

# ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES

---



DANONE

# RÉSULTATS 2014 ET PERSPECTIVES 2015

---

CÉCILE CABANIS  
DIRECTRICE GÉNÉRALE FINANCES

# RÉSULTATS 2014

# RÉSULTATS 2014

## L'ENSEMBLE DES OBJECTIFS ATTEINTS

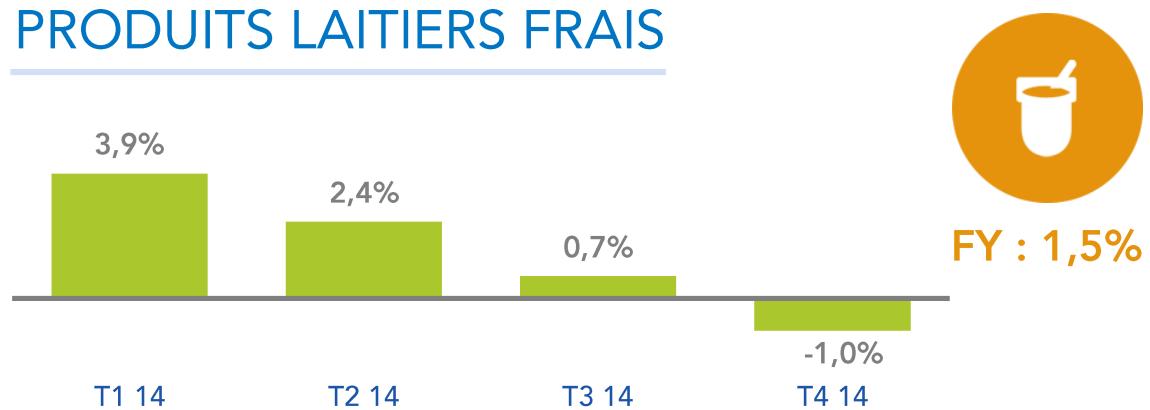
		<i>en données comparables<sup>(1)</sup></i>	<i>en données historiques</i>
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>21 144 mln €</b>	<b>+4,7%</b>	<b>-0,7%</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>2 662 mln €</b>	<b>+3,7%</b>	<b>-5,2%</b>
<b>Marge opérationnelle courante</b>	<b>12,59%</b>	<b>-12 pb</b>	<b>-60 pb</b>
<b>Bénéfice net courant dilué par action</b>	<b>2,62 €</b>	<b>+2,5%</b>	<b>-5,6%</b>

*(1) En données comparables : à périmètre de consolidation et taux de change constants*

# 2014: LA CONSOLIDATION DE NOS CATÉGORIES DANS UN CONTEXTE DIFFICILE ET INSTABLE

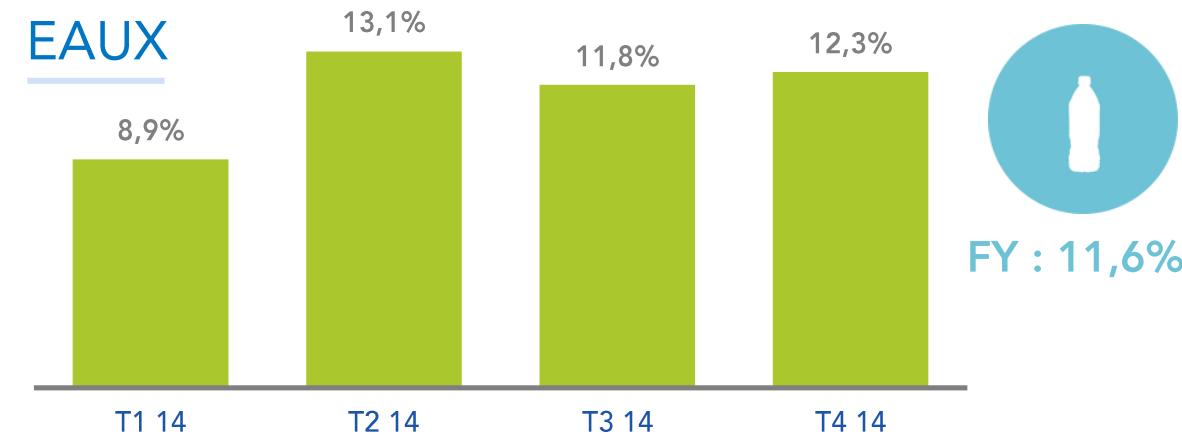
Evolution des ventes trimestrielles (en données comparables)

