



Nestlé

Good Food, Good Life

Rapport annuel 2018



**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.

Nous nous efforçons de faire progresser la nutrition, la santé et le bien-être de manière durable et responsable. A travers notre portefeuille de produits et services, nous offrons aux gens et à leurs animaux de compagnie des choix plus sains, savoureux et pratiques pour chaque étape de la vie, à tout moment de la journée.



Couverture

Milo: de l'énergie à revendre
Milo fait partie intégrante des efforts de Nestlé pour inciter les enfants à adopter des modes de vie plus sains axés sur le sport et les bonnes habitudes alimentaires. Collaborant avec divers partenaires, la marque atteint plus de 22 millions d'enfants chaque année grâce à des programmes sportifs qui ont un impact positif.

Table des matières

2	Lettre à nos actionnaires
6	Poursuivre notre stratégie de création de valeur
10	Innover dans un monde en mutation
14	Notre présence au travers de nos marques
30	Création de valeur partagée
42	Rétrospective financière
57	Gouvernement d'entreprise et Compliance
65	Information aux actionnaires

Rapports complémentaires

Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2018
Rapport de rémunération 2018
Rapports financiers 2018

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

Nos résultats témoignent de la pertinence de notre stratégie Nutrition, Santé et Bien-être, qui constitue le moteur de notre création de valeur.

Notre croissance organique s'est établie à 3,0% en 2018. Nos initiatives de réduction des coûts ont permis d'améliorer la marge de 50 points de base, dépassant ainsi les attentes.

Chiffre d'affaires
du Groupe (en CHF)

91,4
milliards

Croissance
organique*

3,0%

Croissance
interne réelle*

2,5%

Résultat opérationnel
courant récurrent* (en CHF)

15,5
milliards

Marge opérationnelle
courante récurrente*

17,0%

Marge opérationnelle
courante récurrente*

+50 points de base

à taux de change constants

à taux de change constants

Résultat opérationnel
courant* (en CHF)

13,8
milliards

Marge opérationnelle
courante*

15,1%

Marge opérationnelle
courante*

+30 points de base

à taux de change constants

Bénéfice par action
(en CHF)

3.36

Bénéfice par action

+45,5%

Bénéfice récurrent
par action*

+13,9%

à taux de change constants

Cash flow d'exploitation
(en CHF)

15,4
milliards

Cash flow libre*
(en CHF)

10,8
milliards

50,8% de la dette
financière nette

Dividende proposé
par action (en CHF)

2.45

Augmentation
du dividende proposé

+4,3%

L'évolution de la performance repose sur les chiffres retraités de 2017, comme décrit dans l'Avant-propos en page 44.

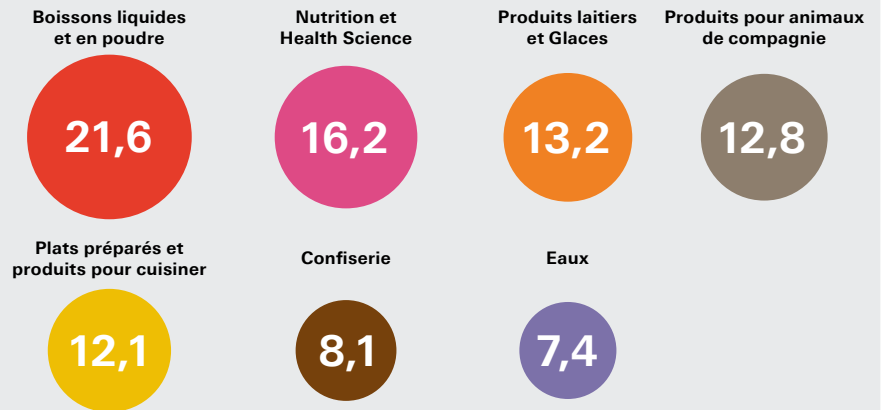
* Mesures de la performance financière qui ne sont pas définies par les IFRS. De plus amples informations à cet égard figurent dans la rétrospective financière en page 44.

Nos activités

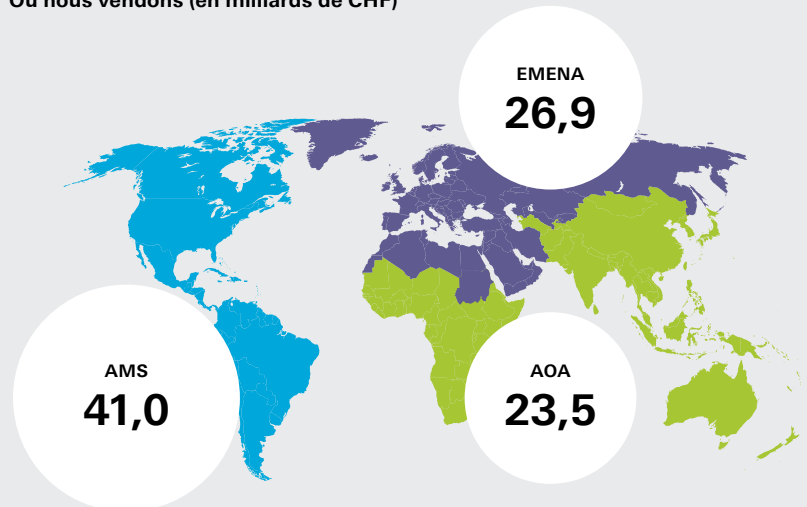
Depuis plus de 150 ans, Nestlé produit des aliments et boissons qui améliorent la qualité de vie et contribuent à un avenir plus sain.

Nestlé est la plus grande société d'aliments et de boissons au monde. Société internationale, nous associons stratégies mondiales et engagement local. Notre succès repose sur la confiance, l'innovation et la pertinence par rapport aux besoins des consommateurs. Dans toutes nos catégories, nous occupons une place de choix dans la vie des gens grâce à nos marques et à notre engagement à améliorer la nutrition, la santé et le bien-être, place que nous conservons en offrant produits, services et expériences qui améliorent la vie. Nous nous concentrons sur les possibilités de montée en gamme, en offrant une nutrition abordable de haute qualité et en ajoutant de la valeur à nos marques et produits avec une véritable différenciation et innovation.

Ce que nous vendons (en milliards de CHF)



Où nous vendons (en milliards de CHF)



Collaborateurs

308 000

Pays dans lesquels nous vendons

190

Total des salaires et charges sociales (en CHF)

16 milliards

Impôts sur les sociétés payés en 2018 (en CHF)

3,6 milliards

Nos engagements

Nos 36 engagements présentés dans le chapitre Création de valeur partagée guident nos efforts collectifs pour atteindre des objectifs spécifiques.

Chaque jour, nous touchons des milliards de vies: les agriculteurs qui produisent nos ingrédients, les familles qui profitent de nos produits, les communautés dans lesquelles nous vivons et travaillons, et l'environnement naturel dont nous dépendons tous.



Pour les individus et les familles

Plus de 1300

Nouveaux produits lancés en 2018 pour répondre aux besoins et carences nutritionnels spécifiques des bébés, des enfants, des femmes enceintes et des jeunes mères

13,2%

Pourcentage de réduction des colorants artificiels

106 millions

Nombre d'enfants et de familles ayant bénéficié d'aliments et de boissons enrichis

170 millions

Nombre de portions de légumes ajoutées à nos aliments et boissons



Pour nos communautés

181,8 millions

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

63%

Pourcentage de nos quatorze catégories de matières premières prioritaires faisant l'objet d'un approvisionnement responsable

Plus de 26 000

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

440 000

Producteurs formés au travers de programmes de formation



Pour la planète

2,6%

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

29,6%

Pourcentage de réduction des captages d'eau directs par tonne de produit dans chaque catégorie depuis 2010

293

Nombre d'usines ayant atteint zéro déchet pour élimination définitive

34%

Pourcentage de notre électricité provenant de sources renouvelables

Chers actionnaires,

Depuis plus de 150 ans, Nestlé enregistre des résultats durables parmi les meilleurs du secteur grâce à ses aliments et boissons sains, délicieux et pratiques, ainsi qu'à ses services. Dans un environnement en évolution rapide, notre capacité à concilier continuité et changement a été la clé de notre succès. Pour créer de la valeur durable à long terme, il nous a fallu faire preuve de rigueur et prendre des mesures décisives. Nous poursuivons nos objectifs de Nutrition, Santé et Bien-être, tout en restant fidèles à notre raison d'être et à nos valeurs. Nous adaptons notre portefeuille pour répondre à l'évolution de la demande, repoussons les limites de la science, accélérons l'innovation et gagnons en agilité et en efficacité. Ces changements, nos collaborateurs les accueillent avec passion et dévouement. Nous sommes donc convaincus que Nestlé est bien positionnée pour l'avenir.

En bonne voie pour atteindre nos objectifs 2020

Notre modèle de création de valeur repose sur un équilibre entre croissance du chiffre d'affaires et marge bénéficiaire, et sur une meilleure rentabilité du capital. Nous visons une croissance organique dans le milieu de la fourchette à un chiffre d'ici 2020 et une marge opérationnelle courante récurrente entre 17,5% et 18,5% (contre 16,0% en 2016). Nos résultats 2018 indiquent que nous sommes sur la bonne voie:

- La croissance organique s'élève à 3,0%, avec une croissance interne réelle solide de 2,5% et une adaptation des prix de 0,5%. La croissance a été soutenue par une dynamique plus forte aux Etats-Unis et en Chine, ainsi que dans la nutrition infantile.
- Les ventes totales publiées ont augmenté de 2,1% à CHF 91,4 milliards (2017: CHF 89,6 milliards). Les acquisitions nettes ont eu un impact positif de 0,7% et la variation des taux de change a réduit les ventes de 1,6%.
- La marge opérationnelle courante récurrente a atteint 17,0%, en hausse de 50 points de base. La marge opérationnelle courante a augmenté de 30 points de base à 15,1%, reflétant des dépenses de restructuration plus élevées.

Au vu de ces résultats, le Conseil d'administration propose une 24^e augmentation consécutive du dividende annuel, à CHF 2.45. Il sera versé en 2019.

Renforcer nos priorités stratégiques

En 2018, notre Conseil d'administration a réaffirmé la stratégie Nutrition, Santé et Bien-être, et pris des mesures décisives pour renforcer la priorité donnée à l'alimentation, aux boissons et aux produits de santé nutritionnels. Dans cette optique, nous avons continué d'investir dans les catégories à forte

croissance que sont le café, les produits pour animaux de compagnie, la nutrition, l'eau et Nestlé Health Science. Nous gérons les autres catégories en vue de parvenir à un équilibre entre croissance et valeur. Compte tenu de l'évolution de la dynamique du secteur et suite à une analyse approfondie, le Conseil d'administration a constaté que les opportunités de croissance futures pour Nestlé Skin Health sont de plus en plus hors du périmètre stratégique du Groupe. Il a donc décidé d'examiner les options stratégiques servant le mieux les intérêts à long terme de cette activité et des actionnaires de Nestlé. Cet examen devrait être terminé à la mi-2019.

Nous avons renforcé la gestion de notre portefeuille par des acquisitions ciblées offrant un potentiel de croissance élevé, des rendements attrayants et consolidant notre leadership. Nous avons acquis la licence mondiale perpétuelle des produits de consommation emballés et de restauration hors-foyer de Starbucks. Nos marques de café *Starbucks*, *Nescafé* et *Nespresso* sont les plus emblématiques du monde. Nous avons également acheté Atrium Innovations, un leader mondial des vitamines et compléments naturels sans OGM. De plus, nous avons achevé la cession de nos activités de confiserie aux Etats-Unis, où notre faible part de marché limitait notre capacité à nous imposer. Enfin, nous avons finalisé la vente de Gerber Life Insurance, qui ne faisait pas partie de nos activités principales.

Accélérer la croissance par l'innovation dans un environnement en mutation rapide

En 2018, nos revenus et notre rentabilité ont progressé malgré la volatilité économique et les mutations profondes affectant notre secteur et le commerce de détail.



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

«Nous mettons en œuvre notre stratégie Nutrition, Santé et Bien-être et créons de la valeur durable pour les actionnaires et la société, à court et à long terme.»

Les goûts, préférences et attentes des consommateurs évoluent à un rythme sans précédent. L'engouement pour les aliments biologiques et plus naturels, les protéines végétales ainsi que les ingrédients plus simples et plus sains redéfinit la cadence à laquelle nous devons innover. Notre croissance a été soutenue par une mise en œuvre rigoureuse et des cycles d'innovation courts. Afin d'accélérer le lancement de nouveaux produits, nous utilisons le prototypage rapide et notre réseau R&D de pointe pour effectuer des tests rapides sur le marché. *KitKat Ruby*, la barre aux noisettes *Yes!*, *Perrier & Juice* ou encore *Garden Gourmet*, une véritable offre de substituts de viande véganes, sont autant d'exemples d'innovations rapides.

Par ailleurs, l'essor des achats numériques et en ligne change fondamentalement le commerce de détail. La transformation numérique offre des opportunités que nous saisissons dans le marketing, les réseaux sociaux et le commerce électronique. Ce faisant, nous proposons directement à nos consommateurs des produits, messages et services plus personnalisés. En 2018, nos ventes en ligne ont enregistré une croissance organique de 18% (25% sans *Nespresso*), atteignant 7,4% des ventes totales de Nestlé. D'autres canaux en forte croissance y ont aussi beaucoup contribué: vente directe aux consommateurs, magasins de proximité, magasins-entrepôts, hard-discounters, boutiques de produits naturels et de spécialités, ainsi qu'offres hors foyer. De plus, nous adaptons sans cesse nos modèles d'affaires là où il y a de la demande pour nos marques et produits.

Nos consommateurs se soucient de ce qu'ils mangent, mais aussi de la fabrication des produits et de leur impact sur l'environnement et la société. Nous avons donc mis la problématique des emballages et du plastique en tête de nos priorités. En particulier, nous avons annoncé notre intention de rendre tous nos emballages recyclables ou réutilisables d'ici 2025. Nous menons également des actions collectives dans le secteur en collaboration avec nos partenaires distributeurs et les gouvernements.

A l'horizon 2019, nous constatons que les coûts des matières premières augmentent, surtout dans les secteurs de l'énergie, la distribution et l'emballage. Alors que l'inflation réapparaît dans certaines régions du monde, telles que les marchés émergents et les Etats-Unis, la vitalité de nos marques et notre capacité à nous différencier et innover demeureront des facteurs clés de notre succès.

Accroître l'efficacité opérationnelle

Afin de soutenir notre croissance et d'améliorer la rentabilité, nous avons intensifié nos efforts d'efficacité opérationnelle et de réduction des coûts structurels car nous estimons que

les consommateurs ne doivent pas payer pour l'inefficacité. Nos programmes de réduction drastique des coûts dans l'administration, l'approvisionnement et la production ont bien progressé.

Nous avons étayé notre orientation commerciale au moyen de processus simplifiés et standardisés. Avec une pénétration de nos centres de services partagés en hausse de 17% à 35%, nous sommes en bonne voie pour atteindre 50% d'ici 2020. Dans l'approvisionnement, nous avons tiré parti de notre taille pour réaliser d'importantes économies d'échelle grâce à trois centrales d'achat mondiales, couvrant désormais 55% de nos besoins. D'ici 2020, ce pourcentage s'établira à 60%. Dans la production, nous avons rationalisé le maillage de nos usines et accru l'utilisation de nos capacités.

Les économies réalisées jusqu'à présent ont grandement contribué à améliorer notre marge opérationnelle courante récurrente, qui a progressé de 50 points de base en 2018, passant à 17,0%.

Nous avons aussi gagné en efficacité dans la R&D et le marketing, dans le but premier de dégager des ressources qui sont réinvesties dans des opportunités de croissance et dans l'innovation.

Nous continuons de simplifier notre structure organisationnelle afin d'accélérer la prise de décision et la réactivité aux nouvelles tendances de consommation. En 2018, la nutrition infantile est passée avec succès d'une activité gérée à l'échelle mondiale à une activité gérée au niveau régional dans les trois Zones. La Zone EMENA a poursuivi sa transformation en une organisation axée sur les catégories, tout en maintenant le contact avec les consommateurs locaux par le biais de nos marchés Nestlé. En parallèle, nous avons ajusté la rémunération afin de l'axer davantage sur les adaptations de prix et la rentabilité du capital.

Augmenter les versements en espèces aux actionnaires

En 2018, nous avons versé CHF 13,9 milliards aux actionnaires sous forme de dividendes et de rachats d'actions. Les rachats d'actions à hauteur de CHF 6,8 milliards ont été effectués dans le cadre du programme de rachat d'actions de trois ans lancé en juillet 2017. Ces dix dernières années, Nestlé a versé CHF 104 milliards à ses actionnaires, dont CHF 40 milliards via des rachats d'actions.

