés" de produits en particulier, ou aux parts de marché, concernent les marchés de produits emballés, et excluent les produits qui peuvent être commercialisés ou vendus autrement ;
Nutrition Infantile	Toutes les références à la "Nutrition Infantile", à l'activité ou à un marché de nutrition infantile concernent les laits infantiles (laits en poudre, laits de croissance), les desserts lactés et fruités, les céréales, les pots et les plats cuisinés pour bébés ;
Nutrition Médicale	Toutes les références à la "Nutrition Médicale", à l'activité ou à un marché de nutrition médicale concernent les produits de nutrition clinique adulte ou pédiatrique orale ou par sonde en cas de dénutrition associée ou non à une pathologie ;
Options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle	Toutes les références aux "options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle" concernent les options de vente accordées par le Groupe à certains actionnaires minoritaires sur tout ou partie de leur participation dans certaines de ses filiales consolidées décrites au paragraphe 3.4 <i>Examen du bilan et de la sécurité financière</i> ;
Parts de marché et positions du Groupe sur le marché	Toutes les références aux parts de marché ou aux positions du Groupe sur le marché sont issues d'études de marché et de bases de données externes fournies notamment par les instituts Nielsen, IRI, Euromonitor et Canadean ;
Parts de marchés et positions sur le marché	Les informations relatives aux parts de marché et aux positions sur le marché sont basées sur les ventes en valeur ;
Pays émergents	Toutes les références aux "pays émergents" concernent les pays autres que les pays matures et dans lesquels le Groupe est présent ;
Pays matures	Toutes les références aux "pays matures" concernent les pays d'Europe occidentale (notamment la France et l'Europe du Sud avec l'Espagne, l'Italie et le Portugal), d'Amérique du Nord, le Japon, l'Australie et la Nouvelle-Zélande ;
Pôle	Toutes les références à un "Pôle" ou aux "Pôles" concernent l'une ou l'ensemble des activités Produits Laitiers Frais, Eaux, Nutrition Infantile et Nutrition Médicale du Groupe ;
Produits Laitiers Frais	Toutes les références aux "Produits Laitiers Frais", à l'activité ou à un marché de produits laitiers frais concernent les produits laitiers conditionnés et excluent le lait, la crème et le beurre ;
Société	Toutes les références à la "Société", concernent l'émetteur Danone ;
<i>Stock-options</i>	Toutes les références aux <i>stock-options</i> concernent les options d'achats DANONE attribuées à certains salariés et aux dirigeants mandataires sociaux décrites au paragraphe 6.3 <i>Rémunérations et avantages des dirigeants et organes de gouvernance</i> ;
Valeur des GPS (actions sous conditions de performance) et des <i>stock-options</i>	Toutes les références à la valeur des GPS et des <i>stock-options</i> concernent la juste valeur de ces actions et options, calculée à la date d'attribution en application de la norme IFRS 2.

Incorporation par référence

En application de l'article 28 du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004 et du paragraphe 36 de la norme IAS 1, *Présentation des états financiers*, qui précise que doivent être présentées au minimum des informations comparatives au titre de l'exercice précédent, le présent Document de Référence incorpore par référence les informations suivantes :

- les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux comptes relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2012 figurant aux pages 49 à 107 du Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 19 mars 2013 sous le numéro de dépôt D. 13-0175 ;
- les comptes annuels et le rapport des Commissaires aux comptes relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2012 figurant aux pages 109 à 124 du Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 19 mars 2013 ;
- les informations financières clés, le rapport sur la gestion du Groupe et l'ensemble des informations non financières relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2012 figurant aux pages 4, 29 à 43 du Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 19 mars 2013 ;
- les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux comptes relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2013 figurant aux pages 67 à 138 du Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 21 mars 2014 sous le numéro de dépôt D. 14-0186 ;
- les comptes annuels et le rapport des Commissaires aux comptes relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2013 figurant aux pages 139 à 158 du Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 21 mars 2014 ;
- les informations financières clés, le rapport sur la gestion du Groupe et l'ensemble des informations non financières relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2013 figurant aux pages 2 à 3 et 39 à 61 du Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 21 mars 2014.

Personnes responsables du Document de Référence

Responsable du Document de Référence

Monsieur Emmanuel FABER

Directeur Général

Danone

Attestation du responsable du Document de Référence

Paris, le 18 mars 2015

"Nous attestons, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de Référence sont, à notre connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

Nous attestons, à notre connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion référencé dans la table de concordance figurant en Annexes du présent Document de Référence présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Nous avons obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent Document de Référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du Document de Référence."

Le Directeur Général,

Emmanuel FABER

Aperçu
des activités,
facteurs
de risques

2

2.1 HISTORIQUE	12	2.5 AUTRES ÉLÉMENTS DE L'ACTIVITÉ ET DE L'ORGANISATION DU GROUPE	18
Racines du Groupe : du verre à l'alimentaire	12	Distribution	18
1973-1990 : conquête de l'Europe	12	Marketing	18
1990-1996 : cap sur le monde	12	Concurrence	19
1996-2007 : recentrage sur l'alimentation santé	12	Croissance externe	19
Depuis 2007 : accélération du développement international	12	Recherche et Développement	19
2.2 PRÉSENTATION DU GROUPE	13	Usines et équipements	22
Activités	13	Achats de matières premières	22
Principaux marchés	13	Responsabilité sociale et environnementale	23
2.3 AXES STRATÉGIQUES	15	Systèmes d'information	23
Développer la présence géographique de Danone	15	Gestion des risques financiers	24
Promouvoir une approche holistique de la santé par l'alimentation, ancrée dans les cultures locales	15	2.6 ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DU GROUPE AU 31 DÉCEMBRE 2014	24
Développer des modèles industriels et agricoles pérennes	15	Société mère Danone	24
2.4 DESCRIPTION ET STRATÉGIE DES PÔLES D'ACTIVITÉ	16	Groupe consolidé Danone	25
Produits Laitiers Frais	16	Principales sociétés consolidées par intégration globale et non détenues à 100 %	26
Eaux	16	Principales participations cotées	26
Nutrition Infantile	17	2.7 FACTEURS DE RISQUES	27
Nutrition Médicale	17	Politique d'identification et de contrôle des risques	28
		Risques opérationnels liés à l'activité du Groupe	28
		Risques opérationnels propres à l'activité et à l'organisation du Groupe	31
		Risques juridiques et réglementaires	34
		Risques industriels et environnementaux	35
		Risques de marché	37
		Assurance et couverture des risques	38

2.1 HISTORIQUE

Racines du Groupe : du verre à l'alimentaire

Les origines du Groupe remontent à 1966, lorsque la fusion de deux sociétés verrières françaises, Glaces de Boussois et Verrerie Souchon Neuvesel, donne naissance à la société Boussois Souchon Neuvesel ("BSN"), qui réalise en 1967 un chiffre d'affaires d'environ 150 millions d'euros dans le verre plat et le verre d'emballage. À partir de 1970, BSN engage une stratégie de diversification dans l'alimentaire en rachetant successivement trois des principaux clients de son activité de Verre d'Emballage : les Brasseries Kronenbourg, la Société Européenne de Brasseries et la Société Anonyme des Eaux Minérales d'Evian. À la suite de ces acquisitions,

BSN devient le *leader* français de la bière, des eaux minérales et de l'alimentation infantile.

En 1972, Antoine RIBOUD, alors Président Directeur Général de BSN, pose les bases du "double projet économique et social", dans lequel s'ancre depuis la stratégie du Groupe. Un an plus tard, en 1973, BSN fusionne avec Gervais Danone, un groupe alimentaire français de produits laitiers et de pâtes, devenant ainsi le premier groupe alimentaire français avec un chiffre d'affaires consolidé d'environ 1,4 milliard d'euros, dont 52 % dans l'alimentaire.

