

Points forts 2016

Une croissance commune avec nos clients



Givaudan

engage your senses



# Givaudan, une invitation à un voyage sensoriel

## Notre vision

Stimuler de nouvelles émotions et inspirer le quotidien à travers nos créations, tout en aspirant à des lendemains meilleurs.

## Notre mission

Avec nos clients, nous créons des expériences mémorables qui offrent aux consommateurs des moments de bonheur inoubliables.

## Notre culture

En étant source d'inspiration, nous encourageons un environnement positif d'ouverture et de curiosité, au sein duquel nous façonnons et partageons des idées innovantes qui promeuvent la croissance durable et créent des parfums et arômes mémorables. En étant motivés par une culture d'excellence, nous adoptons une attitude de gagnant et considérons les défis comme des occasions de créer un avenir meilleur. Nous anticipons le futur, accueillons favorablement le débat et remettons en question la manière de faire des affaires. Et en agissant avec passion et dévouement, nous promovons un changement positif, établissons de véritables partenariats, assumons la responsabilité de nos actes et agissons avec empathie et humilité. Chez Givaudan, nous influençons tout le monde en contribuant à la création de voyages sensoriels et en aidant nos clients à développer leurs marques et à ravir les consommateurs. Nos professionnels talentueux et créatifs sont passionnés et fiers de leur travail, et ils ont à leur disposition tous les moyens nécessaires pour contribuer à une société durable.

Nous sommes une entreprise globale de plus de 10 000 employés : c'est un monde de diversité avec des personnes de différents pays, cultures, et antécédents différents qui représentent environ 90 nationalités. Des chercheurs aux parfumeurs, évaluateurs et scientifiques sensoriels, des aromaticiens et technologues alimentaires aux opérateurs de production et des équipes commerciales, tous travaillent ensemble avec une large palette de compétences afin d'aider nos clients à construire leurs marques.

### Table des matières

Données sur la performance financière	1
Chiffres clés	2
Notre activité	3
Introduction du Président	4
Bilan du Directeur général	6
Notre modèle d'entreprise et notre création de valeur	10
Notre ancrage clients	11
Etapes à franchir vers la création de valeur	12
Notre stratégie 2020	14
Une croissance commune avec nos clients	15
Des produits et prestations de premier ordre	17
Des partenariats pour une réussite partagée	18
Des histoires de succès	20
Performance opérationnelle	26
Gouvernance d'entreprise : résumé	28
Rapport de rémunération : résumé	31
Consolidated financial statements	34
Vue d'ensemble des publications annuelles	39

# Données sur la performance financière

## En ligne avec nos objectifs 2020

Chiffre d'affaires de **4.7** milliards  
en hausse de 4,2% sur une base comparable<sup>1</sup>

EBITDA de CHF **1 126** millions  
en hausse de 5,2% en francs suisse

Marge EBITDA en hausse de **24,1%**

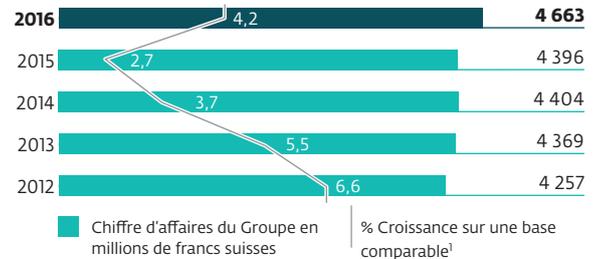
Bénéfice net de CHF **644** millions  
en hausse de 3,1% par rapport à 2015

Flux de trésorerie disponible de **12,8%**  
du chiffre d'affaires

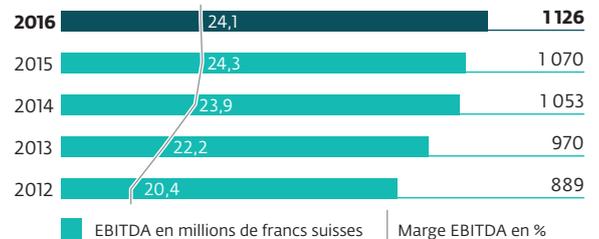
Dividende proposé<sup>2</sup> de CHF **56.00**  
par action, en hausse de 3,7% par rapport à l'année précédente

1. Les montants indiqués sur une base comparable excluent les effets de change, les acquisitions et les cessions.
2. Sous réserve de l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 23 mars 2017.

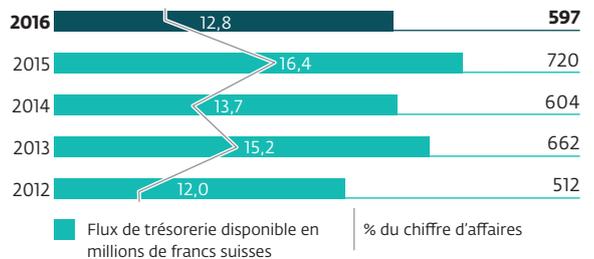
### Chiffre d'affaires et taux de croissance du Groupe



### EBITDA et marge

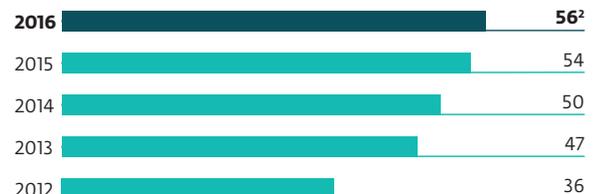


### Flux de trésorerie disponible



### Dividende par action

en millions de francs suisses



98

sites dans  
le monde

39

sites de  
production

~25%

part de  
marché

10,476

collaborateurs

17.9M

Heures travaillées  
en toute  
sécurité

# Chiffres clés

## Une performance financière solide

Les résultats de l'exercice 2016 de Givaudan démontrent de façon convaincante la valeur constante qu'apporte notre Société à nos clients, toutes régions et segments confondus.

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre, en millions de CHF, sauf pour les données relatives aux marchés des capitaux et au personnel	2016	2015 <sup>2</sup>	Variation en pourcentage
<b>Chiffre d'affaires et résultats</b>			
<b>Chiffre d'affaires du Groupe</b>	<b>4 663</b>	<b>4 396</b>	<b>6,1%</b>
Chiffre d'affaires de la Division Arômes	2 433	2 300	5,8%
Chiffre d'affaires de la Division Parfums	2 230	2 096	6,4%
<b>Chiffre d'affaires sur une base comparable</b>	<b>4,2%</b>	<b>2,7%</b>	
<b>Bénéfice brut</b>	<b>2 128</b>	<b>2 030</b>	<b>4,8%</b>
en % du chiffre d'affaires	45,6%	46,2%	
<b>EBITDA<sup>1</sup></b>	<b>1 126</b>	<b>1 070</b>	<b>5,2%</b>
en % du chiffre d'affaires	24,1%	24,3%	
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>875</b>	<b>794</b>	<b>10,2%</b>
en % du chiffre d'affaires	18,8%	18,1%	
<b>Bénéfice net part du Groupe</b>	<b>644</b>	<b>625</b>	<b>3,1%</b>
en % du chiffre d'affaires	13,8%	14,2%	
<b>Bilan et flux de trésorerie</b>			
<b>Flux de trésorerie opérationnel</b>	<b>805</b>	<b>915</b>	<b>-12,0%</b>
en % du chiffre d'affaires	17,3%	20,8%	
<b>Flux de trésorerie disponible</b>	<b>597</b>	<b>720</b>	<b>-17,1%</b>
en % du chiffre d'affaires	12,8%	16,4%	
Dette nette	930	677	37,4%
Total des passifs et fonds propres	19%	15%	
<b>Marchés des capitaux</b>			
<b>Capitalisation boursière</b>	<b>17 230</b>	<b>16 833</b>	<b>2,4%</b>
<b>Cours de l'action au 31 décembre</b>	<b>1 866</b>	<b>1 823</b>	<b>2,4%</b>
<b>Dividende<sup>3</sup></b>	<b>56</b>	<b>54</b>	<b>3,7%</b>
<b>Bénéfice par action - non dilué (en CHF)</b>	<b>69.95</b>	<b>67.89</b>	<b>3,0%</b>
<b>Données relatives au personnel</b>			
<b>Effectif au 31 décembre</b>	<b>10 476</b>	<b>9 907</b>	<b>5,7%</b>
<b>Taux de blessures avec perte de temps</b>	<b>0,36</b>	<b>0,42</b>	<b>-14,3%</b>

1. EBITDA : Earnings Before Interest (and other financial income (expense), net), Tax, Depreciation and Amortisation. Il s'agit du bénéfice avant intérêts (et autres produits financiers), impôts et amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles.

2. Les chiffres de l'année précédente ont été ajustés pour l'adoption anticipée de l'IFRS 9.

3. Sous réserve de l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 23 mars 2017.

# Notre activité

## Une invitation à un voyage sensoriel

### Nos marchés

**Satisfaire la demande croissante des clients et des consommateurs**

**Marchés matures : 55% du chiffre d'affaires**

**Marchés à forte croissance : 45% du chiffre d'affaire**

Les ventes sur les marchés à forte croissance sont dictées par la demande grandissante des consommateurs issus d'une classe moyenne urbaine en plein essor. Sur les deux marchés, la demande croissante de produits de santé et de bien-être tels que les aliments à teneur réduite en sel, en sucre et en matières grasses ainsi que les cosmétiques à effet anti-âge, stimulent le potentiel d'expansion. Par le biais d'investissements ciblés, nous concentrons nos efforts sur l'optimisation de nos services à la clientèle et de nos opportunités de croissance.

### Nos consommateurs

**Nous faisons vivre le royaume des parfums et arômes**

Givaudan a un impact sur la vie de millions de consommateurs à travers le monde grâce aux parfums et arômes que nous créons en étroite collaboration avec nos clients. Nous vous livrons des parfums et arômes qui vous correspondent, chaque jour, où que vous soyez.

### Nos clients

**Une expérience client d'exception**

Nous travaillons main dans la main avec nos clients, qui s'inspirent de nos parfums et arômes pour créer des produits qui enrichissent la vie quotidienne des consommateurs dans le monde entier. Nos clients – qu'ils soient internationaux, régionaux ou locaux – offrent aux marchés de consommation finaux des parfums destinés à des marques de produits d'hygiène, ménagers et de lessive, ainsi qu'à des fragrances de renom. Active Beauty propose un vaste portefeuille d'ingrédients actifs cosmétiques, maintes fois récompensés, utilisés dans les applications les plus diverses telles que des solutions anti-âge, autobronzantes et plus encore. Dans le domaine des arômes, nos clients appartiennent au secteur de l'alimentation et des boissons, et notamment à des segments clés comme les boissons, la confiserie, les entremets salés, les snacks et les produits laitiers.

### Notre marque

**La marque qui vous aide à vous exprimer**

Concentrés sur les désirs et préférences de nos consommateurs, nous soulignons l'impact émotionnel de nos créations. Notre « G » est très expressif et nos images suscitent l'émotion. Notre marque exprime notre positionnement d'entreprise créative, innovante et émotionnelle ainsi que notre objectif ultime : éveiller vos sens.

### Nos Divisions

#### Division Arômes

**Nous donnons un goût exquis à la vie**

Nous créons des moments de pur plaisir grâce à de délicieuses expériences aromatiques et gustatives ; notre objectif consiste à permettre au monde de mieux s'exprimer avec les arômes. Nous parcourons la planète pour découvrir des ingrédients, innover, proposer à nos clients des offres uniques et ravir des millions de consommateurs à travers le monde.

#### Division Parfums

**Nous vivons pour parfumer la vie**

Le savoir-faire de nos parfumeurs englobe une multitude d'histoires parfumées pour des marques dans le monde entier. Des parfums de prestige aux senteurs des détergents, des lessives et des produits d'hygiène, nos parfums enrichissent le quotidien de millions de personnes. Et pour les produits de beauté naturels, nos équipes Active Beauty appliquent le pouvoir de la nature à des cosmétiques de pointe.

### Répartition du chiffre d'affaires par Division

#### Arômes

15%

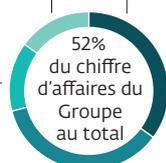
##### Confiserie

Produits de boulangerie et de pâtisserie  
Sucreries  
Chocolat  
Chewing-gum

14%

##### Produits laitiers

Glaces et yaourts  
Desserts  
Pâtes à tartiner (margarines)



35%

##### Boissons

Sodas  
Jus de fruits  
Boissons instantanées

36%

##### Entremets salés

Plats préparés  
Snacks  
Soupes et sauces  
Viande et volaille

#### Parfums

13%

**Ingrédients de parfumerie et cosmétique**

69%

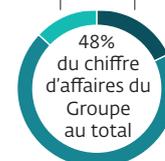
##### Parfumerie fonctionnelle

Parfums pour textiles et soins corporels  
Soins des cheveux et de la peau  
Produits ménagers et parfums d'ambiance  
Produits d'hygiène bucco-dentaire

18%

##### Parfumerie fine

Parfums emblématiques  
Extensions de lignes de produits



# Introduction du Président

## Performance solide, création de valeur continue

### Givaudan a terminé avec succès la première année de son cycle stratégique 2020, réalisant une performance financière robuste en dépit de la persistance d'un marché instable.

Les résultats de l'exercice 2016 montrent une croissance solide du chiffre d'affaires et la production soutenue de flux de trésorerie disponible, conformément à la moyenne de nos objectifs financiers fixés pour 2020.

Compte tenu de la performance solide de Givaudan en 2016 et de sa position financière toujours robuste, le Conseil d'administration proposera une augmentation du dividende de CHF 56.00 lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 23 mars 2017, la seizième augmentation consécutive depuis notre cotation à la Bourse suisse.

La première année de notre nouveau cycle stratégique sur cinq ans a été marquée à la fois par la continuité des affaires et par le changement. Givaudan a continué de réaliser des résultats financiers satisfaisants tout en se concentrant sur la création de valeur à long terme pour toutes les parties prenantes. En dépit de l'instabilité actuelle des marchés, nous avons fortement investi dans notre croissance future : l'expansion de notre présence par le biais de nouveaux centres d'innovation et d'application, surtout sur les marchés à forte croissance ; le développement de nos activités au travers d'acquisitions ; et la décision de faire évoluer notre organisation via Givaudan Business Solutions, une nouvelle unité mondiale en phase de conception et de déploiement progressif, qui vise à garantir une

expérience d'exception pour les clients en leur offrant des processus, services et solutions plus souples et plus flexibles.

Il est probable que 2017 sera à nouveau caractérisée par une faible croissance de l'économie mondiale. Si certains secteurs de niche et certaines régions pourraient enregistrer une progression, le monde subira les pressions liées aux incertitudes politiques et économiques en cours. La croissance économique mondiale devrait s'inscrire à 3 % – 4 %, la Chine et l'Inde en tête à 6 % – 7 %, tandis que les prévisions propres aux autres marchés à forte croissance d'Asie et d'Amérique latine s'établissent à moins de 5 %. Les marchés matures devraient eux aussi afficher une progression de moins de 5 %, un taux légèrement plus élevé étant attendu aux Etats-Unis. Les mégatendances mondiales continueront d'influencer notre société et, par conséquent, le secteur des Arômes et Parfums. Dans un tel contexte, l'augmentation de la population mondiale, la hausse de l'espérance de vie et l'urbanisation en cours continueront d'alimenter la demande de produits parfumés et d'hygiène personnelle ainsi que de plats et boissons industriels. Je suis convaincu qu'en tant que leader de l'industrie, Givaudan est particulièrement bien placée pour créer des arômes et parfums qui aideront les marques de nos clients à se développer et seront à l'origine d'une réussite partagée à mesure que nous nous rapprochons de nos objectifs 2020.

En octobre 2016, j'ai fait part de mon intention de quitter mes postes de Président et de membre du Conseil d'administration. Lorsque je songe aux 18 dernières années, aussi bien en tant que Directeur général qu'en tant que Président de Givaudan, je suis réellement touché par la confiance dont on a fait preuve à mon égard : j'ai pu diriger la Société en relevant de nombreux défis et en obtenant de nombreux succès, procéder à des investissements et assurer la croissance de tous les segments de notre activité, tout en créant de la valeur en continu – sous forme de dividendes et d'appréciation du cours boursier – depuis

Je suis persuadé  
que Givaudan  
poursuivra  
son chemin de  
création de  
valeur pendant  
les années  
à venir.



Dr Jürg Witmer, Président

l'introduction en Bourse en 2000. Ma confiance dans la croissance future de Givaudan repose sur les 250 ans de son histoire, une histoire qui s'est construite sur une culture de respect mutuel, de passion pour la création de valeur et d'engagement sans faille en faveur de la satisfaction des souhaits des consommateurs et des exigences des clients.

Le prochain chapitre de la création de valeur chez Givaudan s'appuie sur le principe de croissance responsable et de réussite partagée. Je suis particulièrement fier de nos récents progrès dans les domaines de la gouvernance, de l'approvisionnement responsable et de la planification de la succession. En 2016, nous avons encore renforcé notre modèle de gouvernance en créant un Comité des sciences et de l'innovation, qui conseille le Conseil d'administration dans les domaines scientifiques, identifie les opportunités et filtre les partenaires et projets potentiels dans la sphère de l'innovation. Nous avons en outre réaffirmé notre engagement en faveur de normes éthiques supérieures en mettant nos Principes de bonne conduite à jour. A cet égard, nous voulons travailler avec des partenaires dont les idéaux sont similaires aux nôtres. En 2016, nous avons d'ailleurs renforcé cet engagement en publiant une Politique d'Achats Responsables, qui vise à garantir la conformité de nos fournisseurs avec des exigences strictes de santé, de sécurité, sociales, environnementales et d'intégrité commerciale. Je suis également fier de nos programmes d'approvisionnement à l'origine, nous garantissant un rôle de leader en la matière. Et grâce auxquels nous nous procurons les ingrédients naturels les plus vulnérables, tels que la vanille, le patchouli ou l'ylang-ylang, tout en créant de la valeur à l'échelle locale et en soutenant les communautés à la source.

