



**DANONE**  
ONE PLANET. ONE HEALTH



**DANONE**  
ONE PLANET. ONE HEALTH

## Assemblée Générale

25 avril 2019

---

**Cécile Cabanis**

Directrice Générale Finances,  
IS/IT, Cycles et Achats





# Disclaimer

- Cette présentation contient des déclarations de nature prévisionnelle concernant Danone. Dans certaines hypothèses, vous pouvez identifier ces déclarations prévisionnelles au moyen de termes prospectifs tels que « estimer », « s'attendre à », « espérer », « anticiper », « escompter », « projeter », « perspective », « objectif », « planifier », « avoir l'intention de », « prévoir », « envisager », « probable », « pourrait », « devrait », « cibler », « viser », « fera », « croire », « continuer », « certain » et « convaincu », la forme négative ou plurielle de ces mots et d'autres termes qui ont un sens similaire. Les déclarations de nature prévisionnelle de ce document contiennent, de manière non limitative, des prédictions concernant les activités, les opérations, la direction, la performance et les résultats futurs de Danone.*
- Bien que Danone estime que ces déclarations reposent sur des hypothèses raisonnables, elles comportent de nombreux risques et incertitudes, et en conséquence les résultats réels pourront différer significativement des résultats anticipés dans ces déclarations de nature prévisionnelle. Pour une description plus détaillée de ces risques et incertitudes, il convient notamment de se référer au document de référence de Danone (section « Facteurs de risques », dont la dernière version est disponible sur [www.danone.com](http://www.danone.com)).*
- Sous réserve des exigences réglementaires, Danone ne s'engage pas à mettre à jour ou réviser publiquement une quelconque de ces déclarations de nature prévisionnelle. Ce document ne constitue pas une offre de vente ou une sollicitation d'offre d'achat de titres de Danone.*
- Les chiffres publiés 2017 présentés dans cette présentation ont été retraités afin de les rendre conformes aux normes IFRS 15. Les chiffres du 3e, 4e trimestre, et de l'année 2018 intègrent l'application de la norme IAS29 (comptabilité en environnement hyper-inflationniste) en Argentine depuis le 1er juillet 2018, avec effet rétroactif à partir du 1er janvier 2018. Toutes les références aux variations « en données comparables New Danone », résultat et marge opérationnelle courants, résultat net courant, taux d'imposition courant, BNPA courant, Effet de la Transaction Yakult, free cash-flow et dette financière nette, correspondent aux indicateurs non définis par les normes IFRS utilisés par Danone. La définition de ces indicateurs ainsi que leur rapprochement avec les états financiers sur l'ensemble des périodes présentées figurent dans le communiqué de presse des résultats 2018 publié le 19 février 2019. L'effet du boycott au Maroc est également présenté dans ce communiqué de presse. Enfin, le calcul du ROIC et de la dette nette / EBITDA sont détaillés dans le rapport financier semestriel et le document de référence.*
- De façon générale, les valeurs présentées dans ce document sont arrondies à l'unité la plus proche. Par conséquent, la somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté.*

2018, année de construction pour notre ambition de long-terme  
Créer et partager de la valeur durable avec toutes les parties prenantes



## NOTRE MODÈLE DE MARQUE

NOTRE  
MODÈLE  
D'ENTREPRISE



FAIRE  
CONFIANCE

# Progrès significatifs de notre modèle en 2018

Générer une croissance supérieure durable et rentable en tant que B Corp™ à horizon 2030

## NOTRE MODÈLE D'ENTREPRISE

Croissance des bénéfices

**+ 12,8%**

Progression du BNPA courant  
à taux de change constant<sup>(1)</sup>

Devenir une B Corp™

**~ 30%**

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

## NOTRE MODÈLE DE MARQUE

Transformer les marques

**20%**

des ventes provenant de  
marques engagées

Préserver la planète

**A**

Meilleure note du CDP<sup>(2)</sup> dans la lutte  
contre le réchauffement climatique