Engagement du Conseil d'administration

Notre Conseil d'administration est très engagé, livrant des conseils sur notre stratégie à long terme Nutrition, Santé et Bien-être et sur la Création de valeur partagée. Nous profi-

tons des éclairages des sept administrateurs indépendants qui ont intégré le Conseil depuis 2015. Trois d'entre eux nous ont rejoints en 2018. Ces dirigeants d'entreprises axées sur les consommateurs apportent une expertise et une expérience très précieuses.

En 2018, le Conseil d'administration a effectué un bilan stratégique, analysant les tendances récentes du secteur des aliments et des boissons ainsi que nos réponses à ces tendances. Il a examiné la structure financière de l'Entreprise et évalué son approche et ses résultats en matière de cessions et d'acquisitions. Il a aussi décidé d'explorer diverses pistes stratégiques pour Nestlé Skin Health. En outre, il surveille en permanence les rendements et les options stratégiques de notre investissement financier dans L'Oréal.

Le Conseil a examiné les progrès de Nestlé Business Excellence. Il a évalué le vivier de talents de la Société, encourageant des mesures pour améliorer la parité hommes-femmes et accroître la diversité culturelle. Il a étudié l'adéquation entre les stratégies d'acquisition, de fidélisation et de développement des talents de la Société et les exigences d'une main-d'œuvre en pleine évolution.

Le Conseil s'est aussi rendu chez Nestlé aux Etats-Unis pour sa visite annuelle d'un marché clé.

En 2018, le Conseil a poursuivi son examen des politiques de gouvernance et des pratiques de rémunération de la Société afin de garantir leur conformité aux bonnes pratiques. Le Comité de contrôle et le Comité présidentiel

et de gouvernance d'entreprise ont assuré une supervision étroite des risques. Et le Comité de durabilité a examiné nos engagements environnementaux, sociaux et de gouvernance. Ils nous aident à atteindre notre objectif d'améliorer la qualité de vie et de contribuer à un avenir plus sain pour les individus et les familles, nos communautés et la planète.

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 devons constamment mériter la confiance de nos parties prenantes, et celle-ci dépend de la manière dont nous gérons nos activités, développons des produits et visons une croissance rentable. Notre approche est équilibrée, tient compte de ces parties prenantes et place la nutrition, la santé et le bien-être au cœur de notre stratégie.

Nous remercions tous nos collaborateurs pour le dévouement, l'esprit d'initiative 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



Purina ONE: la marque milliardaire de Nestlé qui progresse le plus vite

Purina One doit son succès au profil nutritionnel supérieur de ses produits, qui améliorent

visiblement la santé de nos animaux de compagnie tout au long de leur vie.

Fidèle à sa devise «Good Food, Good Life», Nestlé améliore la qualité de vie et contribue à un avenir plus sain. L'adhésion des consommateurs nous permet de réaliser une performance financière durable, de gagner la confiance de nos marchés et d'y conserver notre leadership. En appliquant une stratégie Nutrition, Santé et Bien-être convaincante, notre Entreprise dégage de la valeur durable à court et à long terme.

Nestlé possède de nombreux atouts nous plaçant en tête de notre secteur, à commencer par nos collaborateurs. Notre gamme de produits attractive et notre leadership dans des catégories en plein essor en constituent d'autres. Société mondiale profondément ancrée au niveau local, Nestlé a l'avantage de pouvoir comprendre les consommateurs locaux et de s'adapter rapidement à leurs préférences. Nous possédons des marques influentes et prestigieuses qui ont la confiance des consommateurs. Chaque jour, plus d'un milliard de personnes consomment nos produits à travers le monde. Par ailleurs, notre stratégie Nutrition, Santé et Bien-être ainsi que nos initiatives d'innovation bénéficient de nos capacités R&D de pointe.

Notre stratégie Nutrition, Santé et Bien-être

Notre succès repose sur notre stratégie Nutrition, Santé et Bien-être. Les aliments et les boissons occupent une place centrale chez Nestlé. Nous voulons proposer les options les plus savoureuses et les plus saines, à tout moment de la journée et à chaque étape de la vie, dans un format pratique. Nous entendons saisir les opportunités du segment haut de gamme tout en offrant des aliments abordables de grande qualité. Nous valorisons nos marques et produits grâce à la différenciation et à l'innovation, améliorant continuellement le goût, l'aspect pratique et les qualités nutritionnelles. Nous sommes aussi bien placés pour élargir et partager nos connaissances nutritionnelles sur la période allant des 1000 premiers jours de la vie au vieillissement en bonne santé, et bénéficions de l'intérêt accru des consommateurs pour l'alimentation au service de la santé.

Comment créons-nous de la valeur à long terme?

Notre modèle de création de valeur à long terme s'appuie sur la recherche équilibrée d'une croissance rentable du chiffre d'affaires et des bénéfices, moyennant une utilisation efficace des ressources. Nous créons de la valeur en:

- **augmentant** la croissance par l'innovation et la différenciation, et en répondant aux besoins de nos consommateurs. Nous visons une croissance organique dans le milieu de la fourchette à un chiffre d'ici 2020;
- **améliorant** notre efficacité opérationnelle pour porter notre marge opérationnelle courante récurrente entre 17,5% et 18,5% (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.

Augmenter la croissance

Notre portefeuille affiche de bonnes perspectives de croissance. Notre croissance organique s'est toujours inscrite dans le haut de la fourchette du secteur et est bien partie pour ressortir dans le milieu de la fourchette à un chiffre d'ici 2020.

Investir dans les catégories et régions à forte croissance. Nous avons identifié cinq catégories d'aliments et de boissons à forte croissance affichant des taux de progression attractifs: café, produits pour animaux de compagnie, nutrition, eau et Nestlé Health Science. Au total, ces catégories représentent 57% du chiffre d'affaires et 61% du résultat opérationnel courant récurrent*. En 2018, leur croissance organique s'est élevée à 4,0%. Dans ces catégories clés, nos positions sont solides et nos offres très différenciées. Elles bénéficient d'investissements importants en R&D, marketing, immobilisations corporelles et croissance externe si approprié. Les autres catégories continuent d'apporter une contribution importante et ont affiché une croissance organique de 1,9% en 2018. La gestion de ces activités vise la génération de croissance et la création de valeur.

Notre expansion dans les régions à forte croissance constitue une autre priorité. Les marchés émergents représentent 42% du chiffre d'affaires. En 2018, leur croissance organique était de 4,9%, trois fois supérieure à celle des marchés développés, avec une marge opérationnelle courante récurrente plus élevée. Nestlé est présente depuis de nombreuses décennies dans la plupart de ces marchés émergents. Nos marques y jouissent d'une confiance élevée et sont à juste titre considérées comme des marques locales.

* Avant éléments non alloués

Redresser les activités peu performantes. Nous avons pris des mesures décisives pour redresser les activités peu performantes grâce à l'innovation, une meilleure compréhension des consommateurs et, au besoin, des changements de direction et des restructurations. Pour 2018, on peut notamment citer les exemples de Nestlé Skin Health et de Yinlu en Chine.

Concevoir des produits et modèles d'affaires innovants. Accélérer l'innovation et la mise sur le marché des produits est un pilier de notre programme de croissance. Nous continuons en outre à investir dans la science et les technologies de pointe pour répondre à l'évolution des attentes des consommateurs avec de nouvelles offres et reformulations de produits. L'innovation nous aide aussi à concevoir des offres haut de gamme et à améliorer nos marges. En 2018, les produits haut de gamme ont représenté 22% de notre chiffre d'affaires. Nos efforts d'innovation ciblent également les modèles d'affaires, en particulier les offres personnalisées et les offres directes aux consommateurs. En 2018, 8,2% de notre chiffre d'affaires provient de modèles commerciaux d'accès direct aux consommateurs.

Saisir les opportunités numériques. Notre transformation numérique se concentre sur la fourniture de messages, services et produits personnalisés aux consommateurs à grande échelle. Les données et la technologie nous aident à moderniser nos marques et activités tout en développant de nouveaux modèles d'affaires axés sur le numérique. Ainsi, 10% des contacts avec les consommateurs sont déjà personnalisés. De plus, en 2018, nos ventes en ligne ont progressé cinq fois plus vite que la moyenne du Groupe, atteignant 7,4% de son chiffre d'affaires total.

Gérer notre portefeuille. Nous continuons de faire évoluer notre portefeuille de manière active vers des activités attrayantes à forte croissance. En 2018, l'acquisition de la licence mondiale perpétuelle des produits de consommation emballés et de restauration hors foyer de Starbucks nous a permis de renforcer notre position dans le café. Nous avons aussi cédé notre activité de confiserie aux Etats-Unis ainsi que Gerber Life Insurance. Nous devons toutefois poursuivre nos efforts. Nous considérons que les acquisitions peuvent donner accès à de nouvelles technologies, marques, catégories et régions. Acquérir des entreprises de taille petite ou moyenne peut être un moyen rapide et rentable d'adopter de nouveaux modèles d'affaires ou capacités supplémentaires. Nous cédon aussi activement des activités non essentielles aux perspectives limitées. A cette fin, une approche rigoureuse nous permet de réduire au minimum les perturbations potentielles et de maximiser la valeur des activités en place.

Accroître l'efficacité opérationnelle

Outre notre programme de croissance, nous visons une marge opérationnelle courante récurrente entre 17,5% et 18,5% d'ici 2020, contre 16,0% en 2016.

Réduire les coûts. Nous menons activement plusieurs initiatives en vue de réduire de CHF 2,0 à 2,5 milliards les coûts structurels dans les domaines sans contact direct avec les consommateurs, principalement l'administration, l'approvisionnement et la production.

Nous avons encore renforcé notre orientation opérationnelle grâce à notre programme Nestlé Business Excellence visant à simplifier et standardiser les processus, ce qui nous a aidé à réduire nos coûts administratifs. La pénétration de nos centres de services partagés est passée de 17% à 35% et est ainsi en bonne voie pour atteindre 50% d'ici 2020. Nous avons gagné en efficacité dans la gestion des bâtiments en regroupant ou fermant des sites.

Dans l'approvisionnement, nous avons mis à profit notre taille pour réaliser d'importantes économies d'échelle grâce à trois centrales d'achat mondiales, couvrant désormais 55% de nos besoins. D'ici 2020, ce pourcentage s'établira à 60%.

Dans la production, nous avons rationalisé le maillage de nos usines et accru l'utilisation de nos capacités.

Les économies obtenues jusqu'à présent dans ces trois axes ont beaucoup contribué à améliorer notre marge opérationnelle courante récurrente de 50 points de base à 17,0% en 2018, et ce n'est pas fini.

Dégager des ressources. Nous avons aussi gagné en efficacité dans la R&D et le marketing. Dans ces domaines, les programmes visent à dégager des ressources pour alimenter la croissance et l'innovation. Au cours des trois dernières années, plus de CHF 700 millions d'économies réalisées dans le marketing et les médias ont ainsi été réinvesties dans le développement de nos marques.

Ajuster les structures et les systèmes. Nous avons continué d'adapter notre organisation pour simplifier et accélérer nos processus. Afin d'aider nos équipes dans les marchés et régions à stimuler la croissance, nous avons mené des initiatives pour réduire le nombre de couches hiérarchiques et accélérer la prise de décision au niveau local. Parallèlement, nous avons adapté la rémunération en l'axant sur une croissance rentable et avons amélioré la rentabilité du capital.

Allouer les capitaux avec rigueur et des priorités claires

Nous menons une politique financière prudente visant un juste équilibre entre l'allocation des capitaux et la flexibilité sur les marchés financiers. Nous avons défini des priorités claires à ce sujet.

Un modèle de création de valeur équilibré

A notre sens, la création de valeur à long terme repose sur la poursuite équilibrée de trois objectifs: croissance, rentabilité et rendement du capital investi. La croissance est le principal moteur de la création de valeur. Nous misons aussi sur l'efficacité et la croissance rentable car nous savons que notre compétitivité est le garant de notre pérennité. Nous allouons les capitaux avec rigueur et nous engageons à accroître les rendements pour nos actionnaires, tout en orientant nos investissements sur le long terme et en créant de la valeur partagée.

Investir dans la croissance organique. Nous investissons dans la R&D, la promotion des marques et les immobilisations corporelles pour soutenir la croissance de notre chiffre d'affaires. Notre approche se caractérise par sa rigueur et son discernement. Nous allouons plus de ressources aux activités offrant le plus grand potentiel de bénéfices. Nous nous sommes à nouveau employés à réduire le fonds de roulement. Le fonds de roulement moyen sur cinq trimestres en % du chiffre d'affaires était de 1,4% fin 2018, en baisse de 20 points de base par rapport aux chiffres retraités de 2017.

Versement de dividendes. Pour 2019, le Conseil d'administration a proposé d'augmenter le dividende à CHF 2.45. Cette 24^e hausse consécutive témoigne de notre engagement à reverser systématiquement du capital aux actionnaires.

Approche rigoureuse en matière d'acquisitions. Reposant sur l'adéquation stratégique et culturelle, ainsi que sur le rendement financier, notre politique d'acquisition se démarque par sa rigueur, notamment concernant le prix que nous sommes disposés à payer. Notre priorité va à nos catégories et régions à forte croissance, en particulier le café, la nutrition, les produits pour animaux de compagnie, l'eau et Nestlé Health Science. Pour les sociétés que nous acquérons, nous disposons de solides plans d'intégration, avec des responsabilités et des objectifs clairs.

Rachats d'actions. En 2018, dans le cadre du programme de rachat d'actions sur trois ans à hauteur de CHF 20 milliards que nous avons annoncé en juillet 2017, nous avons reversé CHF 6,8 milliards de capital aux actionnaires par le biais de rachats d'actions. Cela porte à CHF 104 milliards le total des versements aux actionnaires au cours des dix dernières années.

Par ailleurs, nous faisons régulièrement le point sur l'adéquation de notre structure du capital par rapport aux conditions du marché et à nos priorités stratégiques.

Créer de la valeur partagée

La Création de valeur partagée (CSV) est fondamentale dans la conduite de nos affaires. 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.

Les avantages commerciaux et l'impact positif sur la société se renforcent mutuellement. Concrètement, nos produits doivent apporter un bénéfice nutritionnel au consommateur. Mais ils doivent également contribuer au développement des communautés locales où nous opérons et protéger l'environnement pour les générations futures en préservant les ressources.

Innover dans un monde en mutation



NAN Supreme: les percées scientifiques confèrent de nouveaux avantages concurrentiels

Nestlé reste le leader des laits infantiles innovants, aux avantages scientifiquement démontrés. *NAN Supreme*

contient des oligosaccharides de lait humain (HMO) qui favorisent les bonnes bactéries intestinales des nourrissons et réduisent le

risque d'infections en stimulant le système immunitaire.

Chez Nestlé, l'innovation continue est inscrite dans nos gènes. Elle est la clé de voûte de notre succès et de notre stratégie. En plus de 150 ans, nous avons acquis des avantages concurrentiels uniques. Nous disposons d'une expertise inégalée pour comprendre le rapport entre nutrition et santé. Notre capacité à identifier les tendances locales et mondiales et à les traduire en innovations répondant à la demande est le moteur de notre croissance.

Une innovation basée sur la science

Nestlé possède le premier réseau mondial de science et d'innovation du secteur de l'alimentation et des boissons. En 2018, nous avons investi CHF 1,7 milliard dans la R&D, renforçant nos bases scientifiques solides à l'origine de percées technologiques et scientifiques.

Nous investissons dans l'innovation à long terme affichant un potentiel de rendements élevés: nutrition infantile et maternelle, vieillissement en bonne santé, nutrition personnalisée, compréhension du microbiome en sont autant d'exemples. Nous mettons en œuvre notre stratégie Nutrition, Santé et Bien-être en continuant de réduire la teneur en sucre, sel et graisses. Nous éliminons aussi les additifs tout en ajoutant des bienfaits nutritionnels aux produits existants.

Parallèlement, nous accélérons l'innovation afin de réagir encore plus vite aux tendances de consommation. Nous incitons nos chercheurs à penser comme des entrepreneurs, à trouver et à tester rapidement de nouvelles idées. Pour rester à la pointe de la science et des technologies émergentes, nous collaborons étroitement avec des universités, des start-up et des partenaires partout dans le monde.

Des préférences de consommation en évolution rapide

Le secteur des aliments et boissons est en mutation rapide. Des start-up de petite taille, agiles et très réactives, mettent au défi les grandes sociétés en accélérant le changement. Les besoins et attentes des consommateurs évoluent également, avec une demande accrue en produits plus sains, naturels et authentiques, notamment les produits d'inspiration locale. Cela traduit un désir de plus grande transparence et de nouvelles expériences produits. On observe aussi une tendance mondiale grandissante aux modes de vie plus sains, comme les régimes spécifiques (végétarien, sans lactose ou sans gluten, etc.).