1973-1990 : conquête de l'Europe

Au cours des années 70 et 80, le groupe BSN, après avoir cédé son activité de verre plat, concentre son développement sur l'alimentaire et les boissons, principalement en Europe occidentale. Il acquiert notamment (i) des brasseries en Belgique, en Espagne et en Italie, (ii) Générale Biscuit, une société *holding* française détenant LU et d'autres marques de biscuits en Europe, (iii) les filiales "biscuits" de

Nabisco Inc. en France, en Italie, au Royaume-Uni et en Asie, et (iv) Galbani, le premier fabricant de fromage en Italie. Avec un chiffre d'affaires consolidé de 7,4 milliards d'euros en 1989, le groupe BSN devient ainsi le troisième groupe agroalimentaire diversifié européen et le premier en France, en Italie et en Espagne.

1990-1996 : cap sur le monde

Au début des années 90, le groupe BSN adopte une stratégie de consolidation des positions acquises au cours des années précédentes en Europe occidentale, permettant le développement de synergies. En France par exemple, BSN acquiert *Volvic* afin de renforcer sa position dans les activités d'eau en bouteille. À la même période, le Groupe pose les jalons de son développement international en procédant à un grand nombre d'acquisitions et de constitutions de *joint-ventures* hors d'Europe occidentale (en Asie-Pacifique, en

Amérique Latine et en Europe de l'Est, ainsi que sur des marchés spécifiques comme l'Afrique du Sud et le Moyen-Orient).

Pour affirmer son statut de groupe international de l'agroalimentaire et des boissons, le Groupe décide, en 1994, de renommer la société mère BSN en "Groupe Danone" (par la suite, en 2009, les actionnaires approuveront le changement de dénomination sociale de la société mère Groupe Danone en "Danone").

1996-2007 : recentrage sur l'alimentation santé

À partir de 1997, le Groupe engage un important programme de recentrage sur ses métiers à vocation mondiale. Danone procède ainsi progressivement à la cession de ses activités d'Épicerie, de Pâtes, de Plats Cuisinés, de Confiserie, de Bière, de Sauces et de Fromage et Charcuteries Italiennes. Il cède également BSN Glasspack, société *holding* de son activité de Verre d'Emballage.

Après avoir formalisé en 2006 sa mission d' "apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre", Danone arrive en 2007 au terme d'une période de dix années de recentrage de ses activités sur le domaine de l'alimentation santé. Danone se sépare en effet en 2007 de la quasi-totalité de son activité Biscuits et Produits Céréaliers (en la cédant au groupe Kraft Foods), et acquiert la même année le groupe Numico, qui lui permet d'ajouter à son portefeuille la nutrition infantile et la nutrition médicale.

Depuis 2007 : accélération du développement international

Le Groupe poursuit depuis 2007 sa stratégie de développement international autour de ses quatre métiers, avec, notamment, l'acquisition en 2010 des sociétés du groupe Unimilk en Russie et, en 2012, des activités de nutrition du groupe Wockhardt en Inde. En 2013, Danone noue une alliance stratégique avec Mengniu, *leader* chinois des produits laitiers, en vue d'accélérer le développement de la catégorie des produits laitiers frais en Chine. En 2014, un accord a été signé stipulant que cette alliance sera étendue à la catégorie

des laits infantiles au travers d'une prise de participation de Danone dans le capital de Yashili, filiale de Mengniu. Depuis 2013, Danone accélère par ailleurs son développement sur le continent africain, avec en particulier la prise du contrôle exclusif de Centrale Laitière (Produits Laitiers Frais, Maroc) et des prises de participations dans les sociétés Fan Milk (Produits Laitiers Frais, Afrique de l'Ouest) et Brookside (Produits Laitiers Frais, Kenya).

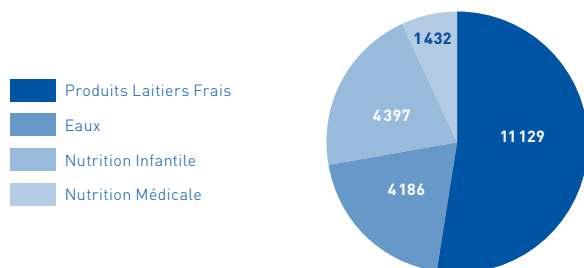
2.2 PRÉSENTATION DU GROUPE

Activités

La stratégie du Groupe s'inscrit dans la mission d'"apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre". Depuis 2007 et l'acquisition de Numico, cette mission est mise en œuvre au travers de quatre Pôles d'activité :

- le Pôle Produits Laitiers Frais (production et distribution de yaourts, de produits laitiers fermentés frais et autres spécialités laitières) représente 52 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2014 ;
- le Pôle Eaux (production et distribution d'eaux naturelles conditionnées et d'eaux aromatisées ou enrichies en vitamines) représente 20 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2014 ;
- le Pôle Nutrition Infantile (production et distribution d'alimentation spécialisée pour les nourrissons et les jeunes enfants en complément de l'allaitement maternel) représente 21 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2014 ;
- le Pôle Nutrition Médicale (production et distribution d'alimentation spécialisée pour les personnes souffrant de certaines pathologies ou les personnes fragilisées par l'âge) représente 7 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2014.

Chiffre d'affaires consolidé par Pôle d'activité
(en millions d'euros)



Chaque Pôle est doté d'une direction mondiale, à laquelle reportent les structures locales dédiées.

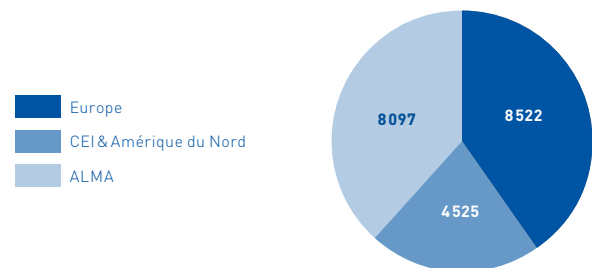
Le Groupe bénéficie des positions de *leader* mondial suivantes : n°1 mondial des produits laitiers frais, n°3 mondial des eaux conditionnées et n°2 mondial de la nutrition infantile.

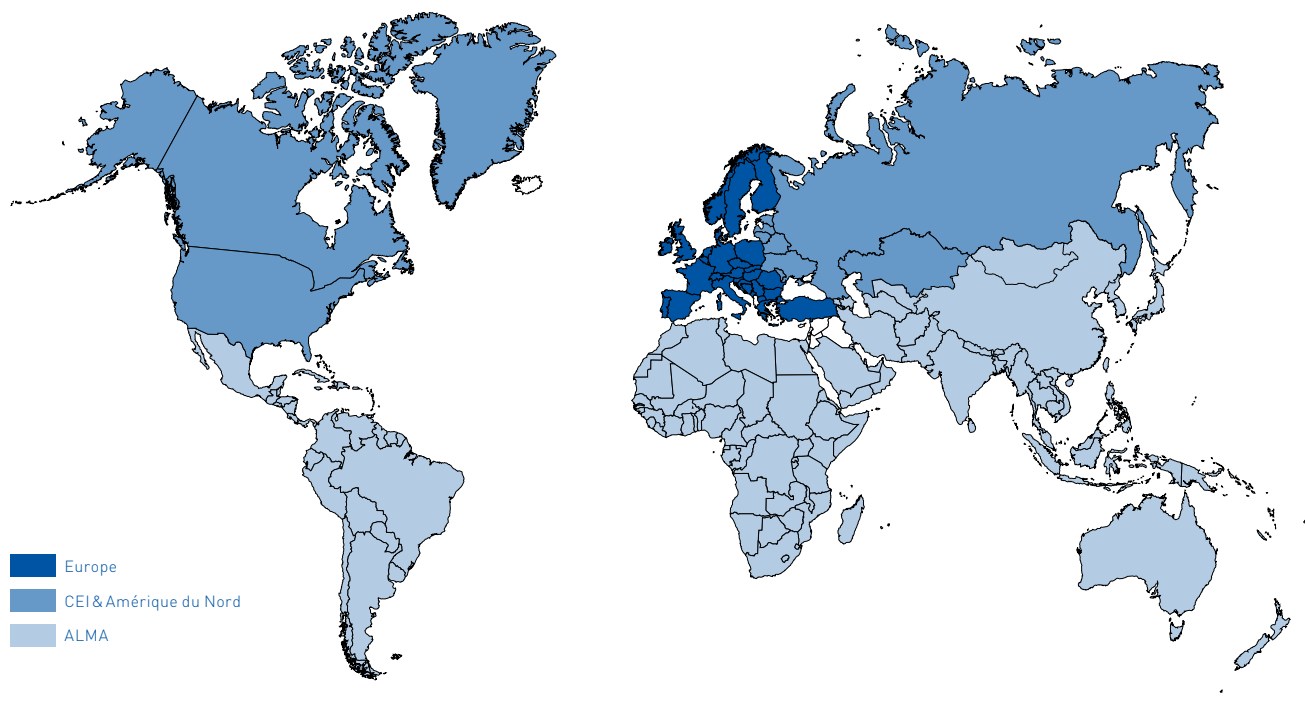
Principaux marchés

Le Groupe est présent dans l'ensemble des régions du monde :

