



Nestlé Good food, Good life

Rapport annuel 2020



Nestlé.
Nous croyons en la force d'une bonne alimentation
pour améliorer la qualité de vie de tous aujourd'hui,
ainsi que celle des générations futures.

Notre raison d'être

Nestlé. Nous croyons en la force d'une bonne alimentation pour améliorer la qualité de vie de tous aujourd'hui, ainsi que celle des générations futures.

Dans les domaines de l'alimentation, des boissons et des solutions nutritionnelles de santé, nous explorons constamment les limites du possible, quitte à les repousser, pour apporter plus de plaisir et de satisfaction. Pour favoriser une meilleure santé. Pour mettre une bonne alimentation à la portée de tous. Pour simplifier de plus en plus la préparation des repas et des boissons. Pour préserver et favoriser les ressources naturelles.



Couverture

Maggi: une découverte inspirante de la cuisine

Au cours d'une année où les gens ont davantage cuisiné chez eux, Maggi était là pour soutenir aussi bien les néophytes que les chefs expérimentés.

Table des matières

2	Lettre à nos actionnaires
8	Poursuivre notre stratégie de création de valeur
12	Une innovation plus rapide pour une croissance à long terme
16	Créer du lien au moyen de la numérisation
20	Communiquer à travers nos marques
36	Création de valeur partagée
46	Rétrospective financière
64	Gouvernement d'entreprise et Compliance
71	Information aux actionnaires

Rapports complémentaires

*Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2020
Rapport de rémunération 2020
Rapports financiers 2020*

En ligne

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

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

Notre performance

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

Dans un environnement sans précédent, nous avons enregistré pour la troisième année consécutive une amélioration de la croissance organique du chiffre d'affaires, de la profitabilité et de la rentabilité du capital. Le tableau ci-contre présente un résumé des résultats annuels 2020.

Chiffre d'affaires du Groupe (en CHF) 84,3 milliards	Croissance organique* 3,6%	Croissance interne réelle* 3,2%
Résultat opérationnel courant récurrent* (en CHF) 14,9 milliards	Marge opérationnelle courante récurrente* 17,7%	Marge opérationnelle courante récurrente* +20 points de base à taux de change constants
Résultat opérationnel courant* (en CHF) 14,2 milliards	Marge opérationnelle courante* 16,9%	Marge opérationnelle courante* +220 points de base à taux de change constants
Bénéfice par action (en CHF) 4.30	Bénéfice par action Inchangé	Bénéfice récurrent par action* +3,5% à taux de change constants
Cash flow d'exploitation (en CHF) 14,4 milliards 45,9% de la dette financière nette	Cash flow libre* (en CHF) 10,2 milliards	
Dividende proposé par action (en CHF) 2.75	Augmentation du dividende proposé +1,9%	

* 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 48.

Nos activités

Proposer de bons produits, à la fois pour les consommateurs et pour la planète, est indispensable et constitue l'avenir de notre activité.

C'est la raison pour laquelle nous mettons notre expertise en matière de nutrition, de santé et de bien-être au service des personnes, des familles et des animaux, pour leur permettre de vivre plus heureux et plus sainement. Nous préservons au mieux l'environnement et créons une valeur importante pour nos actionnaires et nos autres parties prenantes.

Ce que nous vendons (en milliards de CHF)

Boissons liquides
et en poudre

22,2

Produits pour animaux
de compagnie

14,0

Nutrition et Health
Science

12,2

Plats préparés et
produits pour cuisiner

11,5

Produits laitiers
et Glaces

11,0

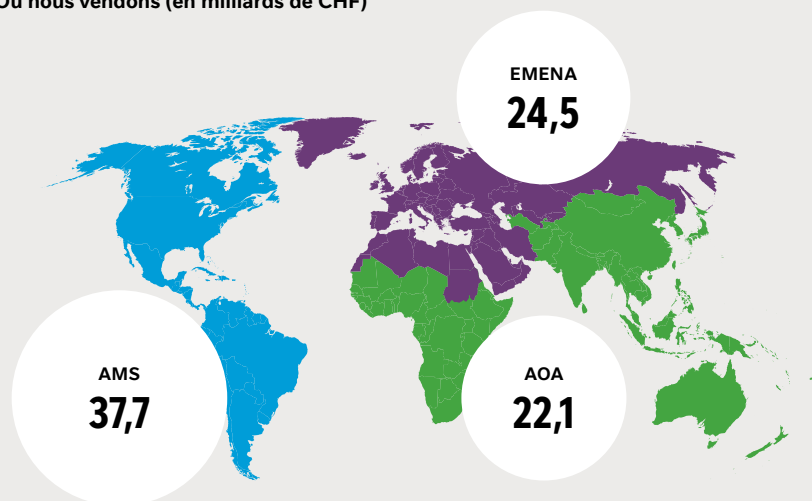
Confiserie

7,0

Eaux

6,4

Où nous vendons (en milliards de CHF)



Collaborateurs

273 000

Pays dans lesquels nous vendons

186

Total des salaires et charges
sociales (en CHF)

14 milliards

Impôts sur les sociétés payés
en 2020 (en CHF)

2,6 milliards

Nos engagements

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

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



Pour les individus et les familles

Plus de **1210**

nouveaux produits lancés pour répondre aux besoins et carences nutritionnels spécifiques des nourrissons, des enfants, des femmes enceintes et des jeunes mères

Plus de **196** milliards

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

Plus de **33** millions

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

2,76 milliards

de portions de légumes ajoutées à nos aliments et boissons en 2019



Pour nos communautés

235 millions

de plantules de café distribuées aux agriculteurs (total depuis 2010), contre un objectif de 220 millions pour 2020

Plus de **8600**

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

73%

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

354 900

producteurs formés au travers de programmes de formation



Pour la planète

36,7%

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

368

usines ayant atteint zéro déchet pour élimination définitive

32%

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

50%

de notre électricité provenant de sources renouvelables

Chers actionnaires,

Nous sommes Nestlé, l'entreprise du *Good food, Good life*. Nous sommes convaincus que l'alimentation a le pouvoir d'améliorer la qualité de vie. Dans les domaines de l'alimentation, des boissons et des solutions nutritionnelles de santé, nous explorons constamment les limites du possible, quitte à les repousser, pour contribuer à un avenir plus sain. Nous mettons l'accent là où nous pouvons faire la différence pour améliorer la vie des personnes et des animaux, préserver au mieux l'environnement et créer de la valeur pour nos actionnaires et nos autres parties prenantes.

Faire preuve de fiabilité et d'agilité

2020 a été une année éprouvante. La COVID-19 a lourdement impacté nos vies, soulevant beaucoup d'incertitudes. Chez Nestlé, notre réponse a été immédiate, avec des priorités claires: nous avons mis en place des mesures pour préserver la santé de nos employés, garanti la fourniture des aliments et des boissons essentiels aux consommateurs et sommes venus en aide, financièrement et en nature, à nos communautés et partenaires.

Alors que la COVID-19 a engendré de la volatilité, nous avons encore progressé dans la mise en œuvre de notre modèle de création de valeur à long terme, qui repose sur une croissance équilibrée du chiffre d'affaires et des bénéfices, et sur la rentabilité du capital. Plusieurs temps forts ont marqué l'année:

- **La croissance organique** s'est élevée à 3,6%, avec une croissance interne réelle de 3,2% et un effet prix de 0,4%. La croissance a été portée par la dynamique soutenue aux Amériques, par les produits pour animaux de compagnie Purina et par Nestlé Health Science.
- La variation des taux de change a réduit le chiffre d'affaires de 7,9%, du fait de l'appréciation continue du franc suisse par rapport à la plupart des devises. Les cessions ont eu un impact négatif de 4,6%, entraînant une baisse du **chiffre d'affaires total publié** de 8,9% à CHF 84,3 milliards (2019: CHF 92,6 milliards).
- **La marge opérationnelle courante récurrente (UTOP)** a atteint 17,7%, en hausse de 10 points de base sur base publiée et de 20 points de base à taux de change constants. La marge opérationnelle courante (TOP) a augmenté de 210 points de base à 16,9% sur base publiée.
- **Le bénéfice récurrent par action** a progressé de 3,5% à taux de change constants et a diminué de 4,5% sur base publiée, à CHF 4.21. Le bénéfice par action est resté inchangé à CHF 4.30 sur base publiée.
- **Le cash flow libre** a atteint CHF 10,2 milliards, représentant 12,1% du chiffre d'affaires.

Nos résultats témoignent de la régularité et de la fiabilité de notre Entreprise. Notre résilience s'appuie sur son agilité et sur la solidité de notre portefeuille diversifié au niveau des marchés,



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

catégories de produits et canaux de distribution. Notre modèle décentralisé permet à nos équipes locales de prendre promptement des décisions, d'agir en toute autonomie et de répondre à temps à l'évolution rapide des besoins des consommateurs et demandes des clients.

Renforcer l'accent sur les priorités stratégiques

En 2020, nous avons encore réalisé des progrès significatifs pour transformer notre portefeuille en privilégiant les activités attrayantes à forte croissance.

Dans le domaine des eaux, nous avons décidé de nous recentrer sur des marques internationales iconiques d'eaux minérales haut de gamme et fonctionnelles, tout en examinant des options stratégiques pour certaines de nos activités en Amérique du Nord. Nous avons également vendu les activités Yinlu de lait d'arachides et de bouillies de riz en conserve en Chine à Food Wise Co., Ltd.

Nous avons achevé la cession à Froneri de notre activité de glaces aux Etats-Unis, ainsi que la vente de 60% de nos parts dans Herta afin de créer une coentreprise avec Casa Tarradellas.

Nous continuons de transformer Nestlé Health Science en un acteur puissant de la nutrition grâce à une solide croissance organique combinée à des acquisitions ciblées, notamment Zenpep, Vital Proteins, IM HealthScience et Aimmune Therapeutics. Avec *PALFORZIA* d'Aimmune, nous avons acquis le premier et seul traitement de l'allergie aux arachides approuvé par la FDA et la Commission européenne. Nous avons également étendu notre présence dans les services de livraison directe de plats aux consommateurs grâce à l'acquisition de Freshly aux Etats-Unis et à une participation majoritaire prise dans Mindful Chef au Royaume-Uni.

Investir sur la durée

Nous continuons d'investir dans la recherche et le développement (R&D) et dans nos marques, et avons réalisé des investissements supplémentaires via des plateformes de croissance clés. Purina a dévoilé ses plans pour étendre son réseau de production de produits pour animaux de compagnie sur le continent américain, en Europe, en Chine et en Australie. Nespresso a annoncé un investissement de CHF 160 millions pour agrandir son site de production de Romont (Suisse) afin de répondre à la demande croissante des consommateurs dans le monde. Pour accélérer le développement de produits d'origine végétale, à la fois nutritifs et écologiques, nous avons étendu nos sites de production et R&D, ainsi que nos partenariats pour la chaîne d'approvisionnement.

Développer des solutions pour répondre à l'évolution rapide des besoins des consommateurs

La plupart des tendances à long terme auxquelles nous avons déjà consacré notre attention sont toujours d'actualité. Certaines se sont accélérées, en particulier le e-commerce, le dialogue numérique et la demande de produits nutrition, santé et bien-être. Un changement majeur induit par la pandémie a été la transition rapide vers la consommation à domicile. Le comportement des consommateurs évoluant plus vite que jamais, nous nous adaptons à cette nouvelle réalité en renforçant notre innovation, en tirant parti de nos capacités numériques et en augmentant notre rapidité d'exécution. Par exemple, nous avons déployé notre «Smart Recipe Hub» dans 48 pays pour proposer aux familles des recettes saines qu'elles peuvent personnaliser grâce à des scores d'équilibre nutritionnel et à des planificateurs de repas. Alors que les conséquences économiques de la pandémie s'aggravent, nous avons dynamisé nos offres nutritionnelles abordables, en particulier dans les marchés émergents.

«Les événements de 2020 ont été sans précédent et la pandémie n'est pas terminée. La crise sanitaire a eu d'immenses répercussions sur nos vies. Dans cet environnement volatil, les collaborateurs de Nestlé ont été à la hauteur des enjeux. Ils ont pleinement incarné notre raison d'être et nos valeurs.»

Encourager l'innovation pour impulser la croissance

Notre souci permanent d'innovation nous permet de répondre constamment aux préférences des consommateurs. Nous nous employons à explorer les tendances, convertir rapidement les idées en produits et tester leur pertinence auprès des consommateurs et des clients. En 2020, nous avons continué d'accélérer la cadence, réduisant encore le temps de mise sur le marché à raison de 10% pour nos projets les plus prioritaires.

Notre croissance est alimentée par notre capacité à constituer un portefeuille d'innovations majeures. Nous développons et déployons continuellement des technologies révolutionnaires pour créer de nouvelles opportunités de croissance. Nous les mettons à profit dans l'ensemble des catégories, marques et marchés pour accélérer la croissance. En 2020, nous avons accru le nombre de lancements multi-marchés de 23%.

Nous continuons de faire évoluer notre approche de l'innovation en encourageant l'entrepreneuriat et en alimentant des écosystèmes créatifs. Nous avons continué d'étoffer nos capacités d'innovation en 2020 et inauguré à Konolfingen (Suisse) un nouvel Accélérateur R&D axé sur les alternatives végétales aux produits laitiers.

Pro Plan LiveClear. Le lancement de *Purina Pro Plan LiveClear* fait suite à plus d'une décennie de recherches, à l'heure où le nombre de propriétaires d'animaux de compagnie ne cesse d'augmenter. *Pro Plan LiveClear* est le premier et seul aliment pour chats réduisant les allergènes dans les poils et les squames, améliorant la qualité de vie des chats et de leurs propriétaires. En 2020, il a été lancé dans sept pays et a été très bien accueilli par les consommateurs.

Café. Parmi les nombreuses innovations dans cette catégorie, nous avons développé des variétés de café résistantes à la sécheresse et aux maladies en recourant à notre expertise en sciences végétales. Nous avons étendu la gamme *Nescafé Black Roast*, notre café soluble le plus fort et torréfié, en exploitant notre savoir-faire en matière de goût et d'extraction d'arômes. En outre, dans le cadre de notre engagement à réduire au minimum les déchets et maximiser leur réutilisation, nous avons introduit des capsules de café *Nespresso* avec 80% d'aluminium recyclé. Nous avons également continué de créer de nouvelles opportunités de croissance pour la marque Starbucks en enrichissant sa gamme de cafés à consommer à domicile lors d'occasions spéciales, de crèmes à café sans lait et de café instantané haut de gamme. Les ventes de produits Starbucks ont atteint CHF 2,7 milliards, générant un chiffre d'affaires supplémentaire de plus de CHF 400 millions en 2020.

Aliments d'origine végétale. Nous avons introduit de nombreux aliments à base végétale, notamment des saucisses, du hachis et *Sensational Vuna*, une alternative végétale au thon. Nous avons continué d'adapter notre offre végétale en termes de goût, texture, saveur et nutri-

«Nous mettons à profit nos ressources et notre taille pour contribuer au développement des pays et communautés où nous opérons et relever des défis comme le changement climatique, les déchets d’emballage et la biodiversité. Nous sommes convaincus que nous devons faire preuve de transparence quant aux défis auxquels nous sommes confrontés, aux progrès accomplis, et aux arbitrages consentis au fil du temps. Au final, c’est la poursuite de notre succès commercial et financier qui nous permettra de financer ces objectifs de durabilité.»

tion. Nous avons également mis à profit notre expertise en protéines végétales pour étoffer nos offres d’alternatives aux produits laitiers.

Renforcer nos capacités numériques

Notre transformation numérique en cours a été un puissant levier de croissance et de dialogue avec le consommateur en 2020. Nos modèles de marketing numérique et d’activité de vente directe aux consommateurs ont permis de répondre à l’accélération soudaine de la demande d’achats en ligne. Le chiffre d’affaires du canal e-commerce a crû de 48,4% pour atteindre 12,8% du chiffre d’affaires total du Groupe.

Dans le même temps, notre approche disciplinée et prospective de la numérisation de nos activités s’est révélée cruciale pour gagner en agilité et en flexibilité. Nous avons ainsi accéléré le recours à l’assistance à distance et aux technologies de réalité augmentée dans nos réseaux de production et R&D. Ces technologies innovantes ont aidé nos experts à soutenir des activités critiques, telles que la mise en place de nouvelles lignes de production assurant le lancement de produits dans les délais.

Selon nous, l’optimisation des capacités numériques est un moteur clé d’évolution. Dans toutes nos catégories, nous développons des écosystèmes numériques et des partenariats pour ouvrir de nouvelles perspectives de connaissances, d’innovation et de croissance rentable pérenne.

Engagement proactif pour la durabilité

Les consommateurs attendent des entreprises, mais aussi des marques et des produits, qu’elles agissent au service du bien commun, en respectant pleinement les droits humains et l’environnement. Nous mettons à profit nos ressources et notre taille pour contribuer au développement des pays et communautés où nous opérons et relever des défis comme le changement climatique, les déchets d’emballage et la biodiversité. Nous sommes convaincus que nous devons faire preuve de transparence quant aux défis auxquels nous sommes confrontés, aux progrès accomplis, et aux arbitrages consentis au fil du temps. Au final, c’est la poursuite de notre succès commercial et financier qui nous permettra de financer ces objectifs de durabilité.

En 2020, nous avons réalisé d’importants progrès. En matière de climat et de biodiversité, nous avons élaboré une feuille de route détaillée, assortie d’un calendrier pour parvenir à zéro

émission nette de gaz à effet de serre d'ici 2050. Nous allons transformer notre manière d'opérer, explorer de nouveaux modèles d'affaires et faire face aux plus grands défis dans notre chaîne d'approvisionnement. A cette fin, nous allons faire progresser l'agriculture régénérative, étendre notre programme de reforestation, rendre nos produits plus durables, utiliser plus d'énergies renouvelables et réduire les déchets.

Concernant les emballages, nous avons continué d'introduire plus de formats recyclés et recyclables. Nous privilégions davantage leur réduction et réutilisation, en particulier dans les domaines où les capacités de recyclage ne sont pas disponibles ou prévisibles. Nous voulons étendre l'utilisation de systèmes réutilisables et rechargeables pour éliminer le besoin d'emballages jetables. Nous continuons de collaborer avec de nombreux partenaires, d'investir judicieusement et d'encourager de nouveaux comportements pour renforcer l'infrastructure de gestion des déchets dans le monde entier.

Renforcer la supervision du Conseil d'administration sur l'agenda environnemental et social de Nestlé

Notre Conseil d'administration a continué de donner des orientations précieuses sur notre stratégie et notre approche de la Création de valeur partagée. Il s'est encore enrichi d'une expérience variée et de nouveaux éclairages par la nomination d'un nouvel administrateur indépendant. Ces dernières années, nous avons notamment renforcé l'expertise de notre Conseil d'administration dans le numérique ainsi que les aliments et boissons.

Durant l'année, le Conseil a réexaminé et revu son cadre de gouvernance pour rendre ses responsabilités environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) plus explicites. Par ailleurs, il a étendu la mission de son Comité de nomination et de durabilité: il examinera dorénavant tous les aspects de l'agenda ESG de Nestlé, y compris la supervision des efforts du Groupe en matière de changement climatique, droits humains et gestion des ressources humaines, y compris la diversité et l'inclusion.

Incarner notre raison d'être

Les événements de 2020 ont été sans précédent et la pandémie n'est pas terminée. La crise sanitaire a eu d'immenses répercussions sur nos vies. Dans cet environnement volatil, les collaborateurs de Nestlé ont été à la hauteur des enjeux. Ils ont pleinement incarné notre raison d'être et nos valeurs. Nous remercions tous nos collaborateurs, en particulier ceux en première ligne, pour leur dévouement exceptionnel. Nous remercions nos consommateurs et les communautés dans lesquelles nous opérons pour leur soutien. Et nous tenons à vous remercier, chers actionnaires, de votre confiance.



Paul Bulcke
Président



U. Mark Schneider
Administrateur délégué

Poursuivre notre stratégie de création de valeur



Garden of Life:
promouvoir une santé
extraordinaire

Garden of Life est un moteur d'innovation lançant des produits destinés à renforcer la santé immunitaire et digestive des consommateurs et à améliorer leur bien-être en général.

Nous entendons proposer un portefeuille de produits et services évoluant avec les demandes des consommateurs. Nous nous efforçons de créer des produits qui sont bons pour les consommateurs, et contribuent à la santé publique et à un environnement sain: telle est la condition de notre réussite. Cet objectif guide nos choix aujourd'hui et façonne notre portefeuille de demain, que ce soit par l'évolution des produits, l'innovation, l'acquisition ou le partenariat.

Notre stratégie: nos choix

Nous concentrons notre énergie et nos ressources là où nous pouvons faire la différence en laissant le pouvoir de l'alimentation s'exprimer pour améliorer la vie des personnes et des animaux, préserver au mieux l'environnement et créer de la valeur pour nos actionnaires et nos autres parties prenantes. C'est la raison pour laquelle nous:

- mettons notre expertise de plus de 150 ans en matière de nutrition, de santé et de bien-être au service des personnes, des familles et des animaux, pour leur permettre de vivre plus heureux et plus sainement;
- répondons aux besoins du consommateur moderne avec des produits à la fois sains, délicieux, pratiques, permettant de gagner du temps, et respectueux de l'environnement;
- proposons à toutes et à tous une alimentation abordable, sûre et d'excellente qualité, quel que soit le niveau de revenu;
- agissons en pionniers dans les domaines de la science nutritionnelle et de l'excellence culinaire, avec des innovations de premier ordre reflétant notre créativité, notre capacité à innover et notre connaissance des consommateurs;
- progressons dans nos objectifs de durabilité pour améliorer la santé de la planète, favoriser le progrès sociétal et soutenir un système alimentaire sain et durable, en particulier s'agissant de:
 - l'emballage et la livraison de nos produits selon des méthodes sûres et soucieuses de l'environnement;
 - proposer un plus grand choix d'aliments et de boissons d'origine végétale pour être la marque préférée des consommateurs, au fur et à mesure que leur régime alimentaire évolue.