La planification de la succession reste un élément clé de notre réussite future. Je suis ravi que Givaudan ait pu développer ses propres leaders de qualité et, en particulier, que notre Vice-président actuel, Calvin Grieder, ait accepté de se présenter au

poste de nouveau Président lors de l'Assemblée Générale Ordinaire de mars 2017. Malgré les départs à la retraite d'Adrien Gonckel, Directeur des technologies de l'information, et de Matthias Währen, Directeur financier, que je remercie tous deux chaleureusement, nous avons été en mesure d'étendre notre Comité exécutif et d'assurer des transitions fluides grâce à des nominations clés à l'interne pour la direction : Tom Hallam est devenu Directeur financier en janvier 2017 et Anne Tayac a été nommée Directrice de Givaudan Business Solutions en juillet 2016.

A l'avenir, il ne fait pour moi aucun doute que Givaudan continuera de croître aux côtés de ses clients grâce à son modèle d'entreprise unique, à ses capacités solides, à sa position financière robuste et à ses équipes hautement compétentes. Forts de notre expertise sensorielle et d'une compréhension réelle du consommateur, nous continuerons d'investir dans l'innovation, inspirant des créations qui ravissent les consommateurs tout en cultivant un état d'esprit qui met les clients au cœur de tout ce que nous réalisons.

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance et ma gratitude aux autres membres du Conseil d'administration, aux membres du Comité exécutif et aux 10 476 collaborateurs travaillant dans le monde entier. C'est leur engagement quotidien et leur passion qui font de Givaudan ce qu'elle est aujourd'hui et ce qu'elle peut être demain, en éveillant les sens, chaque jour, partout.

Enfin, j'aimerais adresser mes sincères remerciements à nos actionnaires pour leur confiance. Je suis persuadé que Givaudan poursuivra son chemin de création de valeur pendant les années à venir.

**Dr Jürg Witmer**  
Président

# Bilan du Directeur général

## Une première année solide pour notre stratégie sur cinq ans

Gilles Andrier, Directeur général, répond aux questions de nos actionnaires sur la performance de Givaudan en 2016, sur les premiers succès dans le cadre de notre stratégie 2020 et sur les perspectives concernant les principales priorités de 2017.

### Quels ont été les plus grands succès financiers de Givaudan en 2016 ?

En dépit d'un marché toujours volatil et difficile, nous avons pris un bon départ dans la réalisation de notre stratégie 2020. Nos ambitions financières et notre feuille de route pour le cycle sur cinq ans visent à assurer une croissance responsable et une réussite partagée pour les actionnaires, les clients et toutes les parties prenantes clés. La croissance de notre chiffre d'affaires est en très bonne voie, à CHF 4 663 millions, ce qui correspond à une hausse de 4,2 % sur une base comparable<sup>1</sup> et de 6,1 % en francs suisses, et nous avons dégagé un flux de trésorerie disponible de 12,8 % du chiffre d'affaires – deux résultats conformes à la moyenne des objectifs financiers que nous avons arrêtés pour 2020. Enfin, en 2016, nous avons fait de gros progrès opérationnels dans chacun de nos piliers stratégiques – une croissance commune avec nos clients, la fourniture de produits et prestations de premier ordre et la création de partenariats pour une réussite partagée.

### Qu'avez-vous accompli en ce qui concerne la croissance commune avec les clients ?

Les clients sont au cœur-même de nos activités et nous progressons à leurs côtés de plusieurs manières. Premièrement, nous continuons de croître sur les marchés à forte croissance, sur lesquels nous avons encore élargi notre présence en 2016. Outre l'ouverture de plusieurs nouveaux bureaux en Amérique latine et en Afrique, nous sommes devenus la première société mondiale spécialisée dans les arômes à ouvrir un laboratoire et des bureaux au Pakistan, permettant à nos clients d'accéder localement aux

capacités leaders du secteur de Givaudan. Nous avons étendu notre centre d'innovation pour les arômes (CIA) à Singapour, où nos aromaticiens utilisent des derniers ingrédients et technologies pour concevoir des solutions clients globales susceptibles d'être commercialisées immédiatement. Au sein de la Division Parfums, nous avons continué de renforcer notre capacité de production dédiée aux ingrédients de parfumerie sur les marchés à forte croissance.

Une autre manière de croître aux côtés de nos clients consiste à anticiper et à développer les produits préférés des consommateurs. Les préférences de ceux-ci changent non seulement rapidement, mais elles sont également très spécifiques à chaque région. Nous soutenons la croissance de nos clients en exploitant notre compréhension des consommateurs et nos connaissances approfondies des marchés locaux ainsi que nos capacités créatives à la fois uniques et innovantes. Parmi les exemples récents, citons de nouvelles molécules captives de parfumerie lancées en 2016, une nouvelle génération de parfums encapsulés, un nouveau système de diffusion pour les snacks offrant des profils d'arômes authentiques et un traitement facilité, ainsi que de nouvelles solutions sans produits laitiers.

Santé et bien-être est un domaine qui recèle pour nous de nombreuses opportunités de croissance commune avec nos clients aussi bien dans les arômes que les parfums. Le segment des ingrédients actifs cosmétiques de Givaudan a été rebaptisé « Active Beauty » en 2016 et a pour mission d'apporter de la beauté au monde. Pour renforcer nos capacités d'innovation dans la recherche, le développement et la production d'ingrédients actifs cosmétiques, nous avons élargi notre collaboration avec la société spécialisée dans les biosciences industrielles Amyris, Inc. Au sein d'Arômes, nous avons introduit plusieurs innovations s'inscrivant dans les tendances de consommation liées à la santé et au bien-être. Citons à titre d'exemple un nouvel ingrédient qui contribue à mettre en valeur le goût sucré tout en réduisant les calories et une solution de « produit laitier sans produit laitier » pour les clients cherchant à offrir des produits assortis d'un arôme de produit laitier authentique tout en tenant compte des allergies et préférences végétariennes. Nous avons aussi fait des progrès dans le développement de nouvelles solutions plus riches en protéines et en ingrédients alimentaires fonctionnels, qui aident à masquer l'amertume ; par ailleurs, nous avons continué de renforcer notre plateforme d'arômes naturels.

Givaudan a réalisé une performance financière solide, en ligne avec nos objectifs 2020.



Gilles Andrier, Directeur général

### Quel rôle les acquisitions ont-elles joué dans le soutien de la croissance des clients en 2016 ?

Nous étudions continuellement les opportunités d'accroître nos activités aussi bien au sein de nos capacités de base de parfums et d'arômes qu'au-delà, par exemple en étendant nos offres de solutions intégrées et Active Beauty.

L'acquisition de Spicetec Flavors & Seasonings, achevée en 2016, a contribué au soutien de nos clients en mettant à leur disposition des solutions intégrées. L'association de notre expertise de pointe dans le domaine des arômes et du portefeuille de produits de Spicetec nous permet de proposer à nos clients une vaste gamme de solutions dans les segments des viandes transformées, de la distribution de détail d'entremets salés et des services de restauration. De plus, ces capacités supplémentaires nous aident à renforcer la portée de nos solutions d'ingrédients naturels, d'arômes et de goûts dont nous sommes les leaders sur ce secteur. Il s'agit là d'une opportunité majeure d'accroître et d'étendre nos activités existantes. S'agissant des Parfums, nos acquisitions antérieures d'Induchem en 2015 et de Soliance en 2014 sont désormais combinées au sein du segment Active Beauty de Givaudan, offrant aux clients et consommateurs à travers le monde une gamme exhaustive de technologies et de solutions innovantes dans les domaines anti-âge, autobronzants, apaisants et hydratants.

Au cours des prochaines années, nous continuerons de développer les deux activités.

### Vous avez annoncé la création de Givaudan Business Solutions (GBS). Comment cette création s'inscrit-elle dans votre stratégie 2020 ?

Pour réussir sur un marché qui devient de plus en plus compétitif, dynamique et rapide jour après jour, nous devons nous assurer que chaque interaction avec les clients est excellente à chaque point de contact. Nous devons absolument créer une expérience

mémorable qui pousse nos clients à vouloir travailler avec nous. GBS a pour principal objectif d'exploiter notre expertise et nos talents de manière plus efficace, plus axée sur le client et plus souple en créant une plateforme à des fins d'amélioration continue. La mise en œuvre échelonnée de Givaudan Business Solutions aidera la Société à tenir cette promesse en réduisant la complexité interne, en offrant des processus d'affaires de pointe à nos clients ainsi que des solutions aux divisions et fonctions d'entreprise, et à promouvoir l'excellence à travers l'organisation.

La mise en place d'une plateforme mondiale comprenant des processus et solutions standardisés nous permettra aussi d'appliquer et de tirer parti de l'automatisation et du big data de manière plus cohérente, tout en rendant l'intégration des nouvelles acquisitions plus rapide et plus facile – autant d'aspects qui contribuent à des opérations plus efficaces et plus souples.

GBS deviendra le cœur de notre pilier stratégique « Fournir des produits et prestations de premier ordre ».

### Quelle est l'importance des partenariats pour Givaudan et qu'avez-vous fait comme progrès dans ce domaine ?

Les partenariats sont essentiels à la promotion d'une croissance responsable et durable au cours des cinq prochaines années ; c'est pourquoi nous avons ajouté l'objectif « Devenir un partenaire de choix » à nos objectifs 2020. Nous avons fait de gros progrès dans la mise en place et le développement de collaborations avec tous nos groupes de parties prenantes en 2016.

L'innovation est un domaine dans lequel les partenariats jouent un rôle clé dans l'alimentation de la croissance. Au-delà de notre promesse d'allouer des ressources significatives à notre propre science et notre propre technologie, soit environ CHF 400 millions chaque année, nous devons absolument continuer à développer les collaborations que nous entretenons avec des partenaires

externes susceptibles d'accélérer notre accès à de nouvelles technologies et innovations. A la suite d'un Innovation Trek intensif au cours duquel tous les membres du Comité exécutif se sont rendus à San Francisco, nous avons conclu un accord avec IndieBio, un des plus grands accélérateurs de biotechnologies aux Etats-Unis. Givaudan est aussi devenue membre fondateur de MassChallenge, ce qui nous a donné accès à des centaines de start-ups minutieusement évaluées et savamment accélérées. Nous collaborons d'ailleurs déjà avec Sensorwake, l'un des gagnants de 2016. Nous réévaluons l'avenir de l'alimentation en participant à la Communauté EIT Food Knowledge and Innovation, un puissant réseau collaboratif visant à promouvoir la transition durable vers un secteur alimentaire plus centré sur le consommateur et plus efficace sur le plan des ressources, ainsi qu'à RocketSpace, un accélérateur dédié à l'alimentation et l'agriculture qui s'appuie sur les idées de start-ups perturbatrices et d'entreprises progressives.

Par ailleurs, nous avons annoncé un investissement dans la construction d'un nouveau centre d'innovation en matière d'arômes et de parfums en Suisse, qui ouvrira en 2019. Ses domaines de recherche innovante iront de la chimie organique aux systèmes de diffusion en passant par les procédés naturels tels que la fermentation et la biocatalyse ainsi que la création d'arômes et la science des applications.

En 2016, nous avons développé nos partenariats avec les fournisseurs, nous concentrant sur certaines de nos matières premières les plus vulnérables. Nous avons renforcé notre présence à Madagascar grâce à deux initiatives avec notre partenaire Henri Fraise Fils (HFF) : NATEMA, notre usine commune de traitement de l'huile de feuilles de girofle, nous permettra d'établir et d'étendre nos capacités de développement et de traitement des ingrédients naturels ; un autre accord nous permettra d'exploiter l'expertise et les infrastructures locales de HFF afin de garantir l'approvisionnement direct en gousses de vanille auprès des petits producteurs malgaches. Ces deux exemples démontrent notre engagement en faveur de l'établissement de modèles d'approvisionnement direct dans les pays d'origine qui offrent les meilleurs ingrédients à nos clients et créent de la valeur dans nos communautés partenaires. De surcroît, nous déployons des efforts permanents d'innovation avec l'aide des fournisseurs, en exploitant les opportunités de collaboration avec ces derniers dans le cadre d'objectifs d'innovation communs.

Un personnel solide et motivé compte parmi nos actifs les plus précieux. Chez Givaudan, nous visons à entretenir un lieu de travail agréable où chaque employé contribue à notre réussite. Notre deuxième enquête mondiale de satisfaction des collaborateurs, menée en septembre 2016, a révélé une augmentation par rapport à 2013 avec un taux d'engagement de 81 % leader du secteur. Nous sommes fiers de proposer des opportunités de carrière intéressantes aux collaborateurs et cadres bénéficiant de connaissances et de potentiel, et nous

continuons de préparer nos leaders de demain grâce à de solides initiatives internes de formation et de développement. La réussite de notre programme Leadership Senses se traduit par le fait que nombre de nos cadres supérieurs sont recrutés au sein même de Givaudan.

### **Le développement durable compte de plus en plus pour nos clients. Comment votre stratégie reflète-t-elle cet aspect ?**

Givaudan est en train d'intégrer complètement le développement durable à tous les programmes clés de sa stratégie 2020. Il s'agit d'un aspect qui se reflète dans l'ensemble de la chaîne de création de valeur. Les consommateurs exigent plus de transparence concernant les produits qu'ils achètent ; ils les veulent plus durables et attendent des entreprises qu'elles agissent de manière plus responsable. Nous voulons aider nos clients à offrir des marques qui satisfont ces exigences des consommateurs. Il existe trois domaines clés dans lesquels nous pensons que nos progrès profitent largement à nos clients : l'approvisionnement responsable, l'innovation et l'éco-efficacité.

L'approvisionnement responsable est essentiel pour Givaudan : nous achetons plus de 10 000 ingrédients naturels et synthétiques différents auprès de 2 000 fournisseurs dans plus de 100 pays et nous voulons avoir un impact positif sur ces communautés tout en préservant l'environnement au profit des générations futures. A cette fin, nous avons introduit une Politique d'Achats Responsables en 2016, la première en son genre dans le secteur des parfums et arômes. Nous déployons nos meilleurs efforts pour que tous nos fournisseurs se conforment à cette politique. Les audits des fournisseurs de chaînes d'approvisionnement spécifiques en matières premières essentielles font partie de ce programme d'achats responsables.

Les marques engagées doivent s'appuyer sur l'innovation pour se distinguer de leurs concurrents et nous aspirons à soutenir nos clients dans leurs objectifs de développement durable au moyen d'outils et approches innovants. Parmi les domaines qui nous intéressent, citons la chimie verte ou les processus plus propres qui génèrent moins de déchets, la récupération des ressources qui transforme les matériaux de peu de valeur en produits à forte valeur, les pratiques économiques circulaires qui évitent la pollution et de nouveaux moyens de satisfaire les besoins alimentaires et sanitaires futurs d'une population mondiale croissante.

Givaudan se distingue au sein du secteur par sa performance en termes d'éco-efficacité. En 2015, après avoir atteint nos objectifs initiaux plus tôt que prévu, nous avons fixé des objectifs d'éco-efficacité encore plus ambitieux pour 2020. Ces nouvelles cibles reflètent notre désir de stabiliser l'impact environnemental tout en augmentant les volumes de production. Nous sommes très favorables au nouveau système de notation du CDP introduit en 2016 afin d'encourager les entreprises à se montrer plus ambitieuses dans leur réponse au changement climatique. Givaudan a obtenu une note globale de A- au niveau du Leadership et a été nommée un des leaders pour la Suisse en 2016.

## Quels défis avez-vous rencontrés en 2016 et comment les avez-vous relevés ?

En 2016, nous avons réussi à compenser le chiffre d'affaires toujours faible dans la région européenne grâce à une croissance très solide en Amérique du Nord. Dans l'ensemble, notre chiffre d'affaires en Asie et en Amérique latine est resté très fort, tandis que les marchés à forte croissance, surtout d'Asie, ont perdu du terrain par rapport à leurs taux de croissance relativement élevés des années précédentes. Notre vaste exposition à des marchés, monnaies, clients et segments divers nous a permis d'améliorer notre croissance et notre performance au fil de l'année, attestant de la vigueur de nos activités.

## Les souhaits des consommateurs, les tendances de marché et les besoins des clients évoluent plus vite que jamais. Comment réagissez-vous face à ces changements ?

Givaudan bénéficie de plusieurs atouts grâce auxquels nous sommes bien positionnés pour nous adapter au rythme de changement soutenu au sein du paysage actuel en pleine évolution.

Nous mettons le client au cœur de nos activités et nous collaborons étroitement avec lui afin d'adapter nos offres à ses besoins spécifiques et leurs évolutions. Pour nos clients, un partenariat avec Givaudan doit rester extraordinaire – un choix qui supprime pour eux toute complexité et tout risque et qui leur donne l'assurance qu'en travaillant avec nous, ils sont plus susceptibles de voir le succès de leurs produits. Nous nous efforçons de gagner leur confiance chaque jour afin de leur offrir une expérience client d'exception.

