



Événement Investisseurs  
Communiqué de presse – Paris, le 23 novembre 2020

## Redonner la priorité au local : une étape clé pour renouer avec la création de valeur dans un monde avec le COVID

- **Nouvelle organisation plus locale, pour dégager de nouvelles opportunités de croissance et d'efficacités**
  - Passage d'une organisation mondiale par catégories à une organisation locale par zones; comité exécutif élargi à 6 nouveaux membres pour refléter les nouvelles zones géographiques
  - Un milliard d'euros d'économies visé en 2023, intégrant une réduction de 20% des coûts de structure
- **Ambition de croissance rentable de moyen-terme actualisée**
  - Objectif de marge opérationnelle courante entre 15% et 20% à moyen-terme, et supérieure à 15% dès 2022
  - Objectifs annuels 2020 confirmés

Toutes références dans le présent communiqué aux indicateurs de variations en données comparables du chiffre d'affaires, du résultat et de la marge opérationnels courants, free cash flow (FCF) correspondent à des indicateurs non définis par les normes IFRS. Leur définition ainsi que leur rapprochement avec les états financiers figurent dans le communiqué de presse en date du 19 octobre 2020.

### Commentaire d'Emmanuel Faber, Président-Directeur général

« **La pandémie mondiale qui sévit depuis le début de l'année a accéléré certains traits de la révolution de l'alimentation et en a altéré d'autres.** Parmi les aspects qui nous sont favorables : le lien renforcé entre santé et alimentation, et notamment sur l'immunité, auxquels participent la fermentation des protéines et probiotiques, la conversion accélérée au végétal, le boom de l'e-commerce. A l'inverse, nous sommes confrontés à la fermeture des canaux hors domicile, qui affecte partout notre activité d'eaux, à la réduction des gammes portées par nos distributeurs, au creux annoncé dans la dynamique des naissances, mais aussi à des coûts opérationnels plus élevés liés aux mesures sanitaires et à la sécurisation des approvisionnements et des flux.

**En juillet dernier, nous avons annoncé nous donner jusqu'à la fin de l'année pour travailler sur notre plan d'adaptation. Nous y sommes.** Le 19 octobre dernier, nous posons les bases de notre plan d'adaptation, que nous avons finalisé et dévoilons aujourd'hui. Cette transformation est nécessaire car nous sommes à l'instant même dans cette situation paradoxale où d'un côté, notre cadre d'action « Une Planète. Une Santé », ancré dans notre portefeuille de produits et de marques d'alimentation saine, durable, est rendu encore plus pertinent dans la situation actuelle, mais d'un autre côté, nous ne sommes en mesure ni de tirer pleinement des évolutions actuelles les opportunités qu'elles représentent, ni de répondre de façon optimale à ses défis. Nos résultats récents le démontrent. Nous devons donc nous réinventer, comme entreprise, finalement comme toutes et tous, nous le faisons individuellement, dans nos modes de vie, de travail, de consommation.

**Dans cette réinvention du rapport à l'alimentation, le paradigme qui est indéniablement le plus accéléré par la pandémie est celui du local.** C'est une évolution systémique où la diversité des pratiques alimentaires, enracinées dans leur culture locale, est pensée comme un facteur clé de sécurité et de résilience des systèmes alimentaires à l'échelle de la planète. C'est une tendance politique lourde, marquée par la place soudainement prise par le narratif de la souveraineté alimentaire à l'échelle nationale. C'est enfin et depuis longtemps, une tendance de consommation, dans laquelle chacun perçoit une capacité à se réapproprier le contrôle de son alimentation.

**Notre plan d'adaptation à ce contexte se résume donc à deux mots : « Local First »<sup>1</sup>** Ce plan, que nous présentons ce matin, avec le plein soutien de notre Conseil d'administration, et bien sûr l'engagement total de nos équipes, a aussi été élaboré à l'écoute de nos 100 000 salariés, à l'occasion des cycles précédents de consultations annuelles que nous organisons avec eux. Il recouvre trois axes majeurs.

