



Nestlé Good food, Good life

Rapport annuel 2019



Nestlé.
Améliorer la qualité de vie
et contribuer à
un avenir plus sain.

Notre raison d'être

Nestlé. Améliorer la qualité de vie et contribuer à un avenir plus sain.

Qualité de l'alimentation et qualité de vie vont de pair. Ce que nous mangeons et buvons, et comment, est fondamental pour la santé et le bien-être. Nous créons des aliments sains et nutritifs pour un avenir plus heureux et en meilleure santé.



Couverture

Purina: forte de son innovation et de sa créativité

En 2019, Purina a réalisé l'une de ses meilleures performances à ce jour. La croissance de cette activité réside dans une nutrition qui transforme la vie.

Table des matières

2	Lettre à nos actionnaires
8	Poursuivre notre stratégie de création de valeur
12	Une innovation rapide pour une croissance à long terme
16	Créer de la valeur au moyen de la numérisation
20	Notre présence au travers de nos marques
36	Création de valeur partagée
48	Rétrospective financière
68	Gouvernement d'entreprise et Compliance
75	Information aux actionnaires

Rapports complémentaires

Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2019
Rapport de rémunération 2019
Rapports financiers 2019

En ligne

Vous trouverez de plus amples informations sur le groupe Nestlé sur www.nestle.com

Pour en savoir plus sur la Création de valeur partagée, consultez www.nestle.com/csv

Notre performance

Notre stratégie Nutrition, Santé et Bien-être est le moteur de notre création de valeur.

L'année 2019 a une nouvelle fois été marquée par d'importants progrès. Les indicateurs financiers clés ont enregistré une forte amélioration pour la deuxième année consécutive. Notre croissance organique s'est établie à 3,5%. La croissance interne réelle s'est accélérée à 2,9% sur l'ensemble de l'exercice, soit le niveau le plus élevé de ces six dernières années. La rentabilité s'est encore améliorée, permettant d'atteindre nos objectifs prévus avec un an d'avance. Nous avons eu une forte capacité à générer des niveaux élevés de liquidités, tandis que le bénéfice récurrent par action et les montants versés aux actionnaires ont atteint des niveaux records. Voici à droite une vue d'ensemble des résultats obtenus cette année.

Chiffre d'affaires du Groupe (en CHF)

92,6 milliards

Croissance organique*

3,5%

Croissance interne réelle*

2,9%

Résultat opérationnel courant récurrent* (en CHF)

16,3 milliards

Marge opérationnelle courante récurrente*

17,6%

Marge opérationnelle courante récurrente*

+60 points de base

à taux de change constants

à taux de change constants

Résultat opérationnel courant* (en CHF)

13,7 milliards

Marge opérationnelle courante*

14,8%

Marge opérationnelle courante*

-40 points de base

à taux de change constants

Bénéfice par action (en CHF)

4.30

Bénéfice par action

+28,0%

Bénéfice récurrent par action*

+11,1%

à taux de change constants

Cash flow d'exploitation (en CHF)

15,8 milliards

Cash flow libre* (en CHF)

11,9 milliards

58,4% de la dette financière nette

Dividende proposé par action (en CHF)

2.70

Augmentation du dividende proposé

+10,2%

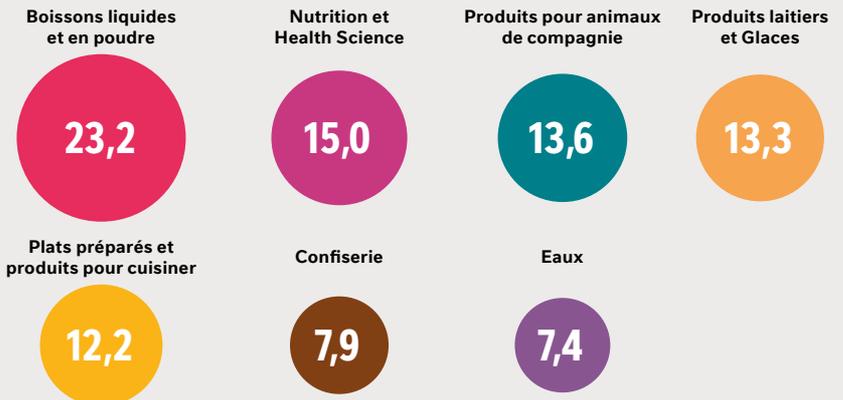
* Mesures de la performance financière qui ne sont pas définies par les IFRS. De plus amples informations à cet égard figurent dans la rétrospective financière en page 50.

Nos activités

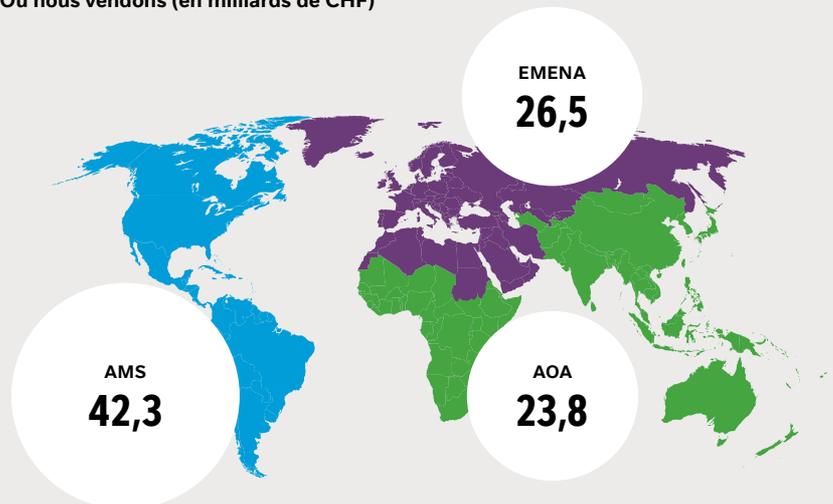
Depuis plus de 150 ans, Nestlé produit des aliments et boissons qui améliorent la qualité de vie et contribuent à un avenir plus sain.

Partout dans le monde, nous proposons des produits sains, savoureux, pratiques et adaptés à des modes de vie modernes soumis à des contraintes de temps. Notre portefeuille inclut des catégories de produits attrayantes en plein essor, offrant des solutions pour chaque étape de la vie, à tout moment de la journée.

Ce que nous vendons (en milliards de CHF)



Où nous vendons (en milliards de CHF)



Collaborateurs

291 000

Pays dans lesquels nous vendons

187

Total des salaires et charges sociales (en CHF)

16 milliards

Impôts sur les sociétés payés en 2019 (en CHF)

2,9 milliards

Nos engagements

Nos engagements en faveur de la santé, la société et l'environnement orientent nos actions de manière à devenir une force au service du bien commun.

Les avantages commerciaux et l'impact sociétal positif doivent se renforcer mutuellement. C'est le cœur même de notre approche de Création de valeur partagée. Le succès à long terme de notre Entreprise repose sur une création de valeur profitant à l'ensemble des parties prenantes.



Pour les individus et les familles

Plus de **1300**

Nouveaux produits lancés en 2019 pour répondre aux besoins et carences nutritionnels spécifiques des bébés, des enfants, des femmes enceintes et des jeunes mères

185,4 milliards

Portions d'aliments et de boissons enrichis dans les pays présentant une plus grande vulnérabilité aux carences en micronutriments

27,2 millions

d'enfants couverts par l'initiative *Nestlé for Healthier Kids*

2,76 milliards

Nombre de portions de légumes ajoutées à nos aliments et boissons



Pour nos communautés

211,9 millions

Nombre de plantules de café distribuées aux agriculteurs (total depuis 2010), contre un objectif de 220 millions d'ici 2020

Plus de **24 500**

Nombre d'emplois, de stages ou d'apprentissages offerts à des jeunes de moins de 30 ans via notre initiative *Nestlé needs YOUTH*

70%

Pourcentage du volume de nos 15 catégories de matières premières prioritaires faisant l'objet d'un approvisionnement responsable

429 800

Nombre de producteurs formés au travers de programmes de formation



Pour la planète

34%

Pourcentage de réduction des émissions de gaz à effet de serre par tonne de produit dans nos activités de production depuis 2010

328

Nombre d'usines ayant atteint zéro déchet pour élimination définitive

31%

Pourcentage de réduction des captages d'eau directs par tonne de produit dans nos activités de production depuis 2010

41%

Pourcentage de notre électricité provenant de sources renouvelables

Chers actionnaires,

Nestlé a pour devise «Good food, Good life». Qualité de l'alimentation et qualité de vie vont de pair. Ce que nous mangeons et buvons, et comment, est fondamental pour la santé et le bien-être. Notre engagement Nutrition, Santé et Bien-être s'inscrit dans notre approche de Création de valeur partagée. Fidèles à notre raison d'être, nous assumons nos responsabilités envers nos actionnaires, nos communautés et la planète. Pour être un partenaire digne de confiance, nous fabriquons nos produits et gérons notre chaîne d'approvisionnement de façon responsable et proposons des innovations utiles et des marques attrayantes au service du bien commun. Nous incarnons nos valeurs depuis plus de 150 ans, car «Good food, Good life» relève simplement du bon sens.

Des résultats sur la durée

En 2019, Nestlé a de nouveau progressé sur tous les fronts. Nous avons amélioré nos résultats, à la pointe du secteur, avec une croissance équilibrée du chiffre d'affaires et des bénéfices.

Plusieurs temps forts ont marqué l'année:

- Gestion active de notre portefeuille. Nous avons renforcé notre orientation stratégique sur les aliments, les boissons et les produits de santé nutritionnelle.
- Accélération de l'innovation. La science et la technologie sont essentielles pour Nestlé. Nous avons transformé nos activités de recherche et développement pour anticiper l'évolution des tendances de consommation, avec des innovations et des lancements de produits plus rapides.
- Adoption de nouvelles technologies. Nous avons perfectionné nos capacités, du marketing numérique et de l'e-commerce à la traçabilité de la chaîne d'approvisionnement.
- Engagement proactif pour la durabilité. Nous avons accéléré la lutte contre le changement climatique et nous sommes engagés à dégager zéro émission nette de gaz à effet de serre d'ici 2050. Nous avons bien avancé vers notre but: atteindre 100% d'emballages recyclables ou réutilisables d'ici 2025.

Se rapprocher de nos objectifs de croissance et de rentabilité

Notre modèle de création de valeur à long terme repose sur une croissance équilibrée du chiffre d'affaires et des bénéfices, et une meilleure rentabilité du capital. Nous visons une croissance organique durable dans le milieu de la fourchette à un chiffre à partir de 2021/2022 et une hausse de notre marge opérationnelle courante récurrente entre 17,5% et 18,5% en 2020. Nous sommes satisfaits des progrès accomplis pour atteindre ces objectifs:

- La croissance organique a augmenté à 3,5%, avec une croissance interne réelle (RIG) de 2,9% et un effet prix de 0,6%. La croissance organique a bénéficié de la bonne dynamique aux États-Unis, le plus grand marché de Nestlé, et de la forte progression de Purina et de l'e-commerce. L'innovation a joué un rôle essentiel dans l'accélération de la croissance.
- Le chiffre d'affaires total publié a crû de 1,2% à CHF 92,6 milliards (2018: CHF 91,4 milliards). Les acquisitions/cessions nettes ont eu un impact négatif de 0,8% et les taux de change ont réduit le chiffre d'affaires de 1,5%.



Paul Bulcke, Président (à gauche),
et U. Mark Schneider, Administrateur délégué (à droite)

- La marge opérationnelle courante récurrente a gagné 60 points de base à taux de change constants et sur base publiée, passant à 17,6%.
- Le bénéfice récurrent par action a progressé de 11,1% à taux de change constants et de 9,8% sur base publiée, à CHF 4.41.
- Le cash flow libre a augmenté de 10,9%, à CHF 11,9 milliards (2018: CHF 10,8 milliards).

Au vu de ces résultats, le Conseil d'administration propose une 25^e augmentation consécutive du dividende annuel, à CHF 2.70. Il sera versé en avril 2020.

Renforcer la priorité donnée à la stratégie Nutrition, Santé et Bien-être

2019 a été une année bien remplie et fructueuse en termes d'ajustement de portefeuille. Nous avons mené à bien toutes les ambitions annoncées en début d'année, voire plus. Nous avons encore renforcé notre orientation stratégique sur les aliments, les boissons et les produits de santé nutritionnelle. A cet égard, la transaction la plus significative a été la cession de Nestlé Skin Health pour CHF 10,2 milliards. Cette activité ne convenait plus à notre stratégie Nutrition, Santé et Bien-être car les opportunités de croissance future se multipliaient hors du périmètre stratégique de Nestlé. Nous avons continué de réorienter notre portefeuille vers des catégories à plus forte croissance afin de maximiser la valeur de nos actifs. Nous avons aussi conclu un accord pour vendre notre activité de glaces aux Etats-Unis à Froneri, pour USD 4 milliards. Nous avons convenu de vendre une participation de 60% dans Herta et de créer une coentreprise avec Casa Tarradellas.

Harmoniser et simplifier notre structure organisationnelle

Nous avons décidé d'intégrer Nestlé Waters, gérée jusqu'à présent sur un plan mondial, dans nos trois Zones géographiques à partir de 2020. Ceci permettra d'harmoniser et de simplifier encore notre structure organisationnelle, accroissant ainsi la réactivité et la compétitivité d'une activité qui dégage environ 60% de son chiffre d'affaires avec des marques locales. Ce changement structurel fait suite aux migrations réussies de Nestlé Nutrition et Nestlé Professional au sein des Zones.

Stimuler la croissance organique en accélérant l'innovation

Une génération de consommateurs engagés prône une nouvelle idéologie alimentaire consacrant les tendances aux aliments naturels et bio, protéines végétales et ingrédients plus simples et sains. Elle souhaite des marques qui ne se contentent pas de proposer des produits, mais sont authentiques et œuvrent pour le bien de la société et de l'environnement.

Nous avons donc repensé notre approche du développement de produits, avec des cycles d'innovation plus courts et des lancements plus rapides. En 2019, nous avons raccourci les délais des projets de recherche fondamentale de 30% en moyenne. 50 projets clés «fast-track» ont été menés à bien en douze mois, de l'idée au lancement. Nous avons lancé environ 1400 nouveaux produits dans le monde et en avons reformulé 4000 pour améliorer leur valeur nutritionnelle.

Starbucks. Le lancement rapide de notre portefeuille *Starbucks* illustre parfaitement notre volonté d'agir vite pour maximiser les opportunités de croissance. Dans les six mois suivant l'acquisition de la licence, nous avons lancé la première vague de nouveaux produits. En 2019, nous avons commercialisé 29 produits *Starbucks* dans plus de 40 pays et généré un chiffre d'affaires supplémentaire de plus de CHF 300 millions.

Aliments d'origine végétale. Nous pensons que les produits d'origine végétale doivent être délicieux, offrir un meilleur profil nutritionnel et avoir une empreinte écologique plus faible que la

«Les entreprises qui créent de la valeur partagée montrent que le monde des affaires peut et doit contribuer au bien commun. A nos yeux, il est fondamental de gérer nos affaires en ayant un impact positif sur la société civile et en aidant à relever les défis mondiaux. Pour cibler nos efforts, nous avons défini des objectifs qui incluent des bonnes pratiques environnementales, sociales et de gouvernance dans toutes nos opérations.»

viande. Grâce à nos fortes capacités d'innovation, nous avons développé notre *Garden Gourmet Incredible Burger* en un an et l'avons lancé avec succès dans dix pays d'Europe en 2019. Nous avons aussi commercialisé le *Awesome Burger* aux Etats-Unis, sous la marque *Sweet Earth*. *Garden Gourmet* et *Sweet Earth* ont développé une large gamme de produits végétaux, notamment des alternatives véganes au poulet, au fromage et au bacon. Nous avons l'ambition et l'envergure pour être un acteur de poids sur ce créneau.

Exploiter la technologie à tous les niveaux de nos activités

La science et la technologie influencent chaque aspect de nos activités, de la ferme à l'assiette. L'adoption croissante du numérique par les fournisseurs, clients et consommateurs fait aussi évoluer notre manière d'opérer. Nous nous inspirons de l'action des experts et des pionniers dans tous les secteurs industriels et nous efforçons de comprendre les tendances à long terme en train d'émerger, avec l'appui de notre Comité scientifique consultatif.

Transformation numérique. Nous investissons dans la transformation numérique pour le marketing, les réseaux sociaux, l'e-commerce, la production et la chaîne d'approvisionnement. Cela nous aide à exploiter les données, développer de nouveaux modèles d'affaires et proposer des produits, messages et services plus personnalisés à nos consommateurs.

Transparence de la chaîne d'approvisionnement. En 2019, nous sommes devenus la première grande entreprise agroalimentaire à avoir testé la technologie de la blockchain ouverte, comme outil de traçabilité au service du consommateur. Cette démarche témoigne de la volonté de Nestlé d'offrir une chaîne d'approvisionnement transparente et traçable. Nous voulons que nos consommateurs puissent prendre des décisions éclairées et choisir des produits fabriqués de manière responsable.

Soutenir la croissance et la rentabilité en optimisant les coûts

Toute l'organisation doit gagner en efficacité pour dégager des ressources au profit de l'innovation produit et de la construction de l'image de marque, et améliorer la rentabilité. Nous avons encore réduit nos coûts structurels dans l'administration, les achats et la production. Nos coûts structurels en pourcentage du chiffre d'affaires ont diminué pour la troisième année consécutive, ce qui reflète notre capacité à maîtriser nos coûts tout en développant nos affaires.

Dans le cadre de notre programme d'économies structurelles, Nestlé USA a commencé à faire passer ses activités de pizzas et de glaces d'un système de livraison directe aux magasins à un système de distribution via des entrepôts. Cela permettra d'exploiter le réseau d'entrepôts très efficace déjà utilisé pour les plats et encas surgelés. Un circuit de commercialisation plus court dégage des ressources qui nous servent à stimuler la demande, notamment dans l'innovation produit et la construction de l'image de marque. Cette étape est essentielle pour soutenir la croissance rentable de Nestlé.

Verser des montants substantiels aux actionnaires

En 2019, nous avons versé CHF 16,9 milliards aux actionnaires sous forme de dividendes et de rachats d'actions. Les rachats d'actions totalisant CHF 9,7 milliards faisaient partie de notre programme lancé en juillet 2017. Ces quinze dernières années, Nestlé a distribué CHF 153,6 milliards à ses actionnaires, dont CHF 67 milliards via des rachats d'actions.

Le 30 décembre 2019, Nestlé a annoncé que CHF 20 milliards supplémentaires seraient versés aux actionnaires entre 2020 et 2022. Nous entendons poursuivre notre politique à long terme en matière de dividendes. Ce nouveau versement reflète notre forte capacité à générer du cash flow, ainsi que les sommes importantes provenant de cessions. Nous privilégions toujours les investissements créateurs de valeur dans nos activités aliments, boissons et produits nutritionnels. Nous nous réservons toutefois la possibilité d'ajuster le montant versé via les rachats d'actions en cas de grandes acquisitions.

Jouer un rôle de premier plan au service du bien commun

Les entreprises qui créent de la valeur partagée montrent que le monde des affaires peut et doit contribuer au bien commun. A nos yeux, il est fondamental de gérer nos affaires en ayant un impact positif sur la société civile et en aidant à relever les défis mondiaux. Pour cibler nos efforts, nous avons défini des objectifs qui incluent des bonnes pratiques environnementales, sociales et de gouvernance dans toutes nos opérations.

Lutter contre le changement climatique. Le changement climatique est l'une des plus grandes menaces pour la société et nos activités. En 2019, Nestlé a annoncé son ambition de dégager zéro émission nette de gaz à effet de serre d'ici 2050. Nous allons notamment accélérer la transformation des produits pour réduire leur empreinte écologique, renforcer les initiatives agricoles pour absorber plus de carbone et utiliser de l'électricité 100% renouvelable dans les sites de Nestlé. En 2021, nous dresserons un plan assorti d'un calendrier et d'objectifs intermédiaires cohérents avec la limitation du réchauffement planétaire à 1,5°C. Nous évaluerons et communiquerons nos progrès chaque année.

Façonner un futur sans déchets. Nous prenons les devants pour réduire l'impact environnemental de nos produits et nous engageons à rendre tous nos emballages recyclables ou réutilisables d'ici 2025. En 2019, nous avons ouvert notre Institut de Recherche sur l'Emballage, consacré à la recherche et au développement d'emballages fonctionnels, sûrs et écologiques. Nous avons commencé à supprimer les pailles en plastique de nos produits, lancé des emballages en papier pour des produits comme *Nesquik* et la barre chocolatée *Yes!*, et accru l'utilisation de plastique recyclé dans nos marques d'eau.

Promouvoir la parité hommes-femmes. La parité hommes-femmes est au cœur de l'approche de Nestlé en matière de diversité et d'inclusion. Suite à nos progrès ces dernières années, 42% des postes de direction sont désormais occupés par des femmes. Avec son

Plan d'accélération de la parité hommes-femmes, Nestlé va s'attacher à accroître la proportion de femmes parmi les 200 plus hauts postes de dirigeants du Groupe d'environ 20% actuellement à 30% d'ici 2022. Cette nouvelle mesure vise à mener Nestlé vers la parité totale.

Engagement du Conseil d'administration

Notre Conseil d'administration joue un rôle actif en donnant des orientations sur notre stratégie Nutrition, Santé et Bien-être à long terme et sur l'approche de Création de valeur partagée. Les nouveaux membres apportent toujours de nouvelles perspectives et des expériences enrichissantes. En 2019, nous avons nommé deux administrateurs indépendants experts du commerce de détail alimentaire et de la technologie.

Le Conseil d'administration a mené une analyse approfondie de nos stratégies concernant la nutrition infantile, le café et Nestlé Health Science. Il a évalué les rendements et performances post-acquisition de la Société et a revu notre stratégie numérique. Il a aussi approuvé la vente de notre activité de glaces aux Etats-Unis à la coentreprise Froneri, ainsi que la vente de 60% de nos parts dans le capital d'Herta afin de créer une coentreprise avec Casa Tarradellas.

Le Conseil d'administration a confirmé l'accélération de la lutte contre le changement climatique et l'engagement à atteindre zéro émission nette de gaz à effet de serre d'ici 2050, en ligne avec la limitation du réchauffement climatique à 1,5°C définie par l'Accord de Paris. Il a aussi évalué notre approche de Création de valeur partagée et nos progrès concernant nos engagements. Il a avalisé notre vision élargie et notre plan d'action pour façonner un futur sans déchets en nous attaquant aux emballages en plastique. En outre, il a évalué nos progrès sur la parité hommes-femmes et l'inclusion.