## FAIRE CONFIANCE

Promouvoir la diversité

**50%**

de femmes parmi les cadres et  
cadres dirigeants

Confier le futur  
à nos équipes

**> 75%**

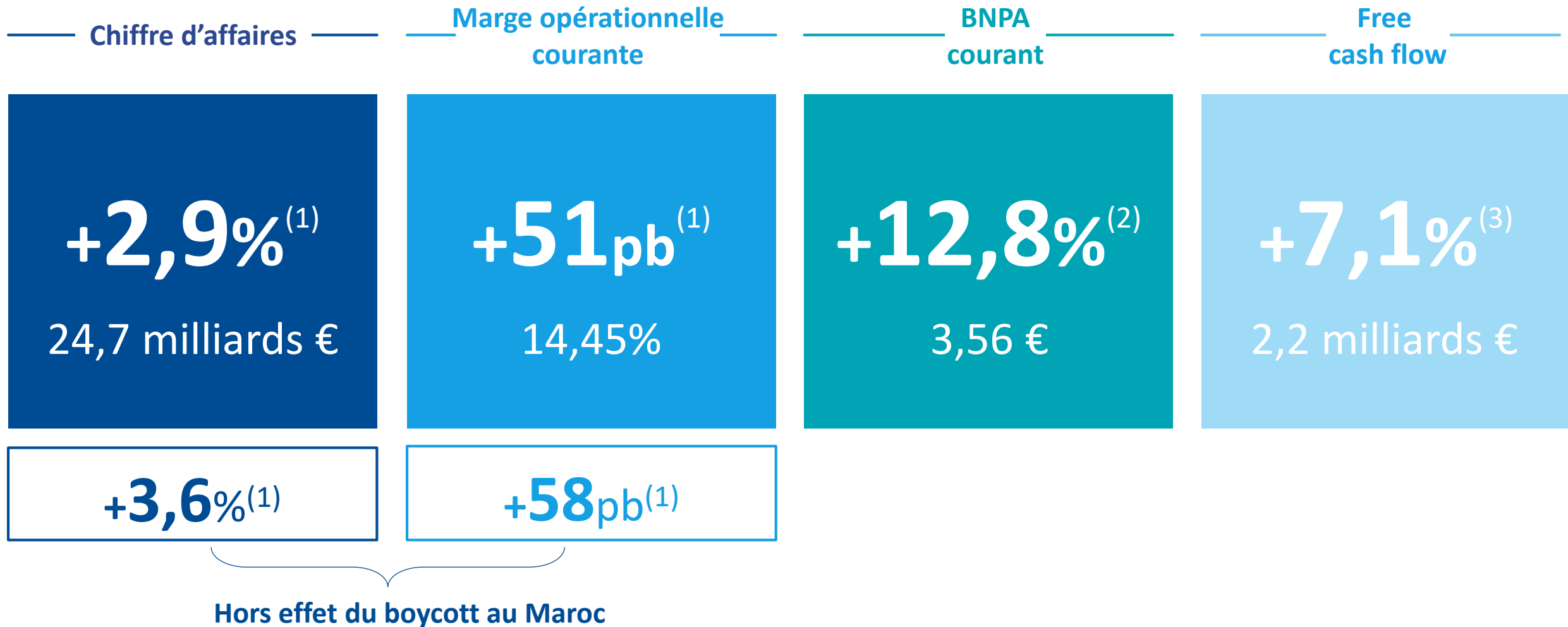
de Danoners ont participé à la  
consultation sur les Objectifs 2030

(1) Hors Impact de la Transaction Yakult et IAS 29

(2) Carbon Disclosure Project

# Performance solide en 2018

## Accélération de la croissance des ventes et des gains d'efficacité



(1) En données comparables New Danone ; (2) A taux de change constant hors impact de la transaction Yakult et IAS 29 ; (3) En données publiées

# Chiffres clés 2018

<i>En millions d'euros sauf mention contraire</i>	2017	2018	Variation en données publiées	Données comparables New Danone
<b>Chiffre d'affaires</b>	24 812	<b>24 651</b>	<b>-0,7%</b>	<b>+2,9%</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	3 537	<b>3 562</b>	<b>+0,7%</b>	<b>+6,7%</b>
<b>Marge opérationnelle courante</b>	14,26%	<b>14,45%</b>	<b>+20 pb</b>	<b>+ 51 pb</b>
Produits et charges opérationnels non courants	192	<b>(821)</b>	(1 013)	
Résultat opérationnel	3 729	2 741	-26,5%	
Marge opérationnelle	15,03%	11,12%	-391 pb	
<b>Résultat net courant – Part du Groupe</b>	2 186	<b>2 304</b>	<b>+5,4%</b>	
Résultat net non courant – Part du Groupe	263	<b>46</b>	(217)	
Résultat net – Part du Groupe	2 449	2 349	-4,1%	
<b>BNPA courant (en €)</b>	3,48	<b>3,56</b>	<b>+2,2%</b>	
BNPA (en €)	3,90	3,63	-7,0%	
<b>Free cash-flow</b>	2 083	<b>2 232</b>	<b>+7,1%</b>	
Trésorerie provenant de l'exploitation	2 958	3 111	+5,2%	

# Des progrès importants en 2018

## Dans la réalisation de nos priorités stratégiques

Réalisations 2018

1

**Accélération de la croissance**



- Contribution de l'ensemble des pôles
- Investissement dans des catégories stratégiques à fort potentiel
- Capacité d'innovation accélérée
- Ventes en ligne : +40%

