



Séminaire Investisseurs 2022
Communiqué de presse – Paris, le 8 mars 2022

Renew Danone

Renouer avec la croissance et la création de valeur

- **Antoine de Saint-Affrique, le nouveau Directeur Général, accompagné d'une équipe de direction renforcée, présente aujourd'hui son plan stratégique « Renew Danone » à l'occasion d'un Séminaire Investisseurs.**
- **Le plan permettra à Danone de renouer avec un modèle de croissance rentable et durable, et sera facilité par un meilleur alignement entre la performance économique de l'entreprise et sa mission.**

Au cours des six derniers mois, Antoine de Saint-Affrique a mené une revue complète de Danone, avec pour objectif de renouer avec la croissance et la création de valeur. Cette revue a confirmé que Danone opère dans des catégories attractives et en croissance, en ligne avec les tendances de consommation. L'entreprise s'appuie sur un portefeuille de marques fortes, qu'elles soient locales ou globales. Elle bénéficie également de positions de leader ainsi que d'une exposition géographique équilibrée entre marchés matures et émergents. La revue a également confirmé la valeur du double projet économique et social de Danone, ainsi que celle de son rôle pionnier d'apporter la santé par l'alimentation.

Néanmoins, la revue menée par Antoine de Saint-Affrique a mis en lumière la sous-performance, ces dernières années, de Danone par rapport à ses catégories. Cette sous-performance peut être attribuée à une attention insuffisante apportée au cœur de gamme, à une innovation tardive et sous-dimensionnée, à une exécution irrégulière ainsi qu'à des investissements insuffisants.

Dans ce contexte, et sous la supervision du Conseil d'Administration, Antoine de Saint-Affrique et le Comité Exécutif ont élaboré un plan visant à restaurer la performance, la compétitivité et la création de valeur sur le long-terme.

« Renew Danone » s'appuie sur quatre piliers stratégiques :

- La restauration de la compétitivité de Danone dans ses catégories et géographies clés ;
- Le développement sélectif de la présence de Danone dans certains segments, canaux de distribution et géographies dont elle est absente;
- L'identification et la préparation des axes de croissance du futur ;
- La gestion active du portefeuille.

Ce plan permettra à Danone de renouer avec un modèle de croissance profitable. Il s'appuiera sur une amélioration de la qualité d'exécution sur l'ensemble de la chaîne de valeur ainsi que sur un modèle d'innovations renforcé et priorisant l'impact à grande échelle. Le plan prévoit également des réinvestissements dans les produits, dans les marques et dans la distribution.

L'exécution du plan sera facilitée par un meilleur alignement entre la performance économique et la mission d'entreprise, plaçant le consommateur et le client au cœur de tout ce que Danone entreprend. La passion pour l'exécution ainsi que l'allocation disciplinée du capital seront remises au cœur de l'agenda de l'entreprise. Désormais, Danone saisira les opportunités et affrontera les challenges plus rapidement.

Sur la base de ces éléments, Danone annonce de nouveaux objectifs pour la période 2022-2024 :

- **2022 sera une année fondatrice pour Danone**, avec une croissance du chiffre d'affaires en données comparables comprise entre +3 et +5% portée par l'effet prix, et une marge opérationnelle courante supérieure à 12%, tenant compte du réinvestissement de la totalité des économies générées par le plan Local First, d'une productivité supérieure à celle de l'année dernière et d'une inflation du coût des intrants comprise entre 10 et 15% (selon les hypothèses macroéconomiques actuelles) ;
- **Ambition de retour à la croissance rentable en 2023-2024** : croissance du chiffre d'affaires en données comparables comprise entre +3 et +5%, croissance du résultat opérationnel courant supérieure à celle du chiffre d'affaires en données comparables ;

- **Création de valeur durable et rendement pour les actionnaires** : amélioration séquentielle du ROIC sur la période, portée par l'allocation disciplinée du capital, par une rotation du portefeuille équivalente à environ 10% du chiffre d'affaires, par une enveloppe annuelle d'investissements ne dépassant pas 4,5% du chiffre d'affaires, ainsi que par une amélioration du besoin en fonds de roulement ;
- **Une politique financière disciplinée** articulée autour d'une structure de bilan saine, un objectif de ratio dette nette / EBITDA inférieur à 3x, et un dividende annuel stable ou en croissance.

Gilles Schnepf - Président

« Aujourd'hui marque une étape importante pour Danone. Nous avons un nouveau Directeur Général, une nouvelle stratégie, et un objectif clair : accélérer la croissance organique afin de renouer avec la création de valeur durable. « Renew Danone » bénéficie du soutien unanime du Conseil d'Administration et offre à Danone un cap clair.

A cette nouvelle orientation stratégique s'ajoute le programme de renouvellement du Conseil d'Administration entamé en juillet 2021. D'ici avril 2023, nous aurons achevé ce renouvellement avec la nomination de nouveaux membres de premier plan, permettant ainsi au Conseil de bénéficier du bon équilibre d'expertise, de compétences et de points de vue, indispensables au succès de Danone à long-terme. Je tiens à remercier les administrateurs actuels : ils ont fait preuve d'un grand sens des responsabilités et de l'intérêt collectif, et ont créé les conditions pour que Danone entre solidement dans cette nouvelle phase.