Le Conseil d'administration a analysé la structure financière de la Société et décidé le versement de CHF 20 milliards supplémentaires aux actionnaires entre 2020 et 2022. Il surveille aussi en continu les rendements et options stratégiques de notre investissement financier dans L'Oréal. Il a choisi la Suisse pour sa visite annuelle d'un marché de Nestlé en 2019, après les Etats-Unis en 2018.

Créer de la valeur pour toutes les parties prenantes

Nous sommes convaincus que notre approche de Création de valeur partagée nous permet à la fois d'optimiser la valeur pour nos actionnaires et d'avoir un impact positif à long terme sur toutes les parties prenantes liées à nos activités: collaborateurs, consommateurs, partenaires commerciaux et communautés dans lesquelles nous opérons. Nous remercions tous nos collaborateurs pour le dévouement et l'énergie mis au service de nos résultats. Nous exprimons aussi notre gratitude aux communautés dans lesquelles nous vivons et travaillons. Enfin, nous tenons à vous remercier, chers actionnaires, pour votre soutien indéfectible et votre confiance.



Paul Bulcke
Président



U. Mark Schneider
Administrateur délégué

Poursuivre notre stratégie de création de valeur



Garden Gourmet:
développer notre plateforme
de protéines végétales

L'expansion rapide de notre portefeuille de produits d'origine végétale montre la réactivité de Nestlé. Pour notre Entreprise, le succès va de pair avec la prise en compte des attentes de la société.

«Good food, Good life» relève simplement du bon sens. Les attentes des consommateurs, la concurrence, le commerce et la société évoluent à un rythme sans précédent. Notre Société doit y réagir en proposant des aliments de qualité de manière plus pertinente, accessible et durable que jamais. Tous nos choix reflètent notre engagement «Good food, Good life», «Good» signifiant respecter des normes élevées et faire toujours mieux.

Notre stratégie: nos choix

Nous voulons proposer des produits qui évoluent avec les besoins des consommateurs, sont bons sur les plans nutritionnel et sensoriel, et contribuent à des vies plus saines et équilibrées et à une planète plus saine. Cet objectif guide nos choix aujourd'hui et façonne notre portefeuille de demain, que ce soit par l'évolution des produits, l'innovation, l'acquisition ou des partenariats.

Pour être fidèles à notre devise «Good food, Good life», il nous faut avant tout:

- appliquer notre expertise nutritionnelle pour améliorer la santé et le bien-être des gens et des animaux de compagnie;
- répondre aux besoins du consommateur moderne avec des produits à la fois sains, délicieux, pratiques, permettant de gagner du temps, et respectueux de l'environnement;
- commercialiser des innovations alimentaires haut de gamme reposant sur la connaissance des consommateurs, une science nutritionnelle pionnière et l'excellence culinaire;
- offrir une large gamme d'aliments d'origine végétale devenant le choix préféré des consommateurs à mesure qu'ils diversifient leurs régimes alimentaires;
- utiliser notre taille et notre expertise pour augmenter l'accès à la nutrition pour tous et partout.

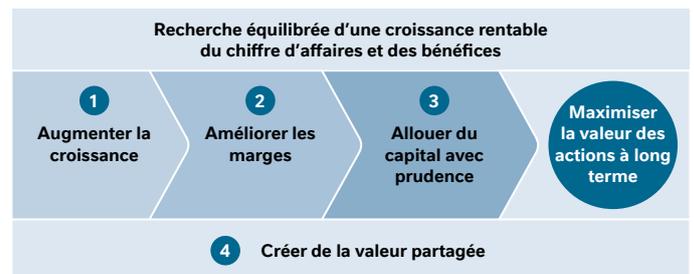
Nous voulons être leader dans toutes nos catégories et croître dans le café, les produits pour animaux de compagnie, la nutrition infantile, l'eau et la santé nutritionnelle.

Notre modèle de création de valeur

Notre modèle de création de valeur à long terme s'appuie sur la recherche équilibrée d'une croissance du chiffre d'affaires et des bénéfices reposant sur une utilisation efficace des ressources, ainsi que d'une meilleure rentabilité du capital.

Nous créons de la valeur en:

- augmentant la croissance par l'innovation et la différenciation et en proposant des produits et solutions pertinents à nos consommateurs. Nous visons une croissance organique durable dans le milieu de la fourchette à un chiffre;
- améliorant l'efficacité opérationnelle pour atteindre une marge opérationnelle courante récurrente entre 17,5% et 18,5% en 2020 (contre 16,0% en 2016);
- allouant nos ressources et notre capital avec rigueur en fonction de priorités claires, notamment par le biais d'acquisitions et de cessions.



1 Augmenter la croissance

Présents dans 187 pays, nous opérons dans des catégories attrayantes et en plein essor. Notre portefeuille comprend plus de 2000 marques, dont des icônes mondiales comme *Nescafé* ou des fleurons locaux tels que *Bear Brand*. Parmi elles, 34 marques génèrent plus de CHF 1 milliard de chiffre d'affaires annuel dans le commerce de détail.

Nous continuons de gérer activement notre portefeuille et de prioriser nos investissements pour rester pertinents, répondre aux dernières tendances de consommation et progresser dans l'ensemble de nos catégories et marchés. Pour ce faire, nous devons fixer des priorités claires et allouer les ressources aux activités qui créent le plus de valeur, par la croissance ou par des gains d'efficacité.

Investir dans les catégories et régions à forte croissance.

Nous avons accru nos investissements dans nos catégories à forte croissance – café, produits pour animaux de compagnie, nutrition, eau et santé nutritionnelle. En hausse de 4,1% en 2019, ces catégories ont représenté 59% du chiffre d'affaires. Autre source d'encouragement: les taux de croissance attrayants dans d'autres segments de notre portefeuille, notamment grâce à des marques comme *Maggi*, *KitKat*,

Bear Brand, *Garden Gourmet* et *Sweet Earth*. Nous nous engageons à investir dans des opportunités de croissance soigneusement sélectionnées parmi toutes nos catégories, ainsi que dans de nouvelles plateformes de croissance telles que les aliments et boissons d'origine végétale, les boissons prêtes-à-boire et les encas sains.

Nos régions à forte croissance ont continué d'offrir des opportunités significatives. En 2019, les marchés émergents ont représenté 42% du chiffre d'affaires. Ils ont crû de 4,7%, soit deux fois plus vite que les marchés développés.

Nous avons aussi continué d'investir dans des domaines stratégiques:

- **E-business.** Ce domaine comprend le marketing numérique et l'e-commerce. En 2019, l'e-commerce a représenté 8,5% du chiffre d'affaires, en progression de 18,5%. Cela nous place dans le segment supérieur de la fourchette de l'industrie agroalimentaire.
- **Haut de gamme.** En 2019, nos offres haut de gamme ont représenté 26% du chiffre d'affaires et crû de 7,4%.
- **Vente directe aux consommateurs.** En 2019, nos activités de vente directe aux consommateurs ont représenté 8,2% du chiffre d'affaires, en hausse de 4,6%.

Redresser les activités peu performantes. En 2019, nous avons pris de nouvelles mesures pour que les activités peu performantes retrouvent le chemin de la croissance et de la rentabilité:

- Nous avons intégré Nestlé Waters dans les trois Zones du Groupe à compter de 2020. Nous avons également ciblé davantage les segments à forte croissance comme les eaux pétillantes, plates haut de gamme et aromatisées.
- Nous avons perfectionné notre plan de redressement pour notre activité de nutrition infantile *Gerber* aux Etats-Unis, soutenu par l'innovation, en particulier avec des offres bio et des encas sains.

Gérer notre portefeuille. Nous nous concentrons sur les catégories et régions où Nestlé est en mesure de gagner. Nous avons continué d'orienter notre portefeuille vers des activités attrayantes à forte croissance en:

- cédant des activités peu performantes ou non essentielles telles que Nestlé Skin Health. Nous avons annoncé la vente de notre activité de glaces aux Etats-Unis à Froneri, notre partenaire stratégique mondial dans cette catégorie. Nous avons convenu de créer une coentreprise pour notre activité Herta en vendant une participation de 60% à Casa Tarradellas.
- acquérant des activités stratégiques clés. Tout en restant attentifs aux opportunités d'acquisitions potentielles, nous continuerons de faire preuve de rigueur et de diligence pour veiller à obtenir des rendements attrayants.

Depuis 2017, nous avons mené à bien ou annoncé plus de 50 transactions (acquisitions et cessions) pour un chiffre d'affaires équivalant à 12% de celui du Groupe.

2 Améliorer les marges

Pour accélérer la croissance, nous devons rester rigoureux dans notre gestion des coûts et viser des gains d'efficacité à tous les niveaux. Nous pouvons ainsi dégager des ressources et les réinvestir dans l'innovation produit et la construction de l'image de marque, créant de la valeur pour nos consommateurs et nos actionnaires. Les dépenses marketing consommateurs ont augmenté de 3,4% à taux de change constants.

Réduire les coûts. Notre programme d'économies structurelles a bien avancé dans la production, l'approvisionnement et l'administration. Fin 2019, nous avons économisé CHF 1,9 milliard brut, soit 76% du montant escompté pour la période 2016–2020.

Dans la production, nous avons continué d'optimiser notre maillage d'usines. En 2019, nous avons fermé ou vendu seize usines et diminué les frais fixes des usines de 5,5%.

Dans l'approvisionnement, nous avons continué de tirer profit de notre taille. Les achats effectués par nos trois centrales d'achat mondiales ont augmenté de 55% en 2018 à 61% en 2019. Le nombre de spécifications pour les matières premières et les matériaux d'emballage a diminué pour la deuxième année consécutive, ce qui nous a permis de réduire la complexité et les coûts.

Dans l'administration, nous avons continué de simplifier et standardiser les processus. La pénétration de nos centres de services partagés a augmenté pour la quatrième année consécutive.

Accroître l'efficacité opérationnelle. Nous avons continué d'adapter notre organisation pour gagner en agilité et en simplicité, et être prêts pour le virage numérique. Pour être plus agiles, nous avons continué de donner plus de moyens à nos marchés et Zones, d'augmenter la responsabilité, d'améliorer la prise de décisions et d'encourager la prise de risques calculée. Pour accroître la simplicité, nous avons standardisé des processus, tiré parti de notre taille et accru l'automatisation. Afin d'être prêts pour le virage numérique, nous avons développé les compétences et des plateformes numériques. Nous avons aussi adapté les incitations de rémunération pour encourager une croissance rentable et améliorer la rentabilité du capital.

3 Allouer du capital avec prudence

Nos priorités consistent à investir dans la croissance et le développement à long terme des affaires, tout en augmentant les rendements pour les actionnaires et la Création de valeur partagée. Nous préférons allouer des capitaux aux investisse-

ments générant de la valeur pour développer les activités clés d'aliments, de boissons et de produits de santé nutritionnelle de la Société. Notre allocation rigoureuse du capital va de pair avec des politiques financières prudentes. Nous entendons ainsi maintenir une structure du capital conservatrice mais efficace, offrant un accès flexible aux marchés financiers. Associée à une meilleure performance opérationnelle, cette approche nous a permis d'accroître la rentabilité du capital investi de 20 points de base, de 12,1% en 2018 à 12,3% en 2019.

Investir dans des moteurs de croissance. Investir dans le long terme nécessite d'investir dans la R&D, de soutenir les marques et d'investir dans les immobilisations corporelles à l'appui d'une croissance organique rentable. Nous allouons ces ressources avec discernement, en mettant l'accent sur les projets offrant le plus grand potentiel de bénéfices. Le fonds de roulement est resté orienté à la baisse. Notre fonds de roulement moyen sur cinq trimestres en % du chiffre d'affaires était de 0,6% fin 2019, en recul de 80 points de base par rapport à 2018.

Faire preuve de rigueur dans les acquisitions. Les acquisitions sont au cœur de notre stratégie de gestion de portefeuille. Les cibles doivent être en adéquation avec notre organisation sur les plans stratégique et culturel, et offrir des rendements financiers attrayants. Nous faisons preuve de rigueur pour ce qui est du prix des acquisitions afin de protéger notre rentabilité du capital investi. Nous disposons d'une gouvernance claire pour les acquisitions, avec de solides plans d'intégration et des responsabilités et objectifs transparents. Pour mieux identifier les opportunités de croissance stratégique internes et externes, nous avons créé la nouvelle fonction *Group Strategy and Business Development*, avec effet au 1^{er} janvier 2020.

Reverser des espèces aux actionnaires. Nous avons démontré notre engagement ferme à maintenir un niveau élevé de réinvestissement dans nos activités, tout en continuant d'accroître les versements en espèces aux actionnaires. Pour ce faire, nous augmentons notre dividende chaque année. Compte tenu de notre performance en 2019, le Conseil d'administration propose d'augmenter de 25 centimes le dividende par action, à CHF 2.70. Il s'agira de la 25^e augmentation consécutive du dividende annuel. Le versement de ce dividende aura lieu en avril 2020. Nous reversons régulièrement des liquidités excédentaires aux actionnaires via des rachats d'actions. Au vu de notre forte génération de cash flow libre, nous leur avons distribué CHF 9,7 milliards de capital en 2019 par ce biais. Les versements aux actionnaires au cours des quinze dernières années se sont ainsi élevés à CHF 153,6 milliards. Durant la même période, le nombre d'actions Nestlé en circulation a été réduit de 26%. Nous nous

sommes engagés à allouer CHF 20 milliards de capital supplémentaire à des rachats d'actions entre 2020 et 2022.

4 Créer de la valeur partagée: notre façon de faire

Aucune autre entreprise agroalimentaire n'a les ressources mondiales et le savoir-faire local pour avoir un impact positif à l'échelle et au rythme de Nestlé. Nous voulons nous améliorer en continu et prenons des engagements visant à améliorer la qualité de vie de tout un chacun.

Nous mobilisons nos 291 000 collaborateurs et 2000 marques pour incarner notre raison d'être jour après jour. A cette fin, nos collaborateurs fabriquent nos produits et gèrent notre chaîne d'approvisionnement de façon responsable, commercialisant des innovations avec agilité et développant des marques attrayantes à l'impact positif.

Nous recourons aux technologies numériques pour anticiper les besoins des consommateurs, puis les satisfaisons de manière pertinente et personnalisée. En forgeant une culture prônant des pratiques commerciales durables et l'amélioration continue, nous entendons créer un avenir plus sain pour tous.

Nous créons de la valeur partagée à une échelle qui fait la différence. En collaboration avec nos partenaires, nous:

- permettons à chacun de vivre une vie plus saine et plus heureuse en cherchant à concevoir de meilleurs produits;
- créons des communautés et chaînes d'approvisionnement solides, améliorant la vie au sein de communautés en lien direct avec nos activités opérationnelles;
- préservons les ressources pour les générations futures en réduisant au maximum l'impact environnemental de nos opérations;
- maximisons la valeur à long terme en accélérant la croissance, améliorant les marges et allouant le capital avec prudence.

Une innovation rapide pour une croissance à long terme



Purina Calming Care:
de la science aux solutions

La recherche scientifique reste à l'origine de nos plus grandes innovations. Notre expertise dans des domaines tels que le microbiome nous permet de proposer des solutions fonctionnelles innovantes comme les compléments probiotiques *Purina Calming Care*.

L'innovation constitue le cœur de Nestlé. Depuis l'invention de la Farine Lactée par Henri Nestlé, qui a sauvé la vie d'un enfant, nous nous employons à améliorer la vie des gens. C'est la clé de voûte de notre succès et de notre stratégie. En plus de 150 ans, l'innovation nous a permis d'acquérir des avantages compétitifs et d'améliorer nos activités, nos produits et notre portefeuille de solutions. Notre compréhension du rapport entre nutrition et santé à chaque étape de la vie est sans égale et vitale pour maintenir notre croissance. Nous identifions les tendances mondiales et nous en inspirons pour créer de nouveaux produits qui plaisent aux consommateurs. Pour soutenir la croissance, nous veillons à ce que ces innovations aient un impact positif sur la société et l'environnement.

Rester en phase avec le consommateur

Evoluant à grande vitesse, les tendances démographiques, environnementales, technologiques, commerciales et de consommation ont un impact considérable sur l'offre et la demande dans l'industrie agroalimentaire. Nous devons anticiper et nous adapter aux tendances, perceptions et besoins changeants de consommateurs de tous âges.

Notre approche de l'innovation a évolué pour que nos produits soient mieux différenciés et plus axés sur le consommateur. Afin d'accroître notre agilité et la vitesse de commercialisation, nous avons:

- simplifié nos processus d'innovation en réduisant le nombre d'approbations internes;
- réduit de 30% le délai moyen séparant les stades de la recherche et de l'innovation;
- financé 50 projets «fast-track» supplémentaires, débouchant sur des lancements en six à douze mois;
- renforcé nos capacités de prototypage rapide;

- créé des «R&D Accelerators» aidant les équipes de projet (personnel interne, étudiants et start-up) à traduire rapidement des concepts en prototypes à des fins de test;
- réduit les investissements en capital pour la commercialisation en produisant sur des lignes pilotes ultra-flexibles.

Générer des écarts de compétitivité grâce à l'innovation scientifique

Nos projets de recherche scientifique à long terme nous permettent de comprendre l'impact de la nutrition sur la santé à tout âge. Notre but est de fournir des solutions nutritionnelles sur mesure, de la nutrition des 1000 premiers jours de la vie (y compris la nutrition maternelle) à la nutrition cellulaire pour un vieillissement en bonne santé. Nous traduisons cette recherche en produits offrant des bienfaits essentiels qui stimulent la croissance.

Exploiter le savoir scientifique dans toutes les catégories

Nos travaux de recherche fondamentale profitent à toutes les catégories de produits, à différents niveaux: sécurité alimentaire, sciences analytiques, des matériaux ou de l'emballage. Les résultats de la recherche en sciences de la vie s'appliquent aussi bien à nos activités pour êtres humains qu'à celles pour animaux de compagnie, notamment la recherche sur le microbiome, l'immunologie, les allergies/la sensibilité alimentaires et la nutrition cellulaire.

Nos centres de technologie de produits spécialisés par catégories traduisent les résultats de la recherche fondamentale en innovations pertinentes, qui sont ensuite adaptées à chaque marché et région par nos groupes d'application et nos centres d'innovation sur les marchés à forte croissance.

En bref

Nestlé exploite le plus grand réseau mondial de recherche et d'innovation du secteur agroalimentaire.

Investissement dans la R&D
(en milliards de CHF)

1,7

Nombre de centres R&D

25

Pourcentage du chiffre d'affaires
provenant de lancements et rénovations
de produits durant les trois dernières années

30%

La collaboration comme moteur de l'innovation

Il est essentiel que nous collaborions avec des partenaires externes pour répondre rapidement à des enjeux complexes tels que les déchets plastiques. Nous privilégions une approche ouverte qui nous offre un accès accru à des idées, technologies et modèles d'affaires novateurs. Par exemple, en 2019, nous avons lancé le «Nestlé R&D Accelerator» à Lausanne, en Suisse: nos collaborateurs et experts peuvent ainsi collaborer avec des étudiants, des chercheurs universitaires de premier plan, des fournisseurs et des start-up.

Ces équipes ont accès à notre expertise en R&D et à des infrastructures de pointe (laboratoires, cuisines et équipements d'échelle de bancs d'essai et d'échelle semi-industrielle). Sur des périodes de six mois, elles s'emploient à traduire les concepts en prototypes susceptibles d'être testés au niveau commercial. Avec ses 1400 m², l'accélérateur est l'un des plus grands de son genre au sein du secteur. Il combine notre expertise et les connaissances de nos partenaires universitaires et industriels à la créativité des étudiants, des entrepreneurs et des start-up.

Encourager l'innovation au niveau local

Notre organisation est largement décentralisée. La plupart de nos 2000 marques sont gérées au niveau local, ce qui nous permet d'être proches des consommateurs dans les 187 pays où nous sommes présents. Pour renforcer notre capacité à identifier les besoins non satisfaits, nous étendons notre réseau d'incubateurs régionaux et équipons d'accélérateurs tous nos centres de développement. Nous produisons ainsi des innovations qui contribueront à relever des défis locaux, voire deviendront des moteurs clés de croissance économique.

En Afrique subsaharienne, nous avons lancé dans six pays le «R&D Innovation challenge», invitant des start-up et des universités de six pays à concevoir des solutions d'emballage écologiques, des solutions durables pour transporter les plantules de cacao, des offres de nutrition abordables et de nouvelles voies de commercialisation.

En Chine, nous avons lancé un défi de l'innovation ouvert encourageant la conception de solutions d'emballage écologiques avec l'Université Qinghua de Pékin. Ce projet va nous permettre d'accroître notre collaboration avec les chercheurs chinois.

En Suisse, nous collaborons avec les Ecoles Polytechniques Fédérales de Zürich (ETHZ) et de Lausanne (EPFL) et avec les entreprises suisses Bühler et Givaudan pour lancer la *Future Food Initiative*, qui soutient la recherche sur d'anciennes variétés de céréales et des aliments et boissons à base végétale.

Faire progresser la durabilité

Nos priorités en matière d'innovation reposent sur notre raison d'être et sur notre engagement à créer de la valeur partagée. Tout en continuant d'améliorer la nutrition, la santé et le bien-être, nous nous concentrons donc aussi sur les thèmes suivants:

- Réduire les déchets plastiques. Nous encourageons le développement d'emballages recyclables de qualité alimentaire et de matériaux de conditionnement alternatifs biodégradables.
- Rendre la nutrition abordable. Nous mobilisons notre expertise pour offrir des produits sains et enrichis en nutriments à des prix plus abordables.
- Promouvoir une consommation durable. Nous réhabilitons des ingrédients anciens et développons des alternatives aux produits laitiers et à la viande, équilibrées au plan nutritif et ayant moins d'impact sur l'environnement.
- Atténuer et s'adapter aux effets du changement climatique. Nous nous efforçons de mieux gérer notre empreinte carbone et encourageons toutes nos chaînes de valeur à adopter des approches de conception durable.

Purina Institute: un ingrédient inhibiteur d'allergènes révolutionnaire

Nestlé est à la pointe de l'application de la recherche fondamentale en solutions pratiques. Nos scientifiques Purina ont conçu un ingrédient pour la nourriture pour chat qui neutralise les allergènes du poil, sans affecter la physiologie de l'animal. Un adulte sur cinq dans le monde étant allergique au poil de chat, cette découverte pourrait changer la relation entre les propriétaires de chats et leurs animaux. D'autres produits recourant à cette technologie seront lancés en 2020.



Ecosystème alimentaire et nutritionnel de bout en bout

En 2019, nous avons coopéré avec le canton de Vaud (Suisse), l'EPFL et l'École hôtelière de Lausanne (groupe EHL) pour concevoir et promouvoir un écosystème d'innovation mondial sur l'alimentation et la nutrition. Cette initiative lancée en janvier 2020 sous le nom de «Swiss Food & Nutrition Valley» vise à attirer des talents, des start-up et des investissements dans la région, dans le but d'étudier l'avenir de l'alimentation et de la nutrition (production agricole, régimes sains et durables, réduction des déchets, etc.).