2

**Maximisation des efficacités**



- Gains d'efficacité record, supérieurs à 900m€
- Programme d'efficacité Protein en avance sur ses objectifs
  - ~300m€ d'économies réalisées en 2018
- Poursuite de l'intégration de WhiteWave et du plan de synergies

3

**Allocation du capital avec discipline**



- Réduction de la participation dans Yakult
  - Plus-value de cession non-courante: ~700m€
- Ratio Dette nette/EBITDA: 2,9x à fin 2018
  - En avance sur le plan de désendettement



# Développement de catégories à fort potentiel

## Au travers d'investissements ciblés

Bio



**7** marques phares en France  
proposant une nouvelle offre bio

Produits  
d'origine végétale



~**15%** des ventes  
du pôle EDP

issues de produits d'origine végétale

Probiotiques



~ **1/3** des ventes  
de probiotiques

issues d'innovations

Teneur réduite  
en sucre



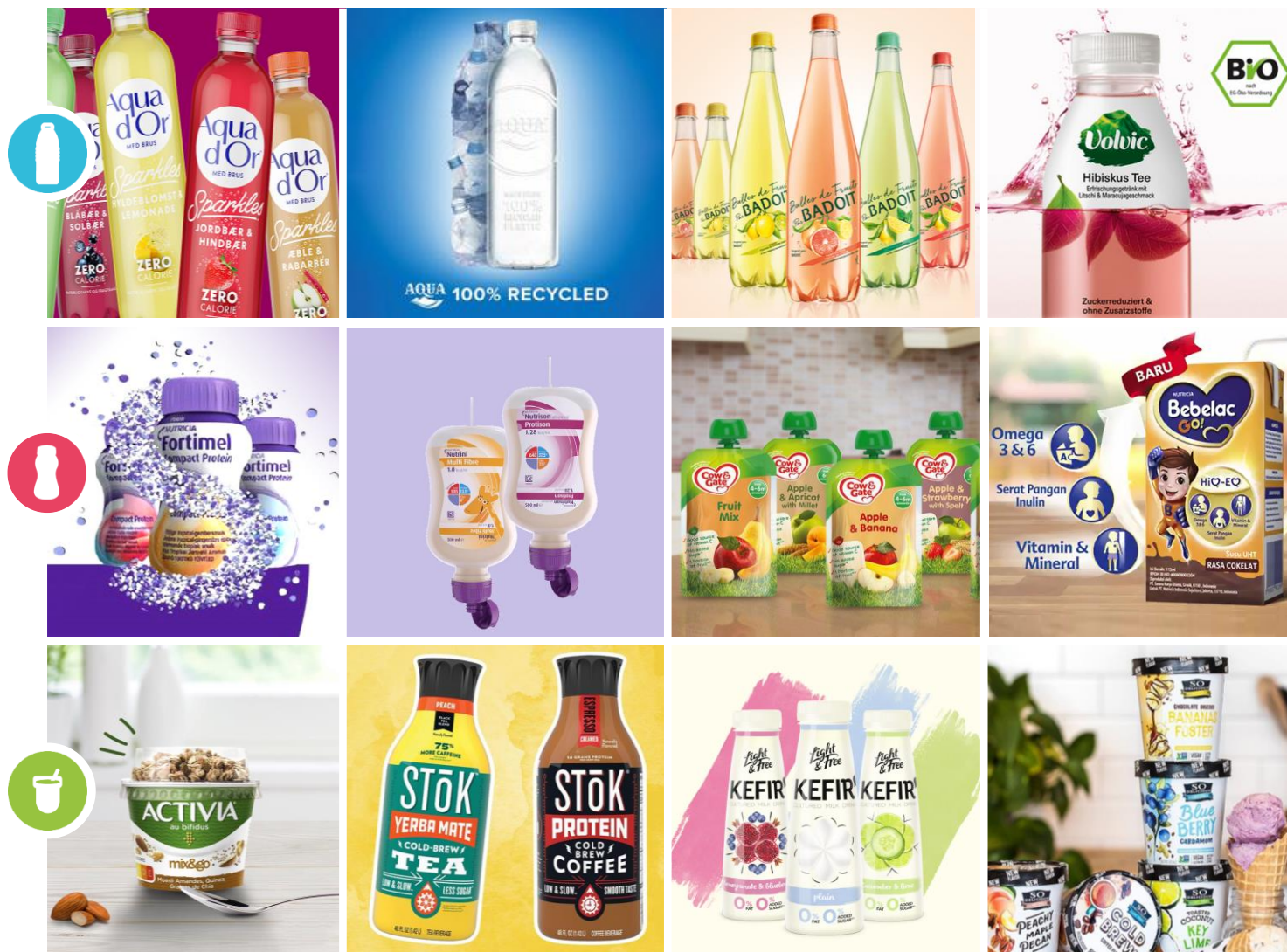
**87%** des volumes vendus  
en ligne avec les objectifs 2020<sup>(1)</sup>  
**+10** points de progrès vs. 2017

(1) Des cibles de teneur en sucres ajoutés sont définies pour la plupart de nos catégories de produits, et résumées dans notre livret "Danone Nutritional Targets 2020" disponible publiquement. Ces cibles sont des valeurs maximales et sont exprimées en termes de grammes de sucres ajoutés par 100g ou par 100 kcal.



