



DANONE

**COMPTE-RENDU DE
L'ASSEMBLEE GENERALE**

25 AVRIL 2019

MAISON DE LA MUTUALITE

917 actionnaires ont participé physiquement à l'Assemblée Générale de Danone (AGE), qui s'est tenue à la Maison de la Mutualité le jeudi 25 avril 2019. Le nombre d'actionnaires présents, représentés ou votant par correspondance était de 7 082 (AGE). Le quorum s'établit à 59,80 % (AGE).

Deux interventions ont été présentées aux actionnaires durant l'Assemblée :

1. une présentation financière portant sur les résultats 2018 et les perspectives 2019 par Mme Cécile CABANIS, Directrice Générale Finances, Stratégie et Systèmes d'information, Cycles et Achats, et
2. une présentation stratégique sur les défis pour les années à venir ainsi que la nouvelle gouvernance de Danone, par M. Emmanuel FABER, Président Directeur Général.

1. Présentation financière portant sur les résultats 2018 et les perspectives 2019

Après la diffusion d'un film sur les principaux chiffres clés et faits marquants de Danone pour l'année 2018, Mme Cécile CABANIS a débuté sa présentation en rappelant les objectifs 2030 de Danone, et a présenté les principaux progrès enregistrés en 2018 par rapport à ces objectifs :

- **Modèle d'entreprise** : Danone a enregistré une croissance de +12,8% du BNPA courant à taux de change constant et hors effet de la transaction Yakult et de la norme IAS 29, et a progressé vers son ambition B-CorpTM, avec environ 30% de son chiffre d'affaires désormais certifié ;
- **Modèle de marque** : 20% du chiffre d'affaires 2018 de Danone est issu de marques engagées. Danone a obtenu la notation A, meilleure note du programme « Climate Change » du CDP ;
- **Faire confiance** : 50% des cadres et cadres dirigeants de Danone sont des femmes, et plus de 75% des salariés de Danone ont participé à la consultation sur les objectifs 2030 lancée l'année dernière.

Mme Cécile CABANIS est revenue sur les résultats et les indicateurs de performance clés de l'année 2018 :

- une croissance en données comparables New Danone de +2,9% sur l'année (+3,6% hors effet du boycott Maroc) ;
- une amélioration de la marge opérationnelle courante de +51 points de base en données comparables (+58 points de base hors effet du boycott au Maroc) ;
- une croissance à deux chiffres (+12,8%) du BNPA courant à taux de change constant et hors effet de la transaction Yakult et IAS 29, conformément à l'objectif fixé pour l'année ;
- un Free Cash-Flow de 2,2 milliards d'euros, en hausse de +7,1% par rapport à l'exercice précédent.

Mme Cécile CABANIS a précisé que Danone avait accompli des progrès importants dans la réalisation de ses priorités stratégiques :

- **l'accélération de la croissance**, notamment grâce à des investissements ciblés dans des catégories stratégiques à fort potentiel, à l'accélération du rythme d'innovations, qui ont

représenté environ un quart des ventes de Danone en 2018, ainsi qu'à une amélioration du mix des canaux de distribution ;

- **la maximisation des efficacités**, avec un niveau de record de plus de 900 millions d'euros générés en 2018, dont notamment environ 300 millions grâce au programme d'économies Protein et la poursuite des synergies liées à l'intégration de WhiteWave;
- **l'allocation du capital avec discipline**, qui s'est traduite par un ratio de Dette Nette / EBITDA de 2,9x à fin 2018, notamment grâce à la plus-value de cession d'environ 700 millions d'euros provenant de la réduction de la participation de Danone dans Yakult.

Mme Cécile CABANIS a ensuite fait les commentaires suivants sur les chiffres clés de la performance 2018 :

- la croissance du chiffre d'affaires en données publiées, en baisse de -0,7% par rapport à 2017, a été pénalisée par un effet négatif des devises reflétant notamment l'appréciation de l'euro par rapport au peso argentin et au dollar américain ;
- les produits et charges opérationnels non courants de -821 millions d'euros sont principalement liées à la dépréciation de plus de 600 millions d'euros de la marque Centrale et du goodwill de Centrale Danone au premier semestre, à la suite du boycott de consommateurs au Maroc ;
- le résultat net non courant de 46 millions d'euros a été positif malgré la dépréciation liée au boycott de consommateurs au Maroc, grâce à la plus-value de cession d'environ 700 millions d'euros réalisée sur la vente partielle de Yakult.