Développement d'une nutrition maternelle abordable par notre «R&D Accelerator»

L'amélioration de l'accès à la nutrition reste un enjeu vital dans les pays en développement, où beaucoup vivent avec moins de 2 dollars par jour. Notre «R&D Accelerator» conçoit des produits à des prix ultra-abordables, tels que des poudres de micronutriments pour femmes enceintes ou allaitantes. Plus généralement, il aide à la mise en place de chaînes d'approvisionnement pour des ingrédients produits localement.



Progrès de la nutrition personnalisée: Nutria, un coach personnalisé reposant sur l'ADN

Notre «Silicon Valley Innovation Outpost» crée des outils de diagnostic aidant les consommateurs à mieux comprendre leurs besoins nutritionnels, ce qui nous permet de proposer une nutrition médicale personnalisée. A cet effet, nous testons actuellement un nouveau modèle d'affaires basé sur des menus personnalisés.

Créer de la valeur au moyen de la numérisation



Momento: relier les gens grâce à des machines à café intelligentes

Nos machines à café de dernière génération, comme Momento, sont compatibles avec l'Internet des objets. Les flux de données en temps réel nous permettent de mieux satisfaire les attentes des clients et consommateurs.

La numérisation est vitale pour le développement de Nestlé, en interne comme dans notre dialogue avec des tiers. Nous la mettons à profit pour être plus rapides, agiles et centrés sur le consommateur.

Prosperer dans un monde connecté

Notre évolution technologique doit contribuer à accélérer l'innovation, générer de nouvelles opportunités de croissance et réaliser des gains d'efficacité, notamment à travers l'analyse de données, l'automatisation, l'intelligence artificielle, l'apprentissage machine et le commerce électronique (marketing numérique et e-commerce).

En 2019, la part de l'e-commerce dans nos ventes s'est établie à 8,5%, augmentant de 18,5%, ce qui nous classe très favorablement dans l'industrie agroalimentaire. Pour prospérer dans un monde connecté, nous axons nos efforts de numérisation sur:

- une meilleure compréhension des consommateurs et un dialogue accru avec eux;
- la promotion de l'innovation numérique et l'émergence de nouveaux modèles d'affaires;
- la numérisation de nos opérations;
- le renforcement des compétences numériques.

Mieux comprendre les consommateurs et dialoguer davantage avec eux

Nous nous adressons par voie numérique à nos consommateurs là et quand ils sont réceptifs, en veillant à leur offrir des marques pertinentes, à répondre à leurs besoins et à préserver leur vie privée. Les données, technologies et médias numériques nous permettent d'instaurer un haut niveau de personnalisation. Et grâce à l'analyse des données, nous pouvons mieux cibler notre communication et offrir des services et produits plus adaptés.

Des relations durables avec les consommateurs reposent sur une écoute et un dialogue actifs et respectueux. Nous avons donc déployé un nouvel écosystème de services dans plus de 70 marchés. Combinant intelligence humaine

et artificielle, il nous permet de recueillir le feed-back des consommateurs. Puis, sur la base de l'analyse des données, nous adaptons nos messages et contenus pour nous assurer qu'ils trouvent un écho chez les consommateurs. Ainsi, nous abandonnons un modèle d'achat de médias et de marketing à cible inconnue au profit d'une communication pertinente et personnalisée avec les consommateurs. En 2019, 20% de nos contacts avec les consommateurs étaient personnalisés et nous visons les 40% d'ici fin 2020.

Le numérique crée de la valeur en permettant une relation directe avec le consommateur. Nous approfondissons notre expertise dans les technologies d'apprentissage machine et de traitement du langage naturel, qui favorisent un véritable dialogue sous forme de conversations avec les consommateurs. Nous avons créé un réseau de studios de contenu électronique couvrant 24 marchés clés et une plateforme d'actifs numériques. Ces studios permettent de créer rapidement du contenu efficace et adapté au contexte local. Plus de 800 sites Internet Nestlé ont également été standardisés afin de garantir des expériences de qualité. Ces sites sont modulaires pour permettre une mise à jour rapide et à faible coût du contenu et des fonctionnalités.

Nous favorisons une utilisation plus intelligente des médias numériques. Grâce à un achat de médias programmatique, nous fournissons des contenus ciblés. Actuellement, 65% de nos dépenses médias consacrées au numérique passent par des techniques d'achat automatisé. Cela permet à nos marques de délivrer à leurs consommateurs le bon message au bon moment, tel qu'ils le désirent. Nous disposons de systèmes pour détecter la fraude et évaluer l'impact des campagnes et l'efficacité au plan des coûts.

En bref

Nombre d'usines équipées de robots collaboratifs

100

Pourcentage de contacts personnalisés avec les consommateurs

20%

Part de nos dépenses médias consacrée au numérique

41%

Encourager l'innovation numérique et l'émergence de nouveaux modèles d'affaires

La numérisation offre des opportunités de créer de nouveaux produits et services. En collaboration avec les détaillants, nous sondons les consommateurs pour adapter les produits aux préférences locales. Nous exploitons nos propres forces dans la vente directe et l'e-commerce pour concevoir de nouveaux modèles d'affaires, notamment sur le thème de la personnalisation comme pour *Just Right* de Purina. Nous acquérons aussi des sociétés, comme Freshly et Tails.com. Globalement, nous étudions des modèles, technologies ou données susceptibles d'être appliqués à d'autres activités.

Nous affinons et renforçons nos stratégies de commercialisation au moyen d'analyses et de plateformes numériques. Nous déployons de nouvelles capacités, telles que la gestion stratégique des revenus, pour faciliter la prise de décisions et stimuler une croissance rentable. Nous collaborons également avec des leaders technologiques tels qu'Amazon, Alibaba et Google, notamment dans le cadre de tests virtuels pour identifier les préférences des consommateurs et tester des lancements de produits.

Numériser nos opérations

Nous transformons nos activités en numérisant nos chaînes d'approvisionnement et la production. Nous entendons exploiter données, intelligence artificielle, automatisation et analyse prédictive pour obtenir des avantages concurrentiels. Sur de nombreux sites, nous développons l'Internet des objets incluant des technologies de télédétection et déployons des véhicules autonomes et des robots collaboratifs. Par exemple, fin 2019,

- 100 usines étaient équipées de robots collaboratifs;
- 60 entrepôts étaient automatisés;
- 100 usines étaient sans papier.

La numérisation est source de gains d'efficacité, d'agilité accrue et de nouvelles plateformes de croissance. Le passage à un mode de production agile accélère aussi l'innovation et favorise la personnalisation.

Renforcer les compétences numériques

Nos collaborateurs doivent disposer de l'état d'esprit, des compétences et des outils adéquats. Nous leur demandons d'avoir l'esprit d'entreprise et d'être ouverts sur l'extérieur. Nous encourageons aussi la collaboration via les réseaux sociaux internes. Nous avons mis en place des universités et des centres de compétences en ligne afin d'accélérer notre transformation numérique. Exemples:

- Le «Global Digital Hub» de Barcelone nous aide à nous adapter aux évolutions technologiques rapides en développant une expertise en intelligence artificielle et dans les technologies du cloud.
- Le «Global Digital Media Center of Competencies» fédère l'ensemble de nos agences de publicité en vue d'accroître l'efficacité et la transparence de nos investissements médias.
- Notre «Silicon Valley Innovation Outpost» identifie de nouvelles idées et stimule l'innovation numérique avec nos partenaires.

Renforcer les compétences numériques: accélérer le flux d'idées

En 2019, nous avons achevé le déploiement mondial de «Workplace», notre réseau social interne qui favorise les liens et le dialogue grâce à un meilleur partage de l'information. En 2019, cette plateforme a donné lieu à plus de sept millions de conversations et a aidé à mobiliser des équipes autour de défis et opportunités clés pour notre Société.



Renforcer le dialogue avec les consommateurs: Purina et le marketing personnalisé

Purina a mis en place un écosystème numérique favorisant la croissance de ses ventes, la fidélisation et le soutien des consommateurs. Grâce à une connaissance approfondie de l'expérience client et à un studio de contenu numérique dédié, la marque garantit une communication sur mesure rapide, de grande qualité.



Numériser nos opérations: transpa- rence accrue de la chaîne d'approvi- sionnement par blockchain

En 2019, nous avons testé plusieurs technologies blockchain sur nos chaînes d'approvisionnement de produits laitiers, nutrition et café. Nous sommes devenus le premier groupe alimentaire à tester une blockchain ouverte en collaboration avec OpenSC pour nos marques *Nido*. Nous avons aussi travaillé avec IBM Food Trust sur notre marque *NaturNes* pour informer les consommateurs sur l'empreinte écologique des produits. Le but: accroître la traçabilité et la transparence.

Innovation numérique et nouveaux modèles d'affaires: service d'abonnement Nespresso

Nespresso améliore sans cesse son écosystème numérique. Dernier-né de ses services: l'abonnement machine et café pour entreprises et consommateurs. Ce service aide à fidéliser les utilisateurs et leur permet de personnaliser leurs programmes d'achat, de tester des éditions limitées et de se connecter via nos machines Internet des objets.



Notre présence au travers de nos marques

Au travers de nos produits et marques, les gens et leurs animaux de compagnie sont en contact avec Nestlé des millions de fois par jour et tout au long de leur vie. Nos marques nous aident à créer des expériences qui vont bien au-delà des produits.

Boissons liquides
et en poudre

NESCAFÉ



NESPRESSO



SPECIAL.T
by Nestlé

Nutrition et
Health Science



illumina



Meritene

PRONOURISH



Produits pour animaux de compagnie



Produits laitiers et Glaces



Plats préparés et produits pour cuisiner



Confiserie



Eaux



Boissons liquides et en poudre

Les Boissons liquides et en poudre incluent les boissons au café, celles à base de cacao et de malt, ainsi que les thés. Cette activité comprend des marques de café emblématiques, dont *Nescafé*, *Nespresso* et *Starbucks*, sans oublier *Milo*, la boisson maltée au chocolat la plus populaire au monde.



Starbucks: notre lancement mondial le plus rapide jamais réalisé

La rapidité du lancement de notre portefeuille *Starbucks* est sans précédent dans l'histoire de Nestlé. En moins de douze mois, 29 nouveaux produits sur trois nouvelles plateformes ont été développés et lancés dans plus de 40 marchés, pour un chiffre d'affaires supplémentaire de plus de CHF 300 millions en 2019. Cette capacité à proposer *Starbucks* à domicile illustre la force de nos opérations et notre portée mondiale. La rapidité et la cohérence de notre plus grand lancement mondial à ce jour soulignent également la grande efficacité de notre nouvelle approche de création de contenu.

En bref

Chiffre d'affaires
(en milliards de CHF) **23,2**

Marge opérationnelle
courante récurrente **22,4%**

Pourcentage du chiffre
d'affaires de Nestlé **25%**



Notre café le plus intense à ce jour

Six mois auront suffi pour créer *Nescafé Black Roast Blend 43* grâce à notre nouveau modèle de prototypage. Ce café est fabriqué à partir de grains triés sur le volet, plus foncés car longuement torréfiés pour une richesse et une intensité supérieures.

Surfer sur les tendances et créer des relations autour du café

La nouvelle gamme de cafés bio *Absolute Origin* de Nescafé Dolce Gusto invite à découvrir l'univers du café. La marque teste aussi son premier programme de fidélité *Premio*. Ce nouveau modèle d'affaires basé sur des données récompense les consommateurs avec des offres personnalisées exclusives. Simple, il augmente la fidélisation en consolidant les relations au travers de la personnalisation. Il s'agit d'une première dans le café de détail.



Un modèle d'affaires de valeur partagée

Tamuka mu Zimbabwe et *Esperanza de Colombia* sont les premiers produits de la gamme *Reviving Origins* de Nespresso. L'objectif de ce programme est simple: faire revivre le café et les communautés dans les régions frappées par des conflits, des difficultés économiques ou des catastrophes écologiques. Pour que cette approche soit durable, les agronomes de Nespresso améliorent les infrastructures et les pratiques agricoles et, si nécessaire, créent des coopératives agricoles.

Premiers cafés moussants d'origine végétale au monde

La gamme de qualité supérieure des premiers «lattes» végétaux commercialisés offre un potentiel de croissance additionnelle. Il n'aura fallu que huit mois pour commercialiser ces cafés destinés aux consommateurs en quête d'alternatives aux produits laitiers. Ces «lattes» ont d'abord été fabriqués par prototypage R&D et testés auprès d'un distributeur partenaire clé.



Premier Milo prêt-à-boire sans saccharose ni édulcorants

Le dernier-né des produits prêts-à-boire *Milo* ne contient pas de saccharose ajouté. Il a été développé en huit mois pour les parents souhaitant des options plus saines pour les repas de leurs enfants.



Nutrition et Health Science

Notre activité Nutrition s'emploie à offrir aux mères et aux nourrissons une nutrition innovante de grande qualité, fondée sur la science. Son portefeuille inclut des marques milliardaires telles que *NAN*, *illum*, *Cerelac* et *Gerber*. Nestlé Health Science (NHSc) s'efforce également de promouvoir une vie plus saine grâce à la nutrition, avec un vaste portefeuille de produits de nutrition médicale et de santé grand public scientifiquement fondés et un accent accru sur la personnalisation.



Nouvelle plateforme de produits offrant des alternatives d'hydratation saine

Gerber a élargi son offre bio en lançant une nouvelle gamme d'eau de coco, adaptée aux nourrissons. Elle s'adresse aux parents à la recherche d'alternatives aux jus plus saines et plus riches en nutriments faisant découvrir aux bébés une plus large variété de goûts.



Une marque milliardaire redéfinissant sans cesse la nutrition infantile

Produit unique à l'origine, *illum* est devenu une gamme complète grâce à des efforts d'innovation soutenus. L'offre à base de lait de chèvre exploite un segment à croissance rapide qui s'adresse aux consommateurs en quête d'alternatives au lait de vache plus digestes. Conçue par des scientifiques, *illum* hypo-allergénique s'inspire du lait humain et contient des protéines partiellement hydrolysées aidant à réduire l'allergénicité potentielle. En outre, *illum* continue d'établir de nouvelles normes dans le très haut de gamme en lançant un nouvel emballage intelligent. Les nouvelles fonctions incluent un storytelling en réalité augmentée, la traçabilité et, pour la première fois pour les formules infantiles, la vérification numérique de l'authenticité.

En bref

Chiffre d'affaires
(en milliards de CHF)

15,0

Marge opérationnelle
courante récurrente

22,1%

Pourcentage du chiffre
d'affaires de Nestlé

16%



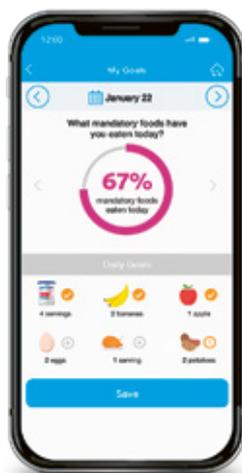
Plateforme de vente directe équipée d'un moteur de personnalisation

Avec l'acquisition de Persona, Nestlé Health Science dispose d'une nouvelle plateforme numérique de livraison de packs de vitamines personnalisés. Celle-ci utilise un algorithme breveté qui tient compte des interactions entre médicaments et nutriments pour émettre des conseils sur mesure. Chaque complément est adapté au profil nutritionnel et au mode de vie de la personne.



Nouveau segment haut de gamme

Les *Organic Selections* de *Cerelac* sont les premières céréales infantiles certifiées bio lancées en Inde. Cette nouvelle gamme a été créée en partenariat avec des producteurs en vue de bâtir une chaîne d'approvisionnement bio traçable conforme aux normes strictes de la nutrition infantile.



Au-delà du produit: solutions d'e-santé

COPES et *ModuLife* participent à la transition de Nestlé Health Science vers des modèles d'affaires numériques. Ces plateformes permettent aux patients et prestataires de soins de collaborer, et fournissent aux professionnels de santé des conseils en matière de nutrition et d'alimentation. Elles offrent aussi une assistance 24h/24 aux patients misant en partie sur un traitement nutritionnel. Elles aident Nestlé Health Science à identifier des besoins non satisfaits et à concevoir des solutions et produits nutritionnels innovants à base d'aliments complets.

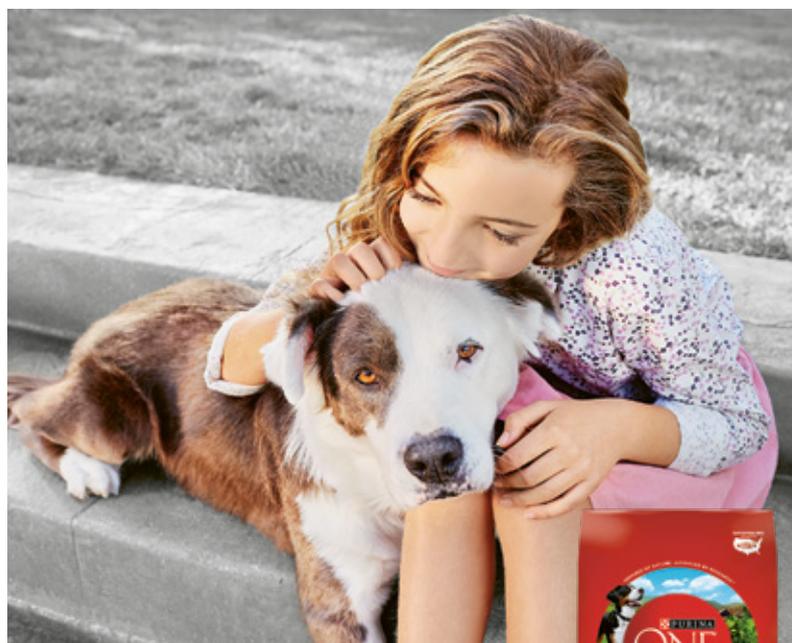


Devenir la référence pour le collagène

Lancée en 2019, la nouvelle gamme de produits au collagène de *Garden of Life* est certifiée cétogène et sans OGM, adaptée au régime paléo et sans gluten. Les ingrédients proviennent de bovins de pâturage traités sans antibiotiques et sans hormones; les consommateurs peuvent ainsi intégrer facilement du collagène dans leur alimentation.

Produits pour animaux de compagnie

Notre portefeuille Purina comprend des marques d'aliments pour chiens et chats parmi les plus connues au monde, comme *Pro Plan*, *Purina ONE*, *Gourmet* et *Merrick*. Véritables pionniers, les nutritionnistes, comportementalistes et vétérinaires de Purina conçoivent sans cesse des solutions novatrices qui enrichissent la vie des animaux de compagnie et des personnes qui les aiment.



Une marque milliardaire axée sur une nutrition aux effets bénéfiques

Purina ONE a élargi sa gamme de produits avec de nouveaux aliments fonctionnels pour chats et chiens contenant de la spiruline, qui renforce le système immunitaire, et des probiotiques qui améliorent la digestion.



Un produit bien-être créé à partir des connaissances sur le microbiome

Le dernier complément vétérinaire de *Purina Pro Plan* basé sur l'utilisation brevetée de la souche probiotique BL999 aide les chiens à rester calmes et à faire face au stress extérieur.

En bref

Chiffre d'affaires
(en milliards de CHF)

13,6

Marge opérationnelle
courante récurrente

21,4%

Pourcentage du chiffre
d'affaires de Nestlé

15%

Élargissement de notre portefeuille de produits naturels

Le déploiement de notre portefeuille de produits naturels, notamment *Merrick's Whole Earth Farms* et *Country Farms*, s'est accéléré en 2019. La marque *Beyond* a pour sa part intégré les nouvelles variantes *Beyond Bio/Organic* et *Grain Free* en Europe. Ces produits s'adressent aux consommateurs intéressés par les ingrédients très peu transformés, d'origine durable. *Beyond Grain Free* est le premier produit du portefeuille proposé dans un emballage plastique 100% recyclable.



Offrir aux propriétaires d'animaux de compagnie un soutien sur mesure

La stratégie d'e-commerce de Purina repose sur un écosystème numérique dynamique, dont les plateformes attirent un public croissant en Europe et en Amérique du Nord. Ces plateformes créent des relations solides avec les propriétaires d'animaux en transformant les contenus en services personnalisés et soins proactifs, adaptés à chaque étape de la vie de l'animal.



Une litière naturelle sans compromis

Première marque de litière aux États-Unis, *Tidy Cats* continue d'innover sur ce segment avec le lancement de *Naturally Strong*. 100% naturelle, elle ne contient aucun produit chimique, parfum, colorant ou désodorisant ajouté. Ce produit a été lancé dans deux formats: en caisson fabriqué en matériaux certifiés «Sustainable Forestry Initiative» et en bidon composé de plastique recyclé à 50%. Ce dernier format, inédit pour cette catégorie aux États-Unis, reflète l'engagement de Nestlé en faveur d'une plus grande durabilité.

Des aliments au goût irrésistible

Les soupes prêtes à servir *Felix* et leurs recettes variées constituent un repas complémentaire d'appoint. Sans colorants artificiels, arômes ou conservateurs ajoutés, elles reflètent la tendance à proposer aux animaux leurs plats préférés, comme pour les êtres humains.



Produits laitiers et Glaces

Notre activité Produits laitiers offre aux individus et aux familles des produits nutritionnels essentiels à un régime sain à chaque étape de la vie, de la petite enfance à un âge avancé. Elle couvre plusieurs catégories, dont les produits laitiers non réfrigérés, les laits d'origine végétale et les crèmes à café. Notre portefeuille inclut des marques leaders du marché comme *Nido* et *Coffee mate*. Dans les Glaces, nous proposons un large assortiment de délices gourmands avec des marques telles que *Häagen-Dazs* et *Outshine*.



Offrir aux clients, chez eux, leur saveur Starbucks préférée

Avec le lancement d'un nouveau format de crème à café sans lait, Starbucks entre dans un terrain nouveau. Commercialisés en moins d'un an, les produits associent les saveurs populaires de Starbucks et l'expertise de Nestlé en matière de production.

Etudier les modèles d'affaires de l'économie circulaire

Häagen-Dazs s'est associée à l'entreprise de recyclage TerraCycle pour lancer Loop. Ce service de livraison à domicile soutient l'économie circulaire en livrant directement des glaces Häagen-Dazs aux consommateurs dans un contenant entièrement réutilisable.



En bref

Chiffre d'affaires
(en milliards de CHF)

13,3

Marge opérationnelle
courante récurrente

20,4%

Pourcentage du chiffre
d'affaires de Nestlé

14%



Offrir des options d'origine végétale

Première boisson à base végétale de Nestlé spécialement formulée pour les enfants d'âge scolaire, son emballage est recyclable et comprend des pailles en papier.