Passer à la vitesse supérieure

Si les bonnes idées comptent, il faut surtout les traduire rapidement en produits attrayants et pertinents pour les consommateurs. Nous voulons réussir sur le marché en créant plus de nouveaux produits, services et expériences faisant la différence. Pour accélérer le lancement de produits, nous effectuons des prototypages rapides et profitons de notre taille pour les tester rapidement sur le marché. Nos fonctions commerciales et de R&D collaborent dès le début pour déterminer ce qui plaît au consommateur, ce qui est faisable pour l'Entreprise et ce qui crée de la valeur pour Nestlé. Nous combinons cela à une approche pragmatique de l'entrée sur le marché. Nous tirons parti de notre présence industrielle, de nos installations de R&D et de nos sous-traitants pour accélérer les commercialisations. Cela nous permet de réduire ou de reporter nos engagements en dépenses d'investissement jusqu'à ce que le marché nous donne la preuve qu'une innovation peut porter ses fruits.

Répondre aux tendances de consommation locales

Nous sommes à l'avant-garde du secteur pour ce qui est de comprendre les consommateurs. Notre organisation étant largement décentralisée, nos équipes sont proches des consommateurs. Nous souhaitons davantage tirer parti de cette force, en simplifiant l'innovation et en donnant à nos équipes locales les moyens de réagir plus vite aux tendances. Nous les incitons à prendre plus d'initiatives et à créer des produits répondant aux besoins des consommateurs locaux. Notre ambition est de créer un flux continu de produits novateurs qui sortent du lot.

**La raison d'être de notre innovation:
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 pour *toutes* nos parties prenantes. Cela signifie qu'en plus d'améliorer le profil de nutrition, santé et bien-être de nos catégories, nous nous concentrons particulièrement sur:

- **le développement d'emballages recyclables pour réduire notre impact environnemental:** nous développons des emballages écologiques et des matériaux d'emballage alternatifs;
- **le développement d'offres à base de plantes et la promotion d'une nutrition durable:** nous créons des substituts de produits laitiers et de viande très appréciés des consommateurs;
- **la promotion d'une nutrition à coût abordable:** nous profitons de notre expertise et de technologies innovantes pour créer des produits sains et enrichis, à des prix très faibles.



Réduction des déchets d'emballage: le Nestlé Institute of Packaging Sciences

Le nouvel Institute of Packaging Sciences s'inscrit dans notre ambition globale d'atteindre 100% d'emballages recyclables ou réutilisables d'ici 2025. Il accélère la recherche et le développement de polymères recyclables, biodégradables et compostables, et d'alternatives aux plastiques qui soient à la fois fonctionnelles et à base de papier. L'objectif est de créer un pipeline d'emballages fonctionnels, sûrs et écologiques.



Renforcer le savoir scientifique sur les animaux de compagnie: Nestlé Purina Institute

Purina a joué un rôle clé dans le développement du savoir sur la nutrition animale. Le nouveau centre de recherche de pointe Purina Institute s'inscrit dans cette tradition en encourageant la collaboration mondiale entre les leaders des secteurs scientifique et vétérinaire. Nous enrichissons ainsi nos connaissances pour mieux comprendre le rôle essentiel de l'alimentation dans la santé animale, ce qui accélérera l'innovation.

Répondre aux tendances alimentaires avec des protéines végétales: Garden Gourmet

Les protéines alternatives sont un nouveau levier de croissance offrant des opportunités dans toutes les catégories et nous permettant d'élargir nos portefeuilles véganes et flexitariens. Le développement de la gamme *Garden Gourmet* montre aussi comment nous encourageons les consommateurs à contribuer à un avenir durable en adoptant des régimes plus végétariens.



Une solution unique captant les tendances véganes: Häagen-Dazs

L'engouement des consommateurs pour les solutions véganes crée un nouveau segment dans les crèmes glacées. Grâce à une recette unique utilisant le cacao, le beurre de cacahuète ou la crème de coco à la place d'alternatives au lait moins durables, telles que le lait d'amande, *Häagen-Dazs* a réagi rapidement à cette tendance avec la plateforme *Trio*. Avec ses fines couches de chocolat, la gamme *Trio* offre une expérience gourmande se démarquant nettement de la concurrence.

Un incubateur interne pour un lancement rapide: Outsiders

La pizza *Outsiders* est un exemple de l'esprit de start-up qui anime les équipes Nestlé. Créées par un de nos incubateurs internes, ces pizzas d'inspiration locale ont été commercialisées neuf mois seulement après la création du concept.



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



Nutrition et Health Science



Produits laitiers
et Glaces



Produits pour
animaux de
compagnie



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 emblématiques comme *Nescafé*, la marque de café préférée au monde; *Nespresso*, notre café haut de gamme; et *Milo*, la boisson maltée au chocolat la plus populaire au monde.



Accélération du déploiement international grâce à une campagne coordonnée: Nescafé

Notre assortiment de café soluble haut de gamme *Nescafé Gold* a été relancé sur plusieurs marchés de la Zone EMENA et de l'ASEAN en 2018, en adaptant une seule et même campagne publicitaire pour gagner en rapidité, en échelle et en efficacité.

En bref

- 1 Chiffre d'affaires:
CHF 21,6 milliards
- 2 Marge opérationnelle courante récurrente: **22,7%**
- 3 **23,6%** du chiffre d'affaires de Nestlé



Montée en gamme au moyen d'offres bio: Nescafé Dolce Gusto

Dolce Gusto a lancé *Absolute Origin*, un assortiment entièrement bio axé sur un approvisionnement durable et offrant une expérience de café haut de gamme authentique.



Positionnement haut de gamme renforcé grâce à un assortiment artisanal: Nespresso

Master Origin Indonesia est notre nouvelle gamme de cafés artisanaux, renforçant le positionnement haut de gamme de Nespresso. Certifiée Fairtrade, elle est le signe de l'engagement de la marque pour l'authenticité et la durabilité.

Inclusion d'une nouvelle marque dans notre portefeuille de cafés: Starbucks

L'accord de licence avec Starbucks renforce considérablement notre place parmi les cafés torréfiés et moulus, surtout aux Etats-Unis. En 2019, nous vendrons partout dans le monde des produits *Starbucks* dans divers formats, y compris des capsules compatibles avec les systèmes *Nespresso* et *Nescafé Dolce Gusto*.



Elargissement de nos portefeuilles à des offres sans sucre ajouté ou à moindre teneur en sucre: Milo

Gao Kosong de *Milo* est un parfait exemple des efforts de Nestlé pour réduire la teneur en sucre. Ce nouveau produit destiné au marché de Singapour s'appuie sur une recette au meilleur profil glucidique n'utilisant que des sucres naturels, du malt et du lait, sans sucrose ajouté.



Nouvelle offre créant de nouvelles tendances: Nescafé

Le nouveau café infusé à l'azote *Azera* augmente l'attrait de l'offre haut de gamme *Nescafé* dans les secteurs prêt-à-boire et hors foyer. Avec ses textures de café goûteuses, la gamme *Nitro* offre aux consommateurs de la génération «coffee shop» une expérience fascinante et différente.



Nutrition et Health Science

Notre activité Nutrition inclut les formules infantiles et les aliments pour bébés. Notre portefeuille dans ces catégories à forte croissance repose sur des connaissances scientifiques et des positions solides sur les marchés émergents. Nestlé Health Science (NHSc) est une plateforme de croissance supplémentaire bien placée dans la nutrition médicale, les soins aux consommateurs et les vitamines, minéraux et compléments.



Renforcement d'une marque phare grâce à l'innovation continue: S-26

En 2018, la marque S-26 a ajouté à sa gamme de base GOLD des produits à base de HMO et d' α -lipides, un ingrédient unique contenant des nutriments essentiels pour le développement cérébral selon des essais cliniques en cours. La gamme a aussi intégré S-26 Organic pour répondre à la demande bio du marché.



En bref

- 1 Chiffre d'affaires: **CHF 16,2 milliards**
- 2 Marge opérationnelle courante récurrente: **20,6%**
- 3 **17,7%** du chiffre d'affaires de Nestlé



La recherche fondamentale crée une nouvelle plateforme de croissance: NAN

Nos produits révolutionnaires à base d'oligosaccharides de lait humain (HMO) sont désormais disponibles dans 36 pays, pour diverses marques. Le lancement de NAN avec HMO est l'un des plus réussis des 150 années d'histoire de Nestlé. Il illustre notre engagement envers la recherche fondamentale à long terme.



Une marque naturelle qui continue à se différencier: Garden of Life

Garden of Life d'Atrium est une marque de produits naturels qui plaît beaucoup aux consommateurs. Sa dernière gamme de compléments à base de plantes est entièrement traçable, produite de façon durable, certifiée bio, sans OGM ni gluten, et végane. Les ingrédients utilisés, tels que le curcuma, présentent des bienfaits connus pour la santé.



Extension de notre portefeuille à des offres bio et des tendances naturelles: illuma

Après le lancement de variétés bio en 2017, *illuma* a continué de répondre à la demande de produits naturels avec *illuma Atwo*. Ce produit à base de lait A2 a été mis sur le marché en sept mois. Ce succès souligne notre capacité à trouver les bons ingrédients et à garantir l'intégrité de la chaîne de valeur, de la ferme à la bouteille.



Instaurer la confiance grâce à la transparence: Gerber

La gamme bio de *Gerber* a créé de nouvelles perspectives de croissance. Ces produits à base d'ingrédients naturels sans OGM sont vendus en sachets ou en bouteilles de verre. L'emballage transparent et le message clair sur le label Clean-Field Farming™ parlent au public, dans une catégorie où la qualité alimentaire est essentielle.

S'aligner sur les préférences locales: OptiFibre et Fibermais

La poudre *OptiFibre* de Nestlé Health Science a poursuivi son déploiement réussi en 2018. Fabriqué avec des fibres d'origine 100% végétale, ce produit estampillé «Label propre» est sûr, efficace et sans effets secondaires. Au Brésil, *Fibermais* au collagène a été lancé avec succès, répondant à l'intérêt du public pour le lien entre santé intestinale et beauté de la peau.



Produits laitiers et Glaces

Les Produits laitiers, en particulier ceux à température ambiante de la marque *Nido*, sont un pilier de notre stratégie Nutrition, Santé et Bien-être. Nous tirons parti de notre expertise scientifique et nutritionnelle pour offrir aux individus et aux familles des produits laitiers favorisant un régime sain à chaque étape de la vie, de la petite enfance à un âge avancé. Nos crèmes à café reposent sur une innovation constante avec notre marque leader, *Coffee Mate*. Dans les Glaces, nous proposons un large assortiment de délices gourmands allant du premier prix jusqu'aux produits haut de gamme tels que *Häagen-Dazs*.



Extension de notre gamme nutritionnelle abordable: Nido et Ninho

Nido est une marque de confiance bien positionnée dans le segment des aliments abordables, avec une gamme de produits adaptés aux besoins toujours en évolution des enfants. Ce nouveau format sans lactose traduit notre engagement à offrir aux parents des solutions nutritionnelles couvrant les besoins spécifiques de leurs enfants.



Attrait accru de nouveaux formats axés sur les encas et la tendance végétane: Häagen-Dazs

Cette barre sans lait, première de son genre sur le marché, permet à notre marque très haut de gamme de répondre à la demande croissante de glaces véganes et flexitariennes. Le nouveau format cookie lui offre aussi de nouvelles opportunités dans le segment des sandwichs glacés.



En bref

- 1 Chiffre d'affaires: **CHF 13,2 milliards**
- 2 Marge opérationnelle courante récurrente: **19,1%**
- 3 **14,5%** du chiffre d'affaires de Nestlé



Extension dans le très haut de gamme: Coffee Mate

Le lancement de la crème à café *Artisanal Café Natural Bliss* renforce la réputation grandissante de *Coffee Mate* comme fournisseur de crèmes à café plus saines, estampillées «Label propre». Grâce à un prototypage rapide et à des ingrédients exotiques haut de gamme, *Natural Bliss* est entrée rapidement dans le très haut de gamme.

Occuper les secteurs non exploités du marché: Drumstick

Derniers arrivés dans notre gamme d'encas, les cônes *Drumstick Mini Drums* répondent à la demande croissante de produits pratiques servis en portions contrôlées. Avec moins de 140 calories chacun, ils remportent un grand succès auprès des parents et de ceux qui veulent se faire plaisir avec modération.



Renouvellement du marché des encas haut de gamme: Outshine

La nouvelle formulation d'*Outshine* mise sur des arômes tendance et sur les fruits pour offrir une gamme d'encas rafraîchissants et plus attrayants. Ce lancement renforce le rôle de cette marque au sein du nouveau segment dans le secteur des encas. Répondant à l'engouement pour les produits savoureux, naturels et complets, cette gamme végane ne contient pas de sirop de maïs, de colorants artificiels, de graisses, de gluten ni d'OGM.



Nouveaux produits végétaux sans lait: Nesfit et Carnation

Les nouveautés de *Nesfit* et *Carnation* illustrent nos efforts pour élargir notre gamme d'alternatives sans lait. Les produits *Nesfit* sont à base de céréales complètes et la nouvelle gamme *Carnation* contient des produits pour cuisiner sans lait, goûteux et crémeux.

Produits pour animaux de compagnie

Le portefeuille phare d'aliments pour animaux de compagnie de Nestlé Purina inclut les marques *Pro Plan*, *Purina ONE*, *Gourmet* et *Merrick*. Nous perfectionnons nos produits de base, répondons à la demande du marché en aliments naturels, renforçons nos capacités d'e-commerce et proposons des expériences personnalisées d'accès direct au consommateur. Afin de satisfaire la demande mondiale pour nos marques (dans les marchés émergents comme dans les pays développés), nous continuons d'investir dans le monde entier. En mettant l'accent sur les innovations nutritionnelles basées sur des preuves scientifiques, nous contribuerons aussi à ce que les animaux de compagnie vivent plus longtemps et en meilleure santé.

En bref

- 1 Chiffre d'affaires:
CHF 12,8 milliards
- 2 Marge opérationnelle courante récurrente: **21,6%**
- 3 **14,0%** du chiffre d'affaires de Nestlé



Augmentation des capacités de production pour stimuler la croissance: Purina Cat

Pour stimuler la croissance du segment des aliments pour chats, les capacités de production de Purina ont été renforcées (Hongrie, Pologne, Chili, Mexique, Brésil et Etats-Unis). Notre leadership sur le marché montre que nos investissements dans la recherche et le goût nous confèrent un avantage compétitif et une solide fidélité à la marque.



Solutions probiotiques: Pro Plan

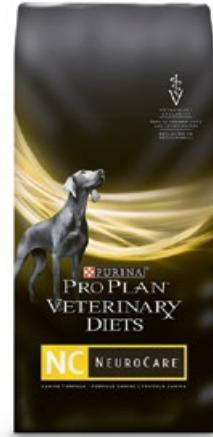
Pro Plan est la marque nutritionnelle phare de Purina. Les formules sèches *Savor* contiennent des probiotiques vivants favorisant la santé digestive des chats et des chiens.





Accélération de la personnalisation des produits pour animaux de compagnie: Tails.com

L'acquisition d'une participation majoritaire dans Tails.com, avec son algorithme nutritionnel propriétaire, son service d'abonnement pratique et son modèle de livraison à domicile, permet à Nestlé de poursuivre son expansion dans les produits pour animaux de compagnie personnalisés. Cette plateforme utilise un nouveau modèle d'affaires conforme à notre volonté de miser sur l'e-commerce dans ce domaine.

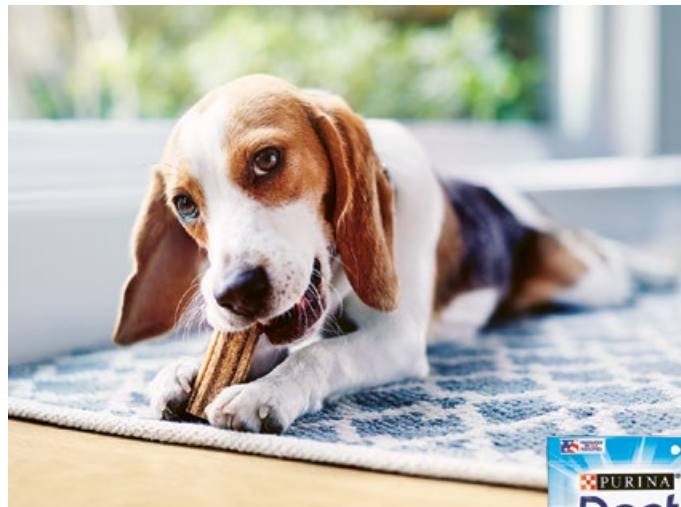


Opportunités croissantes dans les canaux spécialisés et vétérinaires grâce à des solutions nutritionnelles: Pro Plan

Pro Plan Veterinary Diets NC NeuroCare est la première et à ce jour la seule marque d'aliments proposée pour accompagner le traitement vétérinaire de l'épilepsie canine. Il peut aussi être utilisé pour gérer les troubles cognitifs des chiens. Ce produit illustre l'apport de notre recherche de pointe à la croissance de ce segment.