Notre modèle de création de valeur

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

- stimulant la croissance par une innovation continue;
- améliorant l'efficacité opérationnelle;
- allouant nos ressources et notre capital avec rigueur en fonction de priorités claires, notamment par le biais d'acquisitions et de cessions.

Assurer une croissance organique pérenne du chiffre d'affaires dans le milieu de la fourchette à un chiffre

Notre succès repose sur la diversification continue de notre portefeuille en termes de pays et de catégories. Notre capacité à nous adapter à des environnements changeants et à enrichir nos marques mondiales, régionales et locales de grande qualité contribue à la performance financière à long terme. Notre objectif est d'atteindre une croissance organique pérenne du chiffre d'affaires dans le milieu de la fourchette à un chiffre par une combinaison d'innovation rapide, de gestion de portefeuille et de gains de parts de marché.

Investir dans des catégories à forte croissance et des régions au fort potentiel de croissance.

Nous sommes compétitifs dans des catégories attractives et en croissance et priorisons les investissements pour rester pertinents et progresser dans chacun de nos segments et marchés.

Afin de croître, nous:

- tirons parti des technologies numériques pour mieux identifier les nouveaux besoins des consommateurs et les opportunités offertes par les modèles d'affaires;
- proposons constamment et mettons rapidement sur le marché des innovations majeures et différenciées;
- collaborons avec des clients dans la vente au détail afin d'adapter notre portefeuille de produits et nos stratégies de canaux;
- étendons nos écosystèmes axés sur les catégories et services pour augmenter l'engagement des consommateurs et les fidéliser grâce à la personnalisation;
- développons les capacités pour répondre à la demande future.

Nous accélérons la croissance en investissant dans des moteurs stratégiques tels que:

- les catégories à forte croissance que sont le café, les produits pour animaux de compagnie, la nutrition, l'eau et les sciences de la santé nutritionnelle. Ces catégories ont représenté 63% du chiffre d'affaires, progressant de 3,8% en 2020;
- des plateformes en forte croissance, comme les aliments d'origine végétale et les boissons prêtes-à-boire. En 2020, les produits végétariens et d'origine végétale ont à nouveau affiché une solide croissance à deux chiffres;
- des marques reconnues, telles que *Maggi*, *Milo* et *Nido*. 34 d'entre elles génèrent chacune plus de CHF 1 milliard de chiffre d'affaires annuel dans le commerce de détail;
- des régions offrant un important potentiel de croissance. En 2020, les marchés émergents ont représenté 41% du chiffre d'affaires, progressant de 3,4%;
- le marketing numérique et le e-commerce. En 2020, nos ventes e-commerce ont représenté 12,8% du chiffre d'affaires, progressant de 48,4%. La part du digital dans les dépenses médias totales a augmenté à 47%;
- la vente directe aux consommateurs. En 2020, nos activités de vente directe aux consommateurs ont représenté 8,6% du chiffre d'affaires, progressant de 12%;
- le haut de gamme. En 2020, nos offres haut de gamme ont représenté 30% du chiffre d'affaires et crû de 9,5%;
- les produits abordables. Les ventes de produits abordables, dont beaucoup sont enrichis en éléments nutritifs, ont augmenté de 8,1% et ont représenté 18,8% de notre chiffre d'affaires dans les marchés émergents en 2020.

Redresser les activités peu performantes. Nous prenons des mesures décisives pour remettre les activités peu performantes sur le chemin de la croissance et de la rentabilité. En 2020, nous avons:

- mis en place un plan de redressement pour notre activité de nutrition infantile Wyeth en Chine;
- relancé notre offre moderne d'aliments surgelés sains *Lean Cuisine* et introduit une nouvelle marque, *Life Cuisine*;
- décidé de recentrer notre activité Eaux sur des marques internationales iconiques d'eaux minérales haut de gamme et fonctionnelles, tout en examinant des options stratégiques pour une partie des activités de Nestlé Waters en Amérique du Nord.

Gérer notre portefeuille. Nous nous concentrons sur les catégories et régions affichant des dynamiques attrayantes où Nestlé est en mesure de s'imposer. Depuis 2017, nous avons mené à bien ou annoncé plus de 75 transactions (acquisitions

et cessions) dont le chiffre d'affaires représentait environ 18% de celui du Groupe en 2017. En 2020, nous avons:

- finalisé la cession à Froneri de l'activité de glaces aux Etats-Unis, ainsi que la vente de 60% de nos parts dans Herta afin de créer une coentreprise avec Casa Tarradellas;
- vendu les activités Yinlu de lait d'arachides et de bouillies de riz en conserve en Chine;
- continué de transformer Nestlé Health Science en un puissant acteur de la nutrition grâce à une solide croissance organique combinée à des acquisitions ciblées, telles que Zenpep, Vital Proteins, IM HealthScience et Aimmune Therapeutics;
- acquis Lily's Kitchen, un leader de la production d'aliments naturels humides et secs pour chiens et chats;
- étendu notre présence dans les services de livraison directe de plats aux consommateurs grâce à l'acquisition de Freshly aux Etats-Unis et à une participation majoritaire prise dans Mindful Chef au Royaume-Uni.

Assurer une amélioration modérée et constante des marges

Nous poursuivons nos objectifs de croissance grâce à une gestion rigoureuse des coûts, en améliorant notre efficacité opérationnelle à tous les niveaux. Combinée à la croissance des ventes, cette approche nous permet de dégager des ressources pour les réinvestir dans l'innovation produit, la construction de l'image de marque et les initiatives de durabilité, tout en créant de la valeur pour nos consommateurs et nos actionnaires.

Réduire les coûts et améliorer l'efficacité opérationnelle.

Nous avons continué d'adapter notre organisation pour gagner en agilité et en flexibilité tout en renforçant nos capacités numériques. Notre programme d'économies structurelles a bien avancé dans la production, l'approvisionnement et l'administration. A fin 2020, nous avons réalisé CHF 2,8 milliards d'économies, dépassant notre objectif de CHF 2,0 à 2,5 milliards d'économies brutes pour la période allant de 2016 à 2020. Dans la production, nous avons continué d'optimiser notre maillage d'usines. Sur la période de 2016 à 2020, nous avons diminué les frais fixes des usines de 6% par année en francs suisses. Dans l'approvisionnement, la hausse de nos achats mondiaux, combinée à une baisse du nombre de spécifications, nous a aidés à réduire les coûts et la complexité. Les achats mondiaux effectués par nos trois centrales d'achat ont augmenté de 61% en 2019 à 63% en 2020. Dans l'administration, nous avons continué de simplifier et standardiser les processus. La pénétration de nos centres de services partagés a augmenté pour la cinquième année consécutive.

Allouer du capital avec prudence et améliorer la rentabilité du capital

Nos priorités consistent à investir dans la croissance et le développement à long terme de nos affaires, tout en augmentant les rendements pour les actionnaires et la création de valeur partagée. Nous adoptons une approche rigoureuse de l'allocation du capital, avec des politiques financières prudentes conçues pour parvenir au bon équilibre entre croissance, rendement et accès souple aux marchés financiers. Associée à notre performance opérationnelle, cette approche nous a permis d'accroître notre rentabilité du capital investi (ROIC) de 240 points de base, passant de 12,3% en 2019 à 14,7% en 2020.

Investir dans des moteurs de croissance. Investir dans le long terme nécessite d'investir dans la R&D, de soutenir les marques et d'investir dans les immobilisations corporelles, conditions d'une croissance organique rentable. Nous allouons ces ressources avec discernement, en mettant l'accent sur les projets offrant le plus grand potentiel de bénéfices. Le fonds de roulement est resté orienté à la baisse. Notre fonds de roulement moyen sur cinq trimestres était de 0% du chiffre d'affaires fin 2020, en recul de 60 points de base par rapport à 2019, ce qui constitue la neuvième année consécutive d'amélioration. L'entreprise a obtenu cette réduction tout en augmentant significativement le niveau de ses inventaires pour répondre à une demande élevée.

Adopter une gestion de portefeuille rigoureuse. Nous faisons preuve de rigueur pour ce qui est des fusions et acquisitions afin de protéger notre ROIC. Nous disposons d'une gouvernance claire, avec des responsabilités et objectifs transparents. Les sociétés ciblées doivent correspondre à notre stratégie et à notre culture d'entreprise, et offrir des rendements financiers attrayants. Nous nous efforçons d'aborder les transactions de façon créative et de constituer des partenariats améliorant nos options.

Reverser des espèces aux actionnaires. Nous avons démontré notre engagement ferme à maintenir un niveau élevé de réinvestissement dans nos activités, tout en continuant d'accroître les versements en espèces aux actionnaires. Pour ce faire, nous augmentons notre dividende chaque année. Compte tenu de notre performance en 2020, le Conseil d'administration propose d'augmenter de 5 centimes le dividende, à CHF 2.75 par action à verser en avril 2021. Il s'agira de la 26^e augmentation consécutive du dividende annuel. Au vu de notre forte génération de cash flow libre et de nos cessions d'activités, nous avons continué de reverser des liquidités

excédentaires aux actionnaires via des rachats d'actions. Les rachats d'actions ont totalisé CHF 6,8 milliards en 2020, dans le cadre de notre programme de rachat sur trois ans à hauteur de CHF 20 milliards lancé en janvier 2020. Au cours des 15 dernières années, Nestlé a restitué CHF 163,7 milliards aux actionnaires, dont CHF 72,5 milliards sous forme de rachats d'actions. Durant la même période, le nombre d'actions Nestlé en circulation a été réduit de 26,8%.

Création de valeur partagée: notre façon de faire

Nous bâtissons sur la durée, agissons de manière ciblée et combinons nos ressources globales avec le savoir-faire local pour créer de la valeur à une échelle significative, aussi bien pour la société que pour nos actionnaires. Et ce, parce que nous sommes convaincus que les affaires doivent être au service du bien commun. Nous avons pris des engagements ambitieux pour atteindre zéro émission nette de gaz à effet de serre d'ici 2050 et rendre tous nos emballages recyclables ou réutilisables d'ici 2025. Nous continuerons de progresser dans nos objectifs de durabilité et créerons de nouvelles opportunités d'affaires en nous assurant que les marques de Nestlé incarnent notre raison d'être. Pour ce faire, nous continuerons à travailler avec nos partenaires afin de:

- permettre aux individus et familles de mener une vie plus saine et plus heureuse en améliorant sans cesse le profil nutritionnel de nos produits;
- rendre les chaînes d'approvisionnement résilientes en améliorant la vie au sein des communautés en lien direct avec nos activités et en étant un partenaire responsable;
- préserver les ressources pour les générations futures en améliorant l'empreinte environnementale de nos activités et en mettant l'accent sur des solutions basées sur la nature pour régénérer notre biosphère;
- encourager les solutions économiques circulaires.

Pour garantir la pérennité de ces efforts, nous entendons continuer à maximiser la création de valeur à long terme grâce à une croissance organique pérenne dans le milieu de la fourchette à un chiffre, à une amélioration modérée et constante des marges, et à une allocation prudente du capital.

Une innovation plus rapide pour une croissance à long terme



Pro Plan LiveClear: créer des produits révolutionnaires

Purina a lancé *Pro Plan LiveClear*, le premier et l'unique produit alimentaire pour chats réduisant les allergènes du poil de chat. Grâce à un savoir scientifique révolutionnaire, Purina continue de créer des segments de croissance entièrement nouveaux qui améliorent la qualité de vie des chats et de leurs propriétaires.



1,6

milliard de francs suisses investis dans la R&D chaque année

4000

employés de R&D dans le monde

23

sites de R&D dans le monde

31%

du chiffre d'affaires de 2020 provient de lancements et rénovations de produits durant les trois dernières années

L'année 2020 a une fois de plus été marquée par une évolution rapide des préférences des consommateurs et par des progrès technologiques, intensifiés par la pandémie mondiale, le ralentissement économique qui en a résulté et les préoccupations environnementales croissantes. Dans ce contexte, notre capacité de développer des innovations axées sur le consommateur, et de les commercialiser rapidement, nous permet de nous différencier et de donner pleine satisfaction aux consommateurs.

Qu'il s'agisse de délicieux aliments à base végétale, de produits innovants à base de café, d'emballages respectueux de l'environnement ou de concepts nutritionnels révolutionnaires, nous proposons des innovations qui répondent aux besoins et souhaits des consommateurs.

Nous recherchons en permanence de nouveaux moyens de gagner en rapidité et en efficacité pour accélérer la commercialisation de nos produits sur le marché. Nous suivons de près les tendances de consommation, tout en réduisant notre impact environnemental et en garantissant l'accès à une nutrition à la fois bonne et abordable aux personnes dans le besoin. En appui à nos capacités internes, nous collaborons avec des partenaires externes.

Développer des solutions nutritionnelles fondées sur la science

Offrir des produits nutritionnels favorisant et protégeant la santé requiert en permanence une recherche rigoureuse. Nous proposons des solutions fondées sur la science dans des domaines tels que la nutrition, la santé gastro-intestinale, la santé métabolique, la santé du cerveau et le vieillissement en bonne santé à tous les stades de la vie. Nos efforts nous permettent de répondre aux besoins spécifiques des mères, nourrissons, enfants, adultes, personnes âgées, ainsi qu'à ceux des animaux de compagnie. Nous portons également nos efforts sur des produits nutritionnels personnalisés, axés sur l'individu ou des groupes de personnes définis en fonction de l'âge, du sexe ou de problèmes de santé spécifiques. Nos recherches sur le microbiome intestinal nous aident à comprendre son impact sur la santé humaine et animale, et nous permettent de découvrir des solutions nutritionnelles pouvant favoriser une digestion saine, un système immunitaire efficace et le bien-être en général. Quant à nos travaux dans le domaine de la fonction cellulaire, ils ont débouché sur de nouveaux produits innovants, tels que *Celltrient*, qui favorisent un vieillissement en bonne santé.

Agir sur la durabilité tout au long de la chaîne de valeur

Nous intégrons de façon encore plus systématique la durabilité dans notre manière d'innover. Nous découvrons et mettons en œuvre des solutions fondées sur la science à chaque étape de la chaîne de valeur et à chaque phase du cycle de vie d'un produit, qu'il s'agisse de la recette du produit et de ses ingrédients, de l'approvisionnement, de la production, du conditionnement ou encore de la livraison sans emballage.

Pour résoudre le problème des déchets d'emballage, notre réseau mondial de R&D et notre Institut de Recherche sur l'Emballage mettent au point des solutions rechargeables ou réutilisables, des emballages simplifiés, des papiers barrière haute performance, des matériaux d'emballage biodégradables ou compostables, tout en augmentant le recours au contenu recyclé dans les emballages de Nestlé. Nous collaborons étroitement avec des institutions de recherche internationales, des start-up et des fournisseurs de premier plan. En 2020, nous avons encore étendu dans l'ensemble de notre portefeuille l'utilisation d'emballages en papier recyclable ou contenant des composants recyclés et avons testé plusieurs nouveaux systèmes rechargeables et réutilisables.

Nous investissons dans les sciences végétales pour comprendre la biologie du café, par exemple pour développer des variétés résistantes à la sécheresse et aux maladies. Pour ce faire, nous utilisons des méthodes de propagation traditionnelles, exemptes d'organismes génétiquement modifiés (OGM), ainsi que des variétés locales de café. Grâce à nos recherches, nous avons même redécouvert les premières variétés de café jamais cultivées et leur avons redonné vie sous forme d'éditions spéciales *Nespresso*.

Rendre une bonne alimentation plus abordable

Tout un chacun doit avoir accès à une alimentation abordable, sûre et d'excellente qualité. C'est malheureusement un défi pour les millions de personnes qui vivent dans la pauvreté dans le monde, problème qui s'est exacerbé avec la pandémie de COVID-19. Nos efforts pour rendre les produits nutritifs



Exploiter notre expertise en sciences végétales

Forts de notre expertise mondiale en R&D sur les protéines végétales, nous lançons pour les humains comme pour leurs animaux de compagnie des alternatives à base végétale qui sont nutritives, savoureuses et respectueuses de l'environnement. Cette année, nous avons lancé aux Etats-Unis le «plant-based triple play», un produit mis au point en à peine 10 mois. C'est la première fois qu'une entreprise agroalimentaire développe et produit les ingrédients clés pour une alternative végétale à un cheeseburger au bacon. De même, notre alternative végétale au thon a été développée et lancée en neuf mois. Fabriquée à partir de six ingrédients d'origine végétale, elle est délicieuse, nutritive et riche en protéines. Ces lancements montrent comment, même dans le contexte difficile de la pandémie, nous parvenons malgré tout à accélérer le rythme des projets.



Accroître le recours aux emballages papier

Suite aux lancements d'emballages papier pour des marques comme la barre YES! et Nesquik en 2019, Nestlé a introduit en 2020 des emballages en papier recyclable pour les cubes de bouillon bio Maggi en France. Maggi est ainsi la première grande marque à utiliser un tel emballage. Avec ce lancement, nos experts en R&D sont parvenus à créer un matériau d'emballage souple, qui peut être scellé hermétiquement, et qui est assez robuste pour offrir une protection suffisante. Au Royaume-Uni, nous avons également lancé des emballages en papier recyclable pour notre tablette de chocolat Smarties, une friandise populaire enrobée de chocolat. Ces réalisations participent de notre engagement à atteindre 100% d'emballages recyclables ou réutilisables d'ici 2025.

plus abordables et les enrichir avec des micronutriments pertinents au niveau local sont, à ce titre, essentiels. Pour développer des produits plus abordables, nous innovons en ajustant les procédés et les recettes, en recourant à des matières premières locales ainsi qu'à des sources de protéines abordables et de haute qualité.

Commercialiser plus rapidement des innovations révolutionnaires

Afin de commercialiser plus rapidement et plus efficacement nos produits, nous avons poursuivi nos initiatives d'accélération, en augmentant le nombre de projets «fast-track» et de «test-and-learns», ainsi qu'en étendant notre initiative «Accélérateur R&D».

Malgré la pandémie, nous avons continué de mettre l'accent sur l'innovation rapide. Nous nous sommes rapidement adaptés à la nouvelle situation, en maintenant par exemple le lien avec les usines et les fournisseurs du monde entier grâce à des systèmes d'assistance à distance et de réalité augmentée. Dans des circonstances difficiles, nous avons malgré tout été en mesure:

- d'assurer 23% de lancements mondiaux/multimarchés de plus qu'en 2019;
- de réduire de 10% le temps nécessaire pour que les innovations concernant les projets les plus prioritaires soient commercialisées;
- de financer 32 projets «fast-track», dans lesquels le personnel de R&D peut présenter des idées nouvelles

qui sont ensuite évaluées et approuvées par l'équipe de direction de la R&D.

Appliquer notre expertise dans toutes les catégories

La diffusion rapide de nos innovations et leur déploiement entre les différentes marques, catégories et régions nous confèrent un avantage concurrentiel clé. Nous appliquons une approche trans-catégories pour traduire les découvertes scientifiques en innovations et tirer parti des nouvelles technologies. Par exemple, nos technologies exclusives dans le domaine des protéines végétales ont conduit au lancement d'alternatives à base végétale aux produits laitiers, à la viande et au poisson dans toutes les catégories, offrant aux consommateurs un large éventail d'alternatives saines et plus respectueuses de l'environnement. Dans la mesure du possible, nous exploitons les synergies entre la santé humaine et celle des animaux de compagnie pour développer des concepts de nutrition fondés sur la science.

Etablir des liens avec les start-up et les étudiants

Notre approche ouverte unique de l'innovation associe des idées transformatrices à une solide expertise en R&D et à un modèle flexible de «test-and-learn». Nous collaborons avec des start-up, des étudiants et d'autres partenaires pour renforcer l'esprit d'entreprise et façonner l'innovation.

Notre réseau d'Accélérateurs R&D rassemble des collaborateurs, des start-up et des étudiants pour travailler sur un projet spécifique pendant six mois. Ils peuvent pleinement



Développer des produits abordables et nutritifs

Dans le cadre de nos efforts pour élargir notre gamme de produits abordables et nutritifs, en particulier pour les consommateurs des marchés émergents, nous avons lancé le porridge aigre instantané *Cerevita* destiné aux consommateurs d'Afrique du Sud-Est. Ce porridge est composé de céréales complètes et enrichi de vitamines et de minéraux essentiels, qui font généralement défaut dans les régimes alimentaires locaux. Nos scientifiques du centre de R&D d'Abidjan, en Côte d'Ivoire, ont développé et lancé le produit en moins d'un an. Mettant à profit nos capacités scientifiques et technologiques, ils ont adapté le porridge aux goûts et besoins nutritionnels des consommateurs locaux tout en optimisant les coûts de production afin de garantir un prix abordable.



Accroître l'efficacité grâce à la réalité augmentée

Du fait des fortes restrictions appliquées aux déplacements en 2020, nous avons eu recours à des technologies de réalité augmentée pour le soutien à nos usines et nos sites de production, de manière à pouvoir assurer la continuité de nos opérations et livrer les projets à temps. Par exemple, des équipes de R&D suisses ont aidé à basculer des lignes de production et des technologies en mode virtuel pour une usine de produits laitiers prêts-à-boire en Thaïlande et pour des céréales pour nourrissons en Chine. Capable d'augmenter la vitesse et l'efficacité tout en réduisant les déplacements, la téléassistance devient ainsi la nouvelle norme.

tirer parti de notre expertise en matière de R&D et de nos laboratoires, cuisines et équipements de production partagés, ce qui leur permet de développer et de tester de nouvelles innovations dans des conditions de marché réelles. En Suisse, notre Accélérateur R&D à Lausanne se concentre sur l'innovation entre catégories, tandis que notre Accélérateur R&D récemment inauguré à Konolfingen se concentre sur les produits laitiers durables et les alternatives végétales aux produits laitiers. Nous avons également lancé *Unleashed*, un programme d'accélération pour les soins aux animaux de compagnie grâce auquel des start-up ont accès à notre expertise en matière de santé et de nutrition des animaux, ainsi qu'à un financement pour la validation de la preuve de concept et l'accès à des réseaux commerciaux bien établis. Nous étendons actuellement l'initiative «Accélérateur R&D» à de nombreuses catégories et régions, notamment dans nos centres de R&D en Inde et en Côte d'Ivoire.