Différenciation par la valeur partagée et la transparence

Nido lance Ninho Organico, le premier lait haut de gamme certifié bio au Brésil. Ce lancement est assisté par CowSense, notre nouvel outil numérique pour l'agriculture qui garantit une transparence accrue sur les produits et permet à Nestlé de contrôler le bien-être des animaux et la qualité du lait. Cet outil s'inscrit dans un ensemble d'initiatives d'agriculture numérique qui contribueront au développement de techniques agricoles de précision tout en les rendant plus accessibles.



Produits pour les enfants, de conception durable et plus sains

La gamme All Natural, à base d'ingrédients 100% naturels, propose des variantes allégées en sucre ou sans sucre ajouté. Nesquik All Natural se distingue par la forme de son emballage en papier couché, d'origine durable et facilement recyclable. La variante prête-à-boire a aussi été lancée en Europe avec des pailles en papier.



Une glace-surprise meilleure pour la santé

Il n'aura fallu que cinq jours entre la conceptualisation et le prototypage de Zoorpresa. Cette glace sans édulcorant artificiel respecte les strictes exigences nutritionnelles chiliennes: elle est la première à être commercialisée sans avertissement sur l'emballage. Grâce à une extrusion 3D personnalisée, la base de glace a la forme d'un animal. Quel que soit cet animal, le produit garde la même valeur nutritive. Quant à savoir quel animal il va déguster, le consommateur en a la surprise en déchirant l'emballage.

Plats préparés et produits pour cuisiner

Notre catégorie Plats préparés et produits pour cuisiner offre un large éventail d'aliments de base: bouillons, soupes, produits culinaires réfrigérés et à température ambiante, surgelés et pizzas. Elle compte des marques emblématiques, dont *Maggi*, *Stouffer's* et *DiGiorno*, qui s'adaptent aux goûts et aux comportements nutritionnels régionaux et locaux. Nous nous engageons à transformer notre portefeuille de produits en utilisant plus d'ingrédients naturels, savoureux et sains qui répondent aux divers régimes alimentaires des consommateurs.



Une approche naturelle répondant à la demande d'aliments d'origine végétale

En 2019, nous avons élargi notre portefeuille à base de protéines végétales à des produits tels que des steaks hachés et du haché «multi-usages» végétaux. Nous renforçons ainsi nos capacités d'innovation en vue de donner aux aliments d'origine végétale le goût, la texture et l'expérience de cuisson de la viande. Cette gamme a trouvé un fort écho parmi les consommateurs en quête de produits conformes à leurs convictions environnementales et éthiques. Tous nos produits obtiennent d'excellentes notes au plan de la nutrition et de la durabilité.



Répondre à la demande de plats végétariens

Cette recette *Maggi* a été inspirée par et conçue pour les personnes désireuses de consommer plus de protéines végétales. Développé en moins de 12 mois, ce mélange permet de concocter des galettes de légumes bonnes pour la santé, associant céréales anciennes et saveurs locales.

En bref

Chiffre d'affaires
(en milliards de CHF)

12,2

Marge opérationnelle
courante récurrente

17,8%

Pourcentage du chiffre
d'affaires de Nestlé

13%

Création d'une pizza avec des clients

La gamme de pizzas à croûte mince de *DiGiorno* illustre la manière dont un partenariat avec un client stratégique peut accélérer l'entrée dans un nouveau segment haut de gamme. Neuf mois ont suffi pour créer des pizzas artisanales grâce à la connaissance des clients et des consommateurs.



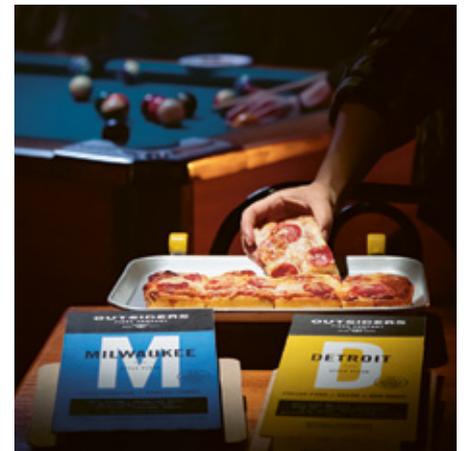
Une gamme de mayonnaises améliorée grâce au feed-back des consommateurs

Produit de l'innovation permanente, la nouvelle gamme de mayonnaises *Thomy* est fabriquée à partir d'huiles plus saines avec moins de graisses saturées, comme l'avocat, l'amande et le chanvre. Le lancement test a permis d'identifier les prochaines améliorations qui seront apportées à la future version 2.0.



Activer notre écosystème de recettes pratiques et personnalisables

Notre «Smart Recipe Hub» nous permet de créer, traduire et partager des recettes sur nos marchés. Il nous aide à mieux identifier les préférences et tendances alimentaires et à convertir ces informations en produits adaptés et conseils personnalisés. C'est aussi un outil incontournable pour les marques axées sur les recettes, comme *Maggi*, afin d'inspirer les consommateurs et de bâtir des communautés. Il propose des recettes que les consommateurs peuvent acheter puis personnaliser sur la base de scores nutritionnels, de planificateurs de repas et de conseils nutritionnels.



Accroître la notoriété d'une marque grâce aux réseaux sociaux

En tant qu'incubateur, la marque *Outsiders* peut agir différemment. Elle gagne en notoriété grâce à des promoteurs sur Instagram, micro-influenceurs et événements musicaux.

Confiserie

Notre activité Confiserie inclut la marque emblématique *KitKat* et de nombreuses marques régionales et locales populaires. Dans les catégories chocolat et biscuits, nous voulons dépasser les attentes des consommateurs avec des produits à la saveur exceptionnelle. L'activité est axée sur l'innovation, la tendance au haut de gamme et l'amélioration de la durabilité et du profil nutritionnel de nos produits.



Extension mondiale d'un classique culte

Le déploiement en Europe de *KitKat* matcha, la coqueluche des Japonais, montre comment ce type de produits peut séduire Instagram. Sans colorant, arôme ou conservateur artificiel, ce produit est fabriqué à partir de fèves de cacao certifiées UTZ et de thé vert matcha du Japon et de Chine.

En bref

Chiffre d'affaires
(en milliards de CHF)

7,9

Marge opérationnelle
courante récurrente

16,9%

Pourcentage du chiffre
d'affaires de Nestlé

9%



Le premier chocolat noir à 70% fait avec un seul ingrédient

KitKat Cacao Fruit est le premier chocolat au monde utilisant la pulpe de cacao comme édulcorant naturel, alors qu'elle était considérée auparavant comme un déchet. Ce nouveau chocolat pourrait révolutionner la façon de récolter, transformer et déguster le cacao, ce qui bénéficiera aussi aux producteurs.

Une option plus saine pour les enfants

Museo illustre parfaitement la façon dont nos équipes locales mettent en œuvre notre engagement à proposer des encas plus sains pour les enfants. Ce biscuit 100% naturel créé pour le marché chilien est le premier biscuit vendu au Chili sans avertissement, car il ne contient ni édulcorant artificiel, ni sucre ajouté.



Un chocolat à la fibre personnelle et sociale

De nouvelles boutiques *KitKat Chocolatory* ont ouvert leurs portes au Royaume-Uni, au Canada et au Brésil en 2019. La marque en a profité pour renforcer son écosystème numérique en déployant un nouveau modèle d'e-commerce pour la vente directe aux consommateurs, permettant aux amateurs de *KitKat* de personnaliser en ligne leurs créations en chocolat. Elle équipe en outre ses magasins physiques de bornes numériques pour une expérience encore plus haut de gamme et interactive. Chaque magasin peut aussi agrémenter l'identité de la marque de caractéristiques culturelles locales.



Yes! Naturellement délicieux

La version 2.0 de cette gamme de barres complètes aux fruits et aux noix propose de nouvelles saveurs et un emballage en papier recyclable primé. *Yes!* répond à la demande des consommateurs pour des encas plus naturels et durables. C'est un exemple de la façon dont notre nouvelle approche de l'innovation nous incite à constamment nous améliorer.

Transformer des produits locaux en marques régionales

Les dernières nouveautés de *Lion* sont nées en Europe de l'Est. Répondant aux attentes des consommateurs en quête d'encas chocolatés plus sains et légers, les nouveaux formats ont été lancés sur plusieurs marchés sous la marque *Lion*. Le chocolat utilisé provient de sources 100% durables dans le cadre du *Nestlé Cocoa Plan*.



Eaux

Notre activité Eaux s'emploie à offrir une hydratation saine dans de nombreux pays du monde. Notre portefeuille inclut *Nestlé Pure Life*, l'une des plus grandes marques d'eau embouteillée au monde, et nos marques internationales haut de gamme *S.Pellegrino*, *Perrier* et *Acqua Panna*. Nos innovations s'inscrivent dans la durabilité et nous montons en gamme avec des offres fonctionnelles, aromatisées et gazeuses.



Agir sur les plastiques

Avec le lancement d'*Origin*, *Poland Spring* est passée du statut de marque régionale à celui de marque nationale. Elle propose désormais un format d'un litre dans une bouteille en PET 100% recyclé, première étape pour faire passer son portefeuille d'eau plate à un emballage 100% recyclable. De plus, la marque a créé avec The Recycling Partnership une «Instagram Recycling Hotline» afin d'encourager le public à recycler avec le hashtag #NotTrash.

En bref

Chiffre d'affaires
(en milliards de CHF)

7,4

Marge opérationnelle
courante récurrente

11,4%

Pourcentage du chiffre
d'affaires de Nestlé

8%



ReadyRefresh by Nestlé et la durabilité intelligente

Afin de répondre à l'intérêt marqué des consommateurs pour des solutions de consommation alternatives, notre activité ReadyRefresh s'apprête à lancer *Refill+*. Ce système intelligent facile à utiliser permet de remplir des contenants réutilisables et propose aussi des versions pétillantes et aromatisées sur mesure.



Créer un nouveau segment avec une eau haut de gamme aromatisée

S. Pellegrino a enrichi sa gamme d'eaux aromatisées *Essenza* de nouvelles variantes. Sans calories, ces produits attirent de nouveaux consommateurs.



Une eau plate haut de gamme à la conquête du monde

Le lancement d'*Acqua Panna* aux Etats-Unis coïncide avec une demande croissante en eaux plates haut de gamme. Son nouveau design rappelle son héritage toscan et les nouveaux formats à emporter attirent au-delà de la restauration fine.

Certifié CarbonNeutral

Notre activité de livraison ReadyRefresh s'est engagée à émettre zéro émission nette de gaz à effet de serre et a été certifiée «CarbonNeutral Company» selon le «CarbonNeutral Protocol». Ceci reflète ses efforts pour réduire les émissions des livraisons, et s'ajoute à l'expansion prévue au niveau national de son programme de recyclage par les clients.



Conjuguer plaisir, variété et hydratation saine

Sensations est la dernière création du portefeuille de *Nestlé Pure Life*. Commercialisés en six mois seulement, les produits ont trouvé leur public grâce à l'ajout ludique de différents niveaux de pétillanç et d'arômes naturels. La gamme reste fidèle à la raison d'être de *Nestlé Pure Life*: fournir une hydratation saine, sans calories ni édulcorants.

Création de valeur partagée



Nesquik: honorer nos engagements à lutter contre les déchets d'emballages plastiques

La nouvelle solution *Nesquik* affiche une liste d'ingrédients naturels simplifiée et est proposée dans un sachet en papier recyclage inédit. Elle illustre parfaitement la manière dont Nestlé intègre des emballages plus durables dans son portefeuille de produits.

La Création de valeur partagée est fondamentale dans la manière dont Nestlé conduit ses affaires. Notre succès à long terme repose sur la création de valeur pour nos actionnaires et pour la société dans son ensemble. Nos activités et nos produits doivent avoir un impact positif sur la société tout en contribuant au succès de Nestlé.

Argument commercial de la Création de valeur partagée

La Création de valeur partagée consiste à créer une valeur durable à long terme pour les actionnaires tout en s'attaquant aux problèmes de société. Les entreprises créatrices de valeur partagée montrent que leur activité peut être une force au service du bien commun.

Nos efforts portent sur trois domaines d'impact interconnectés: les individus et les familles qui font confiance à nos produits et nos marques, les communautés où nous opérons et la planète. Nous sommes portés par notre raison d'être consistant à améliorer la qualité de vie et contribuer à un avenir plus sain. Nos ambitions à long terme sont:

- pour les individus et les familles: aider 50 millions d'enfants à mener une vie plus saine;
- pour nos communautés: améliorer 30 millions de vies en lien direct avec nos activités opérationnelles;
- pour la planète: parvenir à un impact environnemental nul dans nos activités.

Pour concrétiser ces ambitions, nous avons formulé une série d'engagements publics que nous mettons en œuvre dans l'ensemble de nos activités. Nous rendons compte chaque année des progrès réalisés, en particulier des initiatives mondiales visant à promouvoir une vie plus saine pour les enfants, à aider les jeunes à accéder à des opportunités économiques et à illustrer la façon dont nous protégeons les ressources en eau. Nous sommes aussi résolument engagés à relever le défi actuel de la pollution plastique et à devenir neutres en carbone.



Informations supplémentaires

Vous trouverez plus d'informations sur notre approche managériale et notre structure de gouvernance, ainsi que des données de performance, des études de cas et d'autres contenus dans notre rapport intégral en ligne *Creating Shared Value – Progress Report* et à la rubrique «Our impact» de notre site Internet global (www.nestle.com/csv en anglais).

Mesure de la valeur partagée

Nous cherchons à constamment améliorer la mesure de la valeur partagée que nous créons et de notre impact. Nous investissons avec plus d'assurance et continuons de nouer des rapports de confiance avec nos parties prenantes grâce à des résultats tangibles. Nous soutenons ainsi les efforts dans ce domaine de sorte à influencer nos méthodes et à poursuivre le débat sur ce thème essentiel.



La valeur partagée commence par la compréhension

Notre approche des affaires repose sur une démarche descendante et ascendante. Nous dialoguons avec les parties prenantes à tous les niveaux pour comprendre leur réalité. Nous en tirons des conclusions pour rendre nos activités plus durables en nouant des partenariats à long terme qui assurent la résilience et l'adaptabilité de nos chaînes d'approvisionnement.



Au service d'un avenir plus sain

Nous pensons qu'en aidant les nouvelles générations à mieux manger et boire et à bouger davantage, nous améliorons la qualité de vie et contribuons à un avenir plus sain. C'est ainsi que nous avons démarré nos activités il y a plus de 150 ans et que nous continuons à agir dans le cadre notre initiative *Nestlé for Healthier Kids*.

Nestlé. Améliorer la qualité de vie et contribuer à un avenir plus sain.

Portés par notre raison d'être, nous poursuivons des objectifs ambitieux dans trois domaines d'impact: les individus et les familles, les communautés et la planète. Ces objectifs sont alignés sur les Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies. Nos activités touchent des milliards de vies, des agriculteurs qui produisent nos ingrédients aux consommateurs qui profitent de nos produits. Nous nous efforçons aussi de protéger les richesses naturelles dont nous dépendons.

Pour les individus et les familles



Permettre à chacun de vivre une vie plus saine et plus heureuse

Notre ambition pour 2030 est d'aider 50 millions d'enfants à mener une vie plus saine

Offrir des produits plus sains et plus savoureux

- Lancer plus d'aliments et de boissons nutritifs, en particulier pour les femmes enceintes, les jeunes mères, les nourrissons et les enfants
- Continuer à réduire la teneur en sucre, sodium et graisses saturées
- Accroître la part de légumes, céréales riches en fibres, fruits à coque, noix et graines dans nos produits
- Simplifier nos listes d'ingrédients et supprimer les colorants artificiels
- Lutter contre la sous-nutrition grâce à l'enrichissement en micronutriments

Inciter chacun à mener une vie plus saine

- Appliquer et expliquer les informations nutritionnelles sur les emballages, au point de vente et en ligne
- Fournir des recommandations concernant les portions pour nos produits
- Accroître nos efforts de marketing pour promouvoir une cuisine, une alimentation et un mode de vie sains
- Donner les moyens aux parents, aidants et enseignants d'encourager les enfants à adopter des comportements propices à la santé
- Promouvoir et protéger l'allaitement en poursuivant l'application d'une politique à la pointe du secteur visant la commercialisation responsable des substituts du lait maternel
- Inciter les gens à boire de l'eau pour mener une vie plus saine
- Etablir des partenariats pour promouvoir des environnements alimentaires sains

Construire, partager et appliquer des connaissances nutritionnelles

- Renforcer et partager les connaissances sur la nutrition, des 1000 premiers jours de la vie jusqu'au vieillissement en bonne santé
- Développer une science biomédicale pour la conception de produits favorables à la santé, d'une nutrition personnalisée et de solutions numériques

Statut de nos engagements

- Nouveau
- En cours
- Atteint



Pour nos communautés

Contribuer au développement de communautés solides et prospères



Notre ambition pour 2030 est d'améliorer 30 millions de vies au sein de communautés en lien direct avec nos activités opérationnelles

Améliorer le développement rural et les conditions de vie en milieu rural

- Améliorer les résultats économiques de nos producteurs
- Améliorer la disponibilité et la diversité alimentaires chez nos producteurs
- Etablir une chaîne d'approvisionnement responsable et promouvoir le bien-être animal
- Améliorer en permanence notre chaîne d'approvisionnement du café vert
- Déployer le *Nestlé Cocoa Plan* auprès des producteurs de cacao

Respecter et promouvoir les droits de l'Homme dans nos activités

- Evaluer et améliorer l'impact sur les droits de l'Homme tout au long de nos activités
- Améliorer les moyens de subsistance des travailleurs et protéger les enfants dans notre chaîne d'approvisionnement agricole
- Encourager une culture d'intégrité au sein de l'organisation
- Fournir un mécanisme de plaintes efficace aux collaborateurs et parties prenantes

Promouvoir des conditions de travail décentes et la diversité

- Déployer l'initiative *Nestlé needs YOUth* dans toutes nos activités
- Améliorer la parité hommes-femmes au sein de nos effectifs et soutenir les femmes dans toute la chaîne de valeur
- Créer des conditions de travail saines et favoriser la santé des collaborateurs

Pour la planète

Préserver les ressources et l'environnement



Notre ambition pour 2030 est de tout faire pour parvenir à un impact environnemental nul dans nos activités

Prendre soin de l'eau

- Améliorer l'efficacité et la durabilité de l'eau dans toutes nos activités
- Prôner des politiques et une gestion de l'eau efficaces
- Dialoguer avec les fournisseurs, en particulier dans le secteur agricole
- Sensibiliser à l'importance de la préservation de l'eau et améliorer l'accès à l'eau et l'assainissement dans notre chaîne de valeur

Agir contre le changement climatique

- Faire preuve de leadership dans la lutte contre le changement climatique
- Promouvoir la transparence et un engagement proactif à long terme en matière de politique climatique

Protéger l'environnement

- Améliorer la performance environnementale de nos emballages
- Réduire le gaspillage et les pertes alimentaires
- Fournir des informations significatives et exactes sur l'environnement, et dialoguer
- Préserver les richesses naturelles



Permettre à chacun de vivre une vie plus saine et plus heureuse

Nous développons notre portefeuille pour tenir compte de l'évolution des préférences des consommateurs. Nous nous efforçons de rendre nos produits plus nutritifs et naturels. Notre initiative phare, *Nestlé for Healthier Kids*, guide nos efforts en vue d'aider 50 millions d'enfants à mener une vie plus saine d'ici 2030.



Inciter chacun à mener une vie plus saine

Informers les parents et les aidants pour leur permettre d'adopter des habitudes saines pour leur famille: c'est le cœur même de notre initiative *Nestlé for Healthier Kids*. Grâce à nos efforts de reformulation des produits, nos programmes d'alimentation saine, nos recommandations concernant les portions et nos recettes saines, nous encourageons les enfants à adopter des comportements alimentaires meilleurs pour la santé.

En bref

Nombre d'enfants couverts par l'initiative *Nestlé for Healthier Kids* (en million)

27,2

Nombre de nouveaux produits nutritifs lancés pour les bébés, les enfants, les femmes enceintes et les jeunes mères

> 1300

Investissement dans la R&D (en milliards de CHF)

1,7

Maggi

Le club de cuisine «Mum and Me» de Maggi en Thaïlande aide les enfants à apprendre la cuisine de leurs parents.





California Pizza Kitchen: pizza au chou-fleur

Afin de répondre aux besoins des consommateurs soucieux de leur santé souhaitant remplacer les glucides par des légumes, notre activité Pizzas utilise des ingrédients tendance pour créer une croûte à base de chou-fleur.



Offrir des produits plus sains et plus savoureux

La valeur nutritionnelle des aliments revêt une importance croissante, même si le goût reste le premier critère de choix des consommateurs. Nous voulons exercer un véritable impact en proposant rapidement des versions plus saines de produits existants, tout en prenant le temps de bien faire les choses. Car si la saveur de la version plus saine ne plaît pas, le consommateur achètera tout simplement un autre produit moins nutritif mais plus adapté à ses goûts.



Construire, partager et appliquer des connaissances nutritionnelles

Ce que nous mangeons a un impact significatif sur notre santé future. Nos scientifiques étudient en profondeur les liens entre la santé et la nutrition à chaque stade de la vie, de la naissance au troisième âge. Le «R&D Accelerator» de Nestlé, basé en Suisse, réunit des scientifiques de Nestlé, des étudiants et des start-up pour faire progresser la science et les technologies. L'objectif est d'accélérer le développement de produits et systèmes innovants, afin de mieux répondre aux besoins nutritionnels spécifiques des différents consommateurs.



Materna Opti-Lac

Materna Opti-Lac contient une souche probiotique brevetée, *L. fermentum* LC40, que l'on trouve naturellement dans le lait maternel des mères en bonne santé. La recherche sur les microbiomes montre que ce complément réduit l'incidence et la gravité des douleurs mammaires et des mastites, qui peuvent toucher jusqu'à une mère sur trois pendant l'allaitement.

Contribuer au développement de communautés solides et prospères

Nous collaborons avec des agriculteurs et des fournisseurs du monde entier pour développer des communautés prospères, soutenir le développement rural et promouvoir l'égalité hommes-femmes et les droits de l'Homme. Grâce à notre initiative *Nestlé needs YOUth*, nous entendons aider 10 millions de jeunes à travers le monde à accéder à des opportunités économiques d'ici 2030.

En bref

Pourcentage du volume de nos 15 catégories prioritaires d'ingrédients faisant l'objet d'un approvisionnement responsable

70%

Pourcentage des postes de direction chez Nestlé occupés par des femmes

42%

Nombre de jeunes couverts par l'initiative *Nestlé needs YOUth*

> 900 000



Améliorer le développement rural et les conditions de vie en milieu rural

Les programmes de durabilité du café soutiennent le développement rural et garantissent l'approvisionnement à long terme en café, tout en contribuant à relever des défis du monde agricole: vieillissement des agriculteurs, faibles revenus, changement climatique, pratiques agricoles. A travers *Farmer Connect*, le *Nescafé Plan* et le *Programme AAA Sustainable Quality* de Nespresso – dont *Reviving Origins*, un nouveau programme visant à réimplanter la culture du café dans les régions où elle est menacée –, nous travaillons avec des centaines de milliers d'agriculteurs pour améliorer leur situation économique et leurs conditions de vie et celles de leurs communautés.