Nouveau format et engagement confirmé en faveur de l'expérience gustative: Gourmet Gold

Le lancement de *Gourmet Gold Cœur Fondant* est un bon exemple de montée en gamme par l'amélioration de l'expérience gustative.



Nouvelles opportunités de croissance dans les friandises: DentaLife Daily

Les friandises *DentaLife Daily* sont des bâtonnets à mâcher aérés révolutionnaires réduisant la formation de tartre chez les animaux de compagnie. Purina répond ainsi à la demande croissante en friandises animales saines présentant des bienfaits fonctionnels.



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 froids et à température ambiante, surgelés et pizzas. Elle compte des marques emblématiques, dont *Maggi*, *Stouffer's* et *Buitoni*, qui s'adaptent aux goûts régionaux et locaux. Nous nous engageons à rénover notre portefeuille de produits avec plus d'ingrédients naturels, savoureux et sains.



Répondre aux goûts des consommateurs locaux: Maggi

Naija Pot illustre comment Maggi utilise sa connaissance des consommateurs pour s'adapter aux goûts locaux. En combinant un prototypage rapide avec l'utilisation d'arômes locaux, nous avons réussi à obtenir la saveur épicée si appréciée du public. Ce produit s'appuie sur l'approche «Maggi, partenaire de la cuisine au quotidien» basée sur des matières premières locales.

L'authentique goût de pizza venu d'Italie: Buitoni

Buitoni s'est inspirée du savoir-faire de pizzaiolos napolitains pour créer une expérience de pizza italienne authentique. *Buitoni Bella Napoli* associe le goût et la texture uniques d'une pâte fermentée pendant 22 heures à des ingrédients provenant de régions connues pour leur culture culinaire axée sur la tradition et la qualité. Ce produit est aussi disponible au sein de la marque *Wagner*, sous le nom d'*Ernst Wagners «Original»*.



En bref

- 1 Chiffre d'affaires: **CHF 12,1 milliards**
- 2 Marge opérationnelle courante récurrente: **18,0%**
- 3 **13,2%** du chiffre d'affaires de Nestlé



Des ingrédients exotiques pour plaire et surprendre: Thomy

Avec ses arômes d'inspiration ethnique et ses ingrédients naturels, *Thomy* répond à la demande croissante de cuisine du monde qui soit pratique. La marque a aussi intégré des produits véganes.



Donner plus de goût aux repas familiaux: Maggi

Maggi entend être le partenaire de chaque repas et le prouve avec *Magic Sarap* et *Masala Ae Magic*. Ces assaisonnements «tout-en-un», qui utilisent des ingrédients simples et naturels, offrent une nutrition abordable pour toute la famille. Des recettes en ligne proposent aux parents de délicieux repas équilibrés.



Repositionnement pour tenir compte des nouvelles tendances: Hot Pockets

Hot Pockets a été relancée avec succès suite à l'adaptation du groupe cible et de la proposition de valeur. Grâce à l'ajout de variantes protéinées et à l'investissement dans son segment de sandwiches, la nouvelle offre plaît aux consommateurs en quête de produits nomades pratiques.



Développer notre portefeuille de produits d'origine végétale: Sweet Earth

Proposant des options véganes pour des plats de choix, le lancement de la pizza *Sweet Earth* s'inscrit dans la tendance vers une alimentation plus équilibrée et durable.

Confiserie

Notre catégorie Confiserie inclut la marque mondiale emblématique *KitKat* et de nombreuses marques locales populaires. L'innovation et la montée en gamme restent notre moteur. Soucieux d'offrir aux consommateurs de meilleurs choix pour la santé, nous avons lancé *MilkyBar Wowsomes*, une barre chocolatée avec 30% de sucre en moins grâce à la technologie révolutionnaire de sucre micro-aéré développée par Nestlé.



Un chocolat unique au monde: KitKat

KitKat Ruby, première barre chocolatée au monde de couleur naturelle rubis, offre une expérience du chocolat totalement inédite. Si ce chocolat est si spécial, c'est à cause de son goût intense obtenu sans addition d'arômes ou de colorants.



Faire l'expérience d'une marque même au-delà du moment de la consommation: KitKat Chocolatory

Le concept de boutique éphémère *KitKat Chocolatory* s'étend à de nouveaux marchés. L'approche illustre comment une marque se construit en proposant une expérience globale personnalisée allant au-delà du moment de la consommation.

En bref

- 1 Chiffre d'affaires:
CHF 8,1 milliards
- 2 Marge opérationnelle courante récurrente: **17,3%**
- 3 **8,9%** du chiffre d'affaires de Nestlé

Montée en gamme grâce à la personnalisation: Quality Street

Quality Street permet aujourd'hui aux consommateurs d'individualiser leur propre mélange de friandises et de personnaliser chaque boîte. En collaborant avec des détaillants, la marque a enthousiasmé les consommateurs et fait le buzz sur les réseaux sociaux. Cette approche a ouvert de nouvelles opportunités de croissance pour un produit traditionnellement saisonnier.



Réduction du sucre grâce à notre technologie révolutionnaire: Milkybar

Milkybar Wowsomes est notre premier produit sur le marché à bénéficier de notre technologie de micro-aération révolutionnaire permettant de réduire la teneur en sucre de 30%. Cette innovation ouvre de nouvelles opportunités de plaisirs gustatifs en fournissant une alternative naturelle aux édulcorants artificiels.



L'innovation avec des marques locales: Rossiya et Talento

Rossiya (Russie) et *Talento* de Garoto (Brésil) ont fait mouche en lançant de nouveaux produits répondant aux préférences locales. Ils associent des couches de fruits et de noix entourées de chocolat noir et arborent un format très différent sur le plan visuel. Premier chocolat grand public bio estampillé label propre au Brésil, *Talento* séduit particulièrement la génération Y.



Marque 100% naturelle créée par une start-up interne: Yes!

Yes!, la nouvelle barre végétarienne sans gluten de Nestlé, a été lancée neuf mois seulement après le début de sa conception. La marque est bien placée pour profiter de la croissance rapide du segment des encas sains. *Yes!* se démarque grâce à un mariage savoureux d'ingrédients complets, une excellente texture et des arômes innovants tels que citron et quinoa.

Eaux

Nestlé Waters est le leader de cette catégorie à forte croissance, où le consommateur recherche de plus en plus les alternatives aux boissons et jus sucrés, et les produits hydratants aux bienfaits fonctionnels. Première marque d'eau embouteillée au monde, *Nestlé Pure Life* offre une hydratation saine à coût abordable dans de nombreux pays. En outre, nos marques mondiales d'eau pétillante, *S.Pellegrino* et *Perrier*, affichent toujours une forte croissance dans le segment haut de gamme.



Leadership accru dans les eaux pétillantes et aromatisées haut de gamme: S. Pellegrino et Perrier

Nos marques phares *S.Pellegrino* et *Perrier* répondent à la demande croissante d'eaux aromatisées avec de nouvelles boissons aux arômes fruités naturels et des canettes d'aluminium. Leur caractère haut de gamme et naturel, appuyé sur une solide réputation, plaît à la génération Y. Le nouvel assortiment *S.Pellegrino Essenza* illustre comment les marques maintiennent leur différenciation haut de gamme en proposant de nouveaux mix aromatiques et en associant leur consommation à des occasions spéciales.

En bref

- 1 Chiffre d'affaires:
CHF 7,4 milliards
- 2 Marge opérationnelle courante récurrente: **10,5%**
- 3 **8,1%** du chiffre d'affaires de Nestlé



L'eau bio issue de la technologie révolutionnaire d'infusion à froid: Vittel

La gamme infusion bio de *Vittel* mise sur une infusion lente des fruits à température ambiante pour préserver leur goût naturel. Ces produits 100% bio, sans conservateurs, arômes ou édulcorants ajoutés, répondent à la demande de boissons hydratantes saines et naturelles.



Expansion d'une eau plate haut de gamme: Acqua Panna

Acqua Panna a entamé une transformation majeure qui va fortement augmenter ses capacités de production et rafraîchir son image de marque en soulignant ses origines toscanes. Ces mesures soutiennent l'expansion internationale de la marque.



Expansion dans les segments de croissance des eaux pétillantes et aromatisées: eaux de source régionales américaines

Aux Etats-Unis, nous avons ajouté des variantes pétillantes et aromatisées à base d'arômes naturels à nos grandes marques d'eau de source locales, du fait de l'abandon progressif des boissons sucrées par les consommateurs. Cette gamme ne contient ni sucre, ni calorie, ni édulcorant, ni colorant.

Création d'opportunités dans l'eau fonctionnelle: Levissima+

Levissima+ désaltère tout en revigorant grâce à l'ajout de sels minéraux. Elle offre des bienfaits fonctionnels comme l'amélioration de la fonction musculaire ou la diminution de la fatigue.



Expansion de nos formats enfants encourageant des habitudes d'hydratation saines: Nestlé Pure Life

Nestlé Pure Life a introduit de nouveaux formats et formes de bouteille emblématiques. Lancée dans plus de 15 pays, la nouvelle gamme «Water Buddies» vise à renforcer l'attrait de l'eau pure auprès des enfants, au détriment des boissons sucrées.

Création de valeur partagée



Maggi Naija Pot: un cube d'assaisonnement à impact social

Fabriqué dans notre usine de Flowergate au Nigeria, le nouvel assaisonnement *Naija Pot* de Maggi répond aux goûts

et préférences locaux de consommateurs à la recherche d'ingrédients simples et familiers, et offre un meilleur profil

nutritionnel avec une teneur en sel réduite.

La Création de valeur partagée (CSV) guide de façon fondamentale la manière dont nous conduisons nos affaires chez Nestlé. Nous sommes convaincus que le succès à long terme de notre Entreprise repose sur la création de valeur pour nos actionnaires et pour la société. Nos activités et nos produits doivent avoir un impact positif sur la société tout en contribuant au succès de Nestlé.

Concentration sur des domaines clés

La création de valeur à long terme doit être ciblée. En consultation avec des experts, nous avons donc choisi d'accorder la priorité aux trois domaines où nos activités interagissent le plus avec la société: la nutrition, le développement rural et l'eau. La création de valeur doit reposer sur des bases solides de conformité, une culture du respect et un engagement ferme en faveur de la durabilité environnementale et sociale. Notre impact sur ces domaines clés se mesure à l'aune de nos progrès accomplis par rapport à nos engagements publics, qui s'appuient sur notre évaluation de la pertinence (voir p. 41) et les retours réguliers de groupes externes.

Argument commercial de la Création de valeur partagée

Nous ne pouvons pas maximiser la création de valeur durable à long terme pour les actionnaires aux dépens des autres parties prenantes. Nous pensons que la société ne soutiendra pas des activités nuisant à nos communautés et au bien-être en général. La CSV nous permet de rester en phase avec les consommateurs.

Afin de rapprocher encore davantage la création de valeur et le reporting financier et non financier, nous avons réalisé avec Ernst & Young (EY) et Valuing Nature une évaluation d'impact pour calculer la valeur sociétale et d'entreprise générée par notre *Initiative mondiale pour les jeunes*. Lancée en 2017, elle devrait créer



L'Administrateur délégué de Nestlé, U. Mark Schneider, avec des élèves de l'école passarelle de Kouadiolangokro, dans une zone rurale de Côte d'Ivoire. Construites en partenariat avec la Jacobs Foundation, les écoles passarelles offrent un accès à l'éducation et aident à prévenir le travail des enfants.

10 millions d'opportunités économiques pour les jeunes en dix ans. L'étude a montré que cette initiative a produit un rendement sur investissement positif pour l'entreprise et un rendement sociétal encore plus élevé. De plus amples informations sur les résultats et la méthodologie sont publiées sur notre site.

Cette méthodologie de l'évaluation d'impact a été examinée et comparée à la concurrence par FSG et est constamment perfectionnée dans le cadre de son application à d'autres projets. Nous menons actuellement une évaluation de l'impact de notre initiative *Caring for Water* (Prendre soin de l'eau).

Nous avons également pris part à l'Embankment Project for Inclusive Capitalism (EPIC), qui vise à approfondir le dialogue sur la création de valeur à long terme.



Plus d'informations

Vous trouverez de plus amples 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 *Nestlé in society – Creating Shared Value* et à la rubrique Nestlé et la société de notre site Internet (www.nestle.com/csv, en anglais).

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

Portés par notre raison d'être – améliorer la qualité de vie et contribuer à un avenir plus sain –, nous avons axé nos ambitions 2030 sur l'Agenda du développement durable des Nations Unies pour 2030.

Nestlé touche des milliards de vies dans le monde: les individus et les familles qui profitent de nos produits, les communautés dans lesquelles nous vivons, travaillons et nous approvisionnons, et l'environnement naturel dont nous dépendons tous. Après avoir identifié les trois domaines clés sur lesquels nous avons un impact, nous avons formulé des engagements publics pour nos principales questions pertinentes, qui nous aident à concrétiser nos ambitions et contribuent aux Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies pour 2030.

Statut de nos engagements

- Nouveau
- En cours
- Atteint

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	Inciter chacun à mener une vie plus saine	Construire, partager et appliquer des connaissances nutritionnelles
<ul style="list-style-type: none"> ●●○ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ●●○ 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, soignants 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 	<ul style="list-style-type: none"> ●●○ 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



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	Respecter et promouvoir les droits de l'Homme dans nos activités	Promouvoir des conditions de travail décentes et la diversité
<ul style="list-style-type: none"> ●●○ 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 <i>Nestlé Cocoa Plan</i> auprès des producteurs de cacao 	<ul style="list-style-type: none"> ●●○ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ●●○ Déployer l'initiative <i>Nestlé needs YOUth</i> 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 pour les générations futures



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

Prendre soin de l'eau	Agir contre le changement climatique	Protéger l'environnement
<ul style="list-style-type: none"> ●●○ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ●●○ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ●●○ 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

Les habitudes alimentaires des consommateurs changent. Nous en tenons compte en transformant nos produits pour les rendre plus nutritifs et naturels. Nous fournissons aussi chaque jour des prestations de soutien aux parents. Grâce à notre initiative phare *Nestlé for Healthier Kids*, nous voulons aider 50 millions d'enfants à mener une vie plus saine d'ici 2030.



Inciter chacun à mener une vie plus saine

Nous veillons à ce que nos marques proposent des recettes saines, des informations nutritionnelles claires et des recommandations concernant les portions pour sensibiliser et aider les consommateurs à vivre plus sainement.

Une bonne nutrition dès les premières années garantit bien-être et santé tout au long de la vie. Notre initiative phare *Nestlé for Healthier Kids* veut éduquer et inspirer les parents et les soignants d'enfants durant la période cruciale de la conception à l'adolescence.

En bref

- 1 29 millions** d'enfants couverts par l'initiative *Nestlé for Healthier Kids*
- 2 Plus de 1300** nouveaux produits nutritifs lancés pour des bébés, des enfants, des femmes enceintes et des jeunes mères
- 3 1,7 milliard** de francs suisses investis dans la recherche et le développement



Nesquik

Faciliter les choix sains avec des produits de marques emblématiques à teneur en sucre réduite.

Sweet Earth

Flexitariens ou végétariens, ces repas à base de plantes contribuent à des régimes plus sains sans faire de compromis sur la nutrition, le goût ou l'aspect pratique.



Offrir des produits plus sains et plus savoureux

La malnutrition prend de nombreuses formes: sous-nutrition, surpoids et obésité, carences en micronutriments. Lutter contre la malnutrition reste l'un des principaux enjeux de santé dans le monde.

Avec les enfants en point de mire, nous nous engageons à lancer des aliments et boissons plus nutritifs, en accroissant légumes et céréales complètes, en simplifiant les listes d'ingrédients et en éliminant les colorants artificiels. De plus, nous enrichissons les produits et réduisons leur teneur en sucre, sodium et graisses saturées.

Construire, partager et appliquer des connaissances nutritionnelles

Nos scientifiques et chercheurs s'emploient à découvrir comment les divers aspects de la nutrition nous marquent à chaque étape de notre vie. Nos études sur les habitudes alimentaires des nourrissons et enfants, qui analysent les apports alimentaires de plus de 55 000 nourrissons, jeunes enfants et enfants en âge scolaire dans le monde, nous aident à améliorer nos produits et services. Nous partageons aussi nos résultats avec les communautés médicales et nutritionnelles pour contribuer à relever différents défis de santé mondiaux.



Vitaflo

Notre recherche de pointe nous permet d'aider les personnes souffrant de maladies liées à l'alimentation.