En plus de nos Accélérateurs R&D, nous collaborons avec un certain nombre d'institutions universitaires de classe internationale et d'autres partenaires pour faire avancer la recherche et l'innovation dans des domaines clés.

Soutenir les futurs innovateurs

Nous collaborons avec des universités et des étudiants dans de nombreuses régions du monde. Les étudiants peuvent effectuer des stages de doctorat ou de master dans nos centres de R&D du monde entier: ils peuvent ainsi traduire leurs recherches en solutions concrètes, tout en développant

leurs compétences pratiques dans des installations de pointe. Dans nos installations de R&D en Suisse, nous comptons actuellement une cinquantaine d'étudiants effectuant des stages sur différents sujets. Nous entendons ainsi encourager l'innovation locale et soutenir les futurs innovateurs. Par exemple, nous avons conclu un accord avec l'université du Ghana pour accélérer la recherche sur la nutrition et la durabilité. Nous soutenons le programme de Master européen en Food Studies de la Wageningen University & Research (Pays-Bas). Nous sommes également co-fondateurs de la «Future Food Initiative», un programme de recherche conjoint entre des universités suisses et des partenaires industriels. L'initiative comprend un programme de bourses postdoctorales pour les jeunes chercheurs qualifiés travaillant sur des projets ciblant les enjeux alimentaires de demain tels que la nutrition, la production, l'emballage et la santé numérique.

Créer du lien au moyen de la numérisation



La Lechera:
créer des moments précieux

Des marques telles que *La Lechera* ont mis à profit nos outils de recettes numériques et notre présence sur les réseaux sociaux pour simplifier la cuisine et en faire une plus grande source de détente et de joie pour les familles du monde entier.



4

commandes Nespresso en ligne par seconde en période de pointe en 2020

185 millions

de visites sur notre plateforme Recetas Nestlé en Amérique latine

47%

des dépenses médias totales sont réalisées dans le domaine digital

11,9 millions

de conversations sur Workplace, la plateforme interne de réseau social de Nestlé

La numérisation est un moteur essentiel du développement continu de Nestlé. Elle couvre tous les aspects de nos activités et permet des gains d'efficacité, une agilité accrue et des plateformes de croissance nouvelles. Nous progressons dans la numérisation de nos activités et l'utilisation intelligente des données.

Se développer dans un monde connecté

Toujours plus pressés par le temps, les consommateurs sont plus que jamais connectés, actifs en ligne et soucieux de leur santé. Ils attendent de nos marques qu'elles offrent ou recommandent des solutions calibrées sur leurs besoins, disponibles sur demande et parfaitement intégrées à leur vie. Pour réussir dans ce monde connecté, nous axons nos efforts de numérisation sur:

- l'accélération de la croissance du e-commerce;
- l'exploitation des données analytiques pour mieux comprendre les consommateurs et les clients, dialoguer avec eux et créer de la valeur à leurs côtés;
- la numérisation de nos opérations et de notre administration pour accroître notre efficacité;
- le renforcement des compétences numériques de nos employés pour accroître notre agilité.

Accélérer la croissance du e-commerce

En 2020, le canal e-commerce a représenté 12,8% de notre chiffre d'affaires et s'est accru de 48,4%. Cette forte croissance révèle notre capacité à nous adapter à l'évolution rapide de la demande des consommateurs. Elle repose sur:

- une solide compréhension des catégories, des régions, des marques et des propositions de valeur les plus adaptées au e-commerce;
- notre capacité éprouvée à concevoir des activités de vente directe aux consommateurs qui soient réactives, modulables et rentables;
- des relations étroites avec tous les détaillants vendant en ligne;
- la flexibilité accordée à nos marchés pour adapter à leurs besoins locaux des technologies et des pratiques numériques élaborées au niveau central.

Le e-commerce fait partie de notre stratégie multi-canaux, combinant une offre en ligne et hors ligne, pour combler les consommateurs, quels que soient le lieu et le moment où ils font leurs achats. Nous visons la croissance sur tous nos

canaux, qu'il s'agisse de partenariats avec des détaillants en ligne ou d'activités de vente directe aux consommateurs comme celles de Nespresso, de Persona et de Tails.com.

Favoriser l'innovation numérique. Nous apprenons en permanence de nos consommateurs, clients et partenaires technologiques pour identifier de nouvelles opportunités, par exemple:

- en déployant des chatbots intelligents stimulant la participation des consommateurs, tels que des assistants de cuisine;
- en étendant et personnalisant des services, comme le conseil nutritionnel;
- en facilitant les achats grâce à la recherche vocale et au commerce social;
- en créant des partenariats avec des services de livraison du dernier kilomètre;
- en poursuivant la réalisation de nos objectifs de durabilité.

Exploiter les données analytiques

Nous collaborons avec les leaders mondiaux de l'innovation numérique en vue d'adapter nos pratiques commerciales et de marketing à la nouvelle donne digitale. Nous tirons parti de notre taille pour créer de la valeur et étendre nos capacités au moyen de puissants algorithmes et modèles de données. Nous souhaitons ainsi aider nos équipes à prendre des décisions plus rapidement et plus judicieusement en optimisant l'accès et la réexploitation des données.

L'ambition de ces efforts est notamment de comprendre le rendement de chacun de nos investissements commerciaux et marketing. Pour ce faire, nous optimisons nos capacités d'analyse de bout en bout afin de mesurer la valeur de chaque contact avec nos consommateurs et l'impact de chaque campagne. Ces efforts nous permettent:

- d'évaluer l'efficacité de chaque interaction avec nos marques;



Accélérer notre approche de test, d'apprentissage, de partage et de déploiement

Nos plateformes de réseaux sociaux internes augmentent la vitesse d'apprentissage en créant des communautés mondiales. Ces groupes renforcent la sensibilisation aux marchés et accélèrent l'adoption des nouvelles technologies et du savoir-faire numérique. Grâce à des outils tels que notre «start-up flow tracker», ils contribuent à sensibiliser aux meilleures pratiques en valorisant l'adoption des nouvelles technologies et l'intérêt qu'elles présentent.

- de générer des gains d'efficacité grâce à une meilleure allocation des ressources;
- de collecter des informations utiles pour optimiser les stratégies de canaux en temps réel;
- d'identifier des opportunités d'innovation et d'intensification des nouveaux lancements;
- de maximiser la valeur de nos investissements stratégiques dans la communication directe vers les consommateurs, comme avec Freshly.

Personnaliser l'engagement et l'expérience. Les consommateurs attendent des marques qu'elles fournissent des solutions basées sur leurs préférences personnelles. Pour créer du lien avec eux, nos marques doivent se différencier des autres en étant pertinentes, engagées et distinctes. Il faut pour cela aller au-delà du produit en proposant des services et des expériences qui engendrent la confiance, la satisfaction et la fidélité. Nous collaborons avec des détaillants, influenceurs et prestataires de plateformes pour mieux comprendre les consommateurs de chacune de nos catégories, grâce aux données.

De plus en plus, nos marques privilégient une approche centrée sur les données et le public pour adapter leurs messages aux besoins des consommateurs tout en respectant leur vie privée. En 2020, plus de 60% de nos campagnes médiatiques en ligne ont recouru à cette stratégie de personnalisation à grande échelle. Ces campagnes bénéficient d'un vaste réseau de 30 studios de contenu de marché et de catégorie fournissant efficacement un contenu dynamique, ciblé et de haute qualité.

Soucieux d'accélérer ces efforts, nous avons lancé l'initiative *always-on-analytics* dédiée au suivi de nos campagnes numériques. Elle permet à nos marques d'adapter leurs messages et de concevoir des expériences inspirées d'informations en temps réel. Ces efforts nous permettent:



Encourager les familles à élargir leur répertoire culinaire

Notre «Smart Recipe Hub» s'est révélé être un puissant levier pour identifier les préférences alimentaires des consommateurs et resserrer nos liens avec eux. Par exemple, notre plateforme *Recetas Nestlé* en Amérique latine, qui a reçu plus de 185 millions de visites en 2020, aide les familles à préparer des recettes, les conseille sur les techniques de cuisine et les aide à adapter leurs menus grâce aux conseils de notre outil *MyMenuIQ*. Nous étendons ses fonctionnalités en intégrant davantage les détaillants en ligne et les recettes à acheter.

- d'identifier des moyens d'optimiser nos messages aux consommateurs lors de leurs déplacements;
- de renforcer la pertinence et la valeur de chaque interaction.

Affiner notre gestion de portefeuille et nos stratégies de choix des canaux. Nous renforçons en permanence notre capacité de collecte et d'exploitation des données sur l'évolution des comportements de consommation et les tendances du marché: ceci afin de prendre des décisions appropriées concernant nos portefeuilles et nos choix de canaux. Nos efforts portent en particulier sur notre programme de gestion stratégique des revenus, qui couvre désormais la majorité de nos marchés. Cette capacité nous aide à définir nos stratégies de commercialisation et à adapter en permanence les propositions de valeur des marques, les formats de produits et les barèmes de prix. Au moyen d'analyses de bout en bout, l'intelligence artificielle nous permet également de renforcer notre collaboration avec les clients, de fixer les priorités en matière de production et d'améliorer l'efficacité des promotions. Ces outils renforcent la capacité des équipes de vente locales à:

- traduire de façon proactive nos stratégies de nutrition abordable et de tendance au haut de gamme en opportunités de développement de catégories et de gains de parts de marché;
- renforcer la solidité et la qualité de nos relations avec les clients.

Numériser nos activités

A travers l'ensemble de notre réseau opérationnel, nous déployons des solutions numériques flexibles et modulables pour améliorer notre réactivité. Ces initiatives pluriannuelles nous permettent de mieux exploiter des technologies comme l'intelligence artificielle, l'analyse prédictive et la robotique collaborative pour soutenir l'automatisation des usines et la



Nespresso, un modèle de e-commerce pour toutes les saisons

Nespresso est un pionnier du e-commerce direct au consommateur. L'activité a conçu un écosystème numérique très réactif offrant tout un ensemble de services, allant de l'abonnement et de la création de communautés au service client assisté par IA et aux capacités de traitement avancées. En 2020, la robustesse et l'adaptabilité de ce modèle ont permis à Nespresso de faire face à une forte augmentation des achats en ligne.

personnalisation en fin de chaîne de production. En 2020, nous avons élargi le périmètre de ces programmes en vue d'accroître le flux, l'accessibilité et l'utilité des données en temps réel dans des secteurs tels que la gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement. Tous ces efforts soutiennent notre volonté de renforcer :

- l'accent sur les consommateurs et les clients;
- la flexibilité et l'agilité de notre production;
- la transparence et la traçabilité tout au long de nos chaînes d'approvisionnement.

Nous renforçons également notre capacité de collecte et de partage des données tout au long de nos chaînes de valeur. Nous collaborons avec des partenaires des chaînes d'approvisionnement afin d'expérimenter des solutions permettant de mieux équilibrer l'efficacité et la résilience. Par exemple, en 2020, nous avons étendu le champ d'application des technologies utilisées par nos plateformes de transport à 50% de notre réseau logistique mondial. Simultanément, le champ d'application de nos outils d'optimisation des réseaux équipés d'IA a été élargi pour évaluer différents scénarios d'approvisionnement et de livraison de produits. Nous avons ainsi renforcé notre capacité à répondre rapidement aux variations de la demande et à optimiser les calendriers de transport et de production. Ces outils nous permettent de mieux servir nos clients et de réduire l'empreinte carbone de nos opérations.

En effet, au-delà de l'efficacité et de la croissance, nous considérons la numérisation comme un levier pour atteindre nos objectifs de durabilité. Pour ce faire, nous intensifions nos efforts en vue de déployer des systèmes et des outils permettant de calculer et de surveiller de plus près les progrès réalisés dans des domaines tels que :

- les emballages durables;
- la réduction des émissions de CO₂;
- la gestion de l'eau.



«Growth hacking» pour nos équipes Accélérateur

Notre initiative «Accélérateur R&D» puise dans l'expertise et les capacités de Nestlé pour faciliter le développement rapide de produits en vue de lancement test dans un contexte de vente au détail. Les projets d'employés, d'étudiants et de start-up peuvent, à partir d'un concept, aboutir à un lancement test en magasin en moins de six mois. En 2020, notre expertise en matière de génération d'informations numériques, de panels de consommateurs en ligne et de e-commerce direct aux consommateurs a permis d'expérimenter et de perfectionner rapidement plusieurs innovations.

Par exemple, nous collaborons avec des partenaires tels qu'OpenSC, pionnier en matière de transparence des chaînes d'approvisionnement soutenu par le WWF, pour mettre sur pied une plateforme technologique conçue spécialement pour améliorer la traçabilité des matières premières. En 2020, ces efforts d'innovation ont franchi un nouveau seuil en associant des capteurs de proximité (Internet des objets) à des technologies à distance (satellite) et d'analyse (reconnaissance d'images) pour le suivi des chaînes d'approvisionnement en huile de palme au Mexique.

Renforcer l'expertise numérique de nos employés

La technologie doit permettre à nos employés de devenir plus autonomes. Pour qu'ils tirent le meilleur parti du processus de numérisation de Nestlé, nous avons renforcé leur savoir-faire numérique.

- Notre objectif est de donner les moyens aux équipes :
- de renforcer leur agilité à l'égard des technologies et des techniques numériques;
- de décider de façon autonome quand, où et comment déployer de nouvelles capacités.

Nous avons développé nos plateformes de formation et mis en place des universités numériques. Celles-ci mettent à disposition du matériel de formation facile à utiliser, qui permet aux employés d'acquérir des compétences numériques. En 2020, notre académie du e-commerce axée sur le référencement, les médias programmatiques, le e-commerce et l'analyse des données a ainsi formé plus de 16 000 employés et certifié 2 700 de nos collaborateurs de vente et de marketing. Ces académies contribuent à l'amélioration continue des compétences numériques et permettent à nos employés dans les différents marchés de se tenir à jour des meilleures pratiques de Nestlé et de nos partenaires technologiques.

Communiquer à travers nos marques

Nos marques nous aident à créer des expériences qui vont bien au-delà des produits. Nous communiquons à travers elles chaque jour et les utilisons pour exercer un impact réel sur la vie des gens et sur le monde qui nous entoure.

Boissons liquides
et en poudre



Produits pour
animaux de
compagnie



Nutrition et Health Science



illumina



Meritene



VITAL PROTEINS



Plats préparés et produits pour cuisiner



Produits laitiers et Glaces



Confiserie



Eaux



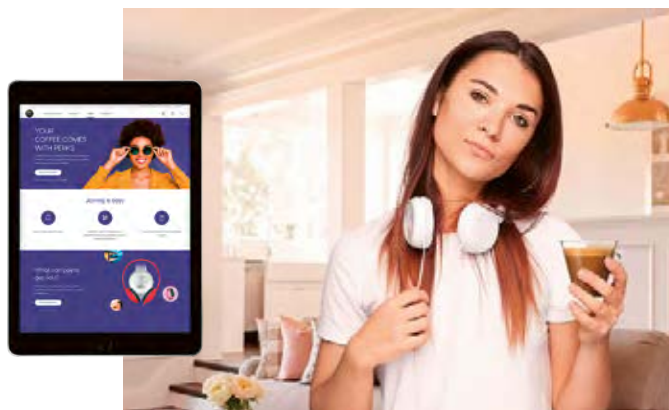
Boissons liquides et en poudre

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



Préserver dans chaque tasse ce que le monde recèle de meilleur

En 2020, Nespresso a élargi sa gamme *Reviving Origins* avec le lancement d'Amaha awe Uganda et de Kahawa ya Congo, le premier produit bio de la gamme. S'inscrivant dans la mission globale de Nespresso, ces cafés sont le produit d'un modèle d'affaires basé sur la durabilité. En partenariat avec des communautés qui se remettent de situations éprouvantes, Nespresso s'efforce de préserver certains des cafés les plus rares au monde, de restaurer des moyens de subsistance durables pour les caféiculteurs et d'encourager des pratiques agricoles régénératrices, exerçant ainsi un impact positif durable.



Créer une communauté du café

Nescafé Dolce Gusto (NDG) est un parfait exemple de la façon dont nos marques de café ont renforcé leurs modèles d'affaires numériques. Grâce à son programme de fidélisation *Premio* comptant un million de membres, à l'expansion de sa capacité de vente directe aux consommateurs et à sa nouvelle gamme de machines, NDG crée une communauté d'amateurs de café durable et de qualité.

En bref

Chiffre d'affaires
(en milliards de CHF) **22,2**

Marge opérationnelle
courante récurrente **22,5%**

Pourcentage du chiffre
d'affaires de Nestlé **26,4%**

Développer notre portefeuille de cafés infusés à froid

Nous avons élargi notre gamme de cafés froids grâce à *New Orleans* de *Nescafé Dolce Gusto*, le premier café en portions infusé à froid. Cette boisson onctueuse haut de gamme apporte aux amateurs de café un boost d'énergie naturel qui recrée l'expérience coffee@home et offre une alternative plus saine aux boissons gazeuses.



Boost d'énergie avec Milo à base végétale

Le besoin d'alternatives végétales aux produits laitiers, offrant un bon goût et une bonne nutrition, ne cesse d'augmenter, car de plus en plus de familles adoptent des régimes flexitariens, allégés en viande et en produits laitiers. Le nouveau *Milo* remplace la poudre de lait par des ingrédients issus du soja et de l'avoine. Les ingrédients de base sont les mêmes que ceux du *Milo* original – malt, orge et cacao.

Poursuivre la course à l'innovation

Combinant l'expertise de Nestlé en matière de café instantané au goût unique haut de gamme de Starbucks, notre partenariat mondial pour le café étend sa présence à de nouveaux territoires. La gamme comprend des torréfactions moyennes et intenses ainsi que des boissons inspirées des favoris de Starbucks – tels que Caffè Mocha ou Caramel Latte. Ils utilisent les mêmes grains 100% arabica de haute qualité que ceux servis dans les salons de café Starbucks.

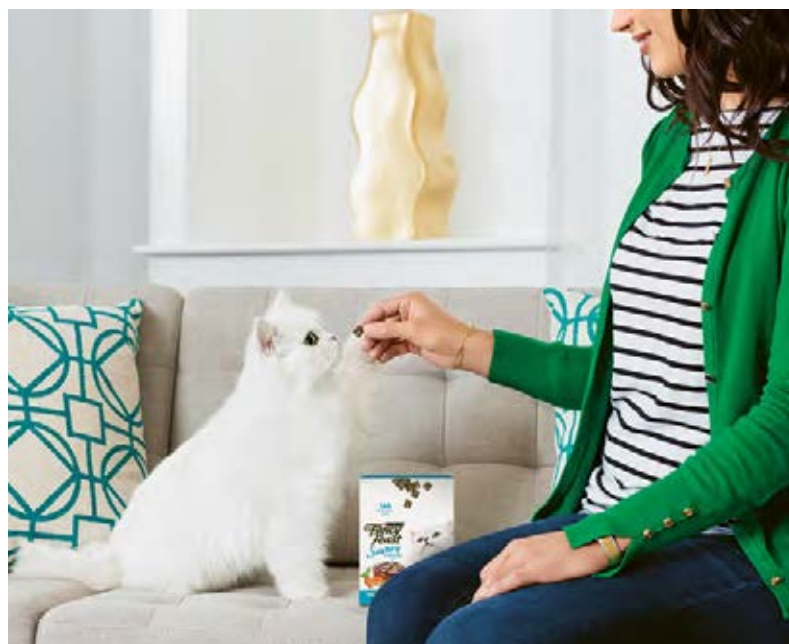


Renforcé par des moyens naturels

Nescafé connaît le café. Fabriquée à partir d'un extrait de café vert offrant un apport supplémentaire de caféine, cette nouvelle offre fonctionnelle propulse la marque dans l'univers des cafés fonctionnels. Le produit a été développé et mis sur le marché en moins d'un an et se présente sous des formats pratiques prêts-à-boire et solubles.

Produits pour animaux de compagnie

Les hommes et leurs animaux de compagnie vivent mieux ensemble. C'est le crédo qui pousse Purina à garantir chaque jour aux propriétaires d'animaux et aux vétérinaires une nutrition qui transforme la vie des animaux de compagnie et une expertise de classe mondiale en matière de soins des animaux. Comptant plus de 500 scientifiques, vétérinaires et experts en soins des animaux de compagnie dans le monde, Purina s'appuie sur la science et sa passion pour enrichir la vie des animaux de compagnie et de ceux qui les chérissent. Le portefeuille de Purina comprend des marques de premier ordre telles que *Purina ONE*, *Pro Plan*, *Friskies* et *Tidy Cats*.



Transformer le segment des friandises pour chats

Deux nouvelles friandises pour chats maintiennent Purina à la pointe en matière de forme et de fonction. S'inspirant du design traditionnel des barres chocolatées de la confiserie Nestlé, les nouvelles barres *Fancy Feast Savory Cravings* de Purina peuvent être divisées en plus petites portions pour prolonger la durée du plaisir. Et le design enroulé unique des *FELIX Play Tubes* offre aux chats une expérience aussi délicieuse que ludique.

En bref

Chiffre d'affaires
(en milliards de CHF) **14,0**

Marge opérationnelle
courante récurrente **22,0%**

Pourcentage du chiffre
d'affaires de Nestlé **16,6%**



Etendre la pertinence de Purina ONE

Purina ONE est désormais servi dans les bols des chiens et des chats de toute l'Amérique latine grâce à une forte expansion et une demande d'aliments pour animaux de compagnie haut de gamme. Chaque formule nutritionnelle de *Purina ONE* est créée par des nutritionnistes internes qui utilisent des ingrédients de haute qualité pour offrir aux animaux de compagnie la nutrition dont ils ont besoin à chaque étape de leur vie. L'innovation permanente apportant des avantages fonctionnels aux animaux est la clé du succès de *Purina ONE* et de sa croissance mondiale à deux chiffres.