Nespresso

Depuis 2018, Nespresso collabore avec la Fédération hispanique et les caféiculteurs de Porto Rico pour les aider à revitaliser leurs plantations de café après le passage des ouragans Maria et Irma, qui ont détruit 80% des caféiers et des récoltes de l'île. Ce partenariat a donné lieu au lancement par Nespresso de *Cafecito de Puerto Rico*, son premier café portoricain, réservé exclusivement aux consommateurs des Etats-Unis.

Respect et défense des droits de l'Homme

Notre travail en faveur des droits de l'Homme s'inscrit dans nos activités et politiques, et tous nos collaborateurs y sont formés.

Nous nous engageons à respecter et promouvoir les droits de l'Homme dans notre chaîne de valeur et coopérons avec des organismes pour résoudre les problèmes en amont. Notre système «Tell Us» permet de soumettre des plaintes et de faire part d'inquiétudes concernant des violations de politiques. Nous enquêtons sur chaque signalement avant la mise en place d'actions correctrices.



KitKat

Le Nestlé Cocoa Plan nous permet d'améliorer la vie des agriculteurs et de nous attaquer aux causes profondes du travail des enfants dans notre chaîne d'approvisionnement en cacao. Tout le chocolat de KitKat est acheté via le Nestlé Cocoa Plan.



Promouvoir des conditions de travail décentes et la diversité

Pour prospérer, une entreprise a besoin d'une main-d'œuvre en bonne santé, diversifiée et engagée, reflet de la société. La diversité culturelle renforce les entreprises en favorisant l'innovation et des modes de pensée variés. Nous mettons l'accent sur la parité des sexes: notre *Plan d'accélération de la parité hommes-femmes* lancé en 2019 inclut des mesures promouvant l'égalité dans nos activités et améliorant la représentation des femmes aux postes supérieurs.

Congé parental

Pour nous, l'art d'être parent commence dès le premier jour. Nous faisons passer le congé parental intégralement payé pour les aidants principaux de 14 à 18 semaines, et celui pour les aidants secondaires sera de quatre semaines.



Préserver les ressources et l'environnement

Nous voulons être une entreprise plus durable, dans une société plus durable. Pour cela, nous devons protéger la biodiversité et les ressources naturelles, tout en encourageant les autres à agir de manière responsable. Notre but est de parvenir à un impact environnemental nul dans nos opérations. Nous avons pris des engagements publics pour utiliser des ressources renouvelables gérées de façon durable, augmenter l'efficacité opérationnelle, atteindre «zéro déchet» et améliorer la gestion de l'eau.



Prendre soin de l'eau

L'accès à l'eau est un droit humain fondamental. C'est une ressource précieuse que nous sommes déterminés à protéger pour l'avenir. Nous réduisons l'utilisation d'eau dans nos usines et coopérons avec les agriculteurs partout dans le monde pour améliorer l'efficacité de l'eau dans notre chaîne d'approvisionnement. Nous collaborons avec des organisations telles que la Croix-Rouge du Ghana pour améliorer l'accès à l'eau potable, l'assainissement et l'hygiène. 27 installations d'embouteillage de Nestlé Waters sont certifiées selon la norme de l'Alliance for Water Stewardship (AWS), qui valide la gouvernance durable de l'eau. Nous nous sommes engagés à certifier tous nos sites de production d'eau embouteillée d'ici 2025.

Nestlé Waters

Nestlé Waters participe à des projets de collaboration à long terme, au niveau des usines et des bassins versants, en vue de préserver le volume et la qualité des ressources locales en eau.



En bref

Nombre d'usines zéro eau

20

Pourcentage de réduction des émissions de gaz à effet de serre par tonne de produit depuis 2010

34%

Tonnes d'emballage évitées depuis 2015

> 142 000



Agir contre le changement climatique

Les impacts du changement climatique sont déjà visibles et ce problème concerne tout le monde. Nous innovons pour réduire notre empreinte écologique et respecter notre engagement à atteindre zéro émission nette de carbone d'ici 2050. Nous poursuivons ainsi l'objectif ambitieux du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat de limiter le réchauffement à 1,5° C. Pour prospérer, les entreprises doivent se préparer au changement climatique. Nous avons évalué en détail divers scénarios climatiques et leurs répercussions sur les matières premières clés de notre chaîne d'approvisionnement.



Garden Gourmet

Lancer plus de produits d'origine végétale offrant une meilleure empreinte écologique est au cœur de notre stratégie zéro émission nette de GES d'ici 2050.



Protéger l'environnement

Nous nous engageons à exploiter de manière durable les ressources naturelles. En 2019, nous avons rejoint «One Planet Business for Biodiversity (OP2B)», qui s'emploie à intensifier les efforts de protection et de restauration de la biodiversité. Nous avons continué de réduire l'impact sur la déforestation de nos chaînes d'approvisionnement, avec un objectif vérifiable d'ici fin 2020 de plus de 90% de nos matières premières ayant un impact nul. Mais Nestlé ne va pas s'arrêter là: nous allons maintenir notre collaboration avec les petits producteurs et les grands fournisseurs pour tendre vers un impact nul sur la déforestation d'ici trois ans. En outre, conformément à notre vision d'un avenir sans déchet, nous avons inauguré l'Institut de Recherche sur l'Emballage, qui jouera un rôle déterminant dans la réalisation de notre objectif de 100% d'emballages recyclables ou réutilisables d'ici 2025.

La protection de l'environnement requiert une approche plurielle. En 2019, des milliers de collaborateurs de Nestlé dans le monde entier ont pris part avec leurs familles et amis à des activités de nettoyage. Parcs, forêts, plages, berges de rivières et bords de lacs ont ainsi profité de ces actions organisées dans le cadre de *Nestlé Cares*, notre programme de bénévolat mondial. Au total dans l'année, 13 000 personnes ont participé à des manifestations de ce type dans 80 pays, sur près de 180 sites.

Purina

Au Mexique, au Chili et en Suisse, des aliments secs pour animaux de compagnie Purina sont vendus en vrac. Les consommateurs utilisent leurs contenants réutilisables.



Dialogue avec les parties prenantes

Investisseurs, organisations multi-latérales, Etats, ONG, monde universitaire, communautés locales, fournisseurs, consommateurs et clients commerciaux comptent parmi nos parties prenantes. Nous dialoguons avec eux notamment en organisant des réunions régulières qui leur donnent l'occasion de soulever des enjeux importants pour eux. Les conclusions de ces rencontres sont ensuite communiquées à la haute direction, qui prend alors des mesures répondant à ces attentes. Notre dernière réunion, qui s'est tenue à Londres en 2019, a rassemblé 70 parties prenantes, ainsi que l'Administrateur délégué de Nestlé, U. Mark Schneider, deux membres de la Direction du Groupe et quinze collaborateurs de Nestlé. Trois thèmes ont été abordés au cours de cet événement de deux jours: la nutrition au cours des 1000 premiers jours de la vie, la diversité et l'inclusion, et les emballages en plastique.

Notre performance dans le cadre d'indices clés

Nous ne cherchons pas les récompenses et la reconnaissance, mais nous sommes fiers que nos efforts et accomplissements en matière de durabilité soient reconnus par des agences de notation internationales de premier plan:



FTSE4Good

Nestlé figure dans l'indice d'investissement responsable **FTSE4Good** depuis 2011.



Nestlé a été classée première parmi les 22 producteurs mondiaux d'aliments et de boissons dans l'**Access to Nutrition Index (ATNI)** 2018.



En 2019, Nestlé a été notée AA par le **MSCI ESG Research** pour sa performance environnementale, sociale et de gouvernance (ESG).



Nestlé continue d'afficher les meilleurs scores dans les catégories santé et nutrition, politique environnementale et managériale, conditionnement et risques pour l'eau.



Nestlé a conservé la même place dans la Climate A List du **CDP**.

Processus d'évaluation de la pertinence

Tous les deux ans, nous procédons à une analyse complète de la pertinence. Celle-ci nous permet d'identifier les enjeux économiques, sociaux et environnementaux les plus importants pour nos activités et nos parties prenantes.

Matrice d'évaluation de la pertinence (selon l'analyse de 2018)

Importance pour les parties prenantes	Majeure	<ul style="list-style-type: none"> Gestion des ressources naturelles et de l'eau Changement climatique 	<ul style="list-style-type: none"> Gestion de la chaîne d'approvisionnement Suralimentation et sous-nutrition 	
	Significative	<ul style="list-style-type: none"> Autonomisation des femmes Relations avec les communautés 	<ul style="list-style-type: none"> Développement rural et réduction de la pauvreté Droits de l'Homme Ethique des affaires Marketing responsable et influence Qualité des produits Sécurité alimentaire et nutritionnelle Efficacité des ressources, gaspillage (alimentaire) et économie circulaire Gestion des terres au sein de la chaîne d'approvisionnement 	<ul style="list-style-type: none"> Sûreté des aliments et produits Evolution de la démographie et des tendances des consommateurs Emballage des produits et plastiques
	Modérée	<ul style="list-style-type: none"> Bien-être animal Sécurité, santé et bien-être des collaborateurs Conditions de travail équitables et égalité des chances 	<ul style="list-style-type: none"> Réglementation et taxation des produits Incertitudes géopolitiques Utilisation responsable des technologies Confidentialité des données et cybersécurité 	
		Modéré	Significatif	Majeur
Impact sur le succès de Nestlé				

Pour les individus et les familles 	Pour nos communautés 	Pour la planète 
<ul style="list-style-type: none"> Suralimentation et sous-nutrition Marketing responsable et influence Qualité des produits Sûreté des aliments et produits Evolution de la démographie et des tendances des consommateurs Sécurité alimentaire et nutritionnelle Confidentialité des données et cybersécurité 	<ul style="list-style-type: none"> Gestion de la chaîne d'approvisionnement Autonomisation des femmes Réglementation et taxation des produits Droits de l'Homme Bien-être animal Ethique des affaires Sécurité, santé et bien-être des collaborateurs Incertitudes géopolitiques Conditions de travail équitables et égalité des chances Utilisation responsable des technologies Relations avec les communautés Développement rural et réduction de la pauvreté 	<ul style="list-style-type: none"> Gestion des ressources naturelles et de l'eau Efficacité des ressources, gaspillage (alimentaire) et économie circulaire Gestion des terres au sein de la chaîne d'approvisionnement Changement climatique Emballage des produits et plastiques

Rétrospective financière

Chiffres clés (consolidés)

En millions de CHF (sauf pour les données par action et le nombre d'employés)

	2018	2019
Résultats		
Chiffre d'affaires	91 439	92 568
Résultat opérationnel courant récurrent (a)	15 521	16 260
en % du chiffre d'affaires	17,0%	17,6%
Résultat opérationnel courant (a)	13 789	13 674
en % du chiffre d'affaires	15,1%	14,8%
Bénéfice de l'exercice attribuable aux actionnaires de la société mère (Bénéfice net)	10 135	12 609
en % du chiffre d'affaires	11,1%	13,6%
Bilan et tableau de financement		
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère	57 363	52 035
Dettes financières nettes (a)	30 330	27 138
Ratio dette financière nette/fonds propres	52,9%	52,2%
Cash flow d'exploitation	15 398	15 850
en % de la dette financière nette	50,8%	58,4%
Cash flow libre (a)	10 765	11 934
Acquisitions d'immobilisations	14 711	5 482
en % du chiffre d'affaires	16,1%	5,9%
Données par action		
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (en millions d'unités)	3 014	2 929
Bénéfice de base par action	CHF 3.36	4.30
Bénéfice récurrent par action (a)	CHF 4.02	4.41
Dividende selon la proposition du Conseil d'administration de Nestlé S.A.	CHF 2.45	2.70
Capitalisation boursière, fin décembre	237 363	301 772
Nombre d'employés (en milliers)	308	291

Principaux chiffres clés (b) (données illustratives) en CHF, USD, EUR

En millions (sauf pour les données par action)	Total CHF 2018	Total CHF 2019	Total USD 2018	Total USD 2019	Total EUR 2018	Total EUR 2019
Chiffre d'affaires	91 439	92 568	93 366	93 218	79 208	83 217
Résultat opérationnel courant récurrent (a)	15 521	16 260	15 848	16 374	13 445	14 618
Résultat opérationnel courant (a)	13 789	13 674	14 080	13 770	11 945	12 293
Bénéfice de l'exercice attribuable aux actionnaires de la société mère (Bénéfice net)	10 135	12 609	10 348	12 698	8 779	11 336
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère	57 363	52 035	58 177	53 700	50 855	47 921
Capitalisation boursière, fin décembre	237 363	301 772	240 733	311 426	210 432	277 911
Par action						
Bénéfice de base par action	3.36	4.30	3.43	4.33	2.91	3.87

(a) Certaines mesures de performance financière ne sont pas définies par les IFRS. De plus amples informations à cet égard figurent dans l'Avant-propos en page 50.

(b) Compte de résultat converti au cours de change annuel moyen pondéré; bilan converti au cours de change de fin d'année.

Vue d'ensemble

Avant-propos

La rétrospective financière contient certaines mesures de la performance financière qui ne sont pas définies par les IFRS, mais qui sont utilisées par la Direction à des fins d'évaluation de la performance financière et opérationnelle du Groupe.

Elles incluent entre autres:

- la croissance organique, la croissance interne réelle et l'effet prix;
- la marge opérationnelle courante récurrente et la marge opérationnelle courante;
- la dette financière nette;
- le cash flow libre; et
- le bénéfice récurrent par action et le bénéfice récurrent par action à taux de change constants.

La Direction estime que ces mesures qui ne relèvent pas des IFRS fournissent des informations utiles concernant la performance financière et opérationnelle du Groupe.

Le document *Alternative Performance Measures* publié à l'adresse www.nestle.com/investors/publications définit ces mesures de la performance financière qui ne relèvent pas des IFRS.

Les comparatifs 2018 du résultat opérationnel courant récurrent et résultat opérationnel courant ont été ajustés (voir Note 1 Principes comptables, Changements dans la présentation – analyse par secteur des Comptes consolidés 2019).

Introduction

Nous avons enregistré des progrès considérables en 2019, avec des indicateurs opérationnels et financiers clés qui se sont améliorés de façon significative pour la deuxième année consécutive. La croissance organique s'est accélérée, portée par une forte dynamique aux Etats-Unis et dans la catégorie des produits pour animaux de compagnie *Purina*, au niveau mondial. La rentabilité s'est encore améliorée, permettant d'atteindre nos objectifs prévus avec un an d'avance. Nous avons eu une forte capacité à générer des niveaux élevés de liquidités, tandis que le bénéfice récurrent par action et les montants versés aux actionnaires ont également atteint des niveaux record. En 2020, nous prévoyons une amélioration continue de la croissance organique du chiffre d'affaires tout en prenant résolument des mesures concernant nos activités peu performantes.

La transformation de notre portefeuille de produits a été remarquable en 2019. Nous avons tenu nos promesses et même au-delà. Cependant, il nous reste du chemin à parcourir. Nous nous adapterons aux changements rapides dans l'industrie et aux préférences des consommateurs en pleine évolution, afin de positionner notre portefeuille de produits en vue d'une croissance plus importante.

Nestlé continuera à se concentrer sur l'accélération de son innovation. Le lancement de nos produits haut de gamme Starbucks, par exemple, a été un grand succès. Nous sommes très satisfaits de la rapidité du déploiement de ces produits et de la réponse positive des consommateurs. La Société adhère pleinement à la nécessité d'aller vite, comme le montre le développement rapide de notre offre de nouveaux produits à base végétale. Nous mettons plus rapidement sur le marché des produits de référence.

Nos actionnaires bénéficient de rendements fiables, durables et en hausse, même en temps incertains. Le facteur déterminant est notre pratique durable en matière de dividende. Nous sommes fiers de proposer une hausse du dividende à nos actionnaires, pour la 25^e année consécutive.

Chiffre d'affaires

La croissance organique (OG) a atteint 3,5% en 2019, totalement en ligne avec nos prévisions. La croissance interne réelle (RIG) s'est accélérée à 2,9% sur l'ensemble de l'exercice, soit le niveau le plus élevé de ces six dernières années. La croissance a été soutenue particulièrement par l'innovation et la gestion du portefeuille. L'effet prix a contribué à hauteur de 0,6%, renouant avec des valeurs positives au quatrième trimestre.

L'accélération de la croissance organique par rapport à la même période de l'année précédente a été soutenue par une forte croissance aux Etats-Unis et au Brésil, ainsi que par une meilleure dynamique en Europe de l'Ouest. Notre Zone AOA a enregistré une croissance solide, malgré un ralentissement dans certaines catégories en Chine et au Pakistan. La croissance organique s'est accélérée à 2,6% dans les marchés développés et est restée en grande partie constante dans les marchés émergents à 4,7%.

Toutes les catégories de produits ont réalisé une croissance organique positive. Les produits pour animaux de compagnie *Purina* et ses marques haut de gamme *Purina Pro Plan* et *Purina ONE* y ont largement contribué. Le café a affiché une bonne dynamique, soutenu par la forte demande de produits Starbucks qui ont d'ores et déjà été déployés dans plus de 40 pays. Au total, les produits Starbucks ont généré plus de CHF 300 millions de chiffre d'affaires additionnel en 2019. Nestlé Health Science a accompli de bons progrès, soutenu par un développement fort du chiffre d'affaires de Medical Nutrition et des produits d'Atrium. L'activité Eaux a connu une évolution modérée, qui reflète une pression sur les prix dans le segment des produits destinés au grand public et une demande modérée en Europe. Les produits végétariens et à base végétale, notamment *Sweet Earth Awesome Burger* et *Garden Gourmet Incredible Burger*, ont affiché une croissance organique élevée à deux chiffres avec un chiffre d'affaires atteignant près de CHF 200 millions.

Les acquisitions nettes ont eu un impact négatif de 0,8%, largement lié à la cession de Nestlé Skin Health et Gerber Life Insurance. Les taux de change ont fait baisser le chiffre d'affaires de 1,5%. Le chiffre d'affaires total publié a augmenté de 1,2% à CHF 92,6 milliards.

Répartition géographique du chiffre d'affaires

	Variation 2019/2018 (en %)		en millions de CHF
	en CHF	en monnaie locale	
Par marchés principaux			2019
Etats-Unis	+4,4%	+3,0%	28 831
Région Chine	-1,3%	+1,5%	6 913
France	-3,0%	+0,7%	4 423
Brésil	-1,0%	+5,1%	3 647
Mexique	+4,3%	+2,7%	2 934
Royaume-Uni	-0,5%	+2,2%	2 917
Philippines	+6,7%	+3,2%	2 643
Allemagne	-4,4%	-0,7%	2 632
Canada	+5,7%	+6,6%	2 182
Japon	+1,9%	-1,0%	1 816
Russie	+6,8%	+8,0%	1 703
Italie	-8,0%	-4,5%	1 674
Inde	+9,0%	+10,6%	1 667
Espagne	-2,6%	+1,1%	1 512
Australie	-5,4%	-0,2%	1 468
Suisse	-6,2%	-6,2%	1 164
Autres marchés	-0,1%	(a)	24 442
Total	+1,2%	(a)	92 568

(a) Non applicable.

Résultat opérationnel courant récurrent

Le résultat opérationnel courant récurrent a augmenté de 4,8% à CHF 16,3 milliards. La marge opérationnelle courante récurrente a gagné 60 points de base à taux de change constants et sur base publiée, passant à 17,6%.

L'augmentation de la marge a été soutenue par des réductions de coûts structurels, la gestion du portefeuille, l'effet prix et l'amélioration du mix produits, qui ont plus que compensé la hausse des coûts des intrants. Les dépenses en marketing ont augmenté de 3,4% à taux de change constants.

Les coûts de restructuration ajoutés aux autres charges opérationnelles courantes nettes ont augmenté de CHF 854 millions à CHF 2,6 milliards, reflétant largement une augmentation des pertes de valeur d'actifs liées à l'activité Yinlu. De ce fait, le résultat opérationnel courant a diminué de 0,8% à CHF 13,7 milliards et la marge opérationnelle courante a baissé de 30 points de base à 14,8% sur base publiée.

Charges financières nettes et impôt sur le bénéfice

Les charges financières nettes ont augmenté de 33,5% à CHF 1,0 milliard, reflétant principalement une hausse moyenne de la dette nette durant l'année.

Le taux d'imposition du Groupe a diminué de 550 points de base à 21,0% dû à des éléments exceptionnels incluant la vente de Nestlé Skin Health. Le taux d'imposition récurrent a diminué de 220 points de base à 21,6%, en raison essentiellement des dynamiques commerciales dans les marchés et de l'évolution du mix des activités.

Résultat opérationnel courant récurrent et résultat opérationnel courant

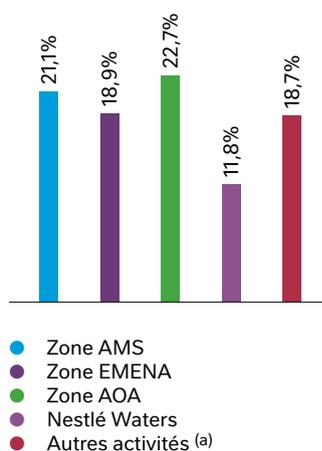
En millions de CHF

En % du chiffre d'affaires



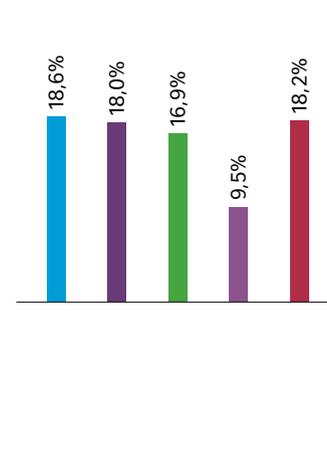
Résultat opérationnel courant récurrent par secteur opérationnel

En % du chiffre d'affaires



Résultat opérationnel récurrent par secteur opérationnel

En % du chiffre d'affaires



(a) Principalement Nespresso, Nestlé Health Science et Nestlé Skin Health.

Bénéfice net et bénéfice par action

Le bénéfice net a augmenté de 24,4% à CHF 12,6 milliards, et le bénéfice par action de 28,0% à CHF 4.30. Le bénéfice net a été favorablement influencé par la cession de Nestlé Skin Health.