- la zone Europe, incluant la Turquie, représente 40 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2014, répartis sur l'ensemble des quatre Pôles. Les principaux pays de la zone sont la France, l'Espagne et le Royaume-Uni ;
- la zone CEI & Amérique du Nord représente 21 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2014 grâce à une forte activité du Pôle Produits Laitiers Frais sur ces marchés ;
- la zone ALMA qui regroupe les activités en Asie Pacifique, en Amérique Latine, en Afrique et au Moyen-Orient, représente quant à elle 38 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2014 :
 - en Asie Pacifique, l'Indonésie et la Chine sont les premiers pays de la zone grâce à une forte activité des Pôles Eaux et Nutrition Infantile,
 - en Amérique Latine, le Mexique, l'Argentine et le Brésil sont les principaux contributeurs sur les quatre Pôles du Groupe,
 - en Afrique et au Moyen-Orient, le Maroc et l'Afrique du Sud sont les marchés les plus significatifs, essentiellement concentrés sur les produits laitiers frais. Le Pôle Nutrition Infantile est également en plein développement dans cette zone via un modèle export.

Chiffre d'affaires consolidé par zone géographique
(en millions d'euros)





Dix principaux pays

Les dix principaux pays du Groupe en termes de chiffre d'affaires consolidé sont les suivants :

Exercice clos le 31 décembre

2014

France	10 %
Russie	9 %
États-Unis	9 %
Chine	7 %
Indonésie	5 %
Royaume-Uni	5 %
Espagne	5 %
Mexique	5 %
Brésil	5 %
Argentine	4 %

Dix principaux clients

En 2014, les dix premiers clients mondiaux du Groupe (dont cinq d'entre eux sont d'origine française) ont représenté environ 19 % de son chiffre d'affaires consolidé ; les cinq premiers clients ont représenté environ 13 % de son chiffre d'affaires consolidé.

2.3 AXES STRATÉGIQUES

La stratégie du Groupe s'inscrit dans sa mission "d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre".

Développer la présence géographique de Danone

Le développement de ses activités dans l'ensemble des régions du monde, et en particulier dans les pays émergents, constitue pour le Groupe un levier majeur pour mener à bien sa mission tout en assurant sa croissance à long terme. En 2014, la part des pays émergents a représenté 53 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Cette stratégie s'appuie en premier lieu sur les principaux marchés de croissance dans lesquels Danone dispose de solides positions : l'Indonésie, la Chine, la Russie, les États-Unis, le Mexique et le Brésil. Dans ces pays, le Groupe continue de développer la consommation de ses catégories de produits au travers de l'innovation.

Danone poursuit également son expansion dans de nouveaux pays afin de développer de nouveaux relais de croissance. L'année 2014 a été en particulier marquée par l'accélération du développement de Danone sur le continent africain, avec d'une part l'augmentation de sa participation majoritaire dans Centrale Laitière (Produits Laitiers Frais, Maroc) et, d'autre part, une prise de participation dans le groupe Brookside (Produits Laitiers Frais, Afrique de l'Est).

Présent dans plus de 130 marchés, Danone a entrepris de développer et d'optimiser son modèle organisationnel pour tirer le meilleur parti de son envergure mondiale tout en apportant un soutien fort aux entreprises locales.

Promouvoir une approche holistique de la santé par l'alimentation, ancrée dans les cultures locales

Pour Danone, l'alimentation joue un rôle crucial dans la construction et la préservation de la santé, clé du bien-être pour le corps autant que pour l'esprit. Cette approche de l'alimentation ne se limite pas à la seule réponse aux besoins nutritionnels, elle intègre également une dimension culturelle liée aux pratiques alimentaires locales dans chaque région du monde. Elle doit donc être pensée en intégrant les modes de vie spécifiques à chaque communauté, tout en mettant le plaisir au service de l'adoption et de l'entretien de pratiques alimentaires saines.

Pour ce faire, Danone a lancé divers programmes comme Nutriplanet, qui étudie les habitudes et les enjeux de santé des populations visées, à partir de données nutritionnelles, épidémiologiques, socio-économiques et culturelles afin de proposer des solutions pertinentes aux populations locales. En 2014, la démarche Nutriplanet a été déployée dans plus de 50 pays.

L'innovation joue un rôle clé, afin d'adapter les produits et la distribution aux contraintes et aux modes de consommation locaux. En Afrique du Sud, par exemple, Danone propose plusieurs produits avec des durées de vie plus longues, comme *Mayo* (90 jours) ou *Ultra Mel* (7 mois).

Développer des modèles industriels et agricoles pérennes

La stratégie du Groupe s'appuie de plus en plus sur la part amont de son activité (gestion de l'environnement, approvisionnement de ses matières premières et ses processus industriels et logistiques), non plus uniquement pour piloter ses coûts mais aussi pour en faire un véritable levier de création de valeur et de différenciation vis-à-vis de la concurrence.

Le travail sur l'amont de son activité permet notamment à Danone de développer et sécuriser des approvisionnements de qualité, tout en surveillant les risques de volatilité pour chacune de ses trois principales ressources : l'eau, les plastiques et le lait.

- dans la filière du lait, le Groupe collabore, par exemple, étroitement avec les producteurs locaux pour améliorer les pratiques d'élevage, tant dans les pays développés que dans les pays émergents. Des structures de collecte ou des coopératives ouvertes aux petits producteurs ont été créées dans plusieurs pays (Égypte, Indonésie, Inde, Mexique, Turquie, Ukraine, etc.) afin d'aider les adhérents à gérer leur ferme, à optimiser leurs achats, à améliorer l'alimentation du cheptel ou à obtenir des soins vétérinaires ;
- concernant l'eau, Danone a fait des choix engageants afin de protéger les ressources, notamment lorsqu'elles sont rares, et d'utiliser l'eau en harmonie avec les écosystèmes et les communautés. D'ici 2020, Danone prévoit de déployer un nouvel outil de mesure de son empreinte eau dans toutes ses filiales dotées d'un Pôle Eaux. Le Groupe s'est également engagé à réduire sa consommation d'eau liée au processus industriel de 20 % entre 2010 et 2020 ;
- concernant les plastiques, Danone travaille à la réduction de leur poids et des sur-emballages ainsi qu'à l'utilisation de matériaux recyclés. Dans ce contexte, Danone est amené à contribuer au développement des filières de recyclage de ses emballages dans de nombreux pays.

2.4 DESCRIPTION ET STRATÉGIE DES PÔLES D'ACTIVITÉ

Le Groupe décline de manière spécifique sa stratégie dans chacun de ses quatre Pôles.

Produits Laitiers Frais

Le Pôle Produits Laitiers Frais produit et commercialise des yaourts, des produits laitiers fermentés frais et des spécialités laitières.

La stratégie du Pôle repose sur le développement de la consommation de ces produits dans chaque région du monde. Cette stratégie repose notamment sur :

- le renforcement des principales plateformes de croissance comme les États-Unis, la Russie, le Brésil, le Mexique, le Maroc ou l'Afrique du Sud, où la consommation de produits laitiers frais offre un fort potentiel de développement ;
- le maintien de l'activité dans les pays matures européens, au travers notamment de la qualité des produits, du renouvellement constant des gammes et de l'innovation ;
- le développement de nouvelles géographies, notamment en Afrique (par exemple en Égypte, au Nigéria, au Kenya) ou en Asie (notamment en Chine au travers de l'alliance stratégique nouée avec Mengniu en 2013).