## PRODUITS LAITIERS FRAIS



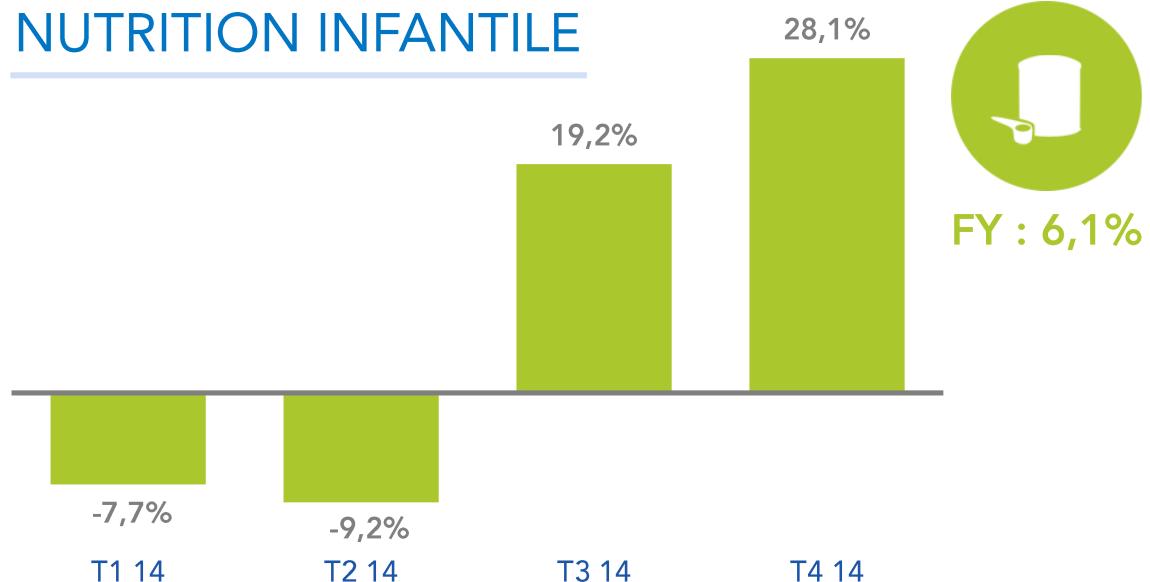
FY : 1,5%

## EAUX



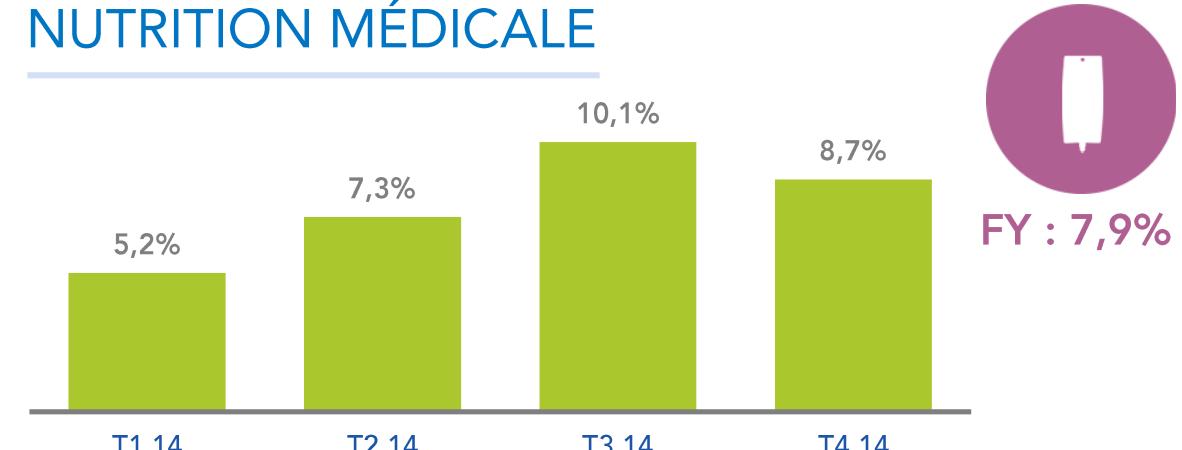
FY : 11,6%

## NUTRITION INFANTILE



FY : 6,1%

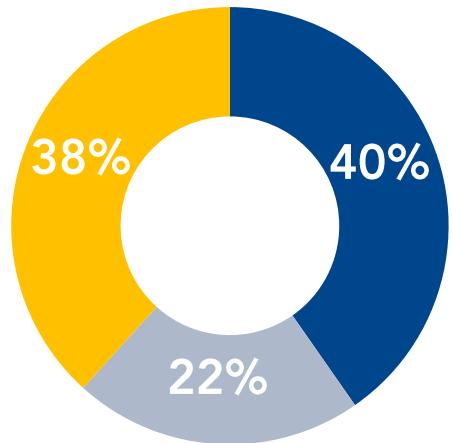
## NUTRITION MÉDICALE



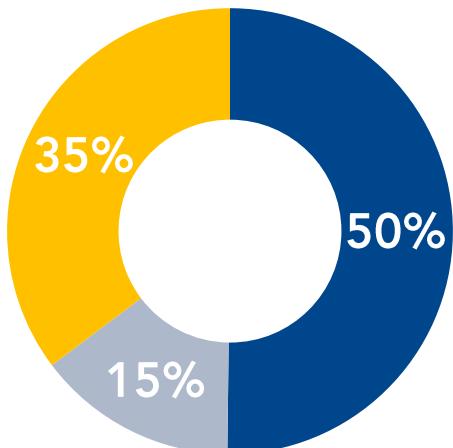
FY : 7,9%

# DES PERFORMANCES 2014 QUI CONSTRUISENT DE NOUVEAUX ÉQUILIBRES

## RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2014



## RÉPARTITION DE LA MARGE 2014



EUROPE

NORAM  
CEI

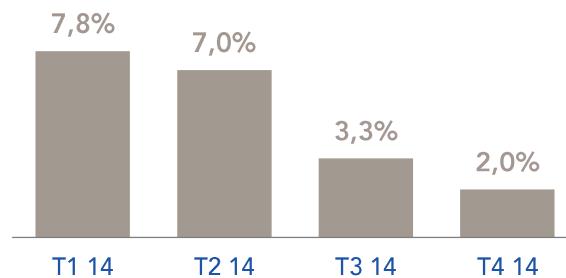
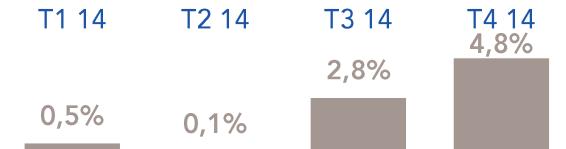
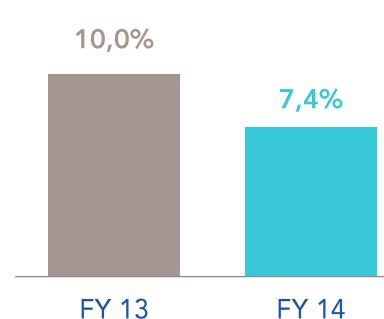
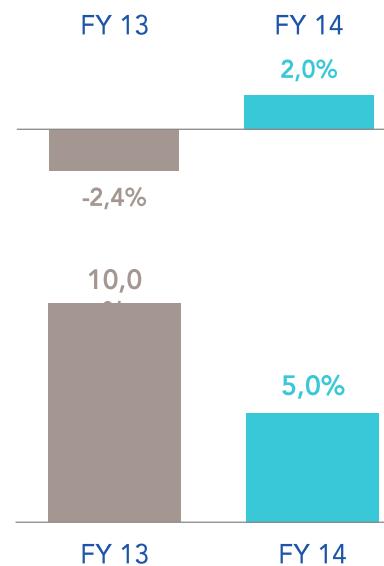
Etats-Unis + Canada  
+CEI

ALMA

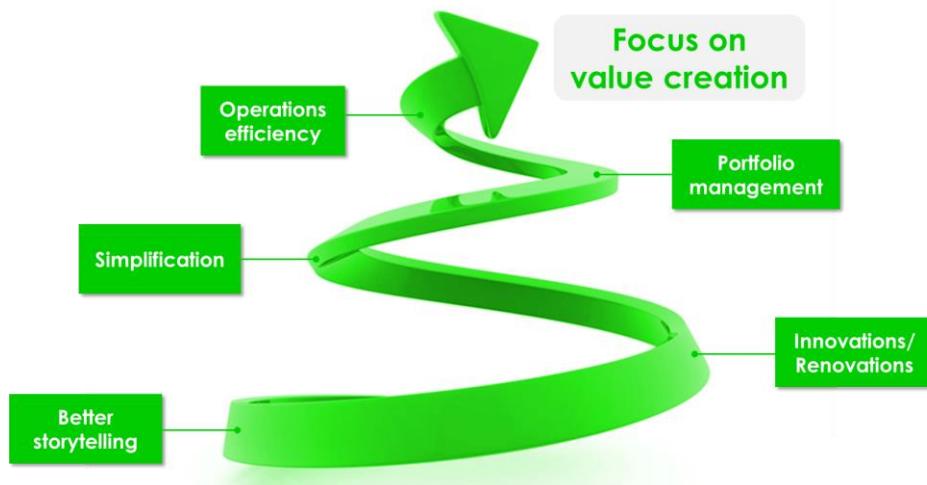
Asie Pacifique + Amérique  
Latine + Moyen-Orient +  
Afrique

Actuel

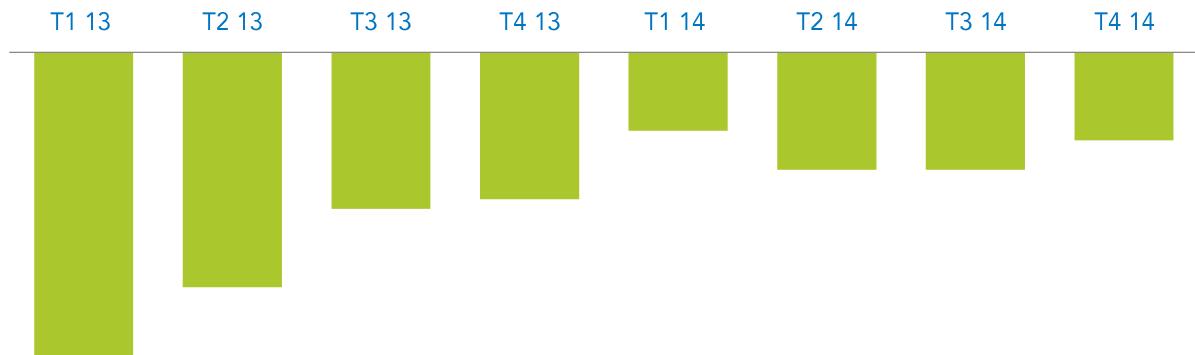
Hors 8 marchés  
impactés



# DES AVANCÉES IMPORTANTES DANS LES PRODUITS LAITIERS FRAIS EN EUROPE



## CROISSANCE ORGANIQUE<sup>(1)</sup> PAR TRIMESTRE



(1) en données comparables : à périmètre de consolidation et taux de change constants