Nous sommes conscients du fait que les préférences des consommateurs varient d'une région à l'autre et évoluent rapidement, souvent inspirées et influencées par les tendances locales en matière de culture, de mode ou d'alimentation. Afin d'anticiper et de développer les arômes et parfums préférés des consommateurs, nos équipes suivent de près ces tendances ainsi que les offres de produits sur les principaux marchés. Nous investissons par ailleurs dans la recherche de marché et la compréhension des consommateurs. Ces informations sont ensuite utilisées non seulement pour développer des parfums et arômes qui répondent aux évolutions des souhaits des consommateurs, mais aussi pour conseiller nos clients en ce qui concerne ces tendances et la façon de les utiliser pour développer leurs marques.

Notre approche de proximité avec les consommateurs, les clients et les marchés est soutenue par une stratégie solide qui nous fournit une feuille de route claire tout en préservant notre agilité et notre capacité d'adaptation face aux changements du marché. Nous avons aussi les moyens financiers de promouvoir la croissance en investissant dans l'innovation, les infrastructures, les partenariats et les acquisitions. Plus important encore : nous disposons d'une équipe entièrement dévouée qui s'engage corps et âme au service de nos clients, en leur offrant une expérience

d'exception, tout en les aidant à rendre leurs marques séduisantes et prospères.

## Le Comité exécutif a fait l'objet de plusieurs changements au cours des deux dernières années. Quel est leur impact sur la stratégie 2020 ?

Guider Givaudan jusqu'en 2020 et au-delà ne sera pas chose aisée, mais en tant que Directeur général, je suis convaincu que nous bénéficions du soutien sans faille de notre équipe exécutive dynamique et expérimentée. Au cours des deux dernières années, l'équipe de direction de Givaudan a grandi et évolué. Elle inclut aujourd'hui de nouveaux membres issus de domaines qui n'étaient pas représentés au sein du Comité exécutif auparavant. Grâce à cette expansion, l'innovation, les achats et, plus récemment, GBS, sont désormais représentés au plus haut niveau de notre Société. Nous sommes particulièrement chanceux de disposer d'une planification efficace de la succession qui nous a permis de désigner des dirigeants forts et très expérimentés au sein même de Givaudan. Nous sommes ainsi en mesure de faire face à un marché difficile et de mettre en œuvre notre stratégie 2020 avec succès.

## Quelles sont les priorités pour la Société en 2017 ?

L'année à venir va être marquée par des changements continus au sein du marché et par la réponse que nous leur donnerons. Tout en continuant de mettre en œuvre notre stratégie 2020, nous resterons à l'écoute du marché et adapterons notre approche des affaires en conséquence. Alors que nous saisissons des occasions d'acquérir des sociétés et de développer ainsi Active Beauty et notre offre de Solutions intégrées, nous accueillerons le changement à bras ouverts, nous efforçant d'intégrer au mieux la valeur et l'agilité offertes par ces entreprises. Nous saluerons la mise en place progressive de GBS, la nouvelle organisation de Givaudan offrant des processus, services et solutions, qui démarrera en 2017. Enfin, nous nous efforcerons de développer plus encore un état d'esprit visant à offrir une expérience d'exception réelle aux clients et, ce faisant, stimulerons notre avantage compétitif au-delà de la qualité élevée de nos produits et services. Pour 2017, notre priorité absolue consistera à exceller dans la manière dont nous interagissons avec chacun de nos clients.

Je me réjouis d'une nouvelle année passionnante pour Givaudan et je suis convaincu que nous poursuivrons notre trajectoire de croissance dans le cadre de notre stratégie de « Croissance responsable, réussite partagée » en 2017.



**Gilles Andrier**  
Directeur général

1. Les montants indiqués sur une base comparable excluent les effets de change, les acquisitions et les cessions.

# Notre modèle d'entreprise et notre création de valeur

Entrées de capitaux ----> Création de valeur ----> Production de valeur

## Aspects financiers

Nous nous efforçons de faire un usage efficace des fonds dont dispose le Groupe.

- Flux de trésorerie disponible de CHF 597 millions

## Environnement social

Notre réputation et la confiance de nos parties prenantes sont essentielles à notre réussite.

- Engagement des parties prenantes
- Etendre la collaboration avec tous les principaux groupes de parties prenantes

## Aspects humains

Développement continu de nos collaborateurs et recrutement de nouveaux talents.

- Développement du leadership à tous les niveaux
- Master classes pour toutes les fonctions

## Innovation

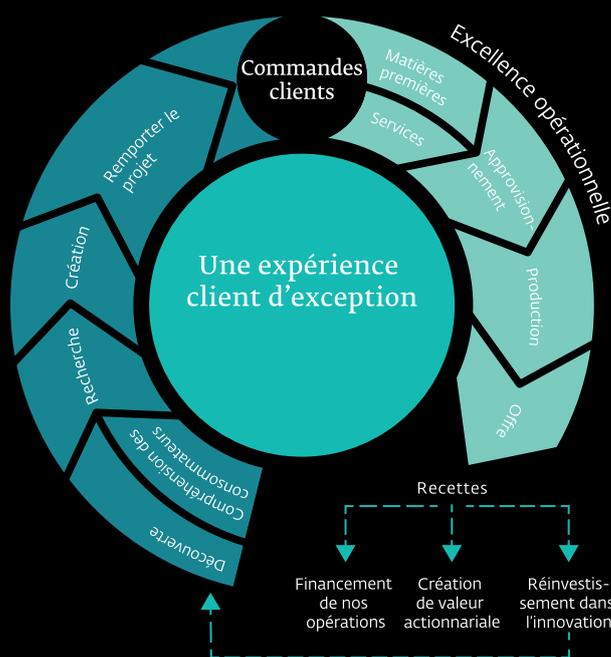
Une innovation qui entraîne la création de solutions durables de pointe pour nos clients.

- Investissement de CHF 400 millions dans la recherche et le développement

## Opérations

L'optimisation de la production nous permet de découpler l'impact de la croissance sur l'environnement.

- 39 sites de production
- Transition vers une électricité 100 % renouvelable sur tous les sites



## Aspects financiers

Réalisation constante de rendements en espèces solides et d'une rentabilité accrue.

- Flux de trésorerie disponible de 12.8% du chiffre d'affaires

## Environnement social

Partenariats mutuellement bénéfiques avec toutes nos parties prenantes.

- Collaboration avec des ONG locales
- Création de coentreprises

## Aspects humains

Une main-d'œuvre bien formée, diversifiée et équitablement rémunérée.

- Offre d'apprentissage et de développement dépassant la norme sectorielle
- 1 609 nouvelles recrues

## Innovation

L'innovation est au cœur de la croissance actuelle et future et de l'amélioration de notre avantage concurrentiel.

- Dépôt de 29 nouvelles demandes de brevets

## Opérations

Excellence dans les opérations et présence locale qui font de nous un partenaire de choix.

- Réduction de la consommation d'eau et d'énergie
- Réduction des émissions de CO<sub>2</sub> et des déchets

←----- Mécanismes de contrôle ----->

# Notre ancrage clients

## Une expérience client d'exception

**Nous visons à offrir à nos clients des produits de grande qualité, innovants et durables en créant de la valeur grâce à une expérience client d'exception.**

Notre stratégie 2020 de « Croissance responsable. Réussite partagée. » est un objectif commun qui consiste à créer et à partager la réussite avec nos clients. Pour nous, la réussite dépend de notre capacité à placer nos clients au cœur de ce que nous faisons – que ce soit dans notre stratégie et sa mise en œuvre ou dans nos activités quotidiennes. Nous cherchons à aller encore plus loin et à être reconnus par nos clients pour la façon dont nous interagissons vraiment avec eux à chaque point de contact de notre chaîne de valeur. Ce qui nous importe, c'est de gagner avec nos clients.

---

**« Nous savons qu'il est essentiel de pouvoir adapter nos offres et notre collaboration aux besoins de nos clients mondiaux, internationaux, locaux et régionaux. »**

**Gilles Andrier, Directeur général**

---

Nous plaçons nos clients au cœur de ce que nous faisons pour qu'ils se sentent appréciés, confiants et compris. Nous leur prêtons donc une oreille attentive, nous sommes un véritable partenaire à chaque étape de la création et de la chaîne de valeur. Nous restons souples et agiles en offrant des solutions adaptées à leurs besoins, qu'il s'agisse de clients mondiaux, internationaux, régionaux ou locaux. Nous voulons créer des expériences positives à chaque fois que nous collaborons avec des clients et à chaque point de contact. En travaillant avec eux, nous partagerons nos informations sur les consommateurs, nos connaissances et notre expertise. Nos collaborateurs agiront avec un esprit orienté client, pour nos clients internes et

externes. Nous continuerons de promouvoir cet état d'esprit et de l'ancrer profondément au sein de notre organisation. Car finalement, ce qui importe, c'est la réussite.

Au sein de la Division Arômes, nous cherchons à aider nos clients à créer la prochaine génération d'aliments et de boissons qui plairont aux consommateurs et ce dans un environnement où le rythme du changement et l'ampleur des perturbations sont sans précédent, allant du mode d'approvisionnement en ingrédients alimentaires à la manière dont les produits sont développés, produits et distribués. La technologie relative aux arômes, aux goûts et à l'alimentation restera un aspect fondamental de l'équilibre entre les besoins de nutrition, de mobilité, de durabilité et d'alimentation d'une population mondiale croissante.

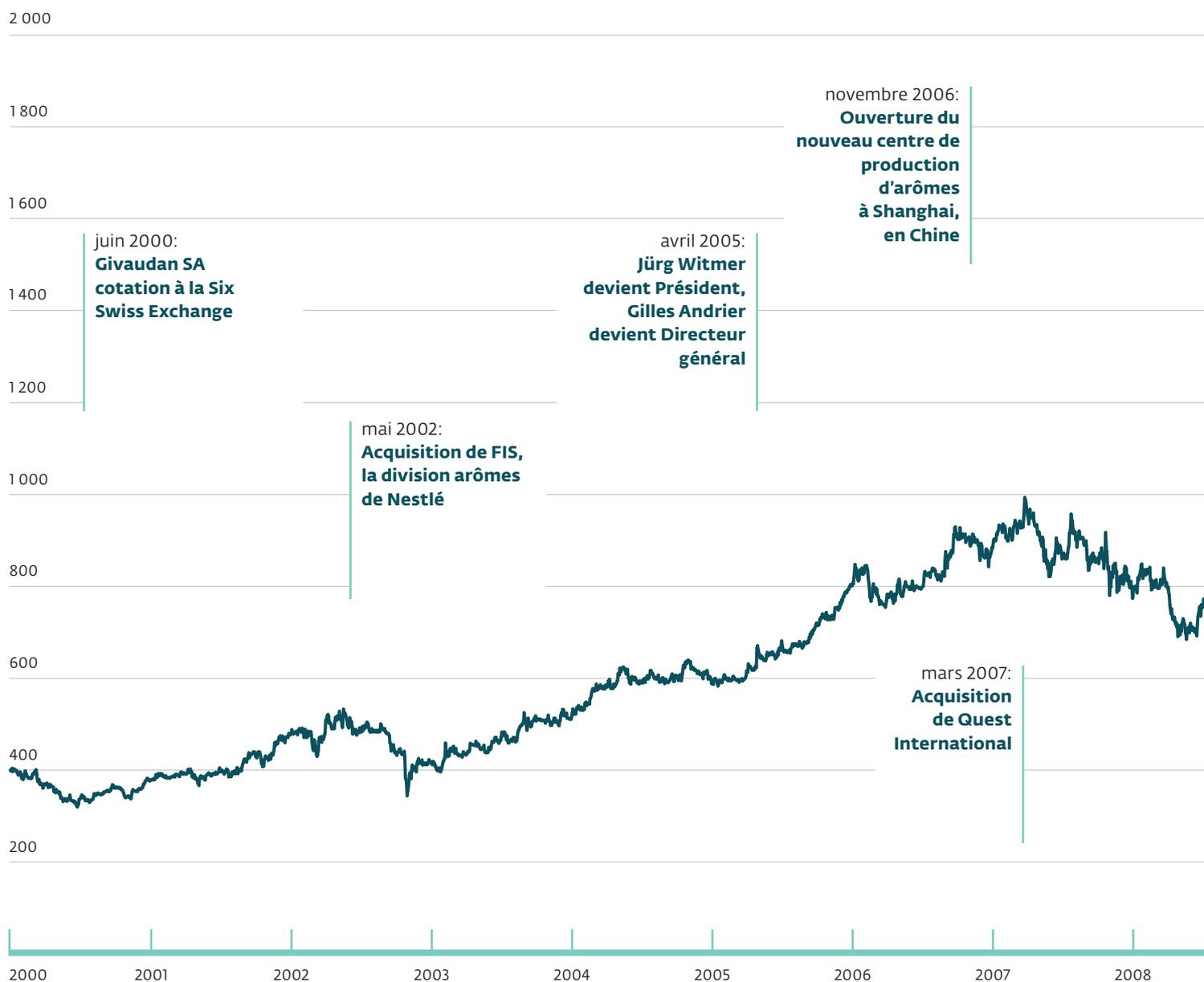
Dans la Division Parfums, nous continuerons d'aider nos clients à créer des marques et senteurs mémorables qui surprennent et ravissent. Ce sont les idées créatives et la passion qui sous-tendent nos produits et leurs créateurs, qui inspirent la confiance de nos clients. L'attention que nous portons à nos clients, la tenue de nos promesses et les résultats que nous obtenons constituent la base d'une expérience client d'exception.

Les deux Divisions ont placé les clients et une expérience client d'exception au cœur de leur stratégie 2020, convaincues que dans un marché hautement compétitif et en pleine évolution, une excellente mise en œuvre de cette approche leur permettra de se distinguer de la concurrence.

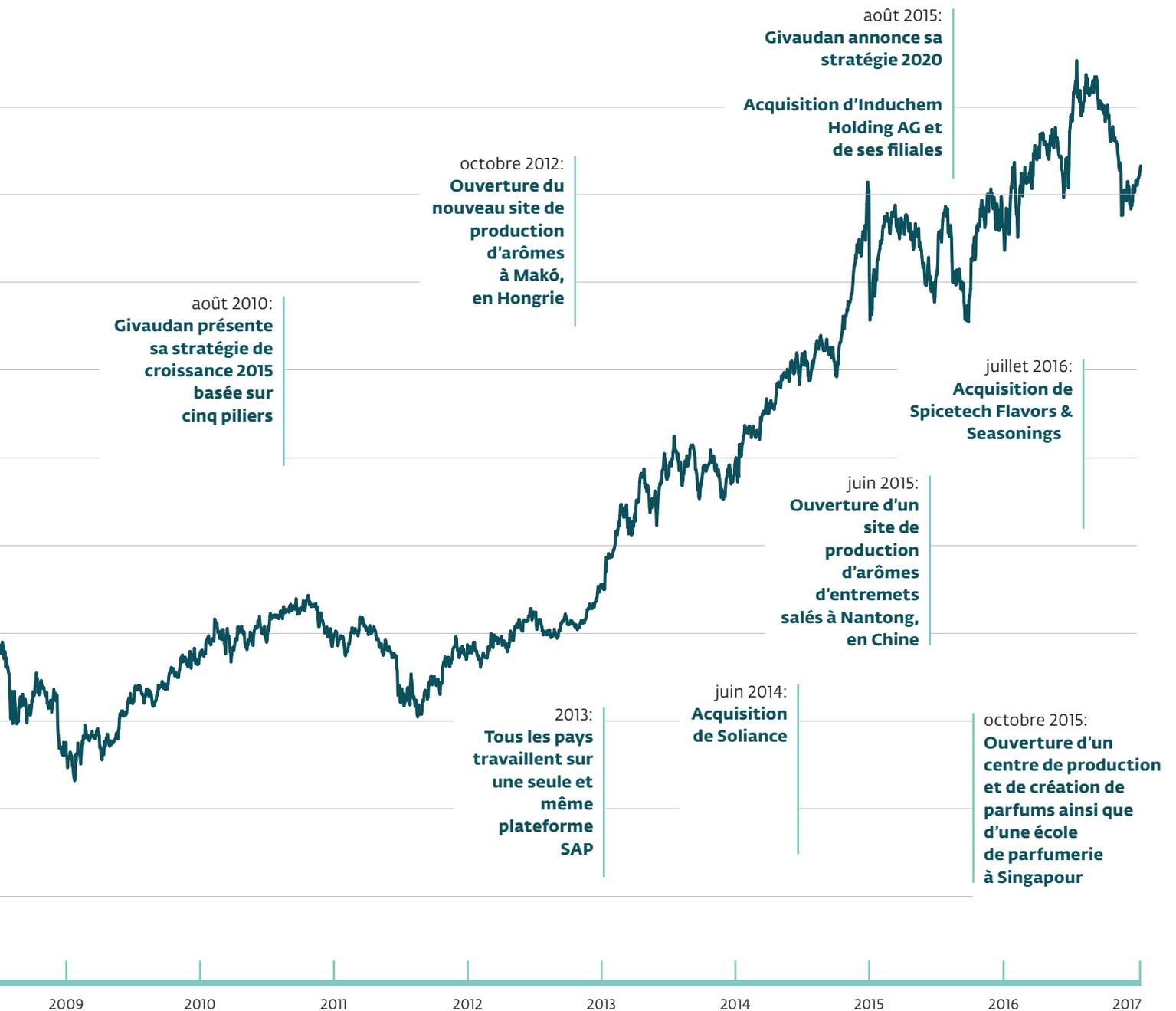
Au niveau du Groupe, Givaudan s'efforce de promouvoir l'excellence à travers l'organisation afin de générer une valeur significative pour les clients aussi bien internes qu'externes. La planification de notre Givaudan Business Solutions (GBS) aidera la Société à tenir cet engagement en adoptant une approche globale, réduisant notre complexité interne et simplifiant certains processus, services et solutions. En gagnant en flexibilité et en agilité, nous fournirons des produits et prestations de premier ordre et offrirons une expérience client d'exception.

