

## Projet professionnel : CMS



---

Réalisé par : James/Earvin/Nathanaël

# **Sommaire**

## **Présentation client**

### **1.01 Historique**

### **1.02 Présentation**

### **1.03 Capital Social**

### **1.04 Axes Stratégiques**

### **1.05 Distribution**

### **1.06 Chiffre d'affaire**

### **1.07 Principaux clients**

### **1.08 Concurrence**

### **1.09 Recherche et Développement**

### **1.10 Responsabilité sociale, sociétale et environnementale**

### **1.11 Organigramme**

### **1.12 Dividendes versés par la société**

## Présentation client

### 1.01 Historique

Les origines de Danone remontent à 1966, lorsque la fusion de deux sociétés verrières françaises, Glaces de Boussois et Verrerie Souchon Neuvesel, donne naissance à la société Boussois Souchon Neuvesel ("BSN"). À partir de 1970, BSN engage une stratégie de diversification dans l'alimentaire en rachetant successivement trois des principaux clients de son activité de Verre d'Emballage : les Brasseries Kronenbourg, la Société Européenne de Brasseries et la Société Anonyme des Eaux Minérales d'Évian. À la suite de ces acquisitions, BSN devient le leader français de la bière, des eaux minérales et de l'alimentation infantile.

**En 1972**, Antoine RIBOUD, alors Président-Directeur Général de BSN, pose les bases du "double projet économique et social", dans lequel s'ancre depuis la stratégie de l'Entreprise. Un an plus tard, en 1973, BSN fusionne avec Gervais Danone, un groupe alimentaire français de produits laitiers et de pâtes, devenant ainsi le premier groupe alimentaire français.

#### **1973-1990 : CONQUÊTE DE L'EUROPE**

Au cours des années 70 et 80, le groupe BSN, après avoir cédé son activité de verre plat, concentre son développement sur l'alimentaire et les boissons, principalement en Europe occidentale. Il acquiert notamment des brasseries, Générale Biscuit, une société holding française détenant LU et d'autres marques de biscuits en Europe, les filiales "biscuits" de Nabisco Inc. mais aussi Galbani, le premier fabricant de fromage en Italie. Le groupe BSN devient ainsi le troisième groupe agroalimentaire diversifié européen et le premier en France, en Italie et en Espagne.

Europe, les filiales "biscuits" de Nabisco Inc. mais aussi Galbani, le premier fabricant de fromage en Italie. Le groupe BSN devient ainsi le troisième groupe agroalimentaire diversifié européen et le premier en France, en Italie et en Espagne.

#### **1990-1996 : CAP SUR LE MONDE**

Au début des années 90, le groupe BSN adopte une stratégie de consolidation des positions acquises au cours des années précédentes en Europe occidentale, permettant le développement de synergies. En France par exemple, BSN acquiert Volvic afin de renforcer sa position dans les activités d'eau en bouteille. À la même période, l'Entreprise pose les jalons de son développement international en procédant à un grand nombre d'acquisitions et de constitutions de joint-ventures hors d'Europe occidentale (en Asie-Pacifique, en Amérique Latine et en Europe de l'Est, ainsi que sur des marchés spécifiques comme l'Afrique du Sud et le Moyen-Orient). Pour affirmer son statut de groupe international de l'agroalimentaire et des boissons, l'Entreprise décide, en 1994, de renommer la société mère BSN en "Groupe Danone" (par la suite, en 2009, les actionnaires approuveront le changement de dénomination sociale de la société mère Groupe Danone en "Danone").

### **1996-2007 : RECENTRAGE SUR L'ALIMENTATION SANTÉ**

À partir de 1997, l'Entreprise engage un important programme de recentrage sur ses métiers à vocation mondiale. Danone procède ainsi progressivement à la cession de ses activités d'Épicerie, de Pâtes, de Plats Cuisinés, de Confiserie, de Bière, de Sauces et de Fromages et Charcuteries italiennes. Il cède également BSN Glasspack, société holding de son activité de Verre d'Emballage. Après avoir formalisé en 2006 sa mission d'“apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre”, Danone arrive en 2007 au terme d'une période de dix années de recentrage de ses activités sur le domaine de l'alimentation santé. Danone se sépare en effet en 2007 de la quasi-totalité de son activité Biscuits et Produits Céréaliers, et acquiert la même année le groupe Numico, qui lui permet d'ajouter à son portefeuille la Nutrition Infantile et la Nutrition Médicale.

### **2007-2014 : ACCÉLÉRATION DU DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL**

Afin de poursuivre sa stratégie de développement international autour de ses quatre métiers, Danone fait l'acquisition en 2010 des sociétés du groupe Unimilk en Russie et, en 2012, des activités de nutrition du groupe Wockhardt en Inde. En 2013, l'Entreprise noue une alliance stratégique avec Mengniu, leader chinois des produits laitiers, en vue d'accélérer le développement de cette catégorie en Chine ; alliance étendue en 2014 à la catégorie des laits infantiles au travers d'une prise de participation de Danone dans le capital de Yashili, filiale de Mengniu. Depuis 2013, Danone accélère par ailleurs son développement sur le continent africain, avec en particulier la prise du contrôle exclusif de Centrale Danone au Maroc et des prises de participations dans les sociétés Fan Milk en Afrique de l'Ouest et Brookside au Kenya.

### **DEPUIS 2014 : VERS UNE CROISSANCE FORTE, DURABLE ET RENTABLE**

2014 a constitué une année charnière pour Danone, avec le changement de gouvernance et le lancement d'un plan de transformation, dont l'ambition est de générer une croissance forte, rentable et durable. Afin de renforcer l'impact économique et social de l'Entreprise, Danone a également créé son Manifesto, manifeste qui exprime les convictions et engagements de Danone pour mettre sa mission en action. L'acquisition en 2017 de WhiteWave, leader mondial du bio et des produits d'origine végétale, a constitué une nouvelle étape importante dans la réalisation du plan de transformation de Danone.

## **1.02Présentation**

### **Activité**

Avec la mission d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre”, Danone figure parmi les leaders mondiaux de l'alimentation et s'appuie, depuis l'acquisition de Numico en 2007 puis de WhiteWave en 2017, sur quatre Métiers principaux :

- Le Métier Produits Laitiers et d'Origine Végétale : production et distribution de produits laitiers fermentés frais et autres spécialités laitières ; de produits et de boissons d'origine végétale (à base notamment de soja, d'amande, de noisette, de riz, d'avoine, de noix de coco) et de crèmes à café ;
- Le Métier Nutrition Infantile : production et distribution d'alimentation spécialisée pour les nourrissons et les jeunes enfants en complément de l'allaitement maternel ;
- le Métier Eaux : production et distribution d'eaux naturelles conditionnées et d'eaux aromatisées ou enrichies en vitamines ;

- Le Métier Nutrition Médicale : production et distribution d'alimentation spécialisée pour les personnes souffrant de certaines pathologies ou les personnes fragilisées par l'âge.