## MARGE OPÉRATIONNELLE



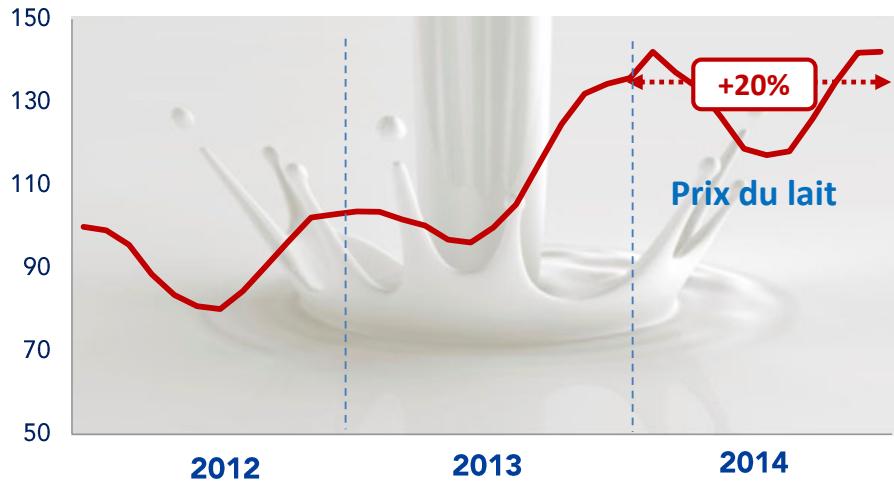
## ÉVOLUTION DES VENTES D'ACTIMEL



# LE RENFORCEMENT DE NOS PLATEFORMES NORAM/CEI



## CEI - CROISSANCE MALGRÉ DES CONDITIONS DE MARCHÉS DÉFAVORABLES

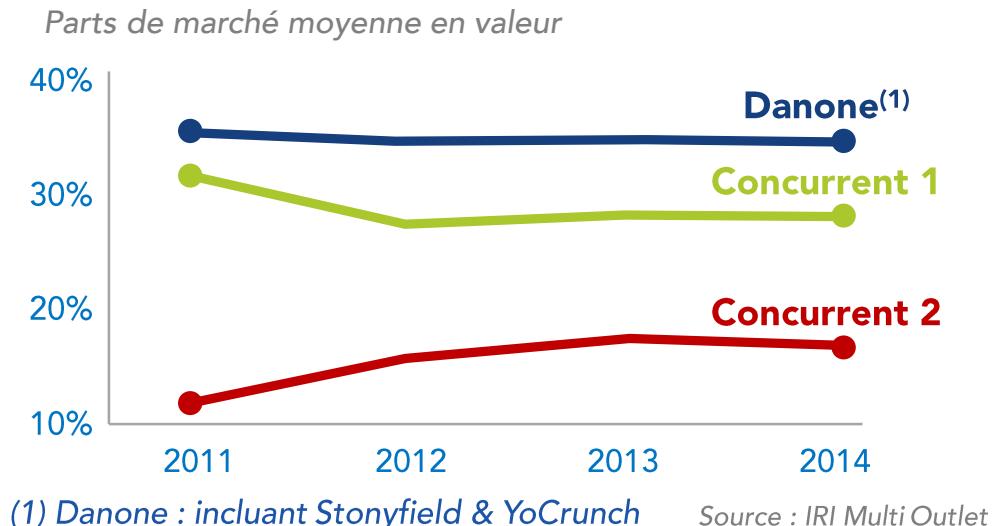


> +20%  
croissance  
des ventes

Avec une  
croissance des  
volumes



## ETATS-UNIS - UNE PLATEFORME SOLIDE POUR LE FUTUR



# LE DÉVELOPPEMENT DYNAMIQUE DE NOS CATÉGORIES DANS LES MARCHÉS ÉMERGENTS

AMÉRIQUE LATINE : DES INNOVATIONS  
DANS TOUTES NOS DIVISIONS POUR CONDUIRE  
LA CROISSANCE



ASIE : UNE DIVISION EAUX EN FORTE CROISSANCE

Croissance des ventes 2014

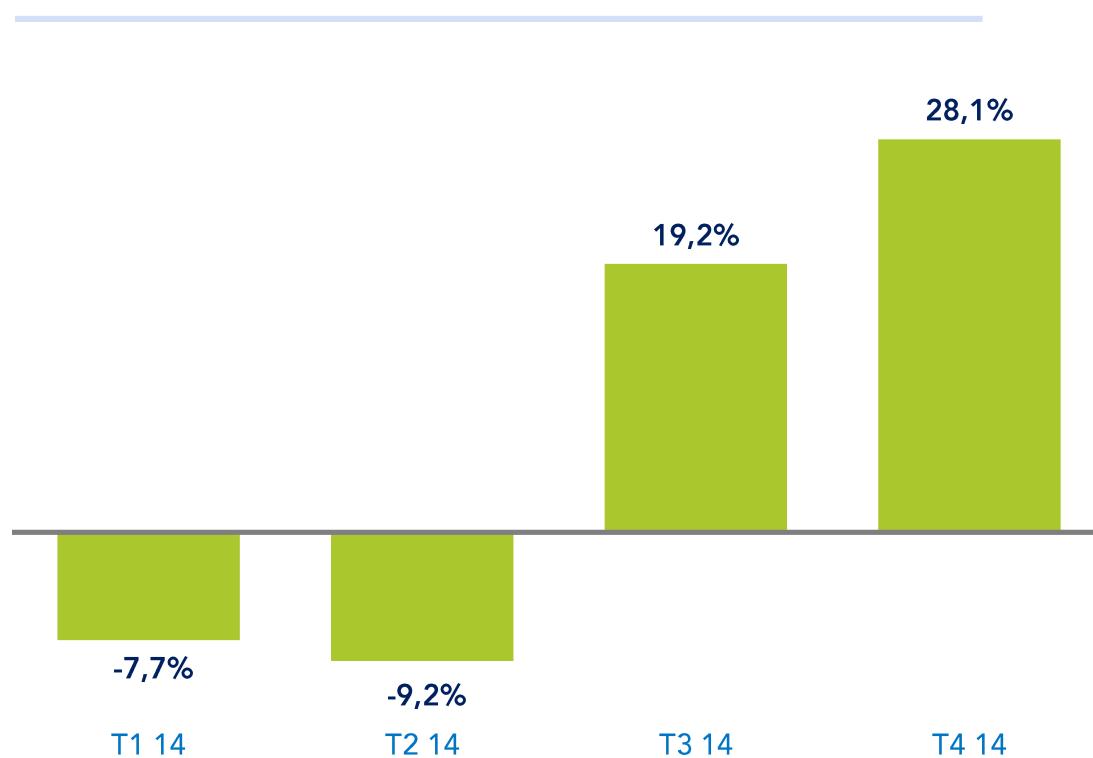


CHINE : DE NOUVELLES ALLIANCES



# LA REPRISE PROGRESSIVE DE NOTRE ACTIVITÉ DE NUTRITION INFANTILE EN ASIE

## ÉVOLUTION DES VENTES TRIMESTRIELLES DE LA NUTRITION INFANTILE



## FORTE VALEUR DES MARQUES INTERNATIONALES

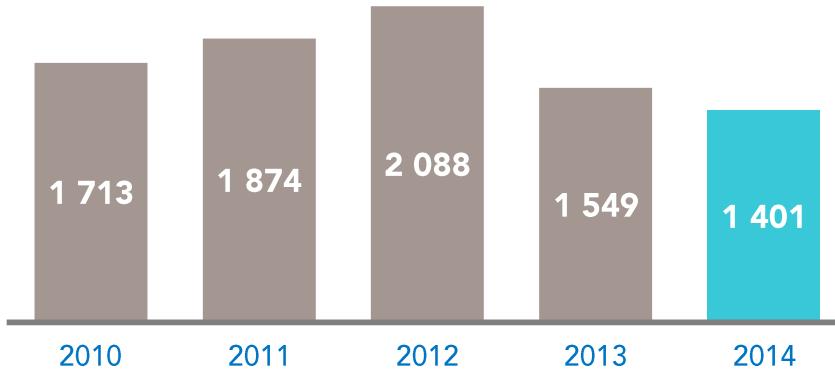


## LAITS INFANTILES : UNE CATÉGORIE MOUVANTE

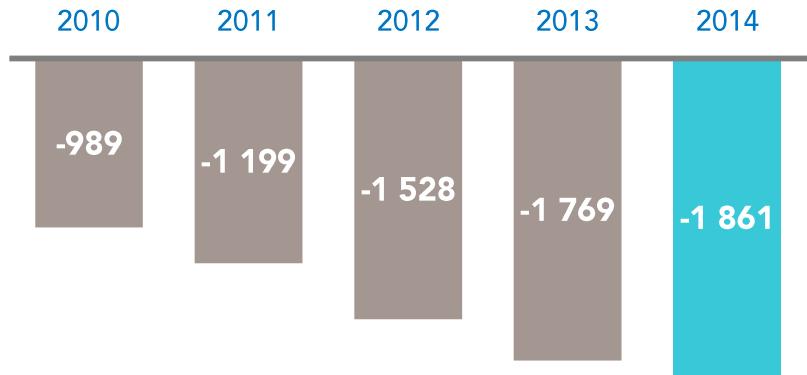
- Magasins spécialisés 
- E-Commerce 
- Grande distribution 