Des repas exquis inspirés de la nature

Plus soucieux d'avoir accès à des ingrédients simples et naturels pour eux-mêmes, de nombreux consommateurs souhaitent désormais la même chose pour leurs animaux de compagnie. La nouvelle collection d'aliments humides pour chats *Gourmet Nature's Creations* de Purina s'inspire de la nature en utilisant des ingrédients naturels de haute qualité soigneusement sélectionnés, tels que le thon garni de tomates et de riz ou le poulet garni d'épinards et de tomates. Toutes les recettes sont réalisées sans colorants, conservateurs ou arômes artificiels.



Nouveau produit à mâcher pour les chiens

Les nouveaux os à mâcher sans cuir *Purina Prime Bones* sont une nouvelle friandise naturelle comestible et sûre qui satisfait le plaisir de mâcher instinctif du chien, tout en évitant les risques liés à l'utilisation de cuir, de vrais os ou de plastique. Disponibles en trois saveurs, les *Prime Bones* sont à base de chevreuil, de bison ou de sanglier, offrant aux chiens un avant-goût d'aventure.



Enrichir notre portefeuille

Avec l'acquisition de la marque *Lily's Kitchen*, Purina poursuit son expansion dans le segment à forte croissance des aliments naturels pour animaux. Forte d'une marque puissante, de solides valeurs éthiques et d'une croissance des ventes impressionnante, *Lily's Kitchen* trouve un écho particulier auprès des jeunes propriétaires d'animaux.

Un goût rehaussé pour une nouvelle expérience du repas

Friskies reste fidèle à sa mission d'aiguiser les sens des chats grâce au mariage unique de goûts, de textures et de températures de ses nouveaux aliments humides pour chats *Friskies Warm'd & Serv'd*. Les propriétaires d'animaux n'ont qu'à tremper ces succulents sachets nutritifs dans de l'eau chaude pour faire vivre à leurs chats une nouvelle expérience ludique de leurs repas. Une innovation dont seul *Friskies* a le secret.



Nutrition et Health Science

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



Elargissement de notre plateforme HMO

La gamme de compléments pédiatriques NAN applique l'expertise de Nestlé dans le domaine des oligosaccharides du lait maternel (HMO) et du microbiome pour ouvrir la voie vers un nouveau segment de nutrition. La formule de ces produits est conçue pour stimuler l'immunité et venir à bout de légers problèmes de santé courants, offrant aux nourrissons un petit coup de pouce pour rester en bonne santé tout au long de leur vie.



Une offre très haut de gamme née en Chine

Le lait infantile fabriqué localement *Belsol* est le dernier-né de la famille de produits Wyeth. La formule de ce produit est basée sur les contributions du centre d'innovation T-Mall d'Alibaba et a été conçue pour répondre spécifiquement aux besoins des bébés chinois, grâce à nos travaux de recherche en collaboration avec l'université de Pékin. La marque sera exclusivement utilisée pour favoriser l'expansion de Wyeth dans les villes de troisième et quatrième rang par leur importance.

En bref

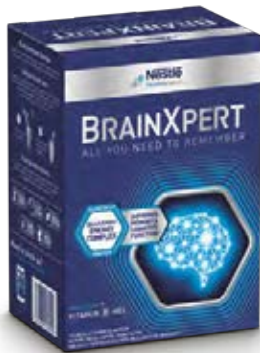
Chiffre d'affaires
(en milliards de CHF) **12,2**

Marge opérationnelle
courante récurrente **21,7%**

Pourcentage du chiffre
d'affaires de Nestlé **14,4%**

Améliorer la mémoire et les fonctions cognitives

BrainXpert est une boisson cétogène, la première du genre, dont il est cliniquement prouvé qu'elle améliore le fonctionnement du cerveau chez les personnes souffrant de troubles cognitifs légers, qui affectent une personne de plus de 65 ans sur cinq. Le produit est le résultat de recherches pionnières et répond à notre promesse de promouvoir une vie plus saine grâce à la nutrition.



Réécrire les règles du vieillissement cellulaire

La gamme *Celltrient* est conçue à base de nutriments cellulaires qui contribuent à la régénération et la restauration des processus corporels naturels qui soutiennent la santé des mitochondries, le «carburant» énergétique des cellules. Le lancement prend appui sur un écosystème numérique polyvalent qui favorise l'engagement des consommateurs et des professionnels de santé tout en les formant et encourage l'achat direct par le consommateur.



Étendre notre expertise dans les allergies alimentaires

L'acquisition d'Aimmune s'inscrit dans notre mission consistant à enrichir la vie grâce à la science nutritionnelle. *PALFORZIA* est le premier et le seul traitement approuvé par la FDA et la Commission européenne pour aider à réduire la fréquence et la sévérité des réactions allergiques aux arachides chez l'enfant. Aimmune nous aidera à étendre notre expertise dans la recherche et le développement de nouveaux traitements des allergies.



Nourrir les plus jeunes

Les céréales infantiles constituent une part importante de notre portefeuille nutritionnel et jouent un rôle essentiel dans le développement des plus jeunes, de la première cuillère à la table familiale. En 2020, nous avons lancé les *Cerelac Homestyle Meals*, variante alliant goûts salés et nouvelles textures, adaptés à l'Asie du Sud-Est. Nous avons également lancé *Cerelac NutriKoko*, à base de soja produit localement, enrichi de vitamines et de minéraux pour étendre notre offre abordable en Afrique.

Plats préparés et produits pour cuisiner

Notre catégorie Plats préparés et produits pour cuisiner offre un éventail d'aliments essentiels: bouillons, soupes, produits culinaires réfrigérés et à température ambiante, surgelés et pizzas. Le portefeuille inclut des marques emblématiques, dont *Maggi*, *Stouffer's* et *DiGiorno*, qui s'adaptent aux goûts nutritionnels régionaux et locaux ainsi qu'aux exigences et convictions des consommateurs.



Faire de la cuisine du quotidien une expérience d'harmonie alimentaire

MarketPlace est un portefeuille haut de gamme de produits pour cuisiner entièrement naturels qui exploite le nouvel écosystème numérique de *Maggi* pour instiller de la créativité dans la cuisine à la maison. Ayant pour ambition d'encourager une cuisine à la fois simple, amusante et goûteuse, la gamme comprend des produits comme le bouillon liquide *Maggi Le Bouillon* et *Maggi Bio Légumes*, un assaisonnement en emballage-papier.



En bref

Chiffre d'affaires
(en milliards de CHF)

11,5

Marge opérationnelle
courante récurrente

18,8%

Pourcentage du chiffre
d'affaires de Nestlé

13,7%



Bon pour vous, bon pour la planète

Tout au long de 2020, nous avons élargi notre portefeuille d'offres à base végétale en améliorant *Sensational Burger* de *Garden Gourmet* et en proposant de nouveaux produits enthousiasmants tels que *Sensational Vuna*, notre alternative végétale au thon. Nos marques contribuent à introduire l'alimentation à base végétale dans le quotidien de chacun et à fournir aux consommateurs des produits bons pour eux comme pour la planète.

Repositionner nos marques santé modernes

En 2020, nous avons revisité notre marque *Lean Cuisine* et lancé une marque sœur haut de gamme, *Life Cuisine*. Axée sur l'équilibre et le goût, celle-ci répond à des définitions plus personnalisées de la santé et du bien-être. Proposant des produits sans gluten ou encore hautement protéinés, cette large gamme offre aux consommateurs quinze solutions de repas différentes correspondant à la diversité de leurs modes de vie.



Révolutionner le monde de la pizza

Notre marque phare *DiGiorno* continue de révolutionner le monde de la pizza avec le lancement d'une croûte en croissant, la première du genre. Elle offre aux familles un moyen pratique de déguster une pizza fraîchement cuite, sur une croûte légère de croissant feuilleté et riche en beurre.



Cuisiner n'a jamais été aussi simple

Une des missions essentielles de notre marque *Maggi* est d'être le partenaire fraîcheur de tout chef de cuisine. Alliant polyvalence et commodité, notre gamme *Magic Sarap* offre des mélanges d'assaisonnements contribuant à internationaliser les goûts locaux et à susciter l'enthousiasme à chaque plat.



Introduire dans sa propre cuisine toutes les saveurs du monde

Notre nouvelle offre de sauces de cuisine haut de gamme *Totole* permet aux consommateurs de recréer chez eux les saveurs authentiques rencontrées au restaurant. Les produits sont fabriqués uniquement à partir de «sauce de première pression» de soja, de maïs et de blé naturellement fermentés, pour agrémenter les plats de tous les jours de saveurs «Xian» riches et multifacettes.

Produits laitiers et Glaces

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



Privilégier l'innovation rapide en matière d'alternatives végétales aux produits laitiers

De plus en plus de consommateurs, surtout de la génération Y, demandent des alternatives aux produits laitiers en raison d'intolérances ou d'allergies au lactose, de choix alimentaires ou de préoccupations environnementales. Nestlé répond à cette tendance de consommation en élargissant sa gamme d'alternatives végétales aux produits laitiers. En 2020, la société a lancé des produits à base végétale sous plusieurs marques, notamment: *Ninho*, *Nesfit Sabor Natural* ainsi qu'une alternative végane de *Carnation* au lait condensé. Dans le monde entier, près de 300 employés Nestlé de R&D se consacrent à la recherche et au développement de produits à base végétale.



Rassembler la famille avec la cuisine au four

Avec le grand retour de la cuisine au four et à la maison du fait de la pandémie, les laits évaporés et condensés de marques comme *Carnation*, *La Lechera* et *Moça* ont connu une forte croissance. Sur le continent américain, nous étions plus présents sur les plateformes numériques comme *Recetas Nestlé* et avons rapidement proposé aux consommateurs des recettes plus simples et créatives à base d'ingrédients à portée de main. Nous avons également ajouté des services tels que des tutoriels en ligne et la livraison à domicile.

En bref

Chiffre d'affaires
(en milliards de CHF)

11,0

Marge opérationnelle
courante récurrente

24,1%

Pourcentage du chiffre
d'affaires de Nestlé

13,0%

Des crèmes à café artisanales à base végétale pour relever le goût dans la tasse

Notre ambition est d'être la marque de choix des consommateurs pour les crèmes à café, quelles que soient leurs préférences. En appliquant notre savoir-faire en matière de produits à base végétale à des marques reconnues telles que *Natural Bliss* et Starbucks, nous répondons aux nouveaux besoins des consommateurs. L'association des profils saveurs de la marque à une texture riche et crémeuse permet aux amateurs de café de préparer leur tasse à leur façon.



Une expérience ultime de la glace KitKat

À l'occasion de son 85^e anniversaire, *KitKat* a entièrement reformulé son bâtonnet de glace, avec l'ambition d'affiner encore davantage l'expérience de la glace *KitKat*. Lancée dans un premier temps en Malaisie, la nouvelle glace au goût de gaufrette garnie de morceaux de gaufre *KitKat* finement broyés dans l'enrobage en chocolat a connu un succès retentissant. Suite à cette popularité immédiate, le nouveau bâtonnet de glace *KitKat* fait l'objet d'un lancement mondial.

Garantir l'accès à une nutrition abordable

Nestlé a redoublé ses efforts de longue date en vue de garantir l'accès à une alimentation abordable, dans un contexte de pandémie impactant sévèrement les revenus et les moyens de subsistance. Afin d'offrir des choix plus sains, nous avons accéléré le lancement d'une boisson lactée enrichie à la vanille de la marque *IDEAL* à un prix abordable. Et aux Philippines et au Pakistan, nous avons garanti l'approvisionnement en quantités suffisantes des laits sains *BEAR BRAND* et *BUNYAD* afin d'aider à combler les carences nutritionnelles et soutenir les systèmes immunitaires.



Une innovation offrant des boissons personnalisées de superaliments

Les consommateurs recherchent toujours plus de solutions personnalisées. Avec *nesQino*, Nestlé offre la possibilité aux consommateurs de personnaliser également des boissons de superaliments en fonction de leurs besoins et de leurs préférences. Lancé en Chine et au Japon, *nesQino* mixe des sachets de superaliments à l'un des trois sachets de base (smoothie, shake d'avoine ou milk shake) dans une machine Q-cup connectée numériquement pour créer des boissons saines. L'ensemble de la gamme dispose d'un «clean label», à savoir qu'elle ne comprend qu'un petit nombre d'ingrédients faciles à comprendre. Ce système innovant a été développé en à peine 18 mois et a été récompensé par le «red dot design award».

Confiserie

Les confiseries de Nestlé peuvent être consommées dans le cadre d'un régime alimentaire équilibré. Notre activité Confiserie inclut la marque emblématique *KitKat* et de nombreuses marques régionales et locales populaires. Dans les catégories chocolat et biscuits, nous voulons surpasser les attentes des consommateurs avec des produits à la saveur exceptionnelle. L'activité innove en permanence pour ravir les sens des consommateurs, créer des produits haut de gamme, rendre ces produits plus nutritifs et devenir plus durable.

En bref

Chiffre d'affaires
(en milliards de CHF)

7,0

Marge opérationnelle
courante récurrente

14,2%

Pourcentage du chiffre
d'affaires de Nestlé

8,3%



Créer des moments uniques à la maison

Les consommateurs ayant passé beaucoup plus de temps chez eux en 2020, nous avons observé un retour de la cuisine au four. En effet, ceux-ci recherchaient des activités ludiques avec leurs enfants, leur partenaire ou encore pour eux-mêmes. *Nestlé Dessert* en France et *Nestlé Toll House* aux Etats-Unis ont souhaité rassembler les familles et leur permettre de vivre des moments chaleureux et réconfortants. Les marques ont associé leurs produits à des plateformes numériques proposant recettes, conseils et activités ludiques pour les enfants. Ce lien virtuel avec les consommateurs est un moyen de fidéliser dans cette catégorie nos nouveaux pâtisseries en herbe, ainsi que ceux qui se sont remis à la pratique.



Célébrer les 85 ans d'une icône

A l'occasion de son 85^e anniversaire, *KitKat* est devenue pour la première fois la première barre chocolatée du monde, si on considère les parts de marché en valeur. Cela n'a été possible que grâce à sa capacité d'innover en permanence et à s'étendre dans de nouvelles régions et à de nouveaux segments. Par exemple, la gamme *KitKat* pour les fêtes comprenant des formes de lapin et de Père Noël a été lancée à l'échelle mondiale, et des extensions à cette gamme sont actuellement à l'étude. Des tablettes *KitKat* ont été testées sur certains marchés pilotes et seront lancées sur d'autres marchés au cours des prochaines années. Plusieurs nouvelles boutiques de chocolat *KitKat*, dans lesquelles les consommateurs peuvent créer leurs propres arômes de *KitKat*, ont été ouvertes au Canada et en Australie, ainsi que cinq nouveaux magasins éphémères au Brésil.

Les plantes comme source d'énergie

Les barres chocolatées *YES!* comptent une nouvelle gamme contenant 10 grammes de protéines végétales provenant d'une combinaison naturelle de noix et de pois. Cette innovation récente répond à une tendance à la consommation de protéines de pois, les consommateurs recherchant différents types de protéines végétales bonnes pour eux et pour l'environnement.

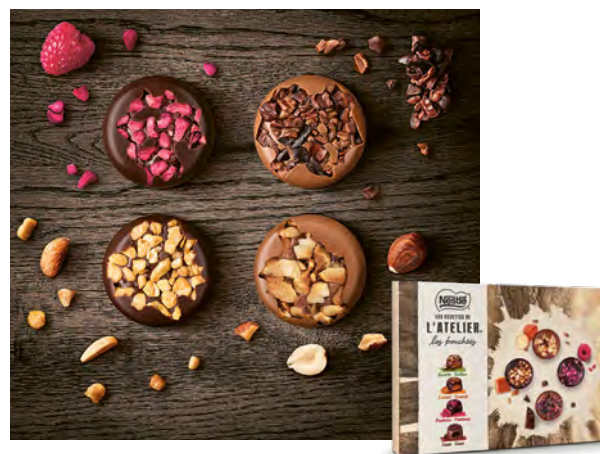


De nouveaux moyens de ravir les consommateurs

Dans le cadre de sa stratégie «Chocobakery», Nestlé Brésil continue d'inventer de nouvelles manières d'offrir aux consommateurs un plaisir occasionnel abordable. En 2020, le premier *Nestlé Chocobiscuits* comprenant un biscuit croustillant au beurre à l'intérieur et un chocolat crémeux à l'extérieur a été lancé avec succès sur le marché. En plus de cette innovation, certaines marques existantes, telles que *Negresco* et *Bono*, ont été améliorées pour offrir aux consommateurs une nouvelle expérience culinaire.

Relever le défi de l'emballage durable

En 2020, Nestlé a continué de progresser vis-à-vis de ses engagements en matière d'emballages, notamment avec le lancement des tablettes de chocolat *Smarties* en emballages papier recyclables. Les tablettes sont emballées par des machines ultrarapides utilisées auparavant pour les emballages plastique ou en laminé. C'est la première fois que ce matériau est utilisé pour des tablettes de chocolat.



Offrir un chocolat haut de gamme dans de nouveaux formats

Après un lancement réussi à Noël 2019, *Les Bouchées Nestlé Recettes de l'Atelier* ont maintenu leur forte croissance en 2020, doublant leurs ventes par rapport à l'année précédente. Le coffret cadeau contient des pralinés au chocolat fourrés de garnitures onctueuses et décorés de noix et de fruits, créant un délice pour les papilles comme pour les yeux. Nous avons constaté que les achats étaient fréquemment répétés en France, en Espagne, en Suisse, en Italie et en République tchèque et avons testé avec succès le marché en Russie.

Eaux

Notre activité Eaux s'emploie à offrir une hydratation saine, en améliorant la qualité de vie et en contribuant à un avenir plus sain. Son axe stratégique porte sur ses marques internationales emblématiques – *S. Pellegrino*, *Perrier* et *Acqua Panna* – ainsi que sur ses principales marques d'eau minérale haut de gamme et ses produits d'eau fonctionnels. Dans de nombreux marchés émergents, *Nestlé Pure Life* propose une eau conditionnée sûre, propre et contrôlée. La durabilité est présente dans les innovations tout au long de la chaîne de valeur de l'activité Eaux.



Progrès réalisés vers notre objectif zéro émission nette

Notre activité Eaux offre des produits d'hydratation saine partout dans le monde. En 2020, nous nous sommes engagés à rendre l'ensemble de notre portefeuille neutre en carbone d'ici 2025. *Perrier*, *S. Pellegrino* et *Acqua Panna*, nos marques d'eaux emblématiques, qui seront les premières concernées, devraient atteindre cette neutralité d'ici 2022. Pour réaliser cet objectif, nous recourons à des compensations de haute qualité en plus d'investir dans des projets qui réduisent ou séquestrent le CO₂ à travers l'ensemble de notre portefeuille. D'autres marques comme *Vittel* et *Levissima* ont volontairement pris la décision d'aller plus vite que les engagements pris par le Groupe et visent également une neutralité carbone d'ici 2022.

En bref

Chiffre d'affaires
(en milliards de CHF)

6,4

Marge opérationnelle
courante récurrente

10,0%

Pourcentage du chiffre
d'affaires de Nestlé

7,6%



Un courant d'innovation intense

Suite au lancement réussi en 2019 de *S. Pellegrino Essenza*, nous avons continué de séduire les consommateurs avec de nouvelles saveurs en 2020. Par exemple, aux Etats-Unis, nous avons introduit la saveur Blood Orange & Black Raspberry. Nous avons également lancé une bouteille de plus grande taille (50 cl), qui offre aux consommateurs un plaisir de plus longue durée, ainsi qu'un format recyclable (PET) dans certains pays européens. Le fait d'associer la prestigieuse marque *S. Pellegrino* à la nouveauté des eaux gazeuses aromatisées a contribué à une forte croissance de la marque.

Progresser vers un futur sans déchets

Dans le cadre de notre engagement à rendre nos emballages recyclables ou réutilisables et à réduire notre utilisation de plastiques vierges, Nestlé Waters utilise désormais du plastique recyclé dans ses emballages pour la plupart de ses marques et pour beaucoup de ses produits dans le monde. Et conformément à l'ambition de l'économie circulaire ne prévoyant aucune création de nouveaux matériaux, ce plastique peut bien sûr être recyclé de nouveau. Toutes les bouteilles *Buxton* au Royaume-Uni et les produits *Valvert* en Belgique utilisent du plastique 100% recyclé dans leurs bouteilles; de nombreux formats de bouteilles *Vittel* font de même.



Intégrer à l'eau les bienfaits des plantes

La marque *Buxton* de Nestlé Waters a initié le lancement test d'un produit d'eau fonctionnelle infusée aux plantes au Royaume-Uni en 2020. *PLANT+WATER BY BUXTON* est un mélange d'eau de source, de polyphénols végétaux et de magnésium, avec un mélange d'arômes de fruits et d'herbes. Les bouteilles sont entièrement recyclables.



Une collaboration emblématique

Fidèle à sa tradition de partenariat avec de grands artistes, *Perrier* a annoncé une collaboration avec le célèbre plasticien Takashi Murakami pour créer la nouvelle collection *Perrier x MURAKAMI*. En amont de la sortie en 2021 de la gamme complète aux couleurs et motifs de Murakami, deux bouteilles de *Perrier* en verre d'édition limitée, illustrant ses œuvres originales, ont été lancées à l'échelle mondiale l'année dernière. Tout au long de son histoire, certains des artistes les plus connus du monde ont créé des œuvres d'art d'avant-garde pour *Perrier*.