### 1.03 Capital social de la société

<u>Date de constatation de l'opération</u>	<u>Actions créées/(annulées)lors de l'opération (En nombre d'action)</u>	<u>Nature de l'opération</u>	<u>Montant nominal de l'opération</u>	<u>Montant du capital après l'opération</u>	<u>Actions composant le capital après l'opération</u>
18 février 2013	(8 800 000)	Réduction de capital par annulation d'actions	(2 200 000,00)	158 590 500,00	634 362 000
13 mai 2013	918 000	Augmentation de capital réservée aux salariés adhérant à un PEE	229 500,00	158 820 000,00	635 280 000
26 juillet 2013	(4 252 000)	Réduction de capital par l'annulation d'actions	(1 063 000,00)	157 757 000,00	631 028 000
3 juin 2014	11 932 014	Augmentation de capital pour le paiement du dividende en actions	2 983 003,50	160 740 003,50	642 960 014
5 juin 2014	831 986	Augmentation de capital réservée aux salariés adhérant à un PEE	207 996,50	160 948 000,00	643 792 000
11 juin 2015	838 052	Augmentation de capital réservée aux salariés adhérant à un PEE	209 513,00	161 157 513,00	644 630 052
23 juillet 2015	10 321 148	Augmentation de capital pour le paiement du dividende en actions	2 580 287,00	163 737 800,00	654 951 200
17 mai 2016	940 800	Augmentation de capital réservée aux salariés	235 200,00	163 973 000,00	655 892 000

		adhérant à un PEE			
1 <sup>er</sup> juin 2017	13 835 487	Augmentation de capital pour le paiement du dividende en actions	3 458 871,75	167 431 871,75	669 727 487
8 juin 2017	982 913	Augmentation de capital réservée aux salariés adhérant à un PEE	245 728,25	167 677 600,00	670 710 400
<u>Capital social au 31 décembre 2017</u>	<u>167 677 600.00</u>				<u>670 710 400,00</u>

#### 1.4 Facteurs de risques

##### Politique d'identification et de contrôle des risques

Comme toute entreprise, Danone est confronté à un ensemble de risques internes et externes susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs. Les principaux risques auxquels Danone estime être exposé à la date du présent Document de Référence sont décrits au paragraphe ci-après. Danone conduit une politique active d'identification et de gestion des risques visant à assurer au mieux la défense et le développement de son patrimoine et de sa réputation, la réalisation de ses objectifs et à protéger les intérêts de ses consommateurs, actionnaires, salariés, clients, fournisseurs, de l'environnement et de ses autres parties prenantes et sans toutefois garantir l'absence totale de risques. Cette politique d'identification et de gestion des risques est décrite au paragraphe 2.8 Gestion des risques et contrôle interne.

##### Principaux facteurs de risques

##### Synthèse des principaux facteurs de risques auxquels Danone estime être exposé à la date du présent Document de Référence

<u>Risques liés au secteur d'activité de Danone</u>	Lois et réglementations Risques liés à la qualité, à la sécurité des produits et à leurs positionnements Goût, préférences et considérations environnementales des consommateurs Matières premières : volatilité des prix et disponibilité Concentration de la distribution Concurrence Risques naturels et de changement climatique Conditions climatiques et saisonnalité
<u>Risques liés à la stratégie de Danone</u>	Propriété intellectuelle Risques liés à l'image et à la réputation de Danone Croissance externe Principaux marchés Position de Danone sur certains marchés
<u>Risques liés à l'organisation et au fonctionnement de Danone</u>	Concentration des achats auprès d'un nombre limité de fournisseurs Ressources humaines Risques liés à l'éthique et aux droits de l'homme Système d'information Défaillance du contrôle interne Risques industriels Défaillance de la couverture d'assurance
<u>Risques de marché</u>	Risques de marché Change opérationnel Change financier Liquidité Taux d'intérêt Contrepartie, crédit

Ces principaux facteurs de risques sont décrits ci-après

#### Autres risques

Danone est également exposé aux autres risques inhérents à toute entreprise internationale cotée dont :

- Risque de change lié à la conversion des comptes en euro ;
- Risque lié à la fluctuation du cours d'actions de sociétés.

Tous ces risques pourraient impacter défavorablement l'activité et les résultats de Danone et porter atteinte à la réputation et à l'image de Danone. D'autres risques dont Danone n'a pas connaissance à

la date du présent Document de Référence ou qu'il estime comme non significatifs à cette même date et qui pourraient avoir dans le futur un effet négatif sur l'Entreprise peuvent exister.

## Description des principaux facteurs de risques

### Risques liés au secteur d'activité de Danone

<u>Identification du risque</u>	<u>Suivi et gestion du risque</u>
<p><u>Loi et réglementations</u></p> <p>En tant qu'acteur de l'industrie agroalimentaire présent dans de nombreux pays, Danone est soumis à des lois et réglementations mises en place par de nombreuses autorités et organisations nationales et internationales, notamment en matière environnementale (principalement concernant l'eau, l'air, l'utilisation des ressources naturelles, le bruit, les déchets et les émissions de gaz à effet de serre), de fiscalité, de lois et réglementations commerciales, de droit de la concurrence, de droit du travail, d'hygiène, de sécurité alimentaire, de qualité et d'exploitation des sources d'eau. Danone est également soumis à des codes de bonne conduite comme celui de l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé), relatif à la commercialisation des substituts du lait maternel, et à ses déclinaisons dans les différentes réglementations locales. Danone est, en outre, soumis à tous droits de douanes, mesures protectionnistes ou sanctions qui pourraient être mis en place.</p> <p>Les lois et réglementations auxquelles Danone est soumis sont complexes, changeantes et de plus en plus contraignantes, en ce qui concerne notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La protection de la santé et la sécurité alimentaire, la protection des consommateurs, la nutrition, et notamment, la promotion de l'allaitement maternel et les allégations touchant aux bénéfices santé des produits commercialisés par Danone, le remboursement de certains des produits de l'activité nutrition médicale et les activités de publi-promotion de Danone. Tout changement de ces lois et réglementations, toute décision d'une autorité au titre de ces lois et réglementations ou, tout autre événement venant remettre en cause les allégations nutritionnelles ou de santé relatives à certains produits, pourraient avoir un impact</li> </ul>	<p>Le développement international de Danone limite la concentration du risque de durcissement de la réglementation sur un pays donné.</p> <p>Danone a développé une organisation juridique au niveau local (filiales) et central. La Société et ses filiales, aidées par leur département juridique et/ou un cabinet d'avocats extérieur, veillent en permanence à être en conformité avec les lois et réglementations applicables.</p> <p>De plus, Danone a élaboré et mis en œuvre des politiques internes et procédures en matière de conformité décrites au paragraphe 2.8 Gestion des risques et contrôle interne. Afin de s'assurer de la diffusion de cette pratique chez Danone, Danone a intégré la conformité à sa démarche qualité et son système de contrôle interne.</p> <p>Par ailleurs, afin d'assurer la conformité avec les réglementations environnementales en vigueur, Danone a mis en œuvre des organisations, procédures et outils et a par ailleurs fixé des objectifs de réduction de son empreinte environnementale. Ces différentes initiatives ainsi que les mesures de l'exercice 2017 sont détaillés au paragraphe 5.4 Contribuer à la protection de l'environnement.</p> <p>À la connaissance de Danone et à la date du présent Document de Référence, il n'existe pas de procédure gouvernementale, judiciaire, d'arbitrage ou tout autre litige actuellement en cours auxquels la Société et ses filiales sont parties, qui serait susceptible d'avoir des effets significatifs sur sa situation financière ou sa rentabilité autres que ceux mentionnés à la Note 14.3 des Annexes aux comptes consolidés.</p> <p><u>Risques liés à la qualité, à la sécurité des produits et à leur positionnement</u></p>