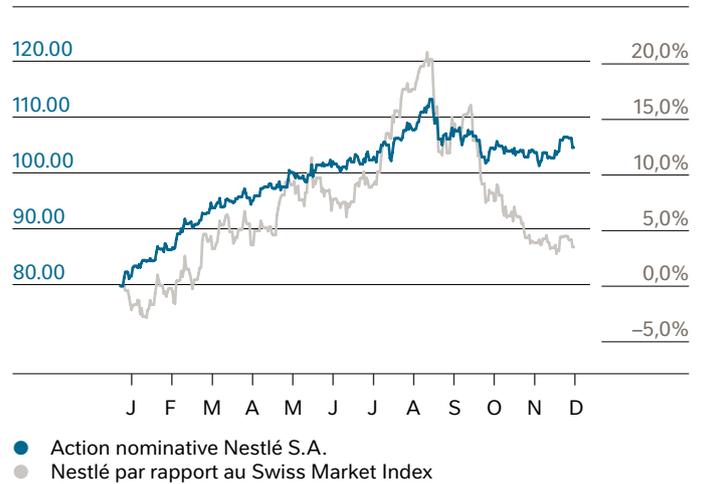
Le bénéfice récurrent par action a progressé de 11,1% à taux de change constants et de 9,8% à CHF 4.41 sur base publiée. Cette augmentation résulte principalement d'une amélioration de la performance opérationnelle. Le programme de rachat d'actions de Nestlé a contribué à l'augmentation du bénéfice récurrent par action à hauteur de 1,9%, net des charges financières.

Cash flow

Le cash flow libre a augmenté de 10,9% à CHF 11,9 milliards. Cette progression est due à une performance opérationnelle plus solide et à une allocation plus rigoureuse du capital. Le cash flow devrait se maintenir autour de 12% du chiffre d'affaires et le fonds de roulement proche de zéro.

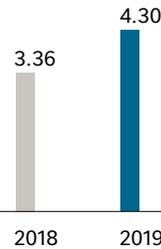
Evolution du cours de l'action nominative Nestlé S.A. en 2019

En CHF



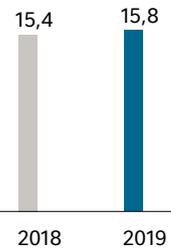
Bénéfice par action

En CHF

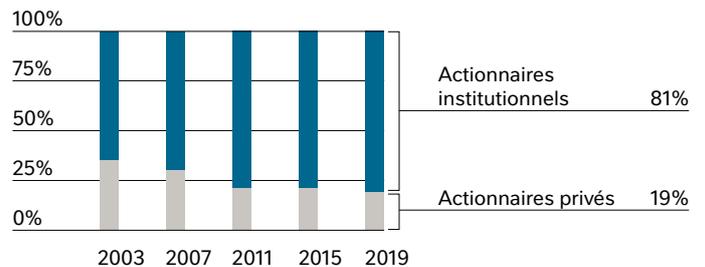


Cash flow d'exploitation

En milliards de CHF



Capital-actions par type d'investisseur, évolution dynamique à long terme (a)



(a) Pourcentage calculé sur la base du nombre total d'actions nominatives. Les actions nominatives représentent 57,3% du capital-actions total. Les chiffres sont arrondis et présentent la situation au 31.12.2019.

Dividende

Lors de l'Assemblée générale ordinaire du 23 avril 2020, le Conseil d'administration proposera un dividende de CHF 2.70 par action, soit une hausse de 25 centimes. Si cette proposition est adoptée, ce sera la 25^e augmentation annuelle consécutive du dividende de la Société. Nestlé a maintenu ou augmenté son dividende en francs suisses ces 60 dernières années. Nestlé s'engage à poursuivre cette longue pratique consistant à améliorer le dividende en francs suisses chaque année.

Le dernier jour de bourse ouvrant droit au dividende sera le 24 avril 2020. Le dividende net sera versé à partir du 29 avril 2020.

Seuls les actionnaires inscrits au registre des actions au 16 avril 2020 à 12h00 (CEST) pourront exercer leur droit de vote.

Programme de rachat d'actions

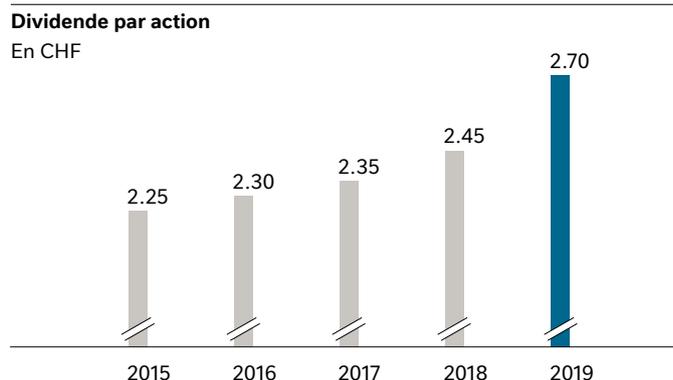
En 2019, le Groupe a racheté des actions Nestlé pour CHF 9,7 milliards. Le 30 décembre 2019, Nestlé a finalisé le programme de rachat d'actions de CHF 20 milliards, démarré en juillet 2017 au prix moyen de CHF 88.82 par action. Le même jour, Nestlé a annoncé le lancement d'un nouveau programme de rachat d'actions allant jusqu'à CHF 20 milliards. Les rachats d'actions au titre de ce programme s'étaleront sur une période de trois ans et ont débuté le 3 janvier 2020. Si des versements de dividendes exceptionnels ou des opportunités d'acquisitions importantes devaient se présenter au cours de cette période, le montant du rachat d'actions serait réduit en conséquence.

Dette nette

La dette nette a diminué à CHF 27,1 milliards au 31 décembre 2019, contre CHF 30,3 milliards à fin 2018. La baisse de la dette nette est due essentiellement à la forte génération de cash flow libre et à l'entrée nette de liquidités résultant des acquisitions et des cessions, principalement de la vente de Nestlé Skin Health. Cela a plus que compensé les CHF 16,9 milliards versés aux actionnaires sous forme de dividendes et de rachats d'actions.

Rentabilité du capital investi (ROIC)

Le ROIC du Groupe a progressé de 20 points de base à 12,3%. Cette amélioration s'explique par une meilleure performance opérationnelle et une allocation rigoureuse du capital. Le ROIC se rapprochera de 15% au fil du temps, incluant l'impact de toute future acquisition de taille moyenne.



Gestion de portefeuille

Nestlé a finalisé des acquisitions et cessions pour une valeur totale d'environ CHF 10,4 milliards en 2019. La transaction la plus importante a été la cession de Nestlé Skin Health pour un montant de CHF 10,2 milliards.

En décembre 2019, Nestlé a conclu un accord en vue de céder ses activités de glaces aux Etats-Unis à Froneri, la coentreprise spécialisée dans les glaces et créée avec PAI Partners, pour un montant de USD 4 milliards. La transaction a été finalisée le 31 janvier 2020.

Nestlé a aussi convenu de céder 60% du capital des activités de charcuterie Herta (charcuterie et produits carnés) à Casa Tarradellas. Nestlé et Casa Tarradellas créeront une nouvelle coentreprise pour Herta avec des participations respectives de 40% et 60%. L'activité totale a été valorisée à EUR 690 millions. La finalisation de la transaction devrait intervenir au premier semestre 2020.

Développement stratégique

En mai 2019, Nestlé a annoncé le passage d'un système de livraison directe aux magasins à un système de distribution via des entrepôts pour les activités pizzas et glaces aux Etats-Unis. La transition a été finalisée avec succès à fin 2019, six mois plus tôt que prévu.

En octobre 2019, Nestlé a annoncé l'intégration de son activité Eaux dans les trois Zones géographiques du Groupe, avec effet au 1^{er} janvier 2020. Cette décision stratégique permettra de capitaliser sur la forte expertise locale de la Société, de mieux répondre aux préférences des consommateurs en pleine évolution et de créer des synergies. Nestlé continuera d'améliorer la croissance rentable de l'activité Eaux et de remédier aux problèmes de performance de certains segments de cette activité.

Perspectives 2020

Nestlé prévoit une hausse continue de la croissance organique du chiffre d'affaires. La Société entrevoit davantage d'accélération de la croissance organique du chiffre d'affaires sur la période 2021/ 2022 en vue d'une croissance durable moyenne à un chiffre. L'amélioration de la marge opérationnelle courante récurrente devrait se poursuivre. Les coûts de restructuration* en 2020 devraient s'élever à environ CHF 500 millions. Le bénéfice récurrent par action à taux de change constants et la rentabilité du capital sont prévus à la hausse. Il est prématuré d'évaluer l'impact financier de l'épidémie de coronavirus, à ce jour.

* Ne sont pas inclus: les pertes de valeur sur immobilisations, les litiges et les contrats déficitaires.

Répartition géographique du chiffre d'affaires, des collaborateurs et des usines

	Chiffre d'affaires		Collaborateurs		Usines	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019
AMS	44,9%	45,7%	33,9%	33,1%	159	156
EMENA (a)	29,4%	28,6%	34,1%	34,3%	146	141
AOA	25,7%	25,7%	32,0%	32,6%	108	106

(a) 8678 collaborateurs en Suisse en 2019.

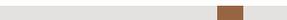
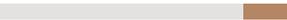
Collaborateurs par activité

En milliers

	2018	2019
Usines	152	145
Administration et ventes	156	146
Total	308	291

Informations par groupe de produit et secteur opérationnel

En millions de CHF

	2018*	2019	En proportion du chiffre d'affaires total (%)	RIG (%)	OG (%)
Boissons liquides et en poudre					
Café soluble/systemes à café	9 314	9 144	 39,4%		
Autres	12 306	14 077	 60,6%		
Total chiffre d'affaires	21 620	23 221		+2,9%	+2,8%
Résultat opérationnel courant récurrent	4 879	5 197	22,4%		
Résultat opérationnel courant	4 553	4 701	20,2%		
Eaux					
Total chiffre d'affaires	7 409	7 391		-1,6%	+0,7%
Résultat opérationnel courant récurrent	775	846	11,4%		
Résultat opérationnel courant	603	667	9,0%		
Produits laitiers et Glaces					
Produits laitiers	10 507	10 433	 78,6%		
Glaces	2 710	2 835	 21,4%		
Total chiffre d'affaires	13 217	13 268		+1,7%	+3,3%
Résultat opérationnel courant récurrent	2 506	2 706	20,4%		
Résultat opérationnel courant	2 397	1 678	12,6%		
Nutrition et Health Science					
Total chiffre d'affaires	16 188	14 990		+4,2%	+4,9%
Résultat opérationnel courant récurrent	3 306	3 314	22,1%		
Résultat opérationnel courant	2 795	3 092	20,6%		
Plats préparés et produits pour cuisiner					
Surgelés et réfrigérés	6 105	6 092	 50,0%		
Culinaires et autres	5 960	6 096	 50,0%		
Total chiffre d'affaires	12 065	12 188		+2,5%	+2,5%
Résultat opérationnel courant récurrent	2 161	2 170	17,8%		
Résultat opérationnel courant	2 029	1 857	15,2%		
Confiserie					
Chocolat	6 031	5 930	 75,2%		
Sucrieries	812	722	 9,1%		
Snacking et biscuits	1 280	1 236	 15,7%		
Total chiffre d'affaires	8 123	7 888		+3,2%	+1,9%
Résultat opérationnel courant récurrent	1 391	1 332	16,9%		
Résultat opérationnel courant	1 279	1 241	15,7%		
Produits pour animaux de compagnie					
Total chiffre d'affaires	12 817	13 622		+5,3%	+7,0%
Résultat opérationnel courant récurrent	2 758	2 919	21,4%		
Résultat opérationnel courant	2 562	2 741	20,1%		

* Les chiffres 2018 ont été ajustés, voir Avant-propos en page 50.

Zone Amériques (AMS)

Chiffre d'affaires	CHF 33,2 milliards
Croissance organique	+3,9%
Croissance interne réelle	+2,6%
Marge opérationnelle courante récurrente	21,1%
Marge opérationnelle courante récurrente	+10 points de base
Marge opérationnelle courante	18,6%
Marge opérationnelle courante	-90 points de base

- Croissance organique de 3,9%: croissance interne réelle de 2,6%; effet prix de 1,3%.
- L'Amérique du Nord a affiché une croissance organique moyenne à un chiffre, avec une croissance interne réelle et un effet prix positifs.
- L'Amérique Latine a enregistré une croissance organique moyenne à un chiffre, avec une croissance interne réelle et un effet prix positifs.
- La marge opérationnelle courante récurrente a augmenté de 10 points de base à 21,1%.

La croissance organique a augmenté à 3,9%, soutenue par une croissance interne réelle en hausse de 2,6%. L'effet prix s'est amélioré à 1,3% avec des contributions positives de l'Amérique du Nord et de l'Amérique Latine. Les acquisitions nettes ont augmenté le chiffre d'affaires de 3,5%, principalement en raison de l'acquisition de la licence Starbucks. Les taux de change ont eu un impact négatif de 0,4%. Le chiffre d'affaires publié dans la Zone AMS s'est accru de 7,0% à CHF 33,2 milliards.

L'Amérique du Nord a enregistré une croissance moyenne à un chiffre. La croissance interne réelle a été forte, atteignant son plus haut niveau au cours de la dernière décennie et reflétant une série d'innovations réussies, ainsi que la forte demande de produits haut de gamme dans toutes les catégories. Les plus grands contribu-

teurs à la croissance organique ont été les produits pour animaux de compagnie *Purina* et la catégorie boissons. Le chiffre d'affaires des produits pour animaux de compagnie *Purina* a considérablement progressé dans le canal e-commerce, dans les marques haut de gamme comme *Purina Pro Plan* et *Purina ONE*, ainsi que dans les produits vétérinaires. La litière *Tidy Cats* a affiché une croissance à deux chiffres. La catégorie boissons a connu une croissance élevée à un chiffre en raison de la forte demande pour Starbucks, *Coffee mate* et *Nescafé*. Les aliments pour bébé *Gerber* ont renoué avec une croissance positive suite aux innovations dans la gamme des produits organiques et des snacks sains. Le passage d'un système de livraison directe en magasin à un système de distribution via des entrepôts pour les activités pizzas et glaces aux Etats-Unis a été finalisé avec succès plus tôt que prévu. Les glaces ont réalisé de bonnes performances, grâce aux lancements de nouveaux produits pour *Häagen-Dazs*, *Outshine* et *Drumstick*. Les surgelés ont enregistré une croissance faible à un chiffre, soutenue par les pizzas, *Hot Pockets* et *Stouffer's*.

L'Amérique Latine a affiché une croissance moyenne à un chiffre, avec des contributions positives dans toutes les catégories. Le Brésil a réalisé une croissance moyenne à un chiffre, soutenue par les solides ventes de produits laitiers, nutrition infantile, *KitKat* et *Nescafé*. Le Mexique a enregistré une croissance moyenne à un chiffre, avec une forte demande constante pour *Nescafé*. Le chiffre d'affaires au Chili a baissé, du fait d'un environnement commercial difficile au quatrième trimestre. L'Amérique Latine a connu une croissance à deux chiffres dans la catégorie des produits pour animaux de compagnie *Purina* et une forte croissance moyenne à un chiffre dans les catégories produits laitiers et café.

La marge opérationnelle courante récurrente de la Zone a augmenté de 10 points de base. L'effet prix et les réductions des coûts structurels ont plus que compensé les augmentations de coûts liés à l'inflation des prix des matières premières et aux coûts exceptionnels du changement du système de livraison directe aux magasins. Les investissements marketing et commerciaux ont été augmentés pour appuyer l'innovation et développer nos marques.

Zone AMS

En millions de CHF

	2018*	2019	En proportion du chiffre d'affaires total (%)	RIG (%)	OG (%)
Etats-Unis et Canada	20 540	22 719	 68,5%		
Amérique latine et Caraïbes	10 435	10 435	 31,5%		
Boissons liquides et en poudre	4 057	5 473	 16,5%		
Produits laitiers et Glaces	6 991	7 291	 22,0%		
Plats préparés et produits pour cuisiner	5 541	5 604	 16,9%		
Confiserie	2 718	2 514	 7,6%		
Produits pour animaux de compagnie	8 783	9 370	 28,3%		
Nutrition et Health Science	2 885	2 902	 8,7%		
Total chiffre d'affaires	30 975	33 154		+2,6%	+3,9%
Résultat opérationnel courant récurrent	6 496	6 998		21,1%	
Résultat opérationnel courant	6 053	6 159		18,6%	
Acquisitions d'immobilisations	7 356	1 804		5,4%	

* Les chiffres 2018 ont été ajustés, voir Avant-propos en page 50.

Zone Europe, Moyen-Orient et Afrique du Nord (EMENA)

Chiffre d'affaires	CHF 18,8 milliards
Croissance organique	+2,7%
Croissance interne réelle	+4,2%
Marge opérationnelle courante récurrente	18,9%
Marge opérationnelle courante récurrente	+20 points de base
Marge opérationnelle courante	18,0%
Marge opérationnelle courante	+110 points de base

- Croissance organique de 2,7%: croissance interne réelle de 4,2%; effet prix de -1,5%.
- L'Europe de l'Ouest a enregistré une solide croissance interne réelle et une croissance organique positive. L'effet prix a été négatif.
- L'Europe Centrale et de l'Est a conservé une croissance organique moyenne à un chiffre, avec une forte croissance interne réelle. L'effet prix a été légèrement négatif.
- La région Moyen-Orient et Afrique du Nord a réalisé une croissance organique moyenne à un chiffre, avec une solide croissance interne réelle et un effet prix neutre.
- La marge opérationnelle courante récurrente a augmenté de 20 points de base à 18,9%.

La croissance organique a été de 2,7%, avec une forte croissance interne réelle de 4,2%, soutenue tant par le volume que par le mix. La croissance interne réelle a plus que compensé l'effet prix négatif de 1,5%, en raison principalement des prix du café. Les acquisitions nettes ont diminué le chiffre d'affaires de 0,2%. Les taux de change ont eu un impact négatif de 3,0% sur le chiffre d'affaires. Le chiffre d'affaires publié dans la Zone EMENA a reculé de 0,5% à CHF 18,8 milliards.

La Zone EMENA a enregistré sa meilleure croissance interne réelle sur les cinq dernières années. Dans un environnement marqué par une faible croissance, Nestlé a gagné des parts de marché de façon générale, dans toutes les catégories et régions. Chaque sous-région a affiché une croissance organique positive, avec une accélération en Europe de l'Ouest et en Europe de l'Est, en particulier en Russie. Par catégorie, le plus grand contributeur à la croissance a été la catégorie des produits pour animaux de compagnie *Purina*, portés par *Felix*, *Purina ONE* et *Tails.com*. La nutrition infantile a connu un taux de progression moyen à un chiffre avec une forte croissance en Europe de l'Est et dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord. L'innovation, en particulier les produits à base d'oligosaccharides du lait maternel (HMO), a contribué à la croissance. La catégorie café a enregistré une croissance positive, avec une croissance interne réelle moyenne à un chiffre, appuyée par le lancement des produits Starbucks dans 28 pays. La confiserie a maintenu une bonne dynamique avec une forte croissance pour *KitKat*. Les produits végétariens et ceux à base végétale ont réalisé une croissance à deux chiffres, tirée par l'élargissement de la gamme *Garden of Eatin'* avec de nouvelles offres comme *Incredible Burger* et *Incredible Mince*.

La marge opérationnelle courante récurrente de la Zone a augmenté de 20 points de base. Cette amélioration a été soutenue par les réductions de coûts structurels, les efficacités opérationnelles et le mix produits. Les investissements marketing et commerciaux ont été augmentés pour soutenir l'innovation et développer nos marques.

Zone EMENA

En millions de CHF

	2018*	2019	En proportion du chiffre d'affaires total (%)	RIG (%)	OG (%)
Europe de l'Ouest	11 791	11 587			
Europe de l'Est et centrale	3 570	3 699			
Moyen-Orient et Afrique du Nord	3 571	3 548			
Boissons liquides et en poudre	5 154	5 045			
Produits laitiers et Glaces	1 067	987			
Plats préparés et produits pour cuisiner	3 923	3 847			
Confiserie	3 293	3 319			
Produits pour animaux de compagnie	3 466	3 624			
Nutrition et Health Science	2 029	2 012			
Total chiffre d'affaires	18 932	18 834		+4,2%	+2,7%
Résultat opérationnel courant récurrent	3 545	3 567	18,9%		
Résultat opérationnel courant	3 206	3 394	18,0%		
Acquisitions d'immobilisations	1 422	1 083	5,8%		

* Les chiffres 2018 ont été ajustés, voir Avant-propos en page 50.

Zone Asie, Océanie et Afrique subsaharienne (AOA)

Chiffre d'affaires	CHF 21,6 milliards
Croissance organique	+3,2%
Croissance interne réelle	+2,5%
Marge opérationnelle courante récurrente	22,7%
Marge opérationnelle courante récurrente	0 point de base
Marge opérationnelle courante	16,9%
Marge opérationnelle courante	-410 points de base

- Croissance organique de 3,2%: croissance interne réelle de 2,5%; effet prix de 0,7%.
- La Chine a affiché une croissance organique légèrement positive, avec une croissance interne réelle neutre et un effet prix positif.
- L'Asie du Sud-Est et l'Asie du Sud ont réalisé une croissance organique moyenne à un chiffre, avec une forte croissance interne réelle et un effet prix positif.
- L'Afrique subsaharienne a enregistré une croissance organique élevée à un chiffre, avec une forte croissance interne réelle et un effet prix positif.
- Le Japon et l'Océanie ont réalisé une faible croissance organique à un chiffre, la solide croissance interne réelle ayant plus que compensé l'effet prix négatif.
- La marge opérationnelle courante récurrente est restée stable à 22,7%.

La croissance organique a atteint 3,2%, avec une croissance interne réelle de 2,5% et un effet prix de 0,7%. Les acquisitions nettes ont eu un impact négatif minime de 0,1%. Les taux de change ont fait diminuer le chiffre d'affaires de 1,8%. Le chiffre d'affaires publié dans la Zone AOA a augmenté de 1,3% à CHF 21,6 milliards.

La Zone AOA a affiché une solide croissance en dépit d'un ralentissement en Chine et de l'évolution négative du chiffre d'affaires au Pakistan due aux conditions de marché difficiles.

La Chine a enregistré une croissance légèrement positive, tirant parti au quatrième trimestre de la période relative au Nouvel An chinois. Les produits culinaires, le café et les glaces ont affiché une bonne performance. La nutrition infantile en Chine a ralenti, affichant une croissance légèrement positive, du fait de la forte dynamique des ventes des produits *illumina* qui a été largement contrebalancée par le recul de celles de la gamme *S-26*. Le chiffre d'affaires du lait d'arachide et des bouillies de riz *Yinlu* a continué à baisser.