Contribuer au développement de communautés solides et prospères

Nous soutenons le développement de communautés solides et prospères et, ainsi, d'une chaîne d'approvisionnement sûre et pérenne en responsabilisant nos collaborateurs, en soutenant le développement rural, en garantissant un approvisionnement responsable et en promouvant les droits de l'Homme. Des initiatives comme le *Programme AAA de Nespresso*, *Nescafé Plan*, *Nestlé Cocoa Plan* et *Farmer Connect* participent à la résilience de milliers de fournisseurs et de producteurs dans le monde.



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

Nous voulons comprendre les défis des producteurs pour améliorer leur productivité et leurs revenus, rendre l'agriculture plus attractive et garantir des approvisionnements sûrs et pérennes.

Notre système de surveillance et d'éradication du travail des enfants continue de se développer dans nos pays fournisseurs de cacao – Côte d'Ivoire et Ghana – et a déjà aidé 11 130 enfants.

En 2018, nous avons lancé *Grown Respectfully* pour communiquer sur les activités de notre *Nescafé Plan* en partageant des expériences enrichissantes vécues par des caféiculteurs.

En bref

- 1 63%** de nos quatorze catégories de matières premières prioritaires font l'objet d'un approvisionnement responsable
- 2 43,2%** des postes de direction chez Nestlé occupés par des femmes
- 3 Plus de 400 000** jeunes couverts par l'initiative *Nestlé needs YOUth*

Nescafé

Grown Respectfully met au jour le travail accompli par *Nescafé* depuis plus de 80 ans pour aider nos producteurs à produire un meilleur café, de façon durable.



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

Nous nous engageons à respecter et promouvoir les droits de l'Homme dans nos activités et collaborons avec des experts pour identifier les risques correspondants et mettre en œuvre des plans d'action.

Nous avons accru la défense des droits de l'Homme au plan opérationnel dans les pays: c'est une étape clé vers la mise sur pied de structures de gouvernance à même de surveiller les risques et les opportunités associés. Nous avons aussi lancé un outil de formation actualisé, qui nous aidera à réaliser notre objectif de former tous les employés de Nestlé aux droits de l'Homme.



KitKat

Nestlé soutient la production de cacao durable et s'est associée à la plateforme publicitaire éthique Good-Loop pour autoriser le public à donner une partie du budget média de la marque *KitKat* au *Nestlé Cocoa Plan*.



Promouvoir des conditions de travail décentes et la diversité

Des conditions de travail décentes, la diversité et l'inclusion font partie de la culture de Nestlé. En 2018, nous avons promis d'accélérer le respect de l'égalité salariale. Nous avons mis en place une nouvelle politique de maternité dans nos marchés et nous sommes publiquement engagés à respecter les Normes mondiales de conduite de l'ONU à l'intention des entreprises afin de lutter contre la discrimination à l'égard des LGBTI. Nous nous sommes aussi attaqués aux préjugés conscients et inconscients dans notre organisation à travers la formation et la communication.



Nespresso

Les femmes jouent un rôle essentiel, dans les petites exploitations de café, pour le développement durable de leurs communautés locales et du secteur. Voilà pourquoi *Nespresso* soutient l'égalité entre les sexes dans les régions d'approvisionnement en café.

Préserver les ressources pour les générations futures

Nous dépendons des forêts, des sols, des océans et du climat pour un approvisionnement durable en matières premières. Nous avons pris des engagements et fixé des objectifs pour utiliser et gérer les ressources de façon durable, en augmentant l'efficacité opérationnelle, en réagissant au changement climatique, en réduisant le gaspillage et les pertes alimentaires et en prenant soin de l'eau. Notre but est de parvenir à un impact environnemental nul dans nos activités.



Prendre soin de l'eau

Prendre soin de l'eau est au cœur de notre ambition d'impact environnemental nul dans nos activités. Nous continuons de réduire nos captages par tonne de produit et réutilisons l'eau. Nous participons aussi à des initiatives de préservation de l'eau et d'amélioration de l'accès à l'eau potable, l'assainissement et l'hygiène – un droit humain fondamental – avec des partenaires comme l'Alliance for Water Stewardship.

En bref

- 1 18 usines** «zéro eau»
- Réduction de **38,2%** des émissions de GES par tonne de produit depuis 2008
- 118 710 tonnes** d'emballage évitées depuis 2015

Nido

En réutilisant l'eau récupérée lors du processus d'évaporation du lait, les usines de transformation du lait de Nestlé deviennent des usines «zéro eau».



Agir contre le changement climatique

Notre secteur est touché par le changement climatique, qui influence les rendements des récoltes et les revenus des producteurs. Nous sommes déterminés à aider nos producteurs à renforcer leur résilience à ce changement. De même, nous diminuons les gaz à effet de serre (GES) dans notre chaîne de valeur conformément à des objectifs scientifiques, réduisant ainsi notre impact environnemental.



Extrafino

Nous collaborons avec des producteurs de lait locaux, achetant leur lait frais et soutenant des projets d'amélioration de l'efficacité énergétique.



Protéger l'environnement

Nous réduisons, réutilisons et recyclons afin d'atteindre zéro déchet pour élimination définitive. Nous voulons qu'aucun emballage de Nestlé ne finisse en décharge ou comme déchet sur terre ou en mer.

En 2018, nous avons annoncé la création du Nestlé Institute of Packaging Sciences, qui se consacre à la recherche et au développement d'emballages fonctionnels, sûrs et écologiques. Nous nous rapprochons ainsi de notre but d'atteindre 100% d'emballages recyclables ou réutilisables d'ici 2025.

Nous dépendons de la bonne santé des forêts, sols et océans pour nos ingrédients. Nous voulons améliorer notre performance environnementale tout en développant nos activités: nous collaborons avec les producteurs pour gérer les sols et éviter les ruissellements excessifs, investissons dans des infrastructures de traitement des déchets pour que le plastique ne finisse plus dans la nature et soutenons des initiatives mondiales comme la «Global Ghost Gear Initiative».

Pure Life

Les bouteilles d'eau Nestlé Pure Life, faites à base de plastique recyclable, sont un exemple de notre volonté mondiale d'atteindre 100% d'emballages recyclables ou réutilisables d'ici 2025.



Dialogue avec les parties prenantes et cartographie de la pertinence

Dialoguer avec des tiers sur des enjeux importants renforce nos activités. Nous recueillons l'avis d'experts, de partisans et d'opposants pour élaborer nos politiques et engagements, orienter notre stratégie et prioriser nos investissements.

Investisseurs, organisations multilatérales, Etats, ONG, monde universitaire, communautés locales, fournisseurs, consommateurs et clients commerciaux comptent parmi nos parties prenantes.

Tous les deux ans, nous demandons à un tiers indépendant de mener une évaluation de la pertinence afin d'identifier les questions les plus importantes pour nos activités et nos parties prenantes.

Les rencontres avec nos parties prenantes et d'autres événements offrent d'autres occasions de dialogue. En mars 2018, notre Forum sur la Création de valeur partagée – auquel ont participé le Président de Nestlé, Paul Bulcke, et l'Administrateur délégué, U. Mark Schneider – s'est tenu en marge du 8^e Forum mondial de l'eau à Brasilia (Brésil). En 2018, nous avons rencontré 660 sociétés et 1148 investisseurs dans 23 villes.

Notre performance dans le cadre d'indices de premier plan

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:



Discours du Président de Nestlé, Paul Bulcke, au Forum 2018 sur la Création de valeur partagée à Brasilia (Brésil), consacré à «L'eau en tant que moteur de réalisation des Objectifs de développement durable».



FTSE4Good

Figure dans l'indice **FTSE4Good** depuis 2011.



Classée 1^{re} parmi les 22 producteurs mondiaux d'aliments et de boissons dans l'**Access to Nutrition Index™ (ATNI)** 2018.



Classée 2^e au sein du secteur des produits alimentaires du **Dow Jones Sustainability Index (DJSI)** 2018, avec un résultat de 100 pour la performance en santé et nutrition et parmi les meilleures notes dans les dimensions environnementale et sociale.






Même place conservée dans la **Climate A List** du CDP.

Matrice d'évaluation de la pertinence

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

<p>Pour les individus et les familles</p> 	<p>Pour nos communautés</p> 	<p>Pour la planète</p> 
<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 Catastrophes naturelles 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)

	2017*	2018
Résultats		
Chiffre d'affaires	89 590	91 439
Résultat opérationnel courant récurrent ^(a)	14 771	15 521
en % du chiffre d'affaires	16,5%	17,0%
Résultat opérationnel courant ^(a)	13 277	13 789
en % du chiffre d'affaires	14,8%	15,1%
Bénéfice de l'exercice attribuable aux actionnaires de la société mère (Bénéfice net)	7 156	10 135
en % du chiffre d'affaires	8,0%	11,1%
Bilan et tableau de financement		
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère	60 956	57 363
Dette financière nette ^(a)	21 369	30 330
Ratio dette financière nette/fonds propres	35,1%	52,9%
Cash flow d'exploitation	14 199	15 398
en % de la dette financière nette	66,4%	50,8%
Cash flow libre ^(a)	9 358	10 765
Acquisitions d'immobilisations	6 569	14 711
en % du chiffre d'affaires	7,3%	16,1%
Données par action		
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (en millions d'unités)	3 092	3 014
Bénéfice de base par action	CHF 2.31	3.36
Bénéfice récurrent par action ^(a)	CHF 3.55	4.02
Dividende selon la proposition du Conseil d'administration de Nestlé S.A.	CHF 2.35	2.45
Capitalisation boursière, fin décembre	256 223	237 363
Nombre d'employés (en milliers)	323	308

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

En millions (sauf pour les données par action)	Total CHF		Total USD		Total EUR	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Chiffre d'affaires	89 590	91 439	91 032	93 366	80 509	79 208
Résultat opérationnel courant récurrent ^(a)	14 771	15 521	15 009	15 848	13 274	13 445
Résultat opérationnel courant ^(a)	13 277	13 789	13 490	14 080	11 931	11 945
Bénéfice de l'exercice attribuable aux actionnaires de la société mère (Bénéfice net)	7 156	10 135	7 271	10 348	6 430	8 779
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère	60 956	57 363	62 404	58 177	52 205	50 855
Capitalisation boursière, fin décembre	256 223	237 363	262 309	240 733	219 440	210 432
Par action						
Bénéfice de base par action	2.31	3.36	2.35	3.43	2.08	2.91

* Les chiffres 2017 ont été retraités, voir Avant-propos en page 44.

(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 44.

(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

Les chiffres 2017 publiés dans la rétrospective financière ont été retraités afin de refléter:

- les modifications décrites dans la Note 1 Principes comptables des Comptes consolidés du groupe Nestlé 2018 ainsi que
- les modifications de la structure commerciale, entrées en vigueur le 1^{er} janvier 2018, concernant principalement Nestlé Nutrition, laquelle est passée d'une activité gérée à l'échelle mondiale à une activité gérée au niveau régional, transférée aux Zones et Autres activités.

De plus, 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'adaptation des 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.

Introduction

Nous sommes satisfaits des progrès que nous avons réalisés en 2018. Tous les indicateurs de performance financière se sont considérablement améliorés et nous avons vu un regain de croissance dans nos deux plus grands marchés, les Etats-Unis et la Chine, ainsi que dans notre activité de nutrition infantile. Nestlé continue d'investir dans la croissance future et, en même temps, a augmenté le montant reversé aux actionnaires par le biais de son dividende et de son programme de rachat d'actions.

Nous avons fait des progrès considérables dans la transformation de notre portefeuille et avons affiné notre orientation stratégique, renforçant en même temps les catégories et les régions géographiques clés à forte croissance. Notre stratégie Nutrition, Santé et Bien-être unique, articulée autour des produits alimentaires, boissons et produits de santé nutritionnelle, a gagné en clarté au fur et à mesure

Répartition géographique du chiffre d'affaires

	Variation 2018/2017 (en %)		en millions de CHF
	en CHF	en monnaie locale	
Par marchés principaux			2018
Etats-Unis	+ 4,1%	+ 4,6%	27 618
Région Chine	+ 6,5%	+ 5,2%	7 004
France	+ 3,1%	- 0,7%	4 561
Brésil	- 14,7%	- 1,5%	3 683
Royaume-Uni	+ 8,4%	+ 5,8%	2 930
Mexique	+ 3,4%	+ 6,0%	2 813
Allemagne	+ 2,6%	- 1,1%	2 752
Philippines	- 3,7%	+ 1,3%	2 476
Canada	+ 6,2%	+ 6,9%	2 064
Italie	+ 2,1%	- 1,6%	1 819
Japon	+ 1,8%	+ 0,9%	1 782
Russie	- 1,6%	+ 6,9%	1 595
Espagne	+ 1,7%	- 2,0%	1 552
Australie	- 1,1%	+ 2,1%	1 552
Inde	+ 4,9%	+ 10,9%	1 529
Suisse	- 1,8%	- 1,8%	1 241
Autres marchés	+ 1,3%	(a)	24 468
Total	+ 2,1%	(a)	91 439

(a) Non applicable.

que nous avons conclu un nombre important de transactions et annoncé des revues stratégiques pour Nestlé Skin Health et Herta.

En 2018, nous avons nettement renforcé notre capacité d'innovation afin de maintenir notre leadership technologique et de réduire nos délais de mise sur le marché. Dans le secteur de l'alimentation et des boissons en mutation rapide, Nestlé a tous les atouts pour véritablement séduire les consommateurs avec des innovations pertinentes et des produits incontournables.

Nous avons réaffirmé notre leadership en matière de développement durable à un moment où de plus en plus de consommateurs et de régulateurs dans le monde recherchent des solutions aux problèmes environnementaux et sociétaux actuels. Notre action résolue et notre engagement ferme pour lutter contre le problème des déchets d'emballage au niveau mondial s'inscrivent dans cette démarche.

Nous sommes sur la bonne voie pour réaliser nos objectifs 2020 et permettre à Nestlé d'atteindre une croissance soutenue et durable dans les années à venir.

Chiffre d'affaires

La croissance organique (OG) a atteint 3,0%, totalement en ligne avec les prévisions de février 2018. La croissance interne réelle (RIG) du Groupe s'est établie à 2,5% pour l'exercice, restant ainsi à l'extrémité supérieure de la fourchette de prévisions pour l'industrie de l'alimentation et des boissons. Elle a été soutenue par une exécution disciplinée, une innovation accélérée et des lancements réussis de nouveaux produits. L'adaptation des prix s'est élevée à 0,5%, passant de 0,3% au premier semestre à 0,9% au second semestre de l'année. Les acquisitions nettes ont augmenté le chiffre d'affaires de 0,7%. Cette progression est avant tout due aux acquisitions de la licence Starbucks et d'Atrium Innovations, qui ont largement compensé les cessions, essentiellement celle de l'activité de confiserie aux Etats-Unis. La variation des taux de change a réduit le chiffre d'affaires de 1,6%, du fait de la dévaluation de plusieurs monnaies de marchés émergents par rapport au franc suisse. Le chiffre d'affaires publié a augmenté de 2,1%, à CHF 91,4 milliards.

En 2018, la croissance organique a été soutenue par le renforcement de la dynamique aux Etats-Unis et en Chine, les deux plus grands marchés de Nestlé. Les activités de nutrition infantile et de confiserie ont également affiché une meilleure croissance organique. Les produits pour animaux de compagnie, le café et Nestlé Health Science ont continué à contribuer de façon significative en réalisant une croissance élevée continue. La croissance organique du Groupe a été de 1,6% dans les marchés développés et de 4,9% dans les marchés émergents.

Résultat opérationnel courant récurrent

Le résultat opérationnel courant récurrent a augmenté de 5,1% à CHF 15,5 milliards. La marge opérationnelle courante récurrente a gagné 50 points de base à taux de change constants et sur base publiée, passant à 17,0%.

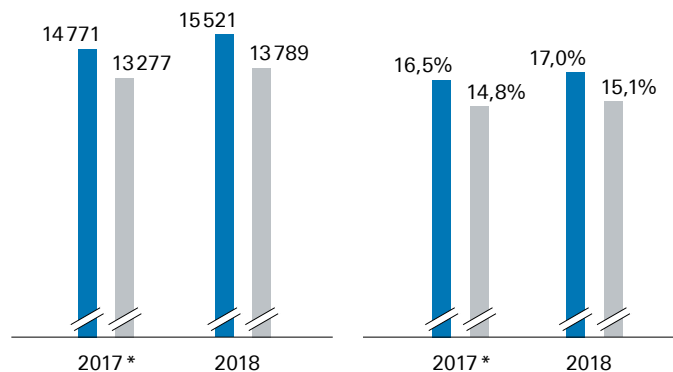
L'amélioration de la marge a été soutenue par des gains d'efficacité opérationnelle, des réductions des coûts structurels et une amélioration du mix de produits, qui ont largement compensé des dépenses de distribution plus élevées. Dans l'ensemble, l'impact des coûts des matières premières a été généralement neutre, tandis que les hausses dans la Zone Amériques et chez Nestlé Waters ont été contrebalancées par des baisses dans les autres régions géographiques et catégories. Les dépenses en marketing ont augmenté de 1,3% à taux de change constants.