- D'abord, Local First est un plan par lequel nous redonnons de l'autonomie à nos organisations business locales, partout, au plus près du terrain. Pour cela, nos entités dans les pays ne seront plus inféodées à une organisation mondiale par catégorie, mais réunies en une seule business unit locale, pour jouer avec puissance et efficacité sur toute la gamme des spécificités locales pour gagner en capacité à servir nos clients et nos consommateurs, et donc à croître. Parce qu'ils ont tous une contribution unique, des expertises, des expériences, nous avons souhaité par ailleurs que nos pays participent activement à la gestion globale de l'entreprise. A ce titre, ils seront représentés au comité exécutif par les Présidents de zones.
- Simultanément, en redonnant le pouvoir aux pays, nous regagnerons en agilité, en raccourcissant les chaînes de décisions sur nos processus de routine : en installant deux instances sur les investissements là où il y en a cinq aujourd'hui, deux instances pour la gestion d'une marque comme Activia au lieu de quatre aujourd'hui, etc. Ce faisant, nous allons transformer en profondeur le rôle de nos sièges. Car les fonctions centrales auront un rôle nouveau, essentiel, au service de la compétitivité des pays pour créer et favoriser l'intelligence collective entre les équipes locales ; en développant et en gérant ce qui fait le « commun » de ces entités Danone locales, l'unicité de cette entreprise : notre culture, nos talents, nos expertises, les data et le langage commun qu'elles permettent, l'accès à des technologies, les ressources en capital. Il sera donc clé que ces fonctions soient en symbiose avec le local, mieux connectées au business. C'est l'une des raisons pour lesquelles nous allons étudier le rapprochement de notre siège mondial à Paris de celui de Rueil-Malmaison, qui accueille ces jours-ci nos équipes sièges pour la France. Cette simplification et cette évolution dans le rôle des fonctions communes se traduira par des réductions d'environ 1 500 à 2 000 postes dans nos sièges mondiaux et locaux, avec jusqu'à 25% des effectifs de nos sièges mondiaux, et nous serons à cet égard particulièrement vigilants à la qualité de l'accompagnement social et humain de ces transformations, y compris en mettant en œuvre les dispositifs spécifiques que nous avons conçus pour traverser la crise actuelle sur le plan social.
- Enfin, nous allons gagner en efficacité et en compétitivité. La mise en place du plan Local First est couplée à celle, annoncée le 19 octobre, de notre nouvelle organisation intégrée de chaîne de valeur, End-to-End Design-to-Delivery, qui va nous permettre d'accéder à de nouvelles sources de productivité, entre autres par la digitalisation. Combinées, elles vont renforcer notre capacité à croître et générer des économies récurrentes que nous avons chiffrées à 1 milliard d'euros d'ici à 2023, qui serviront d'une part à investir dans la croissance, en soutien de nos marques, mais également à renforcer nos marges.

Historiquement, Danone a été un champion de la croissance, dont découlait l'accroissement graduel de sa marge. Ces dernières années, nous avons accéléré la progression de la marge dans un contexte de croissance plus complexe, et avons ainsi pu accroître de 50% le BNPA courant de l'entreprise au cours des 5 années qui ont précédé la pandémie.

**Après 12 mois de COVID, nous prévoyons, grâce à ce plan d'adaptation, un retour à la croissance rentable en moins de 12 mois, dès le S2 2021, et un retour de la marge opérationnelle courante à son niveau pré-COVID, à plus de 15%, en 2022.**

**La croissance est une condition sine qua non de notre succès et de notre impact positif. Mais dans ces circonstances nouvelles, je veux insister sur l'importance de la rentabilité de notre modèle.** Car cette année a montré que la compétitivité de nos activités, de nos marques, dans nos pays peut être déstabilisée par les à-coups de la conjoncture. Je suis donc profondément convaincu que pour que nous puissions continuer à investir pour le long terme, pour la santé, pour l'agriculture, dans nos écosystèmes, au fond pour remplir notre mission, nous devons rapidement et durablement ajouter une marge de sécurité à l'étiage de rentabilité opérationnelle de nos affaires.

**Il faut donc nous donner une ambition complémentaire, forte, sur nos marges.** Et ne pas attendre la croissance pour cela, mais la construire à partir d'un agenda que nous maîtrisons : notre organisation, nos façons de travailler, notre efficacité, et l'optimisation opérationnelle de notre portefeuille. C'est forts de cette confiance que nous dévoilons

---

<sup>1</sup> Priorité au Local

avec ce plan d'adaptation des objectifs financiers qui ambitionnent à moyen terme une marge opérationnelle courante très au-dessus des objectifs les plus élevés que nous nous soyons jamais fixés.