# Etapes à franchir vers la création de valeur

Création de valeur pour nos nombreuses parties prenantes par le biais d'acquisitions et d'investissements majeurs.



■ Evolution du cours de l'action Givaudan en CHF



# Notre stratégie 2020

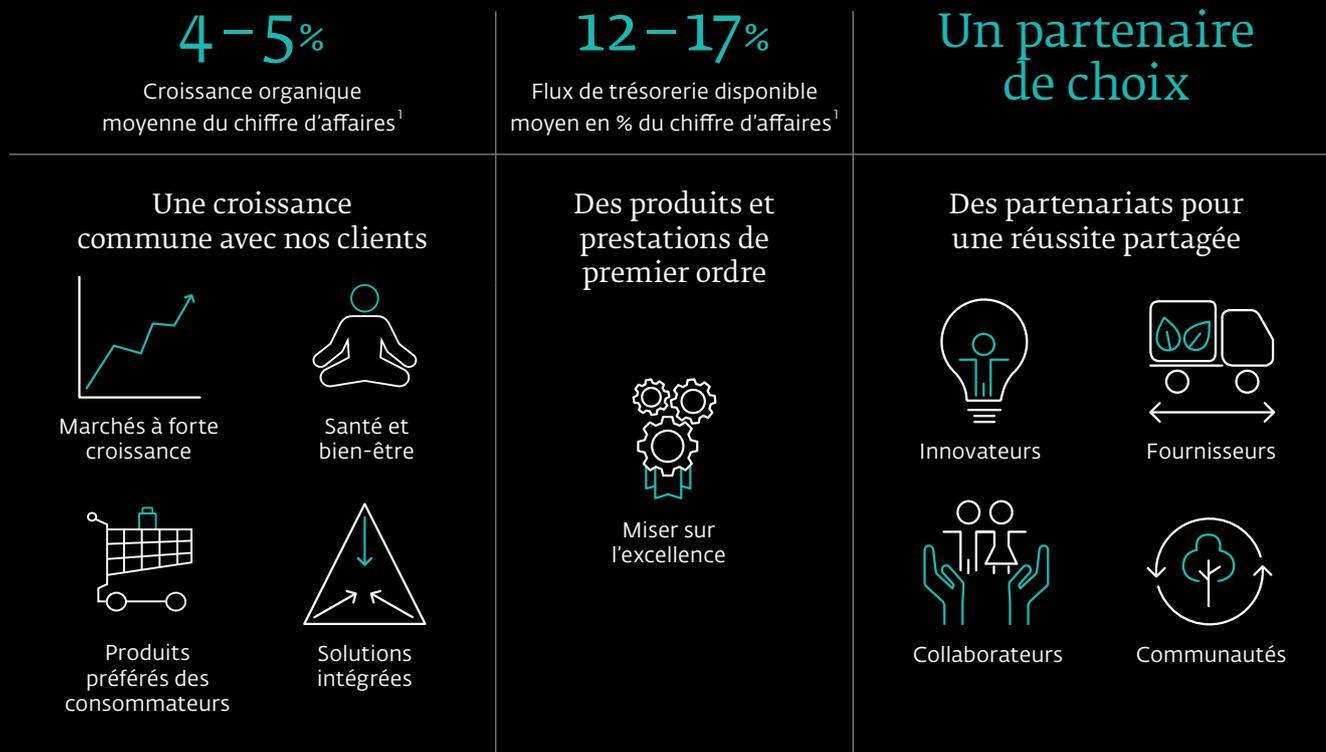
## Croissance responsable. Réussite partagée.

Nous voulons être le partenaire de choix de nos clients, et cette ambition 2020 se mesure à la valeur que nous créons à leurs côtés grâce à une croissance durable et responsable.

Pour être un partenaire de choix, nous misons aussi sur une réussite partagée avec nos collaborateurs, nos fournisseurs et nos partenaires dans les domaines de la science et de la technologie, car ils jouent tous un rôle essentiel dans la réalisation de cette ambition.

Notre ambition 2020 consiste à créer davantage de valeur par le biais d'une croissance rentable et responsable, en nous appuyant sur les trois piliers stratégiques que sont une croissance commune avec nos clients, la fourniture de produits et prestations de premier ordre et la création de partenariats pour une réussite partagée. Cette volonté de croissance se traduit par les objectifs financiers suivants : une progression de 4 % à 5 % en moyenne et un flux de trésorerie disponible moyen de 12 % à 17 % d'ici à 2020.

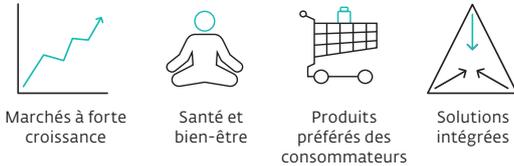
Les pages suivantes décrivent ces piliers stratégiques et les moteurs de leur succès, ainsi que certaines de nos réussites en 2016.



1. Sur une période de cinq ans, jusqu'en 2020

# Une croissance commune avec nos clients

## Utiliser nos capacités pour réussir



Marchés à forte croissance

Santé et bien-être

Produits préférés des consommateurs

Solutions intégrées

### Nos clients sont au cœur de nos activités, nous utilisons nos connaissances des marchés et des préférences des consommateurs pour les aider à développer leurs marques.

Nous avons fixé un objectif financier ambitieux de 5 % pour la croissance organique moyenne du chiffre d'affaires sur la période de cinq ans. Nous sommes aujourd'hui en bonne voie avec un chiffre d'affaires de CHF 4 663 millions, ce qui correspond à une augmentation de 4,2 % sur une base comparable.

Nous avons beaucoup investi dans notre croissance future avec de nouvelles acquisitions et l'extension de notre présence commerciale grâce à l'ouverture de nouveaux bureaux et centres d'innovation, en particulier sur des marchés à forte croissance.

Vous trouverez ci-dessous nos principales réussites pour chaque moteur de succès.

#### Marchés à forte croissance

La réalisation de notre ambition 2020 repose largement sur notre performance dans les marchés à forte croissance, qui constituent une opportunité majeure et le premier des quatre principaux moteurs de notre pilier stratégique « Croissance commune avec nos clients ». Nous avons franchi un certain nombre d'étapes sur ces marchés au cours de l'année.

Nous avons par exemple récemment ouvert de nouveaux bureaux au Guatemala, en Côte d'Ivoire et en Algérie. Nous sommes également devenus la première entreprise mondiale spécialisée dans les arômes à ouvrir un laboratoire et des bureaux au Pakistan. Pour la première fois, des clients au Pakistan pourront accéder localement à nos capacités leaders du secteur. Le nouveau site de 800 m<sup>2</sup> à Karachi vient renforcer

les capacités régionales de Givaudan dans les domaines des boissons, des snacks et de la confiserie, offrant des services d'application des arômes pour tous les secteurs, mais surtout pour la confiserie et les boissons. Les clients verront leurs exigences satisfaites plus rapidement et auront accès à des profils d'arômes internationaux entièrement halal ainsi qu'aux capacités de Givaudan et à une offre de formation pour les technologues et producteurs locaux.

Le centre d'innovation pour les arômes (CIA) de Singapour abrite le campus Asie-Pacifique de notre école pour aromaticiens. Il forme la prochaine génération d'aromaticiens dans la région. En 2016, le CIA a été rénové et agrandi. Il inclut désormais un nouvel espace culinaire entièrement intégré dédié au développement de concepts, ainsi que des installations nouvelles ou agrandies spécialisées dans les entremets salés, la boulangerie, la confiserie, les boissons et les produits laitiers, au service de tous les secteurs de marché. Les investissements opérés renforcent les capacités d'innovation de Givaudan dans la région Asie-Pacifique, ce qui lui permet de se concentrer à l'échelle régionale sur l'innovation appliquée, la collaboration et le partage des connaissances afin de compléter son réseau mondial.

Nous continuons de mettre l'accent sur notre stratégie de fabrication des ingrédients de parfumerie afin de renforcer notre position sur les marchés à forte croissance d'Asie-Pacifique. En Chine, par exemple, nous participons à une coentreprise avec Zhejiang Xinhua Chemical pour la production d'ingrédients de parfumerie qui nous permet de satisfaire les besoins régionaux et d'améliorer notre compétitivité à l'échelle mondiale.

#### Santé et bien-être

Nous travaillons avec nos clients pour développer et maximiser la croissance de leurs marques. Nous leur offrons des solutions qui les aident à satisfaire la demande grandissante des consommateurs en produits de santé et de bien-être contribuant à une vie saine, active et équilibrée. Il s'agit là du deuxième moteur clé de notre succès qui offre de nombreuses opportunités dans les domaines des arômes et des parfums. Suite à l'acquisition de Soliance, un spécialiste français des

ingrédients actifs cosmétiques de source biologique, en 2014 et d'Induchem, un producteur d'ingrédients cosmétiques basés sur la science, en 2015, notre activité nouvellement formée Active Beauty offre désormais aux clients et consommateurs à travers le monde une gamme de produits et technologies innovants d'un seul tenant. La mission de Givaudan Active Beauty est simple : elle consiste à apporter de la beauté au monde.

De plus, nous avons étendu notre collaboration existante avec Amyris aux Etats-Unis dans les domaines de la recherche, du développement et de la production d'ingrédients actifs cosmétiques.

Au sein d'Arômes, nous suivons deux approches : « moins, c'est mieux » et « plus, c'est mieux ». En défendant la théorie du « moins c'est mieux », nous développons des arômes, ingrédients et solutions permettant de réduire la teneur des produits en sucre, en matières grasses et en sel. En 2016, nous avons introduit plusieurs innovations conformes aux tendances de consommation axées sur la santé et le bien-être, allant d'un nouvel ingrédient qui contribue à mettre en valeur le goût sucré tout en réduisant les calories à une solution de « produit laitier sans produit laitier » pour les clients en quête d'arômes de produits laitiers riches, crémeux ou authentiques pour leurs produits. Ce faisant, nous avons par ailleurs tenu compte des problèmes liés aux allergènes et aux préférences végétariennes.

Notre second axe prioritaire, « plus, c'est mieux » implique de recourir à davantage de protéines et à des ingrédients alimentaires plus fonctionnels assortis d'effets bénéfiques sur la santé. Les défis aromatiques liés à l'amertume et à d'autres goûts désagréables sont autant d'occasions pour nous de surprendre nos clients avec des solutions délicieuses.

Nous investissons aussi dans le développement de la prochaine génération d'outils dédiés à la palatabilité des protéines et à la modulation des récepteurs d'amertume. Ces nouveaux ingrédients TasteSolutions® permettront un jour de remplacer les protéines animales par des protéines végétales pour continuer de satisfaire une population mondiale en plein essor avec des produits à la fois délicieux et nutritifs. Enfin, nous ferons appel à des technologies de développement innovantes pour renforcer notre plateforme de Produits naturels dans deux domaines et développer plus encore une palette d'ingrédients aromatiques naturels solide. Il s'agit spécifiquement de domaines dans lesquels l'avantage en termes de réduction des coûts est considérable et la sécurité de l'approvisionnement critique, par exemple la culture des cellules végétales, l'intensification agricole, l'extraction et la concentration.

### Produits préférés des consommateurs

En mettant nos clients au cœur de ce que nous faisons, nous leur permettons de se sentir appréciés, confiants et compris. En agissant ainsi, nous sommes un réel partenaire à chaque étape de la création et de la chaîne de valeur. Nous offrons des

solutions sur mesure qui satisfont les besoins de nos clients mondiaux, internationaux, régionaux et locaux, tout en faisant preuve de flexibilité et d'agilité.

---

## En mettant nos clients au cœur de ce que nous faisons, nous leur permettons de se sentir appréciés, confiants et compris. Nous sommes un véritable partenaire à chaque étape.

---

Nos solutions sur mesure de produits préférés des consommateurs ont continué d'aider nos clients à développer leurs marques et de ravir les consommateurs à travers le monde. Une telle réussite a aussi été constatée au sein de notre collaboration avec les partenaires externes et devrait créer une nouvelle valeur commerciale pour notre Société.

Au sein de la Division Parfums, après Mahonial™ et Rosyfolia®, nous avons lancé Nympeal™ en 2016, notre nouvelle molécule florale captive qui vient compléter la trilogie florale de nouveaux ingrédients synthétiques. Les trois ingrédients ont été conçus, développés et rapidement présentés aux parfumeurs, leur offrant des réponses aux restrictions réglementaires existantes et futures imposées à certaines molécules florales blanches. Ces ingrédients captifs offrent à nos clients de nouvelles perspectives olfactives dans l'expansion de leurs marques.

Nous avons également fourni aux clients une technologie de pointe pour leurs marques en développant une nouvelle génération de parfums encapsulés qui améliorent l'impression de fraîcheur de longue durée dans la catégorie des parfums pour soin des textiles et des produits d'hygiène. Nous avons également innové dans le domaine des ingrédients naturels en concevant de nouvelles qualités dans la famille des agrumes, dont nous avons exploré les différentes facettes au cours de l'année.

Les nouveaux ingrédients sont essentiels pour créer la meilleure palette possible pour nos parfumeurs. Ils s'efforcent de créer des parfums offrant aux clients des senteurs sûres et innovantes pour leurs consommateurs à travers le monde.

### Solutions intégrées

L'acquisition de Spicetec Flavors & Seasonings aux Etats-Unis en 2016 est favorable à notre croissance dans le segment des solutions intégrées. Nous sommes désormais en mesure d'étendre nos solutions intégrées d'entremets salés en allant au-delà des arômes, associant des ressources complémentaires exceptionnelles pour offrir à nos clients des capacités créatives et innovantes inégalées. Nous nous appuyons sur l'expertise de Spicetec dans le monde pour nous développer sur le marché en plein essor des viandes transformées et des épices et assaisonnements.

# Des produits et prestations de premier ordre

## Une expérience client d'exception



Miser sur  
l'excellence

### Conscients des besoins des clients, nous prôtons l'excellence tout au long de la chaîne de valeur dans notre offre de produits, de services et de processus commerciaux.

Nous avons défini un objectif financier ambitieux de 12 % à 17 % pour le flux de trésorerie disponible moyen en pourcentage du chiffre d'affaires. Avec un résultat de 12,8 % du chiffre d'affaires en 2016, nous sommes bien partis pour atteindre notre objectif 2020.

Nous avons continué de procéder à des investissements de taille dans nos infrastructures, dans la présence de nos sites et dans la chaîne d'approvisionnement afin de soutenir notre expansion, notamment sur les marchés à forte croissance.

#### **Des produits et prestations de premier ordre**

Nous visons l'excellence à chaque point de contact avec nos clients et créons pour cela une expérience mémorable afin de susciter chez eux l'envie de continuer à travailler avec nous. Sur un marché plus compétitif, dynamique et qui évolue rapidement, nous devons trouver les moyens de mettre en avant tout notre talent et notre expérience. Nous devons pour cela agir avec souplesse afin d'exercer nos activités avec efficacité tout en offrant des solutions sur mesure répondant aux besoins de nos clients.

---

Nous cherchons à mettre en avant tout notre talent et notre expérience au profit des clients. Nous voulons que chaque interaction avec les clients soit excellente à chaque point de contact.

---

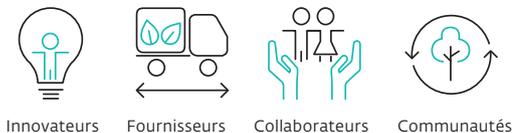
Les deux Divisions ont lancé un certain nombre d'initiatives pour satisfaire ce besoin, de l'innovation à l'approvisionnement en passant par l'aspect commercial, et pour garantir que nous fournissions des produits et prestations de premier ordre tout en offrant une expérience client d'exception. Au niveau du Groupe, Givaudan Business Solutions (GBS) va devenir le fondement de notre promesse d'offre de produits et prestations de premier ordre. La mise en œuvre de GBS, laquelle sera pleinement opérationnelle d'ici à 2020, aidera la Société à tenir cette promesse en réduisant la complexité interne, en offrant des processus d'affaires de pointe à nos clients ainsi que des solutions aux divisions et fonctions d'entreprise, et à promouvoir l'excellence à travers l'organisation.

GBS est représentée au sein du Comité exécutif par Anne Tayac, qui a été nommée Directrice de Givaudan Business Solutions et est chargée, à ce titre, de sa conception, de sa mise en œuvre progressive et de sa gestion.

Dans le droit fil de notre stratégie mondiale de dialogue avec nos clients et nos partenaires sur les marchés clés, nous avons étendu notre présence numérique en 2016 et partagé des contenus sur mesure dans les langues locales en lançant nos sites Internet en Chine et au Japon.

# Des partenariats pour une réussite partagée

## Devenir un partenaire de choix



Innovateurs Fournisseurs Collaborateurs Communautés

De véritables partenariats avec nos principaux groupes de parties prenantes sont consolidés et valorisés en tant que moteurs d'une croissance responsable et durable ainsi que d'une réussite partagée.

Le statut de partenaire de choix est un facteur de réussite majeur qui dicte la croissance de nos activités et comprend l'établissement de partenariats solides avec les innovateurs, les fournisseurs, les collaborateurs et les communautés avec lesquelles nous interagissons.

### Innovateurs

Givaudan est connue pour son innovation, une qualité dont nous sommes très fiers et que nous ne considérons pas comme acquise dans un monde en pleine évolution. Nous bénéficions certes d'excellentes équipes internes et d'un historique d'excellence en matière d'innovation. Mais nous savons que rechercher l'inspiration à l'extérieur peut offrir de nouvelles possibilités, afin de proposer des solutions innovantes à nos clients.