La stratégie annoncée aujourd'hui par Antoine est un pas de plus dans l'évolution de Danone. Elle capitalise sur les racines uniques de Danone et établit les fondations sur la base desquelles le groupe pourra renouer avec la croissance et la création de valeur durable pour ses actionnaires et l'ensemble de ses parties prenantes. »

Antoine de Saint-Affrique – Directeur Général

« Le plan « Renew Danone » crée les conditions d'une croissance compétitive et durable, mais également celles d'une création de valeur durable.

Danone est une entreprise unique dont la culture s'ancre dans une vision alliant esprit d'entreprise et responsabilité. Riche d'un portefeuille de marques locales et globales emblématiques, elle opère dans des catégories en croissance et en ligne avec les tendances actuelles. Le groupe a été pionnier dans de nombreux domaines : stratégie de marques, innovation, développement des talents et développement durable. Nous pouvons néanmoins faire mieux : ces dernières années, Danone a délivré une performance insuffisante, en deçà de celle de ses catégories.

A court-terme, nous devons tirer le meilleur de notre cœur de gamme, tout en remettant l'accent sur la qualité de notre exécution ainsi que celle de nos innovations. Nous adresserons nos challenges plus rapidement et sans concessions, mais nous tirerons également davantage profit de nos nombreuses forces.

Nous devons d'abord nous renforcer là où nous sommes déjà présents, mais avons également l'opportunité de nous étendre au-delà. Ces leviers, complétés par la gestion active de notre portefeuille, nous permettront de remettre Danone dans la course. En parallèle, nous préparerons l'avenir, avec l'ambition d'in fine surperformer nos catégories.

Rien de tout cela ne serait possible sans la passion des Danoners. Forts de nos valeurs, nous allons redynamiser une culture d'entreprise où performance économique et développement durable sont indissociables, conjuguant le meilleur du local et du global. Nous souhaitons que Danone redevienne la référence en matière d'innovation et d'exécution, mais qu'elle soit également reconnue comme l'entreprise rassemblant les meilleurs talents et les plus belles marques.

Nous entamons une transformation enthousiasmante : redonner à Danone la place qui doit être la sienne. »

Toutes les références aux variations en données comparables de données telles que le chiffre d'affaires, au résultat opérationnel courant, à la marge opérationnelle courante, retour sur capitaux investis (ROIC) et au ratio dette nette/EBITDA correspondent à des indicateurs financiers non définis par les normes IFRS. Leur définition ainsi que leur rapprochement avec les états financiers figurent en pages 3 à 5 ci-après. En outre, le calcul du ROIC et du ratio Dette nette/EBITDA est présenté en détail dans le document d'enregistrement universel.

o o O o o

Les présentations du Séminaire Investisseurs seront diffusées aujourd'hui dès 8h00 sur le site Internet de Séminaire Investisseurs ([lien](#)). Les supports de la présentation seront également disponibles.

ANNEXE

Communication financière

A partir de 2022, Danone va communiquer ses indicateurs clés (chiffre d'affaires, croissance du chiffre d'affaires en données comparables, résultat opérationnel courant et marge opérationnelle courante) selon ses nouveaux secteurs opérationnels, afin de refléter la mise en place de Local First, sa nouvelle organisation par zones géographiques, annoncée en novembre 2020.

Ainsi, la nouvelle équipe dirigeante en place depuis le 6 janvier 2022 va suivre et évaluer la performance opérationnelle de Danone par zones géographiques, avec des nouveaux secteurs opérationnels correspondant aux 4 zones suivantes :

- o Europe
- o Amérique du Nord, incluant les Etats-Unis et le Canada
- o Chine, Asie du Nord et Océanie incluant la Chine, le Japon, l'Australie et la Nouvelle-Zélande
- o Reste du monde, incluant l'Asie du Sud-Est, l'Amérique Latine, CEI, l'Afrique, la Turquie et le Moyen-Orient

L'entreprise maintiendra un reporting global par catégories pour le chiffre d'affaires, le résultat et la marge opérationnels courants, pour EDP, Nutrition Spécialisée et Eaux. Elle adaptera également le reporting de la croissance organique du chiffre d'affaires : le composant Mix sera désormais regroupé avec l'effet Volumes, au lieu de l'effet Prix.