# TRÉSORERIE

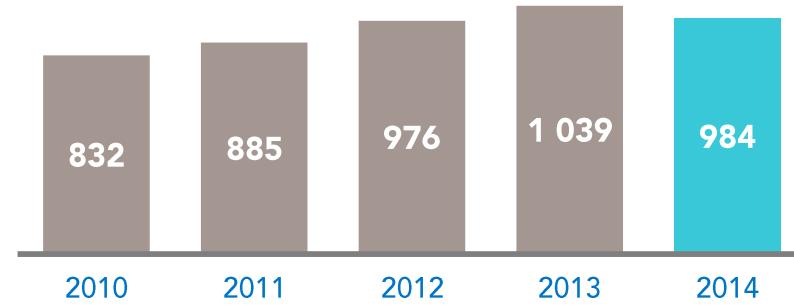
## TRÉSORERIE HORS ÉLÉMENTS EXCEPTIONNELS (MLN €)



## BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (MLN €)



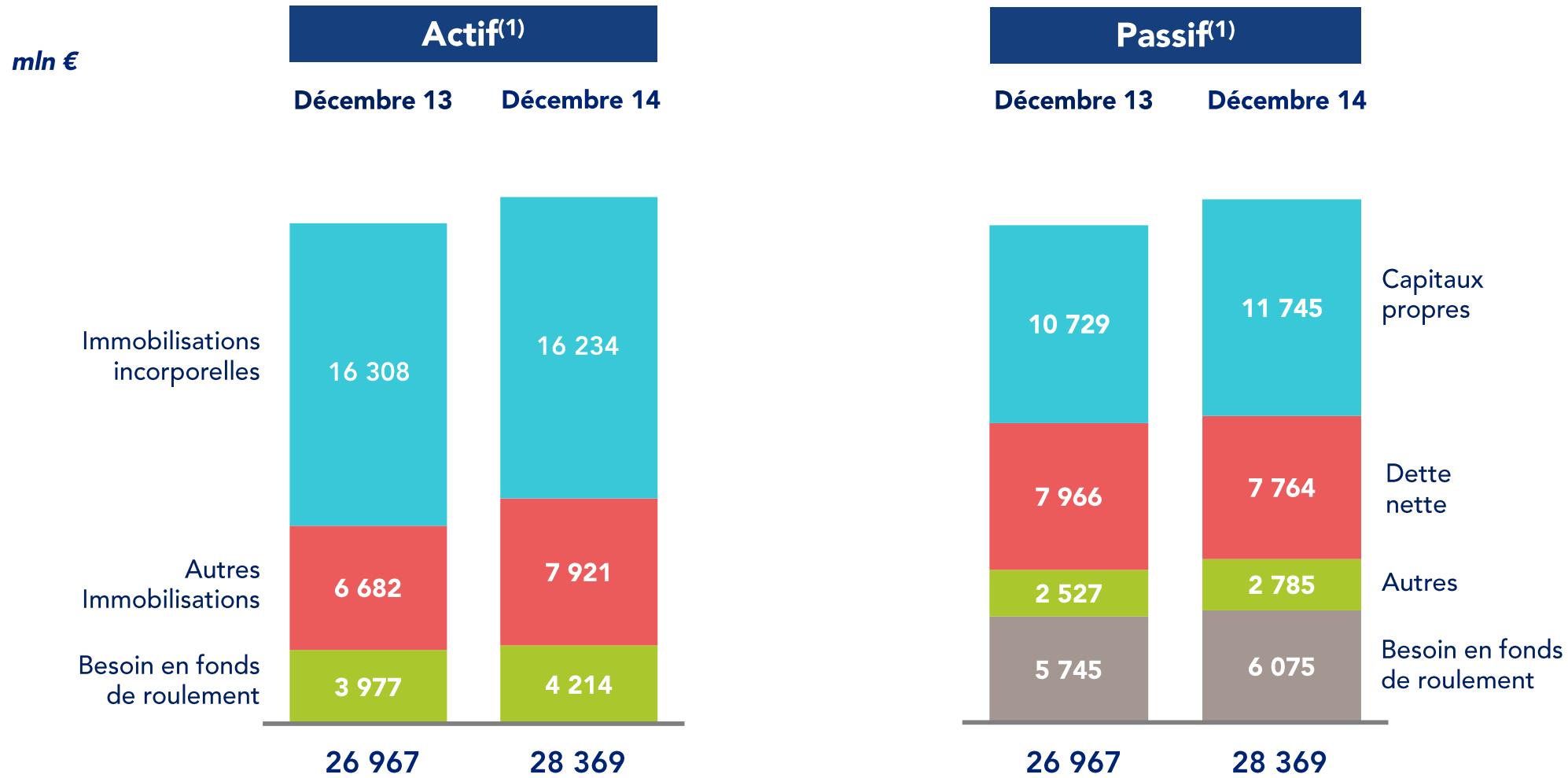
## INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS (MLN €)



% CA    -5,8%    -6,2%    -7,3%    -8,3%    -8,8%

% CA    4,9%    4,6%    4,7%    4,9%    4,7%

# UN BILAN SOLIDE POUR CONTINUER À CONSTRUIRE DANONE

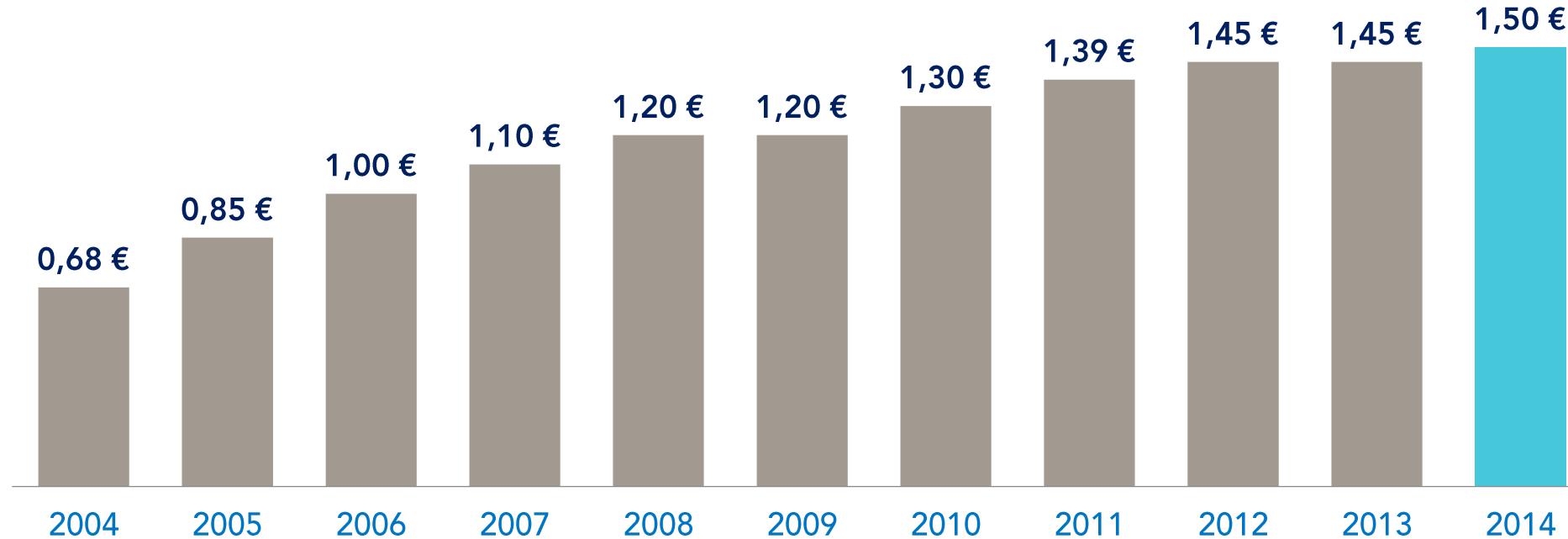


(1) Bilan simplifié

# UN DIVIDENDE QUI TRADUIT LA CONFIANCE DU CONSEIL ET DE LA DIRECTION DANS LES PERSPECTIVES DE CROISSANCE DES RÉSULTATS

---

- 1,50 € par action
- Option pour le paiement du dividende en numéraire ou en actions