Nous avons fait de beaux progrès en 2016 en appliquant cette approche plus ouverte de l'innovation. Notamment en établissant des partenariats d'innovation collaboratifs avec des partenaires externes susceptibles d'accélérer notre accès à de nouvelles technologies, ainsi qu'à des innovations révolutionnaires. Nous sommes, par exemple, devenus membre fondateur de MassChallenge Switzerland, ce qui va nous donner un accès et une exposition plus large à un réseau international de start-ups émergentes. Nous avons notamment travaillé avec un jeune entrepreneur français sur la commercialisation de son réveil olfactif, Sensorwake.

Tous les membres de notre Comité exécutif et certains cadres supérieurs se sont rendus aux Etats-Unis pour découvrir par eux-mêmes le potentiel de cette approche collaborative de l'innovation et s'entretenir avec un certain nombre de start-ups, d'incubateurs et de sociétés de capital-risque. Nous avons déjà conclu un accord contractuel avec l'un de ces incubateurs, IndieBio, qui se concentre sur le financement et la création de start-ups traitant certains des problèmes les plus urgents de l'humanité, ainsi que des questions de biotechnologie. Terra Rocketspace est un exemple de programme dans lequel nous collaborons et qui rassemble les start-ups les plus révolutionnaires et les entreprises les plus progressistes du secteur. Cette approche accélérera l'innovation intersectorielle et définira une nouvelle norme pour l'alimentation et l'agriculture.

Dans le contexte du Centre d'innovation de l'Institut européen d'innovation et de technologie (EIT), Givaudan a collaboré pendant plus d'un an avec des partenaires du secteur alimentaire dans le but de créer un consortium européen qui définirait l'avenir de l'alimentation. En 2016, FoodConnects, cette Communauté EIT des connaissances et de l'innovation (KIC) a été désignée meilleure KIC paneuropéenne, capable de favoriser une transition durable vers un secteur alimentaire innovant, économe en ressources et plus axé sur le consommateur. La KIC EIT FoodConnects est un partenariat unique de 50 sociétés, universités et partenaires scientifiques leaders, couvrant l'intégralité de la chaîne de valeur alimentaire.

### Fournisseurs

Nous cherchons à créer des partenariats à long terme plus étroits avec nos fournisseurs. Nous sommes convaincus que seuls des partenariats solides et ouverts avec notre base de fournisseurs peuvent réellement doper notre force d'innovation mutuelle. Les fournisseurs peuvent véritablement être nos partenaires et devenir une extension de nos activités grâce au concept d'Innovation Active des Fournisseurs, en vertu duquel nous les incitons à utiliser leurs ressources de R&D pour nous aider à atteindre un niveau d'innovation supérieur à celui que nous pourrions atteindre par nous-mêmes. Cette méthode de

travail non conventionnelle avec nos fournisseurs renforcera nos ressources intellectuelles et la dynamique d'innovation.

Grâce à notre programme d'Achats Responsables, nous nous conformons à des normes éthiques strictes dans la collaboration avec nos fournisseurs, nous efforçant, à leurs côtés, d'assurer la traçabilité et l'adhérence aux normes sociales, de santé et sécurité, environnementales et d'intégrité commerciale. En 2016, nous avons lancé notre Politique d'Achats Responsables, la première en son genre dans notre secteur. Elle informe nos fournisseurs et prestataires, et leur demande d'adhérer à nos principes d'approvisionnement responsable et à nos exigences dans tous les domaines clés de l'approvisionnement responsable.

Nous nous engageons en faveur de l'établissement de modèles d'approvisionnement direct dans les pays d'origine qui offrent les meilleurs ingrédients à nos clients et créent de la valeur dans nos communautés partenaires. Ces dernières années, nous avons établi des partenariats directs avec un certain nombre de villages spécifiques à Madagascar dans le but de soutenir les populations locales et de garantir une chaîne d'approvisionnement fiable en vanille dans le cadre du projet d'approvisionnement éthique de Givaudan. En 2016, nous avons inauguré NATEMA, l'une des plus grandes usines de traitement d'huile de feuille de girofle au monde. NATEMA (Natural Extracts Madagascar) est une coentreprise avec Henri Fraise Fils, qui permettra à Givaudan d'établir et d'accroître sa capacité à développer et à transformer les ingrédients naturels achetés à Madagascar. Un accord futur avec Henri Fraise Fils nous donnera accès à l'expertise locale et à l'infrastructure de HFF afin de nous approvisionner en gousses de vanille directement auprès de petits exploitants malgaches.

### Collaborateurs

Des partenariats solides avec nos collaborateurs sont essentiels à notre réussite. Nous nous concentrons à cet égard sur deux domaines :

Premièrement, la satisfaction des collaborateurs. Notre réussite repose, entre autres, sur la création d'un lieu de travail stimulant et agréable, lequel contribuera à réaliser nos ambitions 2020 et aidera nos employés à atteindre leurs objectifs. Nous mesurons nos progrès dans ce domaine au moyen de nos enquêtes de satisfaction des collaborateurs. En 2016, nous avons mené notre deuxième enquête, qui donne à chacun de nos collaborateurs l'occasion de faire entendre leur voix. L'impressionnant taux de réponse de 80 % – une hausse de 10 % par rapport à 2013, année de la première édition – a montré que nos employés avaient le sentiment de pouvoir s'exprimer et de favoriser le changement. L'enquête a notamment révélé que 87 % de nos collaborateurs se sentaient fiers de travailler pour Givaudan et 78 % recommanderaient Givaudan comme employeur. Dans l'ensemble, les résultats ont clairement montré que nos atouts en 2013 l'étaient toujours en 2016.

---

## La création d'un lieu de travail stimulant et agréable pour nos collaborateurs est essentielle à notre réussite.

---

Le second domaine sur lequel nous concentrons nos efforts est le développement de nos collaborateurs. Il se traduit par des programmes sur mesure de leadership et de développement technique ainsi que par des rotations d'emplois. Les résultats sont les suivants : premièrement nous garantissons que nos collaborateurs disposent des compétences et de l'expertise nécessaires pour faire leur travail ; deuxièmement, nous les préparons à leur avenir de sorte qu'ils puissent réaliser leurs objectifs de carrière ; et, enfin, nous construisons un réseau solide de successeurs à des positions dirigeantes et des postes techniques clés.

### Communautés

Nous nous engageons à renforcer et à améliorer le tissu social, économique et environnemental des communautés dans lesquelles nous opérons et nous nous approvisionnons en matières premières. Nous disposons d'un vaste réseau de Green Teams. Ce sont des équipes sur site, interfonctionnelles, chargées de mener les activités locales liées au développement durable.

---

## Nous nous engageons à renforcer et à améliorer le tissu social, économique et environnemental des communautés dans lesquelles nous opérons et nous nous approvisionnons en matières premières.

---

Des études de cas de ces activités sont disponibles dans notre Rapport Développement Durable 2016, mais citons un exemple, en 2016, qui met en évidence le type de projet susceptible d'être réalisé par nos Green Teams : dans les écoles locales de Daman, en Inde occidentale, il y a une méconnaissance des questions de sécurité et d'hygiène alimentaires chez les personnes qui préparent le déjeuner des élèves. Aussi un programme de sécurité et d'hygiène alimentaires a-t-il été développé par notre Green Team locale en partenariat avec le ministère de l'éducation. Ce programme de sensibilisation a duré deux jours et a été proposé à plus de 200 préparateurs de repas qui travaillent dans une quarantaine d'écoles servant des repas à environ 10 000 enfants par jour.

# Des histoires de succès

De la célébration des 70 ans d'excellence de l'Ecole de parfumerie Givaudan à l'expansion des capacités dans les solutions intégrées, nous avons pour 2016 de nombreuses histoires passionnantes à raconter, reflétant notre réussite en tant que leader du secteur mondial des arômes et parfums.

**Voici un résumé de ces histoires. Les histoires complètes sont disponibles en anglais dans le Rapport Annuel 2016 et sur [www.givaudan.com](http://www.givaudan.com) – investors – online annual report – key achievements – success stories.**

## L'innovation dans le domaine des parfums vous aide à vous réveiller

Les partenariats vont jouer un rôle croissant pour nous, mais ces collaborations peuvent parfois défier les conventions, comme nous l'avons constaté en 2016. Fatigué d'être réveillé par un son strident, le jeune Français Guillaume Rolland a développé Sensorwake, un réveil qui tire doucement du sommeil grâce aux odeurs.

Trois de nos parfumeurs ont collaboré avec lui pour créer une palette de délicieuses senteurs matinales : café, tartine beurrée et croissant chaud. Avec les nouvelles odeurs Sensorwake à venir, les possibilités sont infinies. Un jour, vous pourriez être réveill(e) par l'odeur de... ce que vous voulez.



Ecole de parfumerie de Givaudan à Argenteuil, France

## Ecole de parfumerie de Givaudan 70 années d'excellence

A Grasse en 1946, le parfumeur Jean Carle, de Roure, commence à enseigner son métier à de jeunes parfumeurs dans ce qui deviendra l'Ecole de parfumerie Givaudan. Aujourd'hui, les méthodes d'étude olfactive développées par Jean Carles restent à la base des études de nos élèves en parfumerie.

L'Ecole de parfumerie Givaudan, qui s'est installée à Paris en 1997, a formé un grand nombre des plus grands parfumeurs mondiaux. Notre école de parfumerie de Singapour, la première hors de France, a ouvert en 2015, et 2016 a marqué le 70e anniversaire d'une école qui continue de promouvoir l'excellence dans l'enseignement de la parfumerie.

## Des achats responsables Préparer l'avenir

Les consommateurs mondiaux comprennent de mieux en mieux l'intérêt d'acheter des produits équitables et responsables. Nos clients cherchent à leur tour des solutions pour satisfaire cette demande concernant leurs produits, et nous avons saisi cette occasion pour collaborer avec nos clients et fournisseurs afin de repousser les limites de l'approvisionnement responsable.

Pour nos créations d'arômes et de parfums, nous achetons plus de 10 000 matières premières dans plus de 100 pays, et l'application de normes et pratiques éthiques strictes à toute notre base d'approvisionnement est essentielle.

Notre Programme d'Achats Responsables entend assurer la conformité de nos fournisseurs directs et des chaînes d'approvisionnement de matières premières avec des directives d'achats responsables. En 2016, nous avons lancé notre Politique d'Achats Responsables, la première en son genre dans notre secteur. Elle informe et demande à nos fournisseurs et prestataires, d'adhérer à quatre domaines de base de l'approvisionnement responsable : la santé et la sécurité, et l'intégrité sociale, environnementale et commerciale.

## Renforcer nos capacités dans les solutions intégrées

Les solutions intégrées font partie de nos objectifs 2020 qui visent à développer nos activités au-delà de nos capacités d'arômes et de parfums traditionnelles. Ceci afin d'améliorer la proposition de valeur de notre Société et de créer ainsi de nouvelles opportunités de croissance.

Dans la Division Arômes, nous voulons différencier nos offres en développant des solutions à ingrédients multiples, dans lesquelles les arômes et le goût déterminent les formulations. Les acquisitions sont un bon moyen de créer de la valeur supplémentaire dans les domaines des solutions intégrées pour aliments et boissons. En 2016, nous avons fait un grand pas dans cette direction en rachetant Spicetec Flavors & Seasonings à ConAgra, aux Etats-Unis.

Spicetec bénéficie de capacités complémentaires avec son large portefeuille d'épices, de mélanges d'assaisonnement et de solutions naturelles. Il vient étoffer notre offre de solutions intégrées dans laquelle l'arôme et le goût jouent un rôle central. Nous pouvons désormais offrir une combinaison sur mesure d'ingrédients aromatiques et fonctionnels qui garantissent une performance optimale dans le respect des besoins des clients.

### Solutions naturelles

Ces dernières années, les tendances économiques et l'intérêt accru des consommateurs pour la santé et le bien-être leur ont rappelé les avantages « d'un retour aux sources », à des produits faits maison « comme ceux réalisés par leurs mères », évoquant un sentiment de nostalgie et de confort.

L'aspect naturel est l'un des principaux moteurs de la demande sur les marchés modernes à croissance rapide des biens de consommation, car les consommateurs souhaitent des produits dans lesquels ils peuvent avoir confiance et provenant de sources naturelles reconnues. Et les produits inspirent une plus grande confiance s'ils sont réputés naturels. Pour les consommateurs, naturel est synonyme de sain, frais et biologique. Moins le produit est industriel et complexe, plus il est perçu comme naturel.

Nous nous sommes toujours concentrés sur les arômes naturels et suivons donc une approche tout aussi minutieuse ancrée dans notre héritage en tant que leader du marché des arômes naturels. Plus grande société mondiale spécialisée dans les arômes, nous sommes le plus gros acheteur de matières premières naturelles du secteur. Nous assurons une qualité durable et un approvisionnement en ingrédients naturels grâce à des relations, partenariats et collaborations de longue date.

Plus de 96 % de nos ressources en matière d'innovation sont dédiées aux produits naturels.

Notre approche des arômes naturels est centrée sur le client et le consommateur, comme l'attestent notre large compréhension des consommateurs et nos programmes de R&D. Nous travaillons avec nos clients pour que leurs produits bénéficient des meilleures solutions venant de la nature en offrant la gamme d'arômes naturels la plus vaste du secteur. Notre acquisition de Spicetec est venue élargir notre éventail d'offres et renforcer notre position sur le marché.



## Des tendances prometteuses pour les protéines végétales

Etes-vous flexitarien ? Si oui, vous êtes un semi-végétarien ou quelqu'un dont le régime est principalement végétarien et inclut occasionnellement du poisson et de la viande. Nombre de personnes privilégient désormais cette approche pour des raisons de santé ou économiques, environnementales ou liées au bien-être des animaux. Quelles que soient les raisons, nous trouvons cette tendance passionnante.

A mesure que la demande de protéines augmente, la source traditionnelle (les protéines animales) doit être remplacée par des protéines végétales plus durables. Le problème de cette substitution est que la texture et le goût des protéines végétales ne sont pas toujours agréables : il y a certains obstacles à franchir tels que l'astringence, l'amertume ou un goût généralement mauvais.

Ce phénomène représente certes un défi, mais aussi une opportunité majeure pour Givaudan, et nous avons collaboré avec nos clients ces dernières années pour créer de délicieux produits au moyen de sources alternatives de protéines. Nous avons développé des ingrédients uniques pouvant être utilisés dans les produits à teneur élevée en protéines végétales. En 2016, notre Division Arômes a conçu, grâce à notre technologie TasteSolutions®, plusieurs masqueurs et arômes répondant aux problèmes de goût des boissons protéinées (astringence, acidité et amertume).

## Récit d'un voyage extraordinaire

Le goût et l'odorat sont des sens qui nous ont toujours fascinés. Pendant plus de 250 ans, le long voyage vers le secteur international actuel des arômes et parfums a été ponctué d'étapes révolutionnaires qui nous ont menés jusqu'à Givaudan. Nos racines historiques remontent à 1768, à Grasse, en France, où Antoine de Chiris a commencé à collecter la flore et la faune pour les transformer en ingrédients de parfumerie, faisant ainsi le premier pas vers un nouveau monde de parfums.

De cette période, à l'acquisition de Spicetec en 2016, Givaudan a mené une politique historique d'inventions et d'acquisitions, de créativité, de passion et d'innovation. Au fil de ces années, les scientifiques et le secteur se sont rendu compte que le goût et l'odorat, bien qu'étroitement liés, étaient distincts sur le plan psychologique. La manière dont nous développons et alimentons ces deux sens a changé au fil de l'histoire.

La capacité du cerveau à comprendre les informations émises par les substances chimiques a toujours été essentielle à notre survie, et la compréhension de ce processus est, elle aussi, au cœur de la création de produits cosmétiques et culinaires. Lorsque nous sentons quelque chose, c'est parce qu'un objet odorant a libéré certaines de ses molécules dans l'air et que nos narines les détectent. Les informations sont alors envoyées au cerveau, qui comprend l'odeur et s'en souvient. Et pour ce qui est du goût, saviez-vous, par exemple, que nous possédons en moyenne 10 000 papilles gustatives sur la langue et d'autres sur le palais ?

Le voyage décrit ci-dessus est tiré d'une anthologie exclusive de Givaudan « Une odyssée des arômes et des parfums », publiée en 2016 et qui résulte d'un projet avec la maison d'édition française Editions de La Martinière en partenariat avec sa consœur américaine Abrams. Grâce à des écrits évocateurs et à de fascinantes images, l'œuvre montre le rôle central joué par Givaudan dans l'évolution du secteur des arômes et parfums tel que nous le connaissons aujourd'hui.



Portrait olfactif du parfum Infusion d'Iris

## Sortir des sentiers battus au profit de l'innovation

Nous pouvons être fiers de notre historique d'excellence en matière d'innovation, mais nous avons conscience que nous devons toujours « sortir des sentiers battus » pour chercher l'inspiration dans le monde extérieur.

Aussi tous les membres du Comité exécutif et cadres supérieurs se sont-ils réunis en 2016 pour expérimenter de nouvelles possibilités prometteuses pour l'avenir du monde des parfums et arômes, lors d'un Innovation Trek aux Etats-Unis.

Ils ont passé trois journées intenses à explorer de nouveaux horizons en matière d'innovation et de technologies et en sont sortis inspirés par les opportunités et possibilités de collaboration aux fins d'une réussite partagée.