<p>significatif sur les activités de Danone, augmenter ses coûts, réduire la demande des consommateurs et seraient susceptibles de donner lieu à des litiges ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'accès aux ressources en eau et sa commercialisation. Une évolution des réglementations est susceptible d'affecter la disponibilité de l'eau destinée à être embouteillée et vendue et/ou sa commercialisation par Danone et d'avoir des effets négatifs sur ses activités et ses résultats ;</li> <li>• L'environnement. Danone ne peut pas garantir qu'il sera toujours en conformité avec les lois et réglementations. De plus, la mise en conformité de ses activités avec de nouvelles réglementations ou des modifications de la réglementation existante, pourrait s'avérer coûteuse, voire limiter sa capacité à mener ou développer ses activités ;</li> <li>• La fiscalité. toute modification de la réglementation fiscale par l'alourdissement des impôts et taxes existants ou l'instauration de nouvelles taxes concernant notamment les taux d'impôt, les prix de transfert, les dividendes, les prélèvements sociaux, la déductibilité des frais financiers, les régimes fiscaux particuliers ou les règles d'exonérations fiscales pourraient affecter négativement les résultats de Danone.</li> </ul> <p>Enfin, Danone est impliqué ou est susceptible d'être impliqué dans des litiges liés au déroulement normal de son activité qui peuvent avoir des conséquences pénales et/ou civiles. Une éventuelle issue défavorable à Danone pourrait affecter négativement sa situation financière et porter atteinte à son image ou sa réputation. L'exposition éventuelle de Danone à des litiges significatifs et ces litiges significatifs le cas échéant sont décrits à la Note 14.2 des Annexes aux comptes consolidés.</p> <p><b><u>Risques liés à la qualité, à la sécurité des produits et à leur positionnement</u></b></p> <p>L'activité de Danone l'expose au risque avéré mais également seulement perçu, anticipé ou allégué de contamination ou de nocivité de ses produits. Ce risque de qualité peut se matérialiser par l'existence, réelle ou présumée de (i) contaminants chimiques et microbiologiques</p>	<p>La stratégie de Danone en matière de nutrition et de santé s'inscrit dans les grandes orientations fixées par les autorités de santé dans les différents pays. Dans la mise en œuvre de cette stratégie, Danone est vigilant aux fondements scientifiques, au contexte réglementaire et à l'origine des ingrédients utilisés, au travers des organisations, actions et procédures qu'il met en œuvre, notamment (i) la stratégie et l'organisation de la Recherche et Innovation de Danone décrites au paragraphe 2.5 Autres éléments de l'activité et de l'organisation de Danone, (ii) le développement de partenariats avec des organismes scientifiques de référence et le dialogue avec les autorités de santé publique, et (iii) la mise en place d'une procédure interne pour s'assurer de la cohérence et la validité scientifique des allégations santé et nutrition diffusées dans ses communications.</p> <p>Pour éviter tout risque de contamination, Danone applique une politique qualité et de sécurité alimentaire sans concession, mise en œuvre au travers d'une organisation qualité à la fois centrale et locale, permettant d'atteindre le niveau de qualité et sécurité alimentaire visé. Danone a élaboré et met en œuvre des mesures et procédures visant à limiter le risque de contamination, avec notamment la réalisation de multiples contrôles opérés sur les lignes de fabrication ainsi que tout le long de la chaîne de distribution et d'audits réguliers sur ses sites.</p> <p>Par ailleurs, Danone a élaboré et mis en place dans chaque filiale une procédure organisant (i) des actions de blocage, de retrait, voire de rappel de produits dans certains cas, en collaboration avec les institutions dédiées, et (ii) des vérifications et enquêtes approfondies systématiques afin de définir si la responsabilité de Danone est engagée ou non.</p> <p><b><u>Goût, préférences et considérations environnementales des consommateurs</u></b></p> <p>Danone a développé un large portefeuille de gammes permettant de proposer une grande variété de produits répondant aux différents besoins et moments de consommation. De plus, Danone s'attache à développer en permanence le dialogue avec ses consommateurs et plus généralement avec l'ensemble de ses parties</p>
--	---

(même à des traces infinitésimales) des matières premières et emballages, (ii) contaminations croisées par des allergènes, et (iii) non-respect des conditions d'innocuité des produits finis à la sortie de l'usine et tout le long de la chaîne de distribution. Ces risques de contamination réelle ou présumée sont également susceptibles de se réaliser (i) en amont de l'activité de Danone (chez ses fournisseurs ou lors du transport par ses fournisseurs), et (ii) en aval de son activité (chez ses clients et distributeurs ou lors du transport par ses distributeurs).

Par ailleurs, si certains produits de Danone (incluant les recettes/ formulations ou certains ingrédients actifs) présentés comme ayant un bénéfice ou positionnement nutritionnel ou santé s'avéraient nocifs à court terme ou long terme ou sans effet sur la santé, alors les activités, les résultats et la réputation de Danone pourraient être d'autant plus négativement affectés que la stratégie de Danone repose en partie sur le développement de tels produits à forte composante nutrition/santé.

Enfin, plus généralement, Danone est exposé à risques de non-conformité aux normes alimentaires et à la réglementation de la composition de ses produits. La matérialisation de tels risques pourrait avoir des conséquences multiples :

- Les ventes et les résultats de Danone liés aux produits concernés pourraient être sévèrement impactés ;
- Cet impact serait susceptible de s'étendre, au-delà des produits concernés, sur les autres produits de la même marque ;
- Du fait notamment de la couverture médiatique et du développement des réseaux sociaux, cet impact serait susceptible de se propager également à des zones géographiques autres que celles initialement concernées ;
- Le tout pourrait donc avoir un effet défavorable significatif au niveau des ventes et des résultats de Danone dans son ensemble ;
- Au-delà de l'impact financier immédiat, la réputation de Danone, de ses marques et de ses produits ainsi que l'image qualité de Danone pourraient en être négativement affectés, et ce de manière durable, accentuant de ce fait le risque financier pour Danone.

prenantes en s'adaptant aux évolutions des modes de consommation.

Danone s'efforce continuellement de renforcer son engagement sociétal et environnemental et d'améliorer la gestion de ses activités sur l'ensemble du cycle de vie des produits, notamment au travers de sa stratégie Nature. La stratégie Nature et Nutrition Santé de Danone, sa mise en œuvre et sa réalisation en 2017 sont décrites au paragraphe 5 Responsabilité sociale, sociétale et environnementale.