Le Pôle renouvelle en permanence sa gamme de produits en termes de saveur, de texture, d'ingrédients, de contenu nutritionnel ou de *packaging*. Cette capacité d'innovation lui permet d'atteindre de nouveaux consommateurs et de développer de nouveaux moments de consommation, tout en s'adaptant aux goûts et aux habitudes alimentaires locales de chaque marché, et en veillant à couvrir toute l'échelle des prix.

Eaux

Le Pôle Eaux regroupe les activités dans les eaux naturelles, ainsi que dans les *aquadrinks* (eaux aromatisées ou enrichies – extraits naturels de fruits, jus de fruits, vitamines, minéraux).

Les principales marques internationales incluent *Evian* et *Volvic* (France, Allemagne, Royaume-Uni, Japon), *Bonafont* (Mexique, Brésil), et *Mizone* (Chine, Indonésie). Le Pôle dispose également de marques locales très fortes en Indonésie (*Aqua*), en Espagne (*Fontvella* et *Lanjarón*), en Argentine (*Villavicencio* et *Villa del Sur*), et en Pologne (*Zywiec Zdroj*).

La stratégie du Pôle repose avant tout sur le développement de la consommation d'eaux embouteillées, notamment dans les pays émergents et en particulier au travers des actions suivantes :

- promotion des bénéfices santé liés à l'hydratation : Danone met en place des actions pour promouvoir le rôle d'une hydratation saine sur la santé, en communiquant directement auprès des consommateurs, mais également en coopérant avec les autorités de santé publique. Le Groupe anime notamment la plateforme scientifique "*Hydration for Health*" : depuis cinq ans, 150 scientifiques et représentants des autorités de santé publique du monde entier se réunissent annuellement pour partager et promouvoir les avancées dans le domaine de la science de l'hydratation et de son effet positif sur la santé ;

Pour promouvoir la consommation des produits laitiers frais, le Pôle s'attache en outre à construire un consensus autour du rôle central de ces produits dans une alimentation quotidienne équilibrée. En effet, les produits laitiers frais fournissent un apport nutritionnel essentiel au corps humain, en particulier, des protéines, des glucides, du calcium, du phosphore et des vitamines B2 et B12.

Le Pôle s'appuie sur un portefeuille solide de marques internationales et locales, bénéficiant d'une forte notoriété et d'une bonne réputation.

Les principales marques et gammes du Pôle sont les suivantes :

- les gammes dites *core business*, regroupant les produits laitiers frais basiques comme le yaourt nature ou le yaourt aux fruits ;
- les gammes de yaourts grecs comme *Oikos* et *Danio* qui contiennent deux fois plus de protéines qu'un yaourt standard ;
- la gamme *Activia*, commercialisée depuis plus de vingt ans, et aujourd'hui présente dans plus de 70 pays ;
- les marques destinées aux enfants et aux préadolescents, comme *Danonino*, déclinée dans plus de 50 pays (notamment sous les noms de *Fruchtswerke*, *Danoninho* ou *Petit Gervais*), mais aussi *Danimals* aux États-Unis, *Serenito* en Argentine ou *Téma* en Russie ;
- les marques fonctionnelles comme *Actimel*, *Danacol* ou *Densia* ;
- les gammes "gourmandes" comme *Danette*, *Fantasia*, *Danissimo* ou *YoCrunch* ;
- la marque *Vitalinea*, également déclinée sous les noms de *Light & Fit*, *Taillefine* ou *Ser*, regroupant les gammes de produits allégés.

- gestion et protection environnementale de ressources en eau naturelle de qualité : Danone s'attache à préserver le caractère unique et la pérennité de son offre d'eaux naturelles en renforçant la protection de ses sources. Le Groupe a ainsi créé des associations réunissant l'ensemble des acteurs socio-économiques concernés, qui favorisent notamment le développement d'activités non polluantes autour des zones d'infiltration ;
- développement d'une gamme de produits alternative avec des qualités gustatives supérieures aux autres produits ou catégories : depuis cinq ans, de nombreuses marques d'eaux du Groupe se déclinent dans une version aromatisée aux extraits naturels de fruits ou aux jus de fruits, les *aquadrinks*. L'enjeu est d'attirer un nouveau public vers la catégorie des eaux en lui proposant une alternative, légère et naturelle, aux sodas et autres boissons sucrées ;
- innovation du *packaging* : afin de réduire son empreinte environnementale, le Pôle renouvelle régulièrement ses emballages pour, d'une part, réduire le poids de ses bouteilles, et d'autre part, utiliser de façon croissante les nouveaux matériaux, comme les matériaux d'origine végétale ou issus du recyclage.

Nutrition Infantile

Le Pôle Nutrition Infantile repose sur l'alimentation spécialisée des nourrissons et des jeunes enfants en complément de l'allaitement maternel et en conformité permanente avec le Code de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) et avec les législations locales.

La catégorie des laits infantiles représente plus de 80 % de l'activité du Pôle, avec une focalisation particulière sur le développement des laits de croissance deuxième et troisième âge (destinés aux enfants entre un et trois ans).

L'alimentation solide pour bébés, également appelée "alimentation diversifiée", représente quant à elle plus de 10 % de l'activité et est surtout concentrée dans des pays européens comme la France, l'Italie et la Pologne.

Le Pôle déploie ses marques locales à partir des plateformes de marques internationales permettant ainsi une réplique globale rapide des bonnes pratiques de chaque pays, comme par exemple :

- la plateforme "Blue House" regroupe notamment les marques *Aptamil*, *Nutrilon*, *Almiron* et *Gallia* ;
- la plateforme "Heritage Brands" regroupe notamment les marques *Bebelac*, *Cow&Gate*, *Blédina* et *Malyutka*.

Nutrition Médicale

Le Pôle Nutrition Médicale s'adresse principalement à des personnes sous traitement médical, à des nourrissons affectés par certaines pathologies ou à des personnes fragilisées par l'âge. Les produits du Pôle visent en particulier à traiter la malnutrition liée à la maladie, en répondant à des besoins alimentaires spécifiques. Ces produits sont recommandés par les professionnels de santé (médecins, personnel médical dans les hôpitaux et les cliniques, pharmaciens) et une majorité d'entre eux ouvrent droit à un remboursement.

Sous sa marque ombrelle *Nutricia*, le Groupe dispose d'un large portefeuille de marques commercialisées dans plusieurs pays, comme par exemple :

- *Nutrison* : alimentation par sonde utilisée pour le traitement diététique des patients qui ne sont pas capables de s'alimenter normalement ou qui souffrent de malnutrition induite par une pathologie ;
- *Fortimel/Fortisip* : compléments nutritionnels oraux liquides ;
- *Neocate* : produits hypoallergéniques à l'intention des nourrissons et des enfants présentant une intolérance aux protéines du lait de vache, une intolérance à de multiples protéines ou des troubles provoqués par des allergies ;
- *Nutrini/Infatrini* : produits d'alimentation orale et par sonde adaptés au traitement diététique des nourrissons et des enfants incapables de s'alimenter normalement ou suffisamment ou souffrant de malnutrition liée à une maladie.

La Pôle articule sa stratégie de développement autour d'un axe principal : élaborer des produits adaptés aux premières années de l'enfant, qui se décline en trois priorités :

- construire la crédibilité des produits de Nutrition Infantile comme réponse aux besoins spécifiques des bébés et des jeunes enfants en faisant mieux connaître et mieux comprendre cette catégorie de produits auprès des *leaders* d'opinion, des professionnels de santé et des principaux prescripteurs de ce secteur ;
- associer santé et saveur comme deux qualités indissociables dans l'alimentation infantile. Le Pôle Nutrition Infantile est particulièrement mobilisé dans la recherche sur l'apprentissage du goût chez les plus jeunes, et élabore des produits offrant une large palette de saveurs, en étroite collaboration avec des experts sensoriels ;
- identifier les profils nutritionnels locaux, notamment dans les nouvelles régions où le Pôle se développe – Malaisie, Vietnam, Cambodge, Colombie, Chili, Bolivie, Sénégal, Kenya, Cameroun – en étudiant les besoins locaux dans le but d'apporter des réponses aux problématiques de santé publique locale en conformité avec les prérequis des autorités de santé et des associations locales.