Mme Cécile CABANIS a indiqué que l'ensemble des pôles avait contribué à la croissance des ventes de Danone en 2018. Elle a ensuite commenté plus en détails la performance de chacun d'entre eux :

- le pôle **Nutrition Spécialisée** a enregistré une croissance des ventes de près de +6% en 2018, avec les deux segments Nutrition Infantile et Nutrition Médicale en croissance de plus de +5%. L'activité de lait infantile en Chine a connu une croissance de près de +10% en 2018, malgré un ralentissement au second semestre, et de +25% en moyenne sur les deux dernières années. Cette croissance rentable s'est traduite par une progression de la marge opérationnelle courante de +139 points de base en 2018 ;
- 2018 a été une année clé dans le redressement du pôle **EDP International**. Hors Maroc, la croissance des ventes a été de plus de +2%, portée notamment par la stabilisation de la zone Europe au quatrième trimestre, après plusieurs années difficiles. *Activia*, la marque la plus importante du pôle, a connu une année d'amélioration continue, avec une croissance des ventes positive au second semestre, grâce à l'innovation et une adaptation de l'offre au niveau local. *Alpro*, la marque européenne de produits d'origine végétale, a connu une croissance à deux chiffres tout au long de l'année, notamment grâce à son expansion géographique en France et en Espagne ;
- le pôle **EDP Noram** a connu une croissance des ventes de +1,5%, avec une accélération tout au long de l'année. 75% des activités anciennement détenues par WhiteWave ont enregistré une croissance de plus de +5%. Danone a atteint sur les yaourts une part de marché record, bénéficiant notamment de son positionnement dans des segments à forte croissance, tels que les yaourts probiotiques, les yaourts pour enfants, et les yaourts à base de protéines végétales ;

- le pôle **Eaux** a enregistré une forte croissance des ventes de +5,3% en 2018, tirée à la fois par une augmentation des volumes et de la valeur, et un bon équilibre sur l'ensemble des régions. La marge opérationnelle courante des Eaux a été pénalisée par une très forte inflation des matières premières, en particulier du PET. L'année 2018 a aussi été marquée par des progrès continus vers l'objectif de Danone : 100% d'emballages circulaires d'ici 2025.

Mme Cécile CABANIS a rappelé ensuite que le Conseil d'Administration a décidé de proposer une augmentation du dividende à 1,94€ par action, versé en numéraire, représentant une hausse de 4 centimes par rapport au dividende distribué au titre de l'exercice 2017.

Mme Cécile CABANIS a fait le bilan des résultats cumulés de Danone depuis 2014, en progrès réguliers et continus, notamment grâce au renforcement du modèle opératoire de Danone.

Mme Cécile CABANIS a ensuite commenté la performance du premier trimestre 2019, affichant une croissance en données comparables des ventes de +0,8%, conformément aux prévisions. Mme Cécile CABANIS a indiqué que Danone avait continué à progresser dans la réalisation de ses priorités stratégiques :

- la croissance a été pénalisée au premier trimestre 2019 par la combinaison d'effets de bases défavorables et de facteurs techniques, mais devrait accélérer de nouveau dès le second trimestre, porté par des fondamentaux solides ;
- la maximisation des efficacités a continué à se déployer au premier trimestre. Danone prévoit de générer, pour la deuxième année du programme Protein, autour de 350 millions d'euros d'économies en 2019, en parallèle de la poursuite des synergies liées à l'intégration de WhiteWave et de l'optimisation de l'organisation ;
- le capital a continué à être alloué avec discipline, ce que reflète notamment la vente de l'activité de salades bio, EarthBound Farm, en avril 2019 et la rationalisation de gammes, en particulier au sein de l'activité Premium Dairy aux Etats-Unis.

Mme Cécile CABANIS a confirmé les objectifs 2019 de Danone, soit une croissance du chiffre d'affaires autour de +3% en données comparables et une marge opérationnelle courante supérieure à 15%.

Pour conclure, Mme Cécile CABANIS a précisé que 2019 serait une étape importante vers la réalisation des engagements 2020 de Danone, ainsi que de l'ensemble de ses objectifs 2030, financiers et extra-financiers.

2. Présentation stratégique : défis pour les années à venir et nouvelle gouvernance de Danone

M. Emmanuel FABER a d'abord évoqué le caractère exceptionnel de cette Assemblée Générale du centenaire de Danone. Il a rappelé que lors du siècle écoulé, nombre d'événements historiques avaient eu lieu et que Danone avait su prouver, en traversant ce siècle, sa capacité d'adaptation.