# Un nouveau modèle d'innovation

## Rythme accéléré et meilleure valorisation



**PLUS D'INNOVATIONS**

~**1/4** de nos ventes en 2018<sup>(1)</sup>

**+25%** vs 2017

**PLUS RAPIDEMENT SUR LE MARCHÉ**

**40%** de réduction des durées de lancement sur les innovations récentes

**MEILLEURE VALORISATION**

**+50%** prix/L plus élevé pour les Eaux<sup>(2)</sup>

**+25%** prix/kg plus élevé pour EDP<sup>(2)</sup>

(1) Innovations lancées au cours des 24 derniers mois (2) comparé aux gammes existantes

# +2,9% de croissance en données comparables en 2018

## Contribution de l'ensemble des pôles



7,1Mds€



+5,9%



8,0Mds€



+0,1%



5,0Mds€



+1,5%



4,5Mds€



+5,3%

**+2,1%**  
hors effet du  
boycott au Maroc

Croissance en "données comparables New Danone"





# NUTRITION SPÉCIALISÉE

## Chiffres clés 2018

Chiffre d'affaires	7,1Mds€
Variation <sup>(1)</sup>	+5,9%
Volume / Valeur	+1,2% / +4,7%
Marge opérationnelle courante	24,8%
Variation <sup>(1)</sup>	+139pb

- Modèle de croissance rentable
- Croissance des segments Nutrition Infantile et Nutrition Médicale supérieure à 5%
- Nutrition Infantile en Chine : bonne performance au-delà de la volatilité trimestrielle



(1) En "données comparables New Danone"





# EDP INTERNATIONAL

## Chiffres clés 2018

Chiffre d'affaires	8,0Mds€
Variation <sup>(1)</sup>	+0,1%
Volume / Valeur	-5,5% / +5,6%
Marge opérationnelle courante	9,1%
Variation <sup>(1)</sup>	+29pb

- Année clé dans le redressement du pôle
- Accélération de l'innovation
- Stabilisation des ventes en Europe
- Zone CEI en forte croissance
- Bonne performance en Amérique Latine
- Impact défavorable du boycott au Maroc

(1) En "données comparables New Danone"

# FROM GOOD TO COCO-CRAZY GOOD



Certified  
**B**  
Corporation



## EDP NORAM

### Chiffres clés 2018

<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>5,0Mds€</b>
<b>Variation<sup>(1)</sup></b>	<b>+1,5%</b>
<b>Volume / Valeur</b>	<b>+2,5% / -1,0%</b>
<b>Marge opérationnelle courante</b>	<b>11,7%</b>
<b>Variation<sup>(1)</sup></b>	<b>+25pb</b>

- Accélération séquentielle de la croissance des ventes
- Stratégie de valorisation des produits et des marques
- Forte croissance des produits et boissons d'origine végétale
- Poursuite de l'intégration de WhiteWave et du plan de synergies

(1) En "données comparables New Danone"





**EAUX**

**Chiffres clés 2018**

<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>4,5Mds€</b>
<b>Variation<sup>(1)</sup></b>	<b>+5,3%</b>
<b>Volume / Valeur</b>	<b>+2,1% / +3,2%</b>
<b>Marge opérationnelle courante</b>	<b>10,8%</b>
<b>Variation<sup>(1)</sup></b>	<b>-82pb</b>