Les dépenses de restructuration ajoutées aux autres éléments opérationnels courants nets ont augmenté de CHF 238 millions à CHF 1,7 milliard. Cette hausse s'explique essentiellement par des pertes de valeur supérieures et

Résultat opérationnel courant récurrent et résultat opérationnel courant

En millions de CHF

En % du chiffre d'affaires



- Résultat opérationnel courant récurrent
- Résultat opérationnel courant

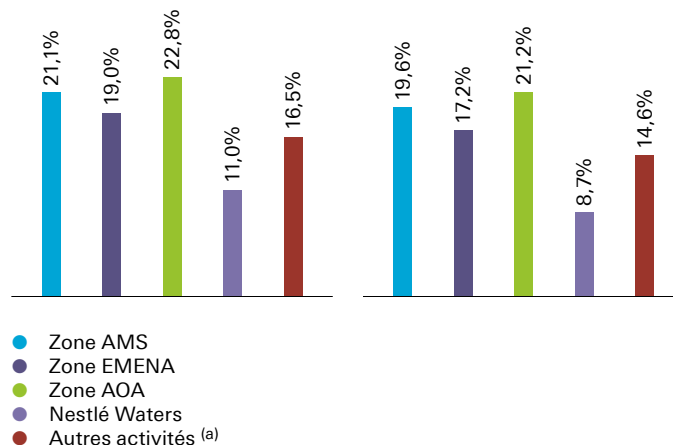
* Les chiffres 2017 ont été retraités, voir Avant-propos en page 44.

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, Nestlé Skin Health et Gerber Life Insurance.

d'autres dépenses liées aux restructurations. Le résultat opérationnel courant s'est accru de 3,9% à CHF 13,8 milliards. La marge opérationnelle courante a augmenté de 30 points de base sur base publiée, pour atteindre 15,1%.

Charges financières nettes et impôt sur le bénéfice

Les charges financières nettes ont augmenté de 9,3% à CHF 761 millions, reflétant principalement la hausse de la dette nette.

Le taux d'imposition du Groupe a diminué de 280 points de base à 26,5%. Le taux d'imposition récurrent a diminué de 320 points de base à 23,8%, faisant suite essentiellement à la réforme fiscale aux Etats-Unis.

Bénéfice net et bénéfice par action

Le bénéfice net a augmenté de 41,6% à CHF 10,1 milliards, et le bénéfice par action de 45,5% à CHF 3.36. Le bénéfice net a tiré parti de plusieurs éléments exceptionnels importants, notamment des revenus provenant de la cession d'activités. Cette augmentation a aussi été soutenue par l'amélioration de la performance opérationnelle.

Le bénéfice récurrent par action a progressé de 13,9% à taux de change constants et de 13,1% sur base publiée, à CHF 4.02. Le programme de rachat d'actions de Nestlé a contribué pour 2,0% à l'augmentation du bénéfice récurrent par action, net des charges financières.

Cash flow

Le cash flow libre a augmenté de 15% pour atteindre CHF 10,8 milliards. Cette progression est due principalement à la hausse du bénéfice opérationnel, à l'amélioration du fonds de roulement et à la rigueur dans les investissements en immobilisations corporelles.

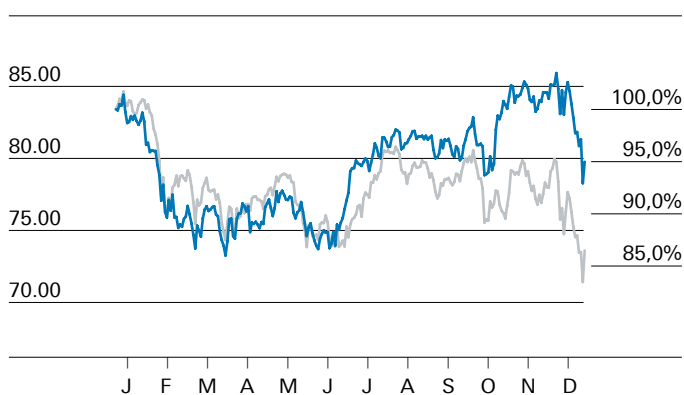
Programme de rachat d'actions

En 2018, le Groupe a racheté des actions Nestlé pour CHF 6,8 milliards. Le 31 décembre 2018, il avait racheté pour CHF 10,3 milliards d'actions (52%) dans le cadre du programme de rachat d'actions Nestlé de CHF 20 milliards annoncé en 2017. Au vu de son cash flow libre élevé, Nestlé entend terminer son programme actuel d'ici la fin décembre 2019, soit six mois plus tôt que prévu.

Dette nette

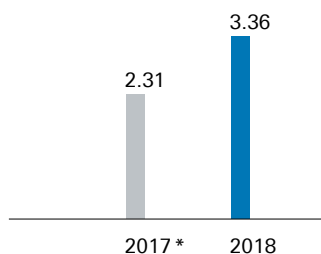
La dette nette est passée à CHF 30,3 milliards au 31 décembre 2018, contre CHF 21,4 milliards à fin 2017. Cette hausse est due principalement à des rachats d'actions de CHF 6,8 milliards effectués en 2018 et à une sortie de trésorerie nette de CHF 5,2 milliards pour des acquisitions et des cessions.

Evolution du cours de l'action nominative Nestlé S.A. en 2018
En CHF

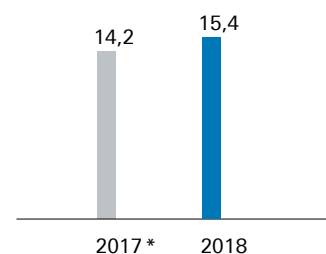


- Action nominative Nestlé S.A.
- Nestlé par rapport au Swiss Market Index

Bénéfice par action
En CHF

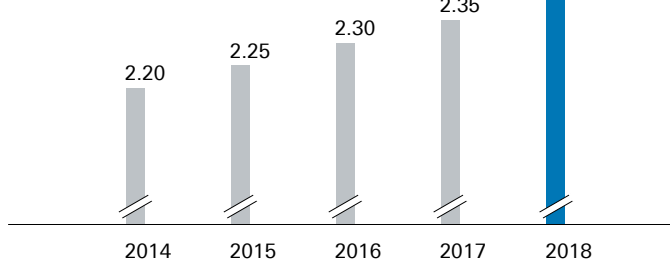


Cash flow d'exploitation
En milliards de CHF



* Les chiffres 2017 ont été retraités, voir Avant-propos en page 44.

Dividende par action
En CHF



Rentabilité du capital investi

La rentabilité du capital investi du Groupe a progressé pour atteindre 12,1%. Cette amélioration s'explique par une perte de valeur de goodwill inférieure, une meilleure performance opérationnelle et une allocation rigoureuse du capital.

Dividende

Le Conseil d'administration propose un dividende de CHF 2.45 par action, en augmentation comparé à CHF 2.35 l'an dernier.

Perspectives

En 2019, nous prévoyons une amélioration continue de la croissance organique du chiffre d'affaires et de la marge opérationnelle courante récurrente pour atteindre nos objectifs 2020. Les coûts de restructuration⁽¹⁾ devraient s'élever à environ CHF 700 millions. Le bénéfice récurrent par action à taux de change constants et la rentabilité du capital sont prévus à la hausse.

(1) A l'exclusion des pertes de valeur sur immobilisations, des litiges et des contrats déficitaires.

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

	Chiffre d'affaires		Collaborateurs		Usines	
	2017 *	2018	2017	2018	2017	2018
AMS	45,3%	44,9%	33,5%	33,9%	158	159
EMENA (a)	29,1%	29,4%	33,9%	34,1%	146	146
AOA	25,6%	25,7%	32,6%	32,0%	109	108

* Les chiffres 2017 ont été retraités, voir Avant-propos en page 44.

(a) 9666 collaborateurs en Suisse en 2018.

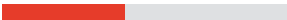


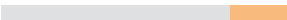



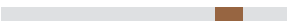

Collaborateurs par activité

En milliers

	2017	2018
Usines	164	152
Administration et ventes	159	156
Total	323	308

Informations par groupe de produit et secteur opérationnel

En millions de CHF

	2017 *	2018	En proportion du chiffre d'affaires total (%)	RIG (%)	OG (%)
Boissons liquides et en poudre					
Café soluble/systèmes à café	9 265	9 314	 43,1%		
Autres	11 123	12 306	 56,9%		
Total chiffre d'affaires	20 388	21 620		+2,5%	+3,3%
Résultat opérationnel courant récurrent	4 478	4 898	22,7%		
Résultat opérationnel courant	4 319	4 572	21,1%		
Eaux					
Total chiffre d'affaires	7 382	7 409		-0,6%	+2,3%
Résultat opérationnel courant récurrent	978	775	10,5%		
Résultat opérationnel courant	915	603	8,1%		
Produits laitiers et Glaces					
Produits laitiers	10 751	10 507	 79,5%		
Glaces	2 679	2 710	 20,5%		
Total chiffre d'affaires	13 430	13 217		+1,3%	+1,8%
Résultat opérationnel courant récurrent	2 515	2 521	19,1%		
Résultat opérationnel courant	2 333	2 412	18,2%		
Nutrition et Health Science					
Total chiffre d'affaires	15 247	16 188		+4,5%	+4,6%
Résultat opérationnel courant récurrent	3 063	3 337	20,6%		
Résultat opérationnel courant	2 539	2 826	17,5%		
Plats préparés et produits pour cuisiner					
Surgelés et réfrigérés	6 130	6 105	 50,6%		
Culinaires et autres	5 808	5 960	 49,4%		
Total chiffre d'affaires	11 938	12 065		+1,2%	+1,2%
Résultat opérationnel courant récurrent	2 108	2 176	18,0%		
Résultat opérationnel courant	1 938	2 044	16,9%		
Confiserie					
Chocolat	6 362	6 031	 74,2%		
Sucreries	1 098	812	 10,0%		
Biscuits	1 339	1 280	 15,8%		
Total chiffre d'affaires	8 799	8 123		+3,2%	+2,7%
Résultat opérationnel courant récurrent	1 393	1 403	17,3%		
Résultat opérationnel courant	1 243	1 291	15,9%		
Produits pour animaux de compagnie					
Total chiffre d'affaires	12 406	12 817		+3,5%	+4,5%
Résultat opérationnel courant récurrent	2 673	2 768	21,6%		
Résultat opérationnel courant	2 621	2 572	20,1%		

* Les chiffres 2017 ont été retraités, voir Avant-propos en page 44.

Zone Amériques (AMS)

Chiffre d'affaires	CHF 31,0 milliards
Croissance organique	+ 2,0%
Croissance interne réelle	+ 1,3%
Marge opérationnelle courante récurrente	21,1%
Marge opérationnelle courante récurrente	+ 50 points de base
Marge opérationnelle courante	19,6%
Marge opérationnelle courante	+ 20 points de base

- Croissance organique de 2,0%: croissance interne réelle de 1,3%; adaptation des prix de 0,7%.
- L'Amérique du Nord a enregistré une croissance organique positive, avec une croissance interne réelle et une adaptation des prix positives.
- L'Amérique Latine a affiché une croissance organique positive, dont une croissance interne réelle et une adaptation des prix égales.
- La marge opérationnelle courante récurrente a augmenté de 50 points de base à 21,1%.

La croissance organique a augmenté à 2,0%, soutenue par une croissance interne réelle en hausse de 1,3% due à une accélération en Amérique du Nord. L'adaptation des prix est restée modérée à 0,7%, mais elle a présenté une dynamique accrue au second semestre de l'année. Les acquisitions nettes ont augmenté le chiffre d'affaires de 0,3%. La variation des taux de change a eu un effet négatif de 3,2%. Le chiffre d'affaires publié de la Zone AMS a diminué de 0,9% à CHF 31,0 milliards.

L'Amérique du Nord a renoué avec une croissance positive en 2018, avec une forte dynamique au quatrième



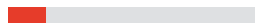
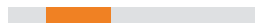




trimestre. Elle a été soutenue par une solide croissance continue des produits pour animaux de compagnie *Purina*, en particulier *Pro Plan*, *Fancy Feast* et *Tidycat*, ainsi que du canal e-commerce. Les crèmes à café *Coffee Mate* et Nestlé Professional ont aussi maintenu une croissance élevée. L'activité de nutrition infantile a retrouvé une croissance positive au quatrième trimestre. L'activité sous licence Starbucks a été intégrée en douceur et a bénéficié d'une forte demande pour ses produits de café. La croissance des produits surgelés, y compris les pizzas, a été plate.

L'Amérique Latine a enregistré une croissance organique positive avec de larges contributions de la plupart des catégories. La dynamique s'est améliorée de trimestre en trimestre tout au long de l'année, avec une croissance moyenne à un chiffre au quatrième trimestre grâce à l'adaptation accrue des prix. Au Brésil, l'environnement commercial est resté difficile. Le marché a retrouvé une croissance organique positive au second semestre, avec une adaptation des prix plus élevée et une accélération dans la plupart des catégories, en particulier la confiserie et la nutrition infantile. Le Mexique a su maintenir une croissance organique moyenne à un chiffre stable, avec une forte contribution de *Nescafé* et des formules infantiles *NAN*. Les produits pour animaux de compagnie *Purina*, avec un chiffre d'affaires supérieur à CHF 1 milliard en Amérique Latine, ont connu une nouvelle année de croissance à deux chiffres.

La marge opérationnelle courante récurrente de la Zone s'est améliorée de 50 points de base, tandis que les projets de restructuration en cours ont réduit les coûts structurels. Les gains en efficacité opérationnelle et l'adaptation des prix ont aidé à compenser l'augmentation significative des coûts due à l'inflation du prix des matières premières et des transports, ainsi qu'aux variations des taux de change.

Zone AMS

En millions de CHF

	2017 *	2018	En proportion du chiffre d'affaires total (%)	RIG (%)	OG (%)
Etats-Unis et Canada	20 217	20 540	 66,3%		
Amérique latine et Caraïbes	11 038	10 435	 33,7%		
Boissons liquides et en poudre	3 356	4 057	 13,1%		
Produits laitiers et Glaces	7 166	6 991	 22,5%		
Plats préparés et produits pour cuisiner	5 606	5 541	 17,9%		
Confiserie	3 501	2 718	 8,8%		
Produits pour animaux de compagnie	8 641	8 783	 28,4%		
Nutrition et Health Science	2 985	2 885	 9,3%		
Total chiffre d'affaires	31 255	30 975		+ 1,3%	+ 2,0%
Résultat opérationnel courant récurrent	6 425	6 521	21,1%		
Résultat opérationnel courant	6 062	6 078	19,6%		
Acquisitions d'immobilisations	1 941	7 356	23,7%		

* Les chiffres 2017 ont été retraités, voir Avant-propos en page 44.

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

Chiffre d'affaires	CHF 18,9 milliards
Croissance organique	+ 1,9%
Croissance interne réelle	+ 2,6%
Marge opérationnelle courante récurrente	19,0%
Marge opérationnelle courante récurrente	+ 80 points de base
Marge opérationnelle courante	17,2%
Marge opérationnelle courante	+ 40 points de base

- Croissance organique de 1,9%: croissance interne réelle de 2,6%; adaptation des prix de -0,7%.
- L'Europe de l'Ouest a enregistré une croissance interne réelle positive. L'adaptation des prix a baissé, entraînant une croissance organique négative.
- L'Europe de l'Est et centrale a conservé une croissance organique moyenne à un chiffre, principalement grâce à la croissance interne réelle. L'adaptation des prix a aussi été positive.
- Le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord ont continué d'enregistrer une croissance organique moyenne à un chiffre. Tant la croissance interne réelle que l'adaptation des prix ont été positives.
- La marge opérationnelle courante récurrente a augmenté de 80 points de base à 19,0%.

La croissance organique a été de 1,9%, soutenue par une croissance interne réelle solide de 2,6%. L'adaptation des prix a baissé de 0,7%, tandis que les tendances déflation-

nistes ont continué d'affecter les secteurs de l'alimentation et de la distribution dans la plupart des marchés d'Europe de l'Ouest. Les acquisitions nettes ont augmenté le chiffre d'affaires de 0,1%, de même que la variation des taux de change de 0,5%. Le chiffre d'affaires publié de la Zone EMENA a gagné 2,5% pour passer à CHF 18,9 milliards.