En matière d'innovation, l'inspiration peut venir de l'intérieur comme de l'extérieur

## La tendance mondiale est au cœur d'Arômes

Sur les marchés à forte croissance, la demande des consommateurs augmente avec l'essor d'une classe moyenne ayant un revenu disponible plus élevé, et l'intérêt pour la santé et le bien-être va grandissant. Ce changement représente une opportunité pour notre Division Arômes, qui renforce encore sa présence sur ces marchés.

En 2016, par exemple, nous avons ouvert un nouveau bureau et des laboratoires d'applications sucrées et salées à Zhengzhou, en Chine. Au Mexique et au Brésil, nous avons développé nos ressources FC&A (création et application pour les arômes) pour soutenir la croissance des boissons, produits laitiers et viandes transformées. Un nouveau laboratoire FC&A à Delhi, en Inde, permet des interactions plus étroites avec les clients et des solutions de qualité supérieure. Nous avons par ailleurs rénové notre Centre d'innovation Arômes à Singapour. Un nouveau site, le premier du genre au Pakistan, a aussi ouvert à Karachi.



Une sélection de nos ingrédients naturels

## Célébrer l'innovation dans les ingrédients naturels et synthétiques

La créativité, la perspicacité et l'innovation sont les piliers de notre culture, laquelle inspire nos parfumeurs pour créer de magnifiques senteurs pour les clients, qu'il s'agisse d'un parfum raffiné ou d'une lessive à effet prolongé.

S'appuyant sur leur créativité et la meilleure palette disponible pour créer des parfums à l'origine de moments de bonheur inoubliables, nos parfumeurs utilisent les ingrédients clés de la parfumerie, qui peuvent être à la fois synthétiques et naturels.

En 2016, nous avons fêté le 10<sup>e</sup> anniversaire de notre approvisionnement éthique en ingrédients naturels ainsi qu'une percée dans notre offre de molécules captives avec le lancement de trois nouveaux parfums floraux venus améliorer la palette d'ingrédients de nos parfumeurs.

### Approvisionnement éthique : le jalon des 10 ans

En s'inspirant de la nature, nos parfumeurs peuvent créer des parfums mémorables et élargir leur palette de possibilités. Nous utilisons plusieurs centaines d'ingrédients de parfumerie naturels tels que le patchouli, les fèves tonka et le ylang-ylang, qui proviennent souvent d'écosystèmes fragiles.

Nous avons été les pionniers de l'approche d'approvisionnement éthique dans le secteur des arômes et parfums il y a 10 ans, en établissant des partenariats avec des producteurs locaux. Aujourd'hui nous recourons à différents modèles d'achat, dont nos propres réseaux de récolte. Nous pouvons nous targuer de suivre des pratiques fiables et durables en matière d'achats ainsi que des approches allant au-delà des considérations économiques pour y inclure les facteurs environnementaux, sociaux et éthiques. Notre approvisionnement éthique inclut notre programme d'Achats Responsables, qui vise à promouvoir la conformité au sein de nos chaînes d'approvisionnement ; nos initiatives

d'approvisionnement à l'origine dont la priorité consiste à garantir l'approvisionnement en produits naturels stratégiques; et les projets de communautés à la source, qui soutiennent des communautés productrices d'ingrédients naturels clés.

### Chercher l'inspiration du côté de la science

La science fournit elle aussi de nouvelles opportunités de stimulation créative et d'innovation, comme nous l'avons constaté récemment lorsque nos équipes dans la parfumerie ont développé trois nouvelles molécules captives.

Cette trilogie d'ingrédients floraux captifs constitue la palette d'ingrédients de nos parfumeurs et leur donne un avantage innovant et compétitif : Mahonial™ est une molécule de muguet qui apporte une densité florale blanche aux créations avec des notes de magnolia et qui enrichit notre palette de matériaux synthétiques emblématiques ; Nymphael™ est un nouveau succès Givaudan qui est plus fleuri, frais et vif ; et Rosyfolia® se caractérise par une note de tête de muguet fraîche, rose et diffuse.

## Ecouter la voix de nos collaborateurs

A quoi ressemble le travail chez Givaudan ? Qu'est-ce qui y est bien fait et dans quels domaines pouvons-nous nous améliorer ? Seuls nos employés, qui sont au cœur de notre Société, peuvent répondre à ces questions. Leurs suggestions sont essentielles pour faire de Givaudan un lieu de travail agréable.

Notre deuxième enquête mondiale de satisfaction des collaborateurs, menée en 2016, a donné à tous les employés l'occasion de s'exprimer. Anonyme, elle est réalisée par une agence externe qui garantit aux employés la possibilité de s'exprimer librement et de faire entendre leurs voix. Elle a enregistré un taux de réponse impressionnant de 80 %, en hausse de 10 % par rapport à la première édition en 2013. Dans le cadre de cette enquête et en lien avec notre soutien aux communautés dans lesquelles nous opérons, la Société a fait don de CHF 10.- pour chaque participant, ce qui s'est traduit par une donation de CHF 86 700 à la Fondation Givaudan.



Nanako, employée de Givaudan

# 2016 en bref

Dans les pages ci-après, nous mettons l'accent sur la performance 2016 du Groupe, proposons une synthèse des rapports de Gouvernance d'entreprise et de Conformité, et détaillons les principaux tableaux des états financiers consolidés<sup>1</sup>.

**Dans cette section:**

Performance opérationnelle	<b>26</b>
Gouvernance d'entreprise : résumé	<b>28</b>
Rapport de rémunération : résumé	<b>31</b>
Consolidated financial statements	<b>34</b>
Vue d'ensemble des publications annuelles	<b>39</b>

1. Les principaux tableaux des états financiers consolidés sont en anglais uniquement.



# Performance opérationnelle

## Performance financière solide - en ligne avec nos objectifs 2020

### Chiffre d'affaires du Groupe

Le chiffre d'affaires total du groupe Givaudan a atteint CHF 4 663 millions, en croissance de 4,2 % sur une base comparable et de 6,1 % en francs suisses par rapport à 2015. La Division Parfums a réalisé un chiffre d'affaires de CHF 2 230 millions, en croissance de 5,6 % sur une base comparable et de 6,4 % en francs suisses. La Division Arômes a réalisé quant à elle un chiffre d'affaires de CHF 2 433 millions, en hausse de 3,0 % sur une base comparable et de 5,8 % en francs suisses.

### Marge brute

La marge brute a baissé de 46,2 % en 2015 à 45,6 %, surtout en raison de la marge brute plus faible due à l'acquisition récente de Spicetec Flavors.

### Bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles (EBITDA)

L'EBITDA est passé à CHF 1 126 millions en 2016, contre CHF 1 070 millions en 2015, ce qui représente une hausse de 5,2 % en francs suisses et de 3,7 % en monnaies locales. La marge EBITDA a légèrement baissé à 24,1 % en 2016, contre 24,3 % en 2015. En 2016, le Groupe a enregistré un gain exceptionnel net hors trésorerie de CHF 62 millions, principalement suite à un changement dans les plans de retraite. Pour rappel, le Groupe avait enregistré en 2015 un gain exceptionnel net hors trésorerie de CHF 20 millions, suite à un changement dans les plans de retraite.

### Bénéfice d'exploitation

Le résultat d'exploitation a progressé de 10,2 % pour atteindre CHF 875 millions, contre CHF 794 millions en 2015. Mesuré en monnaies locales, il a augmenté de 8,1 %. En 2016, la marge d'exploitation s'est élevée à 18,8 %, contre 18,1 % en 2015.

### Performance financière

Les coûts de financement ont été de CHF 51 millions en 2016, contre CHF 61 millions pour la même période en 2015. En 2016, le Groupe a continué d'assurer son refinancement à des taux d'intérêt inférieurs. Les autres charges financières, nettes de revenus, se sont élevées à CHF 40 millions en 2016, en hausse par rapport aux CHF 37 millions enregistrés en 2015, du fait de l'appréciation des coûts de couverture et des pertes de change sur les marchés dans lesquels les monnaies ne pouvaient être couvertes.

La charge d'impôts, mesurée en pourcentage du bénéfice brut, a été de 18 %, égal au taux sous-jacent de 2015. Pour rappel, en 2015, la charge d'impôt avait été affectée par des éléments exceptionnels à la suite de changements opérés dans le droit comptable suisse et dans la structure opérationnelle du Groupe.

### Bénéfice net

Le bénéfice net a progressé, passant de CHF 625 millions en 2015 à CHF 644 millions en 2016, ce qui correspond à une hausse de 3,1 %. La marge bénéficiaire nette s'est ainsi établie à 13,8 %, alors qu'elle était de 14,2 % en 2015. Le bénéfice par action non dilué a augmenté pour s'établir à CHF 69.95, contre CHF 67.89 pour la même période en 2015.

### Flux de trésorerie

Givaudan a dégagé un flux de trésorerie opérationnel de CHF 805 millions en 2016, contre CHF 915 millions en 2015. Cette baisse s'explique principalement par un fonds de roulement des charges d'impôts en augmentation. En pourcentage du chiffre d'affaires, le fonds de roulement est resté stable par rapport à 2015.

Le total des investissements nets en immobilier, usines et équipements s'est établi à CHF 135 millions, contre CHF 125 millions en 2015. En 2016, le Groupe a poursuivi ses investissements destinés à soutenir l'expansion sur les marchés à forte croissance, notamment avec un nouveau site de production d'arômes pour entremets salés à Pune, en Inde, et un investissement dans le Zurich Innovation Centre (ZIC).

Les ajouts d'immobilisations incorporelles se sont montés à CHF 40 millions en 2016, contre CHF 35 millions en 2015, la Société ayant continué d'investir dans sa plateforme informatique. Le total des investissements nets en immobilisations corporelles et incorporelles s'est élevé à 3,8 % du chiffre d'affaires en 2016, contre 3,6 % en 2015.

Le flux de trésorerie opérationnel après investissements nets s'est établi à CHF 630 millions en 2016, contre CHF 756 millions en 2015. Le flux de trésorerie disponible, c'est-à-dire le flux de trésorerie opérationnel après investissements et paiement des intérêts, s'est élevé à CHF 597 millions en 2016, contre CHF 720 millions sur la même période en 2015. En pourcentage du chiffre d'affaires, le flux de trésorerie disponible a été de 12,8 % en 2016, contre 16,4 % en 2015.

## Position financière

La position financière de Givaudan restait solide fin décembre 2016. La dette nette s'établissait à CHF 930 millions, contre CHF 677 millions en décembre 2015. Fin décembre 2016, le ratio d'endettement était de 19 %, contre 15 % fin 2015.

## Proposition de dividende

A l'Assemblée générale ordinaire du 23 mars 2017, le Conseil d'administration de Givaudan proposera une distribution en numéraire de CHF 56.– par action au titre de l'exercice 2016, ce qui correspond à une augmentation de 3,7 % par rapport à 2015. Il s'agit de la seizième hausse consécutive du dividende depuis l'entrée de Givaudan à la Bourse suisse en 2000.

## Objectif 2020 – Croissance responsable. Réussite partagée.

L'ambition de la Société pour 2020 est de créer de la valeur supplémentaire par le biais d'une croissance rentable et responsable. En capitalisant sur la réussite de la stratégie 2011-2015, la stratégie 2020 de Givaudan repose sur les trois piliers suivants : une croissance commune avec ses clients, la fourniture de produits et de prestations de premier ordre et la création de partenariats pour une réussite partagée.

Les objectifs financiers ambitieux constituent un élément essentiel de la stratégie de la Société. Nous visons à faire mieux que le marché avec une croissance du chiffre d'affaires de 4 % à 5 % et un flux de trésorerie disponible de 12 % à 17 % du chiffre d'affaires, ces données représentant des moyennes sur la période de cinq ans que couvre notre cycle stratégique. Givaudan tient à conserver ses pratiques actuelles en matière de dividende au cours des cinq prochaines années.

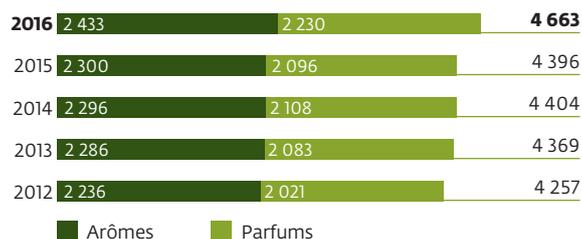
Les résultats futurs peuvent être affectés par une multitude de facteurs tels que les conditions politiques ; les changements économiques locaux ou mondiaux, y compris les risques financiers ; les interruptions de l'approvisionnement et de la production ; les retraits de projets R&D ; les rappels de produits ; les problèmes de sécurité des technologies de l'information ; les expositions aux responsabilités en matière de produits ; les changements légaux ; les incapacités de recruter et de retenir des employés compétents ; et l'incapacité d'entretenir une culture de la conformité.

Givaudan entretient un dialogue permanent avec les responsables de l'adoption des cadres et normes. Nous nous sentons parfaitement armés pour faire face à de tels défis et incertitudes. En outre, nous avons mis en place des instructions détaillées dans les différents domaines de risque et pouvons compter sur des collaborateurs expérimentés et des systèmes de contrôle internes bien développés pour atténuer les risques et introduire des mesures correctives afin de limiter les effets négatifs si nécessaire.

**Remarque :** les montants indiqués sur une base comparable excluent les effets de change, les acquisitions et les cessions.

## Chiffre d'affaires du Groupe

en millions de francs suisses



## Bénéfice brut

en millions de francs suisses



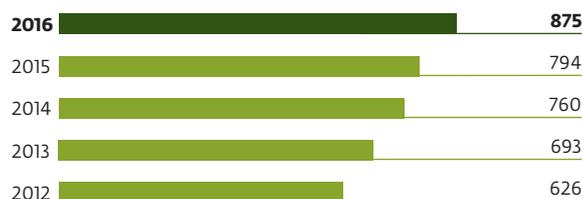
## EBITDA

en millions de francs suisses



## Bénéfice d'exploitation

en millions de francs suisses



# Gouvernance d'entreprise : résumé

## Notre cadre de contrôle

Le chapitre sur la gouvernance est aligné sur les normes internationales et a été rédigé conformément au Code suisse des obligations, à la Directive concernant les Informations relatives à la Corporate Governance émise par SIX Swiss Exchange et au Code suisse de bonnes pratiques pour la gouvernance d'entreprises.

### Structure du Groupe et actionariat

Givaudan SA, Chemin de la Parfumerie 5, 1214 Vernier, Suisse (« la Société »), société mère du groupe Givaudan (« le Groupe »), est cotée à la SIX Swiss Exchange sous le numéro de valeur 1064593, ISIN CH0010645932. La Société ne possède pas de filiales cotées.

La liste des principales sociétés consolidées, de leurs domiciles et de l'actionariat figure à la page 196 de l'annexe aux états financiers consolidés du Rapport financier 2016 (en anglais). La note 1 des états financiers consolidés et la note 3 des états financiers statutaires contiennent plus de détails relatifs à la structure du Groupe. Toutes les filiales non cotées sont détenues à 100 %, sauf mention contraire aux notes 3 et 5 des états financiers statutaires mentionnés ci-dessus.

A la connaissance de la Société, les actionnaires suivants constituaient les seuls détenteurs de plus de 3 % du capital-actions de Givaudan SA au 31 décembre 2016 (ou à la date de leur dernière déclaration en vertu de l'article 20 de la Loi sur les bourses) : William H. Gates III - Cascades investment (13,86 %), BlackRock Inc. (5,08 %), MFS Investment Management (3,00 %), Nortrust Nominees Ltd (fiduciaire ; 15,49 %), Chase Nominees Ltd (fiduciaire ; 6,47 %) et Messieurs Pictet & Cie

(fiduciaire : 4,17 %). La Société n'a conclu de convention d'actionnaires avec aucun de ses principaux actionnaires.

### Structure du capital

#### Capital-actions ordinaire

Au 31 décembre 2016, le capital-actions ordinaire de la Société s'élevait à CHF 92 335 860, divisé en 9 233 586 actions nominatives entièrement libérées d'une valeur nominale de CHF 10.– chacune. Au 31 décembre 2016, sa capitalisation boursière s'élevait à CHF 17 229 871 476. La Société dispose également d'un capital-actions conditionnel tel que décrit dans le Rapport de gouvernance du Rapport Annuel 2016 (en anglais), page 79.

#### Actions et bons de participation

La Société dispose d'une seule classe d'actions. Toutes les actions sont des actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 10.– chacune. Sous réserve des restrictions décrites ci-dessous, toutes les actions sont assorties des mêmes droits à tous les égards. Chaque action donne droit à une voix et au même dividende.

#### Limitations sur le transfert d'actions et l'enregistrement des fiduciaire

Lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 20 mars 2014, les anciennes restrictions portant sur l'inscription et les droits de vote ont été levées. Désormais, la Société n'applique plus aucune limitation sur le transfert.

Conformément à un règlement adopté par le Conseil d'administration, les représentants légaux détenant jusqu'à 2 % du capital-actions peuvent être inscrits avec droit de vote au Registre des actions de la Société sans autres conditions. Au-delà de 2 %, ils doivent s'engager à divulguer à la Société les noms, adresses et nationalités des ayants droit ainsi que le nombre d'actions que ces derniers détiennent.

## Conseil d'administration

Les huit membres du Conseil d'administration de Givaudan possèdent des connaissances approfondies dans leurs domaines respectifs – stratégie, secteur des arômes et parfums, finance, recherche et innovation, marketing et

affaires réglementaires – et apportent des contributions en la matière. Les compétences, la diversité et l'expertise du Conseil d'administration contribuent fortement à la gestion d'une société de la taille de Givaudan dans un contexte complexe et en évolution constante.