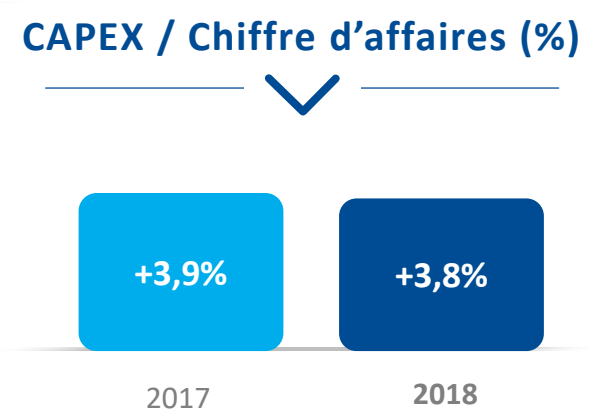
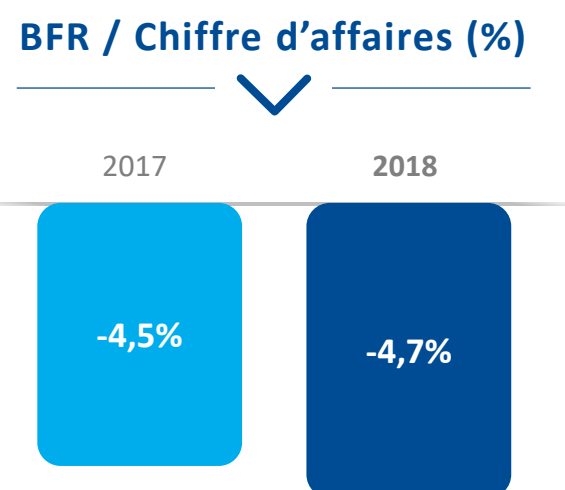
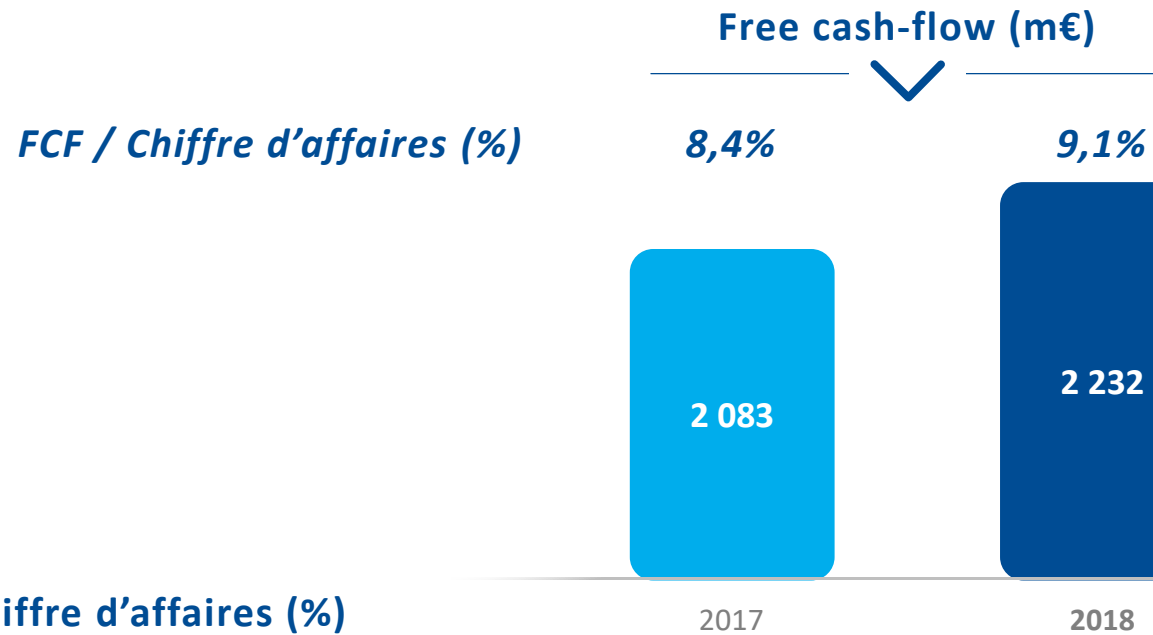
.....

- Modèle équilibré de croissance forte
- Innovations à forte valeur ajoutée
- Accélération de la transition vers une économie circulaire des emballages
- Forte inflation des matières premières, partiellement compensée par des gains de productivité record

(1) En "données comparables New Danone"

