

Points forts 2017

Des partenariats pour une réussite partagée



Givaudan

engage your senses



# Points forts 2017

## Des partenariats pour une réussite partagée

La création d'une réussite partagée et d'un avenir durable, passe nécessairement par de véritables partenariats avec nos groupes de parties prenantes clés.

En cultivant ces partenariats et dans le cadre de notre stratégie 2020, nous sommes déterminés à poursuivre nos investissements leaders du secteur dans l'innovation. Nous renforçons notre réseau de partenaires stratégiques et développons nos capacités naturelles, sensorielles et cosmétiques. Nous investissons grandement dans nos talents et promouvons un endroit où il fait bon travailler. De surcroît, nous améliorons notre approvisionnement responsable en collaboration avec nos fournisseurs. Nous assumons nos responsabilités pour minimiser notre impact sur l'environnement tout en consolidant le tissu économique et social des communautés où nous opérons.

### Table des matières :

Chiffres clés 2017	1
Givaudan en un coup d'œil	2
Introduction du Président	4
Bilan du Directeur général	6
Notre chaîne de valeur	10
Nos capacités	11
Notre modèle d'entreprise	12
Notre stratégie 2020	14
Performance financière	26
Gouvernance d'entreprise et rapport de rémunération: résumé	34
Vue d'ensemble des publications annuelles	41

# Chiffres clés 2017

## Performance financière solide

Chiffre d'affaire de **CHF 5.1 milliards**

En hausse de 4,9 % sur une base comparable<sup>1</sup>

EBITDA de **CHF 1 089 millions**

Marge EBITDA en hausse de **21,6 %**

Bénéfice net de **CHF 720 millions**

En hausse de 11,7 % par rapport à 2016

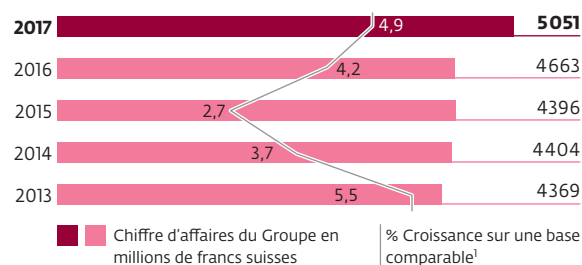
Flux de trésorerie disponible de **11,8 %**  
du chiffre d'affaires

Dividende proposé<sup>2</sup> de **CHF 58.00**  
par action, en hausse de 3,6 % par rapport à 2016

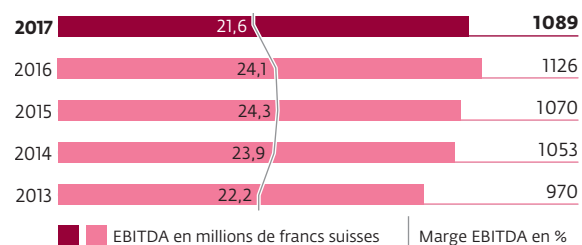
1. Les montants indiqués sur une base comparable excluent les effets de change, les acquisitions et les cessions.

2. Sous réserve de l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 22 mars 2018.

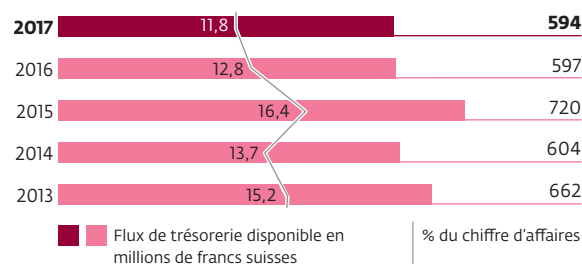
### Chiffre d'affaires et taux de croissance du Groupe



### EBITDA et marge

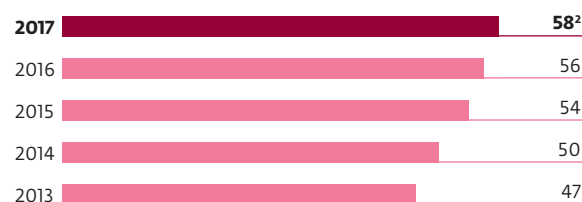


### Flux de trésorerie disponible



### Dividende par action

En francs suisses



# Givaudan en un coup d'œil

## Notre entreprise en 2017

109

Sites à travers le monde

46

Sites de production

424 millions

Investissement R&amp;D

11170

Collaborateurs

Chiffre d'affaires  
annuel dans les  
marchés matures

57%

### Chiffre d'affaires en Amérique du Nord

CHF 1352 millions

#### Sites de production

9

#### Collaborateurs

2231

### Chiffre d'affaires en Amérique du Sud

CHF 618 millions

#### Sites de production

6

#### Collaborateurs

1471

## Division Arômes

### Nous donnons un goût exquis à la vie

Notre objectif consiste à permettre au monde de mieux s'exprimer avec les arômes et nous créons à cette fin des moments de pur plaisir grâce à de délicieuses expériences aromatiques et gustatives. Qu'ils soient mondiaux, internationaux, régionaux ou locaux, 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. 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.

13%

#### Confiserie

Produits de boulangerie  
et de pâtisserie  
Sucreries  
Chocolat  
Chewing-gum

15%

#### Produits laitiers

Glaces et yaourts  
Desserts  
Pâtes à tartiner (margarines)

33%

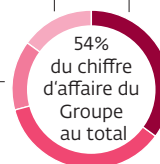
#### Boissons

Sodas  
Jus de fruits  
Boissons instantanées

39%

#### Entremets salés

Plats préparés  
Snacks  
Soupes et sauces  
Viande et volaille



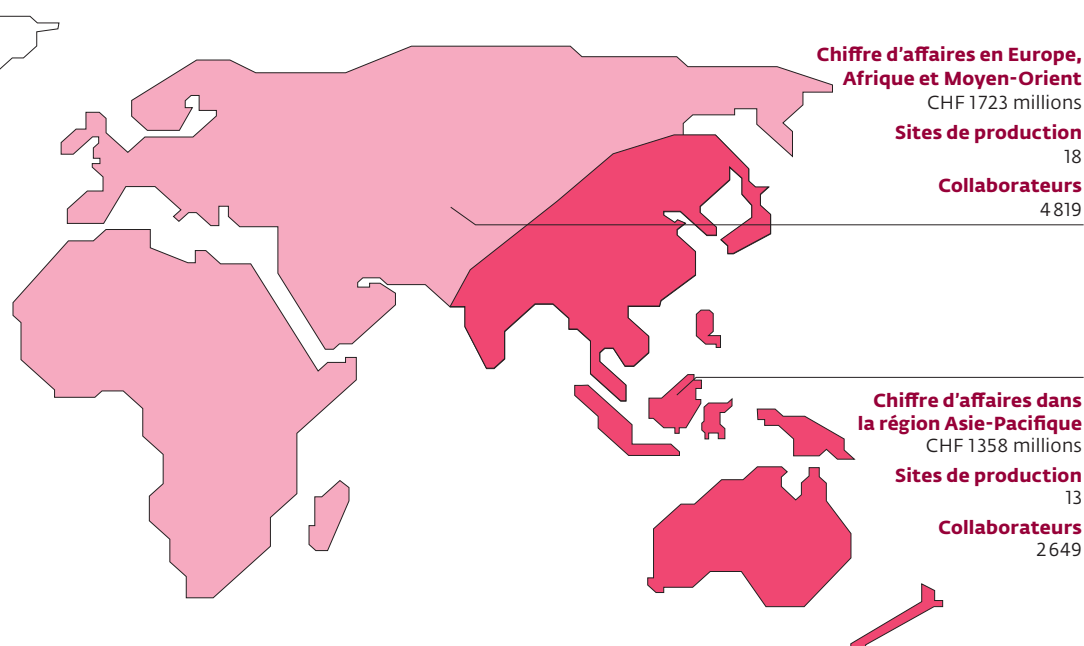
# 19,2 millions Emissions de GES Note A au CDP « A Sense of Tomorrow »

Heures travaillées en toute sécurité

Objectifs scientifiques pour 2030

Niveau de leadership

Une approche renforcée pour nos activités de développement durable



Chiffre d'affaires annuel dans les marchés à forte croissance  
**43%**

## 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. Nos clients – qu'ils soient mondiaux, 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, qui enrichissent le quotidien de millions de personnes. Et pour les produits de beauté naturels, Active Beauty propose un vaste portefeuille d'ingrédients actifs cosmétiques, maintes fois récompensés et conçus par des équipes qui appliquent le pouvoir de la nature à des cosmétiques de pointe.

**13%**

**Ingrédients de parfumerie et cosmétique**

**69%**

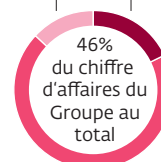
**Parfumerie fonctionnelle**

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

## Créer de la valeur avec nos partenaires

Givaudan a terminé la deuxième année de sa stratégie 2020 sur une solide dynamique commerciale. En 2017, nous avons enregistré une croissance du chiffre d'affaires et un flux de trésorerie disponible robustes, conformes à la moyenne de nos objectifs financiers fixés pour 2020.

Compte tenu de la performance solide de Givaudan en 2017 et de sa position financière toujours robuste, le Conseil d'administration proposera une augmentation du dividende à CHF 58.– lors de l'Assemblée générale ordinaire du 22 mars 2018. Il s'agira de la 17e augmentation consécutive depuis notre cotation à la Bourse suisse.

La deuxième année de notre cycle stratégique sur cinq ans a été marquée par des défis externes persistants sur le marché, nous engageant à conserver agilité et capacité d'adaptation. La volatilité des matières premières s'est maintenue, entraînant une hausse des prix dans certaines catégories. De plus, les consommateurs ont continué d'exiger davantage de produits plus naturels, incitant nos clients à insister à leur tour pour que soient développées plus de solutions naturelles complexes. Nous considérons chaque défi comme une opportunité de croître et de créer de la valeur à long terme pour nos parties prenantes. J'ai été impressionné par la manière dont notre Groupe a su réagir face à ces défis et continuer d'afficher des performances qui nous permettent de rester leaders du marché.

L'économie mondiale devrait continuer de s'affermir l'année prochaine, les prévisions misant sur une croissance de 2,9 % en 2018-2019<sup>1</sup>. Dans un contexte économiques global en amélioration, les incertitudes politiques et économiques persistantes dans certaines régions du monde représenteront autant d'obstacles à surmonter. Les mégatendances mondiales

souvent mentionnées ; à savoir, l'accroissement de la population mondiale, l'urbanisation croissante et la hausse de l'espérance de vie ; continuent d'influencer le secteur des arômes et parfums. Notre stratégie 2020 a été développée en tenant compte de ces tendances et je suis convaincu que nous sommes très bien placés pour saisir les opportunités qui s'offrent à nous.

---

**Je suis convaincu que nous sommes très bien placés pour saisir les opportunités qui s'offrent à nous.**

---

Il est crucial que nous restions réactifs face aux besoins de nos clients et nous avons procédé en 2017 à certains investissements visant à faire évoluer notre Groupe. Ainsi, nous avons commencé à déployer Givaudan Business Solutions, la base de notre pilier « Fournir des produits et prestations de premier ordre » qui permettra d'offrir une expérience d'exception à nos clients. Dans le cadre de notre stratégie 2020 de consolidation de notre offre, nous avons acquis Vika B.V. et Activ International, deux entreprises que nous intégrons avec succès au sein de notre portefeuille. Nous avons également annoncé l'achat de la Division Nutrition du groupe Centroflora et entamé des négociations exclusives avec Expressions Parfumées. Conformément à notre ambition de renforcer notre présence sur les marchés à forte croissance, nous avons également continué à étendre notre présence en Inde, au Mexique, en Chine et à Singapour.

Pour satisfaire nos objectifs de croissance, nous nous sommes concentrés sur nos propres programmes d'innovation, spécialement dans les domaines des produits naturels et de la biotechnologie. Grace aux relations et partenariats avec des écosystèmes d'innovation, nous cherchons à renforcer nos collaborations externes afin d'identifier de nouvelles opportunités et des solutions innovantes. A l'avenir, nous nous intéresserons à l'exploration de nouveaux modèles commerciaux et de dialogue avec nos partenaires, tels que les accélérateurs et les incubateurs. Ceci dans le but commercialiser les innovations plus rapidement.

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



Calvin Grieder, Président

## Nous continuerons de nous concentrer sur le développement des collaborateurs et veillerons à ce qu'une équipe solide soit en place à chaque niveau.

La numérisation s'accompagne de nombreux changements et nous saisissons les opportunités offertes. Nous identifions de plus en plus d'occasions d'exploiter le pouvoir du big data et de l'intelligence artificielle pour concevoir de nouveaux produits et de nouvelles expériences attrayantes. Le monde numérique recèle également des défis liés à la cybersécurité, et nous veillons à la solidité de nos systèmes et à notre capacité à suivre le rythme rapide du développement.

En 2017, Joe Fabbri, Directeur Environnement, Hygiène et Sécurité (EHS) et Développement durable, a quitté le Comité exécutif. Reprenant ses responsabilités, Simon Halle-Smith, Directeur Ressources Humaines, est désormais aussi chargé d'EHS, tandis que Willem Mutsaerts reprend la charge du Développement durable en plus de son rôle de Directeur des Achats Groupe. Nous avons annoncé d'autres changements au sein du Comité exécutif en janvier 2018. Après une remarquable carrière de 23 ans chez Givaudan, Mauricio Graber, Président de la Division Arômes, quittera le Groupe pour occuper les fonctions de CEO de Chr. Hansen. Nous avons la chance dans notre Société de disposer d'un groupe de cadres dirigeants solide et d'un excellent programme de gestion des talents et de planification de la relève. Nous avons pu nommer Louie D'Amico, actuellement Directeur de la Division Arômes Amériques, nouveau Président de la Division Arômes et membre du Comité exécutif à compter du 1er avril 2018. J'aimerais adresser mes remerciements les plus sincères à Joe et Mauricio pour leurs contributions significatives et leurs nombreuses

réussites au sein de Givaudan. Nous continuerons de nous concentrer sur le développement des collaborateurs et veillerons à ce qu'une équipe solide soit en place à chaque niveau.