Depuis 2012, le Groupe a par ailleurs introduit dans une dizaine de pays le produit nutritionnel Souvenaid, répondant à des besoins médicaux spécifiques dans le cadre de la prise en charge diététique de la maladie d'Alzheimer à un stade précoce.

Le Groupe a pour stratégie d'accroître sa couverture mondiale en s'implantant dans de nouveaux pays et en développant différents canaux de distribution. Le Groupe estime que le potentiel de croissance du marché de la nutrition médicale est important, en raison notamment (i) du vieillissement de la population de certains pays, (ii) de la prise de conscience du rôle de la nutrition dans la santé (en particulier à titre préventif), (iii) de l'apparition de nouvelles maladies ou allergies, et (iv) de l'augmentation du nombre de dépistages permettant un traitement plus en amont des patients concernés. Par ailleurs, les recherches actuelles en matière d'accompagnement de certaines maladies ou allergies pourraient contribuer à ce potentiel de croissance.

2.5 AUTRES ÉLÉMENTS DE L'ACTIVITÉ ET DE L'ORGANISATION DU GROUPE

Distribution

Bien que relevant de situations différentes du fait de spécificités locales, les modèles de distribution du Groupe s'articulent autour de deux grands schémas :

- les flux à destination de la grande distribution ;
- les flux à destination des points de vente du commerce traditionnel.

En outre, sur les marchés de la nutrition infantile et de la nutrition médicale, une grande partie des produits sont commercialisés au travers des canaux plus spécialisés tels que des hôpitaux, des cliniques et des pharmacies.

Le Groupe mène une politique constante de rationalisation de ses flux logistiques pour accroître la qualité de service tout en réduisant ses coûts. Cette politique s'articule autour d'une réflexion permanente sur les schémas organisationnels, notamment au travers d'une externalisation de sa distribution en collaboration avec des intervenants spécialisés.

Grande distribution

Le Groupe établit des partenariats globaux avec ses principaux distributeurs afin de contribuer au développement des ventes de ses produits. Ces partenariats portent notamment sur la collaboration logistique ou encore la gestion de la sécurité alimentaire. Les aspects relatifs à la politique tarifaire, qui restent du ressort de chaque filiale, sont exclus de ces contrats.

Le Groupe a notamment pris différentes initiatives de collaboration avec les grands distributeurs afin d'optimiser les flux de marchandises et les niveaux de stocks de ses clients avec la démarche "ECR" (*Efficient Consumer Response*). Outre la gestion des stocks, le réapprovisionnement automatique et la livraison "en flux tendus", l'ECR a pour objet de collaborer avec la distribution sur la gestion de la demande pour apporter une réponse optimale aux attentes du consommateur dans les points de vente. Pour ce faire, le Groupe a mis en place, avec ses principaux distributeurs clients, des systèmes de gestion partagée des approvisionnements qui permettent de

coordonner le niveau de stocks entre les magasins, les entrepôts des clients et ceux de Danone.

Le Groupe s'associe par ailleurs avec ses clients pour développer certaines opérations commerciales spécifiques telles que des promotions communes.

Commerce traditionnel

Dans le monde entier, et plus particulièrement dans les pays émergents, une part significative des ventes de Danone est réalisée dans le commerce traditionnel, grâce à des réseaux de points de vente de petite taille. Une force de distribution en propre ou des contrats d'exclusivité avec des distributeurs intermédiaires constituent pour le Groupe un atout compétitif dans les pays où le commerce traditionnel et les supermarchés non organisés représentent encore une part significative des ventes de produits alimentaires.

Par ailleurs, en Amérique Latine et en Asie, une partie significative de la distribution du Pôle Eaux s'effectue directement auprès des consommateurs (*Home & Office Delivery* ou HOD).

Enfin, dans les pays émergents, Danone développe de nouveaux modèles de vente de proximité au travers de larges réseaux de vendeurs indépendants.

Canaux spécialisés des hôpitaux et cliniques et des pharmacies

Sur les marchés de la nutrition infantile et de la nutrition médicale, une grande partie des produits sont commercialisés auprès d'hôpitaux, de cliniques et de pharmacies, au travers de distributeurs spécialisés ou par le biais d'appels d'offres. Danone entretient également une relation régulière avec les professionnels de santé grâce à ses visiteurs médicaux qui rencontrent les médecins généralistes et spécialistes (pédiatres, nutritionnistes, etc.), ainsi que les pharmaciens.

Marketing

L'image de ses marques et la proximité avec les consommateurs constituent des facteurs clé de succès de la stratégie de Danone. Le Groupe s'attache donc à développer une relation forte et interactive avec ses consommateurs sur chacun de ses marchés, en s'adaptant aux évolutions des médias et des modes de consommation.

Ce dialogue se matérialise à plusieurs niveaux :

- au niveau de la communication, *via* les médias classiques (télévision, presse, affichage), et de manière croissante sur internet au travers de campagnes en ligne, de sites interactifs ou de *e-commerce* ;

- au niveau du produit et du *packaging*, en différenciant le plus possible l'expérience produit pour le consommateur ;
- au niveau des points de vente, en favorisant la mise en valeur des produits.

En outre, sur les marchés de la nutrition infantile et de la nutrition médicale l'information des consommateurs s'effectue en grande partie par l'intermédiaire des professionnels de santé (médecins généralistes ou spécialisés, personnel médical des hôpitaux et des cliniques, pharmaciens).

Concurrence

Les concurrents du Groupe dans ses métiers respectifs sont (i) de grands groupes internationaux de l'agroalimentaire et des boissons comme Nestlé, PepsiCo, Coca-Cola, General Mills, (ii) de grands groupes dans la nutrition médicale et la nutrition infantile comme Abbott, Mead Johnson, (iii) des sociétés plus locales qui sont spécialisées dans certaines gammes de produits ou certains marchés comme Fresenius, Lala, Yakult ou Biostime, ou (iv) des chaînes de distribution offrant des produits génériques ou leurs marques propres.

La présence de nombreux acteurs, tant locaux qu'internationaux, fait du secteur des boissons et des aliments conditionnés un marché fortement concurrentiel. Le Groupe estime que le succès de sa stratégie de croissance rentable repose avant tout sur la qualité, le goût, l'accessibilité

et le caractère innovant de ses produits, ainsi que sur l'image forte véhiculée par ses marques dans les domaines aussi importants que la santé, la nutrition ou la responsabilité sociétale et environnementale.

Considérant que le succès dans l'industrie agroalimentaire se construit avant tout sur la base de positions locales fortes, le Groupe vise une position de numéro un pour chacune de ses activités dans chacun des pays où elles sont présentes, et ce toujours dans le respect des lois et réglementations relatives à la concurrence. Cette stratégie permet de construire une relation pérenne, équilibrée et constructive avec la grande distribution en disposant de produits incontournables, vecteurs de croissance et de rentabilité pour chacune des parties.

Croissance externe

Dans le cadre de la poursuite de sa stratégie de développement international, le Groupe continuera, chaque fois que des opportunités adéquates se présenteront, à procéder à des acquisitions pour renforcer ses différents Pôles d'activité. Pour ce faire, le Groupe

examine en permanence les opportunités de croissance externe. Dans ce contexte, le Groupe peut notamment être amené à conclure des contrats de partenariats et former des co-entreprises.

Recherche et Développement

Présentation de la Recherche et Développement du Groupe

Dans la mise en œuvre de la stratégie de croissance du Groupe, la Recherche et Développement occupe une place centrale et le Groupe estime que l'alimentation constitue un moyen essentiel pour répondre aux enjeux de santé.

Le Groupe oriente sa stratégie de Recherche et Développement autour de quatre champs d'innovation notamment pour créer et améliorer ses produits :

- progrès : croiser science et nutrition pour développer une alimentation qui renforce le capital santé de chacun, des plus jeunes aux personnes les plus âgées ;
- fiabilité : s'engager toujours davantage pour la qualité nutritionnelle des produits et préserver les ressources naturelles de façon durable ;
- cultures : s'ancrer dans les pratiques alimentaires locales, intégrer les différences culturelles et les besoins locaux pour mieux répondre aux envies et enjeux de santé locaux ;
- bien-être : promouvoir ses catégories comme source quotidienne de santé et de bien-être pour tous : Danone encourage ainsi la recherche en nutrition, informe et forme les professionnels de santé sur des sujets liés à l'alimentation, et participe, par des actions d'éducation et d'information, à l'amélioration de l'alimentation de la population.