# Forte génération de trésorerie

+7% vs. 2017



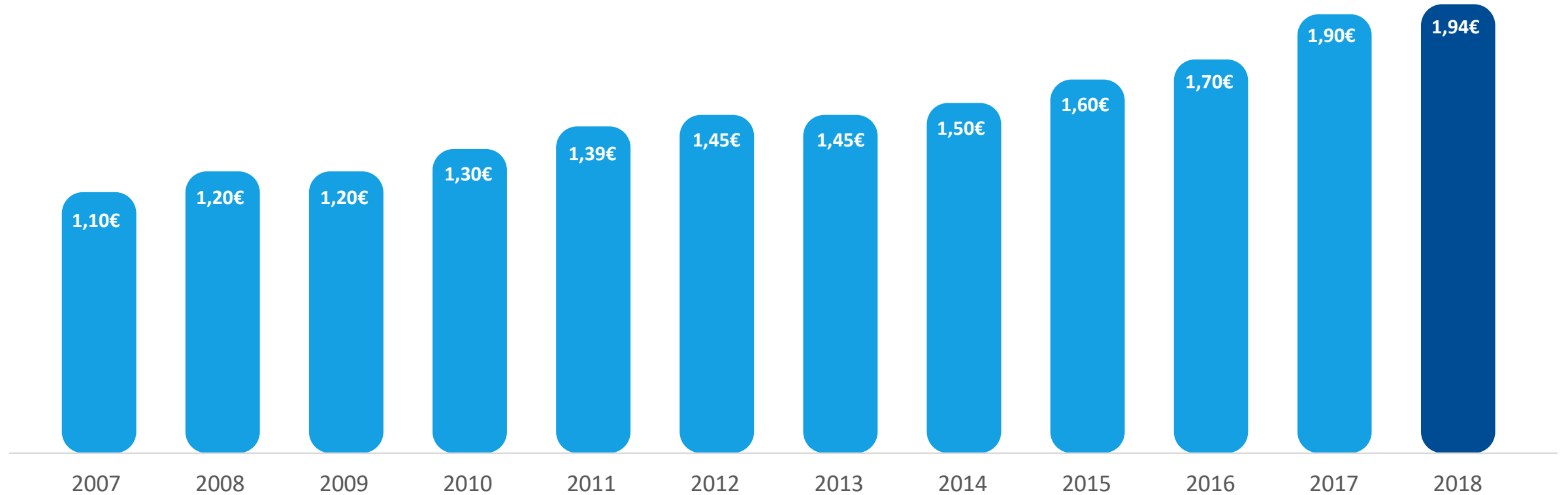


# Dividende en hausse, en ligne avec la croissance du BNPA courant

## Une marque de confiance, un engagement fort envers nos actionnaires

1,94€ par action versé en numéraire (+4 centimes vs. 2017)

Mise en paiement le 9 mai 2019



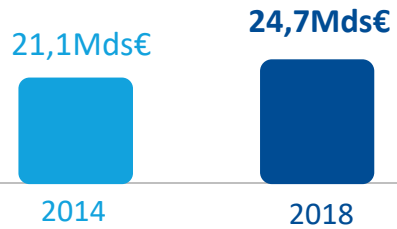
# Fiers de notre bilan 2014-2018

Quatre années de progrès continus vers une croissance supérieure, durable et rentable

## Chiffre d'affaires publié

+4%

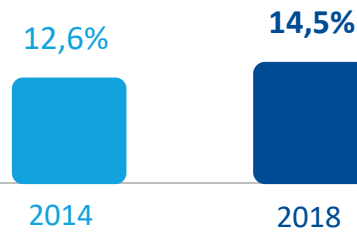
2014-18 CAGR



## Marge opérationnelle courante

+190pb

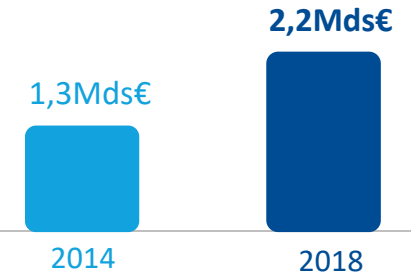
2014-18



## Free cash flow

+15%

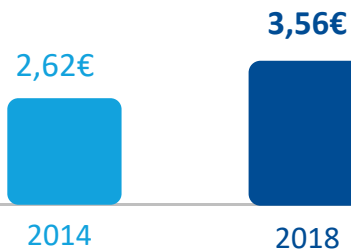
2014-18 CAGR



## BNPA courant

+8% (+11% à taux de change constant)

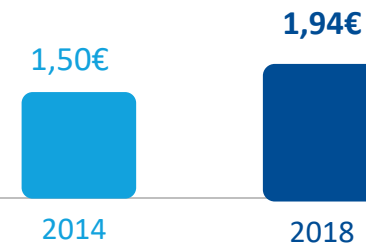
2014-18 CAGR



## Dividende

+7%

2014-18 CAGR



# Premier trimestre 2019 conforme aux prévisions

## Croissance des ventes: +0.8% en données comparables

1

### Accélération de la croissance des ventes

- Des fondamentaux solides
- Des effets de base pénalisants
- Accélération de la croissance dès le deuxième trimestre

2

### Maximisation des efficacités

- Déploiement du programme Protein en bonne voie
- ~350m€ d'économies supplémentaires attendues en 2019
- Agilité renforcée grâce à une organisation plus horizontale

3

### Allocation du capital avec discipline

- Gestion de portefeuille active
  - Vente de l'activité de salades bio *Earthbound Farm* en avril 2019
  - Impact favorable sur la marge opérationnelle courante
- Rationalisation de gammes (e.g. segment *Premium Dairy* aux Etats-Unis)