A l'avenir, il ne fait pour moi aucun doute que Givaudan restera sur la voie du succès, assurant une croissance commune avec ses clients tout en séduisant les consommateurs avec des expériences sensorielles mémorables. Grâce à une croissance organique, à notre approche d'acquisition active visant à identifier des opportunités dans des domaines proches tout en gérant correctement nos coûts, nous sommes bien placés pour envisager l'avenir avec confiance et garantir notre réussite à long terme.

Au fil de l'année, j'ai eu l'occasion de rencontrer nombre de nos collaborateurs à travers le monde et je suis très fier des contributions qu'ils apportent chaque jour à la réussite de Givaudan. Je tiens à exprimer mes remerciements et ma gratitude aux autres membres du Conseil d'administration, aux membres du Comité exécutif et à tous les collaborateurs dans le monde pour le travail accompli et leur soutien.

Enfin, j'aimerais adresser mes sincères remerciements à nos actionnaires pour leur confiance. Je suis convaincu que Givaudan continuera de créer de la valeur à long terme pour toutes ses parties prenantes dans les années à venir.

**Calvin Grieder**  
Président

1. <http://pubdocs.worldbank.org/en/997531493655496869/Global-Economic-Prospects-June-2017-Highlights-Chapter-1.pdf>

# Bilan du Directeur général

## Construire des partenariats solides avec les principales parties prenantes

**Gilles Andrier, Directeur général, répond aux questions de nos actionnaires sur la performance de Givaudan en 2017, sur la deuxième année de notre stratégie 2020 et sur les perspectives concernant les priorités clés de 2018.**

### **Quels ont été les plus grands succès financiers de Givaudan en 2017 ?**

Alors même que 2016, la première année de notre cycle stratégique 2020, avait été marquée par des résultats solides, nous avons continué en 2017 à afficher une dynamique commerciale robuste sur fond d'amélioration de l'environnement au second semestre. La croissance de notre chiffre d'affaires, en hausse de 4,9% à CHF 5 051 millions sur une base comparable et de 8,3% en francs suisses, ainsi que notre flux de trésorerie disponible de 11,8 du chiffre d'affaires sont tous deux conformes à la moyenne des objectifs financiers que nous avons arrêtés pour 2020. Notre croissance est bien répartie entre les Divisions Arômes et Parfums. Nous avons continué par ailleurs à faire de grands progrès opérationnels dans tous les domaines des piliers stratégiques de notre stratégie 2020.

### **Quels ont été les défis et comment les avez-vous surmontés ?**

En dépit de l'amélioration de l'environnement de marché externe au second semestre 2017, le marché reste globalement difficile. Surtout au vu des pressions exercées par nos clients, eux-mêmes confrontés aux besoins sans cesse changeants des consommateurs. Rien n'indique que le rythme de ces changements ralentira. C'est donc notre capacité à nous adapter et à accepter la nouveauté qui nous permettra de répondre à ces défis et d'identifier de nouvelles opportunités.

Suite à une longue période de croissance macroéconomique atone sur les marchés matures, nous avons constaté avec plaisir un retour de la croissance positive sur les marchés matures

d'Europe occidentale, des Etats-Unis et du Japon. Certains marchés à forte croissance tels que l'Afrique et le Moyen-Orient, ainsi que des marchés à forte croissance d'Europe, ont fait état d'une dynamique robuste. Nous avons aussi vu la dynamique s'améliorer sur d'autres marchés à forte croissance, surtout au second semestre, en Chine. Nous sommes convaincus que ces marchés continueront d'apporter une contribution significative à notre expansion.

Nous continuons d'accélérer notre stratégie liée aux clients locaux et régionaux. De plus, nous renforçons nos capacités dans les produits naturels et les solutions intégrées. Nous investissons également dans nos activités en étendant notre présence, en particulier dans les marchés à forte croissance. Les fondations de notre nouvelle plateforme de production de parfums à Changzhou, en Chine, ont été posées. Ce site décuplera sensiblement nos capacités de production dans la région Asie-Pacifique. Nous avons ouvert un nouveau centre de création à Mexico, qui nous rapprochera de clients clés de cette région et de leurs marchés. Un nouveau centre d'encapsulation des parfums, à Singapour, deviendra opérationnel en 2018 et viendra renforcer notre leadership en matière de technologie d'encapsulation ainsi que nos capacités de production. Nous avons continué par ailleurs d'investir dans notre nouveau site de production d'arômes pour entremets salés à Pune, en Inde.

---

### **Nos acquisitions stratégiques, conjuguées à la vigueur de nos achats de produits naturels, contribuent à faire de nous un fournisseur de solutions naturelles de choix pour nos clients.**

---

La demande des consommateurs en produits naturels ne cesse de croître ; c'est surtout le cas pour la Division Arômes, dont 43% des clients considèrent le label « 100% naturel » comme essentiel dans leurs décisions d'achat. Nous continuons de nous adapter à ce phénomène : nos acquisitions stratégiques, conjuguées à la vigueur de nos achats de produits naturels, contribuent à faire de nous un fournisseur de solutions naturelles de choix pour nos clients.



Nous avons continué à faire de grands progrès opérationnels dans tous les domaines de nos piliers stratégiques.



Gilles Andrier, Directeur général

### En quoi les acquisitions ont-elles soutenu la croissance des clients en 2017 ?

Notre approche à l'égard des acquisitions, consiste à identifier des sociétés susceptibles de renforcer ou de compléter nos capacités existantes et de nous permettre d'offrir davantage de solutions à nos clients. Nous avons franchi trois étapes importantes cette année dans la Division Arômes avec l'acquisition d'Activ International et de Vika B.V. ainsi que l'annonce de l'achat de la Division Nutrition du groupe Centroflora. Ces mesures renforcent notre engagement à offrir aux clients une gamme élargie de solutions de parfums et d'arômes répondant à leurs demandes d'ingrédients « clean label », biologiques et naturels. Nous avons en outre continué à progresser dans l'intégration de Spicetec, qui s'accompagne d'ores et déjà de nouvelles opportunités commerciales.

Pour développer les capacités de nos activités liées aux parfums, nous avons entamé des négociations exclusives pour acquérir Expressions Parfumées, une maison française de création de parfums bénéficiant d'un solide portefeuille de clients locaux. Première maison de parfumerie à avoir obtenu le label Origine France Garantie, elle est pionnière des compositions de parfumerie naturelles. Lors de chacune de ces acquisitions, il est essentiel de gérer l'intégration le mieux possible et de travailler ensemble pour développer ces activités.

### Quels progrès ont été faits du côté de Givaudan Business Solutions ?

Ce qui est fondamental pour notre activité, c'est d'assurer l'excellence des interactions avec les clients à chaque point de contact. C'est précisément ce que notre nouvelle organisation GBS nous aide à réaliser. Elle est au cœur de notre pilier stratégique 2020 « Fournir des produits et prestations de premier ordre ». A l'issue d'une longue phase de conception, nous avons commencé à déployer GBS durant l'été 2017, dans le cadre d'une approche échelonnée. Nous avons commencé

par l'Europe et la région Asie-Pacifique. GBS offrira des services et des solutions de pointe qui aideront le Groupe à accroître son efficacité opérationnelle et son agilité.

### GBS offrira des services et solutions de pointe qui aideront le Groupe à accroître son efficacité opérationnelle et son agilité.

Nous avons officiellement ouvert notre nouveau Centre GBS à Kuala Lumpur en décembre 2017. Son implantation stratégique en Malaisie permet à Givaudan d'offrir une expérience client d'exception. Alors que nous continuons de nous développer dans la région, nous mettons tout en œuvre pour concrétiser notre ambition 2020. Outre Kuala Lumpur, nous avons poursuivi la mise sur pied de deux autres Centres de prestations GBS régionaux, à Budapest et Buenos Aires.

### Quels rôles les partenariats ont-ils joué dans la réalisation de la stratégie 2020 en 2017 ?

Notre collaboration avec des innovateurs, nos fournisseurs, nos collaborateurs et les communautés dans lesquelles nous exerçons nos activités est à la base d'une croissance responsable et durable.

Nous travaillons avec un grand nombre de collaborateurs externes afin de créer de la valeur grâce à l'innovation. Nous avons lancé MISTA, un programme centré sur l'offre de services aux startups, principalement situées dans la baie de San Francisco. Ce programme vient élargir notre modèle de développement de nouveaux produits. Nous restons l'un des partenaires fondateurs de MassChallenge Switzerland, ce qui nous permet de créer des liens et de collaborer avec des startups

dans le domaine high-tech, susceptibles de nous aider à transformer nos activités. Nous sommes par ailleurs en discussion avec plusieurs finalistes de cette année. Notre investissement dans Sensorwake, une startup française, nous permet d'offrir de nouvelles opportunités d'expérience olfactive avec le premier réveil olfactif mondial.

Nous avons officiellement lancé DreamScentz™, une technologie captivante en attente de brevet, qui utilise des fragrances pour améliorer la qualité du sommeil. Cette nouvelle technologie a été développée à l'issue d'années de recherche au sein de notre Centre d'excellence sensorielle d'Ashford. Parmi nos autres réussites technologiques en 2017, citons FreezeFrame®, qui ajoute fraîcheur, goût et éclat aux plats cuisinés, et le dernier ingrédient de Givaudan Active Beauty, PrimalHyal™ Gold, qui a obtenu le prix du Meilleur ingrédient cosmétique couleur lors des Global Beauty Industry Awards.

La collaboration avec nos fournisseurs est également au cœur de notre ambition 2020. Dans le cadre de notre engagement en faveur de pratiques d'achat durable, nous avons introduit « L'approvisionnement pour le partage de la valeur ajoutée ». Il s'agit d'une approche qui couvre les trois domaines clés que sont l'Approvisionnement responsable, l'Approvisionnement à l'origine et les Communautés à l'origine. Elle renforce par ailleurs notre contribution à la préservation de l'environnement, à la stimulation du bien-être des communautés auprès desquelles nous nous approvisionnons et à la sauvegarde des ressources sur le long terme.

L'investissement dans nos collaborateurs est un aspect essentiel de notre réussite sur le long terme. Il passe par le développement de leurs compétences, la promotion d'effectifs diversifiés et la planification de la relève. Ce sont autant de facteurs qui contribuent à favoriser un endroit où il fait bon travailler. Notre programme Leadership Senses a franchi une étape majeure cette année avec le lancement des quatre programmes Commencer, Croître, Evoluer et Améliorer. Plus de 600 leaders ont profité de cette concentration sur les besoins spécifiques en leadership. Le programme s'inscrit également dans nos efforts relatifs à la planification de la relève et des talents car il met à disposition des collaborateurs des opportunités de carrière diverses et intéressantes. Il nous permet de chercher à pourvoir les postes clés en interne dès lors qu'ils deviennent vacants.

### **Alors que le développement durable est un moteur clé de la stratégie 2020, quelle place « A Sense of Tomorrow » occupe-t-il ?**

Le thème du développement durable revêt une importance croissante à nos yeux ainsi qu'à ceux de nos clients, des consommateurs et de la société dans son ensemble. Nous avons regroupé nos efforts en nous concentrant sur trois domaines clés : l'approvisionnement, l'innovation et l'environnement, dans le cadre du concept « A Sense of Tomorrow ». En intégrant davantage de pratiques durables dans la façon dont elle acquière ses matériaux, développe ses produits et réduit son impact sur

l'environnement, Givaudan sera plus à même de satisfaire les besoins actuels de ses clients. Ceci tout en anticipant les défis sans cesse changeants auxquels sont confrontés le secteur, l'environnement et la société dans son ensemble.

## **Pour la troisième année, nous avons été reconnus par le CDP pour notre leadership en matière climatique et avons reçu une note globale de 'A' en 2017.**

Dans le cadre de notre engagement « Road to Paris », nous avons annoncé de nouveaux objectifs scientifiques visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES). Nous entendons diminuer ces émissions de 30 % au niveau de nos opérations et de notre approvisionnement énergétique d'ici à 2030 et de 20 % dans notre chaîne d'approvisionnement sur la même période. Nous visons en outre à recourir davantage à l'électricité renouvelable. Nous nous sommes engagés à acheter 100 % d'électricité issue de sources renouvelables d'ici à 2025. Pour la troisième année, le CDP nous a reconnu pour notre leadership en matière climatique et nous avons reçu une note globale de A en 2017. Nous avons adhéré au World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) et nous collaborons avec plus de 200 entreprises leaders pour transformer les systèmes alimentaires mondiaux.

### **Quelles sont les priorités pour le Groupe en 2018 ?**

Nous continuons de mettre en œuvre notre stratégie 2020 en restant à l'écoute des changements du marché et nous demeurons concentrés sur les clients.

En réagissant à l'évolution rapide des préférences des consommateurs et en travaillant avec nos clients, nous aiderons ces derniers à rendre leurs marques attrayantes et prospères. Au gré des besoins, nous saisissons les opportunités de rachat de sociétés susceptibles de renforcer davantage nos capacités. Nous continuerons de déployer GBS, ce qui nous aidera à générer les ressources financières supplémentaires dont nous avons besoin pour poursuivre notre croissance commune avec nos clients dans les années à venir.

Seule une exploitation optimale de notre culture d'innovation nous permettra d'offrir à nos clients les innovations dont ils ont besoin et de trouver des façons différentes d'agir pour rester leaders du marché. Nous identifions nombre d'opportunités liées à la numérisation. Elles nous permettent de développer des services différenciés et de nouvelles façons de collaborer avec nos clients, partenaires et employés.

Nos collaborateurs sont au cœur de nos activités et nous continuerons de leur offrir un endroit où il fait bon travailler, où chacun d'eux peut contribuer à notre réussite. A cet effet,

nous appliquons une planification de la relève efficace, grâce à laquelle nous sommes en mesure de nommer des leaders très expérimentés, internes à Givaudan, et de réaliser ainsi notre stratégie 2020 avec succès.