La Zone EMENA a affiché une solide croissance organique en 2018. La croissance interne réelle a fait preuve de résilience et a été positive dans toutes les sous-régions. L'environnement commercial en Europe de l'Ouest est resté déflationniste, ce qui a entraîné une adaptation des prix négative. La croissance de la Zone a principalement été portée par les produits pour animaux de compagnie *Purina*, la nutrition infantile et Nestlé Professional. Les produits haut de gamme représentant 22% du chiffre d'affaires de la Zone ont connu une croissance solide d'environ 10%. Cette forte dynamique provient des produits tels que les aliments pour chats *Felix* et *Gourmet*, de même que des formules infantiles *NAN* contenant des oligosaccharides de lait humain (HMO). *Nescafé* a dégagé des résultats positifs en dépit de la baisse des prix du café et d'un environnement concurrentiel difficile. La confiserie a enregistré une croissance positive, stimulée par l'innovation. La nouvelle barre végétarienne *Yes!* entièrement naturelle et sans gluten a été lancée en septembre.

La marge opérationnelle courante récurrente de la Zone a augmenté de 80 points de base. Cette amélioration est due au mix de produits, aux économies de coûts structurels, aux gains d'efficacité opérationnelle et à la baisse des prix des matières premières.

Zone EMENA

En millions de CHF

	2017 *	2018	En proportion du chiffre d'affaires total (%)	RIG (%)	OG (%)
Europe de l'Ouest	11 448	11 791			
Europe de l'Est et centrale	3 486	3 570			
Moyen-Orient et Afrique du Nord	3 544	3 571			
Boissons liquides et en poudre	5 108	5 154			
Produits laitiers et Glaces	1 061	1 067			
Plats préparés et produits pour cuisiner	3 885	3 923			
Confiserie	3 226	3 293			
Produits pour animaux de compagnie	3 227	3 466			
Nutrition et Health Science	1 971	2 029			
Total chiffre d'affaires	18 478	18 932		+ 2,6%	+ 1,9%
Résultat opérationnel courant récurrent	3 354	3 590			
Résultat opérationnel courant	3 111	3 251			
Acquisitions d'immobilisations	1 021	1 422			

* Les chiffres 2017 ont été retraités, voir Avant-propos en page 44.

Zone Asie, Océanie et Afrique subsaharienne (AOA)

Chiffre d'affaires	CHF 21,3 milliards
Croissance organique	+ 4,3%
Croissance interne réelle	+ 3,6%
Marge opérationnelle courante récurrente	22,8%
Marge opérationnelle courante récurrente	+ 60 points de base
Marge opérationnelle courante	21,2%
Marge opérationnelle courante	-20 points de base

- Croissance organique de 4,3%: croissance interne réelle de 3,6%; adaptation des prix de 0,7%.
- La Chine a enregistré une croissance organique moyenne à un chiffre, considérablement plus élevée que l'année précédente.
- L'Asie du Sud-Est a affiché une croissance organique moyenne à un chiffre, avec une croissance interne réelle et une adaptation des prix positives.
- L'Asie du Sud a réalisé une croissance organique moyenne à un chiffre, avec une forte croissance interne réelle et une adaptation des prix positive.
- L'Afrique subsaharienne a connu une croissance organique moyenne à un chiffre, avec une croissance interne réelle et une adaptation des prix égales.
- Le Japon et l'Océanie ont enregistré une croissance modeste à un chiffre. La croissance interne réelle positive a été partiellement contrebalancée par une adaptation des prix négative.
- La marge opérationnelle courante récurrente a augmenté de 60 points de base à 22,8%.

La croissance organique a été robuste à 4,3%, dont 3,6% de croissance interne réelle et 0,7% d'adaptation des prix. Les acquisitions et cessions n'ont pas affecté le chiffre d'affaires. La variation des taux de change a fait baisser le chiffre d'affaires de 2,1%. Le chiffre d'affaires publié de la Zone AOA a augmenté de 2,2% à CHF 21,3 milliards.

La Zone AOA a continué d'enregistrer une croissance organique moyenne à un chiffre. La Chine a dégagé une meilleure croissance par rapport à 2017. Elle le doit aux innovations dans la nutrition infantile, le café et les produits culinaires, ainsi qu'à une forte croissance dans l'e-commerce. L'Asie du Sud-Est a réalisé une solide croissance reposant sur la croissance à deux chiffres du Vietnam et de l'Indonésie, entraînée par *Milo* et *Bear Brand* en particulier. La croissance soutenue en Asie du Sud s'est fondée sur la forte dynamique affichée par *Maggi*, *Nescafé* et *KitKat*, avec plusieurs lancements de produits. L'Afrique subsaharienne a connu une croissance moyenne à un chiffre, malgré une contribution plus faible de l'adaptation des prix. Le Japon et l'Océanie ont enregistré une croissance positive, avec les lancements réussis de *Nescafé Gold* et *KitKat Gold* en Australie. Pour la Zone dans son ensemble, la nutrition infantile, les produits pour animaux de compagnie *Purina* et Nestlé Professional ont présenté une croissance moyenne à un chiffre, soutenue par une forte performance au second semestre.

La marge opérationnelle courante récurrente de la Zone s'est améliorée de 60 points de base, portée par des gains d'efficacité opérationnelle, l'adaptation des prix et la croissance du volume.

Zone AOA

En millions de CHF

	2017 *	2018	En proportion du chiffre d'affaires total (%)	RIG (%)	OG (%)
Marchés ASEAN (Association des nations de l'Asie du Sud-Est)	6 423	6 563			
Océanie et Japon	3 036	3 036			
Autres marchés asiatiques	8 997	9 309			
Afrique subsaharienne	2 422	2 423			
Boissons liquides et en poudre	5 953	6 086			
Produits laitiers et Glaces	5 192	5 149			
Plats préparés et produits pour cuisiner	2 443	2 599			
Confiserie	2 014	2 056			
Produits pour animaux de compagnie	539	568			
Nutrition et Health Science	4 737	4 873			
Total chiffre d'affaires	20 878	21 331		+3,6%	+4,3%
Résultat opérationnel courant récurrent	4 644	4 866			22,8%
Résultat opérationnel courant	4 468	4 514			21,2%
Acquisitions d'immobilisations	770	1 103			5,2%

* Les chiffres 2017 ont été retraités, voir Avant-propos en page 44.

Nestlé Waters

Chiffre d'affaires	CHF 7,9 milliards
Croissance organique	+ 2,1%
Croissance interne réelle	-0,6%
Marge opérationnelle courante récurrente	11,0%
Marge opérationnelle courante récurrente	-200 points de base
Marge opérationnelle courante	8,7%
Marge opérationnelle courante	-350 points de base

- Croissance organique de 2,1%: croissance interne réelle de -0,6%; adaptation des prix de 2,7%.
- L'Amérique du Nord a enregistré une augmentation des prix et un recul de la croissance interne réelle.
- L'Europe a connu une croissance interne réelle positive et une adaptation des prix légèrement négative.
- Les marchés émergents ont connu une croissance organique modeste à un chiffre, portée par l'adaptation des prix.
- La marge opérationnelle courante récurrente a diminué de 200 points de base à 11,0%.

La croissance organique s'est élevée à 2,1%. L'adaptation des prix s'est améliorée à 2,7%, grâce principalement à des hausses de prix en Amérique du Nord. Ce résultat a toutefois été en partie contrebalancé par un recul de la croissance interne réelle de 0,6%, également attribuable aux Etats-Unis. Les acquisitions nettes ont fait baisser le chiffre d'affaires de 1,0%. La variation des taux de change a eu un effet négatif

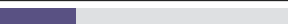


de 1,2% sur le chiffre d'affaires. Le chiffre d'affaires publié de Nestlé Waters a atteint CHF 7,9 milliards.

En Amérique du Nord, la croissance a été portée par des hausses de prix aux Etats-Unis suite à la forte inflation des coûts dans les secteurs de l'emballage et de la distribution. La croissance a été fortement stimulée par les marques internationales haut de gamme *S. Pellegrino* et *Perrier*, le lancement des eaux de source pétillantes comme *Poland Spring* et *Zephyrhills*, et l'activité de vente directe aux consommateurs, *ReadyRefresh*. L'Europe a réalisé une croissance positive suivant un retour à la croissance moyenne à un chiffre au second semestre, surtout au Royaume-Uni et en France. Les marques internationales d'eaux pétillantes haut de gamme, *S. Pellegrino* et *Perrier*, ont maintenu leur bonne croissance.

La marge opérationnelle courante récurrente a baissé de 200 points de base. La rentabilité a été affectée par les coûts des emballages PET et les coûts de distribution plus élevés, ce que les gains d'efficacité opérationnelle ainsi que la réduction des coûts structurels et les hausses de prix décidées en juin 2018 ont en partie contrebalancé.

Nestlé Waters

En millions de CHF

	2017 *	2018	En proportion du chiffre d'affaires total (%)	RIG (%)	OG (%)
Europe	1 980	2 088	 26,5%		
Etats-Unis et Canada	4 344	4 357	 55,3%		
Autres régions	1 558	1 433	 18,2%		
Total chiffre d'affaires	7 882	7 878		-0,6%	+2,1%
Résultat opérationnel courant récurrent	1 022	865	11,0%		
Résultat opérationnel courant	958	683	8,7%		
Acquisitions d'immobilisations	702	884	11,2%		

* Les chiffres 2017 ont été retraités, voir Avant-propos en page 44.

Autres activités

Chiffre d'affaires	CHF 12,3 milliards
Croissance organique	+ 5,7%
Croissance interne réelle	+ 5,4%
Marge opérationnelle courante récurrente	16,5%
Marge opérationnelle courante récurrente	+ 60 points de base
Marge opérationnelle courante	14,6%
Marge opérationnelle courante	+ 280 points de base

- Croissance organique de 5,7%: croissance interne réelle de 5,4%; adaptation des prix de 0,3%.
- Nespresso a conservé une croissance organique moyenne à un chiffre, avec une très forte dynamique en Amérique du Nord.
- Nestlé Health Science a réalisé une croissance moyenne à un chiffre, stimulée par une croissance interne réelle solide.
- Nestlé Skin Health a enregistré une croissance organique moyenne à un chiffre. La croissance interne réelle a été positive, alors que l'adaptation des prix a été légèrement négative.
- La marge opérationnelle courante récurrente des Autres activités a augmenté de 60 points de base à 16,5%.

La croissance organique de 5,7% a été soutenue par une croissance interne réelle solide de 5,4% et une adaptation des prix de 0,3%. Les acquisitions nettes ont augmenté le chiffre d'affaires publié de 5,6% et la variation des taux de

change a eu un impact négatif de 0,2%. Le chiffre d'affaires publié des Autres activités a augmenté de 11,1% à CHF 12,3 milliards.

Nespresso a publié une croissance moyenne à un chiffre constante, avec une croissance positive dans toutes les régions. L'Amérique du Nord et les marchés émergents ont enregistré une croissance à deux chiffres. La dynamique a été portée par l'innovation, avec une forte demande pour la gamme *Master Origin* récemment lancée et la dernière édition limitée de cafés inspirée des cafés parisiens. Vertuo, un système de café modulable avec cinq tailles de capsules, a encore gagné en popularité dans le monde et est maintenant disponible dans 14 marchés. Nespresso a continué d'étendre sa distribution et son empreinte globale au cours de l'année, avec l'ouverture de sa 792^e boutique. Nestlé Health Science a réalisé une croissance organique moyenne à un chiffre, stimulée par la nutrition médicale et les produits de soins grand public. Atrium Innovations a connu une croissance à deux chiffres, avec une forte demande pour ses produits novateurs sans OGM, bio et naturels. Enfin, Nestlé Skin Health a enregistré une croissance moyenne à un chiffre.

La marge opérationnelle courante récurrente des Autres activités a augmenté de 60 points de base, principalement en raison d'une amélioration des résultats de Nestlé Skin Health et Nespresso.

Autres activités (a)

En millions de CHF

	2017 *	2018	RIG (%)	OG (%)
Total chiffre d'affaires	11 097	12 323	+5,4%	+5,7%
Résultat opérationnel courant récurrent	1 763	2 036	16,5%	
Résultat opérationnel courant	1 309	1 794	14,6%	
Acquisitions d'immobilisations	1 712	3 593	29,2%	

* Les chiffres 2017 ont été retraités, voir Avant-propos en page 44.

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

Principaux risques et incertitudes

Gestion des risques du Groupe

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 l'optimisent pour les actionnaires tout en ayant 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 sur le Groupe 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 et activités gérées au niveau mondial. En outre, Nestlé dialogue avec des parties prenantes externes pour mieux comprendre les problématiques qui leur tiennent à cœur. Pour chacune de ces questions, la matrice d'évaluation de la pertinence (incluse dans le rapport *Nestlé et la société*) 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; cette règle s'applique uniformément à une activité, un marché ou une fonction, 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.

Les résultats de l'ERM du Groupe sont présentés chaque année à la Direction du Groupe et chaque semestre au Comité de contrôle, et les conclusions sont communiquées au Conseil d'administration sur une base annuelle.

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 *Nestlé et la société*.

Éléments affectant les résultats

Le succès de Nestlé repose sur le maintien d'une confiance élevée des consommateurs. Tout événement majeur engendré par un grave problème de conformité aux normes de sécurité, alimentaire ou non, pourrait entacher la réputation et l'image de marque de Nestlé. Le Groupe dispose de politiques, processus, contrôles et suivis réguliers afin de garantir des produits de grande qualité et de prévenir les risques pour la santé liés à la manipulation, à la préparation et au stockage dans la chaîne de valeur.

La réussite du Groupe dépend de sa capacité à anticiper les préférences de consommation et à proposer des produits de qualité, concurrentiels, pertinents et novateurs. Notre stratégie Nutrition, Santé et Bien-être vise à améliorer la qualité de vie à tout âge au travers d'activités de recherche et développement à la pointe du secteur, qui stimulent l'innovation et l'optimisation continue de notre portefeuille.

Des perceptions négatives persistantes concernant les effets sur la santé de catégories de boissons et d'aliments transformés pourraient entraîner un durcissement de la réglementation dans le secteur et influencer les préférences des consommateurs. Sur le long terme, le Groupe veut utiliser son savoir-faire scientifique et nutritionnel pour optimiser la nutrition, la santé et le bien-être et, ainsi, favoriser des habitudes plus saines en matière d'aliments, de boissons et de modes de vie. Il entend aussi améliorer l'accès à des aliments sûrs et abordables.

L'évolution des relations clients et des canaux de vente peut freiner notre croissance si nous n'entretenons pas un dialogue étroit avec les clients ou si nous ne nous adaptons pas à leurs besoins. Notre stratégie est d'entretenir et de développer de solides relations avec les clients du monde entier pour les aider à s'imposer dans les catégories qu'ils jugent prioritaires et où nous sommes présents.

Nestlé est tributaire de l'approvisionnement durable en un certain nombre de matières premières et matériaux d'emballage. Les changements météorologiques sur le long terme, les pénuries d'eau, l'évolution des modèles de production, l'inégalité économique et sociale dans les chaînes d'approvisionnement peuvent entraîner des problèmes de capacité et nuire à notre réputation. Le Groupe s'est engagé à encourager durablement de meilleures pratiques agricoles et un développement rural respectueux des priorités locales, ainsi qu'à lutter contre les problèmes dans la chaîne d'approvisionnement, tels que l'inégalité hommes-femmes ou la déforestation. Les progrès concernant ces engagements font l'objet d'un suivi destiné à s'assurer de leur impact positif sur la société et l'environnement, et sur notre propre stratégie de croissance.

Nestlé gère les risques liés au changement climatique et aux ressources en eau. Nos engagements et stratégies à long terme en la matière sont précisés dans la réponse de Nestlé aux questionnaires du CDP sur le changement climatique et sur l'eau figurant dans le rapport *Nestlé et la société*.

Le Groupe est soumis aux réglementations environnementales de tous les pays où il opère. Il a mis en place des contrôles pour garantir la conformité avec la législation relative à la protection de l'environnement, notamment l'utilisation des ressources naturelles, le rejet des émissions atmosphériques et des eaux usées, ainsi que la génération, le stockage, la manutention, le transport, le traitement et l'élimination des déchets.

Nestlé a besoin d'acheter des matières premières, ainsi que de produire et livrer des produits finis pour toutes les catégories de produits. Un événement majeur affectant les prix des matières premières ou se produisant dans une usine importante de Nestlé ou chez l'un de ses fournisseurs, sous-traitants, sociétés d'emballage et/ou entrepôts de stockage clés pourrait entraîner une rupture d'approvisionnement. Une gestion active des risques liés aux prix des matières premières essentielles et des plans de continuité opérationnelle sont en place et régulièrement actualisés afin d'atténuer les effets de tels événements.

Les choix d'investissement du Groupe évoluent avec le temps. Ils peuvent porter sur des technologies émergentes, de nouveaux modèles d'affaires, l'expansion géographique ainsi que la création ou la pénétration de nouvelles catégories. Cela peut se traduire par des expositions plus importantes pour le Groupe. Ces choix sont conformes à notre stratégie et leur priorité est définie en fonction du potentiel de création de valeur à long terme.

