



## Communiqué de Presse

5 mars 2020

Nouveau cadre stratégique pour une Croissance Ciblée (« Purposeful Growth »)

### Henkel annonce son plan de croissance

- Définir les orientations futures grâce au nouveau cadre stratégique :
  - Construire un portefeuille d'activités gagnant
  - Accélérer le développement d'innovations à fort impact en augmentant les investissements
  - Renforcer notre contribution au développement durable, en s'appuyant sur notre expérience solide, avec des objectifs ambitieux
  - Créer de la valeur pour les clients et les consommateurs grâce à la transformation digitale
  - Optimiser les modèles opérationnels afin qu'ils soient allégés, rapides et simples
  - Renforcer la culture collaborative avec une équipe forte
- Plan de croissance reposant sur des ambitions financières à moyen et long terme
  - Croissance organique des ventes comprise entre 2 et 4 %
  - Augmentation du résultat ajusté\* par action préférentielle à un niveau compris entre le milieu et le haut d'un pourcentage à un chiffre à taux de change constant.
  - Mettre l'accent sur l'augmentation du flux de trésorerie disponible

Düsseldorf – Lors de la présentation aux investisseurs, aux analystes et aux médias qui s'est déroulée aujourd'hui, Henkel a présenté son nouveau cadre stratégique pour les années à venir.



\* Après ajustement des produits et des dépenses exceptionnels ainsi que des dépenses pour restructuration.

« Nous construisons sur des bases solides pour préparer l'avenir : des marques solides et des technologies innovantes, des secteurs d'activité attractifs avec de nombreuses positions de leader sur les marchés mondiaux, une équipe très impliquée et un excellent bilan financier avec de grandes capacités de génération de flux de trésorerie. Dernièrement, notre performance générale a cependant été en deçà de nos ambitions et des attentes de nos actionnaires. À l'avenir, nous savons que nous pouvons faire mieux et nous allons faire mieux », a déclaré Carsten Knobel, Président du Comité de Direction de Henkel. « En nous basant sur une analyse approfondie de nos forces et du besoin de changement, nous avons développé un nouveau cadre stratégique pour notre entreprise. Celui-ci aidera Henkel à réussir durant la décennie à venir en se concentrant sur une croissance ciblée. Cela signifie créer plus de valeur pour les clients et les consommateurs pour afficher une croissance supérieure à celles de nos marchés, renforcer notre rôle de leader en matière de développement durable et permettre à nos employés de s'épanouir professionnellement et personnellement grâce à leur travail chez Henkel », a poursuivi Carsten Knobel.

« Ce nouveau cadre stratégique pour une croissance ciblée permettra de piloter le développement de Henkel et évoluera dans le temps. Voici les principaux éléments de ce cadre stratégique : un portefeuille d'activités gagnant, un avantage concurrentiel en matière d'innovation, de développement durable et de transformation digitale ainsi que des modèles opérationnels tournés vers l'avenir, reposant sur des bases solides, soutenus par des équipes fortes et une culture d'entreprise collaborative. Notre engagement envers une croissance ciblée se reflète également au sein de nos ambitions financières à moyen et long terme, » a résumé Carsten Knobel.

### **Construire un portefeuille gagnant pour réussir**

L'un des éléments clés de notre orientation future est la **gestion active de notre portefeuille d'activité**. Henkel a identifié des marques et des catégories avec un volume de ventes total dépassant un milliard d'EUR, principalement au sein des secteurs des biens de grande consommation, et environ 50 % d'entre elles devraient

être cédées ou arrêtées d'ici à 2021. En outre, les **fusions et acquisitions** resteront partie intégrante de la stratégie de Henkel. Les critères clés en matière d'acquisition sont la disponibilité, l'adéquation stratégique et l'attractivité financière des cibles potentielles. Henkel s'appuiera sur son bilan financier solide pour poursuivre des cibles à fort impact. L'entreprise souhaite élargir son leadership technologique dans le secteur des Adhesive Technologies grâce à des acquisitions, dans les secteurs des biens de grande consommation il s'agit plus de se concentrer sur des pays et des catégories clés, sur des marchés non encore exploités et de nouveaux modèles commerciaux.