---

**En réagissant à l'évolution rapide des préférences des consommateurs et en travaillant avec nos clients, nous aiderons ces derniers à rendre leurs marques attrayantes et prospères.**

---

L'année 2018 marquera les 250 années de patrimoine de Givaudan et sa capacité à éveiller les sens. Nous constatons à cette occasion que notre raison d'être reste la même : inspirer des émotions grâce à nos créations, chaque jour, partout, pour des lendemains meilleurs.

C'est avec beaucoup d'enthousiasme que je démarre cette nouvelle année, une étape de plus vers notre stratégie 2020.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'G. Andrier', with a stylized flourish at the end.

**Gilles Andrier**

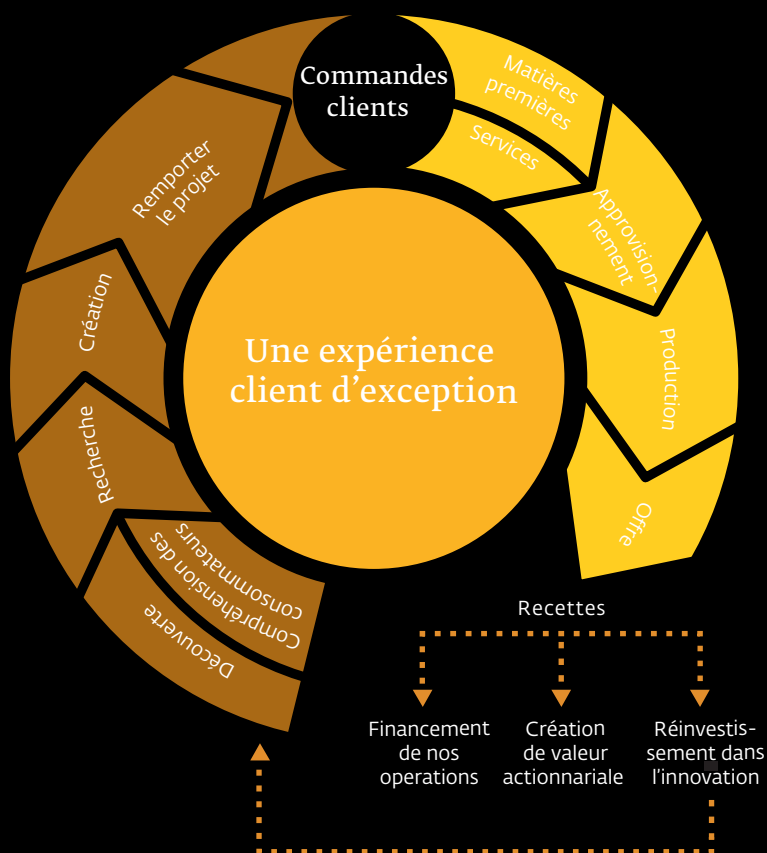
Directeur général

# Notre chaîne de valeur

## Notre ancrage clients

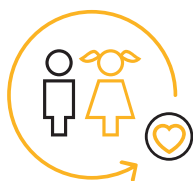
Nous visons à offrir à nos clients des produits de grande qualité, innovants et durables en créant de la valeur grâce à une expérience client d'exception.

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 notre stratégie, de sa mise en œuvre et de nos activités quotidiennes. Nous cherchons être reconnus par nos clients pour la façon dont nous interagissons vraiment avec eux à chaque point de contact de notre chaîne de valeur. Nous savons qu'il est essentiel de pouvoir nous adapter aux besoins de nos clients mondiaux, internationaux, locaux et régionaux.



# Nos capacités

## Ravir les consommateurs grâce à des solutions créatives



### La compréhension des consommateurs

**Nous étudions les esprits et les vies des consommateurs dans le monde entier afin de créer des goûts et des senteurs pertinents et différenciés pour les marques de nos clients**

Equipe mondiale d'experts dans les domaines de la compréhension, des aspects culturels et du décodage sensoriel

Connaissances concernant les pays, les étapes de la vie et les genres

Réseau agile mondial de tests auprès des consommateurs



### La création

**Ce qui nous motive au quotidien, c'est de ravir et susciter des émotions chez les consommateurs**

Une équipe d'aromaticiens et de parfumeurs passionnés

Des partenariats étroits avec nos clients

Une palette de produits et des ingrédients uniques



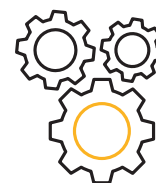
### L'innovation

**Grâce à notre culture de l'innovation, nous améliorons durablement notre avantage compétitif, nous créons de nouveaux horizons pour nos activités et nous offrons des solutions de pointe à nos clients**

Equipes pionnières en recherche et développement

L'accent mis sur la science du goût et de l'odorat

Vaste gamme de produits pour un portefeuille de clients divers



### L'excellence opérationnelle

**Nos opérations mondiales et la rapidité de notre accès au marché font de nous un partenaire de choix, au service de nos clients, où qu'ils soient, dès qu'ils ont besoin de nous**

Répartition mondiale des opérations, avec une présence locale permettant un accès rapide au marché

Excellence de la chaîne d'approvisionnement répondant aux besoins des clients

Approvisionnement durable en matières premières



# Notre modèle d'entreprise

## La création de valeur chez Givaudan

Entrée de capitaux .....► Stratégie favorable à la création de valeur .....

### Capital financier

- Fonds propres de CHF 3 538 millions
- Flux de trésorerie disponible de 11,8 %

### Préserver notre réputation

- Application des normes éthiques les plus élevées dans nos interactions avec toutes nos parties prenantes
- Nos valeurs intégrées à nos Principes de bonne conduite

### Collaborateurs et talents

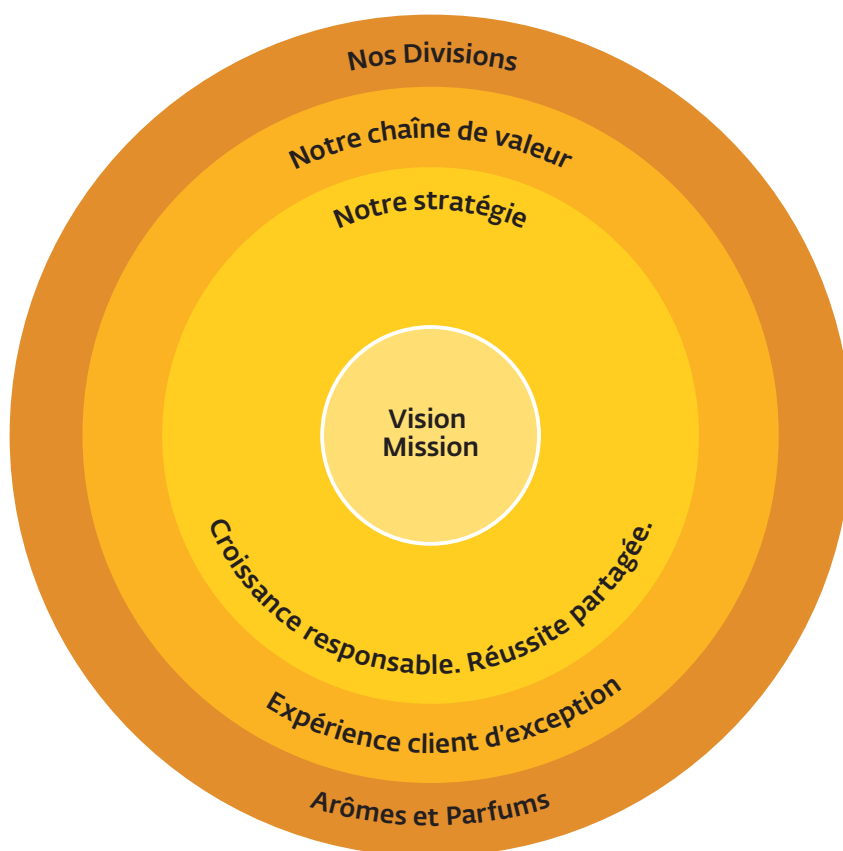
- Développement du leadership à tous les niveaux
- Engagement en faveur de la diversité des effectifs
- Etudes annuelles de benchmarking pour une offre de rémunération compétitive

### Innovation, Science et Technologie

- Investissements de CHF 424 millions dans la recherche et le développement
- A l'échelle mondiale, 481 collaborateurs au sein de Science et Technologie
- Partenaire fondateur de MassChallenge Switzerland

### Opérations

- 46 sites de production dans 22 pays
- Achat de plus de 10 000 matières premières



◀ ..... Mécanisme de contrôle interne .....

### Externes

### Financiers et macroéconomiques

### Mégatendances



- Nos Divisions – page 2
- Notre chaîne de valeur – page 10
- Notre stratégie – page 14
- 2017 Annual Report – Notre vision et notre mission (en anglais) – page 12

## .....► Création de valeur pour nos parties prenantes .....► Résultat 2017

### Clients

- Offrir de l'innovation et des produits durables à nos clients
- Politique d'Achats Responsables depuis 2016. Nous souhaitons que 90 % de notre volume de matières premières d'origine naturelle soit issu d'un approvisionnement responsable d'ici 2020
- Un véritable partenariat à chaque étape de la chaîne de valeur
- Extension de notre présence mondiale pour assurer la proximité avec nos clients

L'acquisition d'Activ International et Vika B.V. visant à renforcer nos capacités dans le domaine des solutions d'arômes naturels

Ouverture d'un nouveau centre de création à Mexico et d'un centre GBS à Kuala Lumpur

### Collaborateurs

- Une main-d'œuvre diversifiée et équitablement rémunérée, capable d'avoir un impact sur son environnement
- Nos dirigeants sont équipés et formés pour l'avenir grâce à des programmes de leadership ciblés
- Programmes ciblés de développement des compétences techniques et fonctionnelles ainsi que d'apprentissage
- Planification solide des talents et de la relève offrant de vastes opportunités de carrière

11 170 emplois dans le monde

600 leaders ayant suivi le programme Leadership Senses

Depuis 2012, 90 % des postes de direction sont pourvus en interne

### Actionnaires

- Dix-septième augmentation consécutive du dividende depuis notre cotation à la Bourse suisse<sup>1</sup>
- Augmentation du cours boursier

Dividende proposé de CHF 58.00<sup>1</sup>

Capitalisation boursière de CHF 20 794 035 672

### Innovateurs

- Promotion des synergies interdivisionnelles et choix entre les portefeuilles d'innovation
- Création de valeur grâce à l'innovation pour soutenir les clients, aujourd'hui et demain
- Mise en place de partenariats stratégiques au sein de différents écosystèmes d'innovation
- Exploration des applications commerciales générées par les nouvelles tendances numériques

Début de MISTA, un programme centré sur l'offre de services aux startups

Investissement ponctuel dans Sensorwake

Collaboration sur trois ans avec CentraleSupélec

### Fournisseurs

- Partenariats à long terme, présence directe et collaboration dans les pays d'origine avec les fabricants et les fournisseurs
- Partenariat avec les fournisseurs dans le but de réduire l'empreinte carbone des biens et services achetés
- Exploitation de capacités grâce à l'innovation avec l'aide des fournisseurs afin de doper notre pouvoir d'innovation mutuel

SOMAVA, une nouvelle coentreprise avec Henri Fraise & Fils. 100 % de nos gousses de vanille de Madagascar issues de la récolte 2017 proviendront de cette nouvelle coentreprise

Partenariats et accords à long terme avec nos fournisseurs pour garantir notre approvisionnement et diminuer la volatilité des prix

### Communautés

- Soutien aux communautés locales auprès desquelles nous nous approvisionnons par le biais de projets sociaux et environnementaux
- Green Teams locales participant à des activités sociales dans les communautés au sein desquelles nous opérons
- Soutien à la Fondation Givaudan pour préserver l'avenir des communautés et leur environnement fragile

Certification Fair for Life pour notre production d'huile de feuille de girofle

Green Teams actives sur 61 sites Givaudan

Somme totale de CHF 1 503 925 allouée à des organismes caritatifs au profit des communautés locales

## .....► Mécanisme de contrôle interne .....►

### Développement durable

### Réglementation

1. Sous réserve de l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 22 mars 2018

# Notre stratégie 2020

## Croissance responsable. Réussite partagée.

**Notre ambition 2020 consiste à créer de la valeur pour nos parties prenantes grâce à une croissance durable et responsable ainsi qu'à une réussite partagée.**

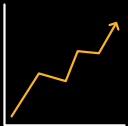








Etre le partenaire de choix de nos clients correspond pour nous à une ambition stratégique. Cette ambition est fonction de la valeur que nous créons à leurs côtés grâce à une croissance durable et responsable.

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. 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. Nous nous appuyons sur les trois piliers stratégiques que sont une croissance commune avec nos clients, l'offre 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 du chiffre d'affaires et un flux de trésorerie disponible moyen de 12 % à 17 % sur une période de cinq ans allant jusqu'en 2020.

Deux ans après l'adoption de notre stratégie, nous sommes toujours bien placés pour atteindre nos objectifs financiers et continuer à faire des progrès opérationnels solides au sein de chacun de nos piliers stratégiques.

<b>4–5 %</b> Croissance organique <sup>1</sup> moyenne du chiffre d'affaires	<b>12–17 %</b> Flux de trésorerie disponible moyen en % du chiffre d'affaires <sup>1</sup>	<b>Un partenaire de choix</b>
<p><b>Une croissance commune avec nos clients</b></p> <div>  <p>Marchés à forte croissance</p>  <p>Santé et bien-être</p>  <p>Produits préférés des consommateurs</p>  <p>Solutions intégrées</p> </div>	<p><b>Des produits et prestations de premier ordre</b></p> <div>  <p>Miser sur l'excellence</p> </div>	<p><b>Des partenariats pour une réussite partagée</b></p> <div>  <p>Innovateurs</p>  <p>Fournisseurs</p>  <p>Collaborateurs</p>  <p>Communautés</p> </div>

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

# Une croissance commune avec nos clients

## Utiliser nos capacités pour réussir

### 4,9 % Croissance organique du chiffre d'affaires

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 4% à 5% pour la croissance organique moyenne du chiffre d'affaires sur la période de cinq ans allant jusqu'en 2020. Nous sommes en bonne voie en 2017 avec un chiffre d'affaires de CHF 5 051 millions, ce qui correspond à une augmentation de 4,9% sur une base comparable.