Dans le contexte de forte volatilité du prix des matières premières et afin d'en limiter, autant que possible, les impacts sur ses résultats et son activité, Danone gère l'inflation de ces coûts au travers des actions décrites au paragraphe 2.5 Autres éléments de l'activité et de l'organisation de Danone. La politique d'approvisionnement et l'exposition de Danone aux principales matières premières, notamment le lait, sont décrites à la Note 5.7 des Annexes aux comptes consolidés.

#### Concentration de la distribution

La présence de marques de Danone dans des types de circuits de distribution différents permet de modérer l'éventuel effet négatif du risque lié à la concentration de la distribution. Par ailleurs, Danone a mis en place des dispositifs contribuant à réduire ce risque, notamment des programmes d'actions dans le domaine de la politique commerciale envers les grands comptes clés (voir paragraphe 2.5 Autres éléments de l'activité et de l'organisation de Danone).

Danone limite notamment les effets de la concurrence des principaux acteurs sur ses marchés, via sa stratégie de (i) différenciation par rapport à ses concurrents notamment en termes d'offre de produits, de rapport qualité/prix et de positionnement, et (ii) développement par croissance organique et croissance externe. Ces éléments de la stratégie de Danone sont décrits aux paragraphes 2.3 Axes stratégiques et 2.5 Autres éléments de l'activité et de l'organisation de Danone. Pour ses projets d'implantation, Danone procède à une analyse d'exposition à ce type de risques afin de retenir si possible les sites les plus faiblement exposés. Si toutefois le site

### Goût, préférences et considérations environnementales des consommateurs

Les préférences d'achat des consommateurs, sont influencées par le goût et les habitudes alimentaires mais également de plus en plus par les questions environnementales (notamment (i) les émissions de gaz à effet de serre, en particulier celles provenant des vaches produisant le lait, (ii) la préservation des ressources en eau et (iii) les emballages et leur recyclage). Les distributeurs sont également de plus en plus attentifs à la communication vis-à-vis des consommateurs (en particulier l'étiquetage de l'impact carbone sur les produits).

Si Danone ne parvenait pas à anticiper les évolutions de préférence en termes de goût, d'habitudes alimentaires et d'attentes environnementales des consommateurs, ses activités, ses résultats et sa notoriété pourraient en être négativement affectés.

### Matières premières : volatilité des prix et disponibilité

Les besoins de Danone en matières premières concernent principalement :

- Les matières nécessaires à la production de produits alimentaires et de boissons, notamment le lait et les fruits (les "matières premières alimentaires") ;
- Les matériaux nécessaires à l'emballage des produits, en particulier les plastiques et le carton (les "emballages") ;
- Les matières premières énergétiques. Elles représentent une part limitée des achats de Danone.

Les variations dans l'offre et la demande au niveau mondial ou régional, les conditions climatiques, les contrôles étatiques, l'évolution de la réglementation et des événements géopolitiques (modification des méthodes de production, saturation des échanges, etc.) pourraient avoir un effet significatif sur le prix et la disponibilité des (i) matières premières, et (ii) matériaux nécessaires à l'emballage de certains des produits de Danone, ce qui pourrait avoir un effet négatif sur ses résultats. En particulier, une augmentation éventuelle du prix de ces matières premières (notamment le lait) et matériaux pourrait ne pas être

retenu (ou existant dans le cas d'une extension) présente une exposition à ces risques, la construction des bâtiments et l'implantation des équipements prendront en compte les recommandations d'experts en matière de prévention/protection pour limiter les impacts potentiels de ces risques naturels. Par ailleurs, Danone procède, chaque année, à la revue de l'implantation de ses sites afin d'appréhender leur exposition aux risques liés aux cycles de l'eau et aux changements climatiques. Danone élabore et met en œuvre des actions, procédures, outils et politiques visant à prévenir et réduire ces risques, notamment sa politique climat qui vise en particulier à réduire ses émissions de gaz à effet de serre, encourager des solutions "carbone positif", offrir des produits sains et durables, renforcer la résilience de ses cycles de l'eau et de l'alimentation, éliminer la déforestation de sa chaîne d'approvisionnement d'ici à 2020. Enfin, afin de renforcer la résilience de sa chaîne alimentaire Danone développe des solutions en "co-création" impliquant toutes ses parties prenantes et ses communautés locales. Ces initiatives sont décrites au paragraphe 5 Responsabilité sociale, sociétale et environnementale.

### Conditions climatiques et saisonnalité

L'intensité de la saisonnalité diffère selon les métiers de Danone. De plus, le développement international de Danone induit une répartition géographique de ses activités contribuant à diversifier et limiter la concentration du risque de variations climatiques sur une région donnée. Enfin, Danone s'appuie sur son expérience opérationnelle (notamment via le développement de son offre produits et l'animation de ses marchés) pour limiter, autant que possible, l'impact des conditions climatiques.

Afin de veiller sur ses actifs et assurer de manière cohérente et optimisée la protection, la gestion et la défense de ses droits, Danone a établi une charte concernant la Propriété Intellectuelle. La Société est en contact avec chacune de ses filiales de manière à mettre à jour régulièrement son portefeuille de droits de propriété intellectuelle et ainsi protéger et défendre au mieux les noms, graphismes,

<p>répercutée, en totalité ou en partie, sur le prix de vente des produits de Danone, notamment dans les pays dont l'environnement économique est dégradé ce qui serait susceptible d'avoir un effet négatif significatif sur les activités de Danone et ses résultats.</p> <p><u>Concentration de la distribution</u></p> <p>Bien que les clients finaux des produits de Danone soient les consommateurs individuels, Danone vend ses produits principalement à des chaînes de distribution. Or, le secteur de la distribution est de plus en plus concentré globalement et localement. La poursuite de ce mouvement de concentration et l'émergence d'acteurs clés au niveau local, se traduiraient pour les sociétés de Danone par un nombre plus restreint de clients et pourraient conduire les distributeurs à réclamer de meilleures conditions. Cela pourrait notamment affecter la marge opérationnelle de ces sociétés et donc de Danone et modifier leurs parts de marché.</p> <p><u>Concurrence</u></p>	<p>formes, packaging, publicités, sites internet, etc. utilisés par Danone. Danone prend également toutes les mesures juridiques qui s'imposent, notamment par le biais d'actions en contrefaçon et/ou en concurrence déloyale, pour protéger et défendre ses droits de propriété intellectuelle tant au niveau local qu'au niveau international. Danone s'attache à sensibiliser les personnes ayant accès à et/ou détenant des informations sensibles et/ou confidentielles et diffuse des bonnes pratiques conduisant à limiter ce risque, notamment concernant l'utilisation des systèmes d'information et les réseaux sociaux.</p>
---	---

#### 1.04 Axes stratégiques

##### **"ONE PLANET. ONE HEALTH" : UNE VISION AU SERVICE DES CONSOMMATEURS, AU CŒUR DES PRIORITÉS STRATÉGIQUES DE DANONE**