Cette démarche est menée dans le respect d'une politique de sécurité alimentaire stricte et en élaborant des processus de production innovants visant à optimiser les coûts de production.

Organisation de la Recherche et Développement

La Recherche et Développement du Groupe regroupe au sein de Danone Nutricia Research environ 1 500 personnes, dont environ 500 en France. Les compétences sont réparties entre :

- deux centres internationaux de recherche :
 - Danone Research Centre Daniel Carasso basé à Palaiseau, en région parisienne, en France se concentre sur les produits laitiers frais et les eaux,
 - Nutricia Research : basé à Utrecht aux Pays-Bas, ce centre est dédié à la nutrition infantile et à la nutrition médicale ;
- quatre centres spécialisés :
 - Danone Research Packaging à Evian en France,
 - Nutricia Research Singapore, à Singapour,
 - Danone Research Fresh Dairy Technological Expertise, à Madrid en Espagne,
 - Dumex Research, à Shanghai en Chine ;
- des équipes locales qui ont été mises en place dans la plupart des pays où le Groupe est présent. Leur mission principale est d'adapter les produits (texture, parfum, taille, emballage et nutrition) aux habitudes de consommation locales et de développer des produits spécifiques à leur marché.

Collaborations scientifiques

Pour mener ses recherches, les équipes de Recherche et Développement du Groupe collaborent régulièrement avec des entités extérieures, telles que des universités et des organismes de recherche publics, comme par exemple :

- le Groupe bénéficie de l'expertise de comités scientifiques externes sur des thématiques stratégiques comme les probiotiques ou l'eau ;
- le Groupe entretient un contact permanent avec la communauté scientifique pour mieux appréhender les problématiques de santé. Ceci se traduit par des collaborations scientifiques, permettant la mutualisation des investissements, et la mise en commun des ressources et des compétences. Ce dialogue permanent avec des scientifiques et l'appui à la recherche constituent d'ailleurs deux des engagements pris par le Groupe dans sa Charte Alimentation Nutrition Santé. Cette charte formalise la stratégie de Danone en matière de nutrition et de santé et s'inscrit dans les grandes orientations fixées par les autorités de santé de nombreux pays ;
- le Groupe a créé, dans le cadre du soutien à la recherche en nutrition, les Instituts Danone (institutions à but non lucratif) pour contribuer au développement des connaissances scientifiques sur les liens entre l'alimentation, la nutrition et la santé. À fin 2014, 16 Instituts Danone sont présents dans le monde. Leurs programmes d'actions couvrent les domaines allant du soutien à la recherche scientifique, à l'information et la formation des professionnels de la santé, ainsi que des programmes d'éducation pour les enfants et le grand public.

Champs d'innovation de la Recherche et Développement du Groupe

Le Groupe fixe ses axes de Recherche et Développement en adéquation avec la stratégie de l'Entreprise autour de ses quatre champs d'innovation :

Progrès : croiser science et nutrition

Ce champ d'innovation consiste à croiser science et nutrition pour développer une alimentation qui renforce le capital santé de chacun, des plus jeunes aux personnes les plus âgées.

Pour ce faire, le Groupe a notamment développé une expertise scientifique autour 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. En effet :

- le tube digestif intervient dans la digestion, mais agit aussi comme une barrière composée de différents éléments (flore intestinale ou microbiote, éléments immunitaires, etc.) qui, en étroite relation les uns avec les autres, jouent un rôle majeur dans la défense anti-infectieuse, l'équilibre nutritionnel et métabolique, le confort digestif, etc. ;
- les prébiotiques et probiotiques peuvent agir positivement sur la composition et les activités des composants de cette barrière intestinale et peuvent exercer ainsi des effets bénéfiques sur la santé.

Danone a ainsi développé ces dernières années une forte connaissance des différents éléments génomiques, moléculaires, cellulaires, physiologiques et fonctionnels qui fondent ce lien entre microbiote, système immunitaire, paroi intestinale et équilibre de santé.

Ainsi, pour développer et améliorer les solutions nutritionnelles médicales pour les enfants souffrant d'allergie au lait de vache, le Groupe étudie actuellement l'utilisation d'une combinaison

d'ingrédients pré et probiotiques, connus sous le nom de symbiotiques, pour l'induction de la santé intestinale qui mécaniquement peut jouer un rôle dans l'induction de la tolérance immunologique. La symbiose hôte humain-microbe est initiée au début de la vie et sa formation est un processus biologique qui a un impact sur les systèmes immunitaire, métabolique et neurologique. Les équipes de Recherche et Développement des Pôles Nutrition Médicale et Nutrition Infantile étudient la dynamique et les facteurs déterminants du développement du microbiote au début de la vie, son influence sur la santé et comment il peut être modulé par la nutrition. De plus, les chercheurs du Groupe étudient comment les bactéries sont impliquées dans le développement cérébral, le comportement et la programmation métabolique dès le début de la vie. L'objectif est d'optimiser la colonisation bactérienne pour améliorer la santé.

De plus, dans l'objectif de développer des produits laitiers fermentés agissant sur l'équilibre et l'homéostasie du corps humain, le Groupe s'appuie entre autres sur sa large collection de bactéries lactiques et sélectionne les plus performantes selon les effets physiologiques et cliniques recherchés.

Pour l'ensemble des travaux portant sur ces sujets, les équipes de Recherche et Développement utilisent les techniques les plus récentes de génomique, de biologie cellulaire et moléculaire, de cytométrie et de robotique. Elles élaborent et mettent en place des études cliniques selon les standards internationaux et utilisent les méthodes d'analyse statistique les plus récentes. Par ailleurs, elles collaborent avec d'autres équipes scientifiques de renommée internationale, comme l'Institut Pasteur, l'INRA (Institut National de Recherche Agronomique) à Paris, Harvard Medical School à Boston aux États-Unis, le Mount Sinai Hospital à New York ou encore l'University College de Londres. Afin de développer davantage ce domaine de recherche, le Groupe apporte son soutien à des colloques avec ces instituts afin de diffuser les derniers résultats à la communauté scientifique internationale.

Enfin, Danone Nutricia Research continue à promouvoir la science et la recherche sur les probiotiques, notamment en étant le *sponsor* principal du *symposium* sur les probiotiques "Probiotics Throughout the Lifespan", réalisé par le département de la nutrition de la Harvard Medical School.

Fiabilité : S'engager pour la qualité nutritionnelle et la préservation des ressources

Le Groupe applique les recommandations de l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé). La maîtrise de la composition nutritionnelle de ses produits constitue un des axes clés de sa stratégie de nutrition, avec un double objectif :

- se rapprocher de cibles nutritionnelles définies par nutriment, par catégorie de produits et par groupe de consommateurs. Ces cibles ont été remises à jour en 2014 pour les trois pôles Produits Laitiers Frais, Nutrition Infantile et Eaux (*aquadrinks*).
- développer des produits constituant une alternative avec des qualités nutritionnelles et gustatives supérieures aux autres produits ou catégories pouvant être choisis dans un moment donné de consommation.

Le Groupe élabore et met en œuvre des plans d'actions pour améliorer ses produits de manière progressive, afin de conserver la qualité organoleptique des produits et assurer la préférence des consommateurs.

Par ailleurs, cette démarche est menée dans le respect d'une politique de sécurité alimentaire stricte.

Cultures : S'ancrer dans les pratiques alimentaires locales

Danone place le consommateur au centre de ses projets de développement. Pour ce faire, Danone s'appuie sur son Département Analyse Sensorielle et Sciences du Consommateur au sein de la Direction Recherche et Développement.

En effet, le Groupe estime qu'il est indispensable d'intégrer le consommateur et ses besoins en amont du développement des produits, y compris dans la définition des axes de recherche. Pour ce faire, la Recherche et Développement du Groupe a pour objectif de comprendre les paramètres humains de la consommation alimentaire et d'identifier les attentes des consommateurs en termes de goût, d'usage, d'expérience dans la vie quotidienne et de bénéfices recherchés.