M. Emmanuel FABER s'est ensuite demandé si cela signifiait que les entreprises et les marques étaient éternelles. Il s'est opposé à l'idée selon laquelle une entreprise vivrait et mourrait en

fonction de son solde de trésorerie ; pour préférer mettre en avant les femmes, les hommes, les idées et la tension créatrice qui composent une entreprise. Il a affirmé que les entreprises ne sont pas éternelles, en rappelant que beaucoup ne survivent pas aux premières années, alors que d'autres comme Danone, deviennent centenaires.

M. Emmanuel FABER a ensuite évoqué le secret de longévité de Danone. Il a indiqué qu'il était lié à la vision de ses dirigeants, pionniers par leur capacité à avoir « les pieds sur terre et le nez en l'air » et a remercié Franck RIBOUD pour sa présence. Il a souligné l'importance de l'agilité, du pragmatisme, de la passion, ainsi que l'engagement extraordinaire des équipes. Il a insisté sur la nécessité de sortir des sentiers battus, en mentionnant notamment les rencontres entre Isaac CARASSO et l'Institut Pasteur, entre Franck RIBOUD et Zinedine ZIDANE, et les siennes avec le fondateur du forum altermondialiste, les communautés autochtones de la vallée d'Araku et les agriculteurs de Normandie. Il en a conclu qu'il n'y avait pas de secret à la longévité mais une recherche permanente qui consiste à préférer le risque à la norme et le mouvement à l'immobilité. Il a néanmoins évoqué le risque que les cent ans pouvaient représenter, à savoir le poids du passé qui empêche d'avancer vers l'avenir. Mais il a préféré voir la situation comme une immense chance, celle d'avoir une entreprise métabolisée en profondeur, qui s'est construite dans l'adversité.

M. Emmanuel FABER a énuméré les défis de Danone pour les 100 prochaines années :

- le premier défi est **la lutte contre la déshumanisation de l'économie**, c'est-à-dire une économie qui serait vide de sens. Il a expliqué que la société était passée d'une économie fondée sur la confiance, à une économie basée sur la transaction. Pour lui, être une entreprise vivante, c'est refuser de s'arrêter à des processus désincarnés et remettre l'économie au service des femmes et des hommes. Sa conviction est qu'il n'y a pas d'économie de marché sans justice sociale et il s'agit là du seul enjeu légitime de la mondialisation. Il a rappelé qu'il avait milité pour la loi PACTE qui ancre la responsabilité sociale des entreprises dans leur ADN, car il est urgent de réconcilier l'économie et la société. Danone est en route vers cela, sur ses propres chemins, à la recherche d'une économie et d'une croissance inclusives dans le nouveau siècle qui s'ouvre ;
- le deuxième défi pour Danone c'est elle-même, en tant que **grande entreprise, avec la force de ses process et de ses systèmes d'information**. Il a salué les innovations que représentent les réseaux sociaux et souligné qu'elles sont également un risque d'homogénéisation de la pensée, du fait qu'elles réduisent et formatent le langage. Être une entreprise vivante, c'est aussi mettre en œuvre une économie numérique qui aide à protéger la diversité de pensée et l'autonomie humaine ;
- le troisième défi de Danone est la **défense de la diversité des systèmes alimentaires**, qui reposent aujourd'hui sur dix espèces végétales pour les trois-quarts des besoins de l'alimentation humaine. Cela représente un immense risque systémique. Le seul moyen de garantir la sécurité à long terme est de garantir la diversité des systèmes alimentaires en y réintroduisant de la biodiversité. Les systèmes qui verrouillent l'utilisation des semences traditionnelles au profit des semences commerciales, au nom de la santé publique, assurent la sécurité alimentaire d'aujourd'hui mais sont incapables d'assurer la sécurité alimentaire de demain. La biodiversité est un besoin fondamental pour l'agriculture de demain. Lorsque dans 30 ans, on ne pourra plus utiliser les semences actuelles de blé dans le Sud de la France à cause du changement climatique, on sera

obligé de puiser au sein des milliers de semences traditionnelles ou paysannes, afin de s'adapter aux changements climatiques. Retrouver la biodiversité, obtenir un système alimentaire qui intègre le risque et est capable d'y trouver sa résilience, est fondamental. Danone est en avance sur ces sujets, puisque cela fait partie de sa vision. M. Emmanuel FABER en a donné plusieurs exemples. 50% du chiffre d'affaires de produits laitiers frais de Danone aux États-Unis ne provient plus de l'utilisation des OGM, grâce à l'aide d'un des quatre grands semenciers mondiaux, pour préserver les sols qui y sont dégradés. Danone a également donné une journée de son chiffre d'affaires en France afin de financer des projets qui portent la transition vers l'agriculture régénératrice, et a pour objectif d'avoir en France 100% de ses produits issus de l'agriculture régénératrice d'ici 2025. Pour lui, les marques de Danone ont cinq ans afin de devenir encore plus des activistes de la diversité au sein des systèmes et solutions agricoles et alimentaires.