**Marchés à forte croissance**

Nous concentrons nos ressources pour renforcer notre présence sur les marchés où nous identifions des opportunités de croissance élevées où nous sommes en mesure d'accompagner nos clients dans l'expansion de leurs activités.

Principales réalisations en 2017 :

- **Célébration de notre 25<sup>e</sup> anniversaire à Singapour.** Notre site de Singapour a fêté un événement de taille : 25 années de réussite sur le marché.
- **Nouveau centre d'encapsulation des parfums à Singapour.** Le centre, dont les fondations ont été posées et dont les opérations devraient débuter en 2018, viendra renforcer notre leadership dans le domaine de la technologie d'encapsulation ainsi que nos capacités de production.
- **Ouverture d'un centre de création de parfums à Mexico.** Stratégiquement implanté à proximité de clients clés et de leurs marchés, le nouveau centre propose une expertise en matière de création de parfums associé à des services sur mesure d'évaluation des parfums.
- **Plateforme de production de parfums en Chine.** Les fondations de notre nouveau site de Changzhou, dans la province du Jiangsu, ont été posées au cours de l'année. Il décuplera sensiblement nos capacités de production dans la région Asie-Pacifique. D'une valeur totale d'environ CHF 100 millions, il s'agit de notre plus gros investissement en Chine à ce jour.

### Histoire de réussite

## Célébration d'un site phare

Depuis son ouverture en 2012, notre site de production de Makó, en Hongrie, nous a permis de satisfaire la demande croissante des clients en matière de rapidité, d'agilité et de qualité. Grâce à sa vaste capacité de production et à son niveau élevé d'automatisation, le site a atteint des normes sans précédent dans la fourniture de produits et de prestations de premier ordre à nos clients.

Alors qu'il a fêté son cinquième anniversaire, Makó peut se targuer d'avoir franchi de nombreux jalons dans des domaines clés tels que le service, la qualité, les coûts, la sécurité et le développement durable. Le site incarne non seulement la position de leader sectoriel de Givaudan, mais montre aussi aux clients que nous cherchons sans relâche à leur offrir une expérience d'exception.



Site de production d'arômes de Givaudan, à Makó, Hongrie

## Histoire de réussite

# Entretenir une réflexion innovante et une culture du partage

Notre nouveau centre de création de parfums à Mexico offre un environnement favorable, tant à une réflexion innovante, qu'au partage et à la collaboration. Il nous rapproche de nos clients clés et de leurs marchés. Avec une surface d'environ 2 800 mètres carrés, ce nouveau centre accueille nos équipes de création et développement, nos laboratoires d'application et de technologie, notre recherche marketing et sur les marchés de consommation ainsi que nos équipes commerciales pour le Mexique et l'Amérique centrale. Il jouera un rôle de taille en offrant un artisanat expert et de vastes connaissances dans la création de parfums. En parallèle il proposera des services d'évaluation des parfums sur mesure, afin de livrer des produits de la plus haute qualité.

Nos activités au Mexique ont démarré en 1949 et, depuis, nous avons innové et développé nos produits au gré de l'évolution et des changements de goûts des consommateurs. Aujourd'hui, en améliorant nos capacités créatives au Mexique et en Amérique centrale, nous soutenons la croissance à long terme des activités dans la région, un marché clé de notre stratégie 2020.



Nouveau centre de création de parfums, Mexico



## Santé et bien-être

Nous avons de nombreuses opportunités d'offrir aux clients des solutions les aidant à répondre aux exigences croissantes des consommateurs en matière de nutrition et de styles de vie plus sains.

Principales réalisations en 2017 :

- **Les attributs du goût jouent un rôle clé dans le succès de produits sains.** Nous avons fait des progrès significatifs dans le soutien apporté à nos clients dans de nombreux domaines du goût, y compris comment aller au-delà des édulcorants. Nous avons également progressé dans des technologies gustatives qui fournissent de délicieuses protéines végétales et laitières dans les boissons nutritives et les substituts de viande.
- **Récompenses pour Revivyl™.** Nous avons progressé dans le domaine du microbiome. Nous avons remporté deux récompenses majeures grâce à un ingrédient unique basé sur le microbiome et bénéficiant d'un franc succès sur le marché.
- **Partenariat avec Draco Natural Products.** Un partenariat stratégique a été établi pour nos activités Active Beauty afin de développer une nouvelle ligne exclusive d'ingrédients végétaux bioactifs reposant sur la médecine traditionnelle chinoise. Le savoir-faire de Draco en matière de produits efficaces d'origine naturelle donnera naissance à des solutions innovantes qui viendront enrichir notre portefeuille d'ingrédients.
- **BisaboLife™ lancée par Active Beauty.** Cette molécule durable, obtenue grâce à un processus de fermentation exclusif, est entièrement biosourcée et prend soin des peaux et cuirs chevelus sensibles.

## Histoire de réussite

# Leadership éclairé dans le secteur des aliments durables

Qu'il s'agisse d'ingrédients naturels, de « clean labels », de développement durable ou de produits favorables à la santé et au bien-être, la demande et les besoins s'accroissent avec un accent marqué pour les Produits naturels. Notre stratégie globale est là pour y répondre.

Une grande part de notre communication sur l'expansion de nos capacités de Produits naturels ainsi que sur notre leadership éclairé dans le domaine, s'est faite via un

parrainage et des présentations lors des quatre Sommets sur les aliments durables organisés en 2017, à San Francisco, Amsterdam, San Paulo et Singapour. Au cours de ces événements, nous avons eu l'occasion de contribuer à des discussions sur des thèmes clés liés au développement durable avec des hauts dirigeants du secteur. Ces partenariats pour une réussite partagée nous permettront de garantir une croissance commune avec nos clients, ce qui constitue un pilier central de notre stratégie 2020.



## Histoire de réussite

### La beauté issue du monde naturel

Dans notre quête d'alternatives durables pour le marché de la beauté, nous avons lancé un nouvel ingrédient entièrement biosourcé, qui prend soin des peaux et cuirs chevelus sensibles en apaisant et fortifiant la peau tout en restaurant son bien-être.

BisaboLife™ satisfait la demande de consommateurs qui intègrent de plus en plus la santé et le bien-être à leur quotidien et qui sont sensibilisés aux questions de développement durable. Pour nos clients, il offre une solution innovante répondant à ces besoins, car il leur permet de remplacer les ingrédients provenant de sources non durables. Les marques sont très friandes de ce nouveau matériau apaisant biosourcé qui prend soin des consommateurs à peau sensible.

Ce nouvel ingrédient associe nos connaissances et notre expertise en matière de science et de technologie au profit d'une innovation responsable. Nous nous engageons par ailleurs à développer pour nos clients de nouveaux produits innovants qui respectent des processus durables et l'environnement.



#### Produits préférés des consommateurs

Nous plaçons nos clients au cœur de ce que nous faisons, leur permettant de se sentir appréciés, confiants et compris. Nous sommes un véritable partenaire à chaque étape de la création et de la chaîne de valeur.

Principales réalisations en 2017 :

- **Etendre notre portefeuille d'arômes naturels.** La solidité de notre approvisionnement en produits naturels, notre base de connaissances existante et notre expertise en matière d'arômes naturels font de nous le prestataire de solutions naturelles de choix de nos clients.
- **Sensibiliser aux produits naturels.** Des publications exclusives sur les produits naturels ont été diffusées sur tous les réseaux sociaux de la Société dans le cadre de la campagne numérique de la Division Arômes conçue pour présenter nos capacités grandissantes en matière d'arômes naturels et de solutions alimentaires naturelles.

## Histoire de réussite

### Réinventer les agrumes

La famille des agrumes constitue un élément essentiel des palettes de nos Parfumeurs. Nous réinventons ces ingrédients afin d'inspirer plus encore nos équipes créatives.

Nous avons modernisé cette famille olfactive en acquérant les meilleures qualités à leur source et en les associant à notre approche créative de l'artisanat engagé. Nous avons en outre combiné différentes techniques artisanales pour offrir à nos parfumeurs une vision olfactive qui a donné naissance à une collection exclusive basée sur les agrumes.



- **Partenariat avec Condé Nast.** Nous avons appris à des étudiants à apprécier et à comprendre les parfums au Center of Fashion & Design de Condé Nast, à Shanghai, sensibilisant ainsi les consommateurs chinois à l'univers du parfum.
- **Réinventer les agrumes.** Nous achetons des huiles essentielles d'agrumes de très haute qualité à des fournisseurs italiens. Nous créons de nouveaux ingrédients exclusifs grâce à des technologies innovantes : sept ingrédients ont été ajoutés aux palettes de nos parfumeurs, faisant bénéficier les consommateurs de nouvelles signatures olfactives allant de notes vertes pétillantes à un effet d'agrumes longue durée.
- **Négociations relatives à l'acquisition d'Expressions Parfumées.** Cette acquisition renforcera notre présence auprès des clients locaux et régionaux, tout en développant nos capacités liées aux ingrédients naturels.

## Histoire de réussite

### Les consommateurs veulent des produits naturels

L'aspect naturel est un moteur important de la demande sur les marchés modernes à croissance rapide. Les consommateurs souhaitent de plus en plus des produits de confiance provenant de sources naturelles reconnues.

Les arômes naturels représentent une part importante du chiffre d'affaires mondial de Givaudan lié aux arômes. Plus de 90 % de nos ressources d'innovation sont dédiées à la recherche sur les produits naturels. Les ventes d'arômes naturels augmentent rapidement, et 43 % des consommateurs jugent un label « 100 % naturel » important lors de leurs décisions d'achat.

Nos récentes acquisitions stratégiques, la vigueur de notre approvisionnement en produits naturels, notre base de connaissances existante et notre expertise en matière d'arômes naturels font de nous le prestataire de solutions naturelles de choix de nos clients.



**Solutions  
intégrées**

Nous cherchons des opportunités pour développer nos activités au-delà de nos capacités d'arômes et de parfums traditionnelles. Ceci afin d'améliorer la proposition de valeur de la Société et de créer de nouvelles opportunités de croissance.

En 2017, nos acquisitions ont visé à combiner le savoir-faire des sociétés qui nous ont rejoints avec nos connaissances et notre expertise existantes. Le but étant de renforcer notre position dans les domaines des produits naturels et des solutions intégrées, créant ainsi une valeur ajoutée pour les clients. Ces acquisitions ont inclus :

- **Activ International**, acquise en janvier, qui est venue renforcer nos capacités en matière de solutions et d'extraits salés naturels.
- **Vika B.V.**, acquise en septembre, qui est venue compléter notre portefeuille de solutions et extraits de produits laitiers naturels.
- **Centroflora Nutra**, la Division Nutrition du Groupe Centroflora, qui va nous permettre de développer notre offre mondiale d'extraits naturels et de renforcer notre présence au Brésil. Nous avons annoncé notre intention d'acquérir cette société en septembre.

## Histoire de réussite

### Développer notre portefeuille au-delà de la Division Arômes

Givaudan vise à assurer une croissance responsable et une réussite partagée pour les actionnaires, les clients et toutes les parties prenantes clés. Une partie de cette stratégie de croissance repose sur les solutions intégrées et les produits naturels, des domaines dans lesquels nous pouvons développer nos activités au-delà de nos capacités d'arômes et de parfums traditionnelles.

Du côté des produits naturels, par exemple, nos connaissances et notre expertise ont été renforcées par la récente acquisition de sociétés dont les capacités complémentaires viennent améliorer nos offres aux clients.

Les portefeuilles de ces sociétés – Activ International, Vika B.V. and Centroflora Nutra – renforcent la proposition de valeur de la Société aux clients et s'accompagnent de nouvelles opportunités de croissance pour nos offres d'arômes naturels. Activ apporte à Givaudan une gamme d'arômes naturels et biologiques, Vika un vaste éventail de solutions naturelles de produits laitiers et salés, et Centroflora Nutra des extraits végétaux manufacturés et des fruits déshydratés.

Cette approche s'inscrit dans notre stratégie de développement de nos activités grâce aux produits naturels et aux solutions intégrées.



# Des produits et prestations de premier ordre

## Promouvoir l'excellence le long de la chaîne de valeur

**11,8 %** Flux de trésorerie disponible en pourcentage du chiffre d'affaires

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 et, avec un flux de trésorerie disponible de 11,8 % en 2017, nous sommes bien partis pour atteindre notre objectif 2020.



**Miser sur  
l'excellence**

### Givaudan Business Solutions

Givaudan Business Solutions (GBS) est le fondement de notre promesse d'offre de produits et prestations de premier ordre. Elle a été conçue pour améliorer l'efficacité interne, exploiter les meilleures pratiques issues de l'organisation dans son ensemble et renforcer notre agilité. GBS nous permettra d'offrir à nos clients une expérience d'exception et contribuera à la réalisation de nos objectifs financiers 2020.

Nous suivons une approche globale qui aidera l'organisation à déployer GBS. Nous nous appuyons sur notre position solide pour créer la structure convenant le mieux à Givaudan, et ce progressivement au cours des trois prochaines années.

Principales réalisations en 2017 :

- **Début de la mise en œuvre.** Nous avons commencé à déployer GBS sur des sites-pilotes en Europe et pour un nombre limité d'activités dans la région Asie-Pacifique.
- **Déplacement des activités.** Les activités de l'ancienne organisation Givaudan Finance Services ont été intégrées à GBS, les sites de Budapest et Buenos Aires étant établis en tant que centres GBS pour l'Europe et l'Amérique respectivement.
- **Ouverture du centre d'Asie-Pacifique.** Kuala Lumpur, en Malaisie, est le berceau du centre GBS pour la région Asie-Pacifique. Le centre a été inauguré en décembre 2017.

### Histoire de réussite

## Inauguration de notre nouveau centre de prestations GBS à Kuala Lumpur

Nous avons officiellement ouvert notre nouveau centre de prestations Givaudan Business Solutions (GBS) à Kuala Lumpur fin 2017. Il a été stratégiquement implanté en Malaisie afin de tirer parti des talents et de la technologie offerts par le pays.