Agir pour la biodiversité

Vittel a réaffirmé en 2020 son engagement à préserver la biodiversité. Depuis près de 30 ans, l'équipe œuvre pour la préservation des sols, des espaces naturels et des ressources en eau au cœur des Vosges, où l'eau de *Vittel* est puisée. Aujourd'hui, plus de 10 000 hectares sont en cours de préservation. Et désormais, nous dépassons les limites de notre territoire pour œuvrer en faveur de la biodiversité dans d'autres secteurs. Nous élaborerons de nouvelles solutions et développerons les solutions existantes en partenariat avec l'ONG Ashoka. Nous avons célébré cet élargissement de nos efforts par une relance de la marque *Vittel*.

Création de valeur partagée



Gamme NIDO FortiGrow:
fournir une alimentation
aux enfants en âge scolaire

NIDO FortiGrow fournit une alimentation adaptée aux besoins des enfants d'âge scolaire afin de soutenir leur apprentissage, leur système immunitaire et leur croissance.

Plus de **90** millions
de francs suisses de
donations liées à la COVID-19
effectuées en numéraire
et en nature dans plus
de 50 pays

33 millions
d'enfants couverts par
Nestlé for Healthier Kids

-37%
d'émissions de GES de scope 1
et 2 par tonne de produits
depuis 2010

626 700
cultivateurs prenant part
à *Farmer Connect* de Nestlé

Notre raison d'être «Nous croyons en la force d'une bonne alimentation pour améliorer la qualité de vie de tous aujourd'hui, ainsi que celle des générations futures» nous engage à exercer un impact positif sur la vie des personnes, les animaux et l'environnement, maintenant et à l'avenir.

Pourquoi nous croyons en la Création de la valeur partagée

La Création de valeur partagée consiste à créer de la valeur à long terme tout en créant de la valeur pour la société et en protégeant l'environnement. Alors que le changement climatique, la pandémie mondiale et le ralentissement de l'économie sévissent dans le monde entier, il est plus urgent que jamais de proposer des solutions répondant aux besoins des personnes, aidant à s'attaquer aux défis de société et générant une valeur économique.

Nos engagements et leur impact

Portés par notre raison d'être, nous poursuivons des objectifs et engagements ambitieux alignés sur les Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies. En particulier, nous nous employons à promouvoir une vie plus saine pour les adultes et les enfants, à améliorer les conditions de vie là où nous opérons et à protéger et restaurer l'environnement.

Nos progrès concernant nos engagements montrent que l'activité des entreprises peut être une force au service du bien commun contribuant à relever les défis locaux et mondiaux. Nos activités et nos rapports sur la durabilité sont conformes aux cadres mondiaux et à celui du Groupe de travail sur la publication d'informations financières relatives au climat (TCFD). Pour plus d'informations, consultez www.nestle.com/climate.



Partenariat pour préserver la santé des personnes

Depuis le début de la pandémie, nous avons œuvré pour préserver la santé et la sécurité des personnes et communautés, notamment en soutenant la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR) par des dons en numéraire, de nourriture, d'eau et de produits de nutrition médicale.



Informations supplémentaires

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

Intensifier les progrès

Nous avons bien progressé dans la réalisation de nos engagements pour 2020. Au moment de la publication du présent rapport, 28 des 36 engagements étaient entièrement réalisés. Nous intensifions nos efforts afin de réaliser pleinement ceux encore en cours ou en passe d'être accomplis.

Ces engagements ont été la pierre angulaire de notre profond dévouement en faveur de la durabilité environnementale et sociale; à l'aube de cette nouvelle décennie, nous nous fixons de nouvelles ambitions qui nous permettront d'accélérer encore notre progression. Nous continuerons de faire progresser la santé de notre planète, favoriser les avancées sociales et soutenir un système alimentaire sain et durable. Nous avons pris des engagements ambitieux et établi une feuille de route détaillée pour atteindre zéro émission nette de gaz à effet de serre d'ici 2050. Nous avons également l'ambition de rendre 100% de nos emballages recyclables ou réutilisables d'ici 2025.



Informations supplémentaires

Nous avons d'ores et déjà parcouru un long chemin, en réalisant des avancées majeures année après année. Regardez cette vidéo pour en savoir plus sur nos principales réalisations. Scannez ce code QR ou consultez www.nestle.com/csv.



Statut de nos engagements

✓ Atteint

⋯ Prolongé ou partiellement 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	Développer, 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, légumineuses 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, aidants et enseignants d'encourager les enfants à adopter des comportements propices à la santé ✓ Promouvoir et protéger l'allaitement en poursuivant l'application d'une politique à la pointe du secteur visant la commercialisation responsable des substituts du lait maternel ✓ Inciter les gens à boire de l'eau pour mener une vie plus saine ✓ Etablir des partenariats pour promouvoir des environnements alimentaires sains 	<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 humains 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 humains 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 et l'environnement



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

Prendre soin de l'eau	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



Temps forts de 2020

Lorsque nous avons fixé nos engagements, nous savions qu'ils étaient ambitieux. Les progrès que nous avons réalisés pour chacun d'entre eux en 2020 se sont traduits par des actions et réalisations concrètes.

Nos engagements participent de nos efforts à long terme pour être une force au service du bien commun. Nous le savons: les changements importants à l'échelle mondiale requièrent de la collaboration. C'est pourquoi nous concluons des partenariats avec des gouvernements, des organisations non gouvernementales (ONG) et d'autres acteurs afin d'avoir un impact positif durable.

A tous les niveaux de notre Entreprise, nos collaborateurs apportent leur pierre à l'édifice de la durabilité grâce à un nombre grandissant de projets, d'actions et de produits. Nous allons accélérer ces efforts à l'avenir.

Découvrez d'autres récits et réalisations sur [nestle.com/csv](https://www.nestle.com/csv).



Pour les individus
et les familles



Pour nos
communautés



Pour la planète



Aider les bébés souffrant d'allergie
aux protéines du lait de vache

L'allaitement est ce qu'il y a de mieux pour les bébés. Nous sommes activement engagés à le promouvoir et la question ne fait pas débat. Lorsque l'allaitement n'est pas possible, nous proposons des solutions de nutrition infantile de haute qualité, y compris des préparations pour bébés souffrant d'allergie aux protéines du lait de vache (APLV). Cette allergie alimentaire est l'une des plus courantes chez les enfants en bas âge. Ses symptômes, qui peuvent être éprouvants pour les parents, comprennent de la diarrhée, des vomissements, de l'eczéma, voire de l'anaphylaxie.

En 2020, nous avons lancé *Althéra HMO*, une formule hypoallergénique spécialisée, dont l'efficacité pour soulager les symptômes et favoriser une croissance et un développement sains chez les bébés souffrant d'APLV a été démontrée cliniquement. Les bébés atteints d'APLV ont également un système immunitaire immature pouvant augmenter le risque d'infections. *Althéra HMO* est donc complétée par le mélange d'oligosaccharides du lait maternel (HMO) de Nestlé, qui réduit le risque d'infections en stimulant le système immunitaire.



Offrir des solutions de nutrition
infantile spécialisées lorsque
l'allaitement n'est pas possible





Lutter contre les carences en micronutriments à travers des solutions personnalisées

BEAR BRAND propose des aliments et boissons enrichis abordables. Cœuvrant pour un meilleur accès aux informations nutritionnelles, BEAR BRAND a récemment lancé un nouvel outil numérique d'évaluation nutritionnelle, le Tibay Calculator. Cet outil aide les parents à mieux comprendre la qualité et la diversité de l'alimentation de leurs enfants. En collaboration avec le «Food and Nutrition Research Institute», des chercheurs de Nestlé Research ont conçu un algorithme calculant les scores de diversité alimentaire et identifiant les carences en nutriments dans l'alimentation des 6-12 ans.



Aider les consommateurs à faire des choix éclairés concernant leur apport nutritionnel



Aider les familles à faire de bons choix alimentaires

L'éducation à la nutrition est un enjeu central de notre objectif d'aider 50 millions d'enfants à mener une vie plus saine, ce qu'ambitionne notre initiative phare *Nestlé for Healthier Kids*.

En mai 2020, nous avons lancé la nouvelle initiative *Cook Together*. Avec près de 40 marques Nestlé participantes au niveau mondial, *Cook Together* a touché plus de 225 millions de parents, encourageant les familles à passer plus de temps en cuisine à préparer ensemble des repas nutritifs. En novembre, une deuxième campagne a été lancée, avec un livre de cuisine, des concours et des prix.



Sensibiliser les enfants à la valeur nutritionnelle de la cuisine



Soutenir la jeunesse – virtuellement

La hausse du chômage induite par la COVID-19 touche avant tout les jeunes, pourtant indispensables à la reprise économique. En réponse, Nestlé a étendu son initiative mondiale *Nestlé Needs YOUth* en lançant un nouveau programme de stages virtuels dans plusieurs pays.

Grâce à ce programme, les jeunes peuvent améliorer leur employabilité en accédant à des cours, conçus en partenariat avec LinkedIn, Coursera et MiriadaX. Ces cours servent de passerelle entre l'enseignement supérieur et le monde professionnel. Les jeunes participants bénéficieront également d'un enseignement prodigué par des experts mondiaux de premier ordre.



Étendre *Nestlé Needs YOUth* en ligne pour améliorer l'employabilité



Assurer un revenu de subsistance

Chaque agriculteur doit pouvoir disposer de revenus lui permettant de vivre. Le nouveau *Household Income Accelerator Project* de Nestlé contribue à changer la donne pour les producteurs de cacao.

Lancé en août 2020, le programme pilote du projet vient en aide à 1000 agriculteurs. Ils reçoivent des incitations financières en contrepartie de résultats sociaux et environnementaux positifs obtenus grâce à de bonnes pratiques agricoles, la plantation d'arbres d'ombrage et la lutte contre le travail des enfants. L'avancement du projet sera étroitement suivi. L'évolution et les résultats seront rendus publics.



Investir dans un avenir durable pour les communautés agricoles



Saluer le travail des cultivateurs

Derrière chaque tasse de *Nescafé*, il y a des milliers de caféiculteurs engagés. Nous souhaitons que nos consommateurs découvrent les visages et noms de celles et ceux qui rendent nos produits à base de café possibles.

En 2020, nous avons lancé une campagne multimédia pour saluer leur travail exceptionnel. Nous avons ainsi partagé leur histoire à l'aide de photos sur des emballages, d'affiches aux points de vente, de panneaux d'affichage et de posts sur les réseaux sociaux. Cette campagne visant à rapprocher les consommateurs de café des caféiculteurs contribuant à la production de *Nescafé* a totalisé plus de 9 millions d'impressions.



Tisser des liens entre les consommateurs et les caféiculteurs



Développer une alimentation à base végétale pour l'avenir

Nestlé dispose d'un solide portefeuille d'options à base végétale. En août 2020, nous avons développé des alternatives végétales aux produits de la mer. Notre alternative au thon, la dernière-née de la marque *Garden Gourmet*, contribue à réduire la surpêche et à protéger la biodiversité des océans. Composée d'uniquement six ingrédients d'origine végétale, elle est riche en protéines et en acides aminés essentiels, et ne contient ni colorants artificiels ni conservateurs. Nous avons développé cette alternative au thon en neuf mois grâce à notre profonde expertise R&D en science des protéines et à nos technologies exclusives.



Proposer plus d'options de protéines végétales meilleures pour vous et pour la planète



Transformer les emballages pour notre avenir

Nous accélérons la recherche et l'innovation pour rendre 100% de nos emballages recyclables ou réutilisables et réduire d'un tiers l'utilisation des plastiques vierges d'ici 2025. Notre approche comporte cinq piliers:

- **Réduire la taille des emballages et le recours au plastique vierge:** nous avons investi USD 30 millions dans le «Closed Loop Leadership Fund» pour soutenir la transition vers des plastiques recyclés de qualité alimentaire.
- **Développer des systèmes réutilisables et rechargeables:** nous développons des options réutilisables et rechargeables, en collaboration avec Loop en France et Algramo au Chili.
- **Concevoir de nouveaux matériaux alternatifs:** nous optons pour des emballages papier dès que cela est faisable, comme pour les cubes de bouillon *Maggi*. Purina a lancé le premier emballage en plastique souple recyclable du secteur des aliments humides pour animaux de compagnie.
- **Façonner un futur sans déchets:** en août 2020, Nestlé Philippines a atteint la neutralité plastique en collectant autant de plastique qu'elle en produit. Nous collaborons également avec «STOP Project» pour lutter contre la pollution plastique en Indonésie.



Faciliter l'accès aux possibilités de recharge et de réutilisation pour nos consommateurs

- **Encourager de nouveaux comportements:** Nestlé déploie un programme de formation aux emballages durables pour tous les employés, tandis que *Nescafé Dolce Gusto* a lancé une campagne de recyclage pour les consommateurs en Allemagne et au Mexique.



Fournir aux agriculteurs des plantules pour préserver l'environnement



Préservation et restauration des forêts

La lutte contre la déforestation dans nos chaînes d'approvisionnement est cruciale face au changement climatique. Ainsi, nous collaborons avec l'Etat ivoirien et l'ONG «Earthworm Foundation» pour préserver et reboiser la réserve classée de Cavally en Côte d'Ivoire, un haut lieu de biodiversité. Grâce à un investissement de CHF 2,5 millions dans le cadre de l'initiative Cacao et les forêts, le *Nestlé Cocoa Plan* a permis de cartographier les fournisseurs pour s'assurer qu'ils ne se situent pas en zones protégées. Nous distribuons aussi des arbres forestiers aux agriculteurs afin d'améliorer l'environnement dans leurs exploitations. Le projet pourra ensuite servir de modèle pour d'autres forêts.

Dialogue avec les parties prenantes

Dialoguer avec nos parties prenantes

Investisseurs, organisations multilatérales, Etats, ONG, société civile, monde universitaire, communautés locales, fournisseurs, consommateurs, clients commerciaux et collaborateurs comptent parmi nos parties prenantes. Même si 2020 a été une année compliquée pour l'engagement en personne, nous avons poursuivi le dialogue avec nos parties prenantes.

En mars, un atelier virtuel a examiné les moyens d'assurer un revenu de subsistance aux producteurs de cacao. En juin, un webinaire, organisé dans le cadre de la Semaine verte de l'UE en partenariat avec la «Earthworm Foundation», s'est penché sur la contribution de la technologie satellitaire aux chaînes d'approvisionnement sans déforestation. Nous avons aussi collaboré avec des parties prenantes pour comprendre comment la communication sur les emballages peut aider les consommateurs à prendre des décisions éclairées.

En juin, notre Administrateur délégué U. Mark Schneider était l'un des principaux intervenants lors du lancement de la campagne «Objectif zéro» des Nations Unies, destinée à encourager les entreprises à s'engager à atteindre zéro émission nette d'ici 2050. Lors de la Semaine du climat en septembre, nos dirigeants ont discuté avec des responsables de gouvernements, d'entreprises et de la société civile de la lutte contre la déforestation et la promotion de la reforestation. En décembre, nous avons organisé deux sessions avec les parties prenantes autour de la *Feuille de route zéro émissions nettes de Nestlé*.

Chaque année, le CSV Council de Nestlé guide activement notre approche de la Création de valeur partagée. Ce groupe d'experts dans divers domaines – de la responsabilité d'entreprise, la stratégie et la durabilité à la nutrition, l'eau et au développement rural – conseille Nestlé et évalue nos progrès en nous aidant à approfondir notre compréhension des questions sociétales clés. En 2020, le CSV Council a rencontré notre Administrateur délégué et les membres de la Direction du Groupe pour discuter de questions liées à la durabilité, notamment l'ambition de Nestlé d'atteindre zéro émission nette d'ici 2050.

Evaluation de la pertinence

Attentifs à l'évolution constante des priorités de nos parties prenantes, nous sommes conscients de la nécessité de nous adapter pour répondre aux attentes. Tous les deux ans, nous procédons à une évaluation formelle de la pertinence, qui nous permet d'identifier et de prioriser les enjeux les plus importants pour nos activités et nos parties prenantes. En 2020, nous avons optimisé encore notre processus d'évaluation de la pertinence. Nous avons pleinement intégré

l'évaluation dans le processus de gestion des risques d'entreprise de Nestlé, afin de nous assurer que les grands enjeux de durabilité soient intégrés dans les risques et opportunités pris en compte par l'ensemble de l'Entreprise.

L'évaluation, co-dirigée en interne par Public Affairs et Group Risk Management, a été réalisée par un tiers indépendant afin de garantir une confidentialité et une impartialité totales. Suite à une phase de recherche et de planification, 72 parties prenantes clés, internes et externes, ont été interrogées et invitées à noter les enjeux en fonction de l'importance qu'ils leur attribuent.

En fonction des résultats de l'évaluation, nous recalibrerons nos activités. Nous nous attaquerons aux enjeux identifiés comme étant les plus importants pour nos activités en nous fixant des objectifs ambitieux pour faire progresser la santé de notre planète, favoriser le progrès sociétal et soutenir un système alimentaire sain et durable. Pour plus d'informations sur les risques, voir la page 60.

Notre performance dans le cadre d'indices clés



FTSE4Good

Nestlé a confirmé sa solide position au sein de l'indice avec une note globale ESG (environnement, société et gouvernance) de 4,9 sur 5 en 2020. Ce chiffre est nettement supérieur à la moyenne du sous-secteur des produits alimentaires.



Nestlé a obtenu un score ESG élevé et s'est classée en tête du secteur alimentaire en Europe.

MSCI
ESG RATINGS



CCC B BB BBB A AA AAA

En 2020, Nestlé a été notée AA par le MSCI ESG Research pour sa performance ESG.



Nous sommes restés dans le groupe de tête pour le Climat et l'Eau.

Matrice d'évaluation de la pertinence

Importance pour les parties prenantes	Majeure	<ul style="list-style-type: none"> ● Droits humains ● Approvisionnement responsable 	<ul style="list-style-type: none"> ● Climat et décarbonisation 	
	Significative	<ul style="list-style-type: none"> ● Biodiversité ● Contexte géopolitique et économique ● Relations avec les détaillants ● Préservation de l'eau (y compris de l'eau en bouteille) ● Taxation et réglementation des produits ● Relations avec les communautés ● Ethique des affaires ● Communication de marque et marketing responsable 	<ul style="list-style-type: none"> ● Modèles d'affaires innovants ● Numérique et technologies ● Compétitivité et productivité ● Emballages des produits et plastiques ● Evolution du comportement du consommateur ● Valeur nutritionnelle du portefeuille ● Qualité et sûreté des produits 	
	Modérée	<ul style="list-style-type: none"> ● Bien-être animal ● Cybersécurité ● Acquisitions et investissements ● Diversité et inclusion ● Zéro déchet ● Accès à une bonne nutrition 	<ul style="list-style-type: none"> ● Attraction et fidélisation des talents 	
		Modéré	Significatif	Majeur

Impact sur le succès de Nestlé – parties prenantes internes

- Individus
- Communautés
- Planète
- Optimisation de la valeur à long terme

Rétrospective financière

Chiffres clés (consolidés)

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

	2019	2020
Résultats		
Chiffre d'affaires	92 568	84 343
Résultat opérationnel courant récurrent ^(a)	16 260	14 903
en % du chiffre d'affaires	17,6%	17,7%
Résultat opérationnel courant ^(a)	13 674	14 233
en % du chiffre d'affaires	14,8%	16,9%
Bénéfice de l'exercice attribuable aux actionnaires de la société mère (Bénéfice net)	12 609	12 232
en % du chiffre d'affaires	13,6%	14,5%
Bilan et tableau de financement		
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère	52 035	45 695
Dettes financières nettes ^(a)	27 138	31 319
Ratio dette financière nette/fonds propres	52,2%	68,5%
Cash flow d'exploitation	15 850	14 377
en % de la dette financière nette	58,4%	45,9%
Cash flow libre ^(a)	11 934	10 245
Acquisitions d'immobilisations	5 482	11 367
en % du chiffre d'affaires	5,9%	13,5%
Données par action		
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (en millions d'unités)	2 929	2 845
Bénéfice de base par action	CHF 4.30	4.30
Bénéfice récurrent par action ^(a)	CHF 4.41	4.21
Dividende selon la proposition du Conseil d'administration de Nestlé S.A.	CHF 2.70	2.75
Capitalisation boursière, fin décembre	301 772	293 644
Nombre d'employés (en milliers)	291	273

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

En millions (sauf pour les données par action)	Total CHF 2019	Total CHF 2020	Total USD 2019	Total USD 2020	Total EUR 2019	Total EUR 2020
Chiffre d'affaires	92 568	84 343	93 218	89 982	83 217	78 801
Résultat opérationnel courant récurrent ^(a)	16 260	14 903	16 374	15 900	14 618	13 924
Résultat opérationnel courant ^(a)	13 674	14 233	13 770	15 185	12 293	13 298
Bénéfice de l'exercice attribuable aux actionnaires de la société mère (Bénéfice net)	12 609	12 232	12 698	13 050	11 336	11 428
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère	52 035	45 695	53 700	51 876	47 921	42 182
Capitalisation boursière, fin décembre	301 772	293 644	311 426	333 364	277 911	271 072
Par action						
Bénéfice de base par action	4.30	4.30	4.33	4.59	3.87	4.02

(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 48.

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

Vue d'ensemble

Avant-propos

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

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

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

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

Les comparatifs 2019 du résultat opérationnel courant récurrent et résultat opérationnel courant ont été ajustés suite à un changement apporté à la structure commerciale. Le 1^{er} janvier 2020, Nestlé Waters est passée d'une activité gérée au niveau mondial à une activité gérée au niveau régional, et ses résultats sont donc rapportés au niveau de la Zone EMENA, de la Zone AMS et de la Zone AOA.

Introduction

2020 a été une année éprouvante pour beaucoup. Mais la manière dont elle nous a tous rapprochés nous a beaucoup impressionnés. Nous tenons à remercier nos collaborateurs et nos partenaires, des agriculteurs aux distributeurs, avec qui nous avons travaillé pour assurer l'approvisionnement en aliments et boissons des populations à travers le monde.