M. Emmanuel FABER a présenté le devoir qu'a Danone de servir l'alimentation comme un droit humain fondamental, reconnu par l'ONU. Pour lui, l'alimentation est devenue un fait de société, un enjeu de justice sociale et climatique. Si les entreprises ne changent pas pour une alimentation plus vivante, alors leurs missions seront vaines. Il a rappelé que la tâche était difficile car nous vivons dans un monde qui cherche à éradiquer le risque, or pour lui ce dernier est nécessaire afin d'accepter les ruptures.

M. Emmanuel FABER a alors rappelé qu'il y a 10 ans jour pour jour, les actionnaires approuvaient à 98% la création du Fonds Danone pour l'Écosystème : 100 millions d'euros que Danone a prélevé de ses bénéfices en 2008 pour les investir dans l'écosystème des petits emplois qui vivent dans l'écosystème de cette grande organisation. Danone a pressenti l'urgence de les protéger, afin que tous puissent continuer à grandir ensemble. M. Emmanuel FABER a fait un état des lieux 10 ans après : cet argent a permis de stabiliser, renforcer ou créer plus de 70 000 emplois directs dans le monde. M. Emmanuel FABER a ensuite indiqué que Danone avait beaucoup appris sur elle-même en travaillant avec ce Fonds Ecosystème, sur la puissance de sa taille, la violence de certains de ses processus face à ces petits acteurs. C'est en ce sens que l'entreprise doit lutter contre elle-même.

M. Emmanuel FABER a déclaré qu'il était très confiant car Danone a très souvent su trouver les anticorps nécessaires à l'intérieur de son propre organisme : ses salariés.

M. Emmanuel FABER a annoncé que c'était la raison pour laquelle Danone faisait évoluer son mode de gouvernance et ses prises de décisions stratégiques, qui ne seront plus seulement faites au sein du Comité Exécutif ou au sein du Conseil d'Administration, mais liées à tous les salariés. Aujourd'hui les générations veulent reprendre le contrôle de leur destinée : elles veulent du sens et veulent que les entreprises s'engagent. C'est fort de cette énergie que Danone a annoncé il y a un an le projet : « Une Personne, Une Voix, Une Action ».

M. Emmanuel FABER est revenu sur :

- **Une action Danone pour tous** : il a indiqué qu'en mai 2019, tous les salariés deviendront actionnaires de Danone. Cette action représente un symbole puissant de coappartenance à un même collectif. Elle est attachée à un intéressement mondial basé sur le dividende que les actionnaires auront voté, de façon à ce que chacun puisse comprendre le mécanisme du dividende. Une augmentation de capital réservée aux salariés de Danone dans le monde sera mise en place et permettra à l'ensemble des

salariés d'investir une partie de leur épargne. Ce volet est essentiel mais pas suffisant pour M. Emmanuel FABER ;

- **Une voix pour tous** représente ainsi le second volet. Il s'agit d'une routine de consultation annuelle, des 100 000 salariés, sur les grands objectifs de l'entreprise. Les neuf objectifs 2030 sont des objectifs globaux qui engagent l'ensemble de l'entreprise, mais sont également des priorités locales.
 - Cette routine commence par s'informer ensemble, un jour dans l'année où tous les salariés se réunissent localement pour échanger sur l'état de Danone. Sur une plateforme, les salariés de Danone peuvent également se former, sur tous les grands enjeux de l'alimentation.
 - Après l'information vient le temps de l'écoute, du débat et de la consultation. Les salariés partagent leurs points de vue sur les priorités de ces objectifs. L'année dernière, Danone a ainsi recueilli des centaines de milliers d'informations pendant la consultation. En 2018, plus de 75 000 salariés se sont exprimés et 33 000 se sont portés volontaires pour participer à l'analyse des résultats.
 - Ensuite, ces résultats sont exploités localement et avec le Comité Exécutif pour coconstruire les priorités du plan stratégique dans une routine désormais bien ancrée chez Danone, qui permet de projeter la vision de l'entreprise dans la réalité.
 - Vient ensuite une discussion avec le Conseil d'Administration qui modifie son organisation de travail pour pouvoir accueillir ce dialogue et faire remonter la voix des équipiers de Danone, au cœur de la gouvernance de l'entreprise.
 - Enfin cela permet à tous d'avoir l'opportunité de revoir la feuille de route des filiales sur divers sujets.