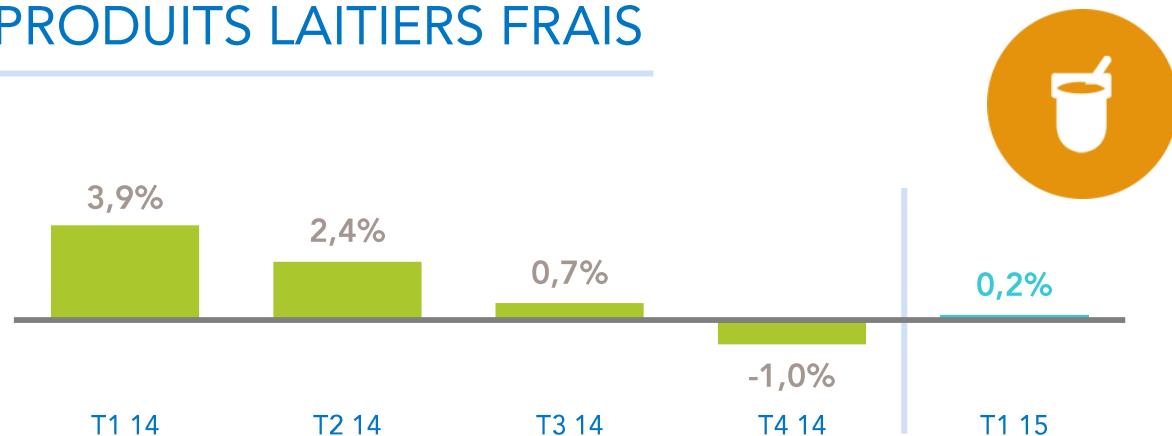
# PERSPECTIVES

# 2015

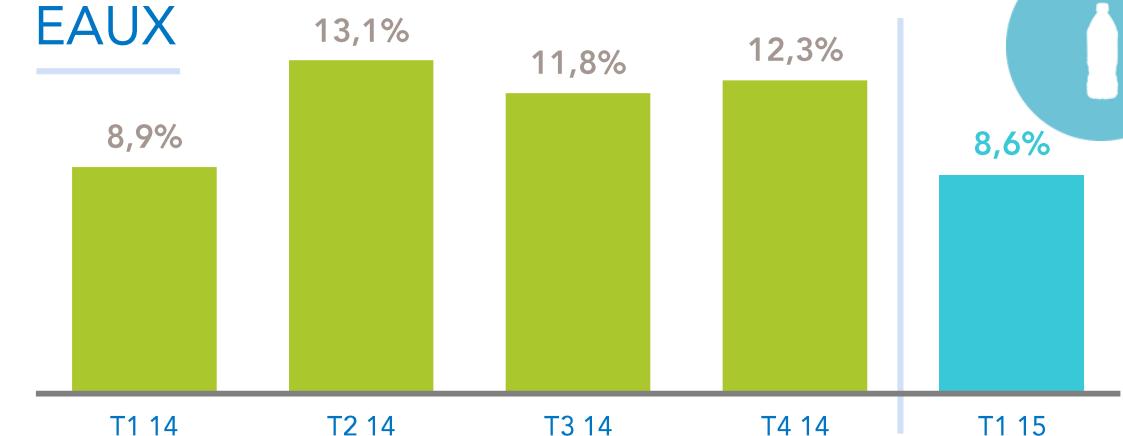
# DÉMARRAGE 2015 : PERFORMANCE EN LIGNE AVEC NOTRE PLAN DE MARCHE : +4,8%

Evolution des ventes trimestrielles (en données comparables)

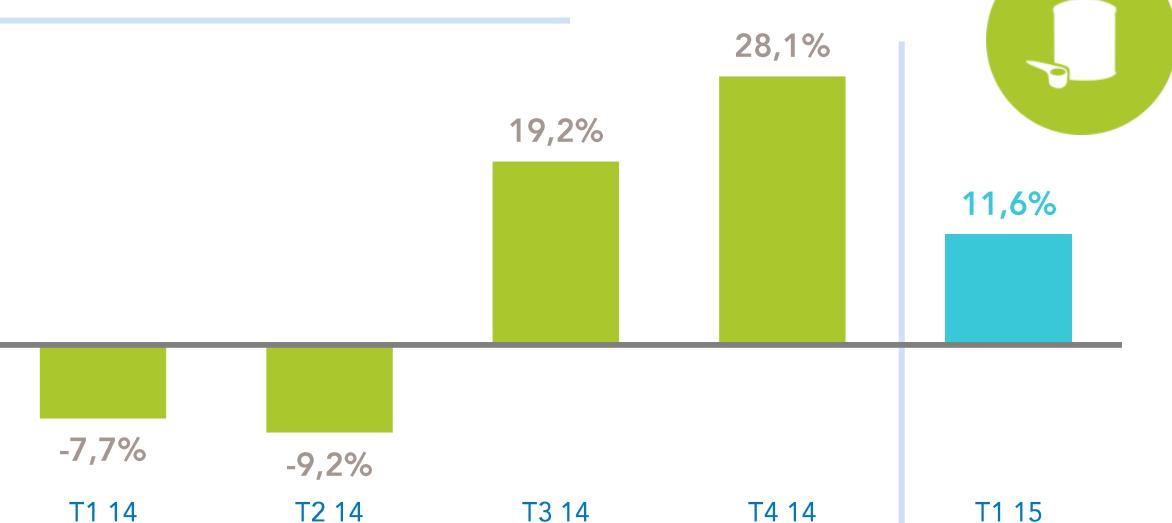
## PRODUITS LAITIERS FRAIS



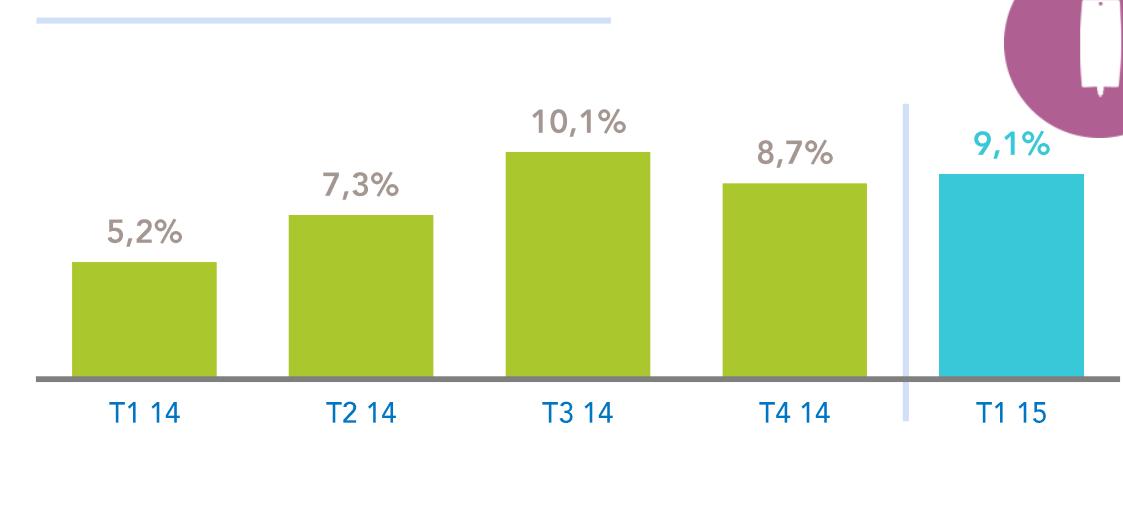
## EAUX



## NUTRITION INFANTILE



## NUTRITION MÉDICALE



# 2015 : NOTRE AGENDA : CONSOLIDER UN MODÈLE DE « CROISSANCE RENTABLE ET DURABLE »



2014



## OBJECTIFS 2015

Croissance organique  
du chiffre d'affaires

Entre +4% et +5%

Marge opérationnelle  
courante

En légère progression

# ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES

---



DANONE

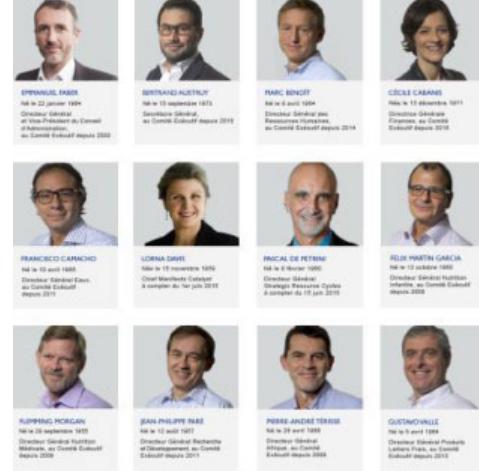
# ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