Dans cet environnement sans précédent, nous avons enregistré pour la troisième année consécutive une amélioration de la croissance organique, de la profitabilité et de la rentabilité du capital investi.

La pandémie mondiale ne nous a pas ralentis. Notre expertise en matière de nutrition, nos capacités numériques, notre structure décentralisée et nos moteurs d'innovation nous ont permis de nous adapter rapidement à l'évolution des comportements et des tendances des consommateurs. Nous avons poursuivi la transformation de notre portefeuille, continué à transformer Nestlé Health Science en un acteur puissant de la nutrition et étendu notre présence dans les services de vente directe aux consommateurs.

Parallèlement, nous sommes restés concentrés sur les questions de durabilité et avons établi un plan d'action détaillé pour atteindre zéro émission nette de gaz à effet de serre d'ici 2050. Ce plan devrait soutenir la croissance future avec un effet neutre sur le bénéfice – il générera de la valeur pour la société et nos actionnaires.

Pour 2021, nous prévoyons une amélioration continue de la croissance organique, de la profitabilité et de la rentabilité du capital, conformément à notre modèle de création de valeur.

Chiffre d'affaires

La croissance organique a atteint 3,6% en 2020, son niveau le plus élevé au cours des cinq dernières années. La croissance interne réelle s'est accélérée à 3,2%. L'effet prix a contribué à hauteur de 0,4% et s'est amélioré durant l'exercice, en particulier dans les marchés émergents.

La croissance repose sur la forte dynamique aux Amériques et le solide développement du chiffre d'affaires en EMENA. AOA a affiché une croissance positive. Les marchés développés ont enregistré une forte croissance organique de 3,8%. La croissance dans les marchés émergents s'est améliorée durant l'exercice et a atteint 3,4%.

Par catégorie de produits, ce sont les produits pour animaux de compagnie Purina et leurs marques haut de gamme *Purina Pro Plan*, *Purina ONE* et *Felix* qui ont le plus contribué à la croissance. Les produits laitiers ont enregistré une croissance élevée à un chiffre grâce à la demande accrue de produits de pâtisserie maison et de laits enrichis économiques. Le café a affiché une croissance moyenne à un chiffre, stimulée par la forte demande des consommateurs pour les produits Starbucks, *Nespresso* et *Nescafé*. Le chiffre d'affaires des produits Starbucks a atteint CHF 2,7 milliards, générant du chiffre d'affaires supplémentaire de plus de CHF 400 millions en 2020. Les plats préparés et les produits pour cuisiner ont enregistré une croissance moyenne à un chiffre, avec une dynamique solide dans la plupart des catégories durant les périodes de confinement. Les produits d'origine végétale ont continué d'afficher une forte croissance à deux chiffres, malgré une baisse de la demande dans les canaux hors foyer en raison de la pandémie. Nestlé Health Science a enregistré une croissance du chiffre d'affaires à deux chiffres, reflétant une demande accrue pour les produits qui contribuent à une bonne santé et renforcent le système immunitaire. La croissance de la confiserie a été légèrement négative, la demande en période de fête et les achats d'impulsion ayant diminué. L'activité Eaux a enregistré une baisse du chiffre d'affaires en raison de son exposition aux canaux hors foyer.

Les cessions ont réduit le chiffre d'affaires de 4,6%, principalement en raison de la cession de Nestlé Skin Health, de

celle de l'activité de glaces aux Etats-Unis et de celle de l'activité charcuterie Herta. Les taux de change ont réduit le chiffre d'affaires de 7,9%, du fait de l'appréciation continue du franc suisse par rapport à la plupart des devises. Le chiffre d'affaires total publié a diminué de 8,9% à CHF 84,3 milliards.

Impact de la crise de la COVID-19 sur les activités

Les effets de la crise de la COVID-19 sur la croissance organique du Groupe ont varié selon les catégories de produits et les canaux de distribution:

- **Catégories de produits:** la demande de produits de consommation à domicile, de marques reconnues et de produits présentant des bénéfices nutritionnels a été forte. Les produits pour animaux de compagnie Purina, les produits laitiers, le café consommé à domicile et Nestlé Health Science ont enregistré une croissance solide. Le chiffre d'affaires dans les secteurs de la confiserie et de l'activité Eaux a baissé, reflétant leur forte exposition aux canaux hors foyer et à la consommation à emporter.

- **Canaux de distribution:** le chiffre d'affaires dans la grande distribution a enregistré une croissance organique élevée à un chiffre, reflétant la demande importante de produits de consommation à domicile. Le chiffre d'affaires dans les canaux hors foyer a nettement reculé.

Le chiffre d'affaires du canal e-commerce a augmenté de 48,4%, atteignant 12,8% du chiffre d'affaires total du Groupe. Le café, les produits pour animaux de compagnie Purina et Nutrition & Health Science ont contribué le plus à la croissance, avec une forte dynamique dans toutes les autres catégories.

En 2020, les coûts supplémentaires associés à la crise de la COVID-19 se sont élevés à CHF 420 millions, incluant les primes versées aux collaborateurs travaillant en première ligne, les dépenses pour les mesures de protection des employés, les dons et autres allocations au personnel et aux clients. Environ CHF 260 millions de ces coûts ont pesé sur le résultat opérationnel courant récurrent, compensés en partie par des économies, notamment sur les dépenses de voyages. De plus, le Groupe a absorbé des coûts à hauteur de CHF 170 millions liés au personnel et aux installations inutilisées en raison des mesures de confinement. Les coûts globaux liés à la crise de la COVID-19 ont baissé au second semestre de l'année, puisque les restrictions de mouvements ont été allégées.

Répartition géographique du chiffre d'affaires

	Variation 2020/2019 (en %)		
	en CHF	en monnaie locale	en millions de CHF
Par marchés principaux			2020
Etats-Unis	-9,8%	-4,4%	26 014
Région Chine	-13,4%	-8,5%	5 986
France	-10,8%	-7,3%	3 946
Royaume-Uni	-1,2%	+4,3%	2 883
Bésil	-23,5%	+5,7%	2 790
Philippines	+4,8%	+6,2%	2 769
Mexique	-12,6%	+2,6%	2 564
Allemagne	-7,1%	-3,4%	2 445
Canada	-2,8%	+4,3%	2 122
Japon	-11,5%	-8,0%	1 607
Inde	-3,7%	+7,2%	1 605
Russie	-8,7%	+8,6%	1 555
Italie	-9,9%	-6,4%	1 508
Espagne	-6,8%	-3,2%	1 409
Australie	-5,0%	+1,8%	1 394
Suisse	-2,6%	-2,6%	1 134
Autres marchés	-7,5%	(a)	22 612
Total	-8,9%	(a)	84 343

(a) Non applicable.

Résultat opérationnel courant récurrent

Le résultat opérationnel courant récurrent a reculé de 8,3% à CHF 14,9 milliards. La marge opérationnelle courante récurrente a atteint 17,7%, en augmentation de 20 points de base à taux de change constants et de 10 points de base sur base publiée.

L'amélioration de la marge a été soutenue par des réductions de coûts structurels, de la gestion du portefeuille et de dépenses marketing¹ légèrement plus faibles qui ont plus que compensé l'inflation des prix des produits de base et des coûts associés à la crise de la COVID-19. Au second semestre, les dépenses marketing¹ sont revenues à un niveau normal et ont augmenté par rapport à la même période en 2019.

Les coûts de restructuration et autres charges opérationnelles courantes nettes ont diminué de CHF 1916 millions à CHF 670 millions, reflétant de plus faibles pertes de valeur d'actifs et des retards liés à la crise de la COVID-19 dans les programmes de restructuration. En conséquence, le résultat opérationnel courant a augmenté de 4,1% à CHF 14,2 milliards. La marge opérationnelle courante a atteint 16,9%, en hausse de 220 points de base à taux de change constants et de 210 points de base sur base publiée

Charges financières nettes et impôt sur le bénéfice

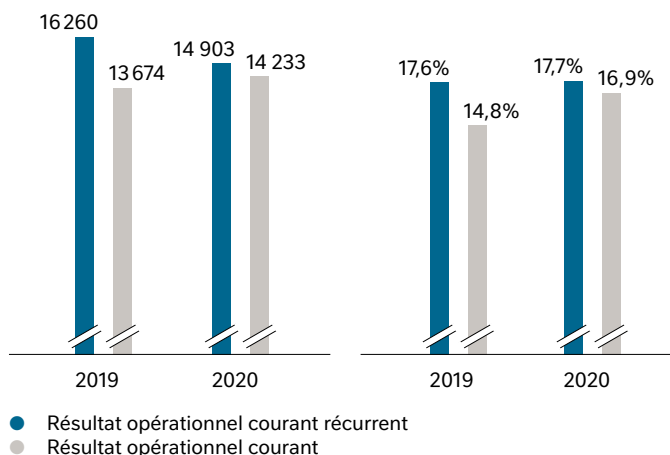
Les charges financières nettes ont diminué de 14,0% à CHF 874 millions, reflétant une réduction de la dette nette moyenne et un moindre coût de la dette.

Le taux d'imposition du Groupe a augmenté de 320 points de base à 24,2% du fait d'éléments exceptionnels en 2019, incluant la cession de Nestlé Skin Health. Le taux d'imposition récurrent a diminué de 50 points de base à 21,1%, en raison essentiellement de l'évolution de la répartition géographique et du mix des activités.

Résultat opérationnel courant récurrent et résultat opérationnel courant

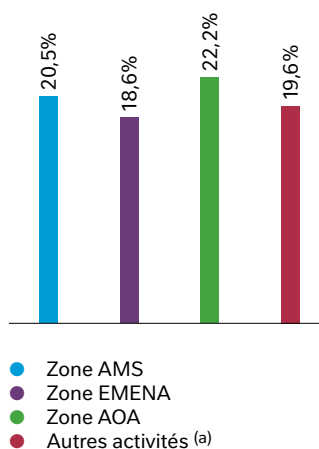
En millions de CHF

En % du chiffre d'affaires



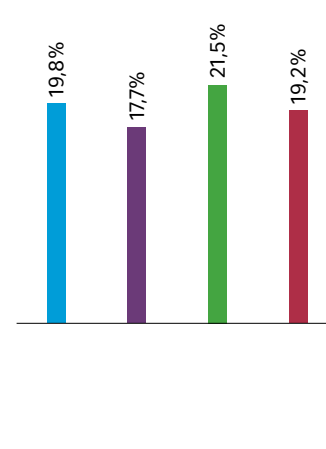
Résultat opérationnel courant récurrent par secteur opérationnel

En % du chiffre d'affaires



Résultat opérationnel récurrent par secteur opérationnel

En % du chiffre d'affaires



(a) Principalement Nespresso et Nestlé Health Science.

¹ Excluant la cession de Nestlé Skin Health.

Bénéfice net et bénéfice par action

Le bénéfice net a reculé de 3,0% à CHF 12,2 milliards. Le bénéfice net en pourcent du chiffre d'affaires a augmenté de 90 points de base à 14,5% du fait d'éléments exceptionnels liés aux gains réalisés sur les cessions, des pertes de valeur d'actifs, des coûts de restructuration et de la réévaluation d'investissements de capitaux propres.

Le bénéfice récurrent par action a progressé de 3,5% à taux de change constants et a diminué de 4,5% sur base publiée à CHF 4.21. Le bénéfice par action est resté inchangé à CHF 4.30 sur base publiée. Les cessions ont eu un impact négatif de 3,5%. Le programme de rachat d'actions de Nestlé a contribué pour 1,4% à l'augmentation du bénéfice récurrent par action, net des charges financières.

Cash flow

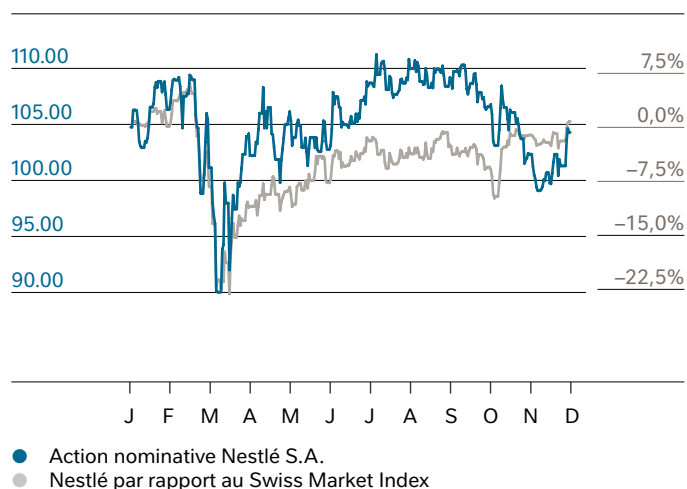
Le cash flow libre a diminué de CHF 11,9 milliards à CHF 10,2 milliards. La baisse s'explique essentiellement par l'appréciation du franc suisse par rapport à la plupart des devises et par l'impact des cessions. La marge du cash flow libre a reculé de 80 points de base à 12,1%. Le cash flow libre devrait se maintenir autour de 12% du chiffre d'affaires.

Le besoin en fonds de roulement² a diminué de 60 points de base à 0,0% du chiffre d'affaires, s'améliorant pour la neuvième année consécutive. Cette baisse est survenue alors même que la Société augmentait considérablement les niveaux de stocks pour répondre à la demande liée à la crise de la COVID-19.

² Calculé sur une moyenne mobile sur cinq trimestres.

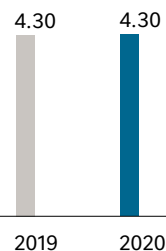
Evolution du cours de l'action nominative Nestlé S.A. en 2020

En CHF



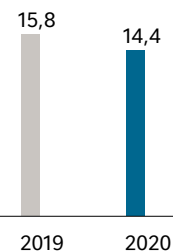
Bénéfice par action

En CHF

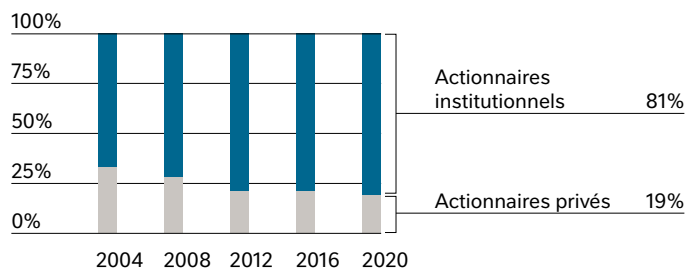


Cash flow d'exploitation

En milliards de CHF



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



(a) Pourcentage calculé sur la base du nombre total d'actions nominatives. Les actions nominatives représentent 58,2% du capital-actions total. Les chiffres sont arrondis et présentent la situation au 31.12.2020.

Dividende

Lors de l'Assemblée générale ordinaire du 15 avril 2021, le Conseil d'administration proposera un dividende de CHF 2.75 par action, soit une hausse de 5 centimes. Si cette proposition est adoptée, ce sera la 26^e augmentation annuelle consécutive du dividende de la Société. La Société a maintenu ou augmenté son dividende en francs suisses ces 61 dernières années. Nestlé s'est engagée à poursuivre cette longue pratique consistant à améliorer le dividende en francs suisses chaque année.

Le dernier jour de négoce avec droit au dividende est le 16 avril 2021. Le dividende net sera versé à partir du 21 avril 2021.

Les actionnaires inscrits au registre des actions au 8 avril 2021 à 12h00 (CEST) pourront exercer leur droit de vote.

Programme de rachat d'actions

Au cours de l'année 2020, le Groupe a racheté des actions Nestlé pour CHF 6,8 milliards dans le cadre du programme de rachat d'actions de CHF 20 milliards, débuté en janvier 2020 pour une durée de trois ans.

Dette nette

La dette nette a augmenté à CHF 31,3 milliards au 31 décembre 2020, contre CHF 27,1 milliards à fin 2019. Cette augmentation reflète essentiellement les rachats d'actions pour CHF 6,8 milliards en 2020.

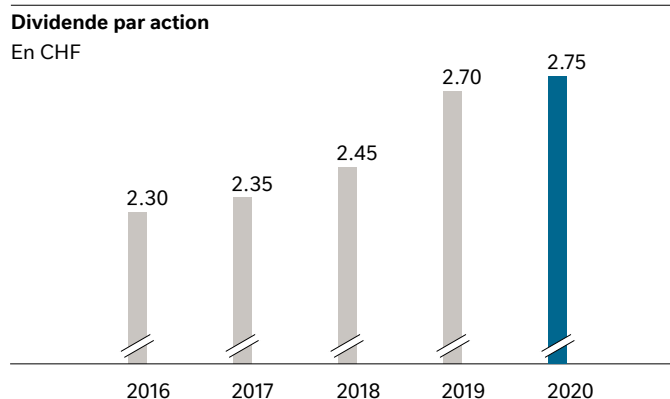
Rentabilité du capital investi (ROIC)

La rentabilité du capital investi du Groupe a augmenté de 240 points de base à 14,7% grâce à une allocation rigoureuse du capital et une meilleure performance opérationnelle.

Gestion du portefeuille

Nestlé a finalisé des acquisitions et cessions pour une valeur totale d'environ CHF 8,4 milliards en 2020.

- **Cessions:** en janvier, Nestlé a finalisé la vente de ses activités de glaces aux Etats-Unis à Froneri pour un montant de USD 4 milliards. En juin, le groupe a finalisé la vente à Casa Tarradellas d'une participation de 60% de l'activité de charcuterie Herta. Le 31 décembre 2020, Nestlé a finalisé la vente des activités Yinlu de lait d'arachides et de bouillies de riz en conserve en Chine à Food Wise Co., Ltd.
- **Acquisitions:** en avril, Nestlé a conclu l'acquisition de Lily's Kitchen, une entreprise d'aliments naturels haut de gamme pour animaux de compagnie. Nestlé a également renforcé sa présence dans les services de livraison directe de repas aux consommateurs grâce à l'acquisition de Freshly aux



Etats-Unis au mois de novembre et à une participation majoritaire prise dans Mindful Chef au Royaume-Uni en décembre.

Nestlé Health Science continue de renforcer sa présence et son leadership dans le domaine de la science de la nutrition. Le Groupe a finalisé le rachat de l'activité Zenpep en mai, l'acquisition d'une participation majoritaire dans Vital Proteins en juillet et le rachat d'Aimmune Therapeutics en octobre.

Le 17 février 2021, Nestlé a annoncé qu'elle a conclu un accord de vente de ses marques régionales d'eau de source, son activité d'eau purifiée et son service de livraison de boissons aux Etats-Unis et au Canada à One Rock Capital Partners, en partenariat avec Metropoulos & Co., pour USD 4,3 milliards. La transaction devrait être finalisée au printemps 2021.

Perspectives

Perspectives 2021: augmentation continue de la croissance organique du chiffre d'affaires vers un taux moyen à un chiffre. Amélioration modérée continue de la marge opérationnelle courante récurrente. Bénéfice récurrent par action à taux de change constants et rentabilité du capital prévus à la hausse.

Perspectives à moyen terme: maintien d'une croissance organique du chiffre d'affaires moyenne à un chiffre. poursuite de l'amélioration modérée de la marge opérationnelle courante récurrente. poursuite de l'allocation rigoureuse du capital et amélioration de la rentabilité du capital.

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

	Chiffre d'affaires		Collaborateurs		Usines	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020
AMS	45,7%	44,7%	33,1%	35,8%	156	146
EMENA (a)	28,6%	29,1%	34,3%	35,5%	141	133
AOA	25,7%	26,2%	32,6%	28,7%	106	97

(a) 8541 collaborateurs en Suisse en 2020.








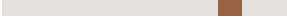

Collaborateurs par activité

En milliers

	2019	2020
Usines	145	134
Administration et ventes	146	139
Total	291	273

Informations par groupe de produit et secteur opérationnel

En millions de CHF

	2019*	2020	En proportion du chiffre d'affaires total (%)	RIG (%)	OG (%)
Boissons liquides et en poudre					
Café soluble/systemes à café	9 144	8 616	 38,7%		
Autres	14 077	13 640	 61,3%		
Total chiffre d'affaires	23 221	22 256		+2,8%	+3,2%
Résultat opérationnel courant récurrent	5 197	5 008	22,5%		
Résultat opérationnel courant	4 701	4 824	21,7%		
Eaux					
Total chiffre d'affaires	7 391	6 421		-5,5%	-7,0%
Résultat opérationnel courant récurrent	914	639	10,0%		
Résultat opérationnel courant	748	522	8,1%		
Produits laitiers et Glaces					
Produits laitiers	10 433	10 087	 91,6%		
Glaces	2 835	920	 8,4%		
Total chiffre d'affaires	13 268	11 007		+5,6%	+7,9%
Résultat opérationnel courant récurrent	2 706	2 652	24,1%		
Résultat opérationnel courant	1 678	2 615	23,8%		
Nutrition et Health Science					
Total chiffre d'affaires	14 990	12 160		+1,2%	+1,7%
Résultat opérationnel courant récurrent	3 314	2 640	21,7%		
Résultat opérationnel courant	3 092	2 490	20,5%		
Plats préparés et produits pour cuisiner					
Surgelés et réfrigérés	6 092	5 694	 49,4%		
Culinaires et autres	6 096	5 829	 50,6%		
Total chiffre d'affaires	12 188	11 523		+4,7%	+4,7%
Résultat opérationnel courant récurrent	2 170	2 171	18,8%		
Résultat opérationnel courant	1 857	2 147	18,6%		
Confiserie					
Chocolat	5 930	5 265	 75,5%		
Sucrieries	722	585	 8,4%		
Snacking et biscuits	1 236	1 125	 16,1%		
Total chiffre d'affaires	7 888	6 975		-1,1%	-1,5%
Résultat opérationnel courant récurrent	1 332	990	14,2%		
Résultat opérationnel courant	1 241	874	12,5%		
Produits pour animaux de compagnie					
Total chiffre d'affaires	13 622	14 001		+9,7%	+10,2%
Résultat opérationnel courant récurrent	2 919	3 081	22,0%		
Résultat opérationnel courant	2 741	3 089	22,1%		

* Les chiffres 2019 ont été ajustés, voir Avant-propos en page 48.