Initialement axé sur les services de financement et d'approvisionnement, le centre commencera à mettre en œuvre toute la gamme d'activités GBS en 2019 et hébergera les solutions et services commerciaux sur lesquels s'appuiera la croissance de la Société dans cette région.



Nouveau centre de prestations GBS à Kuala Lumpur

## Gestion de l'information & Technologie (IM&T)

Dans le cadre de GBS, nos équipes IM&T offrent un soutien ininterrompu à nos activités. En exploitant de manière optimale les tendances numériques et la technologie, elles développent des services différenciateurs et de nouvelles façons de travailler avec nos clients, partenaires et employés. Elles ont recours, à cet effet, à des technologies de pointe qui rendent les processus tels que la chaîne d'approvisionnement, la gestion des données principales et les achats plus rapides et plus intelligents.

Principales réalisations pour IM&T en 2017 :

- **Collaboration avec CentraleSupélec.** Nous avons mis en place un partenariat sur trois ans avec cet établissement français de recherche et d'enseignement supérieur spécialisé dans l'ingénierie et la science. Notre collaboration sera centrée sur la science des données appliquées à notre univers des goûts et odeurs.
- **Lancement de GBS.** Nous avons permis à GBS de commencer sur les chapeaux de roues grâce à des solutions numériques dans des domaines tels que la planification avancée et la gestion des services, exploitant à cet effet l'intelligence artificielle et des techniques d'automatisation des processus robotiques.
- **Intégration de Soliance, Libragen, Induchem France et Spicetec.** Ces sociétés récemment acquises ont été intégrées au sein des systèmes Givaudan, dans le cadre de nos stratégies 2020.
- **Développement d'une application pédagogique dédiée à la beauté.** Une nouvelle application réservée à Active Beauty sera utilisée par les experts pour partager les progrès de la Société en matière d'expertise scientifique avec les clients et consommateurs dans le monde entier.

## Une expérience client d'exception

De l'innovation à la vente, nos Divisions d'affaires sont à l'origine d'initiatives qui garantissent que nous offrons des produits et prestations de premier ordre ainsi qu'une expérience client d'exception.

Principales réalisations en 2017 :

- **Une expérience client d'exception (SCE pour Superior Customer Experience).** Notre Division Arômes a lancé la SCE, qui vise à mobiliser tous les employés via un programme SCE. Grâce à la SCE, nous voulons faire en sorte que nos clients se sentent appréciés, confiants et compris en créant un impact positif et des expériences toujours supérieures à chaque point de contact.
- **Principes de base SCE.** Six principes de base ont été formulés pour aider les employés Arômes à comprendre la SCE. Ces principes sont inscrits dans nos gènes, définissent notre

comportement au travail et nous aident à créer une culture centrée sur le client. Quel que soit le rôle des employés, ces principes leur permettent de mieux comprendre ce que recouvre la SCE.

- **Prix du meilleur fournisseur.** Nos clients spécialisés dans la parfumerie fonctionnelle et la parfumerie fine à travers le monde nous ont récompensés pour notre créativité, notre pérennité et notre collaboration.

## Excellence dans les opérations

Nous sommes pleinement engagés en faveur de l'excellence face au changement climatique et nous mettons en œuvre notre ambitieux programme. Nous prenons des mesures environnementales dans toutes nos opérations et au-delà.

Principales réalisations en 2017 :

- **Objectifs basés sur la science.** Nous avons annoncé d'ambitieux objectifs scientifiques de réduction des émissions absolues de GES des scopes 1 et 2 de 30 % entre 2015 et 2030. Nous visons en outre à diminuer de 20 % les émissions de GES du scope 3 sur la même période.
- **Liste « A » du CDP.** Pour la troisième année, nous avons obtenu une place dans la liste du CDP répertoriant les sociétés apportant les meilleures réponses face au changement climatique.

## Histoire de réussite

### Promouvoir l'excellence dans la production

Le réseau de fabrication de la Division Arômes compte 31 sites de production et six sites de distribution, qui produisent des centaines de milliers de tonnes d'ingrédients et de produits finis chaque année.

Il s'agit d'un vaste réseau, et chaque amélioration de son efficacité, sa réactivité, sa qualité, sa durabilité et sa sécurité nous aide à renforcer l'excellence au niveau de la production.

Les Opérations au sein de la Division Arômes font appel à des méthodes de rationalisation pour simplifier les processus et réduire les déchets, ce qui aide nos équipes à opérer efficacement. Nos coûts d'exploitation, par exemple, sont à un plancher historique.

En 2017, nos équipes Opérations à Singapour et São Paulo, au Brésil, ont toutes deux reçu la certification Lean Silver-Gold, faisant des sites de production d'Arômes de Givaudan les premiers à recevoir cette accréditation dans le monde.

# Des partenariats pour une réussite partagée

## Devenir un partenaire de choix

### Un partenaire de choix

Nous entretenons et cultivons de véritables partenariats avec nos groupes de parties prenantes clés pour une réussite partagée. Ces collaborations, donnent lieu à une croissance responsable et durable. Elles sont entretenues avec des innovateurs, des fournisseurs, des employés et les communautés dans lesquelles nous opérons.



#### Innovateurs

Guidés par une culture de l'innovation, nous créons de nouveaux horizons pour nos activités et offrons des solutions différenciées et durables à nos clients. En établissant des connexions et des collaborations, nous cherchons à renforcer les partenariats internes et externes afin de poursuivre une approche globale vis-à-vis de nos partenaires, clients et fournisseurs dans l'ensemble de la Société.

Principales réalisations en 2017 :

- **Startups ciblées.** Nous avons piloté MISTA, un programme centré sur l'offre de services aux startup, principalement situées dans la baie de San Francisco. Ce programme vient étendre notre modèle de développement de nouveaux produits ciblant les startup émergentes du secteur des boissons et aliments.
  - **Partenariat universitaire.** Les étudiants de l'Université de Californie, à Berkeley, participent à un projet visant à transformer la filière carnée. Nous les aidons à créer des arômes pour améliorer le goût des protéines non animales.
  - **Investissement dans Sensorwake.** Un investissement ponctuel a été fait dans Sensorwake, une start-up française à la pointe de l'innovation dans le secteur de la technologie de consommation qui a créé le premier réveil olfactif au monde.
- Nos équipes Science et Technologie, niveau Groupe et au sein des Divisions, participent à la création de valeur liée à l'innovation et elles ont fait de gros progrès en la matière en 2017. Elles soutiennent et développent les activités d'aujourd'hui, tout en recherchant des opportunités de croissance pour demain et pour le jour d'après :
- **Fraîcheur.** Lancement de FreezeFrame® au sein de la Division Arômes : une technologie qui permet de déterminer le moment où les ingrédients sont les plus frais. Elle apporte un goût de fraîcheur aux plats cuisinés, comme si des ingrédients frais venaient d'y être ajoutés.
  - **Amélioration des capacités liées au fromage.** Nous avons renforcé nos capacités liées au fromage en acquérant Vika.
  - **Renforcement de la protection de nos systèmes de diffusion.** Nous avons continué à renforcer notre portefeuille de systèmes de diffusion grâce à l'octroi de sept brevets supplémentaires et au dépôt de six demandes.
  - **Lancement de Mechacaps® Kiln.** Il s'agit d'une nouvelle technologie de diffusion pour une libération contrôlée des parfums dans les détergents en poudre et liquides, y compris les doses uniques.
  - **Global Beauty Industry Award.** Nous avons obtenu le prix du Meilleur ingrédient cosmétique couleur pour PrimalHyal™ Gold, un nouvel ingrédient d'Active Beauty. Créé grâce à un processus de fabrication durable, cet ingrédient permet d'incorporer de l'acide hyaluronique aux formules à base d'huile telles que les poudres compactes, l'huile pour le corps et l'huile solaire.
  - **Exhausteur de parfums fruités.** Esterly™, est une substance olfactive identique à la substance naturelle. Elle est à la fois diffuse, très prononcée et fruitée. Cette substance a été ajoutée à la palette des parfumeurs. Elle soutient et stimule les impressions fruitées et mûres tout en donnant un éclat remarquable et une signature distincte à nombre de créations de parfumerie.
  - **Optimisation de la qualité du sommeil.** Nous avons lancé DreamScentz™, une technologie de la Division Parfums en attente de brevet, qui contribue à optimiser la qualité du sommeil. Grâce au lien entre le parfum, la bonne humeur et une bonne nuit de sommeil, nous nous efforçons d'offrir des solutions inédites qui aident les gens à mieux dormir.
  - **Annnonce d'un parfum fin qui protège la peau.** Active Beauty a dévoilé un concept appelé [Yu], un parfum fin innovant en attente de brevet qui contient l'ingrédient actif Revivyl™, un accélérateur complet du renouvellement de la peau.
  - **Inspiré du thé matcha.** Tea Dione™, une version identique à une molécule naturelle présente dans le thé matcha, est venue enrichir la palette de nos parfumeurs. Découlant d'un programme de recherche réussi, elle est appréciée pour ses notes pures et laiteuses de thé vert matcha rehaussées d'une pointe de fraîcheur apportée par des touches d'anis.



## Histoire de réussite

### Ajouter de l'éclat grâce aux solutions d'arômes fraîcheur

Nous connaissons tous cette « première salve » de fraîcheur dans les aliments, celle des ingrédients fraîchement ajoutés. Mais ce plaisir des papilles n'est pas toujours au rendez-vous, surtout dans les plats cuisinés.

Nos équipes Arômes ont développé une gamme de solutions aromatiques fraîcheur reposant sur FreezeFrame®, une technologie qui ajoute fraîcheur, goût et éclat aux plats cuisinés.

Lancée en 2017 dans une gamme initiale de sept notes de tête et solutions gustatives, cette innovation entre dans le cadre de nos solutions aromatiques existantes et répond à la forte demande des consommateurs souhaitant des plats cuisinés au goût plus frais.

Il s'agit d'une approche innovante développée par le Givaudan Chef's Council à New York. Où nous avons tenté de découvrir, aux côtés de quelques-uns des plus grands chefs du monde, ce qui donnait l'impression à un plat cuisiné d'avoir été fraîchement préparé. Nous avons compris, à cette occasion, ce que signifiait la perception de fraîcheur et nous avons converti le goût des aliments fraîchement préparés en solutions aromatiques éclatantes qui revitaliseront l'expérience gustative liée aux plats cuisinés.



## Histoire de réussite

### MassChallenge : collaboration renforcée

En 2016 nous sommes devenus partenaire fondateur de MassChallenge Switzerland. Nous avons ainsi franchi une étape majeure dans la promotion d'une culture d'innovation ouverte. Le programme est une excellente occasion de rencontrer des startups high-tech susceptibles de transformer nos activités, de façonner le futur paysage du secteur, et de collaborer avec elles.

Pendant le programme d'accélérateur MassChallenge de 2017, par exemple, nous nous sommes entretenus avec plusieurs finalistes, dont la startup suisse Sleepiz. Cette dernière propose des solutions sans contact de mesure des signes vitaux permettant de diagnostiquer les troubles du sommeil chez soi. A partir de 2018, la plateforme MassChallenge sera utilisée en tant que fondation pour le Réseau d'accélérateurs agroalimentaires de l'Institut européen d'innovation et de technologie (EIT Food).



Cérémonie de remise des prix de MassChallenge, novembre 2017

## Histoire de réussite

### DreamScentz™ – pour des rêves agréablement parfumés

Se réveiller relaxé, revitalisé et rafraîchi après une nuit de sommeil n'est peut-être plus un rêve grâce aux recherches Givaudan. Elles ont démontré le pouvoir du parfum dans l'amélioration de la qualité du sommeil.

En attente de brevet, DreamScentz™ est une technologie qui utilise le pouvoir des odeurs pour améliorer la qualité du sommeil. Elle repose sur le lien entre le parfum, la bonne humeur et une bonne nuit de sommeil. A l'heure où les consommateurs sont de plus en plus désireux de mieux dormir, DreamScentz™ pourrait être la solution révolutionnaire qu'ils cherchaient. Elle consiste à transformer le pouvoir des odeurs en une science qui ajoutera aussi de la valeur aux produits de nos clients.



## Fournisseurs

Nous cherchons à générer une valeur maximale pour les fournisseurs dans le cadre de partenariats durables à long terme. Ces collaborations visent à créer une valeur mutuelle en matière de continuité de l'offre, de qualité, de coûts, d'innovation et de responsabilité, tout en nous aidant à proposer les meilleurs ingrédients. Elles nous permettent ainsi de différencier notre offre de produits face aux clients.

Principales réalisations en 2017 :

- **Développement des partenariats avec les fournisseurs.** Nous avons établi de nouveaux partenariats et conclu de nouveaux accords à long terme avec nos fournisseurs pour garantir notre approvisionnement et diminuer la volatilité des prix.
- **Introduction de « L'approvisionnement pour une valeur partagée ».** Une approche globale qui soutient davantage encore notre engagement à long terme en faveur des pratiques d'achat durable a été annoncée.
- **Accord sur les gousses de vanille.** Une coentreprise avec Henri Fraïse & Fils, appelée SOMAVA, nous donne accès à 70 années d'expérience d'approvisionnement et de traitement des gousses de vanille de Madagascar.
- **Approvisionnement en guarana assuré.** Cet accord porte sur l'approvisionnement à long terme en guarana. Il profite aux communautés locales grâce à un partenariat avec un fournisseur local au Brésil. Nous soutenons à cet égard une coopérative de plus de 80 familles productrices dans la région de Bahia, située au sud. L'entreprise contribue à garantir une source de revenus stable aux familles productrices.
- **Innovation avec l'aide des fournisseurs.** Une nouvelle équipe d'Innovation en matière d'achats a été désignée afin d'accélérer la création de valeur mutuelle grâce à l'innovation avec l'aide des fournisseurs.
- **Matériaux et services indirects.** Nous avons travaillé en étroite collaboration avec les fournisseurs dans plusieurs domaines des Matériaux et services indirects tels que la logistique, l'entretien et l'emballage, afin d'identifier et de mettre en œuvre des projets d'amélioration conjoints.