## Le Conseil d'administration et ses comités en 2016

Conseil d'administration <sup>1</sup>			
<p><b>Dr Jürg Witmer</b> <b>Président</b> Suisse né en 1948 Siège au Conseil depuis 1999</p>	<p><b>Calvin Grieder</b> Suisse né en 1955 Siège au Conseil depuis 2014</p>	<p><b>Victor Balli</b> Suisse né en 1957 Siège au Conseil depuis 2016</p>	<p><b>Prof. Dr-Ing. Werner Bauer</b> Allemand et Suisse né en 1950 Siège au Conseil depuis 2014</p>
<p><b>Lilian Biner</b> Suédoise née en 1962 Siège au Conseil depuis 2011</p>	<p><b>Michael Carlos</b> Français né en 1950 Siège au Conseil depuis 2015</p>	<p><b>Ingrid Deltenre</b> Néerlandaise et Suisse née en 1960 Siège au Conseil depuis 2015</p>	<p><b>Thomas Rufer</b> Suisse né en 1952 Siège au Conseil depuis 2009</p>
<p><b>Comité d'audit</b></p> <p>Thomas Rufer (Président), année entière Lilian Biner, année entière Calvin Grieder, jusqu'en mars 2016 Victor Balli, depuis mars 2016</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Assiste le Conseil d'administration dans le cadre de ses responsabilités de supervision concernant le reporting financier</li> <li>– S'assure de l'efficacité du contrôle interne, de la gestion des risques et des systèmes de conformité</li> <li>– Evalue et supervise les processus d'audit internes et externes</li> </ul>		<p><b>Comité de rémunération</b></p> <p>Andre Hoffmann (Président), jusqu'en mars 2016 Peter Kappeler, jusqu'en mars 2016 Prof. Dr-Ing. Werner Bauer, année entière (Président depuis mars 2016) Calvin Grieder, depuis mars 2016 Ingrid Deltenre, depuis mars 2016</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Examine la politique de rémunération et formule des recommandations à l'intention du Conseil d'administration</li> <li>– Approuve la rémunération du Comité exécutif</li> <li>– Prépare le rapport de rémunération</li> </ul>	
<p><b>Comité de nomination et de gouvernance</b></p> <p>Dr Jürg Witmer (Président), année entière Michael Carlos, jusqu'en mars 2016 Lilian Biner, depuis mars 2016 Ingrid Deltenre, année entière</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Aide le Conseil d'administration à appliquer les principes de bonne gouvernance</li> <li>– Prépare les nominations au Conseil d'administration et au Comité exécutif</li> </ul>		<p><b>Comité Sciences et Innovation</b></p> <p>Michael Carlos (Président), à partir de mars 2016 Calvin Grieder, à partir de mars 2016 Prof. Dr-Ing. Werner Bauer, à partir de mars 2016</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Assiste le Conseil d'administration pour ce qui est des questions scientifiques liées aux arômes, parfums et cosmétiques</li> <li>– Identifie les opportunités et propose et filtre les partenaires d'innovation potentiels</li> </ul>	

1. André Hoffman a quitté ses postes de membre du Conseil d'administration, de Vice-président et de Président du Comité de rémunération le 17 mars 2016. Peter Kappeler a aussi quitté ses postes de membre du Conseil d'administration et du Comité de rémunération le 17 mars 2016.

## Le Comité exécutif

Le Comité exécutif, placé sous la houlette du Directeur général, est responsable de tous les domaines de gestion opérationnelle de la Société qui ne sont pas spécifiquement réservés au Conseil d'administration.

Le Directeur général est nommé par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité de nomination. Sous réserve des pouvoirs qui lui sont attribués, il est chargé de satisfaire les objectifs stratégiques de la Société et de définir les priorités opérationnelles. En outre, il dirige, supervise et coordonne les autres membres du Comité

exécutif, ce qui inclut l'organisation, la préparation et la présidence des réunions du Comité exécutif.

Les membres du Comité exécutif sont nommés par le Conseil d'administration sur recommandation du Directeur général après évaluation par le Comité de nomination. Le Comité exécutif est chargé du développement des projets stratégiques ainsi que commerciaux et financiers à long terme de la Société. Ses principaux domaines de responsabilité comprennent également la gestion et la supervision de tous les domaines du développement commercial sur une base opérationnelle ainsi que l'approbation des décisions d'investissement.

## Le Comité exécutif

<p><b>Gilles Andrier</b> Directeur général Français Né en 1961 Nommé en 2005</p>	<p><b>Mauricio Graber</b> Président de la Division Arômes Mexicain Né en 1963 Nommé en 2006</p>	<p><b>Maurizio Volpi</b> Président de la Division Parfums Italien Né en 1969 Nommé en 2015</p>	<p><b>Matthias Währen</b> Directeur financier Suisse Né en 1953 Nommé en 2004</p>	<p><b>Joe Fabbri</b> Directeur mondial EHS et Développement durable Canadien Né en 1958 Nommé en 2008</p>
<p><b>Simon Halle-Smith</b> Directeur mondial des Ressources Humaines Britannique Né en 1966 Nommé en 2015</p>	<p><b>Willem Mutsaerts</b> Directeur mondial des Achats Néerlandais Né en 1962 Nommé en 2015</p>	<p><b>Anne Tayac</b> Directrice de Givaudan Business Solutions Française Née en 1968 Nommée en 2016</p>	<p><b>Chris Thoen</b> Directeur mondial de Science et Technologie Américain et Belge Né en 1960 Nommé en 2015</p>	

## Auditeurs

Lors de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires du 26 mars 2009, Deloitte SA a été désignée pour la première fois organe de révision légal du groupe Givaudan SA et de ses filiales et assume ce rôle depuis cette date. Lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 17 mars 2016, le mandat de Deloitte SA a été renouvelé pour l'exercice 2016. Depuis mars 2016, le principal réviseur responsable de l'audit de Givaudan chez Deloitte est Mme Karine Szegedi Pingoud, Partner.

### Informations complémentaires sur la gouvernance d'entreprise :

[www.givaudan.com](http://www.givaudan.com) – our company – corporate governance

### Principes relatifs à la diffusion d'informations et à la transparence :

#### Statuts :

[www.givaudan.com](http://www.givaudan.com) – our company – corporate governance – rules and policies.

# Rapport de rémunération : résumé

## Attirer, motiver, fidéliser

### Givaudan cherche à attirer, motiver et fidéliser les professionnels et les cadres de haut niveau pour asseoir sa position de leader dans l'industrie des arômes et des parfums.

Le Comité de rémunération du Conseil d'administration (Conseil) se compose de trois membres du Conseil, tous indépendants, et est actuellement dirigé par le Prof. Dr-Ing. Werner Bauer. Le Directeur général est régulièrement invité aux réunions du Comité de rémunération, mais ne participe pas aux discussions portant sur sa propre rémunération. Le Directeur mondial des Ressources Humaines remplit la fonction de secrétaire du Comité.

Le Comité de rémunération aide le Conseil d'administration à définir et à revoir les politiques de rémunération. Il réexamine régulièrement les programmes au sein de la Société dans son ensemble sous l'angle du salaire de base, des plans de retraite et des avantages sociaux. Le Comité de rémunération contrôle et approuve aussi régulièrement les primes annuelles et les plans d'intéressement à long terme sous forme de titres de la Société, tandis que les critères de performance et les objectifs en vigueur sont définis par le Conseil. Le Comité de rémunération est aussi chargé de vérifier et d'approuver la rémunération individuelle et les avantages sociaux de chaque membre du Comité exécutif ainsi que d'émettre des recommandations quant à la rémunération du Conseil.

Les Statuts de Givaudan définissent les principes applicables à la rémunération sous condition de performance et à l'attribution de titres, de droits convertibles et d'options (art. 23 - 25), aux montants supplémentaires qui peuvent être versés aux membres du Comité exécutif nommés après l'approbation des rémunérations par l'Assemblée Générale (art. 27), aux prêts, aux facilités de crédit et aux avantages postérieurs à l'emploi accordés au Comité exécutif et au Conseil d'administration (art. 30 et 31) et enfin à l'approbation de la rémunération par l'Assemblée Générale (art. 26).

### Principaux changements entrés en vigueur en 2016

Le système de rémunération du Conseil d'administration ou du Comité exécutif n'a fait l'objet d'aucun changement pendant l'exercice sous revue.

Dans l'ensemble, la rémunération déclarée par le Comité exécutif a augmenté en raison de la déclaration de la rémunération pour une année complète des trois membres du Comité exécutif l'ayant rejoint en 2015 et de la désignation d'un nouveau membre en août 2016. Des détails figurent à la section 4 « Rémunération du Comité exécutif » du Rapport de rémunération, page 108 du Rapport Annuel 2016 (en anglais) de Givaudan.

La rémunération totale déclarée du Conseil d'administration a diminué, ce qui s'explique par la baisse du nombre de membres à huit. Suite à la création d'un nouveau Comité Sciences et Innovation début 2016, des jetons de présence supplémentaires (Comité) sont désormais applicables selon la politique de Givaudan.

### Rémunération des membres du Comité exécutif

En 2016, la rémunération totale déclarée a augmenté en raison de la déclaration de la rémunération pour une année complète des trois membres du Comité exécutif l'ayant rejoint en 2015 et de la désignation d'Anne Tayac en qualité de Directrice de Givaudan Business Solutions en août 2016.

Aucune autre rémunération ni aucun honoraire supplémentaire n'ont été provisionnés ou versés à un membre, actuel ou ancien, du Comité exécutif au cours de la période sous revue. Aucun encours de prêt n'est à noter pour un membre actuel ou ancien du Comité exécutif ou pour des personnes apparentées au 31 décembre 2016.

Adrien Gonckel a quitté son poste de Directeur des technologies de l'information le 1er août 2016. Il n'a pas perçu de rémunération spéciale au titre de son départ.

La rémunération fixe et variable à long terme approuvée pour 2016 a été de CHF 19 800 000 (2015 : CHF 15 500 000).

Les primes annuelles de la rémunération variable à court terme pour 2016 s'élèvent à CHF 3 287 520. Elles seront soumises pour approbation lors de l'Assemblée Générale 2017 (2015 : CHF 2 392 716).

Tableau récapitulatif de la rémunération des membres du Comité exécutif

	Gilles Andrier Directeur général 2016	Gilles Andrier Directeur général 2015	Membres du Comité exécutif (sauf Directeur général) <sup>1</sup> 2016	Membres du Comité exécutif (sauf Directeur général) <sup>2</sup> 2015	Total 2016	Total 2015
en francs suisses						
Salaire de base	1 035 599	1 027 689	3 819 306	2 662 741	4 854 905	3 690 430
Retraites <sup>3</sup>	442 705	459 199	1 558 506	1 119 563	2 001 211	1 578 762
Autres avantages <sup>4</sup>	111 061	100 616	792 134	591 992	903 195	692 608
Rémunération fixe totale	1 589 365	1 587 504	6 169 946	4 374 296	7 759 311	5 961 800
Primes annuelles <sup>5</sup>	944 804	854 544	2 342 717	1 538 172	3 287 521	2 392 716
Nombre d'actions attribuées sous condition de performance <sup>6</sup>	1 686	1 446	5 441	4 396	7 127	5 842
Valeur à la date d'attribution <sup>7</sup>	2 882 048	2 307 671	9 300 845	7 015 576	12 182 893	9 323 247
Rémunération variable totale	3 826 852	3 162 215	11 643 562	8 553 748	15 470 414	11 715 963
<b>Rémunération totale</b>	<b>5 416 217</b>	<b>4 749 719</b>	<b>17 813 508</b>	<b>12 928 044</b>	<b>23 229 725</b>	<b>17 677 763</b>
Sécurité sociale à la charge de l'employeur <sup>8</sup>	438 000	382 000	1 427 000	1 064 000	1 865 000	1 446 000

1. Représente la rémunération de huit membres du Comité exécutif pour une année complète et la rémunération proportionnelle du nouveau membre du Comité exécutif en 2016. Adrien Gonckel a quitté son poste de Directeur des technologies de l'information le 1er août 2016. Une partie de sa rémunération totale en 2016 concerne la période entre le moment où il a cessé de siéger au Comité exécutif et le 31 décembre 2016.
2. Représente la rémunération de cinq membres du Comité exécutif pour une année complète et la rémunération proportionnelle des trois nouveaux membres du Comité exécutif en 2015.
3. Contributions de la Société aux plans de retraite d'entreprise, aux régimes d'épargne-retraite et charges annuelles pour retraite complémentaire des cadres supérieurs.
4. Valeur annualisée des plans de santé et de prévoyance sociale, des avantages liés à la mobilité internationale et autres avantages en nature.
5. Primes annuelles acquises au cours de la période concernée compte tenu de la performance 2016.
6. Actions attribuées sous condition de performance 2016, vesting le 15 avril 2019. Actions attribuées sous condition de performance 2015, vesting le 31 mars 2018.
7. Valeur à la date d'attribution, calculée selon les normes IFRS et basée sur une réalisation à 100 % des objectifs de performance.
8. Estimation des charges 2016 au titre de la sécurité sociale basée sur la rémunération 2016. Estimation des charges 2015 au titre de la sécurité sociale basée sur la rémunération 2015.

## Rémunération des membres du Conseil d'administration

La rémunération des membres du Conseil d'administration est constituée de jetons de présence relatifs au Conseil d'administration et aux Comités ainsi que d'unités d'actions assujetties à des restrictions (RSU). Ces jetons de présence sont payés à la fin de chaque année écoulée. Les RSU donnent aux participants le droit de recevoir des actions Givaudan (ou leur équivalent en numéraire dans les juridictions où la législation ne permet pas la distribution de titres Givaudan) à la fin d'une période de vesting de trois ans.

A l'exception du Président et des membres sortants du Conseil d'administration, chaque membre du Conseil reçoit un montant supplémentaire de CHF 10 000 pour couvrir ses débours. Ce montant est versé au titre du mandat de l'année à venir. Les octrois d'actions sont aussi effectués au titre de cette période.

Aucune rémunération ni aucun honoraire supplémentaire n'ont été versés à un membre du Conseil d'administration. Aucun membre du Conseil d'administration ni aucune personne apparentée ne possédaient de prêt en cours au 31 décembre 2016. Aucune rémunération spéciale de membres du Conseil d'administration ayant quitté la Société pendant la période sous revue n'a été versée pendant la période sous revue. La rémunération versée aux membres du Conseil

d'administration pour la période entre les Assemblées Générales Ordinaires 2015 et 2016 est conforme au montant approuvé par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale Ordinaire 2015 (CHF 3 300 000). Les montants approuvés lors de l'Assemblée Générale Ordinaire (CHF 3 300 000) seront versés d'ici à la fin du mandat et validés dans le Rapport de rémunération 2016. De tels montants approuvés et versés différeront de ceux figurant dans le tableau récapitulatif de la rémunération des membres du Conseil d'administration qui, selon l'ORAb, doit inclure la rémunération versée pendant l'exercice sous revue.

Les charges estimées au titre de la sécurité sociale basée sur la rémunération 2016 se sont élevées à CHF 221 000 (2015 : CHF 232 000). Outre ce qui figure dans le tableau à la page 33, les paiements aux membres du Conseil d'administration au titre de leurs débours ont atteint CHF 70 000 (2015 : CHF 80 000).

## Détention de titres Givaudan

### Comité exécutif

Le Directeur général et les autres membres du Comité exécutif, y compris les personnes qui leur sont étroitement liées, détenaient 4 460 actions Givaudan. Aucun membre du Comité exécutif ne détenait de stock-options ou de droits d'option au 31 décembre 2016 (31 décembre 2015 : aucun membre du Comité exécutif ne détenait de stock-options ou de droits d'option).

## Tableau récapitulatif de la rémunération des membres du Conseil d'administration

2016 en francs suisse	Dr Jürg Witmer Président <sup>7</sup>	André Hoffmann <sup>6,7</sup>	Victor Balli <sup>5,7</sup>	Prof. Dr-Ing. Werner Bauer <sup>7</sup>	Lilian Biner <sup>7</sup>	Michael Carlos <sup>7</sup>	Ingrid Deltenre <sup>7</sup>	Calvin Grieder <sup>7</sup>	Peter Kappeler <sup>6,7</sup>	Thomas Rufer <sup>7</sup>	Total 2016 <sup>1</sup>
Jetons de présence (CA) <sup>2</sup>	400 000	25 000	75 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	25 000	100 000	1 125 000
Jetons de présence (Comités) <sup>2</sup>	40 000	10 000	18 750	65 000	50 000	40 000	50 000	50 000	6 250	55 000	385 000
Total fixe (espèces)	440 000	35 000	93 750	165 000	150 000	140 000	150 000	150 000	31 250	155 000	1 510 000
Nombre de RSU attribuées <sup>3</sup>	340		85	85	85	85	85	85		85	935
Valeur à la date d'attribution <sup>4</sup>	581 196		145 299	145 299	145 299	145 299	145 299	145 299		145 299	1 598 289
<b>Rémunération totale</b>	<b>1 021 196</b>	<b>35 000</b>	<b>239 049</b>	<b>310 299</b>	<b>295 299</b>	<b>285 299</b>	<b>295 299</b>	<b>295 299</b>	<b>31 250</b>	<b>300 299</b>	<b>3 108 289</b>

1. Rémunération totale versée au Conseil d'administration pour l'année, enregistrée conformément au principe d'exercice comptable.

2. Jetons de présence du Conseil d'administration et des Comités versés pour l'année sous revue, conformément au principe d'exercice comptable.