---

EMMANUEL FABER  
DIRECTEUR GÉNÉRAL

# PRIORITÉS CLÉS DEPUIS LE 1<sup>ER</sup> OCTOBRE 2014

## UN NOUVEAU COMITÉ EXÉCUTIF



## LA RENCONTRE DES ÉQUIPES



## LA CONFIRMATION DES 4 MÉTIERS



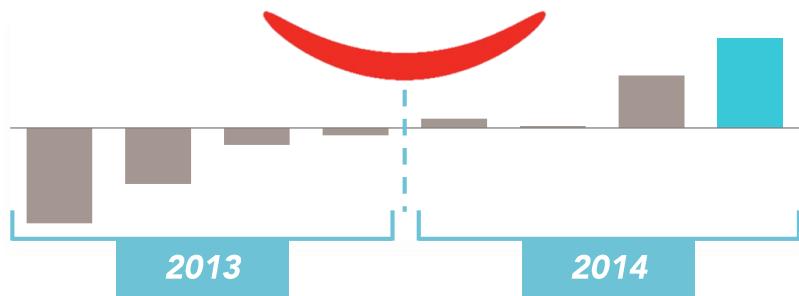
## LA CRÉATION DU PÔLE AFRIQUE



# EN 2014, NOUS AVONS :

## REDRESSÉ L'EUROPE

Évolution des ventes en Europe



## CONSOLIDÉ L'ASIE



## REFORCÉ NOS GRANDES PLATEFORMES



Etats-Unis  
et Russie



## PRÉPARÉ LE FUTUR



# QUATRE ATOUTS DISTINCTIFS POUR L'AVENIR

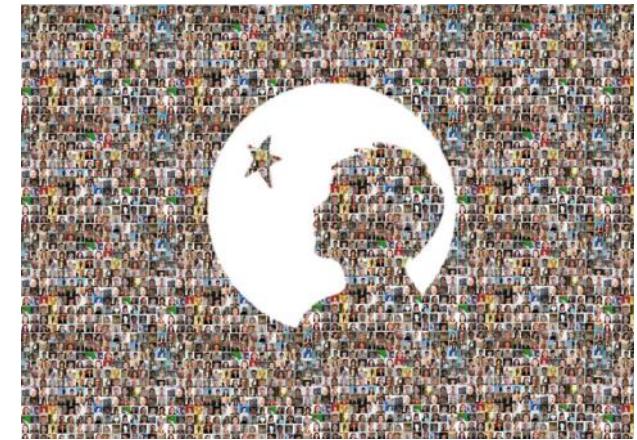
## NOTRE MISSION



## NOS MARQUES ET NOTRE EMPREINTE GÉOGRAPHIQUE



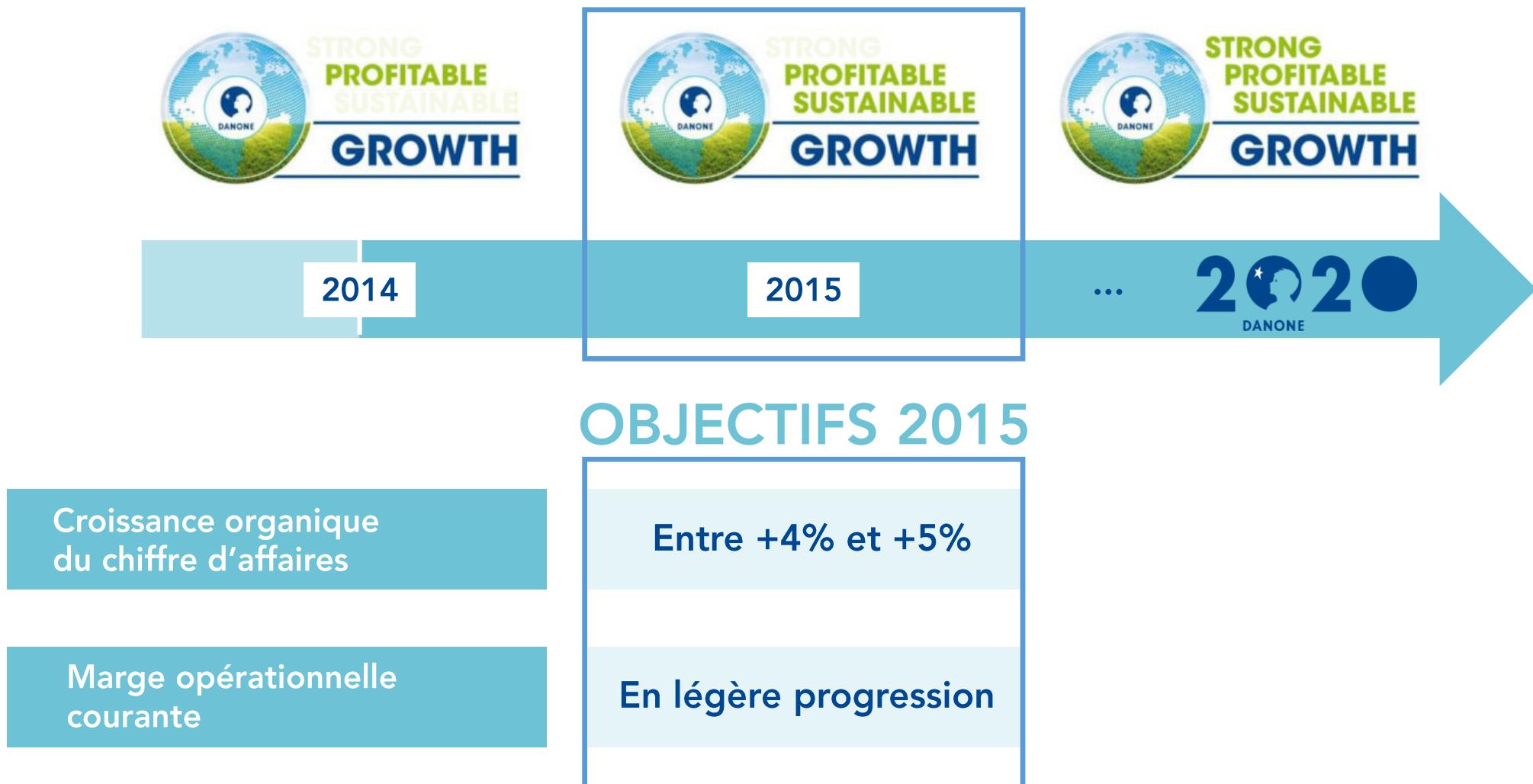
## NOS TALENTS



## NOS PARTENAIRES



# 2015 : UNE PREMIÈRE ÉTAPE VERS 2020



# 2015 : CONSOLIDER NOTRE MODÈLE DE CROISSANCE RENTABLE ET DURABLE

---

OPTIMISER



CONSTRUIRE



INVESTIR



NOURRIR



# 2015 : CONSOLIDER NOTRE MODÈLE DE CROISSANCE RENTABLE ET DURABLE

---

OPTIMISER



CONSTRUIRE



INVESTIR



NOURRIR



# OPTIMISER L'EUROPE POUR CRÉER LES CONDITIONS D'UN RETOUR À LA CROISSANCE RENTABLE

## UN NOUVEL ASSORTIMENT



## DES OPÉRATIONS EFFICIENTES

De 24 à 16 usines  
Produits Laitiers Frais



Des approvisionnements  
centralisés



## UNE GESTION SÉLECTIVE DES PROMOTIONS



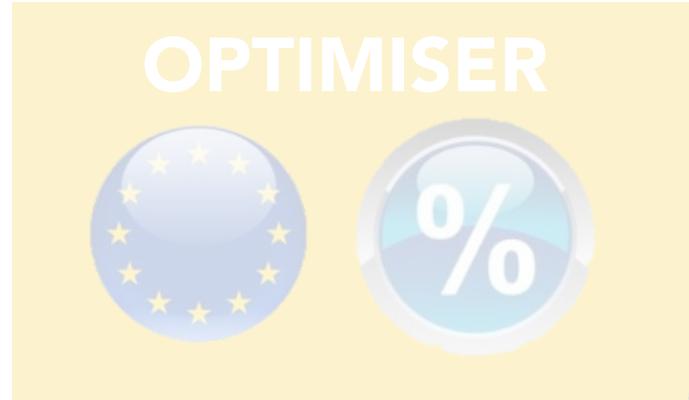
## UNE ORGANISATION SIMPLIFIÉE



De 22 à 11 entités

# 2015 : CONSOLIDER NOTRE MODÈLE DE CROISSANCE RENTABLE ET DURABLE

---