## Histoire de réussite

### L'approvisionnement pour une valeur partagée

Givaudan s'engage à garantir que la production de toutes ses matières premières respecte aussi bien l'homme que l'environnement. « L'approvisionnement pour une valeur partagée » constitue notre approche globale. Elle s'appuie sur cet engagement à long terme en faveur des pratiques d'achat durable. Elle renforce par ailleurs notre contribution à la préservation de l'environnement, stimulant le bien-être des communautés auprès desquelles nous nous approvisionnons et préservant les ressources sur le long terme.

En intégrant un objectif social et environnemental à notre mode d'approvisionnement, nous sommes parfaitement placés pour satisfaire les besoins changeants de nos clients et les exigences de plus en plus rigoureuses des consommateurs, friands de produits plus durables, plus sains et différenciés.

## Histoire de réussite

### Créer de la valeur mutuelle

Notre étroite collaboration avec les fournisseurs et la promotion de synergies entre les Divisions sont autant de facteurs qui nous permettent de créer de la valeur. Parmi les exemples d'innovation avec l'aide des fournisseurs pendant l'année, citons un partenariat exclusif avec un fournisseur d'arômes grâce auquel nos parfumeurs ont accès à de l'huile de pomme innovante, naturelle et durable.

Fabriquée à partir de la purée résultant de la production de jus, cette délicieuse huile de pomme est un produit très haut de gamme. Ce dernier vient pour la première fois ajouter à la palette de parfums une véritable note de tête de pomme verte naturelle. C'est sur ce type de collaboration créatrice de valeur que se concentre notre équipe d'Innovation en matière d'achats, formée en 2017.





## Collaborateurs

Nous nous engageons à promouvoir un endroit où il fait bon travailler, où nos collaborateurs sont motivés à donner le meilleur d'eux-mêmes, à avoir un impact sur leur environnement et à contribuer à la réussite de la Société. Afin de garantir un succès pérenne, nous développons les compétences de nos collaborateurs, entretenons un réseau d'experts sectoriels et de futurs leaders, et nous encourageons des effectifs diversifiés qui savent collaborer avec agilité.

### Histoire de réussite

## Faire preuve de créativité pour attirer les talents

La conception de documents attrayants pour attirer les talents d'aujourd'hui et renforcer notre image de marque d'employeur, de façon créative, a contribué à faire de Givaudan un employeur de choix, à l'échelle mondiale et locale. En 2017, nous avons lancé un film intéressant concernant notre image de marque d'employeur et développé des documents numériques sur mesure pour soutenir les activités de recrutement locales. Ces contenus multimédias incluaient des photos et des témoignages de collaborateurs, une page Internet dédiée ainsi que des publicités sur divers canaux numériques. Lors du Salon de l'emploi HVG à Budapest, nous avons remporté le prix de l'« approche la plus créative pour attirer les talents », une reconnaissance encourageante de notre créativité.



[www.givaudan.com](http://www.givaudan.com) – careers – job search – budapest

Principales réalisations en 2017 :

- **Développement de la gestion des talents.** Nous avons continué d'ajouter des plans de développement à notre processus de gestion des talents. Notre Conseil RH mondial sur les talents s'est réuni à quatre reprises pendant l'année pour discuter du développement des talents entre les différentes activités. Lors de ses réunions en 2017, le Comité exécutif a procédé à des revues des talents dédiées, en plus des revues approfondies de début d'année.
- **Master classes étendues.** Nos investissements dans la formation technique et fonctionnelle ciblée se sont poursuivis avec la mise en place de master classes dans nos deux Divisions d'affaires. Des académies ont également été organisées pour la finance et le controlling, ainsi que pour IM&T.
- **Aboutissement de Leadership Senses.** Conçus pour renforcer nos capacités de leadership, quatre programmes Leadership Senses sont désormais établis, complétant ainsi leur déploiement. Plus de 600 leaders ont profité de la concentration des programmes sur des besoins spécifiques en matière de leadership.
- **Diplômes pour les apprentis aromaticiens.** Le programme mondial de notre école pour aromaticiens garantit à tous les aromaticiens une formation basée sur le même programme. Les apprentis aromaticiens ont reçu leurs diplômes dans les régions EAMO et Asie-Pacifique.
- **Amélioration de l'image de marque d'employeur.** Un film concernant l'image de marque d'employeur a été lancé afin de renforcer notre image de marque d'employeur mondial.
- **Renforcement de la « Rémunération de la performance ».** Nous avons renforcé notre philosophie de « Rémunération de la performance » ainsi que la transparence de la rémunération liée aux différents niveaux d'emploi.
- **Lancement-pilote de ONE Givaudan.** Un programme d'intégration mondial stimulant appelé ONE Givaudan a été lancé comme projet-pilote. Phénomène inédit pour nous : le programme a regroupé 90 participants dans le cadre de pilotes sur quatre sites mondiaux.

## Histoire de réussite

# ONE Givaudan – Intégration des nouveaux collaborateurs

Nos collaborateurs sont source d'une valeur significative et renforcent nos activités. Aussi est-il très important pour nous d'intégrer les nouvelles recrues dès leur arrivée. Nous nous engageons à leur offrir des fondements solides qui leur permettront de réussir.

Lancé en 2017, ONE Givaudan offre une expérience globale et stimulante aux nouveaux collaborateurs, toutes régions confondues. L'intégration mondiale, une grande première pour nous, garantit que les nouveaux arrivants disposent des connaissances de base sur notre Société et son riche héritage, sur nos métiers et sur notre ADN. Des experts internes animent les sessions avec passion, lors desquelles ils partagent leur expertise et la valeur que nous apportons à nos clients.

Les participants apprécient le contenu de ces réunions et la possibilité qui leur est offerte de rencontrer des experts et des pairs issus de toute l'organisation. Ils terminent le programme

avec un sentiment accru de fierté, motivés et décidés à entamer leur parcours.

« Il s'agit d'une excellente opportunité d'exploiter la diversité de nos nouvelles recrues dans toutes nos régions et de leur présenter la chaîne de valeur qui place le client au cœur de tout ce que nous faisons. Nous avons créé une expérience partagée qui nous rassemble pour faire partie de ONE Givaudan. » Michèle Telio, Consultante en apprentissage et développement Groupe



Participants à ONE Givaudan



## Communautés

Les communautés locales auprès desquelles nous nous approvisionnons en matières premières contribuent à nos activités. Nous nous engageons à travailler avec elles sur les questions qui leur sont favorables et qui sont favorables à notre chaîne d'approvisionnement en matières premières. Nos Green Teams interfonctionnelles sont chargées de mener à bien les activités locales liées au développement durable.

Principales réalisations en 2017 :

- **Progrès en matière de gestion des déchets.** Notre site de Cuernavaca, au Mexique, a continué de franchir des étapes vers son objectif « Zéro déchet en décharge » défini pour 2020. Parmi les initiatives prises en 2017 par les sites, citons l'identification de partenaires locaux de gestion des déchets capables de garantir une élimination assortie d'effets positifs sur l'environnement.
- **Recyclage des huiles d'agrumes.** Notre site chinois de Pudong, qui borde une rivière, a trouvé des moyens de réutiliser l'huile d'agrumes, un sous-produit de la production d'arômes. Deux sociétés locales utilisent désormais cette huile, ce qui nous permet d'éviter l'incinération et la consommation d'énergie y afférente.
- **« Année du don »** A Dubaï, les collaborateurs ont soutenu l'initiative « Année du don » du président des Emirats arabes

unis en donnant leur sang, des vêtements, des jouets et des livres aux ouvriers de camps de travail.

- **Programmes « Yeux sains ».** Les collaborateurs de notre site de Jigani, en Inde, ont continué de soutenir les programmes « Yeux sains », en partenariat avec le Vittala International Institute of Ophthalmology (VIO) de Bangalore.

## Histoire de réussite

# lifestyle@givaudan – un franc succès

Ceux qui ont eu la chance de visiter notre site de Dubaï en 2017 ont peut-être été surpris de voir les collaborateurs porter des costumes nationaux de différents pays du monde, faire du vélo « autour du monde » (de façon statique) ou même regarder un film. Ils auront peut-être même remarqué qu'ils dansaient, faisaient la cuisine ou du yoga et participaient à des séances de méditation...

Plus de 20 activités réparties en trois catégories – le bien-être, la nutrition et le fitness – ont été proposées sur douze mois, aidant 85 collaborateurs à améliorer leur forme et leur santé et à s'engager pleinement en faveur de cette initiative d'entreprise, lifestyle@givaudan.

# Performance financière

Givaudan a terminé l'année avec une bonne dynamique commerciale ainsi qu'une augmentation du portefeuille de projets et de nouveaux contrats. Cette croissance solide a été obtenue dans tous les segments de produits et régions, ainsi que par la contribution des récentes acquisitions. La Société continue de mettre en oeuvre des augmentations de prix en collaboration avec ses clients, afin de compenser l'intégralité de la hausse du coût des matières premières.



# Performance opérationnelle

## Performance financière solide

### Performance opérationnelle – Groupe

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre, en millions de CHF sauf indication contraire	2017	2016	Variation en pourcentage
<b>Chiffre d'affaires et résultats</b>			
<b>Chiffre d'affaires du Groupe</b>	<b>5 051</b>	<b>4 663</b>	<b>8,3 %</b>
<b>Chiffre d'affaires sur une base comparable (en %)</b>	<b>4,9 %</b>	<b>4,2 %</b>	
<b>Bénéfice brut</b>	<b>2 250</b>	<b>2 128</b>	<b>5,7 %</b>
en % du chiffre d'affaires	44,5 %	45,6 %	
<b>EBITDA <sup>1</sup></b>	<b>1 089</b>	<b>1 126</b>	<b>(3,3 %)</b>
en % du chiffre d'affaires	21,6 %	24,1 %	
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>869</b>	<b>875</b>	<b>(0,7 %)</b>
en % du chiffre d'affaires	17,2 %	18,8 %	
<b>Bénéfice net part du Groupe</b>	<b>720</b>	<b>644</b>	<b>11,9 %</b>
en % du chiffre d'affaires	14,2 %	13,8 %	
<b>Bilan et flux de trésorerie</b>			
<b>Flux de trésorerie opérationnel</b>	<b>861</b>	<b>805</b>	<b>7,0 %</b>
en % du chiffre d'affaires	17,0 %	17,3 %	
<b>Flux de trésorerie disponible</b>	<b>594</b>	<b>597</b>	<b>(0,5 %)</b>
en % du chiffre d'affaires	11,8 %	12,8 %	
<b>Total des actifs</b>	<b>7 309</b>	<b>6 514</b>	<b>12,2 %</b>
Capitaux propres en % du total des actifs	48,4 %	50,6 %	
<b>Dette nette</b>	<b>1 074</b>	<b>930</b>	<b>15,5 %</b>
<b>Total des passifs et fonds propres (in %)</b>	<b>21 %</b>	<b>19 %</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.

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

### Performance commerciale – Groupe

#### Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires total du groupe Givaudan a atteint CHF 5 051 millions, en hausse de 4,9 % sur une base comparable et de 8,3 % en francs suisses par rapport à 2016.

#### Marge brute

La marge brute était de 44,5 %, contre 45,6 % en 2016. En dépit du maintien des gains de productivité et de la discipline financière, le repli de la marge brute est principalement dû à la dilution causée par l'augmentation des prix de ventes qui viennent compenser l'intégralité de la hausse des coûts des matières premières.

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

L'EBITDA était de CHF 1 089 millions en 2017, contre CHF 1 126 millions en 2016, soit une baisse de 3,3 % en francs suisses et de 3,8 % en monnaies locales. La marge EBITDA était de 21,6 %, contre 24,1 % en 2016. Cette baisse est largement attribuable aux dépenses liées au programme Givaudan Business Solutions (GBS), soit CHF 107 millions sur l'exercice entier, dont CHF 47 millions sous la forme de liquidités. Cette somme a été en partie compensée par des gains hors trésorerie de CHF 20 millions, à la suite de changements apportés aux plans de retraite. Pour rappel, le Groupe avait enregistré en 2016 un gain exceptionnel net hors trésorerie de CHF 62 millions, essentiellement dû à des changements des plans de retraite.

### Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation était de CHF 869 millions, contre CHF 875 millions en 2016, soit une baisse de 0,8% par rapport à 2016. Mesuré en monnaies locales, il a diminué de 1,5%. En 2017, la marge d'exploitation a baissé à 17,2%, contre 18,8% en 2016.

### Performance financière

Les coûts de financement ont été de CHF 42 millions en 2017, par rapport à CHF 51 millions pour la même période en 2016. En 2017, 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 32 millions en 2017, contre CHF 40 millions enregistrés en 2016 ; l'appréciation des coûts de couverture étant annulée par un repli de la volatilité des changes sur les marchés dans lesquels les monnaies ne pouvaient être couvertes.

La charge d'impôts mesurée en pourcentage du bénéfice brut s'est établie à 9% (18% en 2016), principalement due à la diminution du taux aux Etats-Unis. Si l'on ne tient pas compte des éléments exceptionnels, la charge d'impôts, mesurée en pourcentage du bénéfice brut, a été de 15%.

### Bénéfice net

Le bénéfice net a progressé, passant de CHF 644 millions en 2016 à CHF 720 millions en 2017, ce qui correspond à une hausse de 11,7%. La marge bénéficiaire nette s'est ainsi inscrite à 14,2%, alors qu'elle était de 13,8% en 2016. Le bénéfice par action non dilué a augmenté pour s'établir à CHF 78.18, contre CHF 69.95 sur la même période en 2016.

### Flux de trésorerie

Givaudan a dégagé un flux de trésorerie opérationnel de CHF 861 millions en 2017, contre CHF 805 millions en 2016. En pourcentage du chiffre d'affaires, le fonds de roulement est resté globalement stable par rapport à 2016.

Le total des investissements nets en immobilier, usines et équipements s'est établi à CHF 189 millions, contre CHF 135 millions en 2016. En 2017, le Groupe a poursuivi ses investissements destinés à soutenir l'expansion des marchés à forte croissance, notamment le nouveau site de production d'arômes pour entremets salés à Pune en Inde, le Zurich Innovation Centre (ZIC) et les investissements opérés par la Division Parfums à Singapour et en Chine.