### **Avantage concurrentiel : innovation, développement durable, transformation digitale**

Afin de renforcer son **avantage concurrentiel**, Henkel se concentrera sur l'accélération des développements d'**innovations** à fort impact, l'accroissement de sa contribution au **développement durable** en tant que facteur différenciant et sur la création de valeur pour les clients et les consommateurs grâce à la **transformation digitale**.

### **Accélérer le développement d'innovations à fort impact en augmentant les investissements**

Henkel souhaite accélérer les **innovations** à fort impact, en s'appuyant sur l'augmentation des investissements. Cela comprendra l'amélioration de l'**approche en matière d'innovations**, par exemple en développant l'utilisation des outils et données numériques pour obtenir une meilleure vision, plus rapidement. Henkel va également positionner son processus de prise de décisions à travers l'organisation afin que celles-ci soient prises à un niveau plus proche du marché et permettant d'exploiter tout le potentiel de l'innovation collaborative et de l'intelligence collective. Par ailleurs, l'entreprise appliquera ses méthodes agiles à plus grande échelle et continuera d'investir dans des incubateurs et des centres d'innovation. Cela permettra le développement d'**innovations à fort impact** dans les trois secteurs d'activité. Les innovations et les marques seront soutenues par des investissements

adaptés dans les catégories et régions clés. Par conséquent, Henkel s'engage à **augmenter ses investissements de croissance** dans les secteurs de la publicité, de la transformation digitale et des structures informatiques de 350 millions d'EUR par rapport à l'année 2018.

### **Accroître notre contribution au développement durable en s'appuyant sur notre expérience solide et en définissant des objectifs ambitieux**

En s'appuyant sur son expérience solide et ses avancées concernant la réalisation de ses objectifs pour 2020 et au-delà, Henkel aspire à renforcer sa contribution au développement durable, comme un avantage concurrentiel différenciant pour l'entreprise. Henkel a défini les prochains jalons à atteindre dans trois secteurs particulièrement importants pour les consommateurs, les clients, les partenaires et pour la société dans son ensemble : Henkel, pour avoir **un impact positif sur le climat d'ici à 2040**, prévoit de réduire l'empreinte carbone de sa production de 65 % et d'économiser 100 millions de tonnes de CO<sub>2</sub> avec ses consommateurs, ses clients et ses fournisseurs d'ici à 2025. Pour favoriser le développement d'une **économie circulaire** et atteindre l'objectif de zéro déchet plastique au sein de l'environnement, Henkel a défini des objectifs ambitieux en matière d'emballage pour 2025 : 100 % des emballages de Henkel seront recyclables ou réutilisables\* et l'entreprise a pour but de réduire de 50 % l'utilisation de plastiques vierges issus de ressources fossiles dans les emballages de ses produits de grande consommation.

Henkel souhaite également renforcer sa contribution positive sur la société – grâce à un approvisionnement 100% responsable, en donnant la possibilité à ses 50 000 employés de s'engager et en contribuant à améliorer la vie de 20 millions de personnes dans le monde d'ici à 2025.

Le développement durable sera un des principes fermement **ancrés au sein de toutes ses activités**. En faisant du développement durable l'un des principaux piliers de leurs stratégies d'innovation, les secteurs des biens de grande consommation, Beauty Care et Laundry & Home Care, élargiront leurs portefeuilles de produits, en mettant particulièrement l'accent sur des solutions d'emballages

\* À l'exception des produits adhésifs dont les résidus peuvent affecter la recyclabilité ou polluer les flux de recyclage.

durables et le déploiement renforcé de marques engagées. Adhesive Technologies continuera d'exploiter pleinement son potentiel grâce à des produits et à des technologies qui établissent les normes du secteur.