# INVESTIR DANS NOS MARQUES, PRODUITS ET SERVICES POUR NOS CONSOMMATEURS

## SUPÉRIORITÉ PRODUIT

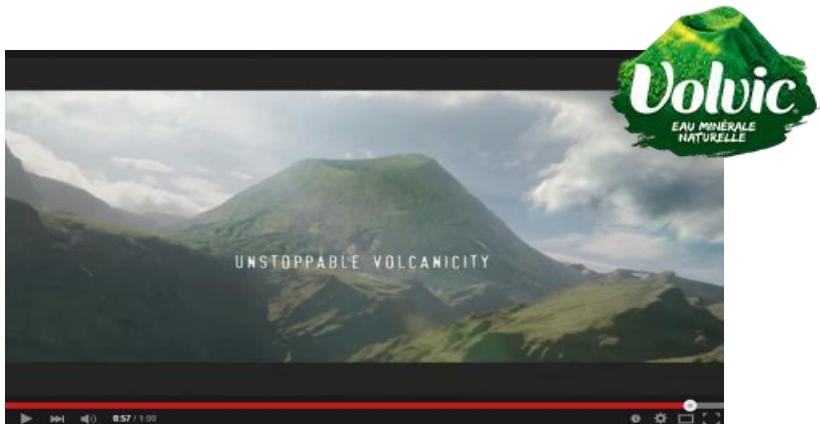
Pack



Recette



## COMMUNICATION



## INNOVATION

Produit



Service



## ACTIVATION

Magasin

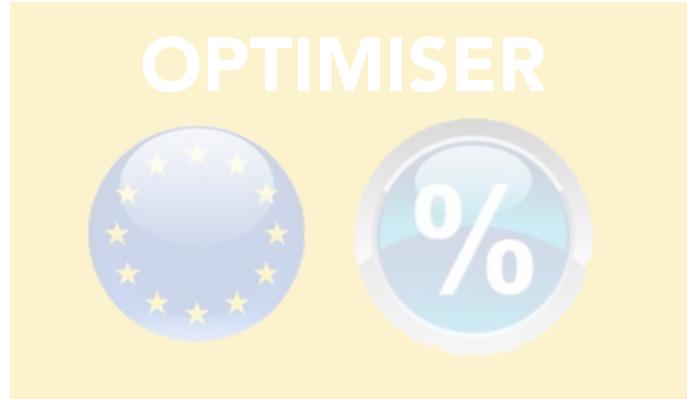


Digital



# 2015 : CONSOLIDER NOTRE MODÈLE DE CROISSANCE RENTABLE ET DURABLE

---



# POURSUIVRE LA CONSTRUCTION DE NOS CATÉGORIES

## R&D



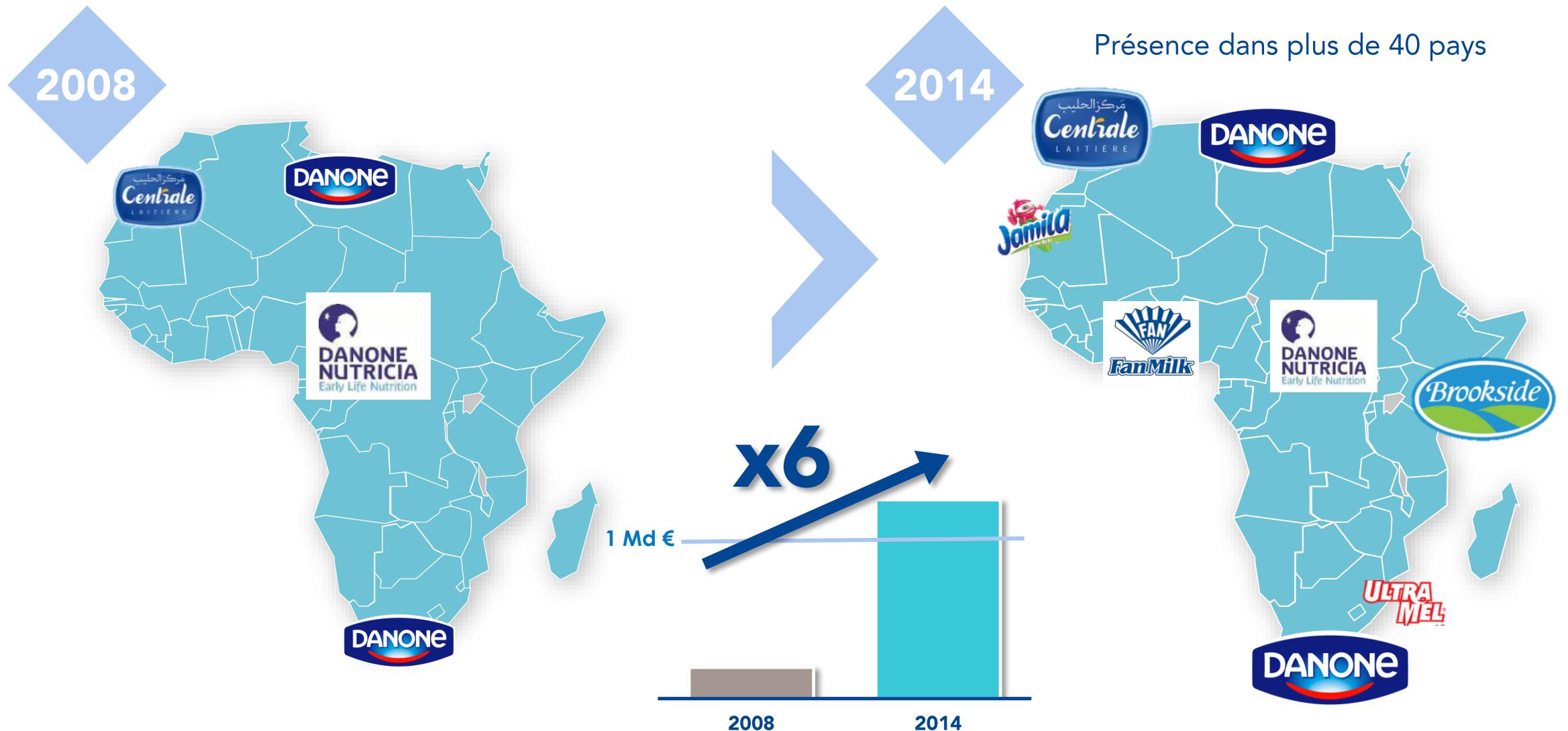
## NUTRIPLANET



## ADAPTATION LOCALE



# CONSTRUIRE L'AFRIQUE



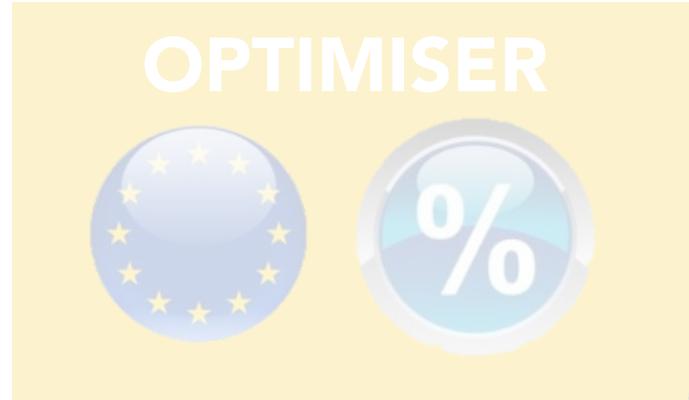
# « ONE DANONE » : CONSTRUIRE UNE ARMATURE SOLIDE PARTOUT DANS LE MONDE

---



# 2015 : CONSOLIDER NOTRE MODÈLE DE CROISSANCE RENTABLE ET DURABLE

---



# NOURRIR UN MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT ÉQUILIBRÉ



-17 %

Baisse du taux d'accidents  
du travail avec arrêt en 2014



-4 %

Consommation eau  
en 2014  
Objectif: -60% entre 2000 et 2020



-42 %

Intensité carbone  
2008-2014  
Objectif: -50% entre 2008 et 2020

# NOURRIR L'INNOVATION SOCIÉTALE

## LIVELIHOODS FOR FAMILY FARMING



Act today for a better future



LIVELIHOODS MARS  
incorporated

Danone & Mars, Incorporated, to be founding investors behind  
Livelelihoods Fund for Family Farming, an innovative platform  
open to all companies

New fund to invest 120 million euros in the next 10 years to implement projects in Africa,  
Asia and Latin America, helping more than 200,000 smallholder farmers and 2 million  
people and boosting the sustainability of their crops.