Les ajouts d'immobilisations incorporelles se sont élevés à CHF 53 millions en 2017, contre CHF 40 millions en 2016, la Société ayant continué d'investir dans ses plateformes informatiques, notamment pour soutenir l'introduction de l'organisation Givaudan Business Solutions. Le total des investissements nets en immobilisations corporelles et incorporelles s'est élevé à 4,8% du chiffre d'affaires en 2017, contre 3,8% en 2016.

Le flux de trésorerie opérationnel après investissements nets s'est établi à CHF 619 millions en 2017, contre CHF 630 millions en 2016. 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 594 millions en 2017, par rapport à CHF 597 millions sur la même période en 2016. En pourcentage du chiffre d'affaires, le flux de trésorerie disponible a été de 11,8% en 2017, contre 12,8% en 2016.

### Position financière

La position financière de Givaudan restait solide fin décembre 2017. La dette nette s'établissait à CHF 1 074 millions, contre CHF 930 millions en décembre 2016, une hausse due aux acquisitions et au programme d'investissement du Groupe. Fin décembre 2017, le ratio d'endettement était de 21%, contre 19% fin 2016.

### Givaudan Business Solutions

En juillet 2017, Givaudan a annoncé les détails du déploiement prévu de Givaudan Business Solutions, une organisation mondiale offrant des processus et services internes de pointe. L'introduction de Givaudan Business Solutions est en très bonne voie, les premières étapes du déploiement devant être franchies au premier semestre 2018 en Europe et dans la région Asie-Pacifique.

En 2017, le Groupe a engagé des dépenses de CHF 107 millions, dont CHF 47 millions étaient des liquidités, en relation avec la préparation et les premières étapes de l'organisation Givaudan Business Solutions.

### Proposition de dividende

A l'Assemblée générale ordinaire du 22 mars 2018, le Conseil d'administration de Givaudan proposera une distribution en numéraire de CHF 58.– par action au titre de l'exercice 2017, ce qui correspond à une augmentation de 3,6% par rapport à 2016. Il s'agit de la 17<sup>e</sup> hausse consécutive du dividende depuis l'entrée de Givaudan à la Bourse suisse en 2000.

# Consolidated financial statements

## Consolidated Income Statement

For the year ended 31 December

in millions of Swiss francs except for earnings per share data	2017	2016
Sales	5 051	4 663
Cost of sales	(2 801)	(2 535)
<b>Gross profit</b>	<b>2 250</b>	<b>2 128</b>
as % of sales	44,5 %	45,6 %
Selling marketing and distribution expenses	(669)	(640)
Research and product development expenses	(424)	(400)
Administration expenses	(178)	(186)
Share of (loss) profit of jointly controlled entities	–	(1)
Other operating income	42	75
Other operating expense	(152)	(101)
<b>Operating income</b>	<b>869</b>	<b>875</b>
as % of sales	17,2 %	18,8 %
Financing costs	(42)	(51)
Other financial income (expense) net	(32)	(40)
<b>Income before taxes</b>	<b>795</b>	<b>784</b>
Income taxes	(75)	(140)
<b>Income for the period</b>	<b>720</b>	<b>644</b>
<b>Attribution</b>		
Income attributable to equity holders of the parent	720	644
as % of sales	14,2 %	13,8 %
<b>Earnings per share – basic (CHF)</b>	<b>78,18</b>	<b>69,95</b>
<b>Earnings per share – diluted (CHF)</b>	<b>77,54</b>	<b>69,34</b>

## Consolidated Statement of Comprehensive Income

For the year ended 31 December

in millions of Swiss francs	2017	2016
<b>Income for the period</b>	<b>720</b>	<b>644</b>
<b>Items that may be reclassified to the income statement</b>		
<b>Cash flow hedges</b>		
Movement in fair value, net	3	(14)
Gains (losses) removed from equity and recognised in the consolidated income statement	5	10
Movement on income tax	–	1
<b>Exchange differences arising on translation of foreign operations</b>		
Change in currency translation	63	(125)
Movement on income tax	–	2
<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	55	(148)
Movement on income tax	(38)	33
<b>Other comprehensive income for the period</b>	<b>88</b>	<b>(241)</b>
<b>Total comprehensive income for the period</b>	<b>808</b>	<b>403</b>
<b>Attribution</b>		
Total comprehensive income attributable to equity holders of the parent	808	403

## Consolidated Statement of Financial Position

As at 31 December

in millions of Swiss francs	<b>2017</b>	2016
Cash and cash equivalents	534	328
Derivative financial instruments	16	9
Derivatives on own equity instruments		3
Financial assets at fair value through income statement	2	1
Accounts receivable – trade	1 147	996
Inventories	902	788
Current tax assets	32	26
Prepayments	123	96
Other current assets	98	96
<b>Current assets</b>	<b>2 854</b>	<b>2 343</b>
Derivative financial instruments	1	–
Property, plant and equipment	1 579	1 442
Intangible assets	2 482	2 311
Deferred tax assets	207	259
Post-employment benefit plan assets	21	12
Financial assets at fair value through income statement	63	59
Jointly controlled entities	33	35
Investment property	16	
Other long-term assets	53	53
<b>Non-current assets</b>	<b>4 455</b>	<b>4 171</b>
<b>Total assets</b>	<b>7 309</b>	<b>6 514</b>
Short-term debt	308	7
Derivative financial instruments	12	32
Accounts payable – trade and others	662	494
Accrued payroll & payroll taxes	149	143
Current tax liabilities	49	46
Financial liability: own equity instruments	93	57
Provisions	57	6
Other current liabilities	195	174
<b>Current liabilities</b>	<b>1 525</b>	<b>959</b>
Derivative financial instruments	60	62
Long-term debt	1 300	1 251
Provisions	67	59
Post-employment benefit plan liabilities	644	722
Deferred tax liabilities	99	93
Other non-current liabilities	76	75
<b>Non-current liabilities</b>	<b>2 246</b>	<b>2 262</b>
<b>Total liabilities</b>	<b>3 771</b>	<b>3 221</b>
Share capital	92	92
Retained earnings and reserves	5 682	5 477
Own equity instruments	(157)	(109)
Other components of equity	(2 079)	(2 167)
<b>Equity attributable to equity holders of the parent</b>	<b>3 538</b>	<b>3 293</b>
<b>Total equity</b>	<b>3 538</b>	<b>3 293</b>
<b>Total liabilities and equity</b>	<b>7 309</b>	<b>6 514</b>

## Consolidated Statement of Changes in Equity

For the year ended 31 December

2017 in millions of Swiss francs	Share Capital	Retained earnings and reserves	Own equity instruments	Cash flow hedges	Currency translation differences	Remeasure- ment of post employment benefit obligations	Total equity
<b>Balance as at 1 January</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>
Income for the period		720					720
Other comprehensive income for the period				8	63	17	88
<b>Total comprehensive income for the period</b>		<b>720</b>		<b>8</b>	<b>63</b>	<b>17</b>	<b>808</b>
Dividends paid		(515)					(515)
Movement on own equity instruments, net			(48)				(48)
<b>Net change in other equity items</b>		<b>(515)</b>	<b>(48)</b>				<b>(563)</b>
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>92</b>	<b>5 682</b>	<b>(157)</b>	<b>(65)</b>	<b>(1 456)</b>	<b>(558)</b>	<b>3 538</b>

2016 in millions of Swiss francs	Share Capital	Retained earnings and reserves	Own equity instruments	Cash flow hedges	Currency translation differences	Remeasure- ment of post employment benefit obligations	Total equity
<b>Balance as at 1 January</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>



## Consolidated Statement of Cash Flows

For the year ended 31 December

in millions of Swiss francs	<b>2017</b>	2016
Income for the period	720	644
Income tax expense	75	140
Interest expense	29	42
Non-operating income and expense	45	49
<b>Operating income</b>	<b>869</b>	<b>875</b>
Depreciation of property, plant and equipment	114	113
Amortisation of intangible assets	104	132
Impairment of long-lived assets	2	6
<b>Other non-cash items</b>		
– share-based payments	35	33
– pension expense	14	(23)
– additional and unused provisions, net	69	10
– other non-cash items	(52)	(10)
<b>Adjustments for non-cash items</b>	<b>286</b>	<b>261</b>
(Increase) decrease in inventories	(107)	(38)
(Increase) decrease in accounts receivable	(125)	(107)
(Increase) decrease in other current assets	(29)	(53)
Increase (decrease) in accounts payable	136	55
Increase (decrease) in other current liabilities	12	52
<b>(Increase) decrease in working capital</b>	<b>(113)</b>	<b>(91)</b>
<b>Income taxes paid</b>	<b>(73)</b>	<b>(127)</b>
Pension contributions paid	(53)	(45)
Provisions used	(10)	(8)
Purchase and sale of own equity instruments, net	(45)	(48)
Impact of financial transactions on operating income/expense, net		(12)
<b>Cash flows from (for) operating activities</b>	<b>861</b>	<b>805</b>
Increase in long-term debt	350	299
(Decrease) in long-term debt	(17)	–
Increase in short-term debt	670	463
(Decrease) in short-term debt	(705)	(663)
<b>Cash flows from debt, net</b>	<b>298</b>	<b>99</b>
Interest paid	(24)	(33)
Purchase and sale of derivative financial instruments, net	–	(8)
Others, net	(7)	–
<b>Cash flows from financial liabilities</b>	<b>267</b>	<b>58</b>
Distribution to the shareholders paid	(515)	(495)
<b>Cash flows from (for) financing activities</b>	<b>(248)</b>	<b>(437)</b>
Acquisition of property, plant and equipment	(191)	(136)
Acquisition of intangible assets	(53)	(40)
Payments for investment property	(1)	–
Increase in share capital of jointly controlled entities		(9)
Acquisition of subsidiary, net of cash acquired	(224)	(331)
Proceeds from the disposal of property, plant and equipment	2	1
Interest received	3	2
Dividends received from jointly controlled entities	2	–
Purchase and sale of financial assets at fair value through income statement, net	–	23
Impact of financial transactions on investing, net	35	–
Others, net	(2)	(13)
<b>Cash flows from (for) investing activities</b>	<b>(429)</b>	<b>(503)</b>
<b>Net increase (decrease) in cash and cash equivalents</b>	<b>184</b>	<b>(135)</b>
Net effect of currency translation on cash and cash equivalents	22	(15)
Cash and cash equivalents at the beginning of the period	328	478
<b>Cash and cash equivalents at the end of the period</b>	<b>534</b>	<b>328</b>

# Gouvernance d'entreprise et rapport de rémunération: résumé

Nous nous efforçons d'améliorer notre structure robuste de gouvernance d'entreprise afin d'assurer un équilibre des pouvoirs adéquat au sein de la société et de préserver le bon fonctionnement de ses organes dirigeants.

Des rémunérations justes et concurrentielles sont essentielles pour attirer, motiver et fidéliser les meilleurs talents du secteur.

# 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 publié par economiesuisse.

### Structure du Groupe et actionariat

Givaudan SA, la société mère du groupe Givaudan dont le siège social est sis Chemin de la Parfumerie 5, 1214 Vernier, Suisse (la « Société »), est une société anonyme, conformément à l'art. 620 ss. du Code des obligations suisse. Elle est cotée à la Bourse suisse 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 172 de l'annexe aux états financiers consolidés du Rapport financier 2017 (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 2017 (ou à la date de leur dernière déclaration en vertu de l'article 20 de la Loi sur les bourses) : ayants droit – William H. Gates III –

Cascades investment (13,86 %), BlackRock Inc. (5,18 %), MFS Investment Management (5,04 %) ; fiduciaires – Nortrust Nominees Ltd (14,90 %), Chase Nominees Ltd (5,21 %) et Messieurs Pictet & Cie (4,40 %).

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 2017, sa capitalisation boursière s'élevait à CHF 20 794 035 672. La Société dispose également d'un capital-actions conditionnel tel que décrit dans le Rapport de gouvernance 2017 (en anglais), page 61.

#### 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 fiduciaires

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 des actions.

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 sept 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, ses comités et les dates d'élection en 2017

Conseil d'administration <sup>1</sup>			
<b>Calvin Grieder</b> <b>Président depuis mars 2017</b> Suisse né en 1955 Siège au Conseil depuis 2014	<b>Prof. Dr-Ing. Werner Bauer</b> Allemand et Suisse né en 1950 Siège au Conseil depuis 2014	<b>Victor Balli</b> Suisse né en 1957 Siège au Conseil depuis 2016	<b>Lilian Biner</b> Suédoise née en 1962 Siège au Conseil depuis 2011
<b>Dr. Jürg Witmer</b> <b>Président jusqu'en mars 2017<sup>1</sup></b> Suisse né en 1948 Siège au Conseil depuis 1999	<b>Michael Carlos</b> Français né en 1950 Siège au Conseil depuis 2015	<b>Ingrid Deltenre</b> Néerlandaise et Suisse née en 1960 Siège au Conseil depuis 2015	<b>Thomas Rufer</b> Suisse né en 1952 Siège au Conseil depuis 2009

Comité d'audit	Comité de rémunération
Thomas Rufer (Président), année entière Lilian Biner, année entière Victor Balli, année entière  – Assiste le Conseil d'administration dans le cadre de ses responsabilités de supervision concernant le reporting financier – S'assure de l'efficacité du contrôle interne, de la gestion des risques et des systèmes de conformité – Évalue et supervise les processus d'audit internes et externes	Prof. Dr-Ing. Werner Bauer (Président), année entière Ingrid Deltenre, année entière Calvin Grieder, jusqu'en mars 2017 Victor Balli, depuis mars 2017  – Examine la politique de rémunération et formule des recommandations à l'intention du Conseil d'administration – Approuve la rémunération du Comité exécutif – Prépare le rapport de rémunération

Comité de nomination et de gouvernance	Comité d'innovation
Dr Jürg Witmer (Président), jusqu'en mars 2017 <sup>1</sup> Calvin Grieder (Président), depuis mars 2017 Ingrid Deltenre, année entière Lilian Biner, jusqu'en mars 2017 Michael Carlos, depuis mars 2017  – Aide le Conseil d'administration à appliquer les principes de bonne gouvernance – Prépare les nominations au Conseil d'administration et au Comité exécutif	Michael Carlos (Président), année entière Calvin Grieder, année entière Prof. Dr-Ing. Werner Bauer, année entière  – Assiste le Conseil d'administration pour ce qui est des questions scientifiques liées aux arômes, parfums et cosmétiques – Identifie les opportunités et propose et filtre les partenaires d'innovation potentiels

1. Jürg Witmer a quitté ses postes de membre et de Président du Conseil d'administration, ainsi que son rôle de Président du Comité de nomination et de gouvernance le 23 mars 2017.