De plus, comme décrit précédemment, la connaissance des enjeux locaux de nutrition et d'alimentation et la compréhension des enjeux majeurs de santé publique en lien avec l'alimentation sont également clés dans la stratégie du Groupe. Cela permet à Danone de développer des produits pertinents et adaptés à leur contexte local. Pour ce faire, Danone a établi la cartographie "Nutriplanet" des problématiques de nutrition et de santé afin d'identifier les carences et les excès de l'alimentation dans ces pays et d'adapter en conséquence les formules de ses produits. Nutriplanet couvre aujourd'hui plus de 50 pays et donne lieu à des publications scientifiques dans des revues spécialisées. Par exemple en 2014, une synthèse des données Nutriplanet et des données nationales sur des enfants de 6 mois à 3 ans en Europe a été publiée dans les Annales de Nutrition et du Métabolisme, confirmant que les apports en ALA, DHA, fer, vitamine D, iode, ainsi qu'en légumes, sont trop bas dans cette population, et qu'à l'inverse les apports en protéines, matières grasses saturées et sucres ajoutés sont trop élevés, ouvrant la voie à un risque accru d'obésité.

Cette expertise conduit également le Groupe à étudier les pratiques alimentaires et leurs évolutions, ainsi que la place des différents groupes d'aliments dans les cultures locales, à travers une approche sociologique.

En 2014, une étude conduite par Blédina en France a donné lieu à une communication orale sur le thème "Nourrir les tout-petits : quelles charges physiques et mentales, quelles répartitions et quelles inégalités dans l'entourage nourricier des jeunes mangeurs?".

Des études analogues menées en Côte d'Ivoire et au Cameroun ont permis de mettre en place en 2014 des formations pour les professionnels de santé intégrant l'approche socio-anthropologique. Les communications scientifiques réalisées aux Rencontres Africaines de Nutrition Infantile (RANI), ont, quant à elles, permis de sensibiliser un certain nombre de pédiatres sur l'importance de cette approche.

Bien-être : Promouvoir les catégories du Groupe

Au travers de ses quatre Pôles d'activité, Danone se concentre sur des catégories de produits axés majoritairement sur la santé et le bien-être :

- les produits laitiers frais, parce que la consommation d'un yaourt par jour est cohérente avec les recommandations pour une diète équilibrée, telles qu'exprimées dans les pyramides alimentaires officielles de nombreux pays ;
- l'eau, boisson indispensable ;
- la nutrition infantile, parce que l'alimentation des 1 000 premiers jours est clé pour la santé ;
- la nutrition médicale, parce que des produits ciblés agissent en complément des traitements médicaux.

Le Groupe développe un nouvel axe de recherche portant sur l'évaluation de l'impact de ses produits sur la diète des consommateurs qui inclut, entre autres : la mise au point d'outils de mesure quantitative, la définition d'indices de qualité, le développement de méthodes de classification des consommateurs selon la composition de leur diète et la simulation quantifiée de l'impact d'un changement alimentaire donné, sur la qualité globale de la diète.

Pour ce qui est des méthodes de classification, les travaux menés en 2014 dans le cadre du consortium Metacardis ont permis d'établir qu'une diète plus saine est associée à des marqueurs d'inflammation réduits ainsi qu'à une diversité plus élevée de la flore intestinale, chez des sujets en surpoids ou obèses. Ces travaux montrent l'intérêt d'étudier les typologies alimentaires et ouvrent la voie à l'étude des relations entre l'alimentation et les différents paramètres de santé.

Dans le domaine de la simulation quantifiée, les travaux réalisés en 2014 en collaboration avec l'INRA de Marseille ont porté notamment sur une étude, qui a fait l'objet d'une communication aux Journées Françaises de Nutrition :

- une étude sur les consommations de 1719 adultes français montre qu'il est possible de respecter l'ensemble des recommandations alimentaires quel que soit le niveau de revenu.

Le Groupe développe également une nouvelle expertise en économie de la nutrition pour pouvoir, à terme, mesurer l'impact économique de la diète sur le coût des politiques de santé publique. En août 2014, un groupe de travail dont Danone est membre a été créé dans le cadre de l'International Society for Pharmacoeconomics and Outcomes Research (ISPOR) pour recenser les bonnes pratiques émergentes en matière d'évaluation économique.

Usines et équipements

La politique du Groupe est généralement de posséder ses propres usines. Les sites de production du Groupe sont nombreux et dispersés géographiquement, sauf pour les Pôles Nutrition Infantile et Nutrition Médicale pour lesquels les sites sont plus concentrés.

Le Groupe exploite des sites de production dans le monde entier sur ses marchés principaux. Au 31 décembre 2014, le Groupe possédait 184 sites de production (voir paragraphe 5.2 *Informations relatives aux performances sociale, sociétale et environnementale du Groupe conformément à la loi Grenelle II*).

Produits Laitiers Frais

En 2014, la production du Pôle Produits Laitiers Frais représente 6,9 millions de tonnes. Les deux usines les plus importantes du Pôle sont situées au Mexique et au Brésil, et ont représenté environ 12 % de la production du Pôle. À noter, les quatre usines de la Centrale Laitière au Maroc, représentent 12 % de la production totale du Pôle.

Eaux

En 2014, la production du Pôle Eaux représente près de 25 milliards de litres. Les deux plus grands sites de production d'eau embouteillée du Pôle, situés en France, ont représenté environ 11 % de la production totale d'eau embouteillée du Groupe en 2014, et les deux plus importants sites de production d'eau en grands contenants,

tous deux situés en Indonésie, ont représenté près de 12 % de la production totale d'eau en grands contenants du Pôle en 2014.

Nutrition Infantile

En 2014, la production du Pôle Nutrition Infantile représente 0,8 millions de tonnes. La plus importante usine du Pôle Nutrition Infantile se situe en Irlande et représente environ 17 % de la production du Pôle en 2014.

Nutrition Médicale

En 2014, la production du Pôle Nutrition Médicale représente 0,1 milliard de litres. La plus importante usine du Pôle Nutrition Médicale se situe aux Pays-Bas et représente environ 86 % de la production du Pôle en 2014.

Enfin, le Groupe loue certains sites, notamment des sites administratifs et des bases logistiques (voir paragraphe 3.4 *Examen du bilan et de la sécurité financière*).

Des contrôles réguliers sont effectués sur les sites de production afin d'évaluer les possibilités d'amélioration de la qualité, de la protection de l'environnement, de la sécurité et de la productivité. Sur la base de tels contrôles, la direction établit un plan pour l'expansion, la spécialisation, la remise à niveau et la modernisation (ou la fermeture) de sites particuliers.

Achats de matières premières

Les besoins du Groupe en matières premières concernent principalement :

- les matières nécessaires à la production de produits alimentaires et de boissons, notamment le lait et les fruits (les "matières premières alimentaires"). Le lait constitue, en valeur, la principale matière première achetée par le Groupe. Ces achats sont composés majoritairement de lait liquide, pour lequel les filiales opérationnelles concluent généralement des contrats avec des producteurs locaux ou des coopératives. Le prix du lait liquide est fixé localement, sur des périodes contractuelles variant d'un pays à l'autre. Les principales autres matières premières alimentaires sont les préparations à base de fruits et le sucre ;
- les matériaux nécessaires à l'emballage des produits, en particulier les plastiques et le carton (les "emballages"). Les achats d'emballages sont gérés au travers de programmes d'achats mondiaux ou régionaux permettant d'optimiser les compétences et les effets volumes. En effet, les prix sont influencés par l'offre et la demande au niveau mondial et régional, par les cycles économiques mais aussi par les capacités de production et le prix du pétrole ;
- les matières premières énergétiques. Elles représentent une part limitée des achats du Groupe.