L'Asie du Sud-Est a enregistré une bonne croissance, avec une forte dynamique en Indonésie et au Vietnam. *Bear Brand*, les produits prêts-à-boire *Milo* et *Nescafé* ont affiché une croissance à deux chiffres. L'Asie du Sud a connu une croissance moyenne à un chiffre, soutenue par une forte croissance en Inde. *Maggi*, *NAN* et *Nescafé* ont réalisé de bonnes performances, aidées par les innovations et l'extension des réseaux de distribution. L'Afrique subsaharienne a connu une accélération, enregistrant une croissance moyenne à un chiffre, portée par la nutrition infantile, *Maggi* et *Nescafé*. Le Japon et l'Océanie ont maintenu une croissance faible à un chiffre, avec une forte demande des produits pour animaux de compagnie *Purina* ainsi que pour la nouvelle gamme Starbucks.

Par catégorie de produits, les plus grands contributeurs à la croissance de la Zone ont été les produits culinaires, la nutrition infantile et les produits pour animaux de compagnie *Purina*. La nutrition infantile a maintenu une croissance moyenne à un chiffre, avec une bonne dynamique dans tous les marchés, en dehors de la gamme *S-26* en Chine.

La marge opérationnelle courante récurrente de la Zone est restée stable. Les réductions de coûts structurels, l'effet prix et le mix produits favorable ont compensé l'augmentation des coûts due à l'inflation du prix des matières premières. Les investissements marketing ont augmenté afin de soutenir l'innovation et développer nos marques.

Zone AOA

En millions de CHF

	2018*	2019	En proportion du chiffre d'affaires total (%)	RIG (%)	OG (%)
Marchés ASEAN (Association des nations de l'Asie du Sud-Est)	6 563	7 034			
Océanie et Japon	3 036	3 040			
Autres marchés asiatiques	9 309	9 120			
Afrique subsaharienne	2 423	2 408			
Boissons liquides et en poudre	6 086	6 287			
Produits laitiers et Glaces	5 149	4 982			
Plats préparés et produits pour cuisiner	2 599	2 737			
Confiserie	2 056	2 001			
Produits pour animaux de compagnie	568	628			
Nutrition et Health Science	4 873	4 967			
Total chiffre d'affaires	21 331	21 602		+2,5%	+3,2%
Résultat opérationnel courant récurrent	4 834	4 908			
Résultat opérationnel courant	4 482	3 658			
Acquisitions d'immobilisations	1 103	862			

* Les chiffres 2018 ont été ajustés, voir Avant-propos en page 50.

Nestlé Waters

Chiffre d'affaires	CHF 7,8 milliards
Croissance organique	+0,2%
Croissance interne réelle	-1,9%
Marge opérationnelle courante récurrente	11,8%
Marge opérationnelle courante récurrente	+80 points de base
Marge opérationnelle courante	9,5%
Marge opérationnelle courante	+80 points de base

- Croissance organique de 0,2%: croissance interne réelle de -1,9%; effet prix de 2,1%.
- L'Amérique du Nord a enregistré une croissance organique légèrement positive. L'effet prix a été essentiellement contrebalancé par une croissance interne réelle négative.
- L'Europe a connu une croissance organique négative, largement due à une croissance interne réelle plus faible. L'effet prix a légèrement diminué.
- Les marchés émergents ont affiché une croissance organique moyenne à un chiffre, avec un effet prix important et une croissance interne réelle positive.
- La marge opérationnelle courante récurrente a augmenté de 80 points de base à 11,8%.

La croissance organique s'est élevée à 0,2%, étant donné que l'effet prix a augmenté de 2,1% et la croissance interne réelle a diminué de 1,9%. Les acquisitions nettes ont fait baisser le chiffre d'affaires de 0,1%. Les taux de change ont eu un effet négatif de 0,9% sur le chiffre d'affaires. Le chiffre d'affaires publié de Nestlé Waters a diminué de 0,8% à CHF 7,8 milliards.

En Amérique du Nord, la croissance organique a été légèrement positive. Les marques internationales haut de gamme ont enregistré une croissance à deux chiffres, avec une forte demande pour les eaux pétillantes *S.Pellegrino* et *Perrier* ainsi que l'eau non gazeuse *Acqua Panna*. L'activité de vente directe aux consommateurs *ReadyRefresh* a enregistré une croissance moyenne à un chiffre, aidée par l'effet prix et le déploiement d'une nouvelle plateforme digitale. Le segment des produits destinés au grand public, en particulier le format pack et *Nestlé Pure Life*, a été confronté à de nombreux défis.

L'Europe a enregistré une croissance négative, avec une faible performance au second semestre de l'année. Les marchés émergents ont réalisé une croissance moyenne à un chiffre.

Depuis le 1^{er} janvier 2020, Nestlé Waters est gérée par les trois Zones géographiques du Groupe et ses résultats seront rapportés au niveau des Zones.

La marge opérationnelle courante récurrente a augmenté de 80 points de base. Cette progression s'explique par les réductions des coûts structurels et l'effet prix. Ces mesures ont plus que compensé des coûts d'emballages PET et des investissements marketing plus élevés.

Nestlé Waters

En millions de CHF

	2018	2019	En proportion du chiffre d'affaires total (%)	RIG (%)	OG (%)
Europe	2 088	1 975	 25,3%		
Etats-Unis et Canada	4 357	4 435	 56,7%		
Autres régions	1 433	1 411	 18,0%		
Total chiffre d'affaires	7 878	7 821		-1,9%	+0,2%
Résultat opérationnel courant récurrent	865	922	11,8%		
Résultat opérationnel courant	683	740	9,5%		
Acquisitions d'immobilisations	884	848	10,8%		

Autres activités

Chiffre d'affaires	CHF 11,2 milliards
Croissance organique	+6,4%
Croissance interne réelle	+5,8%
Marge opérationnelle courante récurrente	18,7%
Marge opérationnelle courante récurrente	+220 points de base
Marge opérationnelle courante	18,2%
Marge opérationnelle courante	+360 points de base

- Croissance organique de 6,4%: croissance interne réelle de 5,8%; effet prix de 0,6%.
- Nespresso a enregistré une croissance organique moyenne à un chiffre, portée par la croissance interne réelle. L'effet prix a été positif.
- Nestlé Health Science a réalisé une croissance élevée à un chiffre reposant entièrement sur une forte croissance interne réelle.
- Nestlé Skin Health a affiché une croissance organique élevée à un chiffre pour les neuf mois consolidés.
- La marge opérationnelle courante récurrente des Autres activités a augmenté de 220 points de base à 18,7%.

La croissance organique de 6,4% a été portée par une solide croissance interne réelle de 5,8% et un effet prix de 0,6%. Les acquisitions nettes ont diminué le chiffre d'affaires publié de 14,1%, en raison de la cession de Nestlé Skin Health. Les taux de change ont eu un impact négatif de 1,7% sur le chiffre d'affaires.

Le chiffre d'affaires publié des Autres activités ont baissé de 9,4%, à CHF 11,2 milliards.

Nespresso a maintenu une croissance organique moyenne à un chiffre, avec une croissance positive dans toutes les régions.

L'Amérique du Nord a connu une forte croissance à deux chiffres, à un taux supérieur à celui du marché. Le système *Vertuo* a le plus contribué à la croissance car il a continué à prendre de l'ampleur dans le monde. Le segment hors foyer a aussi bénéficié d'une bonne dynamique, en particulier en France et aux Etats-Unis.

Nestlé Health Science a enregistré un taux de croissance élevé à un chiffre, appuyé par une forte croissance en Medical Nutrition et des produits d'Atrium en Consumer Care. Cela est dû à une série d'innovations réussies et à une forte croissance dans le canal e-commerce. En septembre, Nestlé Health Science a étendu ses activités à la nutrition personnalisée avec l'acquisition de Persona, un leader dans les vitamines personnalisées.

Nestlé Skin Health a affiché une croissance élevée à un chiffre pour les neuf mois consolidés jusqu'en septembre.

La marge opérationnelle courante récurrente des Autres activités a augmenté de 220 points de base. Cette progression découle d'améliorations de grande envergure dans tous les secteurs d'activité.

Autres activités (a)

En millions de CHF

	2018	2019	RIG (%)	OG (%)
Total chiffre d'affaires	12 323	11 157	+5,8%	+6,4%
Résultat opérationnel courant récurrent	2 036	2 089	18,7%	
Résultat opérationnel courant	1 794	2 026	18,2%	
Acquisitions d'immobilisations	3 593	606	5,4%	

(a) Principalement Nespresso, Nestlé Health Science, Nestlé Skin Health (jusqu'à début octobre 2019) et en 2018 Gerber Life Insurance.

Principaux risques et incertitudes

Le Groupe adopte un profil de risque aligné sur sa raison d'être et sa stratégie. Nous entendons créer de la valeur à long terme en trouvant un équilibre entre croissance durable et utilisation efficace des ressources. Notre culture et nos valeurs, ancrées dans le respect de soi, des autres, de la diversité et de l'avenir, guident nos décisions et nos actions. Notre approche de création de valeur partagée nous aide à privilégier les domaines qui maximisent la création de valeur pour les actionnaires et ont un impact positif sur la société et l'environnement.

Le «Nestlé Group Enterprise Risk Management Framework» (ERM) est destiné à évaluer et atténuer les risques afin d'en minimiser l'impact potentiel tout en soutenant la stratégie à long terme de Nestlé et sa raison d'être. Une évaluation descendante est menée chaque année afin d'appréhender les risques majeurs pour le Groupe, de définir les responsabilités pour favoriser des actions spécifiques dans ce domaine et de prendre les mesures appropriées pour y répondre. Une évaluation ascendante parallèle aboutit au regroupement des évaluations individuelles des marchés. En outre, Nestlé dialogue avec les parties prenantes externes pour mieux comprendre les problématiques qui leur tiennent à cœur.

Pour chaque question, la matrice d'évaluation de la pertinence (incluse à la page 47) détermine le degré de préoccupation des parties prenantes et l'impact potentiel sur notre Entreprise. Ces cartographies des risques permettent au Groupe de prendre des décisions judicieuses pour les activités futures de la Société.

Les évaluations de risque incombent aux directions opérationnelles ou fonctionnelles, et toute mesure d'atténuation identifiée lors des évaluations est du ressort des directions opérationnelles ou fonctionnelles concernées. Si une intervention à l'échelle du Groupe est requise, la responsabilité des mesures d'atténuation est généralement définie par la Direction du Groupe. De plus amples informations sur les processus ERM sont disponibles dans le *Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2019*.

L'évaluation annuelle du risque du groupe est soumise chaque année à la Direction du Groupe, au Comité de contrôle et au Conseil d'administration.

Les facteurs identifiés ci-dessous sont considérés comme les plus importants pour notre Entreprise et notre performance. Nombre de nos stratégies d'atténuation à long terme sont détaillées dans notre rapport *Creating Shared Value – Progress Report*.

Risque principal	Description	Impact potentiel	Mesures d'atténuation clés
Qualité et sûreté des produits	Événement majeur déclenché par un grave problème de sûreté alimentaire ou tout autre problème de conformité	<ul style="list-style-type: none"> – Impact négatif sur la réputation et/ou les marques de Nestlé – Perte de confiance des consommateurs 	<ul style="list-style-type: none"> – Mise en place de politiques, processus et contrôles pour garantir la qualité des produits et la prévention des risques sanitaires
Préférences des consommateurs	Incapacité à prévoir correctement l'évolution des préférences des consommateurs en vue d'offrir des produits pertinents, compétitifs et innovants	<ul style="list-style-type: none"> – Impact négatif sur la réputation et/ou les marques de Nestlé – Incapacité à atteindre les objectifs de croissance 	<ul style="list-style-type: none"> – Utilisation des connaissances scientifiques et nutritionnelles pour améliorer la nutrition, la santé et le bien-être – Amélioration de l'accès à des aliments sûrs et abordables
Réglementation discriminatoire	Persistance de perceptions négatives concernant les répercussions sur la santé de catégories d'aliments et de boissons transformés	<ul style="list-style-type: none"> – Renforcement de la réglementation du secteur et/ou de catégories spécifiques – Erosion de la confiance des consommateurs dans le secteur – Limitations en matière de marketing et de distribution 	<ul style="list-style-type: none"> – Accent sur les connaissances scientifiques et nutritionnelles pour améliorer la nutrition, la santé et le bien-être – Mise en place de politiques, notamment pour un marketing responsable auprès des enfants et concernant la commercialisation des substituts du lait maternel
Gestion de la clientèle et des canaux de distribution	Concentration de la clientèle, changement au niveau des canaux de distribution intensifiant la pression sur les prix, les conditions commerciales et la distribution	<ul style="list-style-type: none"> – Baisse de la distribution de nos produits aux consommateurs – Limitation de notre capacité à fixer des prix, influant sur les marges 	<ul style="list-style-type: none"> – Entretien et développement de solides relations avec nos clients pour les aider à s'imposer dans les catégories qu'ils jugent prioritaires et où nous sommes présents
Approvisionnement durable en matières premières et en matériaux d'emballage	Changements climatiques, pénuries d'eau, évolution des modèles de production, inégalité économique et sociale dans les chaînes d'approvisionnement, affectant la variabilité et la qualité des rendements, etc.	<ul style="list-style-type: none"> – Effet négatif des problèmes d'approvisionnement et impact sur notre réputation – Impact de la hausse du prix des intrants sur les objectifs de croissance et de marge 	<ul style="list-style-type: none"> – Promotion de meilleures pratiques agricoles et du développement rural, traitement des problèmes dans la chaîne d'approvisionnement, tels que l'inégalité hommes-femmes ou la déforestation
Changement climatique (voir aussi la déclaration concernant le changement climatique, page 65)	Perturbations physiques et transitionnelles liées au climat, y compris les politiques et les lois, les avancées technologiques, l'attitude du marché et les possibilités d'approvisionnement, susceptibles de perturber nos activités et/ou la demande des consommateurs	<ul style="list-style-type: none"> – La taxe carbone, les restrictions d'utilisation des terres et les modifications des subventions agricoles impactent l'offre et/ou les coûts d'exploitation – Effet négatif sur notre réputation des préoccupations accrues des consommateurs et/ou des parties prenantes concernant le climat 	<ul style="list-style-type: none"> – Publication, dans le rapport en ligne <i>Creating Shared Value – Progress Report</i>, des engagements figurant dans les réponses de Nestlé aux questionnaires du CDP sur le changement climatique et sur l'eau – Adoption du cadre du Groupe de travail sur la publication d'informations financières relatives au climat (TCFD)
Produits et emballages plastiques	Incapacité à se conformer à la réglementation actuelle ou future sur les emballages plastiques et/ou à respecter nos engagements en matière d'emballages et de protection de l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> – Interdiction et/ou déréférencement de produits – Stigmatisation de produits, marques et/ou certaines catégories 	<ul style="list-style-type: none"> – Stratégie de lancement de nouveaux matériaux d'emballage, collaborations en vue d'encourager le recyclage, éducation et sensibilisation à travers la communication de marque
Santé environnementale	Incapacité à respecter la législation ou à répondre aux attentes concernant l'environnement, l'utilisation des ressources naturelles, les émissions atmosphériques et les eaux usées, etc.	<ul style="list-style-type: none"> – Impact négatif sur la réputation et/ou les marques de Nestlé – Amendes et/ou taxes sur des produits/catégories – Difficultés liées à des permis d'exploitation, p. ex. l'accès à l'eau 	<ul style="list-style-type: none"> – Initiatives de préservation de l'eau dans le cadre du plan <i>Caring for Water</i> – Engagements à améliorer l'efficacité opérationnelle, p. ex. en optant pour des sources d'énergie renouvelables, en réduisant les émissions atmosphériques, etc.

Risque principal	Description	Impact potentiel	Mesures d'atténuation clés
Santé et sécurité	Incapacité à respecter les normes de santé et de sécurité des pays où Nestlé est présente	<ul style="list-style-type: none"> – Impact négatif sur la réputation et/ou les marques de Nestlé – Amendes et/ou pénalités 	<ul style="list-style-type: none"> – Procédures pour se conformer à la législation en matière de santé et de sécurité – Initiatives pour encourager des comportements propices à la santé et à la sécurité
Systèmes, sécurité et confidentialité	Possibilité que la menace de cyberattaques ou la défaillance de systèmes internes affecte la fiabilité, la sécurité, la confidentialité des données et/ou la capacité de fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> – Incapacité à assurer les activités opérationnelles – Perte d'informations confidentielles nuisant à la réputation de l'entreprise – Perte de confiance des consommateurs 	<ul style="list-style-type: none"> – Politiques de gestion des événements imprévus pour protéger l'équipement informatique et les logiciels – Politique et programme de confidentialité en vue de suivre l'évolution des lois et règlements sur la confidentialité et de s'y conformer
Perturbation de la chaîne d'approvisionnement	Événement majeur affectant l'approvisionnement en matières premières et/ou les installations de production internes ou externes, p. ex. pénurie de matières premières, grèves, sanctions, catastrophes naturelles, épidémies, etc.	<ul style="list-style-type: none"> – Impact sur la capacité à garantir l'approvisionnement en produits clés – Hausse du prix des intrants et/ou des coûts de production et de distribution 	<ul style="list-style-type: none"> – Politiques et procédures pour préserver la santé et la sécurité de notre personnel, nos produits et nos sites – Plans de continuité des activités et de reprise après sinistre pour les sites clés – Gestion active des risques liés aux prix des principales matières premières
Choix d'investissement stratégiques	Evolution des choix d'investissement, lesquels peuvent porter sur des technologies émergentes, de nouveaux modèles d'affaires, la création ou la pénétration de nouvelles catégories, l'expansion géographique	<ul style="list-style-type: none"> – Expositions plus importantes pour le Groupe – Acceptation d'un rapport risque/rendement plus élevé 	<ul style="list-style-type: none"> – Choix d'investissement du Groupe conformes à notre stratégie et priorisés en fonction du potentiel de création de valeur à long terme
Transformations opérationnelles	Incapacité à opérer des transformations stratégiques telles que des projets de gestion du changement à grande échelle, des restructurations, des fusions et acquisitions, etc.	<ul style="list-style-type: none"> – Incapacité à obtenir les avantages attendus – Pertes de valeur – Baisse de moral et/ou de l'engagement des collaborateurs 	<ul style="list-style-type: none"> – Mesures de transformation soutenues par la direction, avec des objectifs alignés et les ressources requises pour assurer leur succès
Engagement des collaborateurs	Incapacité à attirer et fidéliser des collaborateurs compétents et talentueux dans un marché concurrentiel	<ul style="list-style-type: none"> – Incapacité à atteindre les objectifs de croissance et de bénéfices 	<ul style="list-style-type: none"> – Initiatives et processus visant à encourager une culture de la performance – Approche de rémunération globale et développement des collaborateurs axé sur la diversité, l'innovation et la croissance
Ethique et conformité	Manque d'intégrité ou comportement incompatible avec notre raison d'être et nos valeurs	<ul style="list-style-type: none"> – Impact négatif sur la réputation et les marques du Groupe – Amendes/pénalités réglementaires 	<ul style="list-style-type: none"> – Engagements du Groupe en matière d'intégrité, documentés dans les <i>Principes de conduite des affaires</i> et le <i>Code de conduite professionnelle</i> – Programme et systèmes de conformité, y compris des mécanismes de plaintes
Facteurs macrofinanciers	Volatilité et/ou événements soudains impactant des facteurs macroéconomiques (taux de change et d'intérêt, coût du capital, notations de crédit, engagements de régimes de retraite)	<ul style="list-style-type: none"> – Intervention de l'Etat (p. ex. contrôle des capitaux, des prix) impactant les activités et la performance financière – Accès aux marchés des capitaux 	<ul style="list-style-type: none"> – Mesures appropriées d'atténuation des risques et de gouvernance pour gérer activement les expositions et les perspectives à long terme concernant les actifs et passifs
Facteurs géopolitiques	Instabilité et/ou incertitude, p. ex. instabilité politique, conflits, guerres commerciales, risques liés à la main-d'œuvre et/ou aux infrastructures	<ul style="list-style-type: none"> – Remise en cause de la capacité de Nestlé à faire des affaires dans un pays ou une région – Baisse de la demande des consommateurs impactant la performance financière – Pandémies, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> – Veille et plans ad hoc de continuité de l'exploitation pour atténuer les événements concernés – Protection naturelle apportée par la portée géographique et la grande variété des catégories de produits du Groupe

Déclaration concernant le changement climatique

Le changement climatique compte parmi les risques les plus importants pour l'avenir de Nestlé. Le Groupe a adopté les recommandations du Groupe de travail sur la publication d'informations financières relatives au climat (TCFD) et a commencé à les mettre en œuvre en 2019.

Le Comité de nomination et de durabilité du Conseil d'administration de Nestlé soumet des orientations stratégiques sur les questions liées au climat et rend compte à l'ensemble du Conseil d'administration, qui assure la supervision globale. La responsabilité exécutive est partagée entre le Head of Operations et le Chief Financial Officer. En 2019, le Conseil d'administration a approuvé l'ambition à long terme en matière de changement climatique d'atteindre zéro émission nette de gaz à effet de serre d'ici 2050.

Pour mieux comprendre les risques et opportunités potentiels associés au changement climatique, le Groupe a réalisé en 2019 une évaluation de niveau général des expositions physiques et transitionnelles, portant en particulier sur le café, les céréales et les produits laitiers. Deux scénarios climatiques ont été envisagés concernant l'augmentation de la température mondiale d'ici 2100: «Rien ne change» (réchauffement de 4-5°C) et «Respect de l'Accord de Paris» (réchauffement inférieur à 2°C). Les impacts potentiels pour l'Entreprise ont été pris en compte jusqu'en 2030. Les deux scénarios présentent des risques et des opportunités stratégiques.

Nous sommes partis de l'hypothèse que les impacts physiques sur l'activité sont relativement similaires dans les deux scénarios jusqu'en 2030. Les impacts physiques aigus tels que l'augmentation de la fréquence et de la gravité des événements météorologiques extrêmes ont déjà un impact aujourd'hui. Les risques physiques chroniques sont davantage susceptibles de se manifester à long terme, avec une accentuation sur la deuxième moitié du siècle.

Les risques physiques ont une plus forte probabilité de se répercuter sur le café, car les températures plus élevées et les pénuries d'eau compromettent la qualité et en réduisent la disponibilité. Cela pourrait faire augmenter les coûts des matières premières au sein du secteur et avoir des conséquences économiques et sociales pour les communautés de caféiculteurs. Pour le blé et les

produits laitiers, on pourrait observer une hausse de la volatilité de l'approvisionnement régional en raison de la plus grande variabilité du climat local; cependant, dans l'ensemble, nous prévoyons un impact limité sur les rendements macroéconomiques mondiaux.