## 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

<b>Gilles Andrier</b> <b>Directeur général</b> Français Né en 1961 Nommé en 2005	<b>Mauricio Graber</b> <b>Président de la Division Arômes</b> Mexicain Né en 1963 Nommé en 2006	<b>Maurizio Volpi</b> <b>Président de la Division Parfums</b> Italien Né en 1969 Nommé en 2015	<b>Tom Hallam</b> <b>Directeur financier</b> Britannique et Suisse Né en 1966 Nommé en 2017
<b>Simon Halle-Smith</b> <b>Directeur des Ressources humaines et d'EHS Groupe</b> Britannique Né en 1966 Nommé en 2015	<b>Willem Mutsaerts</b> <b>Directeur des Achats et du Développement durable Groupe</b> Néerlandais Né en 1962 Nommé en 2015	<b>Anne Tayac</b> <b>Directrice de Givaudan Business Solutions</b> Française Née en 1968 Nommée en 2016	<b>Chris Thoen</b> <b>Directeur de Science et Technologie Groupe</b> Américain et Belge Né en 1960 Nommé en 2015

## 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 23 mars 2017, le mandat de Deloitte SA a été renouvelé en tant qu'organe de révision légal pour l'exercice 2017. Depuis mars 2016, le principal réviseur responsable de l'audit de Givaudan chez Deloitte est Mme Karine Szegedi Pingoud, Partner.



www.givaudan.com – our company –  
 corporate governance  
 2017 Annual Report – Governance Report –  
 pages 58 – 77  
 2017 Annual Report – Financial Report –  
 pages 92 – 166

# 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 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 une fois par an les objectifs de performance et les paiements correspondants dans le cadre des primes annuelles et des plans d'intéressement à long terme sous forme de titres de la Société. Les critères de performance en vigueur sont, quant à eux, définis par le Conseil d'administration. 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 d'administration.

Le Comité de rémunération se compose de trois membres du Conseil d'administration, 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. Le Directeur des Ressources Humaines Groupe remplit la fonction de secrétaire du Comité de rémunération. Le Président du Comité de rémunération peut inviter d'autres dirigeants, en fonction des besoins. Mais quoi qu'il en soit, les dirigeants ne participent pas aux discussions concernant leur propre rémunération.

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).

### Activités spécifiques en 2017

En 2017, en plus de ses activités régulières au fil de l'année, le Comité de rémunération a procédé à une analyse approfondie du plan d'actions attribuées sous condition de performance. La matrice de paiement dudit plan fera ainsi l'objet en 2018 de modifications reflétant nos objectifs globaux de plus en plus ambitieux et limitant par ailleurs davantage les versements de primes en cas de performance inférieure. De plus amples détails sont disponibles à la section 3.6 du rapport de rémunération (en anglais uniquement) du rapport annuel 2017.

De surcroît, une hausse des exigences liées à la détention d'actions pour les membres du Comité exécutif a été introduite en septembre 2017 en vertu des Directives révisées. De plus amples détails figurent à la section 6 du rapport de rémunération (en anglais uniquement) du rapport annuel 2017.

### Rémunération des membres du Comité exécutif

En 2017, la rémunération totale déclarée est demeurée stable par rapport à 2016. La rémunération totale en 2017 a compris la rémunération de huit membres du Comité exécutif (CEO inclus) pour une année complète ; la rémunération pour une année complète de Joe Fabbri, qui a quitté son poste au sein du Comité exécutif au 1<sup>er</sup> juillet 2017 et fourni des services et un soutien transitoires dans le cadre de projets stratégiques jusqu'à son départ à la retraite au 31 décembre 2017; ainsi que la rémunération proportionnelle du Directeur financier sortant, Matthias Währen, qui a quitté son poste au 1<sup>er</sup> janvier 2017 et fourni des services et un soutien transitoires dans le cadre de projets stratégiques jusqu'à son départ à la retraite au 30 juin 2017, soit la rémunération de 9.5 membres à équivalent temps plein (CEO inclus).

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 2017.

Matthias Währen a quitté son poste de Directeur financier le 30 juin 2017. Il n'a pas perçu de rémunération spéciale au titre de son départ.

La rémunération fixe et variable à long terme approuvée pour 2017 a été de CHF 19 800 000 (2016 : CHF 19 800 000). Les primes annuelles de la rémunération variable à court terme pour 2017 s'élèvent à CHF 3 490 698. Elles seront soumises pour approbation lors de l'Assemblée générale ordinaire 2018 (2016 : CHF 3 287 520).



**Tableau récapitulatif de la rémunération des membres du Comité exécutif**

en francs suisse	Gilles Andrier Directeur général 2017	Gilles Andrier Directeur général 2016	Membres du Comité exécutif (sauf Directeur général) <sup>1</sup> 2017	Membres du Comité exécutif (sauf Directeur général) <sup>2</sup> 2016	Total 2017	Total 2016
Salaire de base	1 045 952	1 035 599	3 970 375	3 819 306	5 016 327	4 854 905
Retraites <sup>3</sup>	445 076	442 705	1 048 011	1 558 506	1 493 087	2 001 211
Autres avantages <sup>4</sup>	114 688	111 061	800 451	792 134	915 139	903 195
Rémunération fixe totale	1 605 716	1 589 365	5 818 837	6 169 946	7 424 553	7 759 311
Primes annuelles <sup>5</sup>	977 142	944 804	2 513 556	2 342 717	3 490 698	3 287 521
Nombre d'actions attribuées sous condition de performance <sup>6</sup>	1 777	1 686	5 549	5 441	7 326	7 127
Valeur à la date d'attribution <sup>7</sup>	2 881 583	2 882 048	8 998 258	9 300 845	11 879 841	12 182 893
Rémunération variable totale	3 858 725	3 826 852	11 511 814	11 643 562	15 370 539	15 470 414
<b>Rémunération totale</b>	<b>5 464 441</b>	<b>5 416 217</b>	<b>17 330 651</b>	<b>17 813 508</b>	<b>22 795 092</b>	<b>23 229 725</b>
Sécurité sociale à la charge de l'employeur <sup>8</sup>	442 000	438 000	1 413 000	1 427 000	1 855 000	1 865 000

1. Représente (a) la rémunération de sept membres du Comité exécutif pour une année complète, (b) la rémunération proportionnelle du Directeur général sortant, Matthias Währen, qui a quitté son poste au 1er janvier 2017 et pris sa retraite au 30 juin 2017 et (c) la rémunération pour une année complète de Joe Fabbri, qui a quitté son poste au sein du Comité exécutif au 1er juillet 2017 et pris sa retraite au 31 décembre 2017.
2. Représente la rémunération de huit membres du Comité exécutif pour une année complète et la rémunération proportionnelle d'un nouveau membre du Comité exécutif qui a été nommé le 1er août 2016.
3. Contributions de la Société aux plans de retraite d'entreprise, aux régimes d'épargne-retraite et aux 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 sur la période concernée.
6. Actions attribuées sous condition de performance 2017, vesting le 15 avril 2020. Actions attribuées sous condition de performance 2016, vesting le 15 avril 2019.
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 2017 au titre de la sécurité sociale basée sur la rémunération 2017. Estimation des charges 2016 au titre de la sécurité sociale basée sur la rémunération 2016.

## 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 blocage de trois ans. Pendant cette période, les membres du Conseil d'administration doivent détenir les RSU (et ne peuvent donc pas négocier les RSU ou les actions Givaudan sous-jacentes) et leurs intérêts sont donc alignés sur ceux des actionnaires à long terme. Les membres du Conseil d'administration sont autorisés à recevoir des actions Givaudan, quel que soit leur statut au sein du Conseil, de telle sorte que, par exemple, s'ils ne sont pas réélus pendant la période de restriction, ils conserveront les RSU attribuées. Cette règle a été adoptée dans le respect des meilleures pratiques conformes à l'engagement de Givaudan en faveur de l'indépendance du Conseil d'administration.

Le Président du Conseil d'administration ne reçoit pas de jeton de présence supplémentaire en sa qualité de membre du Conseil d'administration ou des Comités. De même, le Président d'un Comité ne reçoit pas de jeton de présence supplémentaire en

sa qualité de membre dudit Comité. Chaque membre du Conseil d'administration 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 RSU sont aussi octroyées 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 2017.

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 2016 et 2017 (CHF 3 073 289) est conforme au montant approuvé par les actionnaires lors de l'Assemblée générale ordinaire 2016 (CHF 3 300 000). Les montants approuvés lors de l'Assemblée générale ordinaire 2017 (CHF 2 950 000) seront versés d'ici à la fin du mandat et validés dans le Rapport de rémunération 2018. 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.

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

2017 en francs suisses	Calvin Grieder Chairman <sup>5</sup>	Victor Balli <sup>5</sup>	Prof. Dr-Ing. Werner Bauer <sup>5</sup>	Lilian Biner <sup>5</sup>	Michael Carlos <sup>5</sup>	Ingrid Deltenre <sup>5</sup>	Thomas Rufer <sup>5</sup>	Dr Jürg Witmer <sup>6</sup>	Total 2017 <sup>1</sup>
Jetons de présence (CA) <sup>2</sup>	325 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	1 025 000
Jetons de présence (Comités) <sup>2</sup>	61 250	43 750	65 000	31 250	58 750	50 000	55 000	10 000	375 000
Total fixe (espèces)	386 250	143 750	165 000	131 250	158 750	150 000	155 000	110 000	1 400 000
Nombre de RSU attribuées <sup>3</sup>	360	90	90	90	90	90	90		900
Valeur à la date d'attribution <sup>4</sup>	583 776	145 944	145 944	145 944	145 944	145 944	145 944		1 459 440
<b>Rémunération totale</b>	<b>970 026</b>	<b>289 694</b>	<b>310 944</b>	<b>277 194</b>	<b>304 694</b>	<b>295 944</b>	<b>300 944</b>	<b>110 000</b>	<b>2 859 440</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 2020.

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

5. La fonction de chaque membre du Conseil d'administration est indiquée aux pages 63 – 65 de la section du Rapport Annuel 2017 sur la Gouvernance d'entreprise.

6. Départ lors de l'Assemblée générale ordinaire en mars 2017.

## 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 6 423 actions Givaudan. Aucun membre du Comité exécutif ne détenait de stock-options ou de droits d'option au 31 décembre 2017 (31 décembre 2016 : aucun membre du Comité exécutif ne détenait de stock-options ou de droits d'option).

Un proche d'un membre du Comité exécutif détenait 269 actions attribuées sous condition de performance non dévolues le 31 décembre 2017.

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 2017.

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

2017 en chiffres	Actions	Actions attribuées sous condition de perfor- mance non dévolues
Gilles Andrier, Directeur général	3 300	4 909
Tom Hallam	220	1 014
Mauricio Graber	750	2 817
Maurizio Volpi	785	2 313
Simon Halle-Smith	105	1 277
Willem Mutsaerts	199	1 361
Anne Tayac	110	917
Chris Thoen	685	1 337
<b>Total 2017</b>	<b>6 154</b>	<b>15 945</b>
Total 2016	4 460	19 278

### Conseil d'administration

Au 31 décembre 2017, le Président et d'autres membres du Conseil d'administration, y compris leurs proches, détenaient 3 360 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 2017.

### Conseil d'administration : propriété des titres Givaudan

2017 en chiffres	Actions	RSU non dévolues
Calvin Grieder, Président	119	536
Victor Balli		175
Prof. Dr-Ing. Werner Bauer	1 089	266
Lilian Biner	496	266
Michael Carlos	921	266
Ingrid Deltenre	26	266
Thomas Rufer	709	266
<b>Total 2017</b>	<b>3 360</b>	<b>2 041</b>
Total 2016	5 546	2 797



www.givaudan.com – corporate governance –  
rules and policies  
2017 Annual Report – Compensation Report –  
pages 78 – 91

# Vue d'ensemble des publications annuelles



## Rapport Annuel 2017 en ligne

### Disponible en anglais

- Dès le 26 janvier 2018
- [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 les moteurs de nos activités, des histoires et un centre de téléchargement complet.



## Rapport Annuel 2017

### Disponible en anglais

- PDF à partir du 26 janvier 2018
- Version papier à partir du 22 mars 2018
- [www.givaudan.com](http://www.givaudan.com) – media – publications

### Contenu

Le Rapport Annuel complet : création de valeur stratégique, Rapports stratégique et de la Direction, Gouvernance, Rémunération et Rapport financier.



## Points forts 2017

### Disponible en français, anglais et allemand

- PDF et version papier à partir du 22 mars 2018
- [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 2017

### Disponible en anglais

- PDF à partir du 20 mars 2018
- [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 2017

#### Disponible en anglais

PDF à partir du 22 mars 2018  
[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, Switzerland

## Informations générales

T + 41 22 780 91 11

## Relations avec les médias et les investisseurs

T + 41 22 780 90 53

## Registre des actionnaires

Computershare Schweiz AG  
Postfach  
4601 Olten, Switzerland  
T + 41 62 205 77 00

## Informations sur l'action

Symbole : GIVN  
Numéro de valeur : 1064593  
ISIN : CH0010645932

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

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

Le rapport « Points forts 2017 » 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 2017 » 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 présentes dans ces déclarations  
prévisionnelles. Les investisseurs ne doivent pas se fier à ces informations pour prendre  
-des décisions d'investissement.

© Givaudan SA, 2018



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