La nouvelle signature "Danone, One Planet. One Health", lancée en 2017, exprime la vision d'entreprise, socle des axes stratégiques de Danone, globalement et par Métier. Face aux défis auxquels le monde fait face aujourd'hui et dans la continuité de la démarche d'entreprise responsable menée par Danone depuis plusieurs décennies, cette signature reflète la vision selon laquelle la santé et la préservation de la planète sont interdépendantes. En ligne avec cette vision, Danone a l'ambition de reconnecter les consommateurs à leur alimentation en favorisant des pratiques alimentaires et des habitudes de consommation plus saines et plus durables. Cette intention puise sa source dans la "Révolution de l'Alimentation" et les nouvelles attentes des consommateurs, qui se soucient davantage de la provenance des aliments qu'ils consomment, de la façon dont ils sont produits, de leurs circuits de distribution, et des effets qu'ils ont sur leur santé et sur l'environnement. Les entreprises agroalimentaires et les distributeurs ont un rôle important à jouer dans cette révolution par la transformation en profondeur de leur modèle économique en évoluant de systèmes de production standardisés vers de nouveaux modèles s'inspirant des habitudes alimentaires locales et tirant parti de circuits d'approvisionnement courts. Danone va au-delà de sa mission d'"apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre". En plus de répondre aux besoins nutritionnels des consommateurs, Danone leur offre une expérience supérieure à travers des produits et services adaptés aux communautés en

intégrant les dimensions culturelle, sociale, émotionnelle et physiologique liées aux habitudes alimentaires de chaque région du monde, tout en conservant l'ambition de construire, nourrir et protéger le capital santé.

### 1.05 Distribution

Bien que relevant de situations différentes du fait de spécificités locales, les modèles de distribution de Danone s'articulent autour de trois grands schémas :

- Les flux à destination de la grande distribution ;
- Les flux à destination des points de vente du commerce traditionnel ;
- Les flux à destination du e-commerce. En outre, sur les marchés de la Nutrition Infantile et de la Nutrition Médicale, une grande partie des produits sont commercialisés au travers des canaux plus spécialisés tels que des hôpitaux, des cliniques et des pharmacies. Danone mène une politique constante de rationalisation de ses flux logistiques pour accroître la qualité de service tout en réduisant ses coûts. Cette politique s'articule autour d'une réflexion permanente sur les schémas organisationnels, notamment au travers d'une externalisation de sa distribution en collaboration avec des intervenants spécialisés.

#### Grande Distribution

L'Entreprise établit des partenariats globaux avec ses principaux distributeurs afin de contribuer au développement des ventes de ses produits. Ces partenariats portent notamment sur la collaboration logistique, sur le développement des ventes en ligne ou encore la gestion de la sécurité alimentaire. Les aspects relatifs à la politique tarifaire, qui restent du ressort de chaque filiale, sont exclus de ces contrats. Danone a notamment pris différentes initiatives de collaboration avec les grands distributeurs afin d'optimiser les flux de marchandises et les niveaux de stocks de ses clients avec la démarche "ECR" (Efficient Consumer Response). Outre la gestion des stocks, le réapprovisionnement automatique et la livraison "en flux tendus", l'ECR a pour objet de collaborer avec la distribution sur la gestion de la demande pour apporter une réponse optimale aux attentes du consommateur dans les points de vente. Pour ce faire, l'Entreprise a mis en place, avec ses principaux distributeurs clients, des systèmes de gestion partagée des approvisionnements qui permettent de coordonner le niveau de stocks entre les magasins, les entrepôts des clients et ceux de Danone. Danone s'associe par ailleurs avec ses clients pour développer certaines opérations commerciales spécifiques telles que des promotions communes

#### Commerce traditionnel

Dans le monde entier, et plus particulièrement dans les pays émergents, une part significative des ventes de Danone est réalisée dans le commerce traditionnel, grâce à des réseaux de points de vente de petite taille. Une force de distribution en propre ou des contrats d'exclusivité avec des distributeurs intermédiaires constituent pour l'Entreprise un atout compétitif dans les pays où le commerce traditionnel et les supermarchés non organisés représentent encore une part significative des ventes de produits alimentaires. Par ailleurs, en Amérique Latine et en Asie, une partie significative de la distribution du Pôle Eaux s'effectue directement auprès des consommateurs (Home & Office Delivery ou HOD). Enfin, dans les pays émergents, Danone

développe de nouveaux modèles de vente de proximité au travers de larges réseaux de vendeurs indépendants.

### E-commerce

Danone accélère les partenariats et ses investissements avec des acteurs de la vente en ligne pour satisfaire la demande croissante des consommateurs via ce canal de distribution. On distingue trois formes de canaux e-commerce :

- Les “Bricks & Mortars” (acteurs majeurs de la distribution créant une branche e-commerce) ;
- Les “Pure Players” (enseignes vendant exclusivement via du e-commerce) ;
- Les “Direct to Consumer” (site internet appartenant à Danone et permettant une vente de Danone au consommateur sans intermédiaire). Danone se développe dans l’ensemble de ses canaux et renforce son expertise.

### Canaux spécialisés des hôpitaux et cliniques et des pharmacies

Sur les marchés de la Nutrition Infantile et de la Nutrition Médicale, une grande partie des produits sont commercialisés auprès d’hôpitaux, de cliniques et de pharmacies, au travers de distributeurs spécialisés ou par le biais d’appels d’offres. Danone entretient également une relation régulière avec les professionnels de santé grâce à ses visiteurs médicaux qui rencontrent les médecins généralistes et spécialistes (pédiatres, nutritionnistes, etc.), ainsi que les pharmaciens.

## 1.06 Chiffre d'affaires

En 2016, le groupe Danone a indiqué une légère baisse de son chiffre d'affaires, par rapport à l'objectif prévu.

En 2015, le groupe Danone enregistre 22,4 milliards d'euros de chiffre d'affaires<sup>70</sup>. Plus de 50 % du chiffre d'affaires est réalisé dans les pays émergents, contre 16 % en 1997. En 2015, l'entreprise a accru son chiffre d'affaires de 4,4 %.

De 1996 à 2015, les ventes sont passées de 13 à 22 milliards d'euros.

Le chiffre d'affaires du Métier de la Nutrition Infantile a progressé d'environ +10 % par rapport à l'année dernière, avec des ventes très fortes en Chine. Cette performance reflète le rebond de la