## Objectifs 2019 confirmés

Croissance des ventes  
en données comparables :

~ 3%

Marge opérationnelle courante :

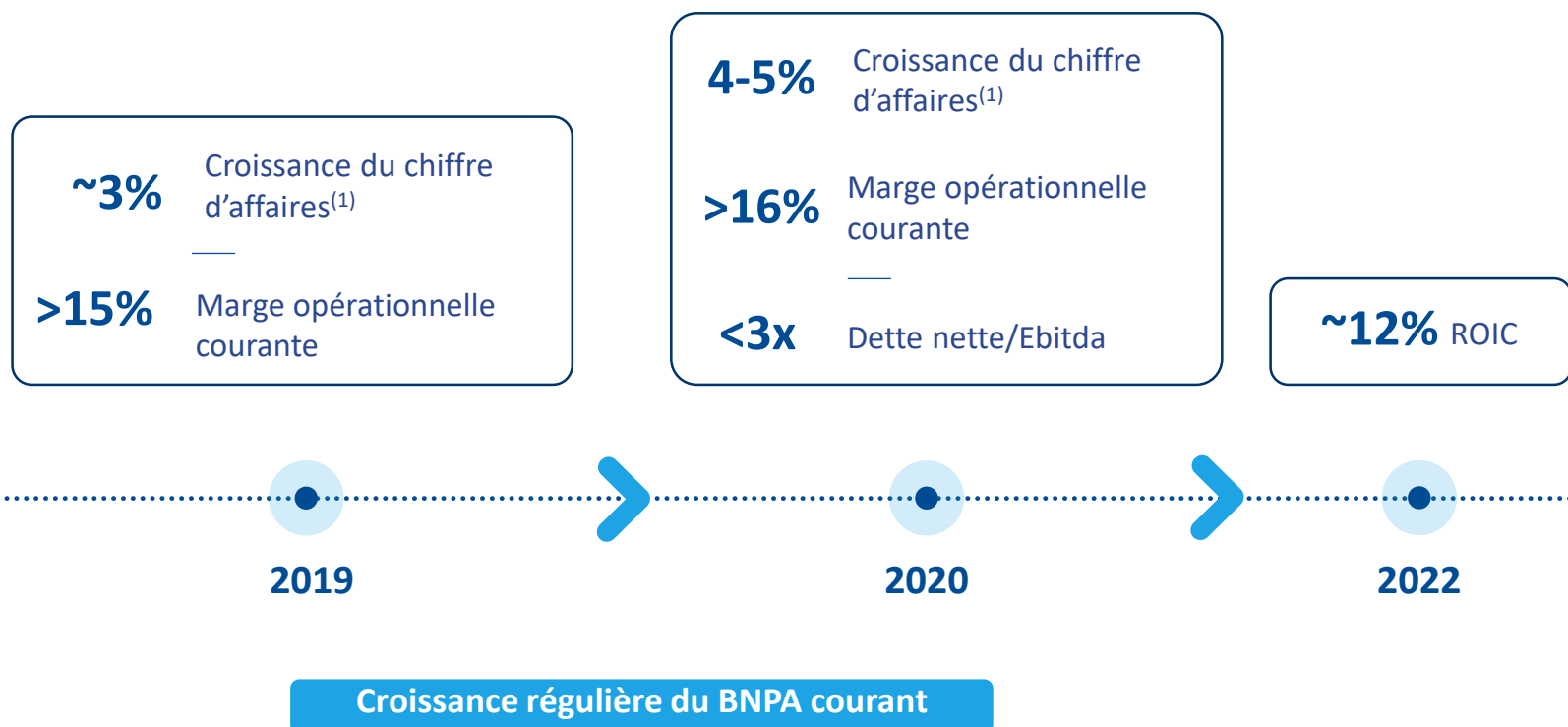
>15%

# Transformation et progrès vers 2030

## Confirmation des objectifs 2020

# 2030 GOALS

## CROISSANCE SUPERIEURE DURABLE RENTABLE



(1) Croissance en données comparables





**DANONE**  
ONE PLANET. ONE HEALTH



**DANONE**  
ONE PLANET. ONE HEALTH

## Assemblée Générale

25 avril 2019

---

**Emmanuel Faber**  
Président-Directeur Général



UNE ACTION  
DANONE  
POUR TOUS



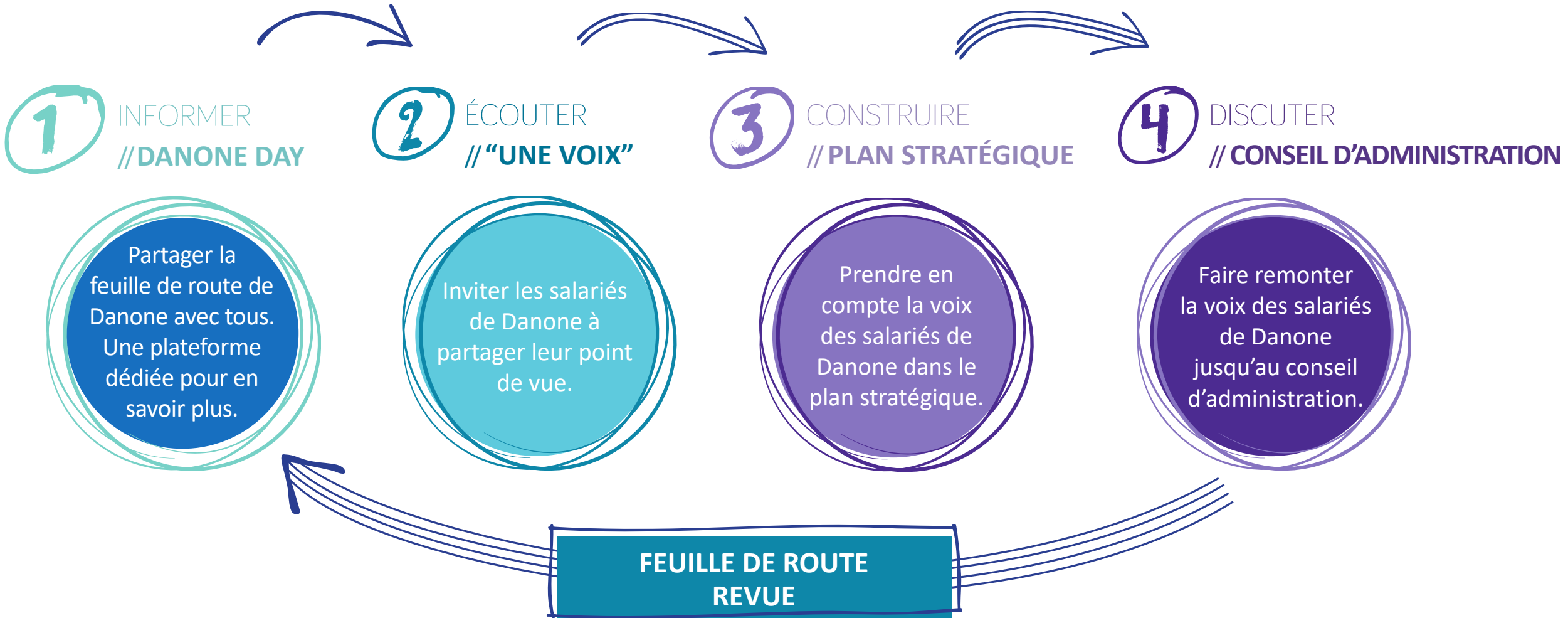


UNE VOIX  
POUR TOUS





# UNE NOUVELLE ROUTINE



# COMITÉ MISSION ET ENGAGEMENT

## SUIVI DU DEPLOIEMENT ET DIALOGUE AVEC LES SALARIÉS SUR

La vision **ONE PLANET . ONE HEALTH**  
La progression vers les **OBJECTIFS 2030**



BENOÎT POTIER



VIRGINIA A. STALLINGS



GUIDO BARILLA



BETTINA THEISSIG



SERPIL TIMURAY

# 26 SALARIÉS EN DIRECT AVEC LE CONSEIL D'ADMINISTRATION



**CARINA**

Customer Project  
Manager



**IRO**

Brand  
Manager



**TYLER**

VP Sales Strategy  
Go-to-Market



**AHMED**

Director Projects  
Platform COVI



**ANDRES**

Purchasing  
Manager



**CAROLINA**

Inno and Category  
Vision Director



**MARK**

Senior Packing  
Technician



**HANNAH**

Senior PRGM  
Manager



**QUENTIN**

Spare Parts  
Technician



**NATHALIE**

IS IT  
Key Account Manager



**BERND**

Sales Rep - Regional  
Key Account



**GAETAN**

R&I Program &  
Governance Manager



**MARCIN**

Plant Manager



**MONIKA**

Paediatric Category  
Manager



**KSENIYA**

Performance  
Specialist



**TETYANA**

Safety engineer



**TAO**

Environment,  
Health & Safety



**ISABEL**

Master Data  
Manager



**TRIA**

Hydration Science  
Director



**IKHSAN**

Quality Manager



**OYKU**

Assistant Brand  
Manager



**HUSSEIN**

Healthcare  
Nutrition Specialist



**KOK MENG**

Head of  
Downstream Supply  
Chain



**RUANGRAT**

Brand Marketing  
Manager







**DANONE**  
ONE PLANET. ONE HEALTH