3. Vesting des RSU le 15 avril 2019.

4. Valeur économique à la date d'attribution selon les normes IFRS, sans réduction appliquée pour la période de vesting.

5. Election lors de l'Assemblée générale en mars 2016.

6. Départ lors de l'Assemblée générale en mars 2016.

7. La fonction de chaque membre du Conseil d'administration est indiquée aux pages 80-84 de la section du Rapport Annuel 2016 sur la Gouvernance d'entreprise.

Deux proches des membres du Comité exécutif détenaient des titres Givaudan le 31 décembre 2016 : l'une d'entre elles possédait 859 actions et l'autre, 264 actions attribuées sous condition de performance non dévolues.

A la connaissance de la Société, aucun autre proche des membres du Comité exécutif ne détenait d'actions, de stock-options/droits d'option, de RSU ou d'actions attribuées sous condition de performance au 31 décembre 2016.

## Détenition de titres Givaudan par les membres du Comité exécutif

2016 en nombres	Actions	Actions attribuées sous condition de performance non dévolues
Gilles Andrier, CEO	2 400	5 032
Matthias Waehren	300	3 293
Mauricio Graber	550	2 929
Maurizio Volpi	486	1 710
Joe Fabbri	100	2 287
Simon Halle-Smith		943
Willem Mutsaerts	56	1 312
Anne Tayac	104	529
Chris Thoen	464	1 243
<b>Total 2016</b>	<b>4 460</b>	<b>19 278</b>
Total 2015	3 575	21 845

## Conseil d'administration

Au 31 décembre 2016, le Président et d'autres membres du Conseil d'administration, y compris leurs proches, détenaient 5 546 actions Givaudan au total.

A la connaissance de la Société, aucun autre proche des membres du Conseil d'administration ne détenait d'actions, de stock-options/droits d'option, de RSU ou d'actions attribuées sous condition de performance au 31 décembre 2016.

## Conseil d'administration : propriété des titres Givaudan

2016 en nombres	Actions	RSU non dévolues
Dr Jürg Witmer, Président	1 500	1 180
Victor Balli		85
Prof. Dr-Ing. Werner Bauer	970	295
Lilian Biner	377	295
Michael Carlos <sup>1</sup>	2 083	176
Ingrid Deltenre	26	176
Calvin Grieder		295
Thomas Rufer	590	295
<b>Total 2016</b>	<b>5 546</b>	<b>2 797</b>
Total 2015	93 901	3 526

1. M. Carlos détenait également 1 750 actions attribuées sous condition de performance non dévolues au 31 décembre 2016 qu'il avait reçues pendant son mandat de membre du Comité exécutif.

## Informations complémentaires sur les questions liées à la rémunération :

## 2016 Annual Report

[www.givaudan.com](http://www.givaudan.com) – investors – online annual report – download centre

## Principes relatifs à la diffusion d'informations et à la transparence ; Statuts :

[www.givaudan.com](http://www.givaudan.com) – our company – corporate governance – rules and policies

# Consolidated financial statements

## Consolidated Income Statement

For the year ended 31 December

in millions of Swiss francs, except for earnings per share data	2016	2015 <sup>a</sup>
Sales	4,663	4,396
Cost of sales	(2,535)	(2,366)
<b>Gross profit</b>	<b>2,128</b>	<b>2,030</b>
as % of sales	45.6%	46.2%
Selling, marketing and distribution expenses	(640)	(608)
Research and product development expenses	(400)	(366)
Administration expenses	(186)	(169)
Share of (loss) profit of jointly controlled entities	(1)	(2)
Other operating income	75	41
Other operating expense	(101)	(132)
<b>Operating income</b>	<b>875</b>	<b>794</b>
as % of sales	18.8%	18.1%
Financing costs	(51)	(61)
Other financial income (expense), net	(40)	(37)
<b>Income before taxes</b>	<b>784</b>	<b>696</b>
Income taxes	(140)	(71)
<b>Income for the period</b>	<b>644</b>	<b>625</b>
<b>Attribution</b>		
Income attributable to equity holders of the parent	644	625
as % of sales	13.8%	14.2%
<b>Earnings per share – basic (CHF)</b>	<b>69.95</b>	<b>67.89</b>
<b>Earnings per share – diluted (CHF)</b>	<b>69.34</b>	<b>67.06</b>

a) Previous year figures have been restated in accordance with early adoption of IFRS 9.

## Consolidated Statement of Comprehensive Income

For the year ended 31 December

in millions of Swiss francs	2016	2015 <sup>a</sup>
<b>Income for the period</b>	<b>644</b>	<b>625</b>
<b>Items that may be reclassified to the income statement</b>		
<b>Cash flow hedges</b>		
Movement in fair value, net	(14)	(15)
Gains (losses) removed from equity and recognised in the consolidated income statement	10	11
Movement on income tax	1	1
<b>Exchange differences arising on translation of foreign operations</b>		
Change in currency translation	(125)	(206)
Movement on income tax	2	5
<b>Items that will not be reclassified to the income statement</b>		
<b>Defined benefit pension plans</b>		
Remeasurement gains (losses) of post employment benefit obligations	(148)	67
Movement on income tax	33	(24)
<b>Other comprehensive income for the period</b>	<b>(241)</b>	<b>(161)</b>
<b>Total comprehensive income for the period</b>	<b>403</b>	<b>464</b>
<b>Attribution</b>		
Total comprehensive income attributable to equity holders of the parent	403	464

a) Previous year figures have been restated in accordance with early adoption of IFRS 9.

## Consolidated Statement of Financial Position

As at 31 December

in millions of Swiss francs	31 December 2016	31 December 2015 <sup>a</sup>	1 January 2015 <sup>a</sup>
Cash and cash equivalents	328	478	412
Derivative financial instruments	9	17	21
Derivatives on own equity instruments	3	6	10
Financial assets at fair value through income statement	1	2	64
Accounts receivable - trade	996	901	911
Inventories	788	716	771
Current tax assets	26	16	22
Other current assets	192	143	146
<b>Current assets</b>	<b>2,343</b>	<b>2,279</b>	<b>2,357</b>
Property, plant and equipment	1,442	1,384	1,430
Intangible assets	2,311	2,197	2,293
Deferred tax assets	259	260	258
Post-employment benefit plan assets	12	15	7
Financial assets at fair value through income statement	59	76	76
Jointly controlled entities	35	27	17
Other long-term assets	53	44	34
<b>Non-current assets</b>	<b>4,171</b>	<b>4,003</b>	<b>4,115</b>
<b>Total assets</b>	<b>6,514</b>	<b>6,282</b>	<b>6,472</b>
Short-term debt	7	208	57
Derivative financial instruments	32	18	19
Accounts payable - trade and others	494	400	423
Accrued payroll & payroll taxes	143	120	119
Current tax liabilities	46	70	82
Financial liability: own equity instruments	57	48	54
Provisions	6	12	12
Other current liabilities	174	138	155
<b>Current liabilities</b>	<b>959</b>	<b>1,014</b>	<b>921</b>
Derivative financial instruments	62	62	50
Long-term debt	1,251	947	1,150
Provisions	59	51	36
Post-employment benefit plan liabilities	722	637	735
Deferred tax liabilities	93	92	88
Other non-current liabilities	75	64	79
<b>Non-current liabilities</b>	<b>2,262</b>	<b>1,853</b>	<b>2,138</b>
<b>Total liabilities</b>	<b>3,221</b>	<b>2,867</b>	<b>3,059</b>
Share capital	92	92	92
Retained earnings and reserves	5,477	5,373	5,209
Own equity instruments	(109)	(79)	(78)
Other components of equity	(2,167)	(1,971)	(1,810)
<b>Equity attributable to equity holders of the parent</b>	<b>3,293</b>	<b>3,415</b>	<b>3,413</b>
<b>Total equity</b>	<b>3,293</b>	<b>3,415</b>	<b>3,413</b>
<b>Total liabilities and equity</b>	<b>6,514</b>	<b>6,282</b>	<b>6,472</b>

a) Previous year figures have been restated in accordance with early adoption of IFRS 9.

## Consolidated Statement of Changes in Equity

For the year ended 31 December

2016 in millions of Swiss francs	Share Capital	Retained earnings and reserves	Own equity instruments	Cash flow hedges	Available- for-sale financial assets	Currency translation differences	Remeasure- ment of post employment benefit obligations	Total equity
<b>Balance as at 1 January published</b>	<b>92</b>	<b>5,361</b>	<b>(79)</b>	<b>(70)</b>	<b>12</b>	<b>(1,396)</b>	<b>(505)</b>	<b>3,415</b>
<b>Balance as at 1 January restated</b>	<b>92</b>	<b>5,373</b>	<b>(79)</b>	<b>(70)</b>		<b>(1,396)</b>	<b>(505)</b>	<b>3,415</b>
Income for the period		644						644
Other comprehensive income for the period				(3)		(123)	(115)	(241)
<b>Total comprehensive income for the period</b>		<b>644</b>		<b>(3)</b>		<b>(123)</b>	<b>(115)</b>	<b>403</b>
Dividends paid		(495)						(495)
Movement on own equity instruments, net			(30)					(30)
Transfers		(45)					45	
<b>Net change in other equity items</b>		<b>(540)</b>	<b>(30)</b>				<b>45</b>	<b>(525)</b>
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>92</b>	<b>5,477</b>	<b>(109)</b>	<b>(73)</b>		<b>(1,519)</b>	<b>(575)</b>	<b>3,293</b>

2015 <sup>a</sup> in millions of Swiss francs	Share Capital	Retained earnings and reserves	Own equity instruments	Cash flow hedges	Available- for-sale financial assets	Currency translation differences	Remeasure- ment of post employment benefit obligations	Total equity
<b>Balance as at 1 January published</b>	<b>92</b>	<b>5,187</b>	<b>(78)</b>	<b>(67)</b>	<b>22</b>	<b>(1,195)</b>	<b>(548)</b>	<b>3,413</b>
<b>Balance as at 1 January restated</b>	<b>92</b>	<b>5,209</b>	<b>(78)</b>	<b>(67)</b>		<b>(1,195)</b>	<b>(548)</b>	<b>3,413</b>
Income for the period		625						625
Other comprehensive income for the period				(3)		(201)	43	(161)
<b>Total comprehensive income for the period</b>		<b>625</b>		<b>(3)</b>		<b>(201)</b>	<b>43</b>	<b>464</b>
Dividends paid		(461)						(461)
Movement on own equity instruments, net			(1)					(1)
<b>Net change in other equity items</b>		<b>(461)</b>	<b>(1)</b>					<b>(462)</b>
<b>Balance as at 31 December restated</b>	<b>92</b>	<b>5,373</b>	<b>(79)</b>	<b>(70)</b>		<b>(1,396)</b>	<b>(505)</b>	<b>3,415</b>

a) Previous year figures have been restated in accordance with early adoption of IFRS 9.

## Consolidated Statement of Cash Flows

For the year ended 31 December

in millions of Swiss francs	2016	2015 <sup>a</sup>
Income for the period	644	625
Income tax expense	140	71
Interest expense	42	47
Non-operating income and expense	49	51
<b>Operating income</b>	<b>875</b>	<b>794</b>
Depreciation of property, plant and equipment	113	112
Amortisation of intangible assets	132	157
Impairment of long-lived assets	6	7
<b>Other non-cash items</b>		
- share-based payments	33	40
- pension expense	(23)	1
- additional and unused provisions, net	10	30
- other non-cash items	(10)	43
<b>Adjustments for non-cash items</b>	<b>261</b>	<b>390</b>
(Increase) decrease in inventories	(38)	4
(Increase) decrease in accounts receivable	(107)	(76)
(Increase) decrease in other current assets	(53)	3
Increase (decrease) in accounts payable	55	(7)
Increase (decrease) in other current liabilities	52	(4)
<b>(Increase) decrease in working capital</b>	<b>(91)</b>	<b>(80)</b>
<b>Income taxes paid</b>	<b>(127)</b>	<b>(107)</b>
Pension contributions paid	(45)	(45)
Provisions used	(8)	(12)
Purchase and sale of own equity instruments, net	(48)	(43)
Impact of financial transactions, net	(12)	18
<b>Cash flows from (for) operating activities</b>	<b>805</b>	<b>915</b>
Increase in long-term debt	299	200
(Decrease) in long-term debt	-	(202)
Increase in short-term debt	463	506
(Decrease) in short-term debt	(663)	(564)
Interest paid	(33)	(36)
Distribution to the shareholders paid	(495)	(461)
Purchase and sale of derivative financial instruments, net	(8)	(16)
Others, net	-	(5)
<b>Cash flows from (for) financing activities</b>	<b>(437)</b>	<b>(578)</b>
Acquisition of property, plant and equipment	(136)	(126)
Acquisition of intangible assets	(40)	(35)
Increase in share capital of jointly controlled entities	(9)	(14)
Acquisition of subsidiary, net of cash acquired	(331)	(91)
Proceeds from the disposal of property, plant and equipment	1	1
Interest received	2	1
Purchase and sale of financial assets at fair value through income statement, net	23	52
Purchase and sale of derivative financial instruments, net	-	-
Others, net	(13)	(13)
<b>Cash flows from (for) investing activities</b>	<b>(503)</b>	<b>(225)</b>
<b>Net increase (decrease) in cash and cash equivalents</b>	<b>(135)</b>	<b>112</b>
Net effect of currency translation on cash and cash equivalents	(15)	(46)
Cash and cash equivalents at the beginning of the period	478	412
<b>Cash and cash equivalents at the end of the period</b>	<b>328</b>	<b>478</b>

a) Previous year figures have been restated in accordance with early adoption of IFRS 9.

# Vue d'ensemble des publications annuelles



## Rapport Annuel 2016 en ligne

### Disponible en anglais

- A partir du 31 janvier 2017
- [www.givaudan.com](http://www.givaudan.com) – investors – online annual report

### Contenu

Version en ligne de notre performance opérationnelle et financière, une section sur la gouvernance et la rémunération ainsi que sur notre activité et culture, des histoires et un centre de téléchargement complet.



## Rapport Annuel 2016

### Disponible en anglais

- PDF à partir du 31 janvier 2017
- Version papier à partir du 23 mars 2017
- [www.givaudan.com](http://www.givaudan.com) – media – publications

### Contenu

Le Rapport annuel complet : aperçu stratégique, Rapports stratégique et de la Direction, Gouvernance, Rémunération et Rapport financier.



## Points forts 2016

### Disponible en français, anglais et allemand

- PDF et version papier à partir du 23 mars 2017
- [www.givaudan.com](http://www.givaudan.com) – media – publications

### Contenu

Points forts commerciaux et financiers en plus des bilans du Président et du Directeur général, le Rapport stratégique et les points forts des rapports sur la Gouvernance et la Rémunération.



## Rapport Développement Durable 2016

### Disponible en anglais

- PDF à partir du 23 mars 2017
- [www.givaudan.com](http://www.givaudan.com) – sustainability – publications

### Contenu

Informations sur la gestion et la performance de nos impacts environnementaux, sociaux et économiques.

**Pour commander des publications :**  
**[www.givaudan.com](http://www.givaudan.com) – media – corporate publications**

## Fondation Givaudan



## Rapport Annuel 2016

### Disponible en anglais

- PDF à partir du 23 mars 2017
- [www.givaudan-foundation.org](http://www.givaudan-foundation.org)

La Fondation Givaudan est une organisation à but non lucratif créée en 2013, la Société souhaitant renforcer son engagement en faveur des communautés où elle est active. Elle lance et soutient des projets, et octroie des donations dans les domaines définis dans sa vision et sa mission. La protection de l'avenir des communautés et de leur fragile environnement est l'une des causes soutenues par la Fondation.

La Fondation Givaudan se concentre principalement sur trois domaines dans lesquels Givaudan est déjà engagée en tant que Société et où son expertise et son expérience peuvent être mises à profit pour faire la différence : les communautés à la source, la cécité et la nutrition. La Fondation Givaudan travaille en collaboration étroite avec Givaudan et s'appuie sur les ressources de la Société pour conduire et superviser ses projets. Elle opère également de concert avec des partenaires locaux pour s'assurer de la mise en oeuvre efficiente de projets et de leur adéquation avec les besoins des populations concernées.

# Givaudan SA

Chemin de la Parfumerie 5  
1214 Vernier, Suisse

## Informations générales

T + 41 22 780 91 11  
F + 41 22 780 91 50

## Relations avec les médias et les investisseurs

T + 41 22 780 90 53  
F + 41 22 780 90 90

## Registre des actionnaires

SAG SEGA Aktienregister AG  
Postfach  
4601 Olten, Switzerland  
T + 41 62 205 36 95  
F + 41 62 205 39 66

## Informations sur l'action

Symbole : GIVN  
Numéro de valeur : 1064593  
ISIN : CH0010645932

Conception et réalisation : PETRANIX Corporate and Financial Communications AG,  
[www.PETRANIX.com](http://www.PETRANIX.com)

Traductions : CLS, [www.cls-communication.com](http://www.cls-communication.com)

Impression : Neidhart + Schön AG, [www.nsgroup.ch](http://www.nsgroup.ch)

Le rapport « Points Forts 2016 » est publié en anglais, français et allemand.

Toutes les marques déposées citées sont protégées par la loi.

Imprimé en Suisse.

Le présent rapport « Points Forts 2016 » peut contenir des informations prévisionnelles. Ces informations sont susceptibles de présenter diverses incertitudes liées à des facteurs scientifiques, commerciaux, économiques et financiers. Par conséquent, les résultats réels peuvent différer sensiblement de ceux présentés dans ces déclarations prévisionnelles. Les investisseurs ne doivent pas se fier à ces informations pour prendre des décisions d'investissement.

© Givaudan SA, 2017



[www.givaudan.com](http://www.givaudan.com)