L'évolution du prix des principales matières premières peut contribuer de manière importante à la volatilité des résultats du Groupe. Dans ce contexte, le Groupe gère l'inflation du coût des matières premières au travers des actions suivantes :

- amélioration continue de sa productivité : le Groupe s'attache notamment à optimiser l'utilisation de ses matières premières (réduction des pertes de matières, allègement des emballages, meilleure valorisation des sous-composants du lait dans ses

différents produits), et à tirer parti de la mutualisation des achats de ses différentes filiales. Le Groupe a par exemple mis en place depuis 2013 une gestion centralisée des achats du Pôle Produits Laitiers Frais autres que le lait ;

- mise en place d'une politique d'achat ("Market Risk Management") qui consiste à définir des règles de sécurisation de l'approvisionnement physique et de fixation des prix auprès des fournisseurs et/ou sur des marchés financiers lorsqu'ils existent. Le suivi de l'exposition et la mise en œuvre de cette politique sont effectués au niveau de chaque catégorie de matières premières par les acheteurs centraux du Groupe. Les acheteurs négocient principalement des contrats d'achat à terme auprès des fournisseurs étant précisé qu'il n'existe pas de marchés financiers permettant de couvrir parfaitement la volatilité des prix des principales matières premières du Groupe. Les contrats d'achat à terme font l'objet d'un suivi au niveau du Groupe lors de chaque clôture annuelle. Les informations relatives à ces engagements d'achats futurs sont présentées au paragraphe 3.4 *Examen du bilan et de la sécurité financière*. Par ailleurs, concernant les deux principales catégories de matières premières du Groupe (le lait et les ingrédients laitiers ainsi que les matières plastiques dont le PET), une analyse de sensibilité à la variation de leur prix sur le coût des achats annuels du Groupe (appliquée simultanément dans tous les pays où le Groupe a une activité de production) est présentée à la Note 5.7 des Annexes aux comptes consolidés.

Par ailleurs, la stratégie du Groupe s'appuie de plus en plus sur la part amont de son activité, et en particulier sur son approvisionnement en matières premières, non plus uniquement pour piloter ses coûts mais aussi pour en faire un véritable levier de création de valeur et de différenciation face à la concurrence (voir paragraphe 2.3 *Axes stratégiques*).

Responsabilité sociale et environnementale

Directement issue du double projet économique et social de Danone, la Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) est profondément ancrée dans la stratégie du Groupe.

En 1972, Antoine RIBOUD affirmait que "la responsabilité de l'entreprise ne s'arrête pas au seuil des usines ou des bureaux". Cette vision s'est traduite dans le double projet économique et social qui est la base du modèle de développement et d'organisation de Danone.

En 2006, Danone redéfinit la mission du Groupe d'"apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre". Cette mission nécessite de la part de l'entreprise une implication concrète dans les grands enjeux sociétaux d'aujourd'hui :

- les enjeux liés aux produits et aux consommateurs avec la mise sur le marché de produits sûrs et sains, la promotion d'un mode de vie sain et l'éducation nutritionnelle ;
- les enjeux environnementaux, parce que pour Danone, une alimentation saine débute par une nature en bonne santé ;
- les enjeux sociaux avec notamment l'emploi, le renforcement de l'employabilité et des compétences professionnelles, l'engagement des salariés, le dialogue social et la prise en compte des territoires sur lesquels l'entreprise opère et de leur cohésion sociale.

Pour continuer à répondre à ces enjeux et se développer dans le cadre de sa mission, Danone a orienté son action selon trois thématiques stratégiques :

- alimentation : l'objectif est d'insuffler des changements dans les habitudes alimentaires en sensibilisant les communautés visées et en aidant les populations à faire, au quotidien, de meilleurs choix santé ;
- cycle alimentaire et cycle de l'eau : l'objectif est de garantir la capacité de Danone à poursuivre ses activités, en favorisant le développement durable et en assurant un accès aux matières premières stratégiques tant en termes quantitatifs que qualitatifs, et de renforcer son avantage concurrentiel pour chacune de ses trois principales ressources : l'eau, les plastiques et le lait ;
- un modèle de *management* unique : d'ici 2020, Danone aura incité et amené ses 100 000 salariés et leurs écosystèmes à saisir de concert les opportunités de croissance d'un nouveau monde en perpétuelle mutation.

Ces thématiques constituent un fil conducteur pour Danone dans la relation avec ses parties prenantes pour l'élaboration, la fabrication et la distribution de ses produits. Voir également paragraphes 5.1 *Démarche de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale*, 5.2 *Informations relatives aux performances sociale, sociétale et environnementale du Groupe conformément à la loi Grenelle II* et 5.3 *Fonds sponsorisés par Danone*.

Systèmes d'information

Le Groupe a une politique de développement et de déploiement de systèmes d'information *core-model* qui sont ensuite déployés dans ses filiales afin d'optimiser et de rationaliser les investissements informatiques tout en favorisant les synergies au niveau mondial et en diminuant les risques. Le développement et le déploiement des systèmes d'information sont sous la responsabilité d'une équipe centrale au sein de la Direction des Systèmes d'Information du Groupe. Cette politique de systèmes d'information couvre toutes les fonctions et toutes les activités du Groupe et en particulier les activités décrites ci-après.

Système d'information intégré

Le Groupe déploie dans ses filiales un système d'information intégré Themis à partir d'une architecture SAP, hébergé centralement.

Au 31 décembre 2014, les activités supportées par Themis représentent 81 % du chiffre d'affaires consolidé pour les Pôles Produits Laitiers Frais et Eaux (hors sociétés du groupe Unimilk). Le déploiement de Themis se poursuit en 2014 dans les sociétés du groupe Unimilk.

Le même système d'information est en cours de déploiement dans les filiales des Pôles Nutrition Médicale et Nutrition Infantile (couvrant 42 % du chiffre d'affaires cumulé de ces deux activités au 31 décembre 2014).

Le niveau de sécurité du *data center*, jusqu'alors assuré grâce à une redondance de l'infrastructure sur deux sites distants, a été étendu via la mise en place d'un site de *Disaster Recovery*.

Recherche et Développement

Dans ce domaine, le système Artemis (SAP) a été développé afin de regrouper toutes les formulations de produits et matières premières utilisées. Cet outil permet ainsi de capitaliser et partager les informations nutritionnelles et de sécurité alimentaire relatives aux produits et ingrédients utilisés par Danone et d'accélérer les phases de conception de nouveaux produits. Dans le cadre de la centralisation des achats du Pôle Produits Laitiers Frais, le déploiement du système s'est poursuivi en 2014 avec une intégration renforcée du cycle approvisionnement.

Le Pôle Eaux a poursuivi le projet Hydre de mesure systématique de la qualité des ressources hydrologiques associant un outil de gestion des analyses à un outil de géolocalisation (système GPS).

Planification

En 2014, la solution APO (SAP) de prévision des ventes et de planification des productions, déjà utilisée par le Pôle Produits Laitiers Frais, est déployée dans 22 filiales et 10 usines en Europe et dans la zone CEI. Ce programme a été complété par une solution de collecte des données adaptée aux plus petites entités commerciales, permettant ainsi de couvrir quasiment l'intégralité de l'Europe.

Conception et réalisation graphique
Claire Fay et Caroline Pauchant
avec Luce Théry, Hind Mellah, Adrien Labbe et Violaine Aurias

Achevé d'imprimer
sur les presses de l'imprimerie Snel
Z.I. des Hauts-Sarts – zone 3 – 21, rue Fond des Fourches – 4041 Vottem – Herstal – Belgique
Mars 2015



**POUR EN SAVOIR PLUS,
RETROUVEZ :**



**LE RAPPORT
ÉCONOMIQUE
ET SOCIAL**
SUR WWW.DANONE.COM



**LE RAPPORT
DÉVELOPPEMENT
DURABLE**
SUR WWW.DANONE.COM



**LE DOCUMENT
DE RÉFÉRENCE**
SUR WWW.FINANCE.DANONE.FR



LE FOCUS WEB 14
SUR WWW.DANONE.COM

DANONE
15, RUE DU HELDER - 75439 PARIS CEDEX 09
ACCUEIL :
17, BOULEVARD HAUSSMANN - 75009 PARIS
TÉL. +33 (0)1 44 35 20 20
DIRECTION DES RELATIONS INVESTISSEURS TÉL. +33 (0)1 44 35 20 76
NUMÉRO VERT ACTIONNAIRES :
0 800 320 323 (appel gratuit en France métropolitaine
depuis un poste fixe)
INFORMATIONS FINANCIÈRES :
WWW.FINANCE.DANONE.FR
ET WWW.DANONE.COM