Le Groupe a lancé des initiatives pour aider nos producteurs et nos activités à atténuer les impacts physiques liés au climat et à s'y adapter. Citons notamment l'assistance technique fournie aux producteurs dans le cadre de notre *Nescafé Plan* et du *Programme AAA* de *Nespresso*, le renforcement de la résilience aux changements climatiques grâce à nos programmes de sélection des plantes et l'amélioration de la gestion de la chaîne d'approvisionnement des produits laitiers. Nous nous efforçons de rendre les exploitations agricoles plus résilientes à travers plusieurs initiatives: stockage du carbone grâce à la gestion des sols et à la réhabilitation des terres, assistance aux fermiers pour réduire leurs émissions de gaz à effet de serre, et lutte contre la déforestation.

Nos analyses montrent que les principaux risques liés au climat seront probablement des risques transitionnels jusqu'en 2030. Dans le cadre du scénario «Respect de l'Accord de Paris», des changements macroéconomiques seront nécessaires pour assurer le passage à une économie à faible émission de carbone, tels que des changements de politique et de réglementation (taxe carbone, modification des subventions agricoles, incitations à recourir aux énergies renouvelables). Les investissements dans les technologies d'adaptation et d'atténuation du changement climatique seront source d'incertitude du fait de l'immaturité des solutions technologiques. La réputation d'entreprises ou de secteurs pourrait subir les contrecoups (positifs ou négatifs selon la catégorie) des préoccupations accrues des parties prenantes et de l'évolution des mentalités des consommateurs. Les réactions de nos concurrents pourraient modifier la dynamique concurrentielle et nuire à la réputation du secteur, ce qui pourrait affecter les projections de revenus et de croissance ainsi que, indirectement, certains aspects comme les relations avec les communautés locales, la réputation, les investissements des actionnaires et la capacité à attirer des collaborateurs et à les motiver.

Usines

Le Groupe accélère ses efforts de lutte contre le changement climatique pour assurer le passage à une économie à faible émission de carbone. Les consommateurs veulent de plus en plus des produits à empreinte écologique positive, et le Groupe saisit les opportunités qui lui sont offertes de transformer ses produits dans le sillage de cette tendance. Nestlé va lancer plus de produits à empreinte écologique améliorée qui soutiennent une alimentation équilibrée, y compris davantage d'options d'origine végétale, va reformuler ses produits en utilisant des ingrédients plus respectueux du climat et va développer des matériaux d'emballage alternatifs. Le Groupe continuera d'utiliser plus de sources d'énergie renouvelables, grâce notamment à des investissements dans de nouvelles infrastructures telles que les parcs éoliens et solaires.

Les efforts entrepris en 2019 confirment la nécessité de mieux comprendre les corrélations et les facteurs externes critiques du changement climatique sur notre stratégie. Les horizons temporels liés au changement climatique constituent un défi, car ils sont bien plus longs que les mandats politiques, les perspectives des investisseurs et les cycles de planification. Les changements transformationnels des politiques et de l'allocation du capital qui seront indispensables au cours de la prochaine décennie pour faire face au changement climatique n'en sont qu'à leurs débuts. L'absence de chemins transitionnels clairs pour les scénarios climatiques peut générer des écarts importants par rapport aux hypothèses. Le Groupe collabore avec le «Food, Agriculture & Forest Products TCFD Preparer Forum» du «World Business Council for Sustainable Development» pour élaborer des directives spécifiques au secteur en 2020, qui seront utilisées dans nos futures évaluations des scénarios climatiques.

Amériques (AMS)							
Argentine	6	●	●	●	●	●	●
Bolivie	1					●	
Bésil	16	●	●	●	●	●	●
Canada	6	●	●	●	●	●	●
Chili	9	●		●	●	●	●
Colombie	5	●		●	●	●	●
Cuba	3		●	●			
Rép. Dominicaine	2	●		●	●		
Equateur	4	●		●	●	●	●
Guatemala	2	●		●	●		
Mexique	13	●	●	●	●	●	●
Nicaragua	1	●		●			
Panama	2			●	●		
Pérou	1	●		●	●	●	●
Trinité-et-Tobago	1	●		●			
Etats-Unis	77	●	●	●	●	●	●
Uruguay	2	●			●	●	
Venezuela	5	●		●	●	●	●

Les pays listés sous les continents sont classés dans l'ordre alphabétique des noms anglais. Le chiffre en noir après le pays indique le nombre d'usines.

* Usine à l'arrêt

- Boissons liquides et en poudre
- Eaux
- Produits laitiers et Glaces
- Nutrition et Health Science
- Plats préparés et produits pour cuisiner
- Confiserie
- Produits pour animaux de compagnie

Europe, Moyen-Orient et Afrique du Nord (EMENA)						
Algérie	2	●	●	●		
Bahreïn	1		●			
Belgique	1		●			
Bulgarie	1					●
Rép. tchèque	3				●	●
Danemark	1				●	
Egypte	2	●	●	●	●	●
Finlande	2			●	●	
France	18	●	●	●	●	●
Allemagne	13	●		●	●	●
Grèce	2	●	●			
Hongrie	2	●				●
Iran	2	●	●	●		
Irak*	1					
Rép. d'Irlande	1			●		
Israël	8	●		●	●	●
Italie	9		●		●	●
Jordanie	1		●			
Liban	2		●			
Maroc	1	●		●		
Pays-Bas	1			●		
Pologne	5	●	●	●	●	●
Portugal	2	●		●	●	
Qatar	1		●			
Rép. de Serbie	1	●			●	●
Roumanie*	1					
Russie	6	●		●	●	●
Arabie Saoudite	7		●		●	●
Rép. slovaque	1				●	
Espagne	10	●	●	●	●	●
Suède	1	●				
Suisse	10	●	●		●	●
Syrie*	1					
Tunisie	1	●		●		
Turquie	3	●	●		●	●
Ukraine	3	●				●
Emirats Arabes Unis	4	●	●	●	●	●
Royaume-Uni	9	●	●	●		●
Ouzbékistan	1		●			

Asie, Océanie et Afrique subsaharienne (AOA)						
Angola	1			●		
Australie	7	●		●	●	●
Bangladesh	1	●		●	●	
Cameroun	1	●		●	●	
Côte d'Ivoire	2	●			●	
Ethiopie	1		●			
Ghana	1	●		●	●	●
Région Chine	31	●	●	●	●	●
Inde	7	●		●	●	●
Indonésie	3	●		●	●	
Japon	3	●		●	●	●
Kenya	1	●		●	●	
Malaisie	6	●		●	●	●
Myanmar	1	●		●		
Nouvelle-Zélande	2				●	●
Nigeria	3	●	●		●	●
Pakistan	4	●	●	●	●	
Papouasie-Nouvelle-Guinée	1	●		●	●	
Philippines	5	●		●	●	
Rép. de Corée	1	●	●			
Sénégal	1			●	●	
Singapour	2	●		●	●	
Afrique du Sud	5	●		●	●	●
Sri Lanka	1	●		●	●	
Thaïlande	8	●	●	●	●	●
Vietnam	6	●	●	●	●	
Zimbabwe	1	●		●	●	

Gouvernement d'entreprise et Compliance

Gouvernement d'entreprise

En 2019, le Conseil d'administration et la direction ont poursuivi le recentrage de la stratégie et de la gouvernance pour anticiper et prendre en compte l'évolution des besoins de la société. Nous avons notamment accéléré la croissance par l'innovation en investissant fortement dans la R&D et avons rationalisé le portefeuille de Nestlé. Notre modèle de création de valeur a continué de conjuguer la croissance du chiffre d'affaires avec celle des bénéficiaires, tout en soutenant la rentabilité du capital.

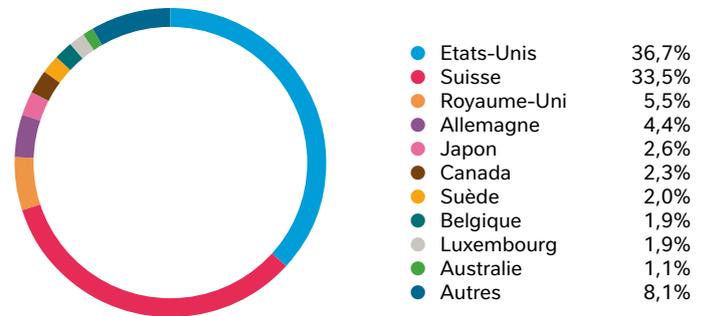
Nous honorons nos engagements à mettre en œuvre notre stratégie éprouvée Nutrition, Santé et Bien-être et à repousser les frontières de la nutrition. En parallèle, nous poursuivons l'application de notre approche de Création de valeur partagée. Nous sommes convaincus que le succès à long terme de notre Entreprise repose sur la création de valeur tant pour nos actionnaires que pour la société dans son ensemble.

Notre Conseil d'administration prend en compte les intérêts de nos actionnaires comme ceux de nos autres parties prenantes. L'adaptation de notre modèle d'affaires à l'évolution des priorités des consommateurs est logique au sens commercial et essentielle pour garantir la création de valeur durable. Nous ne voyons aucune contradiction entre la poursuite de nos intérêts commerciaux et l'investissement dans notre durabilité à long terme. Ce principe est fixé dans nos statuts depuis 2008, dans la clause relative à notre raison d'être. En conséquence, dans la poursuite de son but social, Nestlé aspire à une création de valeur durable à long terme.

La diversité au sein du Conseil d'administration est essentielle à la surveillance efficace de la direction de notre Société. Depuis 2015, nous avons intégré neuf nouveaux membres indépendants au bénéfice d'expériences et d'expertises variées pertinentes pour Nestlé. Et nous continuerons de veiller à ce que notre Conseil comprenne la trajectoire dans laquelle est engagée notre Entreprise et puisse poser des questions pertinentes sous tous les angles.

Le dialogue avec nos actionnaires lors de nos roadshows, réunions avec les investisseurs et conférences d'analystes a renforcé l'accent mis sur nos priorités fondamentales, notre vision stratégique et notre gouvernance. Nos Tables rondes avec le Président ont été organisées l'an passé à Singapour, Francfort, Paris, Zurich, Londres et New York. Nous restons à l'écoute de tous nos actionnaires et autres parties prenantes.

Répartition du capital-actions par pays



Notre Comité présidentiel et de gouvernance d'entreprise passe régulièrement en revue les aspects de notre gouvernance et la gestion de l'actif et du passif.

Notre Comité de nomination et de durabilité, présidé par notre Lead Independent Director, évalue la composition et la structure du Conseil d'administration ainsi que la planification de la relève en son sein. Il évalue les candidats en vue de leur nomination au Conseil dans les années à venir. Autre point important: le Comité examine tout ce qui touche notre durabilité environnementale et sociale, y compris notre réponse au changement climatique.

Notre Comité de rémunération fixe nos principes de rémunération et soumet les propositions de rémunération du Conseil et de la Direction du Groupe au Conseil et à l'Assemblée générale. Il s'assure que nos valeurs, nos stratégies et notre performance sont cohérentes. Chaque année, nos propositions de rémunération et notre *Rapport de rémunération* sont soumis au vote des actionnaires.

Notre Comité de contrôle supervise l'audit interne et externe, les rapports financiers, la conformité et la gestion des risques. En 2019, notre mandat d'audit externe a été soumis à un appel d'offres. Le Conseil proposera à la prochaine Assemblée générale d'élire EY comme nouveau cabinet d'audit pour l'exercice 2020.

Pour que notre Société jouisse d'un succès à long terme et crée de la valeur durable pour nos actionnaires, nous devons également créer de la valeur pour la société. Nous considérons la gouvernance comme un cadre permettant d'aligner les intérêts de toutes nos parties prenantes sur notre raison d'être, qui consiste à améliorer la qualité de vie et contribuer à un avenir plus sain.

Conseil d'administration de Nestlé S.A.

Peter Brabeck-Letmathe

Président émérite

David P. Frick

Secrétaire du Conseil

KPMG SA Succursale Genève ⁽¹⁾

Réviseurs indépendants



Paul Bulcke



Henri de Castries



Renato Fassbind



U. Mark Schneider



Beat Hess



Ann M. Veneman

Conseil d'administration de Nestlé S.A.

au 31 décembre 2019

Paul Bulcke ^(1, 2, 4)

Président

U. Mark Schneider ^(1, 2)

Administrateur délégué

Henri de Castries ^(1, 2, 4, 5)

Vice-Président

Lead Independent Director

Ancien Président et Directeur

général d'AXA

Beat Hess ^(1, 2, 3)

Président de LafargeHolcim Ltd

Ancien Directeur juridique

du groupe Royal Dutch Shell plc.

Renato Fassbind ^(1, 2, 5)

Vice-Président de Swiss Re AG

Ann M. Veneman ^(1, 4)

Ancienne secrétaire du

Département de l'Agriculture des

Etats-Unis et ancienne Directrice

générale de l'UNICEF

Eva Cheng ^(1, 4, 5)

Ancienne Présidente et Directrice

générale d'Amway, responsable

de la Chine et de l'Asie du Sud-Est



Eva Cheng



Ursula M. Burns



Pablo Isla



Dick Boer



Patrick Aebischer



Kasper Rorsted



Kimberly A. Ross



Dinesh Paliwal

Patrick Aebischer (1, 3)
Président émérite de l'Ecole polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL)

Ursula M. Burns (1, 3)
Ancienne Présidente et Directrice générale de Xerox Corporation

Kasper Rorsted (1)
CEO d'adidas AG

Pablo Isla (1, 3)
Président exécutif d'Inditex

Kimberly A. Ross (1, 5)
Ancienne CFO de Baker Hughes LLC, d'Avon Products Inc. et de Royal Ahold N.V.

Dick Boer (1)
Ancien président et CEO d'Ahold Delhaize N.V.

Dinesh Paliwal (1)
Président et CEO d'Harman International Industries Inc.

(1) Terme du mandat à la date de l'Assemblée générale des actionnaires 2020.

(2) Membre du Comité présidentiel et de gouvernance d'entreprise.

(3) Membre du Comité de rémunération.

(4) Membre du Comité de nomination et de durabilité.

(5) Membre du Comité de contrôle.

Pour des renseignements supplémentaires sur le Conseil d'administration, veuillez vous référer au *Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2019*.

Direction de Nestlé S.A.



Direction de Nestlé S.A.
au 31 décembre 2019

1 U. Mark Schneider
Administrateur délégué

2 Laurent Freixe
DG, CEO Zone Etats-Unis,
Canada, Amérique latine
et Caraïbes

3 Chris Johnson
DG, CEO Zone Asie, Océanie
et Afrique subsaharienne

4 Patrice Bula
DG, Unités d'affaires
stratégiques, Marketing,
Ventes et Nespresso

5 Marco Settembri
DG, CEO Zone Europe,
Moyen-Orient,
Afrique du Nord

6 François-Xavier Roger
DG, Directeur financier

7 Magdi Batato
DG, Opérations

8 Stefan Palzer
DG, Innovation, Technologies,
Recherche et Développement

9 Béatrice Guillaume-Grabisch
DG, Ressources humaines
et Business Services



- 10 Leanne Geale**
DG, General Counsel,
Gouvernance d'entreprise
et Compliance
- 11 Maurizio Patarnello**
DG adjoint, Nestlé Waters
- 12 Greg Behar**
DG adjoint, CEO
Nestlé Health Science

DG: Directeur général
CEO: Chief Executive Officer

Pour des renseignements supplémentaires sur la Direction du Groupe, veuillez vous référer au *Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2019*.

Compliance

L'éthique des affaires et la conformité demeurent le fondement de la manière dont nous conduisons nos affaires et une condition pour créer de la valeur partagée. Chez Nestlé, la conformité ne se limite pas au respect des lois en vigueur. Elle englobe également celui des politiques articulées autour de l'ensemble de nos *Principes de conduite des affaires* et recouvre notre engagement en faveur de l'intégrité, tel qu'énoncé dans notre raison d'être et nos valeurs ainsi que dans notre *Code de conduite professionnelle*. Les engagements fermes que nous avons pris sont essentiels au succès à long terme de notre Société. Nous conduisons nos affaires de façon durable et éthique, même en l'absence de cadres juridiques ou réglementaires. Lorsque nos propres principes et normes sont plus stricts que la législation locale, ce sont les normes les plus élevées qui s'appliquent. Nous répondons ainsi aux attentes de la société tout en nous distinguant sur le marché.

Notre Conseil d'administration et notre Direction du Groupe supervisent et encouragent les bonnes pratiques au sein de la Société. Les directions opérationnelles ou fonctionnelles reçoivent l'appui de notre fonction Corporate Compliance dédiée, qui assure un rôle de conseil et de leadership fonctionnel, et celui de toutes les autres fonctions intervenant dans notre Programme de conformité basé sur les risques et principes. Notre Corporate Compliance Committee définit le cadre et coordonne les processus de contrôle. Les Compliance Officers et les Compliance Committees des différents marchés veillent à l'application d'une approche cohérente dans tout le Groupe et participent à l'identification des priorités locales en matière de conformité. En 2019, tous les marchés ont à nouveau atteint un degré de maturité suffisant pour leurs programmes locaux, d'après une autoévaluation réalisée par les Compliance Committees locaux. Nos engagements et progrès sont communiqués publiquement dans notre rapport *Creating Shared Value – Progress Report*.

Nous contrôlons la conformité par l'intermédiaire de nos fonctions centrales, de notre fonction d'audit interne et de nos vérificateurs externes. En outre, nous évaluons régulièrement certains aspects spécifiques de notre confor-

mité au moyen de notre programme CARE qui fait appel à un réseau indépendant de vérificateurs externes. En 2019, 193 audits CARE ont été réalisés et des lacunes ont été comblées. La formation est assurée au sein de notre centre de formation interne, lors de sessions de formations présentielles dans les marchés, ainsi que via nos outils de formation en ligne. Par exemple, en 2019, 44 959 collaborateurs ont suivi notre formation au *Code de conduite professionnelle*.

En 2019, nous avons publié de nouveaux supports de formation en ligne portant sur le *Code de conduite professionnelle*, la prévention du harcèlement sexuel, la prévention des fraudes et la conformité en tant que responsabilité des instances de direction.

Notre système de signalement en matière d'intégrité et notre système «Tell Us» nous ont permis de traiter 1745 plaintes émanant de collaborateurs et 1180 plaintes provenant de parties prenantes externes et d'autres tiers. Les plaintes font l'objet d'une enquête et d'actions correctrices. Les marchés ont pu s'appuyer sur des lignes directrices concernant les procédures d'enquête, sur des bonnes pratiques et sur des procédures de transfert en escalade. La sensibilisation a été renforcée dans les marchés où les volumes de signalement sont faibles. Une cartographie de la visibilité des mécanismes de plaintes existants dans notre chaîne de valeur prend en compte les enseignements extérieurs dégagés par le Groupe de travail des Nations Unies sur les entreprises et les droits de l'Homme.

En 2019, le programme de conformité de Nestlé a obtenu une excellente évaluation du Dow Jones Sustainability Index (classé au 96^e percentile). A l'avenir, nous allons continuer de renforcer l'approche consistant à «faire les bonnes choses pour les bonnes raisons» de manière à créer de la valeur durable pour notre Entreprise, nos consommateurs, nos actionnaires et nos communautés. Nous nous efforcerons d'anticiper et d'atténuer les risques en tenant compte des tendances sociétales et réglementaires. Nous continuerons d'inciter nos collaborateurs à agir avec intégrité, équité et authenticité. Nous honorerons nos engagements afin de maintenir la confiance que l'on nous accorde et d'apporter une contribution positive à la société.

Information aux actionnaires

Cotation en Bourse

Au 31 décembre 2019, les actions de Nestlé S.A. (code ISIN: CH0038863350) sont cotées à SIX Swiss Exchange, Zurich. Des «American Depositary Receipts» (ADR) (code ISIN: US6410694060) représentant des actions Nestlé S.A. sont émis aux Etats-Unis par Citibank N.A., New York.

Sièges sociaux

Nestlé S.A.
Avenue Nestlé 55
CH-1800 Vevey (Suisse)
Tél. +41 (0)21 924 21 11

Nestlé S.A. (Bureau des actions)
Zugerstrasse 8
CH-6330 Cham (Suisse)
Tél. +41 (0)41 785 20 20

Pour tous renseignements complémentaires, prière de s'adresser à:
Nestlé S.A.
«Investor Relations»
Avenue Nestlé 55
CH-1800 Vevey (Suisse)
Tél. +41 (0)21 924 35 09
E-mail: ir@nestle.com

Pour tout renseignement relatif au registre des actions (inscriptions, transferts, dividendes, etc.), prière de s'adresser à:
Nestlé S.A. (Bureau des actions)
Zugerstrasse 8
CH-6330 Cham (Suisse)
Tél. +41 (0)41 785 20 20
Fax +41 (0)41 785 20 24
E-mail: shareregister@nestle.com

Le *Rapport annuel* est également à disposition en anglais, en français et en allemand, au format PDF sur Internet. Le compte de résultat, le bilan et le tableau de financement consolidés sont aussi disponibles au format Excel.

www.nestle.com

23 avril 2020

153^e Assemblée générale ordinaire, «Beaulieu Lausanne» à Lausanne (Suisse)

24 avril 2020

Annonce du chiffre d'affaires du premier trimestre 2020

24 avril 2020

Dernier jour de négoce avec droit au dividende

27 avril 2020

Date de négoce ex-dividende

29 avril 2020

Païement du dividende

30 juillet 2020

Publication du rapport semestriel janvier-juin 2020

21 octobre 2020

Annonce du chiffre d'affaires des neuf premiers mois de 2020

18 février 2021

Résultats annuels 2020

15 avril 2021

154^e Assemblée générale ordinaire, «Beaulieu Lausanne» à Lausanne (Suisse)

© 2020, Nestlé S.A., Cham et Vevey (Suisse)

Le *Rapport de gestion* contient des prévisions qui reflètent les opinions et estimations actuelles de la Direction. Ces déclarations impliquent certains risques et certaines incertitudes qui pourraient amener à des résultats autres que ceux prévus dans ce rapport. Ces risques potentiels et ces incertitudes incluent des facteurs tels que les situations économiques en général, des variations du cours de change, des pressions de la concurrence au niveau du prix et des produits ainsi que des modifications légales.

En cas de doute ou de différences d'interprétation, la version anglaise prévaut sur les versions française et allemande.

Les marques en italique sont des marques déposées du groupe Nestlé.

Dans la majorité des sites Internet indiqués dans ce rapport, l'information n'est disponible qu'en anglais.

Concept et graphisme

Société des Produits Nestlé S.A., Corporate Identity & Design, avec Gavillet & Cie

Photographie

Gaëtan Bally,
Mareen Fischinger/Getty Images,
William Gammuto,
Nestlé S.A.

Préresse

Images3 S.A. (Suisse)

Production

brain'print GmbH (Suisse)

Papier

Imprimé sur du papier Lessebo Smooth White, certifié FSC (Forest Stewardship Council), issu de forêts bien gérées et d'autres sources contrôlées.