PARIS, Feb. 4, 2015 — Danone and Mars, Incorporated, two of the world's leading food  
manufacturers, announced today the creation of an innovative investment fund aimed at  
helping companies to learn how to sustainably source the materials they need from  
those farmers and their communities.

Capital (cible) : 120 mln €

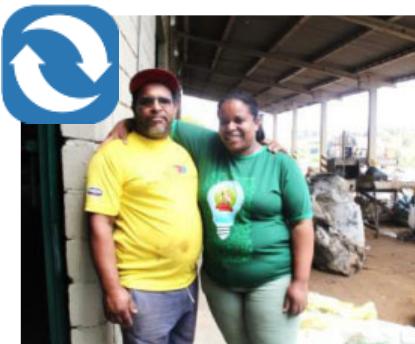
## FONDS DANONE POUR L'ECOSYSTÈME



Dotation : 100 mln €

# DES BÉNÉFICES SOCIAUX & ÉCONOMIQUES CONCRETS POUR LES COMMUNAUTÉS LOCALES

2 MILLIONS DE BÉNÉFICIAIRES,  
RENFORCEMENT DE L'ACTIVITÉ DE 30 000 PARTENAIRES



- › Micro-crédit
- › Augmentation des revenus
- › Conditions de travail
- › Développement professionnel des femmes
- › Création d'emplois
- › Développement des compétences

# UN AVANTAGE DURABLE QUI RENFORCE ET TRANSFORME DANONE

## UN ACCÈS DURABLE À NOS MATIÈRES PREMIÈRES

LAIT, FRUITS

↳ 10% des besoins en lait

PLASTIQUE RECYCLÉ

↳ 9% des besoins en rPET

## DE NOUVEAUX CANAUX DE DISTRIBUTION

PAR ET AU SEIN DES COMMUNAUTÉS LOCALES

↳ 9 millions € de chiffre d'affaires par an

## DE NOUVELLES OFFRES DE SERVICES COMPLÉMENTAIRES

DIFFÉRENCIATION ET SENSIBILISATION

↳ 2 000 aidants et professionnels de la santé formés à la nutrition adaptée  
80 000 consommateurs sensibilisés aux questions de nutrition adaptée

## DES ALLIANCES POUR LE FUTUR

ONG, INSTITUTIONS, EXPERTS, PRIVÉS

↳ 40 millions € de co-financement

## UNE TRANSFORMATION

DES NOUVELLES COMPÉTENCES  
ET UN ENGAGEMENT RENFORCÉ

# UN PROJET DE TRANSFORMATION DE L'ENTREPRISE

---



# DANONE 2020 : RÉPONDRE À DE NOUVEAUX ÉQUILIBRES, DE NOUVEAUX DÉFIS, DE NOUVELLES OPPORTUNITÉS

## UNE POPULATION CROISSANTE



7 milliards  
aujourd'hui



9 milliards  
2050

## L'ÉQUILIBRE ALIMENTAIRE UN DÉFI MAJEUR POUR LE MONDE

Sous-alimentation : 1/4 de la population

Surpoids : 1/3 des adultes

Obésité : 1/10 des adultes

## UNE RARÉFACTION DES RESSOURCES – UNE FORTE VOLATILITÉ DES PRIX



## LE RENFORCEMENT DES NORMES ALIMENTAIRES ET DES STANDARDS DE QUALITÉ



# DANONE 2020 : UNE RÉFLEXION STRUCTURÉE AUTOUR DE 3 AXES

DOUBLE  
PROJET

+

NOTRE  
MISSION

=

"MANIFESTE POUR  
L'ALIMENTATION"

ALIMENTATION :  
UN CONCEPT HOLISTIQUE



*Quelle est notre conception  
de l'alimentation ?  
Quelle offre, pour qui, basée  
sur quels modèles business ?*

UNE GESTION CIRCULAIRE DES  
RESSOURCES STRATÉGIQUES



*Comment préserver, développer,  
sécuriser les ressources stratégiques  
(lait, eau, plastiques) à moindre coût  
économique et écologique?*

LES HOMMES



*Quelle culture ?  
Quelle organisation ?  
Quels talents ?*

# DANONE 2020 : UNE INITIATIVE COLLABORATIVE ET DANS LA DURÉE

2014

LANCEMENT  
Mars - Septembre



2015

PARTAGE &  
CO-CRÉATION  
Septembre - Décembre



ORGANISATION



**Lorna DAVIS**  
Chief Manifesto Catalyst

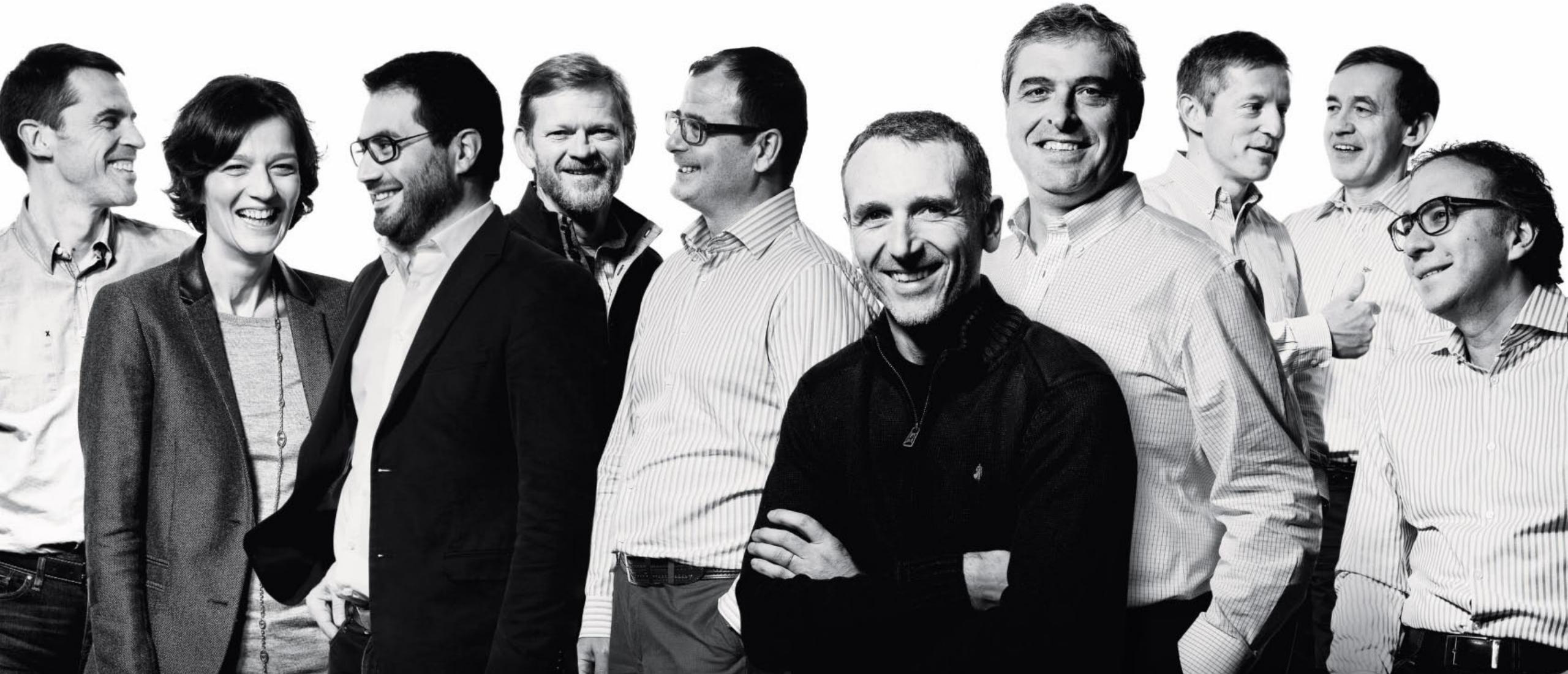


**Pascal DE PETRINI**  
Directeur Général  
Strategic Resource Cycles

2016-2020

DÉPLOIEMENT

# VOTRE ÉQUIPE POUR EMMENER LES 100 000 CO-ÉQUIPIERS DE DANONE VERS 2020



# VOTRE ÉQUIPE POUR EMMENER LES 100 000 CO-ÉQUIPIERS DE DANONE VERS 2020



# ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES

---



DANONE