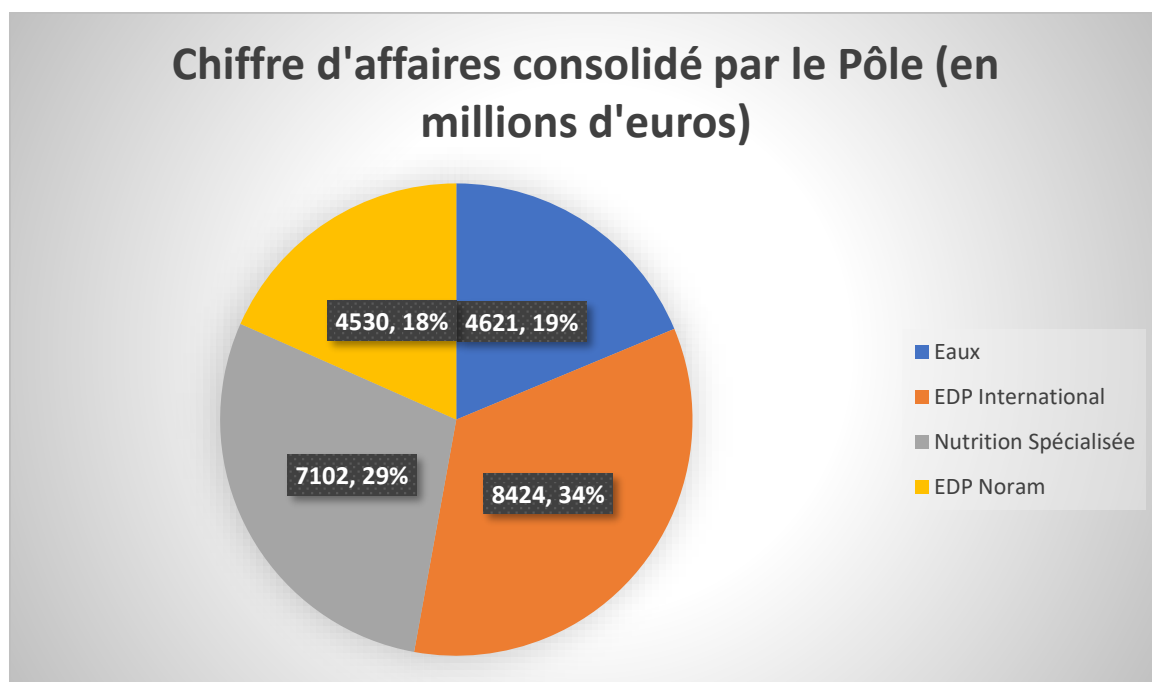
demande chinoise ainsi que les gains de parts de marché sur l'ensemble des canaux de distribution directe, résultant de plans d'innovation et d'activation réussis autour des plateformes des marques Aptamil et Nutrilon. Danone a continué à progresser sur la construction d'un modèle durable de ventes directes en Chine. En dehors de la Chine, les ventes sont restées stables en Europe, tandis que l'Amérique Latine et l'Amérique du Nord ont poursuivi leur forte dynamique. Danone a continué le développement de ses produits de nutrition adaptée (Tailored Nutrition), dont les ventes annuelles ont progressé d'environ +10 %, portées par l'Indonésie, la Russie et le Royaume-Uni. Le Métier de la Nutrition Médicale a enregistré quant à lui une croissance des ventes comprise entre 5 % et 10 %, soutenue par toutes les régions et tous les segments de produits (adulte et pédiatrique), avec des gains visibles notamment pour les marques Neocate, Nutrison et Nutrini, et portée par une très forte croissance en Chine.

### Eaux

Le Pôle Eaux a réalisé une performance solide en 2017, affichant un chiffre d'affaires en hausse de +4,7 % en données comparables New Danone par rapport à 2016 pour s'établir à 4 621 millions d'euros. Cette croissance se décompose en une croissance des volumes de +1,4 % et une croissance en valeur de +3,3 %

- Le Pôle EDP International (34 % du chiffre d'affaires de l'Entreprise en 2017) ;
- le Pôle EDP Noram (18 % du chiffre d'affaires de l'Entreprise en 2017) ;

- Le Pôle Nutrition Spécialisée (29 % du chiffre d'affaires de l'Entreprise en 2017) ;
- Le Pôle Eaux (19 % du chiffre d'affaires de l'Entreprise en 2017).



Danone bénéficie, en valeur, des positions de leader suivantes (sur les catégories et marchés pertinents) :



- N° 1 mondial des produits laitiers frais ;
- N° 1 mondial des produits et boissons d'origine végétale ;
- N° 3 mondial des eaux conditionnées ;
- N° 2 mondial de la nutrition infantile ;
- N° 1 européen de la nutrition médicale.

### Principaux marchés

Afin de refléter les évolutions récentes de Danone, l'Entreprise a revu la répartition géographique de ses activités :

- La zone géographique Europe et Noram qui représente 53 % du chiffre d'affaires de l'Entreprise en 2017, avec une activité couvrant l'ensemble des Métiers de Danone. Les principaux pays de la zone sont les États-Unis, la France, le Royaume-Uni et l'Espagne ;
- La zone géographique Reste du Monde qui représente 47 % du chiffre d'affaires de l'Entreprise en 2017 :
  - En Amérique Latine, le Mexique, l'Argentine et le Brésil sont les principaux contributeurs, avec une présence de l'ensemble des activités de l'Entreprise ;
  - En Asie Pacifique, la Chine et l'Indonésie sont les premiers pays de la zone grâce à une forte présence dans le Métier des Eaux et de la Nutrition Infantile ;
  - En Afrique et au Moyen-Orient, le Maroc et la Turquie sont les marchés les plus significatifs, avec une activité de Danone essentiellement concentrée sur les Produits Laitiers et d'Origine Végétale et les Eaux.

### Europe et Noram

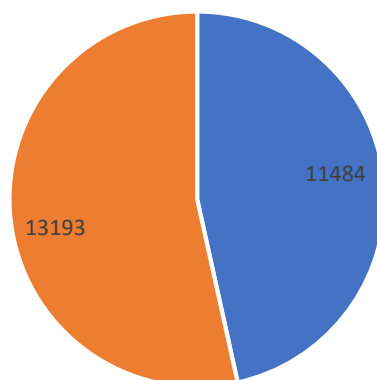
La zone Europe & Noram a réalisé un chiffre d'affaires de 13 193 millions d'euros en 2017, soit une baisse de -1,2 % en données comparables New Danone par rapport à 2016, intégrant une baisse des volumes de -1,1 %. Ce résultat reflète d'une part la baisse du chiffre d'affaires du Pôle EDP Noram et d'autre part la performance négative du Pôle EDP International en Europe malgré son amélioration progressive.

### Reste du Monde

La zone Reste du Monde a réalisé un chiffre d'affaires de 11 484 millions d'euros en 2017, soit une hausse de +7,1 % en données comparables New Danone par rapport à 2016, portée notamment par les Pôles Nutrition Spécialisée en Chine et Eaux en Amérique Latine.