**Je sais que nous pouvons compter sur l'énergie et l'engagement de toutes les équipes de Danone** dans le monde pour œuvrer à la mise en place de notre plan 'Local First', qui est fondamentalement dans l'ADN profond de notre entreprise. Je voudrais saluer leur travail remarquable accompli au cours de ces derniers mois dans des conditions sans précédent, et les remercier pour leur contribution à la consultation mondiale conduite sur nos plans d'adaptation, à laquelle plus de 85 000 de nos salariés ont participé, achevée la semaine dernière, et qui va nous guider dans la mise en œuvre locale de notre transformation, en consultation avec nos partenaires sociaux.

**Je souhaite également remercier tous les membres de notre Conseil d'administration**, qui ont accompagné de très près la traversée de cette crise sanitaire par notre entreprise au cours des 9 derniers mois, pour leur plein soutien aux plans et objectifs annoncés aujourd'hui. »

\* \* \*

Danone tiendra aujourd'hui la première session d'une série d'événements à l'attention des investisseurs portant sur ses plans d'adaptation annoncés lors de la publication de son chiffre d'affaires du T3, le 19 octobre dernier. Danone y précisera ses plans afin d'améliorer l'efficacité de son organisation dans un monde post-COVID et renouer rapidement avec son ambition de croissance rentable en passant d'une organisation mondiale par catégorie à une organisation locale par zones. L'événement sera diffusé à 9h00 (heure de Paris) sur le site internet [www.danone.com](http://www.danone.com). Le support de la présentation sera également disponible sur le site internet, section investisseurs.

### Objectifs financiers actualisés

- Avec la nouvelle organisation mise en place, **Danone vise des économies d'un total d'un milliard d'euros d'ici à 2023**, comprenant de nouvelles sources de productivités industrielles, permettant de réduire de 300 millions d'euros le coût des produits vendus, ainsi qu'une baisse de ses frais généraux et d'administration de 700 millions d'euros, représentant environ 20% des coûts de structure de l'entreprise. Les économies attendues seront réinvesties en partie pour financer de nouvelles opportunités de croissance et contribueront à faire progresser l'agenda de croissance rentable de l'entreprise. Les coûts exceptionnels liés à la mise en place de la nouvelle organisation sont estimés aujourd'hui à environ 1,4 milliard d'euros pour la période 2021-2023.
- Par ailleurs, Danone confirme son ambition de moyen-terme d'une croissance des ventes comprise entre +3% et +5% en données comparables. En tenant compte du plan d'économie d'un milliard d'euros annoncé aujourd'hui, l'entreprise vise aussi désormais **une marge opérationnelle courante comprise entre 15% et 20% à moyen-terme**, avec le **nouvel objectif d'atteindre une marge supérieure à 15% dès 2022**.
- **Danone confirme par ailleurs ses objectifs pour l'année 2020** d'une marge opérationnelle courante de 14% et d'un free-cash-flow de 1,8 milliard d'euros, malgré des conditions d'activité plus difficiles créées par de nouvelles mesures de restriction et de fermeture prises depuis la publication du chiffre d'affaires du troisième trimestre, notamment en Europe.

### Elargissement du comité exécutif pour refléter la nouvelle organisation

Danone a annoncé le 19 octobre dernier une organisation en deux macro-zones, dirigées par Shane Grant pour Danone North America et Véronique Penchienati-Bosetta pour Danone International.

Pour renforcer les prises de décision au niveau local, Danone International sera organisé autour de cinq zones : Europe, Asie/Afrique/Moyen-Orient, Chine/Océanie, CIS/Turquie, et Amérique Latine.

Leurs présidents seront nommés et, en cette qualité, seront membres du Comité Exécutif en 2021 après la tenue des processus d'information et consultation pertinents: Floris Wesseling pour l'Europe; Corine Tap pour la zone Asie/Afrique/Moyen-Orient; Bruno Chevot pour la zone Chine/Océanie; Charlie Cappetti pour la zone CIS/Turquie; et Silvia Davila pour l'Amérique Latine. Jean-Marc Magnaudet rejoindra également le Comité Exécutif pour représenter l'entité en charge de préserver et renforcer l'expertise de l'entreprise en Nutrition Spécialisée. Ils reporteront à Véronique Penchienati-Bosetta, Directrice Générale de Danone International. Dans l'intervalle, ils seront membres du Comité Exécutif au titre de leurs responsabilités actuelles et de chargés d'étude pour la nouvelle organisation.



### 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](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.