### **Créer de la valeur pour les clients et les consommateurs grâce à la transformation digitale**

À l'avenir, Henkel souhaite tirer parti de la **transformation digitale** pour créer de la valeur pour les clients et les consommateurs. Henkel veut **renforcer l'engagement individuel et les ventes en ligne dans les secteurs des biens de grande consommation** en développant les plateformes numériques existantes et en en créant de nouvelles pour entretenir des liens directs avec les consommateurs. La **digitalisation intégrale (« end-to-end ») axée sur les clients industriels** sera développée afin de générer de nouvelles opportunités commerciales et contribuer à la digitalisation des expériences clients à toutes les étapes du processus. En outre, Henkel poursuivra ses activités d'intégration complète des données. Cela permettra notamment à l'entreprise de créer des solutions innovantes et personnalisées axées sur l'IA (Intelligence Artificielle). Henkel investira également dans les talents du secteur numérique, particulièrement des analystes et des ingénieurs spécialistes des données possédant des compétences utiles pour l'avenir et une connaissance technologique approfondie du secteur. Enfin, Henkel souhaite **mettre l'accent sur le digital et l'efficacité**. L'entreprise va entièrement réorganiser son architecture numérique, établissant une nouvelle structure appelée « Digital Business ». Henkel a créé un nouveau poste de CDIO (Chief Digital and Information Officer) à la fin de l'année dernière. Les équipes chargées du digital et celles en charge de l'informatiques seront fusionnées et travailleront sous la direction du CDIO, lequel reportera directement au Président du Comité de Direction.

La nouvelle structure « Digital Business » repose sur deux piliers : premièrement, le pilier « Business Technology », qui permet de renforcer l'efficacité de la chaîne de valeur en optimisant de manière continue les processus opérationnels et les systèmes informatiques. Le deuxième pilier s'intitule « Henkel Digital », une nouvelle organisation spécifique pour l'incubation et l'innovation axées sur le marché.

Dans le cadre de cette architecture, Henkel prévoit d'établir des pôles d'innovation numérique à Berlin, dans la Silicon Valley et en Asie.

### **Optimiser les modèles opérationnels afin qu'ils soient allégés, rapides et simples**

Henkel optimise ses modèles opérationnels au sein de toute l'entreprise afin de les alléger, de les simplifier et de les rendre plus rapides tout, en améliorant en permanence la compétitivité de ses processus et de ses structures. L'entreprise souhaite intensifier ses efforts pour favoriser de nouveaux modèles, **renforcer la proximité avec les consommateurs et les clients** grâce à une prise de décisions plus rapide et améliorer l'efficacité en continu.

### **Renforcer la culture collaborative grâce à une équipe forte**

Une culture solide, des valeurs communes et un cadre clair permettant une coopération efficace en tant qu'une seule et même équipe, sont des éléments déterminants pour la réussite future de Henkel. Dans un premier temps, Henkel a présenté de nouveaux engagements en matière de leadership à l'ensemble de ses employés en 2019. L'entreprise prévoit d'accélérer la mise en place de cette nouvelle culture grâce à ces engagements clés, de favoriser l'apparition d'une **culture collaborative et d'« empowerment » qui améliorera les qualifications de ses employés afin qu'ils acquièrent de nouvelles compétences et leur permettra de se développer.**

### **Ambitions financières à moyen et long terme**

« Notre nouveau cadre stratégique pour une croissance ciblée se reflète également au sein de nos ambitions financières à moyen et long terme : croissance organique des ventes entre 2 et 4 %, augmentation du résultat ajusté\* par action préférentielle à un niveau compris entre le milieu et le haut d'un pourcentage à un chiffre à taux de change constant, ainsi que l'accent mis sur l'augmentation du flux de trésorerie disponible », a déclaré Carsten Knobel.

\* Après ajustement des produits et des dépenses exceptionnels ainsi que des dépenses pour restructuration.