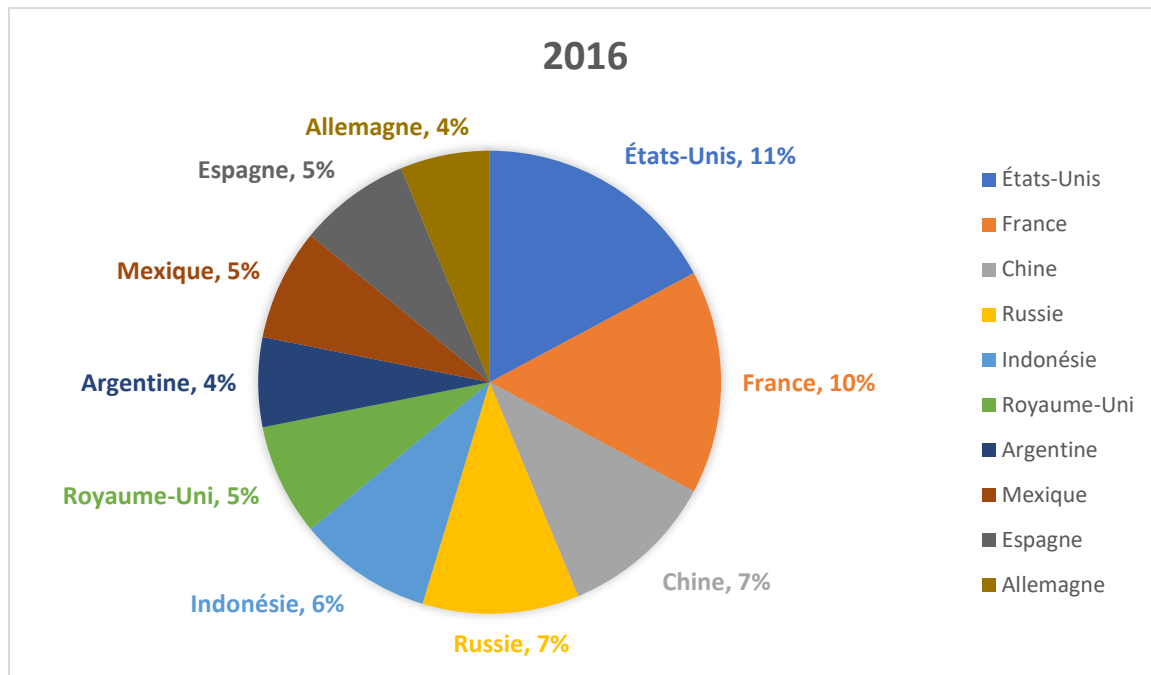
Chiffre d'affaires consolidé par zone géographique (en millions d'euros)



■ Europe et Noram ■ Reste du Monde ■ ■

#### **1.07 Principaux clients**

En 2017, les dix premiers clients mondiaux de Danone (dont cinq d'entre eux sont d'origine française) ont représenté environ 19 % de son chiffre d'affaires consolidé ; les cinq premiers clients ont représenté environ 13 % de son chiffre d'affaires consolidé.



### 1.08 Concurrence

La présence de nombreux acteurs, tant locaux qu'internationaux, fait du secteur des boissons et des aliments conditionnés un marché fortement concurrentiel. Danone estime que le succès de sa stratégie de croissance rentable repose avant tout sur la qualité, le goût, l'accessibilité et le caractère innovant de ses produits, ainsi que sur l'image forte véhiculée par ses marques dans les domaines aussi importants que la santé, la nutrition ou la responsabilité sociétale et environnementale. Considérant que le succès dans l'industrie agroalimentaire se construit avant tout sur la base de positions locales fortes, Danone vise une position de numéro un pour chacune de ses activités dans chacun des pays où elles sont présentes, et ce toujours dans le respect des lois et réglementations relatives à la concurrence. Cette stratégie permet de construire une relation pérenne, équilibrée et constructive avec la grande distribution en disposant de produits incontournables, vecteurs de croissance et de rentabilité pour chacune des parties.

### 1.09 Recherche & développement

#### A/Présentation

Dans la mise en œuvre de la stratégie de croissance de Danone, la Recherche et Innovation occupe une place centrale. Sa mission principale est de rendre vivante la conviction de Danone :

l'alimentation est un moyen essentiel pour répondre aux enjeux de santé, ainsi que d'initier une révolution de l'alimentation pour préparer Danone et ses produits aux défis du monde de demain. Ainsi, la stratégie de la Recherche et Innovation de Danone s'organise autour de quatre champs :

- L'Innovation : conduire et stimuler les efforts de recherche scientifique sur des domaines clés de la nutrition et de la santé, intégrer ces connaissances dans des produits toujours plus sains et innovants pour s'adapter en permanence aux nouveaux usages et demandes des consommateurs ;
- La Responsabilité et L'Engagement : s'engager toujours davantage pour la qualité nutritionnelle des produits, préserver et gérer de façon durable les matières premières et les ressources naturelles essentielles à nos produits tout en minimisant notre empreinte sur l'environnement, notamment au travers de nos packagings innovants éco-conçus ;
- La Santé : au-delà du profil nutritionnel des produits Danone, poursuivre en collaboration avec le monde académique la démonstration des effets de l'alimentation sur la santé ; contribuer au travers de nos produits à construire le capital santé, à le renforcer et le maintenir tout au long de la vie ;
- Les Pratiques Alimentaires : fort de notre compréhension de l'ancrage local des pratiques alimentaires, intégrer les différences culturelles et les besoins des différentes populations, pour encourager des pratiques alimentaires plus saines au cœur même des communautés puis imaginer les produits de demain qui permettront à chacun de construire son capital santé.

### B/Organisation de la recherche & développement

La Recherche et Innovation regroupe environ 1 700 personnes réparties entre deux centres internationaux de recherche (à Palaiseau, France et à Utrecht, Pays-Bas), quatre centres spécialisés (Danone Research Packaging à Évian, France ; Nutricia Research Singapore à Singapour ; Danone Research Fresh Dairy Technological Expertise à Madrid, Espagne ; Danone Research Fresh Dairy Technological Expertise, à Chekhov, Russie) et des équipes locales dans 55 filiales de Danone.

### C/Collaborations scientifiques

Pour mener à bien leur mission, les équipes de la Recherche et Innovation de Danone animent des collaborations et partenariats avec le monde académique et scientifique notamment avec les grandes Universités et organismes de recherche à travers le monde, afin d'animer des comités scientifiques sur des thématiques stratégiques comme les ferments, les probiotiques, le microbiote, l'hydratation, le vieillissement et de mieux appréhender les problématiques de santé au travers de ces contacts permanents avec le monde scientifique extérieur. Ces collaborations et partenariats se traduisent notamment par des collaborations scientifiques, des mutualisations d'investissements dans des travaux de recherche, et la mise en commun des ressources et des compétences. L'appui à la recherche et le dialogue permanent avec la communauté scientifique font partie des convictions et engagements exprimés par Danone dans son Manifesto. Danone a créé en 1991, dans le cadre du soutien à la recherche en nutrition, les Instituts Danone (organismes à but non lucratif) pour contribuer au développement des connaissances scientifiques sur les liens entre l'alimentation, la nutrition et la santé. À fin 2017, 15 Instituts Danone sont présents dans le monde. Leurs actions couvrent les domaines allant du soutien à la

recherche scientifique, à l'information et la formation des professionnels de la santé, ainsi que des programmes d'éducation pour les enfants et le grand public.