Rétrospective des Zones et Autres activités

Zone Amériques (AMS)

Chiffre d'affaires	CHF 34,0 milliards
Croissance organique	+4,8%
Croissance interne réelle	+4,1%
Marge opérationnelle courante récurrente	20,5%
Marge opérationnelle courante récurrente	+40 points de base
Marge opérationnelle courante	19,8%
Marge opérationnelle courante	+220 points de base

- Croissance organique de 4,8%: croissance interne réelle de 4,1%; effet prix de 0,7%.
- L'Amérique du Nord a affiché une croissance organique moyenne à un chiffre, avec une croissance interne réelle solide et un effet prix négatif.
- L'Amérique Latine a affiché une croissance organique élevée à un chiffre, avec une croissance interne réelle et un effet prix positifs.
- La marge opérationnelle courante récurrente a augmenté de 40 points de base à 20,5%.










La croissance organique s'est établie à 4,8%, avec une croissance interne réelle solide de 4,1% et un effet prix de 0,7%. Les cessions ont réduit le chiffre d'affaires de 5,0%, principalement en raison de la cession de l'activité de glaces aux Etats-Unis. Les taux de change ont eu un impact négatif de 9,9%, reflétant des dépréciations généralisées des devises par rapport au franc suisse. Le chiffre d'affaires publié dans la Zone AMS a reculé de 10,1% à CHF 34,0 milliards.

L'Amérique du Nord a enregistré une croissance organique moyenne à un chiffre, avec une forte croissance interne réelle dans la plupart des catégories de produits. La catégorie de produits pour animaux de compagnie Purina a été le plus grand contributeur à la croissance, avec une forte dynamique dans le canal e-commerce. Les marques haut de gamme basées sur la science *Purina Pro Plan*, *Purina ONE* et *Fancy Feast* ont toutes enregistré une croissance à deux chiffres. Les boissons, y compris les produits Starbucks, *Coffee mate* et *Nescafé*, ont enregistré une croissance à deux chiffres, soutenue par une forte série d'innovations. Les produits surgelés ont affiché une croissance élevée à un chiffre, portée par *Stouffer's*, *DiGiorno* et *Hot Pockets*. La demande des consommateurs pour les produits de pâtisserie maison, dont *Toll House* et *Carnation*, a été forte. Les aliments pour bébé *Gerber* ont enregistré une croissance positive, soutenue par une forte évolution du chiffre d'affaires dans le canal e-commerce et pour la gamme bio. L'activité Eaux et Nestlé Professional ont enregistré une baisse du chiffre d'affaires, reflétant la baisse de la demande dans les canaux hors foyer durant les périodes de confinement.

L'Amérique Latine a affiché une croissance organique élevée à un chiffre, avec des contributions positives dans toutes les régions et dans la plupart des catégories. Le Brésil a enregistré une croissance à deux chiffres avec une forte demande généralisée, en particulier pour *Ninho*, *NAN* et *Nescafé*. Le Chili a enregistré une croissance à deux chiffres, portée par les produits laitiers, la confiserie et les glaces. Le Mexique a réalisé une croissance moyenne à un chiffre, soutenue par

Zone AMS

En millions de CHF

	2019*	2020	En proportion du chiffre d'affaires total (%)	RIG (%)	OG (%)
Etats-Unis et Canada	27 159	24 763	 72,8%		
Amérique latine et Caraïbes	10 669	9 247	 27,2%		
Boissons liquides et en poudre	5 654	5 032	 14,8%		
Eaux	4 499	4 049	 11,9%		
Produits laitiers et Glaces	7 291	5 288	 15,5%		
Plats préparés et produits pour cuisiner	5 598	5 381	 15,8%		
Confiserie	2 514	2 177	 6,4%		
Produits pour animaux de compagnie	9 370	9 543	 28,1%		
Nutrition et Health Science	2 902	2 540	 7,5%		
Total chiffre d'affaires	37 828	34 010		+4,1%	+4,8%
Résultat opérationnel courant récurrent	7 608	6 975	20,5%		
Résultat opérationnel courant	6 646	6 724	19,8%		
Acquisitions d'immobilisations	2 367	3 562	10,5%		

* Les chiffres 2019 ont été ajustés, voir Avant-propos en page 48.

La Lechera et Nescafé. Par catégorie de produits, les produits laitiers, les produits pour animaux de compagnie Purina, le café et les produits culinaires ont tous affiché une croissance à deux chiffres. Portée par le Brésil, la confiserie a enregistré une croissance positive, affichant une croissance élevée à un chiffre au second semestre. Le chiffre d'affaires de Nestlé Professional a diminué, avec une croissance quasiment neutre au quatrième trimestre, soutenue par les activités de livraison et les produits à emporter.

La marge opérationnelle courante récurrente de la Zone a augmenté de 40 points de base. Le levier opérationnel, la gestion de portefeuille et les réductions de coûts structurels ont plus que compensé la hausse des prix des produits de base et les coûts liés à la crise de la COVID-19.

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

Chiffre d'affaires	CHF 20,2 milliards
Croissance organique	+2,9%
Croissance interne réelle	+3,3%
Marge opérationnelle courante récurrente	18,6%
Marge opérationnelle courante récurrente	+50 points de base
Marge opérationnelle courante	17,7%
Marge opérationnelle courante	+60 points de base

- Croissance organique de 2,9%: croissance interne réelle de 3,3%; effet prix de -0,4%.
- L'Europe de l'Ouest a enregistré une faible croissance organique à un chiffre avec une solide croissance interne réelle, partiellement contrebalancée par un effet prix négatif.
- L'Europe Centrale et de l'Est a enregistré une croissance organique moyenne à un chiffre, avec une croissance interne réelle solide et un effet prix négatif.
- La région Moyen-Orient et Afrique du Nord a affiché une faible croissance organique à un chiffre, imputable en totalité à l'effet prix.
- La marge opérationnelle courante récurrente a augmenté de 50 points de base à 18,6%.

La croissance organique a atteint 2,9%, avec une croissance interne réelle robuste de 3,3%, soutenue par un mix favorable. L'effet prix a diminué de 0,4%. Les cessions ont réduit le chiffre d'affaires de 2,1%, principalement en raison de la cession de 60% des parts de l'activité de charcuterie Herta. Les taux de change ont eu un impact négatif de 6,6% sur le chiffre d'affaires. Le chiffre d'affaires publié dans la Zone EMENA a reculé de 5,8% à CHF 20,2 milliards.

La Zone EMENA a enregistré sa meilleure croissance interne réelle sur les cinq dernières années. Chaque région a connu une croissance positive généralisée, avec une forte

Zone EMENA

En millions de CHF

	2019*	2020	En proportion du chiffre d'affaires total (%)	RIG (%)	OG (%)
Europe de l'Ouest	13 481	12 909			
Europe de l'Est et centrale	3 794	3 547			
Moyen-Orient et Afrique du Nord	4 189	3 770			
Boissons liquides et en poudre	5 291	5 239			
Eaux	2 378	1 967			
Produits laitiers et Glaces	987	849			
Plats préparés et produits pour cuisiner	3 853	3 473			
Confiserie	3 319	3 038			
Produits pour animaux de compagnie	3 624	3 786			
Nutrition et Health Science	2 012	1 874			
Total chiffre d'affaires	21 464	20 226		+3,3%	+2,9%
Résultat opérationnel courant récurrent	3 878	3 766		18,6%	
Résultat opérationnel courant	3 662	3 575		17,7%	
Acquisitions d'immobilisations	1 340	1 432		7,1%	

* Les chiffres 2019 ont été ajustés, voir Avant-propos en page 48.

dynamique en Russie, en Allemagne, au Royaume-Uni et en Israël. La Zone a continué de gagner des parts de marché, portées par les aliments pour animaux de compagnie, le café en portions et le café soluble ainsi que les produits végétaux et d'origine végétale.

Par catégorie de produits, les principaux piliers de la croissance ont été le café, les produits pour animaux de compagnie Purina et la catégorie culinaire. Le café a été soutenu par la forte demande pour les produits *Nescafé* et Starbucks. La dynamique soutenue dans la catégorie de produits pour animaux de compagnie Purina a été portée par les marques haut de gamme, les innovations réussies et une forte demande dans le canal e-commerce et les canaux spécialisés. Les activités *Felix*, *Purina Pro Plan*, *Tails.com* et *Lily's Kitchen*, récemment acquise, ont toutes enregistré une forte croissance à deux chiffres. La demande des consommateurs pour les produits culinaires a été élevée dans tous les segments, en particulier *Maggi* et les produits à base végétale. *Garden Gourmet* a enregistré une croissance de près de 60%, portée par les lancements de nouveaux produits et la poursuite de l'expansion de la distribution dans ses 20 marchés. Soutenue par la Russie et le Moyen-Orient, la nutrition infantile a enregistré une croissance positive. La croissance de la confiserie a été quasiment neutre, la demande croissante de produits de pâtisserie et de formats

tablettes ayant été contrebalancée par le recul du chiffre d'affaires de cadeaux et des achats d'impulsion. L'activité Eaux a gagné des parts de marché, mais a affiché une croissance négative en raison d'une diminution du chiffre d'affaires dans les canaux hors foyer. Nestlé Professional a connu une importante baisse de son chiffre d'affaires.

La marge opérationnelle courante récurrente de la Zone a augmenté de 50 points de base. La baisse des dépenses marketing, les réductions de coûts structurels et la gestion de portefeuille ont compensé les coûts associés à la crise de la COVID-19.

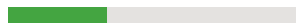









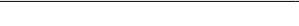
Zone Asie, Océanie et Afrique subsaharienne (AOA)

Chiffre d'affaires	CHF 20,7 milliards
Croissance organique	+0,5%
Croissance interne réelle	0,0%
Marge opérationnelle courante récurrente	22,2%
Marge opérationnelle courante récurrente	-30 points de base
Marge opérationnelle courante	21,5%
Marge opérationnelle courante	+470 points de base

– Croissance organique de 0,5%: croissance interne réelle neutre; effet prix de 0,5%.

Zone AOA

En millions de CHF

	2019*	2020	En proportion du chiffre d'affaires total (%)	RIG (%)	OG (%)
Marchés ASEAN (Association des nations de l'Asie du Sud-Est)	7 248	7 105	 34,3%		
Océanie et Japon	3 040	2 888	 13,9%		
Autres marchés asiatiques	9 394	8 394	 40,5%		
Afrique subsaharienne	2 437	2 343	 11,3%		
Boissons liquides et en poudre	6 289	5 969	 28,8%		
Eaux	515	405	 2,0%		
Produits laitiers et Glaces	4 982	4 862	 23,4%		
Plats préparés et produits pour cuisiner	2 737	2 667	 12,9%		
Confiserie	2 001	1 739	 8,4%		
Produits pour animaux de compagnie	628	673	 3,2%		
Nutrition et Health Science	4 967	4 415	 21,3%		
Total chiffre d'affaires	22 119	20 730		0,0%	+0,5%
Résultat opérationnel courant récurrent	4 977	4 599	22,2%		
Résultat opérationnel courant	3 724	4 466	21,5%		
Acquisitions d'immobilisations	888	941	4,5%		

* Les chiffres 2019 ont été ajustés, voir Avant-propos en page 48.

- La Chine a affiché une baisse élevée à un chiffre de la croissance organique, avec une croissance interne réelle négative et un effet prix légèrement négatif.
- L'Asie du Sud-Est a connu une croissance organique faible à un chiffre, avec une croissance interne réelle et un effet prix positifs.
- L'Asie du Sud a enregistré une croissance organique moyenne à un chiffre, avec une croissance interne réelle et un effet prix positifs.
- L'Afrique subsaharienne a enregistré une croissance organique à deux chiffres, portée par une forte croissance interne réelle et un effet prix positif.
- Le Japon, la Corée du Sud et l'Océanie, ensemble, ont connu une croissance organique quasiment neutre. La croissance interne réelle positive a été contrebalancée par un effet prix négatif.
- La marge opérationnelle courante récurrente a diminué de 30 points de base à 22,2%.

La croissance organique s'est établie à 0,5%, avec une croissance interne réelle neutre et un effet prix de 0,5%. Les cessions ont eu un impact négatif de 0,1%. Les taux de change ont réduit le chiffre d'affaires de 6,7%. Le chiffre d'affaires publié dans la Zone AOA a reculé de 6,3% à CHF 20,7 milliards.

La croissance organique dans la Zone AOA a été positive. Le recul du chiffre d'affaires en Chine a été plus que compensé par une croissance organique moyenne à un chiffre dans les autres régions.

La croissance a été négative en Chine en raison de la date du Nouvel An chinois, de la baisse du chiffre d'affaires dans les canaux hors foyer et d'un stockage limité par les consommateurs durant les périodes de confinement. Le café a affiché une croissance élevée à un chiffre, soutenue par la forte dynamique du canal e-commerce pour les produits *Nescafé* et *Starbucks*. Les produits culinaires et les glaces ont dégagé une croissance moyenne à un chiffre. Les produits laitiers non réfrigérés ont enregistré une croissance positive, portée par les produits de pâtisserie maison et les produits nutritionnels pour adultes. Le chiffre d'affaires des formules infantiles a baissé avec une amélioration au second semestre. L'évolution positive du chiffre d'affaires de *NAN* a été plus que contrebalancée par la croissance négative de *S-26* et *illum*. Le déploiement de la marque *Belsol*, produite localement, a bien progressé. Les céréales infantiles ont enregistré une croissance à deux chiffres. Le chiffre d'affaires des produits pour animaux de compagnie Purina a enregistré une forte croissance à deux chiffres, portée par *Purina Pro Plan* et le lancement de produits vétérinaires. Nestlé Professional a enregistré

une baisse de son chiffre d'affaires, avec une amélioration de la croissance à un niveau pratiquement neutre au quatrième trimestre.

L'Asie du Sud-Est a affiché une croissance faible à un chiffre. Le chiffre d'affaires aux Philippines et en Indonésie a connu une croissance élevée à un chiffre, portée par une demande accrue des consommateurs pour *BEAR BRAND* et *Milo*. Les autres marchés d'Asie du Sud-Est ont souffert d'une baisse du chiffre d'affaires dans les canaux hors foyer. L'Asie du Sud a maintenu une bonne performance avec une croissance élevée à un chiffre en Inde et le retour à une croissance positive au Pakistan. En Inde, *Maggi*, *Nescafé* et *KitKat* ont enregistré une solide croissance et le chiffre d'affaires dans le canal e-commerce a enregistré une dynamique soutenue. Le chiffre d'affaires en Afrique subsaharienne a connu une croissance à deux chiffres, reflétant le fort développement du chiffre d'affaires dans la plupart des pays et des catégories. L'Océanie a enregistré une robuste croissance généralisée, portée par les produits pour animaux de compagnie Purina, le café et la confiserie. Le chiffre d'affaires en Corée du Sud a affiché un taux de croissance élevé à deux chiffres, porté par le café. Le Japon a connu une baisse du chiffre d'affaires, avec une amélioration au second semestre, soutenue par le café. Le chiffre d'affaires de *KitKat* au Japon a souffert de la diminution du nombre de touristes étrangers.

Par catégorie de produits, les plus grands contributeurs à la croissance ont été les produits laitiers, les produits culinaires et le café. Dans la catégorie café, la demande pour les produits Starbucks est restée forte. Portée par l'Asie du Sud, l'Afrique subsaharienne et l'Indonésie, la nutrition infantile a connu une croissance moyenne à un chiffre en dehors de la Chine. Nestlé Professional a enregistré une croissance négative, avec une amélioration du chiffre d'affaires en Chine au second semestre.

La marge opérationnelle courante récurrente de la Zone a diminué de 30 points de base. L'inflation des prix des produits de base et les coûts associés à la crise de la COVID-19 ont contrebalancé la baisse des dépenses marketing.

Autres activités

Chiffre d'affaires	CHF 9,4 milliards
Croissance organique	+7,9%
Croissance interne réelle	+7,3%
Marge opérationnelle courante récurrente	19,6%
Marge opérationnelle courante récurrente	+90 points de base
Marge opérationnelle courante	19,2%
Marge opérationnelle courante	+100 points de base

- Croissance organique de 7,9%: croissance interne réelle de 7,3%; effet prix de 0,6%.
- Nespresso a publié une croissance organique de 7,0% avec une forte croissance interne réelle et un effet prix positif.
- Nestlé Health Science a enregistré une croissance organique de 12,2%, entièrement imputable à la croissance interne réelle.
- La marge opérationnelle courante récurrente des Autres activités a augmenté de 90 points de base à 19,6%.

La croissance organique de 7,9% a été portée par une solide croissance interne réelle de 7,3% et un effet prix de 0,6%. Les cessions ont diminué le chiffre d'affaires de 17,6%, du fait de la vente de Nestlé Skin Health. Les taux de change ont eu un impact négatif sur le chiffre d'affaires de 6,3%. Le chiffre d'affaires publié des Autres activités a baissé de 16,0% à CHF 9,4 milliards.

Le chiffre d'affaires de Nespresso a atteint CHF 5,9 milliards, avec une croissance organique accélérant à 7,0%, son plus haut niveau sur ces six dernières années. Le canal e-commerce et le système *Vertuo* ont connu une croissance solide à deux chiffres, qui a plus que compensé le recul du chiffre d'affaires dans les canaux hors foyer. La croissance a aussi été soutenue par des innovations telles que *Reviving Origins*, des produits à éditions limitées et le lancement du premier café bio de Nespresso. Par zones géographiques, les Amériques et AOA ont connu des taux de croissance à deux chiffres. L'Amérique du Nord a encore gagné des parts de marché, et les Etats-Unis sont devenus le plus grand marché de Nespresso. En Europe, le recul du chiffre d'affaires dans

les canaux hors foyer a été en partie compensé par une croissance moyenne à un chiffre dans les activités pour la consommation à domicile.

Le chiffre d'affaires de Nestlé Health Science a atteint CHF 3,3 milliards, avec une accélération de la croissance organique à 12,2%. La croissance a été soutenue par une forte demande pour les produits qui contribuent à une bonne santé et renforcent le système immunitaire. Les produits de Consumer Care, *Garden of Life* et *Pure Encapsulations* ont été les plus grands contributeurs à la croissance avec une forte dynamique continue dans le canal e-commerce. *Vital Proteins*, la première marque américaine de produits à base de collagène, récemment acquise, a connu une forte croissance. Les produits visant à garantir un vieillissement en bonne santé ont affiché une croissance à deux chiffres, reflétant les innovations réussies de *Boost* en Amérique du Nord et de *Nutren* au Brésil. *Persona*, l'activité de vitamines personnalisées sur abonnement, a plus que triplé son chiffre d'affaires. La nutrition médicale a affiché une croissance élevée à un chiffre, portée par les produits pour les allergies alimentaires pédiatriques et les soins médicaux pour adultes.

La marge opérationnelle courante récurrente des Autres activités a augmenté de 90 points de base, s'appuyant sur un levier opérationnel et des réductions de coûts structurels.

Nespresso et Nestlé Health Science seront présentés séparément en tant que secteurs opérationnels dans les comptes publiés de Nestlé à compter de 2021. Ce changement reflète leur contribution financière accrue et assure une plus grande transparence sur leur performance.

Autres activités (a)

En millions de CHF

	2019	2020	RIG (%)	OG (%)
Total chiffre d'affaires	11 157	9 377	+7,3%	+7,9%
Résultat opérationnel courant récurrent	2 089	1 841	19,6%	
Résultat opérationnel courant	2 026	1 796	19,2%	
Acquisitions d'immobilisations	606	5 154	55,0%	

(a) Principalement Nespresso, Nestlé Health Science et également Nestlé Skin Health en 2019 (jusqu'à début octobre 2019).

Principaux risques et incertitudes

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

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

En outre, Nestlé dialogue avec des parties prenantes externes pour mieux comprendre les problématiques qui leur tiennent à cœur. La matrice d'évaluation de la pertinence (incluse à la page 45) détermine le degré de préoccupation des parties prenantes externes et l'impact potentiel sur notre Entreprise. Ces cartographies des risques permettent au Groupe de prendre des décisions judicieuses pour les activités futures de la Société.

Les évaluations de risque incombent aux directions opérationnelles ou fonctionnelles, et toute mesure d'atténuation identifiée lors des évaluations est du ressort des directions opérationnelles ou fonctionnelles concernées. Si une inter-

vention à l'échelle du Groupe est requise, la responsabilité des mesures d'atténuation est généralement définie par la Direction du Groupe. L'évaluation du risque du Groupe est soumise chaque année à la Direction du Groupe, au Comité de contrôle et au Conseil d'administration. De plus amples informations sur les processus ERM sont disponibles dans le *Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2020*.

En tant qu'entreprise leader de notre secteur, nous nous engageons à garantir la transparence et à agir sur les risques et les opportunités liés au climat. Le changement climatique a été identifié comme risque principal pour Nestlé, avec des impacts potentiels à court, moyen et long termes. C'est pourquoi nous avons aligné nos rapports sur les recommandations du Groupe de travail sur la publication d'informations financières relatives au climat (TCFD). Nos publications conformes au TCFD, y compris notre modélisation de scénarios entreprise en 2020, sont consultables sur www.nestle.com/investors.

En 2020, la pandémie de COVID-19 a entraîné de profonds changements dans l'environnement opérationnel de nos marchés. Son impact exact demeure difficile à prévoir et dépendra de l'évolution et de la durée des différents pics, ainsi que des politiques et des restrictions mises en œuvre pour les atténuer. Le Groupe a évalué les impacts potentiels de la pandémie au sein de notre univers de risque et les facteurs sont présentés sous les risques concernés présentés ici. Le Groupe reste attentif à tout changement important dans ces domaines et se tient prêt à y faire face.

Les risques énumérés 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 *Creating Shared Value and Sustainability Report*.