« En résumé, nous sommes convaincus qu'à l'heure actuelle, nous avons établi les bases qui permettront le développement futur de Henkel. Désormais, nous allons nous concentrer sur la mise en œuvre de ces mesures, accompagner le changement et adapter en continu notre plan de croissance » a indiqué Carsten Knobel.

**Ce communiqué de presse en français est une traduction de la version originale.**

## **A propos de Henkel**

Henkel est présent dans le monde entier avec un portefeuille d'activités diversifié et bien équilibré. L'entreprise détient des positions mondiales fortes dans ses trois secteurs, auprès des industriels comme des consommateurs, grâce à ses marques puissantes, ses innovations et ses technologies. Le secteur Adhesive Technologies est leader mondial des adhésifs – sur tous ses segments industriels dans le monde. Avec ses activités Laundry & Home Care et Beauty Care, Henkel détient des positions de leader sur un grand nombre de marchés et de catégories dans le monde. Créé en 1876, Henkel s'appuie sur plus de 140 ans de réussite. En 2019, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de plus de 20 milliards d'EUR et un résultat d'exploitation ajusté de plus de 3,2 milliards d'EUR. Henkel emploie plus de 52 000 personnes à travers le monde - une équipe passionnée, riche de sa grande diversité, unie par une culture forte, la volonté de créer ensemble de la valeur durable et des valeurs d'entreprise partagées. Reconnu comme un leader en matière de développement durable, Henkel détient des positions de premier plan dans différents classements et indices internationaux. Les actions préférentielles Henkel sont listées à l'indice boursier allemand DAX. Pour en savoir plus, rendez-vous sur [www.henkel.fr](http://www.henkel.fr).

Ce document contient des prévisions fondées sur les estimations et suppositions établies par la direction d'entreprise de Henkel AG & Co. KGaA. Les prévisions sont caractérisées par l'emploi de termes tels que attendre, avoir l'intention, planning, prédiction, supposer, croire, estimer, anticiper, prévoir, etc. De telles affirmations ne doivent pas être conçues comme une quelconque garantie que ces prévisions vont se réaliser. La performance et les résultats futurs effectivement réalisés par Henkel AG & Co. KGaA et ses filiales comportent de nombreux risques et incertitudes et peuvent par conséquent diverger sensiblement des prévisions initiales. Nombre de ces facteurs échappent au contrôle direct de Henkel et ne peuvent être évalués avec précision à l'avance, à commencer par l'environnement économique futur, et les actions des concurrents et d'autres acteurs impliqués sur les marchés. Henkel n'a pas l'intention de mettre à jour les prévisions et ne le fera jamais.

Ce document contient – dans le cadre de reporting financier en vigueur qui n'est pas clairement défini – des indicateurs financiers supplémentaires qui sont ou peuvent être des moyens alternatifs d'évaluer les performances (indicateurs dits « non GAAP »). Ces indicateurs financiers supplémentaires ne doivent pas être pris en compte isolément ou comme des moyens de mesurer les actifs nets et les positions financières de Henkel ou le résultat de ses opérations ; tels que présentés dans le cadre de ses États financiers consolidés. D'autres entreprises qui utilisent ou décrivent des indicateurs de performance portant le même nom peuvent les calculer d'une manière différente.

Ce communiqué est publié à titre informatif uniquement et ne représente pas un conseil en investissement. Ce n'est pas une offre de vente de titres ni une demande d'offre d'achat de titres.

## **Contacts presse :**

Henkel  
Nicolas Triqueneaux  
Tél : 01 46 84 92 45  
[nicolas.triqueneaux@henkel.com](mailto:nicolas.triqueneaux@henkel.com)

Agence Burson Marsteller i&e  
Paolo Ghilardi  
Tél : 01 56 03 13 02  
[paolo.ghilardi@bm.com](mailto:paolo.ghilardi@bm.com)