#### **1.10 Responsabilité sociale, sociétale et environnementale**

À travers sa signature Danone, One Planet. One Health, l'Entreprise exprime une vision de la responsabilité sociale, sociétale et environnementale que Danone porte depuis de nombreuses années. Dès 2006, la définition de la mission de Danone "d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre" a construit sa stratégie selon trois catégories d'enjeux :

- Assurer la sécurité des consommateurs et favoriser des pratiques d'alimentation et de consommation plus saines : couvre les enjeux liés à la sécurité et la qualité des produits, la promotion d'un mode de vie sain et l'éducation nutritionnelle ;
- Dialoguer et construire avec les parties prenantes : qui regroupe les enjeux liés au développement et à l'engagement des salariés, aux relations avec les fournisseurs et au développement des communautés ;
- Contribuer à la protection de l'environnement : couvre les enjeux environnementaux.
- Sécurité et santé des consommateurs : management de la qualité et des standards sur les produits et la communication ;
- Enjeux sociaux : dialogue social, sécurité et santé au travail, temps de travail, formation, diversité ;
- Enjeux environnementaux : gestion de l'empreinte environnementale, contrôle des risques environnementaux, gestion des matières premières et réduction de l'empreinte environnementale.

#### **Danone Way et B Corp, deux démarches clés pour porter les ambitions de Danone**

Depuis 2001, Danone déploie la démarche Danone Way afin d'évaluer les performances des filiales sur les engagements de l'Entreprise. Danone a développé cette démarche d'amélioration continue volontaire pour suivre la progression des filiales dans l'intégration de la mission, des ambitions et des engagements de l'Entreprise au cœur de leur activité. En 2015, constatant des ambitions et valeurs communes Danone s'est rapproché de B Lab afin de faire évoluer sa démarche Danone Way vers la certification B Corp. Comme annoncé en 2017, lors de l'Assemblée Générale, Danone a décidé de renforcer sa collaboration avec B Lab pour élaborer une feuille de route afin d'obtenir la certification B Corp au niveau global. Dans le prolongement de cet exercice, DanoneWave (Produits Laitiers et d'Origine Végétale, Noram) est aujourd'hui la plus grande Public Benefit Corporation au monde. Ce statut légal aux États-Unis conduit les dirigeants de la filiale à prendre en compte dans leur processus de décision l'impact social, sociétal et environnemental de l'Entreprise au même titre que des intérêts des actionnaires. La filiale vise également la certification B Corp.

#### **Certification B Corp**

B Lab est un organisme international à but non lucratif qui vise à promouvoir un modèle entrepreneurial engagé et responsable. B Lab incite les entreprises à être une force de changement au sein de leur environnement, en intégrant au cœur de leur stratégie des enjeux sociaux et environnementaux, dépassant le cadre des objectifs de rentabilité. Pour cela, l'organisme a développé un questionnaire d'évaluation permettant aux entreprises ayant obtenu un score supérieur à 80 points d'être certifiées B Corp.

#### Partenariat avec B Lab

Depuis 2015, Danone travaille avec B Lab pour permettre l'accès au processus de certification B Corp des entreprises multinationales cotées en bourse. Dans le cadre de ce partenariat, Danone a rejoint le MPMAC (Multinationals and Public Markets Advisory Council) afin d'y partager les enseignements tirés de sa démarche Danone Way. Danone s'est également engagé à tester le nouveau système d'évaluation développé spécifiquement pour les multinationales par le MPMAC. Depuis octobre 2017, Lorna DAVIS, ancienne membre du Comité Exécutif de Danone, est détachée à la direction de B Lab.

#### Filiales certifiées B Corp

Danone a l'objectif de certifier 10 filiales à horizon 2020. Au 31 décembre 2017, 5 filiales sont certifiées B Corp.

#### Danone Way, démarche d'amélioration continue

La démarche Danone Way permet de mesurer, par une auto-évaluation annuelle, la performance de chaque filiale quant au respect de ces pratiques et leur niveau de maturité en termes de développement durable. Elle repose sur un référentiel définissant des pratiques en termes de responsabilité sociale, sociétale et environnementale à mettre en place par les filiales et qui couvrent toutes les activités de l'achat de matières premières au recyclage des emballages des produits finis. Ce référentiel est structuré autour de 4 axes :

- Gouvernance : politique de conduite des affaires, responsabilité sociétale appliquée aux fournisseurs et intégration d'une stratégie de développement durable co-construite localement ;

#### 1.11 Conseil d'administration

Emmanuel Faber

Franck Riboud

PDG



Président d'honneur



Cécile Cabanis



Guido BARILLA



Michel Landel





**Frédéric Boutteba**



**Clara Gaymard**



**Gaëlle Olivier**



**Greg L. Engles**



**Benoît Potier**



**Isabelle Seillier**





Jean-Michel Severino



Virginia A Stallings



Bettina Theissig



**Serpil Timuray**



**Lionel Zinsou-Derlin**

## **1.12 Dividendes versés par la société**

### **Politique de distribution de dividendes**

#### **Règles fixées par la loi et les statuts de la Société**

Conformément à la loi, il est prélevé sur le bénéfice, diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, (i) en premier lieu 5 % au moins pour constituer le fonds de réserve légale, prélèvement qui cessera d'être obligatoire lorsque ledit fonds aura atteint le dixième du capital, mais reprendra son cours si, pour une cause quelconque, cette quotité n'est plus atteinte, et (ii) en second lieu, toutes sommes à porter en réserve en application de la loi. Le solde, augmenté des reports bénéficiaires, constitue le bénéfice distribuable. Aux termes des statuts, il est prélevé sur le bénéfice distribuable la somme nécessaire pour servir aux actionnaires, à titre de premier dividende, un intérêt de 6 % l'an sur le montant libéré et non remboursé de leurs actions, sans qu'en cas d'insuffisance des bénéfices d'un exercice pour effectuer ce paiement, il puisse être fait un prélèvement sur les résultats des exercices ultérieurs. L'excédent est à la disposition de l'Assemblée Générale annuelle pour, sur la proposition du Conseil d'Administration, être réparti aux actions à titre de dividende ou être, en totalité ou en partie, affecté à tous comptes de réserves ou être reporté à nouveau. Les réserves dont l'Assemblée Générale à la disposition pourront être employées, sur sa décision, pour payer un dividende aux actions.

#### **Politique de distribution de la Société**

La politique de distribution de dividendes, définie par le Conseil d'Administration, repose sur une analyse prenant notamment en compte l'historique de dividendes, la position financière et les résultats de l'entreprise, ainsi que les pratiques de distribution du secteur d'activité de Danone.

#### Dividende au titre de l'exercice 2017

Un dividende de 1,90 euro par action sera proposé à l'Assemblée Générale du 26 avril 2018 aux actions portant jouissance au 1er janvier 2017. Si ce dividende est approuvé, il sera détaché de l'action le 4 mai 2018 et sera mis en paiement le 31 mai 2018. Par ailleurs, l'Assemblée Générale du 26 avril 2018 proposera d'offrir à chaque actionnaire la possibilité d'opter pour le paiement en actions nouvelles de la Société de la totalité du dividende afférent aux titres dont il est propriétaire.

#### Dividendes versés au titre des trois exercices précédant l'exercice 2017

<u>Dividende relatif à l'exercice</u>	<u>Dividende par action (En euros par action)</u>	<u>Dividende approuvé (En millions d'euros)</u>	<u>Dividende payé (En millions d'euros)</u>
2014	1,50	966	311
2015	1,60	1048	995
2016	1,70	1115	275