Risque principal	Description	Impact potentiel	Mesures d'atténuation clés
Qualité et sûreté des produits	Événement majeur déclenché par un grave problème de sûreté alimentaire ou tout autre problème de conformité	<ul style="list-style-type: none"> – Impact négatif sur la réputation et/ou les marques de Nestlé – Incapacité à répondre à l'évolution des exigences réglementaires – Perte de confiance des consommateurs 	<ul style="list-style-type: none"> – Mise en place de politiques, processus et contrôles pour garantir la qualité et la sûreté des produits et la prévention des risques sanitaires
Préférences des consommateurs	Incapacité à anticiper correctement l'évolution des préférences des consommateurs; incapacité à créer des marques et des produits pertinents et compétitifs; incapacité d'exécution rapide	<ul style="list-style-type: none"> – Impact négatif sur la réputation et/ou les marques de Nestlé – Incapacité à atteindre les objectifs de croissance, pertes de parts de marché 	<ul style="list-style-type: none"> – Recentrer davantage le processus d'innovation sur les consommateurs – Utilisation des connaissances scientifiques et nutritionnelles pour améliorer la nutrition, la santé et le bien-être – Amélioration de l'accès à des aliments sûrs et abordables
Réglementation discriminatoire	Persistance de perceptions négatives concernant les répercussions sur la santé de catégories d'aliments et de boissons transformés	<ul style="list-style-type: none"> – Renforcement de la réglementation du secteur et/ou de catégories spécifiques – Erosion de la confiance des consommateurs dans le secteur – Limitations en matière de marketing et de distribution 	<ul style="list-style-type: none"> – Accent sur les connaissances scientifiques et nutritionnelles pour améliorer la nutrition, la santé et le bien-être – Mise en place de politiques, notamment pour un marketing responsable auprès des enfants et concernant la commercialisation des substituts du lait maternel
Gestion de la clientèle et des canaux de distribution	Concentration de la clientèle, dynamique des canaux intensifiant la pression sur la distribution, les prix et le commerce	<ul style="list-style-type: none"> – Baisse de la distribution de nos produits aux consommateurs – Limitation de notre capacité à fixer des prix, influant sur les marges – Incapacité à atteindre les objectifs de croissance, pertes de parts de marché 	<ul style="list-style-type: none"> – Gestion stratégique des relations avec la clientèle – Intensifier le développement des capacités digitales, l'expansion du e-commerce et la communication en ligne
Droits humains	Incapacité à identifier et/ou prévenir des violations des droits humains dans les opérations directes et la chaîne d'approvisionnement, par exemple le travail forcé, le travail des enfants, la durée du travail, l'équité salariale, etc.	<ul style="list-style-type: none"> – Impact négatif sur la réputation et/ou les marques de Nestlé – Amendes et/ou pénalités infligées aux entreprises – Difficultés liées à des permis d'exploitation 	<ul style="list-style-type: none"> – Due diligence en matière de droits humains – Programmes d'approvisionnement responsable (p. ex. <i>Nescafé Plan</i>, <i>Nestlé Cocoa Plan</i>, engagement en faveur du bien-être animal, etc.) – Mise en place de politiques, processus et contrôles pour garantir le respect et promouvoir les droits humains – Mécanismes de plaintes et gestion des conséquences
Changement climatique	Perturbations physiques (y compris les événements climatiques extrêmes, les pénuries d'eau) et transitionnelles liées au climat (y compris les politiques, les avancées technologiques et l'attitude du marché) affectant nos activités et/ou la demande des consommateurs	<ul style="list-style-type: none"> – Problèmes d'approvisionnement, y compris leur impact sur notre réputation – Décisions politiques, p. ex. la taxe carbone, les restrictions d'utilisation des terres et les modifications des subventions agricoles, etc., impactant les coûts d'exploitation – Préoccupations accrues des consommateurs et/ou des parties prenantes concernant le climat, pouvant affecter notre réputation 	<ul style="list-style-type: none"> – Promouvoir les pratiques agricoles régénératives et soutenir le développement rural local – Actions d'ajustement et d'atténuation du changement climatique telles que définies dans la <i>Feuille de route zéro émissions nettes de Nestlé</i> – Réponses de Nestlé aux questionnaires du CDP – Adoption du cadre TCFD
Produits et emballages plastiques	Incapacité à se conformer à la réglementation actuelle ou future sur les emballages plastiques et/ou à respecter nos engagements en matière d'emballages et de protection de l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> – Emballages spécifiques (p. ex. plastique à usage unique) et/ou éléments (p. ex. pailles) taxés, interdits et/ou déréférencés – Stigmatisation de produits, marques et/ou catégories – Incapacité à atteindre les objectifs de croissance, pertes de parts de marché 	<ul style="list-style-type: none"> – Futur sans déchets: emballages recyclables ou réutilisables; lancement de nouveaux matériaux d'emballage; collaborations en vue d'encourager le recyclage; éducation à travers la communication de marque
Santé environnementale	Incapacité à respecter la législation ou à répondre aux attentes concernant l'environnement, y compris les impacts sur la biodiversité, l'utilisation des ressources naturelles, les émissions atmosphériques et les eaux usées, etc.	<ul style="list-style-type: none"> – Impact négatif sur la réputation et/ou les marques de Nestlé – Amendes et/ou taxes sur des produits/catégories – Difficultés liées à des permis d'exploitation, p. ex. l'accès à l'eau 	<ul style="list-style-type: none"> – Initiatives de préservation de l'eau dans le cadre du plan <i>Caring for Water</i> – Membre de «One Planet Business for Biodiversity (OP2B)», pour intensifier les efforts de protection et de restauration de la biodiversité – Engagements à améliorer l'efficacité opérationnelle, p. ex. en optant pour des sources d'énergie renouvelables, en réduisant les émissions atmosphériques, etc.

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

Usines

Amériques (AMS)							
Argentine	6	●	●	●	●	●	●
Bolivie	1					●	
Brésil	12	●		●	●	●	●
Canada	6	●	●	●	●	●	
Chili	9	●		●	●	●	●
Colombie	5	●		●	●	●	●
Cuba	3		●				
Rép. Dominicaine	2	●		●			
Equateur	4	●		●	●	●	
Guatemala	2	●		●			
Mexique	13	●	●	●	●	●	●
Nicaragua	1	●		●			
Panama	2			●			
Pérou	1	●		●	●	●	
Trinité-et-Tobago	1	●		●			
Etats-Unis	72	●	●	●	●	●	●
Uruguay	1	●				●	
Venezuela	5	●		●	●	●	●

Asie, Océanie et Afrique subsaharienne (AOA)							
Angola	1			●			
Australie	7	●		●	●	●	●
Bangladesh	1	●		●	●	●	
Cameroun	1	●		●		●	
Côte d'Ivoire	2	●				●	
Ghana	1	●		●	●	●	●
Région Chine	23	●		●	●	●	●
Inde	7	●		●	●	●	●
Indonésie	3	●		●	●		
Japon	3	●		●	●	●	●
Kenya	1	●		●	●	●	
Malaisie	6	●		●	●	●	●
Myanmar	1	●		●			
Nouvelle-Zélande	2					●	●
Nigeria	3	●	●	●	●	●	●
Pakistan	4	●	●	●	●		
Papouasie-Nouvelle-Guinée	1	●		●		●	
Philippines	5	●		●	●		
Rép. de Corée	1		●				
Sénégal	1			●		●	
Singapour	2	●			●		
Afrique du Sud	5	●		●	●	●	●
Sri Lanka	1	●		●		●	
Thaïlande	8	●	●	●	●		●
Vietnam	6	●	●	●	●	●	
Zimbabwe	1	●		●	●		

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	15	●	●		●	●	●
Allemagne	12	●			●	●	●
Grèce	2	●	●				
Hongrie	2	●					●
Iran	2	●	●		●		
Rép. d'Irlande	1				●		
Israël	8	●		●	●	●	●
Italie	7	●	●			●	●
Jordanie	1		●				
Liban	2		●				
Maroc	1	●		●			
Pays-Bas	1				●		
Pologne	5		●	●	●	●	●
Portugal	2	●		●	●		
Qatar	1		●				
Rép. de Serbie	1	●				●	●
Roumanie*	1						
Russie	6	●		●	●	●	●
Arabie Saoudite	7		●				
Rép. slovaque	1					●	
Espagne	10	●	●	●	●	●	●
Suède	1	●					
Suisse	10	●	●	●	●	●	●
Syrie*	1						
Tunisie	1	●		●			
Turquie	3	●	●	●		●	●
Ukraine	3	●				●	●
Emirats Arabes Unis	4	●	●	●	●	●	●
Royaume-Uni	9	●	●	●			●

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

- 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

*Usine à l'arrêt

Gouvernement d'entreprise et Compliance

Gouvernement d'entreprise

En 2020, Nestlé est restée une entreprise de confiance. Nous avons répondu à la COVID-19 sur la base de trois priorités claires: préserver la santé des personnes, garantir la continuité des activités et soutenir les communautés.

Notre modèle de création de valeur a continué de combiner la poursuite de la croissance du chiffre d'affaires et des bénéfices avec la rentabilité du capital. Nous proposons des solutions pertinentes aux consommateurs grâce à une innovation alimentée par la science et les consommateurs, et développons des solutions pour répondre à l'évolution rapide des besoins de ces derniers.

Nous avons mis à jour la raison d'être de notre Entreprise pour refléter notre stratégie: nous croyons en la force d'une bonne alimentation pour améliorer la qualité de vie de tous aujourd'hui, ainsi que celle des générations futures.

Nous avons continué de nous engager sur des thématiques environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) qui sont importantes pour nos activités et ont un impact sur la société. Nous tirons parti de notre taille, de nos ressources et de notre influence pour être une force au service du bien, créant de la valeur partagée grâce à l'ESG.

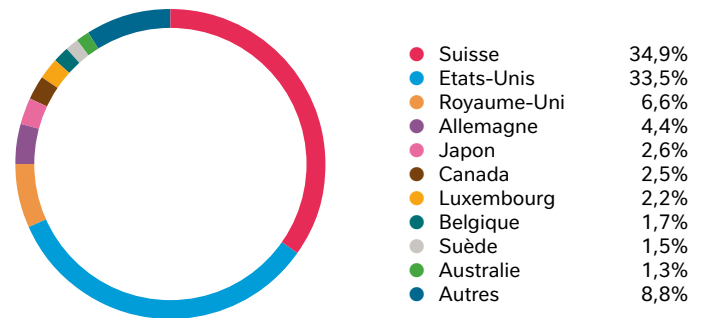
Actifs dans la lutte contre le changement climatique, nous visons zéro émission nette de gaz à effet de serre (GES) dans notre chaîne de valeur d'ici 2050. Nous nous sommes concentrés sur les emballages durables en poursuivant notre vision qu'aucun emballage ne doit finir dans une décharge ou un endroit inapproprié. Nous avons géré notre capital humain et social en nous appuyant sur nos valeurs de respect, d'ouverture et d'inclusivité.

La diversité au sein du Conseil d'administration a été mise au service d'une supervision efficace de la direction de notre Société. Depuis 2015, nous avons intégré dix nouveaux membres indépendants au bénéfice d'expériences et d'expertises variées pertinentes pour Nestlé, notamment en ce qui concerne le numérique, la stratégie ou encore le domaine des aliments et des boissons. Nous respectons déjà les quotas hommes-femmes requis par la législation suisse à compter de 2026.

Nous avons été à l'écoute de nos actionnaires lors de nos roadshows, réunions avec les investisseurs et conférences d'analystes. Nos Tables rondes avec le Président ont eu lieu à Singapour, New York, Zurich, Amsterdam, Francfort, Londres et Paris. Malgré la pandémie, nous sommes restés à l'écoute de tous nos actionnaires et autres parties prenantes au moyen de réunions virtuelles.

En 2020, notre Conseil d'administration a révisé son Règlement d'organisation et les Chartes des Comités afin de refléter tous les aspects de ses responsabilités ESG et de rendre notre cadre de gestion des risques plus explicite.

Répartition du capital-actions par pays



Notre Comité présidentiel et de gouvernance d'entreprise examine régulièrement les aspects de notre gouvernance et notre gestion de l'actif et du passif. En outre, il reçoit des rapports sur la qualité, sur les cyberrisques, ainsi que sur des questions juridiques importantes. En 2020, il a réexaminé notre structure de gouvernance et notre reporting interne.

Notre Comité de nomination et de durabilité, présidé par notre Lead Independent Director, évalue la composition et la structure du Conseil d'administration ainsi que les candidats en vue de leur nomination au Conseil. Par ailleurs, il examine tous les aspects de notre durabilité environnementale et sociale. Il supervise nos actions en réponse au changement climatique, notre programme de due diligence en matière de droits humains et notre gestion du capital humain au niveau du Conseil d'administration, y compris nos stratégies en matière de diversité et d'inclusion. En 2020, il a aidé à développer notre nouveau cadre des engagements, qui sera déployé en 2021.

Notre Comité de rémunération fixe nos principes de rémunération et soumet les propositions au Conseil et à l'Assemblée générale. Il veille à l'alignement de nos valeurs, nos stratégies et notre performance. Chaque année, nos propositions de rémunération et le *Rapport de rémunération* sont soumis au vote des actionnaires. En 2020, il a contribué à élaborer une série d'indicateurs de performance basés sur les critères ESG.

Notre Comité de contrôle supervise l'audit interne et externe, les rapports financiers, les contrôles internes, la conformité et la gestion des risques. Il examine certains rapports sur la conformité, la fraude, la gestion des risques d'entreprise et l'évaluation annuelle du risque du Groupe. En 2020, il a supervisé la rotation de nos vérificateurs externes.

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. A notre sens, une gouvernance à la pointe du progrès est un moteur de création de valeur à long terme et de prospérité générale.

Conseil d'administration de Nestlé S.A.

Conseil d'administration de Nestlé S.A. au 31 décembre 2020

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

Pablo Isla ^(1, 2, 3)

Président exécutif d'Inditex

Renato Fässbind ^(1, 2, 5)

Vice-Président de Swiss Re AG

Ann M. Veneman ^(1, 4)

Ancienne secrétaire du

Département de l'Agriculture des

Etats-Unis et ancienne Directrice

générale de l'UNICEF

Eva Cheng ^(1, 4, 5)

Ancienne Présidente et Directrice

générale d'Amway, responsable

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

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

Kimberly A. Ross ^(1, 5)

Ancienne CFO de Baker

Hughes LLC, d'Avon Products Inc.

et de Royal Ahold N.V.

Kasper Rorsted ⁽¹⁾

CEO d'adidas AG

Dick Boer ^(1, 3)

Ancien président et CEO

d'Ahold Delhaize N.V.

Dinesh Paliwal ^(1, 4)

Président et CEO d'Harman

International Industries Inc.

Hanne Jimenez de Mora ⁽¹⁾

Co-fondatrice et Présidente

du Groupe a-connect

Peter Brabeck-Letmathe

Président émérite

David P. Frick

Secrétaire du Conseil

EY ⁽¹⁾

Réviseurs indépendants

(1) Terme du mandat à la date de l'Assemblée générale des actionnaires 2021.

(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 2020*.



Paul Bulcke



U. Mark Schneider



Henri de Castries



Pablo Isla



Renato Fassbind



Ann M. Veneman



Eva Cheng



Patrick Aebischer



Ursula M. Burns



Kimberly A. Ross



Kasper Rorsted



Dick Boer



Dinesh Paliwal



Hanne Jimenez de Mora



David P. Frick
Secrétaire du Conseil

Direction de Nestlé S.A.

Direction de Nestlé S.A.
au 31 décembre 2020

- 1 U. Mark Schneider**
Administrateur délégué
- 2 Laurent Freixe**
DG, CEO Zone Amériques
- 3 Chris Johnson**
DG, CEO Zone Asie, Océanie
et Afrique subsaharienne
- 4 Patrice Bula**
DG, Unités d'affaires
stratégiques, Marketing,
Ventes et Nespresso
- 5 Marco Settembri**
DG, CEO Zone Europe,
Moyen-Orient,
Afrique du Nord
- 6 François-Xavier Roger**
DG, Directeur financier
- 7 Magdi Batato**
DG, Opérations
- 8 Stefan Palzer**
DG, Innovation, Technologies,
Recherche et Développement
- 9 Béatrice Guillaume-Grabisch**
DG, Ressources humaines
et Business Services
- 10 Leanne Geale**
DG, General Counsel,
Gouvernance d'entreprise
et Compliance
- 11 Greg Behar**
DG adjoint, CEO,
Nestlé Health Science
- 12 Sanjay Bahadur**
DG adjoint, Group Strategy
and Business Development

DG: Directeur général
CEO: Chief Executive Officer

Pour des renseignements supplé-
mentaires sur la Direction du Groupe,
veuillez vous référer au *Rapport sur
le Gouvernement d'entreprise 2020*.

**Les instituts, tels que notre Centre de
Recherche Nestlé, sont au cœur de nos
efforts pour transformer la recherche
de pointe en innovations de premier ordre.**



Compliance

L'éthique des affaires et la conformité demeurent les fondements de la manière dont nous conduisons nos affaires et les conditions pour créer de la valeur partagée. Même en l'absence d'exigences réglementaires spécifiques, nous gérons nos affaires de façon éthique et dans le respect des principes. Nos engagements en faveur de l'intégrité, de l'équité et de l'authenticité sont ancrés dans notre raison d'être et nos valeurs, dans le «Récit de Nestlé», ainsi que dans les *Principes de conduite des affaires du Groupe* et dans notre *Code de conduite professionnelle*. Notre Système de gestion de la conformité permet à nos employés et responsables de faire ce qu'il convient et pour la bonne raison, tout en protégeant et renforçant la réputation de Nestlé. La conformité soutient notre stratégie de sensibilisation aux questions environnementales et sociales.

En 2020, nous avons mis à jour nos *Principes de conduite des affaires*. Si nos valeurs et nos principes éthiques demeurent immuables, notre culture et notre société continuent d'évoluer. Les principes révisés reflètent cette évolution et mettent l'accent sur des domaines dont l'importance s'est encore accrue pour la société et notre Entreprise aujourd'hui. Ils englobent nos principes relatifs à la durabilité, aux droits humains, à la diversité et l'inclusion, la transparence et la communication ouverte.

Notre Conseil d'administration et notre Direction du Groupe supervisent et encouragent les bonnes pratiques au sein de la Société. Les directions opérationnelles ou fonctionnelles reçoivent l'appui de notre fonction Corporate Compliance dédiée, qui assure un rôle de conseil et de leadership fonctionnel, ainsi que celui de toutes les autres fonctions intervenant dans notre Programme de conformité basé sur les risques et principes. Notre Group Compliance Committee veille sur l'évolution de notre cadre de contrôle intégré. 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.

Cette année, nous avons consolidé la gouvernance pour les formations obligatoires d'entreprise, soutenus par notre plateforme *iLEARN@NESTLÉ*. Nous avons également mis à jour nos exigences de conformité dans nos manuels d'audit internes, nos questionnaires «Know Your Suppliers» et nos évaluations de la gestion des risques d'entreprise.

Nous avons continué à mettre en œuvre notre IT Roadmap: cette feuille de route informatique contribue à la conformité grâce à de nouveaux outils automatisés pour la gestion des audits CARE, des formations obligatoires et des déclarations de conflits d'intérêts.

Nous contrôlons la conformité par l'intermédiaire de nos fonctions centrales, de notre fonction d'audit interne et de nos vérificateurs externes. En outre, nous évaluons régulièrement certains aspects spécifiques de notre conformité sociale au moyen de notre programme CARE qui fait appel à un réseau indépendant de vérificateurs externes. En 2020, 124 audits CARE ont été réalisés et des lacunes ont été comblées.

Notre système de signalement en matière d'intégrité nous a permis de traiter 2228 plaintes émanant de collaborateurs et de tiers. Toutes les plaintes font l'objet d'une enquête et d'actions correctrices. L'analyse des tendances nous permet de nous concentrer sur les risques clés, la qualité des décisions de gestion des conséquences et l'amélioration des plans d'action. Au total, 533 cas étaient fondés, notamment 166 cas d'abus de pouvoir et/ou d'intimidation, 78 cas concernant les conditions de travail, 93 cas de discrimination et de harcèlement, 61 cas de fraude et 10 cas de non-conformité au Code de l'OMS. 61 plaintes ont été déposées pour harcèlement sexuel, dont 20 étaient fondées. En raison de notre gestion des conséquences, 181 employés ont dû quitter l'Entreprise.

Nous continuerons à faire évoluer notre solide culture de la conformité pour créer de la valeur durable pour nos actionnaires et nos autres parties prenantes. Cela est indispensable pour faire de Nestlé une «force au service du bien».

Information aux actionnaires

Cotation en Bourse

Au 31 décembre 2020, les actions de Nestlé S.A. (code ISIN: CH0038863350) sont cotées à SIX Swiss Exchange, Zurich. Des «American Depositary Receipts» (ADR) (code ISIN: US6410694060) représentant des actions Nestlé S.A. sont émis aux Etats-Unis par Citibank N.A., New York.

Sièges sociaux

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

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

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

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

Le *Rapport annuel* est 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

15 avril 2021

154^e Assemblée générale ordinaire, Nestlé S.A. à Vevey (Suisse)

16 avril 2021

Dernier jour de négoce avec droit au dividende

19 avril 2021

Date de négoce ex-dividende

21 avril 2021

Païement du dividende

22 avril 2021

Annonce du chiffre d'affaires du premier trimestre 2021

29 juillet 2021

Publication du rapport semestriel janvier-juin 2021

20 octobre 2021

Annonce du chiffre d'affaires des neuf premiers mois de 2021

17 février 2022

Résultats annuels 2021

7 avril 2022

155^e Assemblée générale ordinaire

© 2021, Nestlé S.A., Cham et Vevey (Suisse)

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

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

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

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

Concept et graphisme

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

Photographie

Gaëtan Bally, Mareen Fischinger/Getty Images, Getty Images Custom Content, Nestlé S.A.

Préresse

Images3 S.A. (Suisse)

Production

Stämpfli AG (Suisse)

Papier

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



myclimate.org/01-21-688940