Dans le cadre de sa stratégie, le Groupe procède à des transformations opérationnelles, telles que des projets de gestion du changement à grande échelle, des fusions et des acquisitions. Pour garantir qu'elles produisent les effets escomptés, ces transformations bénéficient de l'appui de la direction, les objectifs étant alignés en conséquence et les ressources nécessaires allouées.

La capacité d'attirer et de fidéliser des collaborateurs compétents et talentueux est essentielle à la réalisation de notre stratégie. Nos initiatives et processus visent à encourager une culture de la performance appuyée par une approche de rémunération globale et une politique de développement du personnel axée sur la diversité, l'innovation et la croissance.

Nestlé est soumise aux cadres réglementaires relatifs à la santé et à la sécurité de tous les pays où elle opère. Elle a introduit des procédures pour garantir le respect de la légis-

lation sur la protection de la santé et du bien-être des collaborateurs et des sous-traitants. Des initiatives à long terme sont aussi en place pour promouvoir auprès de nos employés un comportement propice à leur santé et à leur sécurité.

Tout manquement à l'intégrité ou comportement contraire aux attentes de nos parties prenantes peut nuire à notre réputation et nos marques. Les *Principes de conduite des affaires* et le *Code de conduite* de Nestlé décrivent notre engagement en faveur de l'intégrité et le programme de conformité définit le cadre et coordonne les processus de contrôle.

Le Groupe est tributaire, en interne et en externe, de données exactes fournies en temps opportun et de solutions, services et modèles numériques. La menace de cyberattaques affectant la fiabilité, la sécurité et la confidentialité des données ainsi que l'infrastructure informatique continue de grandir. Des plans d'urgence, des politiques et des contrôles ont été mis en place pour protéger et garantir la conformité de l'infrastructure et des données.

Les liquidités/passifs du Groupe (monnaies, taux d'intérêt, instruments de couverture, obligations/prestations de retraite, crédit bancaire/commercial et coût du capital, etc.) pourraient être affectés par tout événement majeur sur les marchés financiers. Nestlé peut s'appuyer sur un dispositif adéquat d'atténuation des risques, notamment une gouvernance solide, pour gérer activement les domaines où elle est exposée et les perspectives à long terme concernant ses actifs et passifs.

Nestlé compte des usines dans 85 pays et vend ses produits dans 190 pays. Les risques quant à la sécurité, à l'instabilité politique, à l'appareil juridique et réglementaire, aux aspects fiscaux et macroéconomiques, au commerce international, à la main-d'œuvre et/ou aux infrastructures pourraient affecter la capacité opérationnelle de Nestlé dans un pays ou une région. Il en va de même pour tout événement majeur provoqué par des catastrophes naturelles (inondations, sécheresses, maladies infectieuses, etc.). Tous ces événements pourraient entraîner une rupture d'approvisionnement et impacter les résultats financiers de Nestlé. Un suivi régulier et des plans ad hoc de continuité des activités sont en place afin d'atténuer les effets de tels événements. La vaste étendue géographique et la grande variété des catégories de produits du Groupe lui confèrent une protection naturelle considérable.

Usines

Amériques (AMS)	
Argentine	6
Bolivie	1
Brésil	17
Canada	8
Chili	9
Colombie	5
Costa Rica	1
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	1
Venezuela	5

Asie, Océanie et Afrique subsaharienne (AOA)	
Angola	1
Australie	7
Bangladesh	1
Cameroun	1
Côte d'Ivoire	2
Ethiopie	1
Ghana	1
Région Chine	32
Inde	7
Indonésie	3
Japon	3
Kenya	1
Malaisie	7
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

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	19
Allemagne	14
Grèce	2
Hongrie	2
Iran	2
Irak	1
Rép. d'Irlande	1
Israël	9
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	2
Suisse	11
Syrie	1
Tunisie	1
Turquie	3
Ukraine	3
Emirats Arabes Unis	3
Royaume-Uni	10
Ouzbékistan	1

Les pays listés sont classés dans l'ordre alphabétique des noms anglais.

Le chiffre en noir après le pays indique le nombre d'usines.

- Production locale (peut représenter la production de plusieurs usines).
- Importation (peut, dans certains cas isolés, représenter l'achat auprès de tiers dans le marché en question).

- 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

Gouvernement d'entreprise et Compliance

Gouvernement d'entreprise

Notre Conseil d'administration s'engage résolument dans la création de valeur durable à long terme en s'appuyant sur de solides principes de gouvernance et une orientation appropriée donnée au sommet de la hiérarchie. Notre cadre de gouvernement d'entreprise est soigneusement conçu et régulièrement évalué et actualisé pour promouvoir une culture de responsabilité et soutenir notre stratégie de création de valeur à long terme et de croissance durable au profit des actionnaires.

En 2018, le Conseil d'administration et la direction ont poursuivi le recentrage de la stratégie et la gouvernance pour anticiper et prendre en compte l'évolution des habitudes de consommation mondiale et pour offrir des produits de qualité, concurrentiels, pertinents et novateurs. Nous avons notamment accéléré la croissance par l'innovation en investissant fortement dans la R&D. En plus de la stratégie de croissance organique, le Conseil et la direction ont rationalisé notre portefeuille pour mettre l'accent sur les activités à forte croissance et à marges élevées. De plus, nous allons continuer d'analyser notre mix d'activités en vue d'identifier d'autres opportunités de croissance rentable et de valeur pour les actionnaires. Afin de garantir que nos plans d'incitation financière soient cohérents avec notre stratégie, nous avons inclus la rentabilité du capital investi (ROIC) comme mesure de la performance dans le plan de rémunération des dirigeants. Le fait de lier la rémunération aux rendements garantit une utilisation efficace du capital et la rigueur en matière de fusions et d'acquisitions (F&A).

Le Conseil d'administration a également réaffirmé le modèle de création de valeur de Nestlé, qui combine la croissance du chiffre d'affaires, celle des bénéfices et la ROIC afin de stimuler la création de valeur à long terme pour les actionnaires. Nous restons fidèle à notre stratégie éprouvée Nutrition, Santé et Bien-être et à notre approche prudente en matière d'allocation du capital et de F&A. Nous poursuivons aussi notre programme de rachat d'actions de CHF 20 milliards et notre politique à long terme en matière de dividendes. A ce jour, notre stratégie dégage des résultats solides et durables pour nos actionnaires, comme le montre la surperformance de Nestlé dans l'indice STOXX 1800 Food &

Beverage. Nous avons versé CHF 104 milliards en espèces aux actionnaires depuis 2009, dont CHF 40 milliards sous forme de rachats d'actions et CHF 64 milliards comme dividendes.

La création de valeur durable passe aussi par l'accent mis sur la composition du Conseil d'administration. En tant qu'Entreprise mondiale, nous sommes depuis toujours convaincus que la diversité des administrateurs – expérience, origine géographique ou ethnique, représentation féminine – est essentielle à la surveillance efficace de la direction de notre Société. En 2018, nous avons nommé trois nouveaux membres indépendants, élus par nos actionnaires lors de l'Assemblée générale. Depuis 2015, nous avons renforcé le Conseil en désignant sept nouveaux membres indépendants au bénéfice d'une expérience et d'une expertise uniques pertinentes pour Nestlé et notre stratégie. Nous allons poursuivre notre approche à long terme de planification de la relève du Conseil pour veiller à ce que ses membres présentent des expériences, des compétences et une expertise variées leur permettant de comprendre la trajectoire de notre Entreprise et de mener une stratégie gagnante créant de la valeur pour nos actionnaires.

Le dialogue étroit avec nos actionnaires lors de nos roadshows, réunions avec les investisseurs et conférences d'analystes a renforcé l'accent mis sur nos priorités fondamentales et notre vision stratégique. En 2018, nous nous sommes rendus dans 23 villes et avons participé à 488 réunions avec au total 1148 investisseurs. Par ailleurs, nos efforts de dialogue avec les actionnaires passent toujours par les Tables rondes avec le Président, organisées l'an passé à Hongkong, Francfort, Paris, Zurich, Londres, New York et Tokyo. Le Conseil d'administration et la direction continueront à se tenir à l'écoute pour veiller à ce que nous agissions dans le meilleur intérêt de nos actionnaires.

Notre Comité présidentiel et de gouvernance d'entreprise joue un rôle consultatif auprès du Président et de l'Administrateur délégué et 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, la structure et la planification

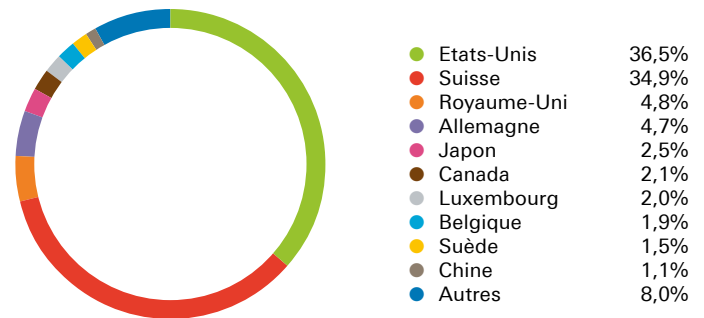
de la relève au sein du Conseil d'administration. Il évalue régulièrement des candidats potentiels en vue de leur nomination au Conseil dans les années à venir. Il examine aussi toutes nos politiques de durabilité environnementale et sociale.

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'AG. Il s'assure que nos valeurs, nos stratégies et notre gestion de la performance sont cohérentes. Chaque année, nos budgets de rémunération et notre rapport de rémunération sont soumis au vote des actionnaires.

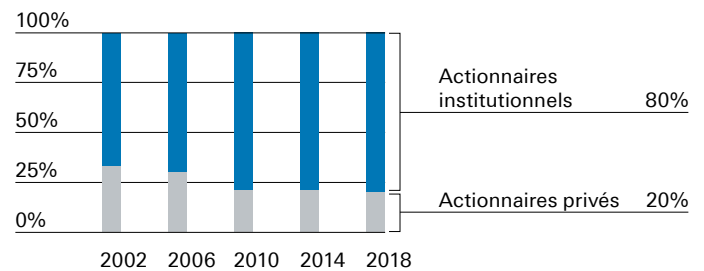
Notre Comité de contrôle supervise l'audit interne et externe, les rapports financiers, la conformité et la gestion des risques. Notre fonction d'audit interne a été renforcée et notre mandat d'audit externe a été soumis à un appel d'offres.

Nous avons continué d'intégrer nos rapports publics sur notre performance financière et non financière en incluant les faits marquants de notre rapport *Nestlé et la société* dans notre *Rapport annuel*. 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. C'est ce à quoi nous nous employons avec nos plus de 2000 marques qui améliorent la qualité de vie et contribuent à un avenir plus sain.

Répartition du capital-actions par pays



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 57,6% du capital-actions total. Les chiffres sont arrondis et présentent la situation au 31.12.2018.

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



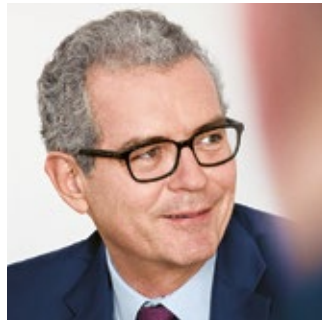
Beat Hess



Kasper Rorsted



U. Mark Schneider



Pablo Isla



Henri de Castries

Conseil d'administration de Nestlé S.A. au 31 décembre 2018

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
Jean-Pierre Roth ^(1, 3)
Ancien Président de la Banque
cantonale de Genève
Ann M. Veneman ^(1, 4)
Ancienne secrétaire du
Département de l'Agriculture des
Etats-Unis et ancienne Directrice
générale de l'UNICEF



Renato Fassbind



Ruth K. Oniang'o



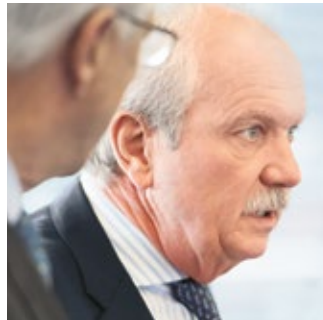
Kimberly A. Ross



Ursula M. Burns



Eva Cheng



Jean-Pierre Roth



Ann M. Veneman



Patrick Aebischer

Eva Cheng ^(1, 4, 5)
 Ancienne Présidente et Directrice générale d'Amway, responsable de la Chine et de l'Asie du Sud-Est
Ruth K. Oniang'o ⁽¹⁾
 Professeure de science alimentaire et de nutrition
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⁾
 Président et CEO d'Inditex
Kimberly A. Ross ^(1, 5)
 Ancienne CFO de Baker Hughes LLC, d'Avon Products Inc. et de Royal Ahold N.V.

-
- (1) Terme du mandat à la date de l'Assemblée générale des actionnaires 2019.
 - (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 2018*.

Direction de Nestlé S.A.



Direction de Nestlé S.A.
au 31 décembre 2018

1 U. Mark Schneider
Administrateur délégué

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

3 Chris Johnson
DG, Ressources humaines
et Business Services

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

5 Wan Ling Martello
DG, CEO Asie, Océanie
et Afrique subsaharienne

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

7 François-Xavier Roger
DG, Directeur financier

8 Magdi Batato
DG, Opérations



9 Stefan Palzer
 DG, Innovation, Technologies,
 Recherche et Développement
10 Maurizio Patarnello
 DG adjoint, Nestlé Waters
11 Greg Behar
 CEO Nestlé Health
 Science S.A.

12 David P. Frick
 D, Gouvernement
 d'entreprise, Compliance
 et Corporate Services

DG: Directeur général
 D: Directeur
 CEO: Chief Executive Officer

Pour des renseignements supplé-
 mentaires sur la Direction du Groupe,
 veuillez vous référer au *Rapport sur
 le Gouvernement d'entreprise 2018*.

Compliance

La conformité est le fondement de la manière dont nous conduisons nos affaires et une condition clé 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 de notre Société.

Notre Conseil d'administration et notre Direction du Groupe supervisent et encouragent les bonnes pratiques au sein de la Société et supervisent notre Programme de conformité d'entreprise. 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 global 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.

Nous contrôlons la conformité par l'intermédiaire de nos fonctions centrales, de notre fonction d'audit interne et de nos réviseurs externes. En outre, nous évaluons régulièrement des aspects spécifiques de notre conformité par le biais de notre programme CARE, qui repose sur un réseau indépendant de réviseurs externes. En 2018, 291 audits CARE ont été réalisés et des lacunes ont été comblées. La formation nécessaire 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. En 2018, 48 741 collaborateurs ont suivi la formation à notre *Code de conduite professionnelle*.

Notre système de signalement en matière d'intégrité et notre système «Tell Us» nous permettent de traiter les plaintes émanant de collaborateurs et de parties prenantes externes. Cette année,

1837 plaintes de collaborateurs et 699 plaintes de fournisseurs et d'autres parties tierces ont fait l'objet d'une enquête et d'actions correctives. Les marchés ont pu s'appuyer sur des lignes directrices concernant les procédures d'enquête et sur des bonnes pratiques.

Tous les marchés ont atteint un degré de maturité suffisant pour leurs programmes locaux (soit des scores supérieurs à 80% dans chaque catégorie), d'après une autoévaluation des Programmes de conformité réalisée par les Comités de conformité locaux. En 2019, le programme sera actualisé et les marchés effectueront une nouvelle évaluation pour s'assurer que leur programme de conformité continue de satisfaire leurs besoins opérationnels. Ces trois dernières années, plus de 160 000 collaborateurs ont été formés à nos principes de conformité. Des initiatives spéciales ont traité de la conformité au Code de l'OMS, ainsi que du harcèlement et de la discrimination. Une évaluation annuelle des risques de conformité portant sur les risques auprès de tiers a été effectuée par le Corporate Compliance Committee.

Nos engagements et progrès en matière de conformité sont communiqués publiquement dans le rapport *Nestlé et la société*.

Information aux actionnaires

Cotation en Bourse

Au 31 décembre 2018, 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 de gestion* 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

11 avril 2019

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

12 avril 2019

Dernier jour de négoce avec droit au dividende

15 avril 2019

Date de négoce ex-dividende

17 avril 2019

Païement du dividende

18 avril 2019

Annonce du chiffre d'affaires
du premier trimestre 2019

26 juillet 2019

Publication du rapport semestriel
janvier-juin 2019

17 octobre 2019

Annonce du chiffre d'affaires
des neuf premiers mois de 2019

13 février 2020

Résultats annuels 2019

23 avril 2020

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

© 2019, 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

Nestec S.A., Corporate Identity
& Design avec Gavillet & Cie

Photographie

Sébastien Agnetti,
Mareen Fischinger/Getty Images,
Nestlé S.A.

Préresse

Images3 S.A. (Suisse)

Impression

Genoud S.A. (Suisse)

Papier

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