M. Emmanuel FABER a informé qu'au niveau du Conseil, cette routine se traduisait par la fusion du Comité Stratégique, qui était présidé par Benoît POTIER, avec le Comité de Responsabilité Sociale, qui était présidé par Virginia A. STALLINGS, en un seul Comité appelé « Comité Mission & Engagement ». Les prérogatives de ce Comité sont le suivi du déploiement des politiques, engagements et initiatives mis en œuvre par Danone dans le cadre de ses objectifs 2030, et le dialogue avec les salariés sur la vision « One Planet. One Health » et sur la progression vers les objectifs à moyen et long terme. Ce Comité compte une majorité d'Administrateurs indépendants et un Administrateur représentant les salariés, afin que cette discussion ait lieu en toute liberté. 26 volontaires avec des fonctions, genres et nationalités divers, participeront à la réunion de ce Comité en juillet, afin d'entamer ce dialogue.

M. Emmanuel FABER a conclu son discours en rappelant que lorsqu'Isaac CARASSO a fondé Danone à Barcelone il y a 100 ans, il était seul et qu'il a eu le génie d'assembler autour de lui des équipes qui ont fait grandir son idée et son projet. Aujourd'hui, un siècle plus tard, Danone compte sur ses 100 000 salariés pour accomplir ce projet, dès demain.

M. Emmanuel FABER a clos son intervention en remerciant l'assistance.

* *
 *

À la suite d'une session de questions/réponses d'une cinquantaine de minutes avec la salle, le Président Directeur Général a soumis au vote des actionnaires les vingt-et-une résolutions inscrites à l'ordre du jour.

Toutes les résolutions présentées par le Conseil d'Administration ont été approuvées, à savoir :

Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire :

1. Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ;
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ;
3. Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2018 et fixation du dividende à 1,94 euro par action ;
4. Renouvellement du mandat de Monsieur Franck RIBOUD en qualité d'Administrateur ;
5. Renouvellement du mandat de Monsieur Emmanuel FABER en qualité d'Administrateur ;
6. Renouvellement du mandat de Madame Clara GAYMARD en qualité d'Administratrice ;
7. Approbation des conventions soumises aux dispositions des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce conclues par la Société avec le groupe J.P. Morgan ;
8. Approbation des éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à Monsieur Emmanuel FABER, Président Directeur Général ;
9. Approbation de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux ;
10. Autorisation à conférer au Conseil d'Administration à l'effet d'acheter, de conserver ou de transférer des actions de la Société ;

Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire :

11. Délégation de compétence au Conseil d'Administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires et des valeurs mobilières, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires ;
12. Délégation de compétence au Conseil d'Administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires et des valeurs mobilières, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, mais avec obligation de conférer un droit de priorité ;
13. Délégation de compétence au Conseil d'Administration, en cas d'augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre ;
14. Délégation de compétence au Conseil d'Administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires et des valeurs mobilières, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires, en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société ;
15. Délégation de pouvoirs au Conseil d'Administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires et des valeurs mobilières, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital ;
16. Délégation de compétence au Conseil d'Administration à l'effet d'augmenter le capital de la Société par incorporation de réserves, bénéfiques, primes ou autres sommes dont la capitalisation serait admise ;
17. Délégation de compétence au Conseil d'Administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires et des valeurs mobilières réservées aux salariés adhérant à un plan d'épargne

entreprise et/ou à des cessions de titres réservées, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires ;

18. Délégation de compétence au Conseil d'Administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires et des valeurs mobilières, avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservées à des catégories de bénéficiaires constituées de salariés de sociétés étrangères du groupe Danone, dans le cadre d'opérations d'actionnariat salarié ;
19. Autorisation donnée au Conseil d'Administration de procéder à des attributions d'actions existantes ou à émettre de la Société, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires ;
20. Autorisation donnée au Conseil d'Administration à l'effet de réduire le capital par annulation d'actions ;
21. Pouvoirs pour les formalités.

L'ensemble des présentations des dirigeants à l'Assemblée, les résultats des votes ainsi que la retransmission de l'Assemblée Générale sont disponibles sur le site internet de Danone à l'adresse suivante :

<https://www.danone.com/fr/investor-relations/shareholders/shareholders-meeting.html>

* *
*