Figurent ci-dessous les résultats 2021 retraités selon les nouvelles zones géographiques et catégories globales (données non-auditées) :

Chiffre d'affaires 2021 retraité selon les nouveaux secteurs opérationnels et par catégories globales

(En millions d'euros)	Europe	Noram	Chine, Asie du Nord et Océanie	Reste du monde	Total
EDP	4 002	5 087	326	3 675	13 090
Nutrition Spécialisée	2 723	290	2 045	2 173	7 230
Eaux	1 615	187	637	1 521	3 961
Total Groupe	8 341	5 564	3 008	7 369	24 281

Résultat opérationnel courant et marge opérationnelle courante 2021 retraités selon les nouveaux secteurs opérationnels

(En millions d'euros sauf %)	Europe	Noram	Chine, Asie du Nord et Océanie	Reste du monde	Total
Résultat opérationnel courant	1 291	603	939	504	3 337
Marge opérationnelle courante	15,5%	10,8%	31,2%	6,8%	13,7%

Composition des comités du Conseil d'administration à l'issue de l'Assemblée générale 2022

Outre la nomination d'Antoine de Saint-Affrique au Conseil d'Administration, Danone a annoncé au cours des 3 derniers mois la nomination de 4 nouveaux administrateurs : Valérie Chapoulaud-Floquet, ancienne Directrice Générale de Rémy Cointreau, Patrice Louvet, actuellement Président et Directeur Général de Ralph Lauren, Géraldine Picaud, actuellement Directrice financière du groupe Holcim et Susan Roberts, PhD, professeur de nutrition à l'Université Tufts et co-directrice du Tufts Institute for Global Obesity Research. Il est précisé que Cécile Cabanis a d'ores et déjà fait part de son intention de démissionner de son mandat d'Administratrice de la Société fin juin 2022.

A partir d'avril 2022, et sous réserve de l'approbation des nouveaux administrateurs par l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration aura 3 comités, composés comme suit :

- Comité Gouvernance : Valérie Chapoulaud-Floquet (Présidente et Administratrice référente), Michel Landel et Patrice Louvet ;
- Comité d'Audit : Géraldine Picaud (Présidente), Frédéric Boutebba et Gilles Schnepf ;
- Comité Engagement : Serpil Timuray (Présidente), Michel Landel, Susan Roberts et Bettina Theissig.

Afin que la stratégie soit pleinement débattue par le Conseil dans son ensemble, le Comité Stratégie & Transformation sera dissous.

Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS

Les variations en données comparables du chiffre d'affaires, du résultat opérationnel courant et de la marge opérationnelle courante reflètent la performance organique de Danone en excluant essentiellement l'impact :

- des variations de périmètre en calculant les indicateurs de l'exercice considéré sur la base du périmètre de consolidation de l'exercice précédent et de l'exercice en cours excluant les entités des pays en hyperinflation au sens de la norme IAS 29 (comme les entités argentines depuis le 1er janvier 2019) ;
- des changements dans les principes comptables applicables ;
- des variations de taux de change en calculant les indicateurs de l'exercice considéré et ceux de l'exercice précédent sur la base de taux de change identiques (le taux de change utilisé est un taux annuel prévisionnel déterminé par Danone pour l'exercice considéré et appliqué aux deux exercices).

Passage des données publiées aux données comparables

(en millions d'€ sauf %)	2020	Effets des variations du périmètre de consolidation	Effets des variations des taux de change et autres y compris IAS29	Contribution organique des pays en hyperinflation	Variations en données comparables	2021
Chiffre d'affaires	23 620	+0,4%	-1,6%	+0,7%	+3,4%	24 281
Marge opérationnelle courante	14,0%	-12 pb	-14 pb	+5 pb	-9 pb	13,7%

Le résultat opérationnel courant correspond au résultat opérationnel de Danone avant prise en compte des Autres produits et charges opérationnels. Les Autres produits et charges opérationnels comprennent des éléments qui, en raison de leur caractère significatif ou inhabituel, ne peuvent être considérés comme inhérents à l'activité courante de Danone et ont une valeur prédictive limitée, altérant l'appréciation de sa performance opérationnelle courante et son évolution. Ils incluent principalement :

- les plus ou moins-values de cession d'activités et de participations consolidées ;

- les dépréciations d'actifs incorporels à durée de vie indéfinie ;
- les coûts relatifs à des opérations de restructurations stratégiques ou de transformation ;
- les coûts relatifs à des opérations de croissance externe majeures ;
- les coûts (encourus ou estimés) liés à des crises et litiges majeurs ;
- dans le cadre des normes IFRS 3 Révisée et IAS 27 Révisée, (i) les frais d'acquisitions des sociétés dont Danone prend le contrôle, (ii) les écarts de réévaluation comptabilisés suite à une perte de contrôle, et (iii) les variations des compléments de prix d'acquisition ultérieures à une prise de contrôle.

La marge opérationnelle courante correspond au ratio résultat opérationnel courant sur chiffre d'affaires.

Le ROIC correspond au ratio résultat net d'exploitation de l'exercice considéré sur les capitaux investis moyens de l'exercice considéré et de l'exercice précédent.

Capitaux investis = Goodwill et autres actifs corporels et incorporels + investissements dans des sociétés non consolidées et autres investissements financiers + actifs destinés à être cédés nets des passifs + besoins en fonds de roulement - provisions et autres passifs nets.

Dettes nette/EBITDA correspond au ratio dette nette sur le résultat opérationnel retraité des dépréciations et amortissements des actifs corporels et incorporels.

o o O o o

DÉCLARATIONS DE NATURE PRÉVISIONNELLE

Ce communiqué 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 », « perspectives », « 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, opérations, directions, performance et 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 d'enregistrement universel de Danone (section « Facteurs de risques », dont la dernière version est disponible sur 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.